

2025

# ПОСІБНИК З ВИРІШЕННЯ ДИЛЕМ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ

Звіт CIDS № 1/2025



CENTRE FOR INTEGRITY  
IN THE DEFENCE SECTOR





# ПОСІБНИК З ВИРІШЕННЯ ДИЛЕМ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ



CENTRE FOR INTEGRITY  
IN THE DEFENCE SECTOR

## ЦЕНТР З ПИТАНЬ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ОБОРОННОМУ СЕКТОРІ

Центр з питань доброчесності в оборонному секторі (CIDS) здійснює сприяння вихованню доброчесності, боротьбі з корупцією та належному врядуванню в секторі безпеки та оборони. Центр співпрацює з норвезькими та міжнародними партнерами з метою підвищення рівня компетентності, обізнаності і надання практичних засобів для зменшення ризику корупції шляхом розвитку інституцій, консультацій та навчання. CIDS було створено Міністерством оборони Норвегії у 2012 році та у 2013 році офіційно призначено керівником Департаменту з навчальної дисципліни виховання доброчесності в рамках Програми НАТО. Зараз Центр є невід'ємною частиною Міністерства оборони Норвегії.

Погляди, висловлені в цьому посібнику, належать автору і не обов'язково відображають погляди Міністерства оборони Норвегії.

# ЗМІСТ

1.	Вступ.....	2
2.	Дилеми та їх значущість.....	2
3.	Формування здатності реагувати на дилеми.....	3
3.1.	Державні службовці.....	4
3.2.	Сприятливе робоче середовище.....	4
4.	Практичні підходи до вирішення дилем.....	6
4.1.	Кроки у вирішенні дилеми.....	6
4.2.	Тестування можливого варіанту дій.....	7
5.	Висновок.....	8
<b>ДОДАТОК – ПРИКЛАДИ ДИЛЕМ.....</b>		<b>9</b>
	Дилеми, пов'язані з роботою в секторі оборони.....	9
	Дилеми, пов'язані з перебуванням у місії/військовому штабі.....	9
	Дилеми, пов'язані з реальними випадками в діяльності державних службовців з різних країн та регіонів.....	11

# ПЕРЕДМОВА

Іноді люди не усвідомлюють, що вони стикаються із дилемою і мають робити вибір, як реагувати. Розвиток доброчесності та сприяння належному врядуванню є невід'ємною частиною цього процесу, і цьому потрібно постійно приділяти увагу та практикуватися. Протягом багатьох років Центр з питань доброчесності в оборонному секторі (CIDS) проводить тренінги з підвищення обізнаності на основі вирішення практичних ситуацій (кейсів) або дилем у різних департаментах Міністерства оборони та оборонного сектору, а також серед партнерів, з якими ми співпрацюємо в регіоні Західних Балкан та Україні. В рамках цієї діяльності CIDS створив збірник дилем і вступний коментар до них (див. додаток). Деякі приклади були натхненні досвідом голландської організації «Centrale Organisatie Integriteit Defensie» (COID) та данською концепцією семи чеснот для державної служби. Ми вдячні Представництву НАТО в Україні та Команді з виховання доброчесності у штаб-квартирі НАТО в Брюсселі за підтримку в перекладі та публікації цього посібника українською мовою. Збірник прикладів також може стати корисним доповненням

до Програми НАТО з виховання доброчесності та відповідного інструментарію.

Я хочу особливо подякувати Даміру Ахметовичу, а також Анетте Хурум за їхню значну роботу в процесі створення цього матеріалу. Я також висловлюю вдячність Тер'є Хааверстаду за його цінний внесок і Фрідт'юфу Сьогорду за дорадчу підтримку в цьому процесі.



**Пер А. Крістенсен**  
**Центр з питань доброчесності в оборонному секторі (CIDS)**

Осло, Норвегія  
Січень 2025

# 1. ВСТУП

Дилеми не завжди у повній мірі очевидні для державних службовців. Інколи потенційно складні ситуації оцінюються неправильно і розглядаються як такі, що взагалі не є дилемами, або як питання, які можна легко вирішити. В інших випадках динаміка роботи та стислі часові рамки залишають недостатньо часу та можливостей для відповідного процесу прийняття рішень, внаслідок чого не проводиться належний аналіз дилеми. Перелік причин, через які державні службовці можуть недооцінювати певні питання, є досить великим, але результат завжди однаковий: неспроможність виявити дилему (та зрозуміти наслідки неправильних рішень) створює серйозний ризик для установи. Це особливо актуально у випадках, коли державний службовець вдається до *ситуативних* рішень, спираючись на обмежену інформацію, хабарі, недостатні консультації та/або особисті примхи. Необхідність для державних службовців навчитися розпізнавати, оцінювати та

відповідально вирішувати дилеми, а також бути обізнаними про потенційно неправомірні накази, має критичне значення для будь-якої установи.

Ця публікація присвячена особам, які служать і захищають інтереси громадян. Загалом їх називають державними службовцями, але ця група включає посадових осіб, працівників державного сектору, військовослужбовців, поліцейських та інших осіб. Насправді, окрема група дилем стосується ситуацій, пов'язаних з військовими операціями. Однак, незважаючи на те, що ці контексти можуть відрізнятися, принципи розпізнавання, опрацювання та вирішення дилем залишаються здебільшого однаковими. Підвищуючи обізнаність про дилеми та покращуючи здатність ефективно їх вирішувати, державні установи можуть досягти кращої ефективності та з часом розвинути сильнішу культуру доброчесності.

# 2. ДИЛЕМИ ТА ЇХ ЗНАЧУЩІСТЬ

Дилему в контексті державної служби можна визначити як ситуацію, коли державний службовець стикається зі складним вибором між двома або більше можливими шляхами дій. Дуже важливо розуміти, що для того, щоб певну ситуацію можна було описати як дилему, вона повинна передбачати необхідність вибору між кількома можливостями.

З точки зору їхньої природи, дилеми можна поділити на етичні та професійні:

Державні службовці стикаються з етичними дилемами, коли опиняються у ситуації, яка створює напруженість між двома або більше моральними імперативами. Наприклад, державному службовцю може бути необхідно застосувати нормативний акт, який був підданий критиці у ЗМІ за неспроможність вирішити серйозні ризики для безпеки харчових продуктів. У

цьому випадку етичний імператив виконувати свої обов'язки сумлінно та професійно вступає в конфлікт із моральним імперативом захисту здоров'я людей. Відмова від застосування цього нормативного акту може бути ризикованою, враховуючи, що повідомлення ЗМІ можуть виявитися «хибною тривоگوю»; однак, очікування підтвердження правдивості цих повідомлень може призвести до серйозної шкоди для здоров'я громадян. Це є типовим прикладом того, що означає зіткнутися з етичною або моральною дилемою.

З іншого боку, деякі робочі дилеми перевіряють глибину наших знань, силу професійних навичок і обґрунтованість робочих підходів. Наприклад, керівник ІТ-відділу державної установи може протягом тижнів розмірковувати над тим, чи придбати нове програмне забезпечення у стороннього постачальника, чи інвестувати ці кошти в навчання своїх ІТ-фахівців для

забезпечення розробки необхідного програмного забезпечення власними силами. Обидва підходи є етично обґрунтованими, однак вибір складний, оскільки в обох випадках є «за» і «проти».

Дилеми в роботі державних службовців несуть значні ризики. Неправильні рішення можуть призвести до втрати репутації установи в очах суспільства, юридичних наслідків, ухвалення неправильних рішень некомпетентними співробітниками, закупівлі матеріалів або обладнання неналежної якості чи неправильного типу, що зрештою може спричинити серйозну втрату довіри громадськості. Державні службовці мають постійно враховувати ці ризики, а установи повинні проводити спеціальні тренінги/семінари, щоб підкреслити важливість визнання ризиків, пов'язаних із дилемами, а також формувати культуру свідомих дій, доброчесності та підзвітності.

Незважаючи на те, що державні службовці можуть покладатися на нормативні акти та документи, такі як кодекси етики, вони часто опиняються в «сірій зоні» без чітких вказівок, коли стикаються з певними дилемами. Тому надзвичайно важливо, щоб державні установи розвивали у своїх співробітників компетенції, необхідні для належного вирішення дилем. Зміст наступного розділу Посібника присвячено практичним способам вирішення робочих дилем. Однак дилеми залежать від контексту чи обставин, у яких працюють державні службовці, і тому поради та рекомендації, представлені тут, не слід сприймати як готові рішення. Натомість їх слід розглядати як внесок у формування підходу державних службовців до вирішення дилем або, якщо точніше, розвитку певного способу мислення, застосування якого полегшить визначення найкращого способу дій у кожному окремому випадку.

### 3. ФОРМУВАННЯ ЗДАТНОСТІ РЕАГУВАТИ НА ДИЛЕМИ

Міцні моральні засади та наявність професійних технічних компетенцій є необхідними, але недостатніми для того, щоб особа могла приймати правильні рішення. У багатьох випадках саме контекст, у якому працюють державні службовці, вирішальним чином впливає на їхнє мислення, а отже, і на їхні дії. Бажаним є такий контекст, що робить належне вирішення дилем легким і природним для державних службовців; натомість контекст, який вимагає від них надзвичайних моральних та/або професійних якостей для прийняття правильних рішень, є нереалістичним. Ключовим моментом тут є створення середовища, в якому помилки, що виникають через брак індивідуальної спроможності, людську недбалість, лінощі чи особисті примхи, зводяться до мінімуму (маючи на меті їх повне усунення). Державний сектор може функціонувати допускаючи, що службовці іноді ухвалюють хибні рішення внаслідок об'єктивних та

обґрунтованих обставин (наприклад, через дефіцит інформації чи поєднання факторів, які перебувають поза їхнім контролем). Однак він не може дозволити собі наявність державних службовців, чий рішення базуються на неправильному ставленні (наприклад, відсутності належної уваги до дилеми або прояву задоволення власних потреб щодо неї).

Таким чином, реагування на дилеми має передусім полягати у створенні умов або клімату, за яких вибір правильного підходу стає легким і природним. Для цього необхідно створити сприятливі умови, забезпечивши наявність:

- а) державних службовців з високими професійними та моральними стандартами;
- б) підтримуючого робочого середовища.

### 3.1. ДЕРЖАВНІ СЛУЖБОВЦІ

Компетенції, пов'язані з професійною діяльністю, та стандарти доброчесності державних службовців є критично важливими у вирішенні дилем на робочому місці. Державні установи не повинні йти на компроміси у питанні найму осіб із високим рівнем професіоналізму та доброчесності. Як було зазначено раніше, дилеми можуть мати професійний та моральний характер; компетентність та сумлінність є передумовами успішного вирішення професійних дилем, а наявність міцних етичних стандартів є ключем до подолання викликів, що виникають із моральних дилем.

Нижче наведено характеристики, які державні службовці в сучасному демократичному середовищі повинні демонструвати незалежно від рівня відповідальності чи характеру їхньої роботи:

- **Обґрунтовані судження:** уміння оцінювати ситуації та приймати рішення, які відповідають інтересам суспільства, навіть якщо вони є складними або непопулярними.
- **Критичне мислення:** здатність аналізувати складні ситуації, виявляти приховані проблеми та передбачати можливі результати або наслідки.
- **Розвинені комунікативні навички:** уміння чітко передавати складну інформацію, активно слухати та сприяти продуктивним обговоренням.
- **Безперервне навчання:** зацікавленість у постійному професійному розвитку, оновленні знань відповідно до найкращих практик та відкритість до нових методологій чи ідей.
- **Культурна компетентність:** розуміння та повага до різноманітних точок зору, передумов та цінностей, що забезпечує інклюзивність і справедливість у прийнятті рішень.

Цей список, звичайно, не є вичерпним. Наприклад, посади з управлінськими обов'язками можуть вимагати додаткових компетенцій, які є критичними для здатності державних управлінців вирішувати дилеми (наприклад, вміння вирішувати конфлікти, вести переговори, наявність лідерських якостей тощо). Також державні службовці, які працюють у специфічних сферах (наприклад, оборона, безпека, цивільна авіація), можуть стикатися з дилемами, що вимагають інших

чи глибших компетенцій і стандартів поведінки, ніж ті, що асоціюються зі звичайними посадами державної служби.

Щодо морального профілю державних службовців, важливо шукати осіб, які мають такі якості:

- **Високі стандарти доброчесності:** діяти чесно, прозоро й послідовно у всіх вчинках і рішеннях.
- **Відповідальність:** брати відповідальність за свої дії та рішення, особливо у випадку допущення помилок.
- **Емпатія:** здатність розуміти й розділяти почуття інших, забезпечуючи, щоб рішення приймалися зі співчуттям та враховували інтереси всіх зацікавлених сторін.

### 3.2. СПРИЯТЛИВЕ РОБОЧЕ СЕРЕДОВИЩЕ

Як ми вже зазначали, окремим державним службовцям було б значно легше приймати правильні рішення щодо робочих дилем, якщо вони працюють у підтримуючому робочому середовищі. Ми вважаємо, що таке середовище має будуватися з урахуванням наступних трьох характеристик:

- i. Належні загальні управлінські практики
- ii. Ефективні антикорупційні механізми
- iii. Підтримуюча організаційна культура

Нижче представлені основні елементи кожної з цих трьох характеристик.

#### i. Належні загальні управлінські практики

Загальні управлінські практики, особливо спосіб прийняття рішень та організація комунікації, є критично важливими для успішного вирішення робочих дилем. Процес ухвалення рішень має бути консультативним і децентралізованим. Завдяки практиці інклюзивного та консультативного прийняття рішень державні установи забезпечують кращий баланс точок зору, демонструючи, що кожен може зробити внесок у цей процес, і що ніхто не має монополії на знання. Закріплення такого підходу спрощує можливість для окремих осіб, які стикаються з робочими дилемами,



звертатися за думкою чи порадою до інших у пошуках найкращого рішення.

Так само посадовці вищого рівня, які делегують свої повноваження на нижчі рівні, прямо сприяють демократизації процесу. У такий спосіб державні службовці також стають включені до ширшого кола завдань, розвиваючи свій досвід і впевненість у собі. Усі ці елементи можуть відіграти вирішальну роль, коли особа стикається із робочою дилемою.

Крім того, для обговорення та вирішення дилем ключовими є відкриті канали комунікації. Відкрита та безперешкодна комунікація (як вертикальна, так і горизонтальна!) дозволяє вільно і в реальному часі надавати зворотний зв'язок, ідеї та поради, тим самим спрощуючи завдання тим, хто змушений вирішувати складні ситуації.

## ii. Ефективні антикорупційні механізми

Належні управлінські практики є важливою складовою середовища, яке дозволяє успішно вирішувати робочі дилеми. Однак цього недостатньо. Установа також повинна мати ефективні антикорупційні механізми. Що це означає на практиці?

По-перше, мають бути впроваджені механізми для виявлення та декларування конфлікту інтересів. Це забезпечує прозоре вирішення дилем, що виникають через особисті інтереси.

По-друге, необхідно створити доступні та захищені канали для повідомлення про корупцію. Хоча положення про викривання корупції також можуть використовуватися для повідомлення про такі дії, в інтересах установи доцільно передбачити спеціальний механізм, розроблений виключно для опрацювання питань, пов'язаних із різними формами корупції.

По-третє, установи повинні забезпечити наявність функціональних та надійних механізмів для захисту викривачів, щоб ті, хто мають підозри щодо сумнівних практик, відчували себе в безпеці, висловлюючи ці занепокоєння.

## iii. Підтримуюча організаційна культура

Нарешті, для того щоб дилеми вирішувалися правильно і послідовно в тривалій перспективі, установи повинні працювати над розвитком і вихованням підтримуючої організаційної культури. Така культура передбачає ряд загальноприйнятих цінностей, які відіграють вирішальну роль у підході державних службовців до вирішення дилем. Формування і підтримка такої культури вимагають дотримання кількох факторів.

По-перше, державні службовці не повинні боятися наслідків своїх рішень, якщо вони діють відповідно до встановлених процедур. Дилема стає складнішою, якщо особу стримує страх. Тому установи мають забезпечити те, щоб у їхніх співробітників було відчуття підтримки та заохочення у вирішенні дилем найкращим чином. Все інше може бути контрпродуктивним.

По-друге, установи мають культивувати дух захисту суспільних інтересів. Ця перспектива має вирішальне значення для тих, хто стикається з дилемами. У багатьох випадках підсилення цього принципу як керівного може стати «моментом істини» та джерелом натхнення, що приведе до правильного рішення.

По-третє, установи мають працювати над створенням культури креативності та професійної автономії. Сучасні інституції повинні надавати державним службовцям можливість мислити самостійно та інноваційно. Багато дилем виникають через швидкі технологічні зміни в державному секторі. Це безпрецедентні ситуації, що вимагають від службовців свободи мислення та використання всього свого творчого потенціалу для вирішення таких питань.

Сподіваємося, що поєднання сильних особистих компетенцій і підходів разом із сприятливим робочим середовищем буде достатнім для того, щоб у разі виникнення дилем, вони вирішувалися професійно, відповідально та з урахуванням суспільних інтересів як ключового принципу.

## 4. ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ ДИЛЕМ

У цьому розділі ми представимо два практичні інструменти, які можуть бути корисними для державних службовців у ситуаціях робочих дилем. Перший інструмент стосується процесу прийняття рішень, який слід застосовувати у складних ситуаціях. Другий – пов'язаний із процесом оцінки потенційних рішень. Проте, перш ніж ми перейдемо до цих інструментів, для тих, хто стикається з етичною дилемою, може бути корисним розпочати пошук найкращого рішення, звернувшись до концепції чотирьох типів етичних дилем, розробленої американським вченим та етиком Рашвортом Кіддером. Нижче подано стислий огляд ідей Кіддера, які можуть бути корисними для «розпакування» дилеми та розгляду її у ширшому контексті:

- **Правда на противагу відданості:** повідомлення фактів такими, якими вони є, на противагу демонстрації відданості комусь чи чомусь. Чи можна жертвувати правдою? Як ми, як державні службовці, опинилися у ситуації, коли доводиться розглядати можливість приховування правди?
- **Короткострокова перспектива на противагу довгостроковій:** це стосується вибору між діями,

спрямованими на досягнення короткострокових чи довгострокових цілей. Довгострокові рішення, звісно, кращі за швидкі покращення, однак наш вибір визначає природа потреб. Також у деяких випадках короткострокові рішення можуть бути сумісними з довгостроковими.

- **Особисте на противагу суспільному:** це ситуація, коли одна особа (з її думкою чи інтересами) виступає проти більшої групи та її інтересів. Чи є випадки, коли кількість може переважити правду?
- **Справедливість на противагу співчуттю:** це вибір між суворим дотриманням норм з одного боку, та можливістю допущення винятків, які базуються на співчутті, з іншого. Чи може співчуття до чиєїсь помилки бути виправданим?

### 4.1. КРОКИ У ВИРІШЕННІ ДИЛЕМИ

Нижче подано таблицю, яка окреслює кроки у підході до вирішення дилеми. Дотримання цих кроків не гарантує успішного вирішення кожної дилеми, але це забезпечує систематичний підхід до них із належною серйозністю та відповідальністю.

<b>Визначте дилему</b>	Переконайтеся, що існують різні можливі шляхи дій і що кожен з них має певні переваги. Будьте чесними із собою; не вигадуйте дилему. Якщо маєте сумніви, зверніться до свого керівника або колег.
<b>Забезпечте ресурси</b>	Дилеми складні. Не намагайтеся вирішити їх самостійно. Для об'єктивної оцінки всіх можливих варіантів дій потрібно мобілізувати доступні вам ресурси. Проконсультуйтеся зі своїм керівником, іншими менеджерами чи колегами. Проведіть власне дослідження, зверніться до відповідних письмових рекомендацій, політик, найкращих практик. Зосередьтеся на потенційних наслідках кожного можливого варіанту дій.
<b>Проведіть мозковий штурм щодо рішень</b>	Деякі дилеми є унікальними й вимагають індивідуальних рішень; інші повторюються й спонукають нас діяти так, як це робили наші попередники. Не поспішайте повторювати попередній підхід. Спочатку дізнайтеся, наскільки успішними були ці попередні рішення. По-друге, залишайтеся відкритими до нових ідей; можливо, вам вдасться знайти краще рішення.
<b>Оцініть альтернативи</b>	Розглядаючи всі можливі варіанти дій, переконайтеся, що не випускаєте з уваги потенційні наслідки, пов'язані з кожним із них, і те, наскільки ймовірним є їх виникнення. Певний варіант дій може мати лише один негативний наслідок, але ймовірність його настання може бути дуже високою. Інше можливе рішення може мати кілька негативних наслідків, але вони дуже малоймовірні. Крім того, наслідки можуть мати різний вплив (тобто різний ступінь шкоди). Чим більший вплив потенційного наслідку, тим менш привабливим є рішення (тільки якщо ймовірність його настання не є вкрай низькою). У будь-якому разі оцінка альтернатив зводиться до аналізу потенційних наслідків у світлі двох ключових факторів: ймовірності виникнення наслідків і масштабу шкоди, яку вони можуть завдати.
<b>Прийміть рішення</b>	Ваше рішення стосується суспільного інтересу, тому воно має бути прозорим. Якщо ви зробили все відповідно до зазначених вище кроків, то вам нема чого приховувати чи боятися.
<b>Оцініть рішення</b>	Іноді дилема може «перемогти» вас, навіть якщо ви все робили за правилами. Проведіть чесну оцінку і переконайтеся, що зробили висновки з цього уроку.

## 4.2. ТЕСТУВАННЯ МОЖЛИВОГО ВАРІАНТУ ДІЙ

Зважування різних варіантів при вирішенні дилеми, ймовірно, є найважливішим етапом у процесі прийняття рішень. Саме на цьому етапі особа, яка стикається з

дилемою, проходить через різні роздуми та внутрішнє напруження, намагаючись знайти найкращий варіант дій. Наведена нижче таблиця пропонує тест із п'яти пунктів, створений як нагадування для державних службовців, щоб допомогти їм не втрачати з поля зору те, що дійсно має значення і чому це важливо.

<b>Юридична перевірка</b>	Очевидно, що якщо розглянутий варіант передбачає порушення правових норм, його слід відкинути. Однак факт, що деякі нормативно-правові положення можуть бути застарілими або в інший спосіб непридатними, може ускладнювати ситуацію.
<b>Перевірка професійних стандартів</b>	Якщо певний спосіб дій суперечить прийнятим професійним стандартам, його слід доопрацювати або повністю відмовитися від нього. Наприклад, процес підготовки законопроектів передбачає дотримання певних стандартів юридичної професії. Компроміс у цих питаннях може становити значний ризик з точки зору суспільного інтересу.
<b>Перевірка інтуїтивного відчуття</b>	Деякі потенційні рішення просто здаються неправильними. Наприклад, дія може бути юридично допустимою (або підпадати під нерегульовану сферу), але інтуїтивно ви відчуваєте, що це неправильно. Якщо у вас виникають такі сумніви, варто прислухатися до своєї інтуїції та звернутися по допомогу до керівника або колег.
<b>Перевірка «першої шпальти»</b>	Подумайте, як би ви реагували, якби ваша дія стала загальновідомою. Якщо ви відчували б сором або розчарування, тоді ваше потенційне рішення слід змінити або відмовитися від нього.
<b>Перевірка «рольової моделі»</b>	Більшість людей мають когось, кого вважають «рольовою моделлю», тобто прикладом для наслідування у поведінці або мисленні. Якщо ви сумніваєтесь щодо обраного вами рішення, запитайте себе, що б зробила ця людина на вашому місці.

## 5. ВИСНОВОК

Державний сектор постійно змінюється, і в процесі цих змін державні службовці стикаються із широким спектром робочих дилем. Коли державні службовці опиняються у ситуації, де кілька варіантів можуть виглядати як потенційні рішення, вони мають підходити до цього з усією ретельністю та серйозністю, що демонструє усвідомлення місії, яку вони на себе взяли – бути охоронцями державних інтересів.

Звичайно, знати, що є правильним, не завжди достатньо для того, щоб ухвалити правильне рішення. Є безліч спокус, що виникають через контекст, в якому працюють державні службовці, а також безліч особистих проблеми, які вони переносять із особистого життя. Тому успішне вирішення робочих

дилем залежить не лише від особистих компетенцій і доброчесності, а й від ширших суспільних обставин та організаційної культури, які також відіграють надзвичайно важливу роль.

Приклади ситуацій, які ми представили тут, мають допомогти тим, хто працює над захистом державних інтересів, загострити увагу та відчуття для виявлення дилем. Після цього ключовим завданням є пошук правильного рішення. Цей Посібник, по суті, про те, як державні службовці повинні реагувати на дилеми. Ми не завжди можемо прийняти правильне рішення, але, як державні службовці, ми завжди повинні проводити належний аналіз і розмірковувати, перш ніж зробити свій вибір.

# ДОДАТОК – ПРИКЛАДИ ДИЛЕМ

## ДИЛЕМИ, ПОВ'ЯЗАНІ З РОБОТОЮ В СЕКТОРІ ОБОРОНИ

### Ситуація №1 – Надання консультацій з питання, в якому ви є експертом

Ваш керівник попросив вас надати консультацію з питання, в якому вас вважають експертом. Остаточне рішення буде прийнято на політичному рівні, і ви знаєте, що ваша порада буде суперечити поглядам політичного керівництва.

Яку остаточну пораду ви дасте політичним лідерам? Знаючи їхню позицію, чи все ж будете ви надавати свою професійну консультацію з цього питання?

### Ситуація №2 – Надавач адміністративних послуг запрошує вас на різдвяну вечерю

Надавач адміністративних послуг в оборонному секторі запрошує вас і ваших колег на традиційну різдвяну вечерю. Захід розпочинається о 15:00 зі звичайної зустрічі з компанією, а завершується вечерею в ресторані о 16:30.

*Примітка: в стандартному положенні (регламенті) передбачається, що роботодавець повинен покривати власні витрати, а також наводиться уточнення, що такий прийом їжі має бути «скромним», що свідчить про те, що такий захід, як описано вище, не відповідає вимогам цього положення.*

Як слід налагоджувати соціальні відносини з зовнішніми партнерами? Чи слід повністю виключити такі заходи як неприйнятні? А що, якщо перед вечерею не було робочої зустрічі? Чи буде доречним для вас відвідати вечерю?

### Ситуація №3 – Придбання послуг у члена родини під час організації робочої вечірки

Ваш підрозділ планує щорічну різдвяну вечірку. На організацію заходу виділено невелику суму коштів. Один із ваших колег має брата, який працює у сфері

розваг. Ваш колега пропонує залучити його – за невелику плату – для виступу на вечірці, оскільки це буде зручно для організаторів.

Як би ви відреагували на подібну ситуацію? Чи варто розглянути й обговорити це питання на більш принциповому рівні?

### Ситуація №4 – Як вести угоду із зовнішньою консалтинговою компанією

Ви відповідаєте за управління контрактом з консалтинговою компанією стосовно оборонних закупівель. Термін дії контракту наближається до завершення, проте потреба в консультаційних послугах у цій сфері все ще є. Співпраця з цією компанією була дуже задовільною, і ви віддаєте перевагу продовженню поточної угоди на новий період. Чи ініціювали б ви новий процес конкурентного відбору? Або ж автоматично продовжили б поточну угоду без реальної зовнішньої конкуренції?

## ДИЛЕМИ, ПОВ'ЯЗАНІ З ПЕРЕБУВАННЯМ У МІСІЇ/ВІЙСЬКОВОМУ ШТАБІ

**Ситуація №5** – Під час місії один із ваших колег діє у спосіб, що не відповідає мандату. Які ваші дії?

**Ситуація №6** – Під час навчань зі зброєю солдат-чоловік направляє зброю на колегу-жінку та «жартома» говорить їй, що вона має роздягнутися. Що ви зробите?

**Ситуація №7** – Командир приховує інформацію від одного з ваших колег. Цей колега звертається до вас зі скаргою, вважаючи, що це робиться, щоб виставити його/її у поганому світлі. Що ви зробите?

**Ситуація №8** – Під час візиту до старійшин місцевого села кілька хлопчиків заходять до кімнати та починають танцювати. Спостерігаючи за ставленням старійшин до цих хлопчиків, ви підозрюєте, що вони зазнають сексуального насильства. Ви залежите від старійшин в плані забезпечення успіху місії. Що ви зробите?

**Ситуація №9** – Під час приватної розмови колега зізнається, що регулярно вживає наркотики. Ви вважаєте це несумісним із його професійними обов'язками, але також знаєте, що розкриття цієї інформація призведе до неминучого звільнення колеги. Колега вважає, що розмова була конфіденційною. Що ви зробите?

**Ситуація №10** – Кілька ваших колег досить недбало ставляться до дотримання правил ведення бойових дій. Ви залежите від них. Що ви зробите?

**Ситуація №11** – Ви підозрюєте, що хтось на чутливій посаді зловживає своїми знаннями, щоб чинити тиск на колегу. Що ви робите з цією підозрою?

**Ситуація №12** – Під час патрулювання місцевий торговець пропонує вам старовинну релігійну статую за дуже привабливою ціною. Ви підозрюєте, що зможете вигідно продати її вдома. Ви легко можете перевезти статую в одному зі своїх транспортних засобів. Як ви відреагуєте на цю пропозицію?

**Ситуація №13** – Ваш службовий автомобіль вийшов із ладу і потребує ремонту. Замовлені через логістичну систему запчастини надійдуть щонайменше через два тижні. Ваш офіцер з питань транспорту має «особливі контакти» з кимось серед своїх знайомих, хто може відремонтувати автомобіль за пів дня за додаткову плату. Які думки мають виникнути у вас у цій ситуації? Що ви зробите?

**Ситуація №14** – Ваш чоловік/дружина завершує написання магістерської роботи обсягом 100 сторінок і потребує друкованих копій для вичитки. Останню редакцію документу надіслано на вашу службову електронну пошту. Ваш чоловік/дружина вимагає три копії у високій якості, оскільки в роботі багато графічних елементів, фотографій та графіків. У вашому офісі є принтер, на якому це можна зробити. Які дилеми ви бачите? Який спосіб дій ви оберете?

**Ситуація №15** – Ви з колегою кілька годин їдете службовим автомобілем і зупиняєтеся на вечерю в ресторані при дорозі. Після вечері власник ресторану відмовляється брати з вас оплату, кажучи: «Ви нас захищаєте, і крім того я хотів би співпрацювати з військовими». Як ви будете поводитися в цій ситуації? Які можливі проблеми можуть виникнути в довгостроковій перспективі?

**Ситуація №16** – Ваш офіс відповідає за закупівлю комунікаційного обладнання та запчастин. У вас обмежений бюджет і суворі стандарти специфікацій, яких потрібно дотримуватися. Один із потенційних постачальників «випадково дізнався», що вам

терміново потрібні генератори для зарядки батарей, і зробив пропозицію, яка виглядає дуже вигідною. Які міркування мають бути у вас у цьому випадку? Які наслідки та негативні ефекти можуть виникнути?

**Ситуація №17** – У вашому штабі починається планування щорічної різдвяної вечірки. Цього року ваш підрозділ відповідає за організацію розваг. На замовлення музичного гурту виділено 1500 євро. Оскільки ваш найкращий друг має гурт, який ідеально підходить для цього, бронювання його колективу – це лише одне просте SMS. Чи варто вам це робити?

**Ситуація №18** – Ваш підрозділ має контракт із постачальником, який щотижня доставляє продукти для харчування. Однак часто буває, що виникає розбіжність між тим, що зазначено в накладній, і тим, що фактично доставлено. Як офіцер із питань боротьби з корупцією, ви отримуєте запит від менеджера кухні розібратися у цій справі. Розмовляючи із завідуючим логістикою, який відповідає за оплату продуктів, він заявляє, що це нормально через характер логістичних операцій. Виявляється, що завідуючий є братом командира вашого підрозділу і не проявляє бажання вирішувати цю проблему. Він просто дивиться на вас із явним бажанням, щоб ви залишили його офіс. Як впоратися з цією дещо делікатною ситуацією?

**Ситуація №19** – Ваш підрозділ переїжджає і потребує нового місця для розміщення логістичного пункту. Ви знаходите ідеальне місце прямо за межами невеликого міста поруч із залізницею та головною дорогою. Через оперативну ситуацію ви дуже поспішаєте. Вам вдається знайти людину, яка заявляє про своє право власності на цю землю і дає дозвіл на її використання за щоденну плату без оформлення документів. Як ви вирішите цю ситуацію? Які проблеми можуть виникнути в коротко- чи довгостроковій перспективі, якщо ви не проведете ретельну перевірку?

## **ДИЛЕМИ, ПОВ'ЯЗАНІ З РЕАЛЬНИМИ ВИПАДКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ З РІЗНИХ КРАЇН ТА РЕГІОНІВ**

**Ситуація №20** – Ви є працівником офісу однієї з агенцій і займаєтесь питаннями просування. Ваш міністр нещодавно зробив заяву в пресі про новий законопроект, який передбачає де бюрократизацію низки схем. Деякі другорядні регулюючі акти мають бути скасовані в певних галузях для створення кращих умов для зростання бізнесу. Міністр уже заявив, що це створить близько 1 000 нових робочих місць. Вам доручено зробити оцінку ефекту для бізнесу, яка має бути включена до коментарів до законопроекту. Ви з'ясували, що дерегуляція суттєво не вплине на галузь.

Відповідно до вашого аналізу, пропозиція створить не більше ніж 100 нових робочих місць. Ви повідомляєте про це керівника свого офісу, який погоджується з вашим аналізом. Однак, враховуючи позицію та зроблені міністром заяви, ви вирішуєте пом'якшити формулювання у законопроекті та вказати, що в результаті «може бути створено до 500 нових робочих місць».

Чи це правильно? Так чи ні.

**Ситуація №21** – Ви працюєте консультантом у певному департаменті. Ви економіст за освітою і маєте багаторічний досвід у своїй сфері. Міністр закликає підвищити податок на безалкогольні напої, щоб зменшити їх продажі та покращити здоров'я населення. Разом із двома іншими співробітниками міністерства ви маєте підготувати законопроект про підвищення податку. Зокрема, вам потрібно пояснити економічні наслідки цієї пропозиції, включно з тим, наскільки підвищення податку збільшить транскордонну торгівлю. Ви оцінюєте, що це матиме значний вплив на транскордонну торгівлю і становить серйозний недолік пропозиції. Ви передаєте свою фінансову оцінку керівнику офісу, який також має досвід у цій сфері. Керівник не поділяє вашу думку. Враховуючи надану вами інформацію про вплив попередніх змін податків на інші товари, керівник оцінює, що пропозиція матиме лише незначний вплив на транскордонну торгівлю, але визнає, що висновок є неповністю однозначним. Ви не впевнені, що оцінка керівника правильна, і розглядаєте можливість звернутися до голови департаменту, але все ж змінюєте свій фінансовий висновок відповідно до оцінки керівника.

Чи це правильно? Так чи ні.

**Ситуація №22** – Ви працюєте спеціалістом-консультантом в офісі з питань відновлення природи. Керівник офісу просить вас підготувати інформаційну записку, яку запросив міністр. У ній потрібно пояснити нову пропозицію щодо використання 100 млн грошових одиниць на проєкт відновлення. Міністр хотів би запустити цей проєкт через місяць. Міністерство має грантові та юридичні повноваження для реалізації цього проєкту, але ви швидко виявляєте, що він не відповідає стандартним професійним критеріям, які використовує міністерство. Ефективність є дуже низькою на одиницю витрат. Ви звертаєтесь до керівника з цього питання. З одного боку, ви знаєте, що міністр дуже зацікавлений у цьому проєкті, який буде використано для укладення важливої політичної угоди. З іншого боку, ви погоджуєтесь, що пропозиція має значні професійні недоліки. Ви погоджуєтесь підготувати записку для міністра, в якій описуєте професійні слабкі місця пропозиції, і на цій основі

пропонуєте міністру відмовитися від реалізації цієї ініціативи.

Чи це правильно? Так чи ні.

**Ситуація №23** – Ви працюєте спеціалістом-консультантом в офісі з питань запобігання виробничим травмам. Лідер опозиції висунув пропозицію пом'якшити правила у сфері охорони праці з метою підвищення зайнятості. Ваш міністр виступає проти цієї пропозиції та висловлює сумніви щодо того, чи матиме вона значний вплив на збільшення кількості робочих місць. Вас просять написати інформаційну записку щодо пропозиції лідера опозиції та підготувати короткі тези для зустрічі міністра з представниками ринку праці однієї з урядових партій. У своєму аналізі пропозиції ви, зокрема, знаходите зарубіжні дані, які чітко вказують на те, що пропозиція призведе до невеликого збільшення кількості виробничих травм, але матиме відносно великий вплив на зайнятість. Ви включаєте цю інформацію про зарубіжний досвід у свою професійну записку для міністра, але, знаючи позицію міністра, у тезах пишете, що пропозиція є неприйнятною і демонструє байдужість, оскільки це негуманно погоджуватися навіть на незначне збільшення кількості травм заради зростання зайнятості. У тезах для зустрічі ви не згадуєте зарубіжний досвід чи вплив на зайнятість загалом.

Чи це правильно? Так чи ні.

**Ситуація №24** – Ви працюєте консультантом в агентстві і маєте підготувати коментарі до законопроекту, що посилює правила використання певної добавки у харчових продуктах. Цей законопроект має високий пріоритет для вашого міністра і включений до законодавчої програми уряду. Ви також провели професійну оцінку цього питання, оскільки початкові плани щодо можливого законопроекту були змінені міністром. Ви виявили, що існує п'ять зарубіжних і данських досліджень на цю тему. Ваш професійний висновок із цих досліджень полягає у тому, що, попри певну невизначеність у висновках, ризик того, що добавка є шкідливою для здоров'я у кількостях, дозволених чинним законодавством, виглядає дуже незначним. Після цього міністра було проінформовано про цю професійну оцінку, але він, керуючись політичною оцінкою, вирішив, що сумніви щодо можливої шкоди для здоров'я мають бути враховані на користь громадян, і необхідно подати законопроект про посилення правил. З огляду на цей попередній процес, ви вирішуєте написати в коментарях до законопроекту: «Згідно з міжнародними та данськими дослідженнями, існує ризик, що добавка є шкідливою для здоров'я в кількостях, які наразі дозволені, хоча є невизначеність щодо масштабу цього ризику. Уряд вважає, що

ця невизначеність має бути врахована на користь громадян. Тому уряд пропонує посилити правила».

Чи є це правильним? Так чи ні?

**Ситуація №25** – Ви є керівником офісу у департаменті, що відповідає за соціально незахищені групи населення. У сьогоднішніх новинах з'явилося повідомлення про коротке незаплановане інтерв'ю журналіста з вашим міністром. Під час інтерв'ю журналіст запитує, чи не були міністр та уряд занадто пасивними стосовно проблем дітей із соціально незахищених родин. Міністр це заперечує і наводить як доказ своїх активних зусиль у цьому напрямку збільшення субсидії міністерства на підтримку незахищених дітей приблизно на 500 мільйонів данських крон відтоді, як уряд прийшов до влади. Декілька представників волонтерських організацій після цього розкритикували цю заяву, вважаючи її перебільшенням. Журналісти почали задавати питання з цього приводу, і міністр хоче зробити додаткову заяву, оскільки сам сумнівається, чи була його швидка відповідь повністю коректною. Ви знаєте, що ці 500 мільйонів не є результатом рішень цього уряду, а були затверджені рішеннями попереднього уряду. Однак, оскільки кошти були виплачені саме за цього уряду, ви вважаєте, що заява міністра про збільшення субсидії є правильною. З огляду на це, ви готуєте професійну записку, яку можна передати пресі, де підтверджуються заяви міністра про активні зусилля уряду. У записці не згадується, що рішення щодо цих коштів були ухвалені попереднім урядом.

Чи є це правильним? Так чи ні?

**Ситуація №26** – Міністр подає запит на отримання щомісячної компенсації за «роздільне проживання» – грошову виплату для тих, чиє місце проживання знаходиться щонайменше за 80 км від місця роботи. Для обробки цього запиту міністр зобов'язаний надати довідку про місце проживання. Однак міністр не надав цей документ, і, що гірше, його запит не був поданий у письмовій формі, а озвучений усно через голову Кабінету. Директор департаменту управління персоналом знає про медіа-публікації, які висвітлюють зловживання з компенсаціями за «роздільне проживання». Він підозрює, що фактичне місце проживання міністра збігається з місцем роботи, хоча міністр родом із міста, що знаходиться приблизно за 100 км. Міністр відомий своєю впливовістю, а також конфронтаційним і зверхнім стилем спілкування. Директор з управління персоналом відчуває тиск. Він може обробити запит і ввічливо попросити помічника міністра надати довідку пізніше (знаючи, що це, ймовірно, не відбудеться, але сподіваючись, що документ усе ж буде подано). Таким чином він уникне

гніву міністра, але завдасть шкоди інтересам громадян. З іншого боку, він може дотримуватися процедури, ризикуючи наразитися на помсту з боку впливового політика.

Що б ви зробили на місці директора з управління персоналом?

**Ситуація №27** – Ви працюєте в одному офісі з людиною, яку помітили за тим, як вона бере канцелярські товари (зокрема, папір для друку), кладе їх у свою особисту сумку й несе додому. Ви не надали цьому значення, коли помітили це вперше (вважали це поодиноким випадком, а кількість паперу була незначною), але схожа ситуація повторилася нещодавно. Цього разу ця людина взяла цілу пачку (500 аркушів) і навіть не намагалася це приховати. Він пояснив, що у нього вдома двоє школярів, і їхні завдання потребують значної кількості паперу. Він каже, що майже нічого не друкує на роботі, і використовує це як аргумент, щоб зняти будь-які етичні сумніви щодо своїх дій. Ви зробили йому зауваження, що таке ставлення до державної власності є неправильним. Ваша реакція розсердила колегу; він думає, що ви намагаєтеся вдавати з себе «янгола», бо хочете отримати підвищення. Він перестав з вами спілкуватися, а незабаром інші колеги також почали ставитися до вас прохолодніше. Ви підозрюєте, що колега говорив про вас за вашою спиною.

Що ви зробите? Чи спробуєте ви налагодити стосунки з цим колегою і повернути нормальну робочу атмосферу чи залишитеся непохитними та будете й надалі протидіяти зловживанням державною власністю?

**Ситуація №28** – Ви є офіцером із закупівель, і один із потенційних учасників тендера телефонує вам із проханням допомогти заповнити електронну заявку. Ви розумієте, що питання є нейтральними та технічними за своєю суттю, тож вирішуєте допомогти. Потенційний учасник вдячний за вашу готовність допомогти та хвалить вас за професіоналізм. Однак наступного дня учасниця тендера приходить до вашої установи і просить зустрічі з вами. Ви виходите до рецепції і бачите, як жінка усміхається вам, витягаючи з сумки коробку цукерок (не дуже дешевих!), щоб ви могли поділитися з колегами. Вона каже, що це її спосіб висловити вдячність за вашу доброту та професіоналізм. Вам стає трохи ніяково, адже ви лише виконували свою роботу, нічого більше. Вам спадає на думку, що це може бути спробою налагодити з вами стосунки. Водночас, це лише коробка цукерок; ви дійсно трохи вийшли за межі своїх обов'язків, допомагаючи із заявкою, але відчуваєте, що у ваших діях чи ставленні не було нічого неправильного. Усі на рецепції дивляться на вас.



Що ви зробите?

**Ситуація №29** – Вас обрали членом комісії з відбору і призначення на посаду нового спеціаліста відділу фінансів і бюджетування. Ви переглянули список кандидатів, які відповідають формальним критеріям, і розумієте, що жодне ім'я вам не знайоме. Це означає, що ризику конфлікту інтересів немає. Однак у день співбесіди ви дивуєтесь, коли бачите, що один із перших кандидатів – це людина, з якою ви живете по сусідству. Ви знаєте його лише за прізвиськом, що пояснює, чому не впізнали його імені у списку кандидатів. Він не є вашим близьким другом, але ви вітаєтесь, коли зустрічаєтесь на вулиці, і кілька разів обмінювалися парою фраз. Він досить приємна людина, і у вас можуть бути спільні знайомі. Зайшовши до кімнати для співбесіди, він не вітається з вами персонально. Ніхто нічого не підозрює. Ви відчуваєте, що можете провести співбесіду без упередженості. Однак щось підказує вам, що ви маєте повідомити голову комісії, що знаєте цього кандидата.

Чи проігноруєте ви свої відчуття та продовжите співбесіду?

**Ситуація №30** – Законодавство про державну службу дозволяє державним службовцям бути членами політичних партій. Однак займати посади в партійній структурі заборонено. Ви живете у країні, де політика поділена за етнічними лініями, і пишастесь тим, що підтримуєте політичну сторону, яка захищає та підтримує інтереси вашої етнічної групи. У вас є акаунт у Facebook, де ви рідко робите політичні заяви чи коментарі. Однак у розпал виборчої кампанії користувачі Facebook від протилежного політичного крила залишають коментарі, які ви вважаєте фейковими та дуже злісними. У вас виникає прагнення захистити лідера політичної партії, до якої ви належите. Ви відчуваєте відстоювання правди своєю місією і залишаєте коментар. Коментарі у відповідь з'являються майже миттєво. Вони зовсім не ввічливі; вони спрямовані особисто на вас. Ви втрачаєте спокій і відповідаєте дописувачам в стилі, який вони розуміють і на який заслуговують.

Чи правильно ви вчинили як державний службовець?

**Ситуація №31** – У вас є племінник, який нещодавно закінчив із відзнакою місцевий державний університет. Він шукає роботу вже більше року, але найкраще, чого йому вдалося досягти, – це запрошення на дві співбесіди. Він розумний хлопець, володіє англійською мовою і вивчає німецьку на онлайн-курсах. Він дуже зрілий для свого віку. Ці невдалі спроби знайти роботу впливають на нього. Його мама, ваша сестра, помітила, що він приймає заспокійливі таблетки перед сном.

Також він часто говорить про плани друзів виїхати до Німеччини у пошуках роботи. Ваша сестра у розпачі – це її єдина дитина – і дуже просить вас якось допомогти йому отримати роботу у вашій установі. Ви знаєте, що він міг би стати цінним працівником для вашого міністерства, але наразі вакансій немає. Ви звертаєтесь за порадою до найкращої подруги на роботі. Вона запевняє вас, що міністр може змінити внутрішню організацію та створити посаду, яка буде корисною для міністерства і підходящою для вашого племінника. Ви відчуваєте, що якщо попросите міністра про послугу, ваша репутація добropорядного співробітника буде зруйнована. До того ж, майже напевно, міністр попросить вас про послугу у відповідь.

Що ви зробите?

**Ситуація №32** – Ваша дитина останнім часом хворіє. Лікар у вашій поліклініці підозрює, що це може бути серйозний стан, тому призначає ряд обстежень. Він направляє вас до державної лікарні й ви вже знаєте, що черги там будуть дуже довгими. Ви розглядаєте можливість проходження обстежень у приватній клініці. Ви є державним службовцем та єдиним годувальником у сім'ї. Ви знаєте, що витрати на ці обстеження будуть значними, і також знаєте, що вже не можете взяти ще один кредит у банку. Ваша дружина пропонує позичити гроші, але ви не хочете це робити. З іншого боку, затягування з цим може бути занадто ризикованим для вашої дитини. Ситуація сильно вас турбує; ви майже не спите вночі і втрачаєте апетит. Ваш колега та добрий друг помічає зміну вашого стану і запитує, що сталося. Ви розповідаєте йому про свою ситуацію і він одразу радить звернутися до помічника міністра, дружина якого є лікарем у лікарні, куди направили вашу дитину. Він наполягає, щоб ви поговорили з ним, кажучи, що його дружина може суттєво скоротити час очікування для вашої дитини. Проте звернення за такою послугою поставить вас у дуже вразливе становище.

Які у вас є варіанти? Що ви зробите?

**Ситуація №33** – Ви – керівник відділу в IT-департаменті досить великої державної установи. Ви працюєте тут майже вісім років, і ваша професійна репутація є бездоганною. Незабаром нинішній керівник IT-департаменту залишає установу, щоб перейти на роботу в корпоративний сектор. Директор попросив його порекомендувати когось, хто зможе зайняти цю посаду і забезпечити плавний та успішний перехід. Керівник телефонує вам і повідомляє, що ваше ім'я згадувалося при обговоренні можливого наступника разом із вашим колегою, який наразі очолює інший відділ. Ви дійсно хочете отримати це підвищення, адже вважаєте, що готові зробити наступний крок у кар'єрі, взяти на себе нові обов'язки, які принесуть не лише

виклики, а й захопливі можливості для реалізації себе. Крім того, компенсаційний пакет там значно кращий, що чудово співпадає з вашими планами в особистому житті. Ваш «конкурент» – це людина, з якою у вас хороші відносини, але ви знаєте про нього дещо, чого не знають інші: для того, щоб отримати свою нинішню посаду, він повинен був завершити післядипломну освіту в галузі ІТ. Хоча він і отримав кваліфікаційний ступінь, як вимагалось, але він зробив це через сумнівну онлайн-програму, фактично не проходячи навчання. Ваш колега дуже компетентний. Він має великий талант у роботі з комп'ютерами та програмуванні, і його робота насправді не страждає від того, що він практично купив диплом. Водночас ви знаєте, що він іноді схильний до порушень у плані доброчесності. У вас виникає ідея викрити цей випадок. Ви відчуваєте, що він вчинив неправильно, але також знаєте, що й самі діяли невірно, замовчуючи це питання більше двох років. Насправді ви відчуваєте, що це ваше бажання просування по службі, а не жага до справедливості й доброчесності, спонукає вас до цих роздумів. Але ви замислюєтеся: що, якщо прагматизм вашого друга знову заведе його не в той бік? Це може завдати шкоди установі.

Які у вас є варіанти? Що ви зробите?

**Ситуація №34** – Вашій доньці у четвер виповнюється вісім років. Ви та з дружиною пообіцяли їй організувати вечірку у саду після роботи, і протягом останніх кількох днів вона тільки і говорить про підготовку до цієї події. Ви працюєте юристом у міністерстві, і в четвер у вас відбудеться слухання в межах дисциплінарного провадження щодо державного службовця міністерства. Воно розпочнеться о 15:00, а до 17:00 вам потрібно бути вдома. Ви хвилювалися через організацію дня народження доньки саме в цей день, розуміючи, що дисциплінарні слухання можуть бути непередбачуваними і тривати значно довше, ніж зазвичай заплановано. Але ви з дружиною вирішили, що ризик затриматися не дуже великий, та розпочали всі підготовчі роботи до четверга. За пів години до початку слухання ваш колега повідомляє, що справа може виявитися не такою простою, оскільки особа, стосовно якої проводиться дисциплінарне слухання, має намір привести багато свідків. Ви можете попросити колегу-юриста замінити вас, але вона не знайома зі справою. Залучити її на цьому етапі буде не зовсім чесним і, що більш важливо, це може бути не в інтересах обох сторін у процесі. Водночас, ваша колега наполягає, що ви можете їй довіряти, та запевняє, що вона «розбереться в ситуації». Вона додає, що слухання, швидше за все, триватиме довше ніж до 17:00, і заспокоює вас, кажучи, що ця справа не повинна мати пріоритету над днем народження вашої доньки. Ви вагаєтеся: ваша відсутність на святі доньки розіб'є їй

серце... це точно. В той же час заміна вас колегою може взагалі не вплинути негативно на справу. І все ж ваша совість неспокійна...

З якою дилемою ви стикнулися? Що ви зробите?

**Ситуація №35** – Ви є керівником юридичного відділу у державній установі, яка бере участь у двосторонньому проєкті технічної допомоги із зарубіжною організацією. Партнерська організація надає можливість для 10 осіб із вашої установи взяти участь у навчальній поїздці за кордон, і ваш керівник просить вас номінувати двох представників від вашого підрозділу. Це 4-денна поїздка до Лондона, і ви розумієте, що це свого роду «гаряча картопля» для вас, адже всі захочуть поїхати. Ваш підхід полягає у тому, щоб відправити тих, хто отримає найбільшу користь від поїздки. Однак за кілька днів до отримання попередньої програми візиту у вас виникають сумніви. Перед вами постає дилема щодо того, кого обрати другим кандидатом. Ви маєте двох претендентів; обидва заслуговують довіри, але перший кандидат трохи краще справляється зі своєю роботою. У той же час, ця людина трохи зарозуміла, а іноді навіть поводить себе зверхньо. Інший кандидат – цілковита протилежність; це дуже скромна, дружня і доброзичлива людина. Однак він може виглядати не таким компетентним, як інший «зверхній» кандидат. Перед вами реальна дилема: відправити «зверхнього», але надзвичайно компетентного працівника чи приємного, але трохи менш компетентного.

З якою дилемою ви стикнулися? Кого б ви обрали? Чому?

**Ситуація №36** – Ви працюєте інженером у відділі містобудування міської адміністрації і відповідаєте за видачу різних видів дозволів на будівництво. Одного дня вам телефонує ваш хороший друг, який хоче зробити ремонт у будинку своїх батьків. Він скаржиться, що один із ваших колег надмірно прискіпливо розглядає його заяву на отримання дозволу. Схоже, що одна з вимог, пов'язаних зі статикою будівлі, не є чітко зазначеною серед обов'язкових. Це питання, яке адміністративні органи розглядають у кожному окремому випадку. Ви уточнюєте деталі цього запиту, і ваш колега повідомляє, що рішення дійсно залежить від типу ґрунту, на якому розташована будівля. У деяких місцях земля досить пориста або є ділянки зі значним нахилом (тобто існує ризик зсуву ґрунту), що підвищує ризики для безпеки і, таким чином, змушує органи влади застосовувати жорсткіші критерії. Будинок батьків вашого друга, хоча й стоїть окремо на досить великій ділянці, розташований на схилі без жодних підсилень, які б могли захистити його від можливого зсуву ґрунту. Ваш колега зазначає, що розуміє, що необхідні заходи створять значні додаткові

витрати для вашого друга, і пропонує передати справу вам, якщо ви готові ухвалити інше рішення. Він лише просить вас повідомити керівника відділу про передачу справи. Ви обоє знаєте, що є можливість написати висновок, який буде «достатньо переконливим» для видачі цього дозволу. Крім того, ви взагалі ніколи не чули про зсуви у цій місцевості. Але ви не зовсім впевнені... Кліматичні зміни спричиняють тривалі дощові періоди, і ситуація погіршується з року в рік. Що, якщо станеться найгірше? Що, якщо ваше рішення зменшити фінансове навантаження для друга сьогодні обернеться проблемою завтра?

Які фактори ви маєте врахувати? Що б ви зробили? Чому?

**Ситуація №37** – Ви відповідаєте за підбір персоналу у міністерстві. Старший колега (генерал) інформує вас про те, що його «близька» знайома подала заяву на роботу в міністерстві, і сподівається, що ви «сприятливо» поставитеся до її кандидатури. Оскільки він може вплинути на ваше просування по службі, і ви боїтеся, що вашу нещодавно подану заяву на підвищення можуть проігнорувати, ви вирішуєте виступити з підтримкою його знайоми. У вашій оцінці кандидатів ви

стверджуєте, що її кандидатура є найкращою, оскільки, хоча вона і має дещо нижчу формальну кваліфікацію, ніж інші кандидати, всі вони чоловіки, а міністерство має мету збільшити кількість жінок на таких посадах. Однак враження, яке вона справила під час співбесіди, свідчить, що вона є менш підходящою для цієї посади, ніж найкращий із кандидатів-чоловіків.

Чи це прийнятно? Які аспекти слід врахувати? Які альтернативи у вас є?

**Ситуація №38** – Ви – старший державний службовець у департаменті міністерства, в якому нещодавно був призначений новий міністр, який раніше був членом основної опозиційної партії. Новий міністр чітко висловлює бажання скасувати важливе рішення, ухвалене попереднім урядом, і просить підготувати документи та рекомендацію для цього. Оскільки ви бачите лише негативні наслідки скасування попереднього рішення, ви вважаєте недоцільним надавати позитивне обґрунтування та фактично рекомендувати те, чого хоче новий міністр.

Які у вас є варіанти? Який із них ви оберете?

Повне або часткове копіювання дозволено за умови що CIDS поінформовано, а також зазначено посилання на Центр з питань доброчесності в оборонному секторі, Осло, Норвегія, і за умови, що будь-яке таке відтворення, повністю чи часткове, не продається та не входить до робіт, які продаються.



CENTRE FOR INTEGRITY  
IN THE DEFENCE SECTOR

Norwegian Government Security and Service Organisation  
01/2025  
978-82-7924-122-5/ S-1047 FROM DILEMMA TO DECISION UKR