

Министерство внутренних дел Российской Федерации
Федеральное государственное казенное образовательное учреждение
высшего образования «Казанский юридический институт
Министерства внутренних дел Российской Федерации»

Кафедра оперативно-разыскной деятельности

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

**на тему: «Конфликт интересов у руководителей и сотрудников
подразделений уголовного розыска: способы выявления и пути
урегулирования»**

Выполнил: Фасахиев Ленар Раисович
(фамилия, имя, отчество)

40.05.02 – Правоохранительная
деятельность, 2021 года набора,
211 учебной группы

(специальность, год набора, № группы)

Руководитель:
начальник кафедры ОРД,
кандидат юридических наук
подполковник полиции

(ученая степень, ученое звание, должность)
Хамзяева Юлия Радиковна
(фамилия, имя, отчество)

Рецензент:
начальник отдела МВД России по
Высокогорскому району,
полковник полиции

(должность, специальное звание)
А.А. Абрамов
(фамилия, имя, отчество)

Дата защиты: «__» _____ 20__ г. Оценка _____

Казань 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОНФЛИКТОВ ИНТЕРЕСОВ.....	8
§1. Понятие и сущность конфликта интересов.....	8
§2. Источники возникновения конфликтных ситуаций и факторы риска появления конфликтов интересов.....	17
ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМЫ ВЫЯВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОВ ИНТЕРЕСОВ У РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СОТРУДНИКОВ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ УГОЛОВНОГО РОЗЫСКА И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ.....	27
§1. Особенности выявления конфликта интересов у руководителей и сотрудников подразделений уголовного розыска.....	27
§2. Пути урегулирования конфликта интересов у руководителей и сотрудников подразделений уголовного розыска.....	35
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	49
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	53
Приложение 1.....	62
Приложение 2.....	67
Приложение 3.....	73
Приложение 4.....	78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Проблема конфликта интересов является одной из наиболее острых и актуальных в современном государственном управлении, особенно в сферах, связанных с обеспечением общественной безопасности и правопорядка. Подразделения уголовного розыска (далее – УР) находятся на переднем крае борьбы с преступностью, обладая значительными властными полномочиями, доступом к конфиденциальной информации и возможностями влияния на судьбы граждан.

Служба в органах внутренних дел (далее – ОВД), в частности в УР, сопряжена с высоким уровнем риска коррупционного поведения и возникновения ситуаций, когда личная заинтересованность сотрудника (его интересы, интересы его родственников или аффилированных лиц) может противоречить законным интересам службы, влияя на объективность, беспристрастность и эффективность выполнения оперативно-розыскных и служебных задач.

Недостаточное выявление и ненадлежащее урегулирование конфликтов интересов в подразделениях УР не только подрывает доверие общества к правоохранительным органам, но и создает прямые угрозы национальной безопасности, способствуя утечке информации, совершению должностных преступлений и снижению общего уровня раскрываемости. Таким образом, разработка эффективных механизмов выявления и урегулирования конфликтов интересов в данной специфической среде является актуальной научной и практической задачей.

Степень научной разработанности темы. Проблема конфликта интересов в целом широко исследована в экономической теории, антикоррупционном праве и государственном управлении. Значительный вклад

внесли работы, посвященные общим антикоррупционным стандартам и механизмам декларирования доходов и расходов.

Однако специализированные исследования, посвященные комплексному анализу конфликта интересов именно в структуре УР – с учетом специфики оперативно-розыскной деятельности (далее – ОРД), конфиденциальности информации и повышенных требований к морально-психологическому облику сотрудников, – остаются менее разработанными. Существующие работы часто фокусируются на общих коррупционных рисках, не детализируя специфические формы конфликтов интересов, характерные для руководителей и сотрудников оперативных подразделений (например, в сфере работы с информаторами, при проведении проверок, в процессе взаимодействия с предпринимательскими структурами).

Цель выпускной квалификационной работы состоит в комплексном исследовании природы, форм проявления конфликта интересов у руководителей и сотрудников подразделений уголовного розыска, а также в разработке научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию механизмов его выявления и эффективного урегулирования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Раскрыть понятие и сущность конфликта интересов.
2. Проанализировать источники возникновения конфликтных ситуаций и факторы риска появления конфликтов интересов.
3. Выявить особенности выявления конфликта интересов у руководителей и сотрудников подразделений уголовного розыска.
4. Разработать пути урегулирования конфликта интересов у руководителей и сотрудников подразделений уголовного розыска.

Объектом исследования являются общественные отношения, возникающие в процессе служебной деятельности сотрудников и руководителей подразделений УР, связанные с возникновением, выявлением и урегулированием конфликта интересов.

Предметом исследования выступают теоретические положения, нормативно-правовые основы, а также организационно-управленческие механизмы выявления и урегулирования конфликта интересов, применимые к деятельности сотрудников УР; меры и способы, направленные на выявление конфликтов интересов у руководителей и сотрудников подразделений УР, а также меры по урегулированию данных конфликтов.

Информационная составляющая настоящего исследования включает в себя: учебники, учебные пособия, монографии, научные статьи и другие труды учёных, посвященных исследованию конфликтов интересов в деятельности ОВД, в частности в подразделениях УР; материалы сети Интернет и прочее.

Методы и методология исследования. Исследование базируется на диалектическом методе познания, предполагающем всесторонний и объективный анализ явлений. В работе использовались следующие методы:

1. Общенаучные методы: анализ, синтез, индукция, дедукция, системный подход.
2. Частнонаучные методы:
 - формально-юридический метод – для анализа нормативно-правовой базы;
 - сравнительно-правовой метод – для сопоставления ведомственных актов и зарубежного опыта;
 - метод моделирования – для структурирования форм проявления конфликтов интересов;
 - методы социологического анализа (при необходимости обзора практики или экспертных мнений);
 - анкетирование сотрудников ОВД.

Нормативно-правовая база исследования. Теоретической и нормативной основой исследования послужили:

1. Конституция Российской Федерации.
2. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».

3. Федеральный закон от 12.08.1995 № 144-ФЗ «Об оперативно-розыскной деятельности».

4. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации».

5. Действующие ведомственные нормативные правовые акты МВД России, регламентирующие вопросы служебной дисциплины, антикоррупционной работы и урегулирования конфликта интересов.

Теоретическая значимость работы заключается в систематизации научных представлений о конфликте интересов применительно к специфике правоохранительной деятельности, а также в уточнении понятийного аппарата в данной области.

Практическая значимость исследования состоит в разработке конкретных предложений по совершенствованию внутренних регламентов, методов контроля (например, в части проверки сведений о доходах, расходах и имуществе, а также мониторинга оперативной информации, связанной с сотрудниками) и программ обучения личного состава УР по вопросам предотвращения и урегулирования конфликтов интересов.

Кроме того, практическая значимость исследования определяется его непосредственной направленностью на решение актуальных задач правоприменительной практики. Так, в рамках настоящего исследования, в целях повышения деятельности руководителей и сотрудников подразделений УР автором разработаны:

1. Методические рекомендации по урегулированию конфликтов интересов у руководителей и сотрудников подразделений уголовного розыска.

2. Рекомендации для руководителей подразделений уголовного розыска по урегулированию конфликтов интересов.

Структура выпускной квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух основных глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Так, первая глава посвящена общетеоретическому анализу понятия конфликта интересов: дается развернутое определение конфликта интересов с акцентом на его правовую природу; анализируются нормативно-правовые акты (законы о противодействии коррупции, ведомственные акты), определяющие конфликт интересов; рассматривается сущность конфликта интересов и прочее.

Вторая глава носит прикладной характер и сосредоточена на специфике применения общих положений конфликта интересов к органам, выполняющим оперативно-розыскные функции: обосновывается, что конфликт интересов в подразделения УР представляет повышенную опасность (доступ к закрытой информации, возможность использования служебного положения в личных целях, угроза подрыву доверия к правоохранительным органам); анализируются существующие методы выявления конфликта интересов в ведомствах (антикоррупционная проверка, декларирование доходов/расходов, служебные проверки); разрабатываются конкретные шаги по устранению конфликтов интересов и другое.

В заключении подводятся итоги по каждой главе, подтверждается достижение поставленной цели исследования. Кратко суммируются основные теоретические выводы и практические рекомендации, разработанные в исследовании. Формулируются общие выводы о состоянии правового регулирования и перспективных направлениях дальнейшей работы в данной сфере.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОНФЛИКТОВ ИНТЕРЕСОВ

§1. Понятие и сущность конфликта интересов

Конфликт интересов в настоящее время зачастую обязательная тематика, изучаемая в рамках различных семинаров, тренингов, курсов повышения квалификации, иных занятий по антикоррупционному направлению, организуемых для государственных гражданских и муниципальных служащих. Это вполне закономерно, если учесть, что названные категории лиц в своей профессиональной деятельности достаточно часто сталкиваются с ситуациями, связанными с коррупционными рисками.

Конфликт интересов – это ситуация, когда личная заинтересованность (прямая или косвенная) должностного лица или работника (в виде денег, имущества, услуг, выгод) влияет или может повлиять на объективное и беспристрастное исполнение им своих служебных обязанностей, создавая противоречие между личными и общественными (корпоративными) интересами. Его содержание включает не только фактическое принятие решений, ущемляющих интересы организации, но и саму возможность такого влияния, а также использование служебной информации для личной выгоды, что несет риски для репутации и финансов.

Нужно отметить, что это типично не только для нашей страны. Опасности, которые обуславливает конфликт интересов, давно признаны на международном уровне. К примеру, Международный кодекс поведения государственных должностных лиц в разделе, посвященном коллизии интересов и отказу от права,

называет целый ряд правил, которые должны соблюдать такие субъекты. В их числе:

- не использовать свое официальное положение для неподобающего извлечения личных, в том числе финансовых, выгод для себя и своих семей;
- не принимать участия ни в каких сделках, не занимать никакого положения, не выполнять никаких функций и не иметь никаких финансовых, коммерческих или иных аналогичных интересов, которые несовместимы с их должностью, функциями, обязанностями или их отправлением;
- сообщать о деловых, коммерческих или финансовых интересах или о деятельности, осуществляемой с целью получения финансовой прибыли, которые могут привести к возможной коллизии интересов;
- не пользоваться недолжным образом государственными денежными средствами, собственностью, услугами или информацией, полученной ими при исполнении или в результате исполнения ими своих служебных обязанностей, для осуществления деятельности, не связанной с выполнением ими официальных функций;
- действовать сообразно с мерами, установленными законом или административными положениями, для того, чтобы после ухода со своих официальных должностей они не злоупотребляли своим прежним служебным положением (ч. 4 Международного кодекса поведения государственных должностных лиц¹).

Большая часть из вышеприведенных положений находит конкретизацию и развитие в национальном законодательстве:

- 1) ст. 17 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ²,

¹ Международный кодекс поведения государственных должностных лиц: принят резолюцией 51/59 Генеральной Ассамблеи от 12 дек. 1996 г. URL: <https://www.un.org> (дата обращения: 02.09.2025)

² О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ // // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 02.09.2025).

2) ст. 14 Федерального закона «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 № 25-ФЗ¹,

3) ст. 12-12.5, 13, 15-24; ст. 71-73 Федерального закона от 30.11.2011 № 342-ФЗ «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»² и др.

Впервые понятие «конфликт интересов» на государственной гражданской службе определено ст. 19 Федерального закона от 27.07.2004 №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». В настоящее время для целей рассматриваемого закона используется понятие, уставленное ч. 1 ст. 10 Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции». Так, согласно положения закона, под конфликтом интересов понимается ситуация, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) лица, замещающего должность, замещение которой предусматривает обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов, влияет или может повлиять на надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение им должностных (служебных) обязанностей (осуществление полномочий)³.

Мне этом, следует отметить, что под определения «конфликт интересов» и «личная заинтересованность» попадает множество конкретных ситуаций, в которых сотрудник может оказаться в процессе исполнения должностных обязанностей. Учитывая разнообразие частных интересов сотрудников, составить исчерпывающий перечень таких ситуаций едва ли возможно.

Основополагающим элементом, с которого начинается формирование законодательства, регулирующего конфликт интересов, является четкое определение понятий и такого важного и ключевого как «конфликт интересов».

¹ О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 02.09.2025).

² О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 30.11.2011 № 342-ФЗ // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 02.09.2025).

³ О противодействии коррупции: Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 02.09.2025).

Однако в настоящий момент, как отмечается многими исследователями, проблема заключается в недостаточно четком и полном определении понятия «конфликт интересов», которое содержится в действующем законодательстве, да и в теории права на это понятие имеется весьма разноречивые точки зрения. Формирование данного определения – это во многом теоретический вопрос, однако, как показала практика, четкое и лаконичное его определение, формирование его концептуальной модели, имеет чрезвычайно важное практическое значение.

Во-первых, это связано с пониманием служащим тех обстоятельств, которые могут породить или расцениваются как конфликт интересов.

Во-вторых, такое определение для правоприменителей будет той лакмусовой бумажкой, которая позволит им отграничить конфликт интересов от иных действий таковыми не являющимися.

По мнению большинства исследователей «конфликт интересов» относится к наиболее сложным и многозначным дефинициям, которые содержатся в отечественном законодательстве¹. Конфликт интересов затрагивает как публичную, так и частную сферы управления, поэтому так важно дать ему правильное и развернутое определение².

По мнению А.С. Телегина: «Конфликт интересов представляет собой сложную теоретическую и практическую проблему, поскольку его юридическая конструкция неоднозначна. До настоящего времени отсутствует законодательно установленный механизм предотвращения и урегулирования конфликта интересов, отсутствуют оценки его эффективности. Это предопределяет необходимость исследования теоретических и правовых основ обеспечения предупреждения и разрешения конфликта интересов в системе государственной

¹ Москвитина, М. А. Генезис определения понятия "конфликт интересов" в системе государственного и муниципального управления Российской Федерации / М. А. Москвитина // Высшая школа: научные исследования: Материалы Межвузовского международного конгресса. – Москва, 2021. – С. 8-18.

² Волосова, Н. Ю. "Конфликт интересов": проблемы формирования понятия / Н. Ю. Волосова // Проблемы экономики и юридической практики. – 2022. – Т. 18, № 2. – С. 34-41.

службы»¹. При этом, автор отвечает, что конфликт интересов, являясь сложной категорией, по существу, представляет собой юридический конфликт, основу которого составляет ситуация, при которой управленческое решение должностного лица может быть принято в условиях возможного противоречия публичных интересов и личного интереса служащего. При этом следует учитывать, что сам по себе конфликт интересов не отождествляется с противоправным деянием, поскольку у служащего имеется возможность принять необходимые меры по его предотвращению и урегулированию.

По мнению других авторов «понятие «конфликт интересов» используется в сфере публичного управления и связано с выполнением государственным служащим должностных обязанностей. Следовательно, государственные служащие в силу своего правового статуса являются представителями интересов государства в правоотношениях с гражданами и организациями»².

Третьи пишут о том, что понятие «конфликт интересов», «представляет собой достаточно сложное и многозначное понятие, встречающееся как в зарубежном, так и российском законодательстве, регулирующем вопросы в сфере государственной (муниципальной) службы, действующем законодательстве по противодействию коррупции, а также, в нормативно-правовых актах, имеющих отношение к различным областям государственного управления и деятельности корпораций»³.

Таким образом, понятие и сущность конфликта интересов в деятельности правоохранительных органов, в частности подразделений УР, является краеугольным камнем системы обеспечения их добросовестности и законности.

При этом, по мнению автора, конфликт интересов представляет собой объективно существующее или потенциально возможное противоречие между

¹ Телегин, А. С. Конфликт интересов в системе государственной службы Российской Федерации: юридическая природа / А. С. Телегин // *Ex Jure*. – 2021. – № 3. – С. 84-94.

² Пятибратова, Е. В. Регулирование конфликта интересов / Е. В. Пятибратова // *Аллея науки*. – 2021. – Т. 1, № 11(62). – С. 1202-1205.

³ Рогожина, С. Г. Понятие "конфликт интересов" в российском законодательстве / С. Г. Рогожина, Н. С. Щербинина, Т. В. Лазаренко // *The Scientific Heritage*. – 2021. – № 63-5(63). – С. 10-14.

служебным долгом сотрудника, требующим беспристрастного и объективного исполнения полномочий, и его личной заинтересованностью. Данная личная заинтересованность может быть материальной, имущественной, карьерной, родственной, дружеской или иной, и она способна исказить процесс принятия решений или осуществления оперативно-розыскных или процессуальных действий.

Для ОВД, по мнению исследования, конфликт интересов в органах внутренних дел – это ситуация, при которой личная заинтересованность сотрудника влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей, а также возникает или может возникнуть противоречие между его личной заинтересованностью и законными интересами граждан, организаций, общества или государства, способное привести к причинению вреда этим законным интересам.

Сущность конфликта интересов заключается не только в самом факте наличия личной выгоды, но и в создании видимости необъективности, что подрывает авторитет правоохранительных органов и доверие граждан к их деятельности¹. По мнению автора исследования, сущность конфликта интересов заключается в противоречии между личными интересами сотрудника и его служебными обязанностями, что может привести к нарушению законных прав и интересов других лиц или государства. Неадекватное управление таким противоречием может порождать коррупцию.

Вместе с тем, согласно результатам анкетирования сотрудников ОВД следует, что 47% опрошенных считают проблему конфликта интересов крайне актуальной и 31% – достаточно актуальной (см. приложение 1). Таким образом, подавляющее большинство респондентов признают значимость вопроса конфликтов интересов в повседневной практике правоохранительной деятельности.

¹ Попова, Е. И. Конфликт интересов: понятие и признаки / Е. И. Попова // ГлаголЪ правосудия. – 2022. – №3 (29). – С. 53-56.

В контексте УР, где сотрудники оперируют конфиденциальной информацией, обладают широкими полномочиями по ограничению прав и свобод граждан и взаимодействуют с субъектами, представляющими оперативный интерес, риск возникновения конфликта интересов возрастает многократно.

Личная заинтересованность может проявляться в виде намерения получить финансовую выгоду от лиц, проходящих по оперативным разработкам, уклонения от принятия мер в отношении знакомых или родственников, а также в лоббировании интересов аффилированных коммерческих структур. Важно разграничивать реальный конфликт, когда влияние уже произошло, и потенциальный конфликт, когда существует лишь вероятность такого влияния в будущем. Именно работа с потенциальными рисками позволяет органам предотвратить неправомерные действия до их совершения.

Юридическая природа конфликта интересов тесно связана с принципом недопустимости совмещения публичных и частных интересов. Сотрудник правоохранительного органа, вступая на службу, добровольно ограничивает круг своих личных интересов в пользу интересов государства и общества. Любое последующее действие, направленное на извлечение личной пользы из служебного положения, рассматривается как нарушение этого основополагающего принципа¹. Это отличает конфликт интересов от прямого коррупционного правонарушения: конфликт интересов – это ситуация, а коррупционное правонарушение – это деяние, совершенное в этой ситуации. Однако не урегулированный или намеренно скрываемый конфликт интересов неизбежно трансформируется в коррупционное преступление или дисциплинарный проступок.

¹ Боброва, Н. А. Конфликт интересов - основа коррупции / Н. А. Боброва, М. А. Власова, В. Г. Позин // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Юридические науки. – 2021. – № 2(45). – С. 5-13.

Классификация конфликтов интересов помогает систематизировать подходы к их урегулированию. Выделяют прямые и косвенные конфликты¹. Прямой конфликт возникает, когда сотрудник лично принимает решение, затрагивающее его интересы или интересы его ближайших родственников. Косвенный конфликт более сложен для выявления: он может быть опосредован третьими лицами, например, через неформальные обязательства перед влиятельными знакомыми или через владение долей в бизнесе, который может стать объектом оперативной проверки.

В подразделениях УР особое внимание уделяется косвенным конфликтам, связанным с информационным влиянием, когда сотрудник может использовать свое служебное положение для получения инсайдерской информации в личных целях, например, для проведения выгодных для себя сделок на фондовом рынке или урегулирования личных споров.

Сущностной характеристикой конфликта интересов является его субъективность в восприятии, но объективность в последствиях². Для самого сотрудника ситуация может казаться незначительной или легко контролируемой, однако для внешнего наблюдателя или для системы в целом она создает угрозу объективности. Поэтому законодательство и ведомственные нормы требуют не только фактического отсутствия влияния, но и отсутствия видимости такого влияния. В сфере УР, где доказывание объективности является ключевым элементом законности, подозрение в предвзятости может привести к признанию недопустимыми полученных доказательств, тем самым нанося ущерб расследованию и общественной безопасности³.

¹ Охотников, Ю. М. Психологические условия предотвращения и разрешения конфликтных ситуаций у сотрудников органов внутренних дел в ходе переговорного процесса / Ю. М. Охотников // Вестник Московского университета МВД России. – 2022. – № 5. – С. 361-365.

² Вельмисова, Д. В. Исследование конфликта как процесса интерпретации и генерирования смыслов / Д. В. Вельмисова // Телескоп. – 2021. – №2. – С. 14-23.

³ Рябцева, Е. В. Способы правового регулирования конфликтов интересов в судебной деятельности / Е. В. Рябцева // Вестник Санкт-Петербургского университета. Право. – № 4. – С. 935-948.

Механизм возникновения конфликта интересов в оперативной работе часто связан с процессом вербовки и работы с лицами, которые оказывают содействие ОВД в процессе раскрытия и расследования преступлений. Если оперативный сотрудник подразделений УР имеет личные или финансовые отношения с лицом, которое он привлекает в качестве лица, оказывающего содействие, это, на наш взгляд, создает критический конфликт: лояльность к источнику может возобладать над служебным долгом, что приведет к сокрытию информации, искажению данных или несанкционированному использованию источника в личных целях. Урегулирование таких ситуаций требует не просто отстранения от конкретного дела, но часто и полного выведения сотрудника из оперативной работы, связанной с этим кругом лиц.

Противодействие конфликту интересов в подразделениях УР требует комплексного подхода, включающего превентивные меры, такие как декларирование имущества и родственных связей, и активные меры контроля. Важнейшим элементом является формирование высокой правовой и этической культуры, при которой сотрудник осознает не только юридическую ответственность, но и моральный долг перед обществом, требующий абсолютной непредвзятости при исполнении служебных обязанностей, связанных с раскрытием и предупреждением преступлений¹.

Эффективное управление конфликтом интересов требует не только наличия формальных нормативных актов, но и формирования культуры добросовестности внутри системы. Если в ведомстве доминирует неформальная лояльность и круговая порука, декларирование и уведомление могут стать лишь формальной процедурой, не имеющей практического значения. Напротив, в среде, где ценится честность и прозрачность, сотрудники будут мотивированы своевременно заявлять о возникающих противоречиях, понимая, что сокрытие информации наносит больший ущерб их репутации и карьере, чем

¹ Масловская, М. В. Конфликт интересов в деятельности сотрудников органов внутренних дел и меры по его устранению / М. В. Масловская, И. С. Слугина // Огарёв-Online. – 2023. – №1 (186). – С. 1-5.

своевременное раскрытие. Таким образом, работа с конфликтом интересов переходит из плоскости исключительно юридического контроля в сферу профессиональной этики и корпоративной культуры.

Таким образом, конфликт интересов, в частности в подразделениях УР – это не просто формальное нарушение этических норм, а фундаментальная угроза законности и эффективности правоохранительной деятельности. Его сущность заключается в противоречии между личной заинтересованностью и служебным долгом, которое, будучи не устраненным, неизбежно ведет к искажению оперативных и процессуальных результатов. Эффективное управление этим риском требует постоянного мониторинга, обязательного декларирования потенциальных оснований и жесткого, но справедливого применения мер по отстранению от полномочий при выявлении реального или видимого противоречия.

§2. Источники возникновения конфликтных ситуаций и факторы риска появления конфликтов интересов

Источники возникновения конфликтных ситуаций и факторы риска появления конфликтов интересов в деятельности подразделений УР коренятся как во внутренней структуре самой правоохранительной деятельности, так и в личностных характеристиках сотрудников, а также во внешней среде, в которой осуществляется оперативная работа. Понимание этих источников и факторов является необходимым условием для разработки адекватных превентивных мер.

Источники возникновения конфликтных ситуаций в деятельности ОВД – это обстоятельства и условия, которые создают предпосылки для противоречия между личными интересами сотрудника и его служебными обязанностями. Факторы риска появления конфликтов интересов – это обстоятельства, повышающие вероятность возникновения таких ситуаций.

Обращаясь к сведениям Минтруда России, можно выделить основные примеры ситуаций, в которых есть большая вероятность возникновения конфликта интересов:

- осуществление управленческих функций в отношении родственников или иных лиц, с которыми связана личная заинтересованность;
- выполнение иной оплачиваемой работы;
- владение банковскими вкладами, ценными бумагами;
- нарушение установленных запретов (использование служебной информации и др.);
- получение услуг или подарков и др.

Указанные примеры, представленные согласно сведениям Минтруда России, относятся к ситуациям, которые могут создавать конфликт интересов при исполнении обязанностей государственным служащим. Они отражают возможные области, где может возникнуть противоречие между интересами служащего и его должностными обязанностями. Но стоит отметить, что эти примеры не исчерпывают всевозможные ситуации, и вариативность личной заинтересованности может привести к другим видам конфликтов интересов. Классификация таких ситуаций может быть сложной и требует учета разнообразных факторов и контекста конкретной ситуации¹.

В рамках настоящего исследования перед экспертами был поставлен вопрос: «Какие из перечисленных ниже ситуаций Вы считаете

¹ Балакеева, Л. М. Конфликт интересов на государственной гражданской службе: понятие, проблемы и пути решения / Л. М. Балакеева, И. А. Кертанов // Аллея науки. – 2023. – Т. 1, № 11(86). – С. 533-540.

наиболее частыми проявлениями КИ в Вашей работе?». Результаты следующие (см. приложение 1):

Таблица 1.

Вариант	Абсолютное число ответов	%
Использование служебного положения для получения информации в личных целях	27	23
Принятие кадровых решений в пользу родственников/друзей	24	21
Получение подарков/услуг от лиц, находящихся в разработке	27	23
Соккрытие информации о наличии активов, связанных с зоной ответственности	20	17
Несоответствие уровня жизни реальным доходам	19	16

При этом, 42% опрошенных считают, что главным источником возникновения конфликта интересов – это низкий уровень оплаты труда; 24% – личностные качества отдельных сотрудников подразделений УР; 20% – слабый внутренний контроль и недостаточная неотвратимость наказания; 14% – отсутствие четких этических норм и пробелы в законодательстве (см. приложение 1).

Один из наиболее значимых источников – это природа ОРД. ОРД по своей сути требует взаимодействия с криминальной средой, что неизбежно сопряжено

с предложением материальных благ, угроз или обещаний покровительства. Сотрудники УР часто работают в условиях высокой неопределенности и дефицита времени для принятия решений, что может способствовать принятию решений под влиянием личной выгоды, особенно если система контроля ослаблена¹.

Широкие полномочия по негласному сбору информации, использованию технических средств и ограничению конституционных прав создают обширное поле для злоупотреблений, мотивированных личной заинтересованностью. Например, неправомерное использование информации, полученной в ходе разработки, для получения личной выгоды в сфере бизнеса или личных взаимоотношений представляет собой прямой источник конфликта интересов.

Внутренние организационные факторы играют критическую роль в создании условий для возникновения конфликтов. Недостаточная прозрачность процедур назначения на должность, распределения оперативных задач и контроля за финансовыми потоками внутри подразделения ослабляет систему сдержек и противовесов². Отсутствие регулярных, независимых внутренних аудитов или проверок образа жизни сотрудников, особенно тех, кто занимает должности с доступом к крупным денежным потокам или конфиденциальной информации, сигнализирует о допустимости нестрогого соблюдения этических норм³. Слабость системы ротации кадров, особенно на ключевых позициях, где сотрудник долгое время курирует одну и ту же территорию или сферу преступной деятельности, приводит к формированию устойчивых

¹ Бялт В. С. Конфликт интересов в органах внутренних дел: особенности предотвращения и урегулирования / В. С. Бялт, Г. В. Марченко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – №1-1 (76). – С. 92-94.

² Демидов, А. С. Понятие, сущность конфликта интересов на государственной гражданской службе как разновидность юридического конфликта / А. С. Демидов // Проблемы и перспективы развития современной юриспруденции : Сборник научных статей по итогам Международной научно-практической конференции, Астрахань, 15 декабря 2022 года / Ответственные редакторы: Л.В. Бесчастнова, О.В. Голубь, Е.А. Хлебникова. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2023. – С. 35-39.

³ Родин, В. Ф. Психология разрешения конфликтов в ОВД / В. Ф. Родин, И. Б. Марьясис // Психология и педагогика служебной деятельности. – 2022. – № 1. – С. 59-61.

неформальных связей с местными субъектами, которые могут перерасти в личную заинтересованность или лояльность, противоречащую служебному долгу.

Факторы, связанные с личностью сотрудника, являются неотъемлемой частью возникновения конфликтных ситуаций. Недостаточный уровень правовой культуры, низкий уровень личной порядочности, а также наличие значительных финансовых проблем или неадекватные личные потребности могут выступать в качестве мощных внутренних мотиваторов для вступления в конфликт интересов. Если сотрудник не осознает глубины своего служебного долга или считает служебное положение инструментом для личного обогащения, риск возникновения конфликта стремится к максимуму. Особое значение имеет семейный и социальный контекст: наличие близких родственников, занимающихся предпринимательской деятельностью, особенно в сферах, потенциально связанных с объектами оперативного интереса (например, строительный бизнес, охранные услуги, игорный бизнес), создает объективную основу для косвенного конфликта интересов, даже если сам сотрудник формально не участвует в этой деятельности.

Внешняя среда и социальные факторы также существенно влияют на риск возникновения конфликтов. Высокий уровень коррупции в обществе в целом, недостаточное общественное порицание проявлений нечестности среди представителей власти, а также низкий уровень доверия населения к правоохранительным органам создают атмосферу, в которой неэтичное поведение может казаться нормой или легко прощаемой ошибкой. Взаимодействие с криминальным миром, где часто процветают сложные системы взаимных услуг и обязательств, может неосознанно втянуть сотрудника в ситуацию, где его личные отношения с фигурантами или свидетелями становятся препятствием для объективного расследования¹.

¹ Елесина, И. Г. Основные причины конфликтных ситуаций в коллективе сотрудников правопорядка / И. Г. Елесина // Вестник Московского университета МВД России. – 2022. – № 2. – С. 309-311.

Особым источником риска является работа с конфиденциальными источниками информации (агентурой). Отношения между оперативным сотрудником и информатором часто носят длительный и доверительный характер. Если эти отношения выходят за рамки строго служебных – например, включают финансовые обязательства, не оформленные должным образом, личную дружбу, или, что еще хуже, интимные связи – возникает неразрешимый конфликт интересов. Сотрудник может начать защищать информатора от законных мер воздействия, скрывать информацию о его противоправных действиях или использовать его ресурсы в личных целях, что полностью подрывает законность ОРД.

Технологические факторы также становятся новыми источниками риска. Доступ к базам данных, личной переписке, финансовой информации граждан или юридических лиц, который имеют сотрудники УР, может быть использован для шантажа, получения инсайдерской информации для личного обогащения или для сведения личных счетов. Недостаточный технический контроль за доступом к защищенным системам и отсутствие должной ответственности за несанкционированное копирование или использование данных являются прямыми факторами риска возникновения конфликта интересов, основанного на злоупотреблении служебной информацией.

Процессуальные факторы тесно связаны с этапами расследования. На стадии проверки сообщения о преступлении или предварительного следствия сотрудник, находящийся в конфликте интересов, может намеренно затягивать принятие процессуальных решений, игнорировать доказательства, уличающие заинтересованное лицо, или, наоборот, форсировать события для достижения неправомерного результата¹. Например, сотрудник, имеющий конфликт с

¹ Архипова, О. В. Проблемы предупреждения и регулирования конфликта интересов в деятельности правоохранительных органов / О. В. Архипова // Наука, образование, инновации: апробация результатов исследований : Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции, Нефтекамск, 07 февраля 2022 года / под общей редакцией А.И. Вострецова. – Нефтекамск: Научно-издательский центр "Мир науки" (ИП Вострецов Александр Ильич), 2022. – С. 428-436.

потерпевшим, может склонять его к отказу от заявления или к даче ложных показаний, используя свое должностное положение.

Факторы, связанные с системой поощрений и наказаний, также могут способствовать возникновению конфликтов¹. Если система оценки эффективности основана исключительно на количестве раскрытых дел или задержанных лиц, без должной оценки законности и качества проведенных мероприятий, это стимулирует сотрудников к поиску быстрых и легких путей достижения формальных показателей, даже если это требует нарушения этических норм и вступления в нежелательные связи². Уклонение от адекватного наказания за незначительные этические проступки создает прецедент дозволенности, что является мощным фактором, провоцирующим переход к более серьезным формам конфликта интересов.

Наконец, недостаточная информированность сотрудников о правовых нормах и этических стандартах, регулирующих конфликт интересов, сама по себе выступает риском³. Многие сотрудники могут искренне не понимать, какие именно действия или даже отношения создают видимость или реальный конфликт, особенно в сложных косвенных ситуациях, связанных с владением активами через третьих лиц или участием родственников в бизнесе. Отсутствие регулярного, обязательного обучения по вопросам антикоррупционной этики и урегулирования конфликтов интересов оставляет лазейки для их возникновения и сокрытия.

¹ Цабрия, Э. Т. Конфликт как элемент управления сотрудников полиции в служебной деятельности / Э. Т. Цабрия // Актуальные вопросы эксплуатации систем охраны и защищенных телекоммуникационных систем : Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 10 июня 2021 года. – Воронеж: Воронежский институт Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2021. – С. 68-72.

² Вольных, Е. А. О сущности конфликта интересов на государственной гражданской службе / Е. А. Вольных // Молодой исследователь: вызовы и перспективы : сборник статей по материалам СССП международной научно-практической конференции, Москва, 03 апреля 2023 года. Том 13 (302). – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Интернаука", 2023. – С. 46-48.

³ Накидень, А. Д. Влияние этических стандартов на работу государственных служащих / А. Д. Накидень // Ломоносов-2021 : Материалы XXVIII Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Севастополь, 21–23 апреля 2021 года. – Севастополь: Филиал МГУ в г. Севастополе, 2021.

Вместе с тем, можно также отметить, что к основным источникам возникновения конфликтных ситуаций можно отнести:

1. Нарушение принципов правоохранительной службы, ограничений и запретов, связанных со службой в ОВД, в том числе установленных Федеральным законом «О противодействии коррупции».

2. Несоблюдение сотрудником законных интересов граждан, организаций, общества и государства.

3. Дисбаланс между материальными возможностями и финансовыми ожиданиями, между профессиональным уровнем и должностным положением отдельных сотрудников.

4. Наличие подчинённости или подконтрольности между лицами, связанными родственными или иными близкими отношениями.

5. Выполнение сотрудником иной оплачиваемой работы (например, предпринимательская деятельность, работа по совместительству).

6. Получение подарков и услуг, связанных с осуществлением деятельности.

7. Владение ценными бумагами, банковскими вкладами, которые могут повлиять на объективность решений.

8. Имущественные обязательства и судебные разбирательства, затрагивающие интересы сотрудника.

9. Взаимодействие с бывшим работодателем и трудоустройство после увольнения со службы.

10. Использование служебного положения в личных целях: лоббирование чьих-либо интересов, использование конфиденциальной информации, ведение личного предпринимательства или содействие родственникам.

Среди факторов риска можно выделить:

1. Неэффективное распределение компетенции и низкий уровень межведомственного взаимодействия.

2. Пробелы в законодательстве, противоречия между нормативными актами разного уровня, положения, которые создают условия для коррупционных проявлений.

3. Низкий уровень служебной и организационной дисциплины среди сотрудников.

4. Недостаточная мотивация сотрудников: отсутствие чётких моральных и материальных стимулов, дискриминация, неодинаковое вознаграждение при выполнении одинаковых полномочий.

5. Дискреционные полномочия руководителей (начальников), то есть возможность принимать решения по своему усмотрению (например, при назначении на должность, поощрении, определении вида дисциплинарного взыскания).

6. Высокая степень неопределённости должностной компетенции, наличие повторений в полномочиях сотрудников.

7. Низкая информированность общества о деятельности ОВД, что затрудняет общественный контроль.

8. Отсутствие должной ответственности за нарушения законодательства о противодействии коррупции.

9. Минимальный уровень контроля со стороны руководителей за работой сотрудников.

10. Личная предрасположенность сотрудников к противоправному поведению.

11. Наличие в служебных полномочиях возможностей для принятия субъективного решения, отражающего личные интересы.

Таким образом, в заключении необходимо сделать вывод, что источники возникновения конфликтных ситуаций в УР многообразны и взаимосвязаны. Они проистекают из присущей оперативной работе специфики взаимодействия с криминальной средой, недостатков внутреннего организационного контроля, личностных уязвимостей сотрудников, а также неблагоприятных внешних социальных и технологических условий.

Главными факторами риска являются широкие дискреционные полномочия при слабом контроле, длительные и доверительные отношения с агентурой, а также отсутствие четкого понимания сотрудниками границ допустимого поведения в условиях пересечения служебных и частных интересов.

Устранение выявленных (рассмотренных) источников требует системного подхода, сочетающего ужесточение контроля, повышение правовой грамотности персонала и формирование непоколебимой культуры служения общественному, а не личному интересу.

ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМЫ ВЫЯВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОВ ИНТЕРЕСОВ У РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СОТРУДНИКОВ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ УГОЛОВНОГО РОЗЫСКА И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

§1. Особенности выявления конфликта интересов у руководителей и сотрудников подразделений уголовного розыска

Выявление конфликта интересов у руководителей и сотрудников подразделений УР представляет собой сложную, многоаспектную задачу, требующую учета специфики оперативно-розыскной деятельности и должностных полномочий.

Данная специфика обусловлена, прежде всего, непубличным характером работы, использованием негласных методов получения информации и формированием тесных, зачастую неформальных, рабочих связей как внутри коллектива, так и с внешними субъектами, включая источники информации.

Следует отметить, что в ОВД действует ведомственный нормативный акт, который регламентирует порядок уведомления сотрудниками органов внутренних дел Российской Федерации, федеральными государственными гражданскими служащими системы МВД России и работниками, замещающими отдельные должности в организациях, созданных для выполнения задач, поставленных перед МВД России, о возникновении личной заинтересованности при исполнении служебных (должностных, трудовых) обязанностей, которая приводит или может привести к конфликту интересов¹.

¹ Об утверждении Порядка уведомления сотрудниками органов внутренних дел Российской Федерации, федеральными государственными гражданскими служащими системы МВД России и работниками, замещающими отдельные должности в организациях, созданных для

Принимая во внимание деятельность сотрудников подразделений УР, считаем, что скрытность оперативной работы – это первый и, возможно, самый существенный барьер для своевременного обнаружения конфликта. В отличие от административной или экономической деятельности, где нарушения часто оставляют документальные следы, конфликт интересов в УР может проявляться через негласное покровительство, сокрытие информации, неправомерное использование оперативных данных в личных целях или, например, через выборочное применение мер воздействия к определенным фигурантам.

Одной из ключевых особенностей является необходимость анализа косвенных связей и образа жизни. Прямое выявление конфликта часто затруднено, поскольку сотрудники, действуя в интересах третьих лиц или преследуя личную выгоду, прилагают значительные усилия для маскировки своих мотивов и действий¹, что требует от подразделений собственной безопасности и руководителей подразделений не просто формальной проверки деклараций о доходах, но и глубокого анализа необъяснимого изменения материального положения сотрудника или его близких родственников, особенно в периоды проведения крупных оперативных мероприятий, связанных с изъятием крупного имущества или пресечением деятельности организованных групп.

Установление факта владения или пользования активами, полученными, предположительно, в результате неправомерного использования служебной информации (например, недвижимость, приобретенная по ценам ниже рыночных у лиц, которые ранее находились в разработке), становится важным индикатором.

выполнения задач, поставленных перед МВД России, о возникновении личной заинтересованности при исполнении служебных (должностных, трудовых) обязанностей, которая приводит или может привести к конфликту интересов: Приказ МВД России от 25.04.2025 № 256 // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 02.09.2025).

¹ Виды конфликтов и их урегулирование в органах внутренних дел Российской Федерации: учебное пособие / В.В. Вахнина, Т.В. Мальцева, О.А. Ульянина, Т.В. Михайлова; под ред. В.В. Вахниной. – Москва : Академия управления МВД России, 2021. – 172 с.

Анализ кадровой ротации и распределения обязанностей выявляет структурные уязвимости. Конфликт интересов у руководителей часто связан с их долгосрочным пребыванием на одной должности или в одном территориальном подразделении.

Длительное кураторство одного и того же направления работы (например, борьба с экономическими преступлениями в конкретном секторе рынка или работа с определенной этнической преступной группой) создает условия для формирования устойчивых, взаимовыгодных отношений с местными криминальными или полулегальными элементами¹.

Выявление такого конфликта требует детального изучения истории взаимодействия руководителя с фигурантами дел, которые были прекращены или разрешены не до конца, а также оценки того, насколько объективно и беспристрастно принимались решения о прекращении оперативного сопровождения.

Вместе с тем, как справедливо отмечают Л.В. Новикова и Ю.С. Ярагина: «Конфликт интересов не может быть разрешен без выяснения влияния или вероятности воздействия личностной заинтересованности на надлежащее, объективное и беспристрастно исполненное государственным служащим служебное задание. Говоря о понятиях «надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение служебных обязанностей» следует сказать, что эти данные категории являются достаточно абстрактными и оценочными для каждого конкретного случая, ведь ни в законодательстве, ни в научной литературе нет каких-либо четких и ясных критериев, по которым их можно было бы раскрыть в строгих рамках»².

¹ Предотвращение, выявление и урегулирование конфликта интересов на государственной гражданской службе. URL: <https://consultantkhv.ru/periodika/gazeta-vernoe-reshenie/vypusk-09-23-09-19/predotvrashchenie-vyyavlenie-i-uregulirovanie-konflikta-interesov-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoj-sl/> (дата обращения: 05.09.2025).

² Новикова, Л. В. Конфликт интересов на государственной службе и способы его преодоления / Л. В. Новикова, Ю. С. Ярагина // Уголовный процесс и криминалистика: теория, практика, дидактика : Сборник материалов VII Всероссийской научно-практической конференции, Рязань, 16 декабря 2021 года. – Рязань: Академия права и управления Федеральной службы исполнения наказаний, 2022. – С. 268-273.

Особое внимание должно уделяться взаимоотношениям с конфиденциальными источниками информации. Это зона повышенного риска, поскольку отношения «оперативник-информатор» по своей природе требуют высокой степени доверия и могут легко перейти в плоскость личной зависимости или выгоды.

Выявление конфликта в этой сфере сопряжено с необходимостью проверки не только финансовых расчетов, проводимых через кассу, но и анализа нефинансовых форм вознаграждения или услуг, оказанных информатору или его окружению. Сюда относится помощь в решении административных проблем, содействие в получении разрешительных документов или даже личное покровительство. Службы контроля должны обращать внимание на случаи, когда сотрудник чрезмерно эмоционально или, наоборот, подозрительно равнодушно реагирует на критику в адрес конкретного информатора или, когда информация от этого источника перестает поступать без объективных на то причин.

Мониторинг внутриведомственной коммуникации и принятия решений позволяет обнаружить признаки группового или корпоративного конфликта интересов¹. У руководителей часто проявляется склонность к принятию единоличных решений, минуя коллегиальные органы, или, наоборот, формирование узкого круга доверенных подчиненных, через которых пропускается вся ключевая информация и распределяются наиболее «прибыльные» оперативные задачи. Признаками могут служить непрозрачность в формировании следственно-оперативных групп, необъяснимое исключение из группы опытных сотрудников при работе над резонансными делами, или систематическое принятие решений, которые выгодны только определенной группе лиц внутри подразделения.

Психологическое тестирование и оценка лояльности являются дополнительными, но важными инструментами. Регулярные, неанонсированные

¹ Емельянов, С. М. Конфликтология : учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 317 с.

проверки психологической устойчивости, стрессоустойчивости и лояльности к служебному долгу могут выявить скрытые мотивы и установки, которые могут послужить основой для возникновения конфликта¹. Сотрудники, демонстрирующие циничное отношение к закону, пренебрежение к служебной этике или открытое выражение недовольства системой вознаграждения, более склонны к поиску альтернативных источников удовлетворения своих потребностей через неправомерное использование служебного положения.

Кроме того, анализ дисциплинарных взысканий и жалоб играет роль ретроспективного индикатора. Систематическое игнорирование мелких нарушений или, наоборот, чрезмерное внимание к конфликтам, связанным с непричастными сотрудниками, может указывать на попытки руководства отвлечь внимание от истинных проблем².

Кроме того, важно анализировать не только количество жалоб на сотрудника, но и то, как эти жалобы обрабатывались. Если жалобы, касающиеся превышения полномочий или неэтичного поведения, систематически «заминаются» или списываются на «профессиональные ошибки», это свидетельствует о наличии защитного механизма, который может быть связан с круговой порукой или сокрытием фактов конфликта интересов у вышестоящего руководства.

Использование современных цифровых инструментов для анализа больших данных (Big Data) становится необходимым в условиях цифровизации преступности. Выявление конфликта интересов может осуществляться через мониторинг несанкционированных запросов к защищенным базам данных по объектам, которые не фигурируют в текущих оперативных материалах, но связаны с кругом общения или бизнесом родственников сотрудника. Необоснованно частые или нетипичные запросы, не связанные с текущей

¹ Лопарев, А. В. Конфликтология : учебник для вузов / А. В. Лопарев, Д. Ю. Знаменский. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 298 с.

² Бунтовская, Л. Л. Конфликтология : учебник для вузов / Л. Л. Бунтовская, С. Ю. Бунтовский, Т. В. Петренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 144 с.

служебной необходимостью, являются четким цифровым следом потенциального злоупотребления и, как следствие, конфликта интересов¹.

Оценка прозрачности взаимодействия со следствием и прокуратурой выявляет конфликты, связанные с процессуальными действиями. Руководитель, находящийся в конфликте, может оказывать давление на следователей с целью направления расследования по ложному пути или, наоборот, препятствовать передаче материалов дела в суд, если заинтересованное лицо получило обещание неприкосновенности. Выявление этого требует регулярного анализа обоснованности и своевременности передачи материалов, а также независимой оценки качества процессуальных документов, подписанных руководителем, который может иметь личную заинтересованность в исходе дела².

Особенности выявления конфликта интересов у руководителей заключаются в том, что их действия по созданию условий для конфликта часто носят системный, а не единичный характер. Руководитель может целенаправленно формировать в своем подразделении среду, где неэтичное поведение поощряется, а честные сотрудники маргинализируются. Выявление этого требует анализа не только личных действий руководителя, но и общей этической атмосферы в коллективе, уровня текучести кадров, а также частоты и характера дисциплинарных взысканий, налагаемых именно по его инициативе. Руководитель может использовать формальные процедуры для устранения неудобных ему честных сотрудников, которые пытаются сигнализировать о нарушениях.

Сотрудники ОВД, принимавшие участие в анкетировании, считают существующие внутренние механизмы (служебные проверки, доклады) неэффективными при выявлении конфликтов интересов на руководящем уровне (43%); полностью эффективными (27%) (см. приложение 1).

¹ Охременко, И. В. Конфликтология : учебник для вузов / И. В. Охременко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 154 с.

² Леонов, Н. И. Конфликтология: общая и прикладная : учебник и практикум для вузов / Н. И. Леонов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 395 с.

К наиболее перспективным методам выявления конфликта интересов опрошенные сотрудники ОВД отнесли (1-5 баллы) (см. приложение 1):

- усиление роли подразделений оперативно-розыскной части собственной безопасности – 4,4;
- анонимное информирование о нарушениях – 4,1;
- внедрение IT-систем для анализа служебной активности и регулярная проверка деклараций о доходах и имуществе – по 3,9;
- внезапные проверки финансового состояния сотрудников – 3,9.

Вместе с тем, позволим себе выделить особенности выявления конфликта интересов у руководителей и сотрудников:

1. Широкие дискреционные полномочия. Руководители подразделений УР часто обладают значительными полномочиями в принятии решений, связанных с распределением ресурсов, кадровыми вопросами, направлением расследований. Это повышает риск использования власти в личных интересах, например, для продвижения лояльных сотрудников или «списания» дел в пользу определённых лиц.

2. Влияние на подчинённых. Руководитель может оказывать давление на сотрудников, чтобы те действовали в соответствии с его интересами, а не в рамках закона. Например, может требовать прекратить расследование в отношении связанных с ним лиц или направить усилия на заведомо бесперспективные дела.

3. Контроль над распределением ресурсов. Руководители отвечают за распределение финансирования, техники, кадров. Здесь возникает риск выделения ресурсов в пользу «своих» подразделений или лиц, способных обеспечить взаимные выгоды.

4. Участие в принятии ключевых решений. Руководители часто участвуют в утверждении планов расследований, оценке результатов работы, что создаёт возможности для манипуляций в целях личной выгоды.

5. Возможность влиять на служебное положение сотрудников. Назначение на должности, поощрения, дисциплинарные взыскания – сферы, где

руководитель может злоупотреблять полномочиями, продвигая лиц, связанных с ним родственными, дружескими или иными отношениями.

6. Взаимодействие с криминальными элементами. Сотрудники УР регулярно контактируют с подозреваемыми, свидетелями, информаторами, что повышает риск получения взяток, угроз или иных выгод, которые могут повлиять на объективность расследования.

7. Доступ к конфиденциальной информации. Сотрудники имеют доступ к данным, которые могут быть использованы в корыстных целях – например, для шантажа, вымогательства или в интересах третьих лиц.

8. Участие в процессуальных действиях. Сотрудники, осуществляющие процессуальные полномочия (допросы, обыски, задержания), могут быть вовлечены в конфликт интересов при наличии личных связей с фигурантами дел или при стремлении «закрыть» дело ради показателей.

9. Выполнение дополнительной работы. Если сотрудник занимается предпринимательской деятельностью, работает по совместительству или получает доходы от организаций, которые могут быть связаны с его служебными обязанностями, это создаёт риски конфликта интересов.

10. Имущественные обязательства и судебные разбирательства. Наличие долгов, судебных споров или других имущественных обязательств может влиять на действия сотрудника при расследовании дел, связанных с этими вопросами.

В заключение следует констатировать, что эффективное выявление конфликта интересов в подразделениях УР невозможно без перехода от реактивного реагирования на уже случившиеся инциденты к проактивному, многоуровневому мониторингу. Этот мониторинг должен охватывать финансовую прозрачность, анализ негласных связей, оценку кадровой политики и психологического климата, а также постоянный аудит цифровых следов оперативной деятельности. Успешное выявление зависит от независимости и полномочий органов контроля, их способности проникать в скрытые механизмы принятия решений и от готовности руководства высшего звена пресекать любые

попытки сокрытия неправомерных действий, независимо от звания и заслуг нарушителя.

Следует отметить, что исследователем подготовлены методические рекомендации по урегулированию конфликтов интересов у руководителей и сотрудников подразделений УР (см. приложение 2), рекомендации для руководителей подразделений УР по урегулированию конфликтов интересов (см. приложение 3), алгоритм разрешения конфликта (см. приложение 4), которые позволят эффективно выявлять и предотвращать конфликты интересов, обеспечивая прозрачность и законность деятельности подразделений УР. Данные документы содержат практические рекомендации по выявлению потенциальных конфликтов интересов, их анализу и принятию мер по их устранению. Они также включают пошаговые инструкции для руководителей и сотрудников, что способствует повышению уровня профессиональной этики и снижению коррупционных рисков в работе подразделений УР.

§2. Пути урегулирования конфликта интересов у руководителей и сотрудников подразделений уголовного розыска

Урегулирование конфликта интересов у руководителей и сотрудников подразделений УР требует комплексного, многоуровневого подхода, основанного на превентивных мерах, жестком контроле и неотвратимости наказания.

Согласно законодательству¹ необходимо принимать меры по недопущению любой возможности возникновения конфликта интересов. Вместе с тем, как руководители, так и сотрудники подразделений УР, обязаны уведомлять представителя нанимателя (работодателя), иное уполномоченное лицо, определенное настоящим Федеральным законом, другими нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными актами Центрального банка Российской Федерации, в порядке, установленном нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными актами Центрального банка Российской Федерации, государственных корпораций, публично-правовых компаний, Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации, Федерального фонда обязательного медицинского страхования, иных организаций, создаваемых Российской Федерацией на основании федеральных законов, о возникшем конфликте интересов или о возможности его возникновения, как только ему станет об этом известно.

Урегулирование конфликта интересов должно базироваться на принципах соблюдения баланса прав и законных интересов организации и личных интересов сотрудника или служащего; приоритетного применения предупредительных мер; обязанность информирования руководства о возникновении данной ситуации; защита лица, сообщившего о конфликте интересов от возможного; обязанность изучения, рассмотрения каждого обозначенного случая и принятия законного и обоснованного решения².

Рассматривая предотвращение и урегулирование конфликтов интересов в ОВД, В.С. Бялт и Г.В. Марченко предлагают следующие предложения, которые

¹ О противодействии коррупции: Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 02.09.2025).

² Гомозов, Н. М. Конфликт интересов и пути его урегулирования как способ противодействия коррупции / Н. М. Гомозов // Актуальные проблемы противодействия коррупции в современных условиях: теория и практика : сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 22 декабря 2021 года. – Нижний Новгород: Нижегородский институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", 2022. – С. 27-30.

позволят повысить эффективность работы комиссий по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов в органах внутренних дел:

1) периодически (не реже одного раза в три месяца) проводить видеоконференции на базе главного управления (управления) МВД России по субъекту Российской Федерации, посвященные вопросам предупреждения и урегулирования конфликта интересов;

2) в рамках предупреждения и урегулирования конфликта интересов в органах внутренних дел руководителям всех уровней следует совершенствовать дисциплинарную практику;

3) в ходе занятий по правовой подготовке шире разъяснять законодательство Российской Федерации, регулиующее вопросы предупреждения и урегулирования конфликта интересов;

4) повысить персональный спрос с руководителей всех уровней за принятие мер по предотвращению и (или) урегулированию конфликта интересов;

5) устранить формализм при проведении заседаний комиссий, а также установить конкретную меру ответственности председателя и заместителя председателя комиссии за его проявления в процессе работы комиссии;

6) расширить права комиссий в части, касающейся именно предупреждения конфликта интересов, а не только его урегулирования;

7) разработать систему критериев оценки деятельности комиссий, позволяющих устанавливать результативность их работы; одним из главных подобных критериев, на наш взгляд, должен стать количественный показатель привлечения сотрудников органов внутренних дел к юридической ответственности за правонарушения, связанные с их личной заинтересованностью¹.

¹ Бялт В. С. Конфликт интересов в органах внутренних дел: особенности предотвращения и урегулирования / В. С. Бялт, Г. В. Марченко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – №1-1 (76). – С. 92-94.

Первостепенным направлением является создание и неукоснительное соблюдение прозрачных процедур принятия решений, особенно касающихся распределения оперативных ресурсов, назначения ответственных за разработку, а также прекращения или приостановки оперативно-розыскных мероприятий. Руководители должны быть обязаны формально декларировать любые потенциальные связи с лицами, находящимися в разработке или представляющими оперативный интерес, включая бывшие деловые, личные или родственные отношения¹.

По нашему мнению, необходима разработка детализированных регламентов, обязывающих руководителя незамедлительно отстраняться от принятия решений по делу, в котором выявлен даже потенциальный конфликт интересов, с передачей полномочий заместителю, не имеющему аналогичных связей. Это требует ведения централизованного реестра аффилированных лиц для каждого сотрудника, подлежащего регулярному аудиту службой внутренней безопасности.

Вторым критически важным путем является усиление независимого надзора и контроля². Система внутреннего контроля не должна быть полностью замкнута на руководстве подразделений УР. Необходимо расширение полномочий и обеспечение реальной независимости структур, ответственных за противодействие коррупции и конфликту интересов, с предоставлением им права прямого доступа ко всей оперативной документации, материалам негласного сбора информации и финансовой отчетности сотрудников³.

¹ Алиева, З. М. Пути предотвращения конфликта интересов на государственной службе / З. М. Алиева, Э. А. Алиева // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2021. – № 2(124). – С. 107-114.

² Демидо, Е. В. Формирование состава и деятельность комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов: актуальные вопросы прокурорского надзора / Е. В. Демидо // Право и государство: теория и практика. – 2024. – № 5(233). – С. 182-185.

³ Коробейникова, Н. В. Урегулирование конфликта интересов на государственной гражданской службе: правовые основы и меры оптимизации / Н. В. Коробейникова // Студенческий. – 2023. – № 11-3(223). – С. 46-48.

Важным элементом является внедрение ротации кадров на руководящих должностях в оперативных подразделениях, особенно на тех позициях, где длительное пребывание создает условия для формирования устойчивых коррупционных связей с субъектами оперативного учета (например, в сфере борьбы с экономическими преступлениями или организованной преступностью в конкретном регионе)¹. Периодическая смена руководителей, сопровождаемая тщательным анализом результатов их деятельности за предыдущий период, минимизирует возможность долгосрочного сговора.

Третий блок мер касается повышения этической культуры и ответственности. Урегулирование конфликта интересов невозможно без формирования в коллективе нетерпимости к любым проявлениям неслужебной мотивации. Это достигается через регулярное проведение обучающих семинаров, посвященных антикоррупционному законодательству и этическим стандартам поведения, с обязательным участием представителей прокуратуры и независимых экспертов².

Необходимо внедрение системы поощрения за информирование о нарушениях, при этом гарантии анонимности и защиты для заявителей должны быть абсолютными, чтобы сотрудники не боялись сообщать о конфликтах интересов у своих коллег или начальников. Любое сообщение о конфликте, даже анонимное, должно инициировать обязательную внутреннюю проверку без права руководителя подразделения самостоятельно определять ее

¹ Рязанцева, Е. Г. Проблемы выявления и разрешения конфликта интересов на государственной службе / Е. Г. Рязанцева // Молодёжь Сибири - науке России : Материалы Международной научно-практической конференции, посвящённой 80-летию Победы в Великой Отечественной войне, Красноярск, 23 апреля 2025 года. – Красноярск: Сибирский институт бизнеса, управления и психологии, 2025. – С. 198-202.

² Схашок, А. А. К вопросу об актуальных проблемах урегулирования конфликтов интересов в государственных органах / А. А. Схашок // Нравственные императивы российской государственности: достоинство личности, суверенитет, солидарность : Сборник научных трудов Первого Белгородского международного юридического форума. В 2-х томах, Белгород, 11–12 сентября 2024 года. – Белгород: ЦПП ИД "БелГУ" НИУ "БелГУ", 2024. – С. 568-572.

необходимость или объем¹. При этом по результатам социологического исследования установлено, что:

- 1) у 51% опрошенных очень высокий страх сообщать о конфликте интересов;
- 2) у 37% – умеренный страх;
- 3) у оставшихся – незначительный страх либо страха нет вовсе (см. приложение 1).

Четвертым направлением является совершенствование механизмов проверки благосостояния и образа жизни. Стандартная ежегодная декларация о доходах и имуществе должна дополняться регулярными, непредсказуемыми проверками соответствия фактического уровня жизни сотрудника и его ближайших родственников задекларированным доходам.

Особое внимание следует уделять выявлению дорогостоящих приобретений, необъяснимых финансовых операций или пользования активами, которые могли быть получены в результате неправомерного использования служебной информации².

При выявлении существенного расхождения, сотрудник должен быть обязан предоставить исчерпывающие и документально подтвержденные объяснения происхождения средств. В случае невозможности предоставить такие объяснения, это должно служить основанием для проведения углубленной проверки и, при подтверждении, для возбуждения дисциплинарного или уголовного производства.

Пятый путь связан с ужесточением процессуальной ответственности за сокрытие информации и неправомерное использование оперативных данных.

¹ Зеленов, М. В. Конфликт интересов на государственной службе: актуальные проблемы правового регулирования / М. В. Зеленов, Н. А. Богуславская // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 31. – С. 627-634.

² Мазалова, Е. В. Практика урегулирования конфликта интересов на государственной службе / Е. В. Мазалова // Модернизация российского законодательства в условиях конституционной реформы : Сборник трудов XVII Всероссийских декабрьских юридических чтений в Костроме. Всероссийская научно-практическая конференция, Кострома, 09–10 декабря 2020 года / Отв. редакторы Г.Г. Бриль, В.В. Груздев, сост. Н.В. Ганжа [и др.]. – Кострома: Костромской государственный университет, 2021. – С. 241-246.

Если конфликт интересов привел к искажению результатов оперативно-розыскной деятельности или фальсификации доказательств, меры воздействия должны быть максимально строгими, вплоть до увольнения с запретом занимать любые государственные должности и уголовного преследования.

В данном контексте, необходимо четко разграничить понятия «профессиональная ошибка» и «сознательное действие, продиктованное личной выгодой». В случаях, когда руководитель использовал свое положение для сокрытия преступления или покровительства конкретному лицу, урегулирование конфликта должно выражаться в полной публичности разбирательства (насколько это допустимо законом) и демонстрации обществу принципа неотвратимости наказания, чтобы исключить формирование культа неприкосновенности среди высшего руководства¹.

Шестое направление – регулирование взаимодействия с конфиденциальными источниками. Взаимоотношения с информаторами должны быть максимально формализованы и прозрачны для контролирующих органов. Необходимо строго ограничить возможности прямого личного поощрения информаторов сотрудниками, минуя официальные каналы учета. Любые нефинансовые услуги, оказанные информаторам (например, помощь в решении административных или правовых вопросов), должны быть задокументированы и одобрены куратором более высокого звена. При смене оперативного работника, курирующего источник, должна проводиться обязательная процедура «дебрифинга» с новым куратором для оценки объективности ранее установленных отношений и выявления возможных скрытых личных договоренностей между прежним сотрудником и источником.

Седьмой аспект касается использования современных технологий для превентивного контроля. Внедрение систем анализа больших данных, которые

¹ Методические рекомендации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции. – URL: https://goszakupki.tatarstan.ru/file/pub/pub_1939210.pdf (дата обращения: 10.09.2025).

отслеживают паттерны коммуникации¹ (телефонные звонки, электронная почта) сотрудников с лицами, находящимися в разработке или с известными фигурантами криминальной среды, позволяет выявить аномалии до того, как они приведут к реальному конфликту. Автоматизированные системы должны сигнализировать о нетипичной частоте контактов, длительности переговоров или попытках доступа к закрытой информации, не связанной с текущим заданием. Технологии должны служить инструментом предупреждения, а не только фиксации уже свершившихся фактов злоупотребления.

Вместе с тем, по мнению В.И. Тымчиковой и И.В. Потаниной цифровые технологии существенно расширяют практику публичного механизма предотвращения и урегулирования конфликта интересов на государственной службе, поскольку позволяют включить соответствующие современным тенденциям и технологиям приемы и инструменты, которые ранее были недоступны в данной сфере².

Модернизация подхода к предотвращению конфликта интересов на государственной службе заметно снижает активность детерминант, порождающих столкновение интересов, лишая государственных служащих возможности злоупотреблять своими полномочиями, увеличивает ответственность, в том числе за счет большей открытости и доступности государственных услуг и коммуникации госсектора с гражданами.

Однако цифровизация государственной службы в аспекте механизма предотвращения и урегулирования конфликта интересов не следует считать абсолютным и единственным способом разрешения остро стоящих в данной сфере вопросов. Напротив, внедрение цифровых технологий в таком случае

¹ Управление конфликтом интересов как аспект работы системы антикоррупционного комплаенс. – URL: <https://www.hse.ru/ma/compliance/students/diplomas/1046121524> (дата обращения: 10.09.2025).

² Тымчикова, В. И. Цифровые технологии в механизме предотвращения и урегулирования конфликта интересов: роль и современные возможности / В. И. Тымчикова, И. В. Потанина // Актуальные проблемы защиты прав и свобод личности: теория, история, практика : Материалы 23-ей заочной Всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 11 апреля 2025 года. – Воронеж: Редакционно-издательский отдел Воронежского филиала РАНХиГС, 2025. – С. 154-158.

должно основываться на социально ориентированном подходе и сопровождаться проработкой этической составляющей реализации государственными служащими своих функций и полномочий, активной работой по распространению методов и способов борьбы с конфликтогенными ситуациями, развитием системы внутреннего контроля и мониторинга риск-факторов, а также усовершенствованием системы защиты персональных данных граждан и должностных лиц и оперативности контроля за деятельностью государственных органов в процессе выявления и урегулирования конфликта интересов.

Восьмой путь – улучшение механизмов апелляции и защиты прав сотрудников. Часто конфликт интересов возникает или усугубляется из-за невозможности честного сотрудника обжаловать несправедливые решения начальника¹. Необходимо создать независимые комиссии, состоящие из представителей службы безопасности, прокуратуры и ветеранов службы, которые могли бы оперативно и беспристрастно рассматривать жалобы на действия руководителей, связанные с предвзятостью, давлением или попытками вовлечения в неправомерную деятельность. Это создает внутренний противовес авторитарному стилю управления, который часто сопутствует конфликту интересов на высшем уровне.

Девятое направление – финансовая прозрачность не только сотрудников, но и их ближайших родственников². Поскольку сотрудники могут использовать подставных лиц или родственников для сокрытия активов, урегулирование требует расширения сферы контроля на имущество, принадлежащее супругам, детям и родителям, особенно если эти активы были приобретены в период службы и их стоимость не соответствует законным доходам семьи. Необходимо внедрение механизма обязательного уведомления о крупных сделках,

¹ Обзор типовых ситуаций конфликта интересов на государственной службе Российской Федерации и порядка их урегулирования. – URL: <https://minjust.gov.ru/ru/pages/protivodejstvie-korrupcii/obzor-tipovyh-situacij/> (дата обращения: 10.09.2025).

² Аввакумов, А. А. Правовые основы деятельности ОВД РФ по противодействию коррупции / А. А. Аввакумов // Трибуна ученого. – 2021. – № 2. – С. 109-115.

совершенных членами семьи, с правом службы контроля запрашивать подтверждающие документы о происхождении средств.

Десятое, заключительное направление в урегулировании – обеспечение превентивной ротации не только руководителей, но и ключевых оперативных работников, курирующих особо чувствительные направления¹ (например, высокодоходные виды преступности или работу с крупным бизнесом). Ротация должна быть плановой и не зависеть от личных отношений с вышестоящим руководством. Введение обязательных «периодов охлаждения» после работы над резонансными делами, в течение которых сотрудник не может быть назначен на аналогичную должность в том же регионе или по тому же направлению, предотвращает закрепление неформальных связей и переход на «коррупционную орбиту».

В процессе социологического исследования перед экспертами был поставлены следующие вопросы: «Какая мера, по Вашему мнению, наиболее действенна для предотвращения возникновения КИ у сотрудников?», «Насколько, по Вашему опыту, эффективны существующие программы обучения и повышения этической осведомленности в Вашем подразделении?», «Какова должна быть основная реакция руководства при выявлении потенциального, но еще не доказанного КИ?». Результаты следующие (см. приложение 1):

1. На первый вопрос:

Таблица 2.

Вариант	Абсолютное число ответов	%
Регулярное повышение заработной платы	34	29

¹ Гармаш, Д. С. Роль кадровых подразделений в управлении персоналом правоохранительного органа / Д. С. Гармаш, Н. С. Молявко // Наука и прогресс: время перемен : Сборник научных трудов. – Казань : ООО "СитИвент", 2021. – С. 11-13.

Ужесточение мер наказания за выявленный КИ	33	28
Обязательная ротация на руководящих должностях каждые 3-5 лет	35	30
Введение обязательного психологического тестирования на склонность к коррупционным рискам	15	13

Наиболее эффективной мерой для предотвращения конфликтов интересов представляется обязательная ротация руководителей каждые 3-5 лет, поскольку эта мера получила наибольшее количество голосов (30%). Она позволяет минимизировать риски кумовства, развития коррупционных связей и укрепляет принцип сменяемости кадров, способствуя повышению эффективности и справедливости принимаемых решений.

Тем не менее, стоит отметить, что значительное число сотрудников высказалось за необходимость повышения уровня оплаты труда и ужесточения ответственности за нарушения этики служебной деятельности. Эти меры также важны и требуют комплексного подхода к решению проблемы конфликта интересов в органах власти.

2. На второй вопрос:

Таблица 3.

Вариант	Абсолютное число ответов	%
Очень эффективны	21	18
Удовлетворительны, но требуют доработки	29	24
Малоэффективны (формальный подход)	57	49
Совершенно неэффективны	10	9

Полученные результаты показывают, что значительная доля сотрудников негативно оценивают уровень эффективности существующих программ обучения и повышения этической осведомленности в своем подразделении. Так, почти половина опрошенных (49%) считают эти программы малоэффективными, характеризуя их формальным подходом, а 9% вовсе указывают на полную неэффективность мероприятий (см. приложение 1).

Менее трети сотрудников (24%) считают, что действующие программы удовлетворительны, однако подчеркивают необходимость внесения изменений и улучшений. Лишь небольшая группа (18%) оценила мероприятия как высокоэффективные (см. приложение 1).

Данные выводы свидетельствуют о низкой степени удовлетворения качеством образовательных мероприятий по формированию этических компетенций и морально-нравственному воспитанию сотрудников полиции. Необходимо пересмотреть подходы к обучению, увеличить интенсивность и глубину подготовки кадров, организовать систему постоянного мониторинга результатов программ, адаптировать методы обучения к современным условиям и специфическим потребностям подразделения.

3. На третий вопрос:

Таблица 4.

Вариант	Абсолютное число ответов	%
Немедленное отстранение от принятия решений по данному вопросу	23	20
Профилактическая беседа и усиление контроля	40	34
Игнорирование, если нет прямого ущерба	21	18
Перевод в другое подразделение	33	28

Проведенный опрос показал, что большинство сотрудников органов внутренних дел считают оптимальной реакцией руководства профилактическую беседу и усиление контроля над сотрудником, подозреваемым в потенциальном конфликте интересов. Этот вариант получил наибольшую поддержку – 34% голосов (см. приложение 1).

Следующими по популярности оказались варианты немедленного отстранения сотрудника от принятия решений по делу (20%) и перевода его в другое подразделение (28%) (см. приложение 1).

Менее всего распространено мнение о возможности игнорирования ситуации, если фактический ущерб не установлен (18%) (см. приложение 1).

В целом, полученные данные демонстрируют осознание сотрудниками важности превентивных мер в борьбе с конфликтами интересов. Руководству рекомендуется учитывать этот аспект и применять комплекс профилактических

мер, направленных на предупреждение возможных нарушений и поддержание высокого уровня профессиональной этики.

Таким образом, урегулирование конфликта интересов в подразделениях УР невозможно свести к административным взысканиям. Эффективная стратегия должна быть построена на триаде: максимальная прозрачность процедур, независимость контролирующих органов и неотвратимость наказания, подкрепленная превентивными кадровыми и технологическими мерами. Только сочетание жестких внешних механизмов контроля с глубоко укорененной культурой профессиональной этики и личной ответственности позволит минимизировать риски неправомерного использования служебного положения в условиях секретности оперативной деятельности.

Вместе с тем нами подготовлены методические рекомендации по урегулированию конфликтов интересов у руководителей и сотрудников подразделений УР (см. приложение 2), рекомендации для руководителей подразделений УР по урегулированию конфликтов интересов (см. приложение 3), алгоритм разрешения конфликта (см. приложение 4), которые позволят эффективно выявлять и предотвращать конфликты интересов, обеспечивая прозрачность и законность деятельности подразделений УР. Данные документы содержат практические рекомендации по выявлению потенциальных конфликтов интересов, их анализу и принятию мер по их устранению. Они также включают пошаговые инструкции для руководителей и сотрудников, что способствует повышению уровня профессиональной этики и снижению коррупционных рисков в работе подразделений УР.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование на тему «Конфликт интересов у руководителей и сотрудников подразделений уголовного розыска: способы выявления и пути урегулирования» представляет собой глубокий междисциплинарный анализ, охватывающий аспекты права, управления персоналом, этики и оперативной деятельности.

Целью работы являлась разработка научно обоснованной и практически применимой системы мер, направленной на минимизацию рисков, связанных с конфликтом интересов в структуре, критически важной для обеспечения общественной безопасности.

В рамках первой части исследования была проведена концептуализация конфликта интересов в контексте правоохранительной деятельности. Было установлено, что конфликт интересов в подразделениях УР обладает специфическими характеристиками, отличающими его от конфликтов интересов в коммерческом секторе. Основные отличия заключаются в:

- Сверхнормативном доступе к власти: сотрудники УР обладают полномочиями, затрагивающими конституционные права граждан (негласные следственные (оперативно-розыскные) действия);
- Асимметрии информации: внутренняя информация об объектах разработки или расследования является ценным активом, который может быть монетизирован или использован для шантажа.
- Сложности контроля: высокая степень секретности и необходимость оперативной автономности часто создают «слепые зоны» для внешнего контроля.

Конфликт интересов, в частности в подразделениях УР – это не просто формальное нарушение этических норм, а фундаментальная угроза законности и эффективности правоохранительной деятельности. Его сущность заключается в

противоречии между личной заинтересованностью и служебным долгом, которое, будучи не устраненным, неизбежно ведет к искажению оперативных и процессуальных результатов.

Эффективное управление этим риском требует постоянного мониторинга, обязательного декларирования потенциальных оснований и жесткого, но справедливого применения мер по отстранению от полномочий при выявлении реального или видимого противоречия.

Кроме того, источники возникновения конфликтных ситуаций в УР многообразны и взаимосвязаны. Они проистекают из присущей оперативной работе специфики взаимодействия с криминальной средой, недостатков внутреннего организационного контроля, личностных уязвимостей сотрудников, а также неблагоприятных внешних социальных и технологических условий.

Главными факторами риска являются широкие дискреционные полномочия при слабом контроле, длительные и доверительные отношения с агентурой, а также отсутствие четкого понимания сотрудниками границ допустимого поведения в условиях пересечения служебных и частных интересов.

Устранение этих источников требует системного подхода, сочетающего ужесточение контроля, повышение правовой грамотности персонала и формирование непоколебимой культуры служения общественному, а не личному интересу.

В заключение следует также констатировать, что эффективное выявление конфликта интересов в подразделениях УР невозможно без перехода от реактивного реагирования на уже случившиеся инциденты к проактивному, многоуровневому мониторингу. Рассматриваемый нами мониторинг должен охватывать финансовую прозрачность деятельности подразделений УР, анализ их негласных связей, оценку кадровой политики и психологического климата, а также постоянный аудит цифровых следов оперативной деятельности.

Успешное выявление зависит от независимости и полномочий органов контроля, их способности проникать в скрытые механизмы принятия решений и

от готовности руководства высшего звена пресекать любые попытки сокрытия неправомερных действий, независимо от звания и заслуг нарушителя.

Урегулирование конфликта интересов в подразделениях УР невозможно свести к административным взысканиям. Эффективная стратегия должна быть построена на триаде: максимальная прозрачность процедур, независимость контролирующих органов и неотвратимость наказания, подкрепленная превентивными кадровыми и технологическими мерами.

По мнению автора, только сочетание жестких внешних механизмов контроля с глубоко укорененной культурой профессиональной этики и личной ответственности позволит минимизировать риски неправомерного использования служебного положения в условиях секретности оперативной деятельности.

Настоящее исследование подтвердило гипотезу о том, что конфликт интересов в УР представляет собой системную уязвимость, требующую не точечных, а комплексных управленческих решений. Эффективность работы УР прямо пропорциональна уровню доверия общества к его сотрудникам, а конфликт интересов является главным эрозивным фактором этого доверия.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные механизмы (особенно в части IT-мониторинга и ротационных политик) могут быть оперативно интегрированы в ведомственные нормативные акты.

Перспективы дальнейших исследований могут быть связаны с разработкой математических моделей оценки коррупционных рисков на основе поведенческих индикаторов и детализацией юридических механизмов международного сотрудничества в части пресечения конфликтов интересов, имеющих трансграничный характер.

В целом, цель дипломной работы достигнута: разработаны научно обоснованные и практически ориентированные пути выявления и урегулирования конфликта интересов, что способствует повышению прозрачности, законности и эффективности деятельности подразделений УР. Данные разработки включают в себя методические рекомендации по

урегулированию конфликтов интересов у руководителей и сотрудников подразделений УР, рекомендации для руководителей подразделений по урегулированию конфликтов интересов, а также алгоритм разрешения конфликта. Данные документы содержат практические рекомендации по выявлению потенциальных конфликтов интересов, их анализу и принятию мер по их устранению. Они также включают пошаговые инструкции для руководителей и сотрудников, что способствует повышению уровня профессиональной этики и снижению коррупционных рисков в работе подразделений УР.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

I. Законы, нормативные правовые акты и иные официальные документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 20.09.2025).

2. Международный кодекс поведения государственных должностных лиц: принят резолюцией 51/59 Генеральной Ассамблеи от 12.12.1996. – URL: <https://www.un.org> (дата обращения: 02.09.2025).

3. О прокуратуре Российской Федерации: Федеральный закон от 17.01.1992 № 2202-1 // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 20.09.2025).

4. О государственной тайне: Закон РФ от 21.07.1993 № 5485-1 // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 02.09.2025).

5. Об оперативно-розыскной деятельности: Федеральный закон от 12.08.1995 № 144-ФЗ // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 20.09.2025).

6. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 02.09.2025).

7. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 02.09.2025).

8. О противодействии коррупции: Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 02.09.2025).

9. О полиции: Федеральный закон от 07.02.2011 № 3-ФЗ // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 20.09.2025).

10. О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 30.11.2011 № 342-ФЗ // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 02.09.2025).

11. Об утверждении Порядка уведомления сотрудниками органов внутренних дел Российской Федерации, федеральными государственными гражданскими служащими системы МВД России и работниками, замещающими отдельные должности в организациях, созданных для выполнения задач, поставленных перед МВД России, о возникновении личной заинтересованности при исполнении служебных (должностных, трудовых) обязанностей, которая приводит или может привести к конфликту интересов: Приказ МВД России от 25.04.2025 № 256 // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 02.09.2025).

II. Монографии, учебники, учебные пособия:

12. Бунтовская, Л. Л. Конфликтология : учебник для вузов / Л. Л. Бунтовская, С. Ю. Бунтовский, Т. В. Петренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 144 с.

13. Виды конфликтов и их урегулирование в органах внутренних дел Российской Федерации: учебное пособие / В.В. Вахнина, Т.В. Мальцева, О.А. Ульянина, Т.В. Михайлова; под ред. В.В. Вахниной. – Москва : Академия управления МВД России, 2021. – 172 с.

14. Емельянов, С. М. Конфликтология : учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 317 с.

15. Леонов, Н. И. Конфликтология: общая и прикладная : учебник и практикум для вузов / Н. И. Леонов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 395 с.

16. Лопарев, А. В. Конфликтология : учебник для вузов / А. В. Лопарев, Д. Ю. Знаменский. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 298 с.

17. Охременко, И. В. Конфликтология : учебник для вузов / И. В. Охременко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 154 с.

III. Статьи, научные публикации:

18. Абдулазиев, А. Р. Проблемы возникновения конфликта интересов на государственной и муниципальной службе / А. Р. Абдулазиев, Н. Э. Свищева // Современные аспекты развития экономики, управления, права и финансов : Сборник научных трудов по материалам Международной заочной научно-практической конференции, Ставрополь, 05 декабря 2023 года. – Ставрополь: ООО "СЕКВОЙЯ", 2023. – С. 588-591.

19. Алиева, З. М. Пути предотвращения конфликта интересов на государственной службе / З. М. Алиева, Э. А. Алиева // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2021. – № 2(124). – С. 107-114.

20. Баликоева, Л. М. Конфликт интересов на государственной гражданской службе: понятие, проблемы и пути решения / Л. М. Баликоева, И. А. Кертанов // Аллея науки. – 2023. – Т. 1, № 11(86). – С. 533-540.

21. Боброва, Н. А. Конфликт интересов - основа коррупции / Н. А. Боброва, М. А. Власова, В. Г. Позин // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Юридические науки. – 2021. – № 2(45). – С. 5-13.

22. Бялт В. С. Конфликт интересов в органах внутренних дел: особенности предотвращения и урегулирования / В. С. Бялт, Г. В. Марченко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – №1-1 (76). – С. 92-94.

23. Волосова, Н. Ю. "Конфликт интересов": проблемы формирования понятия / Н. Ю. Волосова // Проблемы экономики и юридической практики. – 2022. – Т. 18, № 2. – С. 34-41.

24. Вольных, Е. А. О сущности конфликта интересов на государственной гражданской службе / Е. А. Вольных // Молодой исследователь: вызовы и перспективы : сборник статей по материалам СССП международной научно-практической конференции, Москва, 03 апреля 2023 года. Том 13 (302). – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Интернаука", 2023. – С. 46-48.

25. Гомозов, Н. М. Конфликт интересов и пути его урегулирования как способ противодействия коррупции / Н. М. Гомозов // Актуальные проблемы противодействия коррупции в современных условиях: теория и практика : сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 22 декабря 2021 года. – Нижний Новгород: Нижегородский институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", 2022. – С. 27-30.

26. Гудим, Е. В. Конфликт интересов на государственной и муниципальной службе: некоторые вопросы правового регулирования / Е. В. Гудим // *Per aspera ad astra - Через тернии к звездам* : Сборник научных статей международных научных студенческих слушаний, Ставрополь, 08 февраля 2024 года. – Ставрополь: ООО "Ставропольское издательство "Параграф", 2024. – С. 76-79.

27. Демидо, Е. В. Формирование состава и деятельность комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов: актуальные вопросы прокурорского надзора / Е. В. Демидо // *Право и государство: теория и практика*. – 2024. – № 5(233). – С. 182-185.

28. Демидов, А. С. Понятие, сущность конфликта интересов на государственной гражданской службе как разновидность юридического

конфликта / А. С. Демидов // Проблемы и перспективы развития современной юриспруденции : Сборник научных статей по итогам Международной научно-практической конференции, Астрахань, 15 декабря 2022 года / Ответственные редакторы: Л.В. Бесчастнова, О.В. Голубь, Е.А. Хлебникова. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2023. – С. 35-39.

29. Дикажев, М. М. К вопросу о правовых пробелах института «конфликт интересов на государственной службе» / М. М. Дикажев // Административное право и процесс. – 2023. – № 4. – С. 19-22.

30. Елесина, И. Г. Основные причины конфликтных ситуаций в коллективе сотрудников правопорядка / И. Г. Елесина // Вестник Московского университета МВД России. – 2022. – № 2. – С. 309-311.

31. Зеленев, М. В. Конфликт интересов на государственной службе: актуальные проблемы правового регулирования / М. В. Зеленев, Н. А. Богуславская // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 31. – С. 627-634.

32. Коробейникова, Н. В. Урегулирование конфликта интересов на государственной гражданской службе: правовые основы и меры оптимизации / Н. В. Коробейникова // Студенческий. – 2023. – № 11-3(223). – С. 46-48.

33. Мазалова, Е. В. Практика урегулирования конфликта интересов на государственной службе / Е. В. Мазалова // Модернизация российского законодательства в условиях конституционной реформы : Сборник трудов XVII Всероссийских декабрьских юридических чтений в Костроме. Всероссийская научно-практическая конференция, Кострома, 09–10 декабря 2020 года / Отв. редакторы Г.Г. Бриль, В.В. Груздев, сост. Н.В. Ганжа [и др.]. – Кострома: Костромской государственный университет, 2021. – С. 241-246.

34. Масловская, М. В. Конфликт интересов в деятельности сотрудников органов внутренних дел и меры по его устранению / М. В. Масловская, И. С. Слугина // Огарёв-Online. – 2023. – №1 (186). – С. 1-5.

35. Москвитина, М. А. Генезис определения понятия "конфликт интересов" в системе государственного и муниципального управления Российской Федерации / М. А. Москвитина // Высшая школа: научные

исследования: Материалы Межвузовского международного конгресса. – Москва, 2021. – С. 8-18.

36. Новикова, Л. В. Конфликт интересов на государственной службе и способы его преодоления / Л. В. Новикова, Ю. С. Ярагина // Уголовный процесс и криминалистика: теория, практика, дидактика : Сборник материалов VII Всероссийской научно-практической конференции, Рязань, 16 декабря 2021 года. – Рязань: Академия права и управления Федеральной службы исполнения наказаний, 2022. – С. 268-273.

37. Охотников, Ю. М. Психологические условия предотвращения и разрешения конфликтных ситуаций у сотрудников органов внутренних дел в ходе переговорного процесса / Ю. М. Охотников // Вестник Московского университета МВД России. – 2022. – № 5. – С. 361-365.

38. Пархоменко, Е. В. Понятие конфликта интересов. Порядок и способы урегулирования в государственных структурах Российской Федерации и опыт зарубежных стран / Е. В. Пархоменко // Вестник исполнительного производства. – 2021. – № 1-2. – С. 43-57.

39. Попова, Е. И. Конфликт интересов: понятие и признаки / Е. И. Попова // Глаголь правосудия. – 2022. – №3 (29). – С. 53-56.

40. Пятибратова, Е. В. Регулирование конфликта интересов / Е. В. Пятибратова // Аллея науки. – 2021. – Т. 1, № 11(62). – С. 1202-1205.

41. Рогожина, С. Г. Понятие "конфликт интересов" в российском законодательстве / С. Г. Рогожина, Н. С. Щербинина, Т. В. Лазаренко // The Scientific Heritage. – 2021. – № 63-5(63). – С. 10-14.

42. Родин, В. Ф. Психология разрешения конфликтов в ОВД / В. Ф. Родин, И. Б. Марьясис // Психология и педагогика служебной деятельности. – 2022. – № 1. – С. 59-61.

43. Рязанцева, Е. Г. Проблемы выявления и разрешения конфликта интересов на государственной службе / Е. Г. Рязанцева // Молодёжь Сибири - наука России : Материалы Международной научно-практической конференции, посвящённой 80-летию Победы в Великой Отечественной Войне, Красноярск, 23

апреля 2025 года. – Красноярск: Сибирский институт бизнеса, управления и психологии, 2025. – С. 198-202.

44. Схашок, А. А. К вопросу об актуальных проблемах урегулирования конфликтов интересов в государственных органах / А. А. Схашок // Нравственные императивы российской государственности: достоинство личности, суверенитет, солидарность : Сборник научных трудов Первого Белгородского международного юридического форума. В 2-х томах, Белгород, 11–12 сентября 2024 года. – Белгород: ЦПП ИД "БелГУ" НИУ "БелГУ", 2024. – С. 568-572.

45. Телегин, А. С. Конфликт интересов в системе государственной службы Российской Федерации: юридическая природа / А. С. Телегин // *Ex Jure*. – 2021. – № 3. – С. 84-94.

46. Тымчикова, В. И. Цифровые технологии в механизме предотвращения и урегулирования конфликта интересов: роль и современные возможности / В. И. Тымчикова, И. В. Потанина // Актуальные проблемы защиты прав и свобод личности: теория, история, практика : Материалы 23-ей заочной Всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 11 апреля 2025 года. – Воронеж: Редакционно-издательский отдел Воронежского филиала РАНХиГС, 2025. – С. 154-158.

47. Фокина, М. М. Проблемы выявления, предотвращения и урегулирования конфликта интересов на государственной и муниципальной службе / М. М. Фокина // *Законность*. – 2023. – № 12(1070). – С. 12-16.

48. Цабрия, Э. Т. Конфликт как элемент управления сотрудников полиции в служебной деятельности / Э. Т. Цабрия // Актуальные вопросы эксплуатации систем охраны и защищенных телекоммуникационных систем : Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 10 июня 2021 года. – Воронеж: Воронежский институт Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2021. – С. 68-72.

IV. Иные источники:

49. Бывший сотрудник МВД сколотил криминальную банду из родственников, похитившую 13 миллионов на Ставрополье Источник: <https://bloknot-stavropol.ru/news/byvshiy-sotrudnik-mvd-skolotil-kriminalnuyu-bandu--1846938>. URL: <https://bloknot-stavropol.ru/news/byvshiy-sotrudnik-mvd-skolotil-kriminalnuyu-bandu--1846938> (дата обращения: 15.09.2025).

50. Методические рекомендации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции. – URL: https://goszakupki.tatarstan.ru/file/pub/pub_1939210.pdf (дата обращения: 10.09.2025).

51. О противодействии коррупции говорили сегодня в МВД по КБР. – URL: <https://kbrria.ru/obshchestvo/OprotivodeystviikorrupsiigovorilisegodnyavMVDpoKBR> (дата обращения: 15.09.2025).

52. Обзор типовых ситуаций конфликта интересов на государственной службе Российской Федерации и порядка их урегулирования. – URL: <https://minjust.gov.ru/ru/pages/protivodejstvie-korrupcii/obzor-tipovyh-situacij/> (дата обращения: 10.09.2025).

53. Обзор типовых ситуаций конфликта интересов на государственной службе Российской Федерации и порядка их урегулирования. URL: https://spb.sledcom.ru/anti_corruption/Komissija_po_sobljudeniju_trebovanij_k_s/item/1012846/ (дата обращения: 10.09.2025).

54. Предотвращение, выявление и урегулирование конфликта интересов на государственной гражданской службе. – URL: <https://consultantkhv.ru/periodika/gazeta-vernoe-reshenie/vypusk-09-23-09-19/predotvrashchenie-vyyavlenie-i-uregulirovanie-konflikta-interesov-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoj-sl/> (дата обращения: 05.09.2025).

55. Служба в ОВД, пожарной охране и УИС: опубликован закон о смягчении условий поступления на нее. – URL: <https://www.consultant.ru/legalnews/27141/> (дата обращения: 25.09.2025).

56. Управление конфликтом интересов как аспект работы системы антикоррупционного комплаенс. – URL: <https://www.hse.ru/ma/compliance/students/diplomas/1046121524> (дата обращения: 10.09.2025).

Приложение 1

Результаты анкетирования сотрудников органов внутренних дел¹

Данная анкета предназначена для сбора эмпирических данных от сотрудников, задействованных в оперативно-розыскной деятельности, управлении персоналом и подразделениях собственной безопасности. Цель опроса – выявить реальные проблемы, связанные с конфликтом интересов (далее – КИ), оценить эффективность существующих механизмов контроля и определить наиболее приемлемые пути его урегулирования.

Объем выборки: 117 человек.

1. Насколько, по Вашему мнению, проблема КИ актуальна для Вашего подразделения?

Вариант	Абсолютное число ответов	%
Крайне актуальна	56	47
Достаточно актуальна	36	31
Скорее неактуальна	15	13
Совершенно неактуальна	10	9

2. Какие из перечисленных ниже ситуаций Вы считаете наиболее частыми проявлениями КИ в Вашей работе?

Вариант	Абсолютное число ответов	%
Использование служебного положения для получения информации в личных целях	27	23

¹ Из них: сотрудники подразделений уголовного розыска, по работе с личным составом, оперативно-розыскной части собственной безопасности.

Принятие кадровых решений в пользу родственников/друзей	24	21
Получение подарков/услуг от лиц, находящихся в разработке	27	23
Соккрытие информации о наличии активов, связанных с зоной ответственности	20	17
Несоответствие уровня жизни реальным доходам	19	16

3. Какой фактор Вы считаете главным источником возникновения КИ в уголовном розыске?

Вариант	Абсолютное число ответов	%
Низкий уровень оплаты труда	49	42
Слабый внутренний контроль и недостаточная неотвратимость наказания	24	20
Отсутствие четких этических норм и пробелы в законодательстве	16	14
Личностные качества отдельных сотрудников	28	24

4. Насколько эффективно, по Вашему мнению, существующие внутренние механизмы (служебные проверки, доклады) позволяют выявлять КИ на руководящем уровне?

Вариант	Абсолютное число ответов	%
Полностью эффективно	32	27
Скорее эффективно	23	20

Скорее неэффективно	50	43
Совершенно неэффективно	12	10

5. Сталкивались ли Вы лично с ситуацией, когда КИ у коллеги (или руководителя) был скрыт от вышестоящего руководства?

Вариант	Абсолютное число ответов	%
Да, неоднократно	23	20
Да, один или два раза	56	48
Нет, не сталкивался	17	14
Затрудняюсь ответить	21	18

6. Какие методы выявления КИ Вы считаете наиболее перспективными для внедрения? (Оценка по шкале от 1 до 5, где 5 – максимально перспективно)

Метод	Сумма баллов	Среднеарифметическая оценка
Регулярная проверка деклараций о доходах и имуществе	n/a	3,9
Внедрение IT-систем для анализа служебной активности	n/a	3,9
Анонимное информирование о нарушениях	n/a	4,1
Внезапные проверки финансового состояния сотрудников	n/a	3,8
Усиление роли подразделений оперативно-розыскной части собственной безопасности	n/a	4,4

7. Как Вы считаете, насколько сотрудники боятся сообщать о КИ у коллег/руководителей из-за риска преследования или ухудшения карьеры?

Вариант	Абсолютное число ответов	%
Очень высокий страх	60	51
Умеренный страх	43	37
Незначительный страх	6	5
Страха нет	8	7

8. Какая мера, по Вашему мнению, наиболее действенна для предотвращения возникновения КИ у сотрудников?

Вариант	Абсолютное число ответов	%
Регулярное повышение заработной платы	34	29
Ужесточение мер наказания за выявленный КИ	33	28
Обязательная ротация на руководящих должностях каждые 3-5 лет	35	30
Введение обязательного психологического тестирования на склонность к коррупционным рискам	15	13

9. Насколько, по Вашему опыту, эффективны существующие программы обучения и повышения этической осведомленности в Вашем подразделении?

Вариант	Абсолютное число ответов	%
Очень эффективны	21	18
Удовлетворительны, но требуют доработки	29	24
Малоэффективны (формальный подход)	57	49
Совершенно неэффективны	10	9

10. Какова должна быть основная реакция руководства при выявлении потенциального, но еще не доказанного КИ?

Вариант	Абсолютное число ответов	%
Немедленное отстранение от принятия решений по данному вопросу	23	20
Профилактическая беседа и усиление контроля	40	34
Игнорирование, если нет прямого ущерба	21	18
Перевод в другое подразделение	33	28

Приложение 2

Методические рекомендации по урегулированию конфликтов интересов у руководителей и сотрудников подразделений уголовного розыска

Настоящие Методические рекомендации разработаны с целью повышения эффективности профилактики, выявления и урегулирования ситуаций конфликта интересов среди руководителей и сотрудников подразделений УР. Специфика ОРД, связанная с высоким уровнем автономности, доступом к конфиденциальной информации и возможностью принятия решений, влияющих на права и свободы граждан, обуславливает повышенные требования к этическому поведению и непредвзятости сотрудников.

Цель рекомендаций – обеспечить прозрачность и законность принятия решений в подразделениях УР путем минимизации рисков, связанных с конфликтом интересов, и формирования культуры добросовестности.

1. Понятийный аппарат и нормативная база

1.1. Определение конфликта интересов (далее – КИ)

Конфликт интересов в контексте подразделений УР – это ситуация, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) сотрудника УР (его родственников, друзей, аффилированных лиц) может повлиять или создавать видимость влияния на надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение им служебных обязанностей, связанных с проведением ОРМ, расследованием или принятием процессуальных решений.

Виды КИ:

- Потенциальный КИ: вероятность возникновения КИ в будущем.
- Реальный КИ: ситуация, при которой личная заинтересованность уже влияет или может повлиять на исполнение обязанностей.

- Конфликт интересов, ведущий к коррупционному правонарушению: ситуация, когда КИ используется для получения выгоды (финансовой, карьерной, репутационной) в нарушение закона.

1.2. Нормативно-правовая основа

Регулирование КИ основывается на:

1. Федеральном законе «О противодействии коррупции» (или эквивалентном законодательном акте, применимом к правоохранительным органам).
2. Ведомственных нормативных актах, регулирующих этику, служебную дисциплину и порядок декларирования доходов/имущества.
3. Принципах оперативно-розыскной деятельности, требующих неукоснительного соблюдения законности и объективности.

2. Профилактика конфликтов интересов

2.1. Обучение и информирование

1. Вводный инструктаж: обязательное ознакомление новых сотрудников с положениями о КИ, этическим кодексом и порядком действий при возникновении подозрения на КИ.
2. Регулярные семинары: проведение ежеквартальных обучающих занятий с разбором реальных или гипотетических кейсов из практики УР, демонстрирующих последствия ненадлежащего урегулирования КИ.
3. «Горячая линия»/анонимные каналы: создание защищенных каналов для анонимного сообщения о возможном КИ среди коллег.

2.2. Декларирование и мониторинг

1. Обязательное декларирование: руководители и сотрудники, имеющие доступ к принятию ключевых оперативных или процессуальных решений, обязаны ежегодно подавать декларации о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера, а также о сделках с третьими лицами.

2. Декларирование обстоятельств: сотрудник обязан письменно уведомить непосредственного руководителя о возникновении любых обстоятельств, которые могут повлечь КИ, не дожидаясь их фактического возникновения.

3. Проверка окружения: внедрение механизма периодической проверки (например, раз в два года) сведений о деловых связях, участии в коммерческих структурах или близких родственных связях сотрудников с лицами, находящимися под оперативным учетом или являющимися фигурантами расследований.

2.3. Ротация кадров

Для должностей с высоким коррупционным риском (например, руководители отделов, ведущие оперативники по экономическим или организованным преступлениям) необходимо внедрить обязательную ротацию:

- Ротация должна осуществляться не реже одного раза в 3-5 лет.
- Ротация должна исключать длительное курирование одного и того же географического участка или сферы оперативной деятельности, где у сотрудника могут сформироваться устойчивые личные связи с фигурантами или информаторами.

3. Порядок выявления и реагирования на конфликт интересов

3.1. Выявление

Идентификация КИ осуществляется следующими субъектами:

1. Сотрудник: самостоятельное информирование руководства (принцип добровольности).
2. Непосредственный руководитель: мониторинг поведения подчиненного, анализ его служебных решений на предмет необъективности.
3. Служба собственной безопасности (или аналогичное подразделение): Проверка по результатам внешних сигналов или внутренней отчетности.

3.2. Процедура урегулирования

При подтверждении наличия реального или потенциального КИ руководитель подразделения (или специальная Комиссия по соблюдению служебной этики) обязан немедленно принять меры.

Шаги урегулирования:

1. Фиксация: составление акта о выявлении КИ с указанием сути конфликта, периода его возникновения и потенциального ущерба.
2. Отстранение (Отведение): сотрудник, находящийся в КИ, незамедлительно отстраняется от принятия решений по конкретному делу, проверке или оперативной задаче, в отношении которой выявлен конфликт.
3. Перераспределение полномочий: руководитель обязан документально закрепить передачу функций отстраняемого сотрудника другому, неаффилированному сотруднику.
4. Оценка тяжести: определение, является ли выявленный КИ основанием для дисциплинарного взыскания, либо достаточно мер по его урегулированию без применения взыскания (если КИ был своевременно задекларирован и не привел к нарушению закона).

3.3. Формы урегулирования КИ

В зависимости от тяжести ситуации, могут применяться следующие формы урегулирования:

Форма урегулирования	Описание	Условие применения
Отвод (самоотвод)	Письменный отказ сотрудника от участия в конкретном действии/решении	При выявлении прямого, но не связанного с грубым нарушением, КИ
Внешний контроль	Усиление контроля за действиями сотрудника со стороны вышестоящего руководства или службы безопасности	При потенциальном КИ или в случае, когда отстранение критически снизит оперативные возможности
Служебная ротация	Перевод сотрудника на другую должность или участок работы	При устойчивом или регулярном возникновении КИ, связанного с местом работы
Принуждение (применяется редко)	Требование продажи активов, создающих КИ	При наличии значительных финансовых интересов, прямо связанных с объектами ОРД

4. Контроль и ответственность

4.1. Роль подразделений собственной безопасности (далее – ОРЧ СБ)

ОРЧ СБ несет ответственность за:

- Регулярный аудит соблюдения процедур декларирования.
- Проведение служебных проверок по фактам, связанным с КИ.
- Консультирование руководителей по вопросам юридически корректного урегулирования сложных ситуаций.

4.2. Дисциплинарная ответственность

Несообщение о возникшем конфликте интересов, сокрытие информации или намеренное использование служебного положения в личных целях в условиях КИ влечет за собой строгую дисциплинарную ответственность, вплоть

до увольнения со службы и привлечения к уголовной ответственности, если действия содержат признаки преступления.

Заключение

Эффективное урегулирование конфликтов интересов в подразделениях уголовного розыска требует системного подхода, включающего превентивные меры (обучение, ротация) и четкий, оперативный механизм реагирования. Соблюдение данных рекомендаций способствует повышению доверия общества к правоохранительным органам и обеспечению законности при проведении оперативно-розыскных мероприятий.

Приложение 3

**Рекомендации для руководителей подразделений уголовного розыска
по урегулированию конфликтов интересов****В конфликтной ситуации нельзя:**

1. Критически оценивать подчиненного.
2. Приписывать ему низменные или плохие намерения.
3. Демонстрировать знаки превосходства.
4. Обвинять и приписывать ответственность только партнеру.
5. Игнорировать его интересы.
6. Видеть все только со своей позиции.
7. Уменьшать заслуги партнера и его вклад.
8. Преувеличивать свои заслуги.
9. Раздражаться, кричать, нападать.
10. Задевать «болевые точки» и уязвимые места подчиненного.
11. Обрушивать на подчиненного множество претензий.

Среди типичных ошибок конфликтующего сотрудника подразделений**УР необходимо отметить следующие:**

- он отстаивает свою точку зрения и не думает, как решить проблему;
- ведет себя негибко, не способен изменить тактику, переключиться на другое;
- нетерпим к инакомыслию, не может перейти на другую позицию, пойти на компромисс;
- мыслит стереотипно, стремится втиснуть решение в рамки существующих норм, традиций, правил;
- отвлекается от основной цели на другие, побочные, уходит в сторону от главной проблемы;

- видит только один путь решения или одну альтернативу, а не их многовариантность;
- работает только в предметной области, не может рефлексивно анализировать и двигаться к взаимодействию;
- создает препятствия для свободной творческой полемики, генерированию идей, излишне критикует, нагнетает страх и т. п.;
- без нужды соглашается с мнением других, если они уступают, приспособливается или уходит от решения проблемы;
- боится риска.

Для успешного разрешения конфликта руководителю подразделения УР необходимо владеть стратегией поведения в конфликтной ситуации:

1. Дайте партнеру «выпустить пар». Если он раздражен и агрессивен, необходимо помочь ему снизить внутреннее напряжение. Пока это не случится, договориться с ним трудно или невозможно.

Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Он – страдающий человек, независимо от того, кто он. Если человек агрессивен, значит, он переполнен отрицательными эмоциями. В хорошем настроении люди не кидаются друг на друга.

Наилучший прием в эти минуты – представить, что вокруг тебя есть оболочка (аура), через которую не проходят стрелы агрессии. Ты изолирован, как в защитном коконе. Немного воображения, и этот прием срабатывает.

2. Попросите его спокойно обосновать претензии. Скажите, что будете учитывать только факты и объективные доказательства. Людям свойственно путать факты и эмоции. Поэтому эмоции отмечайте вопросами: «То, что Вы говорите, относится к фактам или мнению, догадке?».

3. Сбивайте агрессию неожиданными приемами. Например, попросите доверительно у конфликтующего партнера совета. Задайте неожиданный вопрос, совсем о другом, но значимом для него. Напомните о том, что вас связывало в прошлом и было очень приятным. Если это уместно, сделайте комплимент («В гневе Вы еще красивее... Ваш гнев гораздо меньше, чем я ожидал, Вы так

хладнокровны в острой ситуации...») или выразите сочувствие. Главное, чтобы ваши просьбы, воспоминания, комплименты переключали сознание разъяренного партнера с отрицательных эмоций на положительные.

4. Не давайте сотруднику отрицательных оценок, а говорите о своих чувствах. Не говорите: «Вы меня обманываете», а лучше звучит: «Я чувствую себя обманутым». Не говорите: «Вы грубый человек», лучше скажите: «Я очень огорчен тем, как Вы со мной разговариваете».

5. Попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий. Проблема – это то, что надо решать. Отношение к человеку – это фон или условия, в которых приходится решать. Неприязненное отношение к сотруднику может заставить Вас не помочь ему. Но этого делать нельзя! Не позволяйте эмоциям управлять Вами! Определите вместе с сотрудником проблему и сосредоточьтесь на ее решении.

6. Предложите оппоненту высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения.

Не ищите виновных и не объясняйте создавшееся положение, ищите выход из него. Не останавливайтесь на первом приемлемом варианте, а создавайте спектр вариантов. Выберите лучший.

При поиске путей решения помните, что следует искать взаимоприемлемые варианты решения. Вы и оппонент должны быть удовлетворены взаимно. И Вы оба должны стать победителями, а не победителем и побежденным.

Если не можете договориться о чем-то, то ищите объективную меру для соглашения.

7. В любом случае дайте оппоненту «сохранить свое лицо». Не позволяйте себе распускаться и отвечать агрессией на агрессию. Не задевайте его достоинства. Он этого не простит, даже если и уступит нажиму. Не затрагивайте его личности. Давайте оценку только его действиям и поступкам. Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили свое обещание», но нельзя говорить: «Вы – необязательный человек».

8. Отражайте как эхо смысл его высказываний и претензий. Кажется, что все понятно, и все же: «Правильно ли я вас понял?», «Вы хотели сказать...?», «Позвольте, я перескажу, чтобы убедиться, правильно ли я Вас понял или нет». Эта тактика устраняет недоразумения, и, кроме того, она демонстрирует внимание к человеку, уменьшает его агрессию.

9. Держитесь как на острие ножа в позиции «на равных». Большинство людей, когда на них кричат или их обвиняют, тоже кричат в ответ или стараются уступить, промолчать, чтобы погасить гнев другого. Обе эти позиции (сверху – «родительская» или снизу – «детская») неэффективны.

Держитесь твердо в позиции спокойной уверенности (позиция на равных – «взрослая»). Она удерживает и партнера от агрессии, помогает обеим не «потерять свое лицо».

10. Не бойтесь извиниться, если чувствуете свою вину. Во-первых, это обезоруживает оппонента; во-вторых, вызывает у него уважение. Ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности.

11. Ничего не надо доказывать. В любых конфликтных ситуациях никто, никогда и никому ничего не может доказать. Даже силой. Отрицательные эмоциональные воздействия блокируют способность понимать, учитывать и соглашаться с «врагом». Работа мысли останавливается. Если человек не думает, рациональная часть мозга выключается, незачем и пытаться что-то доказывать. Это – бесполезное, пустое занятие.

12. Замолчите первым. Если так уж получилось, что Вы потеряли контроль над собой и не заметили, как Вас втянули в конфликт, попытайтесь сделать единственное – замолчите. Не от «противника» требуйте: «Замолчи! ... Прекратите!», а от себя! Добиться этого легче всего.

Ваше молчание позволяет выйти из ссоры и прекратить ее. В любом конфликте участвуют обычно две стороны, а если одна исчезла – с кем ссориться? Если же ни один из участников не склонен замолчать, то обоих очень быстро захватывает отрицательное эмоциональное возбуждение. Напряжение стремительно возрастает. В таком «диалоге» взаимные реакции участников

только подливают масла в огонь. Чтобы погасить это возбуждение, нужно убрать то, что его разжигает.

Молчание не должно быть обидным для партнера. Если же оно окрашено издевкой, злорадством или вызовом, оно может подействовать как красная тряпка на быка. Чтобы скандал прекратился, нужно молчанием игнорировать сам факт ссоры, отрицательное возбуждение партнера, как если бы ничего этого не было.

13. Не характеризуйте состояние оппонента. Всячески избегайте словесной констатации отрицательного эмоционального состояния партнера: «Ну вот, полез в бутылку! ... А чего ты нервничаешь, чего злишься? ... Чего ты бесишься?». Подобные «успокаивающие» слова только укрепляют и усиливают развитие конфликта.

14. Уходя, не хлопайте дверью. Ссору можно прекратить, если спокойно и без всяких слов выйти из кабинета. Но если при этом хлопнуть дверью или перед уходом сказать что-то обидное, можно вызвать эффект страшной, разрушительной силы. Известны трагические случаи, вызванные именно оскорбительным словом «под занавес».

15. Говорите, когда оппонент остыл. Если Вы замолчали, и партнер расценил отказ от ссоры как капитуляцию, лучше не опровергать этого. Держите паузу, пока он не остынет. Позиция отказавшегося от ссоры должна полностью исключать что-либо обидное или оскорбительное для партнера. Побеждает не тот, кто оставляет за собой последний разящий выпад, а тот, кто сумеет остановить конфликт в начале.

16. Независимо от результата разрешения противоречия, старайтесь не разрушить отношения. Выразите свое уважение и расположение сотруднику и выскажите соглашение по поводу возникших трудностей. И если Вы сохраните отношения и дадите оппоненту «сохранить свое лицо», Вы не потеряете его как сотрудника.

Приложение 4

Алгоритм разрешения конфликта

1. Определение динамики и зоны конфликта. Все типы конфликтов психологи классифицируют по скорости их протекания на следующие: а) быстротечные – опасные для жизни; б) динамичные – опасные для здоровья; в) затяжные – опасные для психического состояния; г) статичные – снижающие ситуативную (рабочую) активность.

2. Локализация ситуации (принятие мер к ограничению числа свидетелей конфликта для уменьшения риска утечки информации, распространения слухов). В последующем, однако, результат конфликта нужно сделать гласным.

3. Овладение обстановкой (принятие решительных мер к тому, чтобы стать «хозяином положения»).

4. Детальный анализ конфликта, его обстоятельств, причин и условий, способствовавших ему в ходе служебной проверки.

5. Разработка вариантов разрешения конфликта.

6. Выбор оптимального метода, приемов, форм и средств разрешения конфликта.

7. Проверка адекватности выбранных методов, форм и средств разрешения конфликта целям и задачам служебной деятельности и воспитания коллектива (личности).

8. Реализация выбранного решения конфликта.

9. Оглашение результатов реализованного разрешения конфликта (обычно в форме приказа).

10. Устранение неблагоприятных субъективных переживаний, которые могут возникнуть у неправой конфликтующей стороны (например, ощущение отсутствия выхода из ситуации).

Результат действий руководителя по такому алгоритму не приведет к новым конфликтам, а будет содействовать примирению сторон или полному

сглаживанию разногласий, благоприятно скажется на психологическом климате коллектива, стимулируя выполнение получаемых подчиненными заданий. Несоблюдение одного из блоков алгоритма рождает новые противоречия, обостряя прежний конфликт со всеми его последствиями.