

## СОВРЕМЕННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Международный научно-практический журнал "Вестник МИРБИС" ISSN 2411-5703 <http://journal-mirbis.ru/>  
№ 3 (11) 2017 [http://cs.journal-mirbis.ru/-/w9AOWivkbN-VBuqjuRf6jw/sv/document/Ob/a3/aa/521295/188/3\\_2017\\_VM.pdf?1508940113](http://cs.journal-mirbis.ru/-/w9AOWivkbN-VBuqjuRf6jw/sv/document/Ob/a3/aa/521295/188/3_2017_VM.pdf?1508940113)

URL статьи: <http://cs.journal-mirbis.ru/-/2g8vZkDYTZTHQGa0WyeumA/sv/document/df/14/36/521295/183/68-80.pdf?1508940113>

Статья опубликована: 20.10.2017

**Ссылка для цитирования этой статьи:** Барковская Е. Ю. Возможно ли предупреждение и преодоление конфликта интересов? [Электронный ресурс] // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2017. №3(11). С. 68-80. – Библиогр.: с. 79 (3 назв.). – URL: <http://cs.journal-mirbis.ru/-/2g8vZkDYTZTHQGa0WyeumA/sv/document/df/14/36/521295/183/68-80.pdf?1508940113> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 331.108.26

*Елена Барковская<sup>1</sup>*

### ВОЗМОЖНО ЛИ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ И ПРЕОДОЛЕНИЕ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ?

**Аннотация.** Предложенная для обсуждения ситуация отражает российскую практику преодоления ситуации конфликта интересов при проведении кадровых перестановок в организации. Данный кейс [1-3] – жестко структурированный открытый кейс, учебно-исследовательский материал. Все образы, а также описанные в кейсе учреждения и предприятия – собирательные. Названия ведомств, компаний и предприятий, имен, фамилий, должностей, принятые условные сокращения, сходства и прочие аналогии являются случайными (типичными и архетипичными) и не имеют прямых прототипов. Предложено несколько вариантов преодоления ситуации конфликта интересов в рамках отдельного ведомства. Показано, что неразрешимых проблем нет, а поля альтернативных решений, относительно приемлемые для участников коллизии, есть всегда.

**Ключевые слова:** социальная ответственность, профессиональный рост, личностный рост, деловая репутация, развитие персонала, личная заинтересованность, конфликт интересов.

Итак, разумно ли пытаться планировать будущее? Не тратьте ли мы попусту деньги и время на бесполезное занятие? Очевидно, мы должны планировать. В противном случае мы отдадим все наши будущие перспективы в руки случайности.

*Роберт Ф. Фалмер.* Энциклопедия современного управления

Едва успев открыть глаза, Кролик почувствовал, что сегодня всё от него зависит и все на него рассчитывают. Это был как раз такой день, когда следовало всё выяснить, всё проверить, всё разъяснить.

*Алан Милл.* Винни Пух и все-все-все

#### Теоретическая часть

Норма-дефиниция «конфликт интересов» определена Федеральным законом от 25 декабря 2008 года «О противодействии коррупции» №273-ФЗ.<sup>2</sup>

Согласно ч. 1 ст. 10 «под **конфликтом интересов** в настоящем Федеральном законе 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)».

#### Внутренняя среда. Объект/субъект исследования.

**Чадолюбов Дмитрий Дмитриевич** – заместитель начальника Департамента внутренних перевозок ОАО «Железные дороги России». Успешно справляется с задачами, которые компания ставит перед его подразделением, пользуется авторите-

1 **Барковская Елена Юрьевна** – доктор исторических наук, доцент, преподаватель ИГСУ РАНХиГС, Российская Федерация, 119606, Москва, пр-т Вернадского, 84. E-mail: [ey.barkovskaya@migsu.ru](mailto:ey.barkovskaya@migsu.ru)

2 Федеральный закон Российской Федерации от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (с изм. и доп. от 28 ноября 2015 г.): принят Гос. Думой Федер. Собр. Российской Федерации 19 декабря 2008 г.: одобрен Советом Федерации Федер. Собр. Российской Федерации 22 декабря 2008 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2008. – № 52. – Ст. 6228.



том у коллег и подчиненных, умеет выстраивать деловые отношения с партнерами. Оперативно принимает ответственные, взвешенные решения, при необходимости использует «мозговой штурм», стимулируя своих сотрудников на поиск новых путей преодоления выявленных проблем, поддерживает практику партисипативного управления. Довольно динамично продвигается по служебной лестнице. Руководство компании рассматривает вопрос о его повышении.

Три месяца назад дочь Чадолюбова Елизавета вышла замуж за Молчанова Артема Михайловича, который трудится инженером 1-й категории в компании «Рефсервис» (г. Москва), являющейся дочерней структурой ОАО «Железные дороги России».

В настоящее время **ОАО «Железные дороги России»** – динамично развивающаяся общенациональная транспортная компания, единственным акционером и учредителем которой является Российская Федерация. Управление компанией осуществляет Президент компании, Правление компании, Центральный аппарат управления, куда входят сотрудники различных Департаментов и подчиненных им специализированных отделов.

В последние годы руководство компании при проведении кадровой политики старается не допускать ситуаций, связанных с риском возникновения конфликта интересов, либо минимизировать их последствия.

Ранее в компании нередко закрывали глаза на случаи «кумовства» и «местничества»: при назначении на должность предпочтение могло быть оказано кандидату, находящемуся в родственных или дружественных отношениях с лицом, принимающим кадровое решение. Теперь руководство компании не только пристально отслеживает подобные инциденты, но и старается предупреждать и пресекать их.

#### **Внешняя среда. Ситуация (сложившаяся система отношений)**

Начальник Отдела по ремонту и эксплуатации подвижного состава (далее – Отдел РЭПС) Троицкий Михаил Митрофанович поставил в известность свое непосредственное руководство, Чадолюбова Дмитрия Дмитриевича, что в отделе предстоят кадровые перестановки. Главный специалист Отдела РЭПС Добровольский Александр Владимирович достиг пенсионного возраста и изъявил желание выйти на пенсию.

Чадолюбов обсудил эту ситуацию со своим непосредственным руководством, Грозовым Константином Николаевичем – начальником Департамента внутренних перевозок, и начальником Департамента управления персоналом Аганиным Эльдаром Рашидовичем. Было принято решение провести конкурс на замещение должности главного специалиста Отдела РЭПС.

Грозова и Чадолюбова связывают не только служебные, но и давние дружественные доверительные отношения. Они в разное время закончили один институт, поступили на работу в компанию. Ранее им нередко приходилось вместе выезжать в служебные командировки, в т.ч. с разного рода инспекциями. Кроме того, они, что называется, «дружат семьями».

Среди «внутренних» кандидатур на замещение должности главного специалиста Отдела РЭПС – сотрудник отдела, инженер 1-й категории Базаров Евгений Вячеславович. Он зарекомендовал себя отличным специалистом, профессионалом, ответственным работником. Есть только одно «но»: Базаров категоричен в своих суждениях, неуживчив с коллегами. Отношения с сослуживцами выстраивает неровно, что порой вредит общему делу. В общем, Троицкому хотелось бы видеть на этом месте человека более контактного и сговорчивого.

На место главного специалиста Отдела РЭПС претендует также Косарев Николай Иванович, инженер 1-й категории Технического отдела Департамента внутренних перевозок, который длительное время вел направление, курирующее научно-исследовательские работы, связанные с разработкой, испытанием и внедрением новых моделей грузовых вагонов, локомотивов, моторвагонного подвижного состава. Его уязвимая для данного назначения сторона – относительно небольшая практика в сфере ремонта и эксплуатации подвижного состава. Мотивация: в родном отделе вакансия главного специалиста занята недавно и вряд ли в ближайшее время освободится. Косарев не видит реальных перспектив карьерного роста в обозримом будущем, хотя считает себя достойным его.

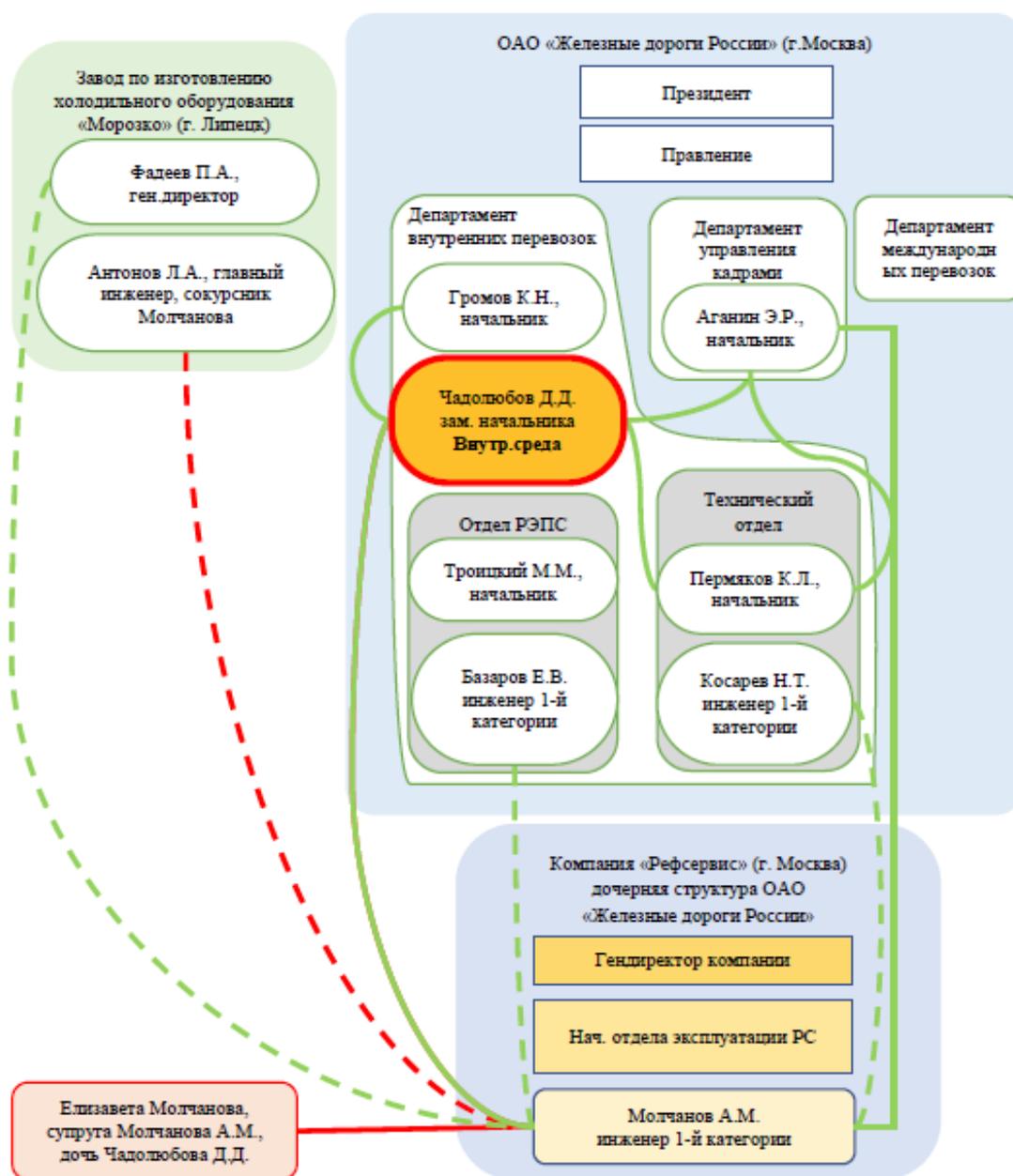
Елизавета, дочь Чадолюбова Д. Д., в курсе грядущих кадровых перемен в Отделе РЭПС. Она настойчиво просит отца подействовать зятю в занятии вакантной должности. Мол, и зарплата у него будет не в пример выше, и перед глазами тестя будет находиться, что для нее спокойнее. И вообще, уверена Елизавета, ранее в компании нередко были случаи найма и продвижения своих родственников, либо близких знакомых.

К этому времени Артем Михайлович Молчанов (32 года) успел зарекомендовать себя как квалифицированный сотрудник, постоянно подтверждающий свой профессионализм в том, что касается разработки и освоении новых методов и технологий обеспечения долговременной эксплуатации рефрижераторных вагонов и контейнеров. У Молчанова складываются отличные отношения и с коллегами, и с заказчиками, и с исполнителями работ. Однако для занятия вакантной должности



**70** Возможно ли предупреждение и преодоление конфликта интересов?

ему не хватает специальных знаний по ремонту всего подвижного состава, да и трудовой стаж пока еще не достаточен.



**Рис. 1** – Схема ситуации. Основные участники взаимоотношений

Главное же, Молчанов считает себя в силах самостоятельно доказать свою профессиональную состоятельность, без поддержки и использования возможностей служебного положения тестя. И для этого он видит два пути. Первый – работать и продвигаться в компании «Рефсервис» (г. Москва), второй – дать согласие на перевод на завод «Снежок» по изготовлению холодильного оборудования (г. Спасокуричинск). Главный директор завода Фадеев Петр Алексеевич знает Молчанова по ряду совместных проектов «Рефсервиса» и «Снежок», и при встрече на совещании в Москве лично предложил ему подумать над переводом, гарантируя более высокую должность, зарплату, интересный фронт работы, и, что немаловажно, предоставление весьма приличной для молодой семьи отдельной квартиры.

Вдобавок, на заводе «Снежок» трудится давний друг Артема, его однокурсник Антонов Леонид Анатольевич. Несмотря на относительно молодой возраст, он – главный инженер завода. Леонид устроился на завод после окончания учебы в институте, который закончил с красным дипломом. У него было много предложений по трудоустройству, но свой выбор он остановил на заводе «Снежок», который в то время проходил стадию технического переоснащения, внедрения инновационных технологий. Несомненно, это был непростой период и для рабочих, и для руководства завода. Но Леонида никогда не останавливали трудности. Главное, что предлагаемая работа обещала быть по-настоящему интересной, и он мог на практике доказать, что годы учебы в институте не прошли даром. Кроме того, Леонида устраивали предлагаемые руководством условия – квартира в новом доме, возможность трудоустроить супругу, которая закончила тот же институт. Друг советует



Молчанов принять предложение руководства завода, исходя из своего довольно успешного делового и жизненного опыта.

Планы возможного переезда в г. Спасокручинск насторожили Елизавету, супругу Молчанова. Елизавета – единственная дочь Дмитрия Дмитриевича Чадолюбова. Ей 25 лет, закончила институт, устроилась переводчиком в крупный научно-исследовательский центр в Москве (блестяще владеет несколькими европейскими языками), честолюбива, ориентирована на успешную карьеру. Считает, что ее супруг недооценен руководством как «Рефсервиса», так и головной компании ОАО «Железные дороги России». Очень напугана серьезностью, с которой Артем отнесся к предложению со стороны ген. директора завода «Снежок». Не хочет переезжать в г.Спасокручинск: боится отрываться от родительского дома, не хочет покидать Москву, опасается, что на новом месте не найдет работу, которая будет соответствовать ее ожиданиям.

Перед Чадолюбовым, если он пойдет навстречу настойчивым просьбам Елизаветы, стоит задача: перевести в головную компанию из дочерней структуры зятя, Молчанова Артема Михайловича.

**Ситуация.** Интересы компании могут войти в противоречие с личной заинтересованностью одного из ее руководящих сотрудников.

### **Поле проблем (то, чего нет или не получается, не прогнозируется, противоречие)**

Чадолюбов желал бы помочь дочери в трудоустройстве зятя на более перспективное место (в плане карьеры и зарплаты), но не может допустить, чтобы переход Молчанова в подчиненное ему подразделение ОАО «Железные дороги России» стал причиной возникновения конфликта интересов;

Чадолюбов ждет повышения, но, помогая зятю устроиться в головную компанию, может поставить под сомнение свою репутацию безупречного управленца;

Чадолюбов готов поддержать зятя в его дальнейшем продвижении в дочерней структуре ОАО «Железные дороги России» в г. Москве, но его дочь, Елизавету, такой вариант не устраивает;

Чадолюбов понимает стремление зятя к дальнейшему росту на избранном поприще, но не может допустить, чтобы для этого его дочь Елизавета покинула родителей и переехала с мужем в г. Спасокручинск

Нахождение на хорошем счету у руководства компании «Рефсервис» не гарантирует Молчанову быстрого карьерного роста – кадровые перестановки в компании только произошли;

Условия трудоустройства на заводе «Снежок» устраивают Молчанова во всех отношениях, но переезд в г. Спасокручинск не вписывается в планы его жены;

Молчанов хочет быть в глазах своей молодой жены не только успешным специалистом, но и главным «добытчиком» в семье, а этого пока не получается;

На вакантное место главного специалиста Отдела ремонта и эксплуатации подвижного состава (РЭПС) Департамента внутренних перевозок ОАО «Железные дороги России» претендуют несколько кандидатов, однако по ряду причин они не могут полностью удовлетворить предъявляемым к кандидату требованиям;

Один из кандидатов (Базаров Евгений Вячеславович) обладает всеми необходимыми знаниями по организации соответствующих работ, но конфликтен и вследствие этого не очень удобен начальству;

Двое других кандидатов отлично ладят с коллегами и начальством, но обладают более узкими познаниями, умениями и навыками в области ремонта и эксплуатации подвижного состава;

Жена Молчанова, Елизавета, хочет перевести его при содействии отца в Отдел РЭПС ОАО «Железные дороги России, но ее усилия встречают активное сопротивление со стороны мужа и пассивное – со стороны отца;

Елизавета хотела бы содействовать успешному карьерному росту мужа, который, по ее мнению, повлечет за собой соответствующее увеличение денежного вознаграждения, но не готова к перемене местожительства и не может поступиться своими интересами и привязанностями.

### **Выбранная проблема**

Чадолюбов желал бы помочь дочери в трудоустройстве зятя на более перспективное место (в плане карьеры и зарплаты), но не может допустить, чтобы переход Молчанова в подчиненное ему подразделение ОАО «Железные дороги России» стал причиной возникновения конфликта интересов.

### **Поле задач**

Избежать ситуации конфликта интересов при замещении должности главного специалиста Отдела РЭПС Департамента внутренних перевозок ОАО «Железные дороги России»;

Утвердить на замещаемую должность главного специалиста Отдела РЭПС достойную кандидатуру;

Повысить статус Молчанова и денежное вознаграждение за исполняемую им работу;

Договориться о допустимых пределах и размерах вмешательства в дела друг друга (Чадолюбов – Елизавета – Молчанов).



## 72 Возможно ли предупреждение и преодоление конфликта интересов?

### Выбранная задача

Избежать ситуации конфликта интересов при замещении должности главного специалиста Отдела РЭПС Департамента внутренних перевозок ОАО «Железные дороги России»

### Список персонажей, краткое описание ролей/статусов:

Громов Константин Николаевич – начальник Департамента внутренних перевозок ОАО «Железные дороги России».

Аганин Эльдар Рашидович – начальник Департамента управления персоналом ОАО «Железные дороги России».

Фадеев Петр Алексеевич – ген. директор завода «Снежок» по изготовлению холодильного оборудования (г. Спасокуренск).

Чадолубов Дмитрий Дмитриевич – зам. начальника Департамента внутренних перевозок.

Троицкий Михаил Митрофанович – начальник Отдела ремонта и эксплуатации подвижного состава (РЭПС).

Добровольский Александр Владимирович – главный специалист Отдела РЭПС.

Базаров Евгений Вячеславович – инженер 1-й категории Отдела РЭПС.

Пермяков Константин Львович – начальник Технического отдела, ответственный за работу по урегулированию конфликта интересов в Департаменте внутренних перевозок.

Косарев Николай Иванович, инженер 1-й категории Технического отдела Молчалин Артем Михайлович – инженер 1-й категории в компании «Рефсервис» (дочерняя структура ОАО «Железные дороги России», г. Москва).

Антонов Леонид Анатольевич – главный инженер завода «Снежок», сокурсник Молчалина.

Молчалин Артем – супруг Елизаветы, зять Чадолубова Дмитрия Дмитриевича.

Елизавета Дмитриевна Молчалина – супруга Артема, переводчик.

**Выбранный персонаж:** заместитель начальника Департамента внутренних перевозок Чадолубов Дмитрий Дмитриевич, поскольку в данной ситуации он является лицом, обладающим дискреционными полномочиями<sup>1</sup>.

### Предпочтения выбранного персонажа

**Ценности**, значимые для выбранного персонажа: компетентность, ответственность, профессионализм, достоинство (личное и профессиональное), любовь к дочери, спокойствие и финансовое благополучие семьи.

**Цели**, наиболее значимые для выбранного персонажа: ответственность за семью, ее целостность и финансовую обеспеченность; развитие вверенного подразделения компании ОАО «Железные дороги России» в соответствии с запросами отрасли по совершенствованию организации перевозочного процесса и с современными требованиями, предъявляемыми к управленческой деятельности; повышение по службе.

Таблица 1 – Цели персонажа и их динамика

Динамика цели \ Цели	Финансовое благополучие семьи (вкл. семью дочери)	Развитие вверенного подразделения	Статус в компании	Риски участия в конфликтах	Личная и деловая репутация
Смена идентичности <sup>1</sup>					
Существенно увеличение	2				
Увеличение		3	4		
Сохранение					5
Снижение				6	
Существенное снижение					

Примечания к таблице 2:

1 Смена идентичности объекта целеполагания, переход его на качественно новый уровень.

2 Помочь зятю в продвижении по службе (либо подсказать ему возможные пути решения этой задачи, не связанные с переездом в другой город), что должно повлечь за собой мир в семье Молчанова и упрочение его финансового положения.

3 Взять на должность главного специалиста отдела РЭПС квалифицированного сотрудника, обладающего познаниями, умениями и навыками в области ремонта и эксплуатации подвижного состава, умеющего выявить перспективы развития этого направления деятельности компании с учетом современных требований.

4 Упрочить свой статус в компании, и, по возможности, продвинуться по службе.

5 Не нанести ущерба своей личной и деловой репутации, войдя в состояние конфликта интересов.

6 Избежать ситуации конфликта интересов. Не позволить, чтобы интересы семьи стали препятствием к должному исполнению Чадолубовым своих служебных обязанностей. Не войти в конфронтацию с начальником технического отдела, и не подставить под удар свое непосредственное начальство.

1 **Дискреционные полномочия** позволяют должностному лицу по своему усмотрению определять вид и содержание (полностью или частично) принимаемого управленческого решения, либо предоставляющие возможность выбора по своему усмотрению одного из нескольких предусмотренных ведомственным актом вариантов управленческих решений.



### Варианты решений Чадолубова

**Решение 1.** Чадолубов, взвесив все доводы «pro et contra», счел невозможным для себя предлагать кандидатуру своего зятя и поддерживать ее на конкурсе по замещению вакантной должности главного специалиста Отдела РЭПС.

Чадолубов – член конкурсной комиссии. Предстоит сделать выбор между двумя кандидатами. Базаров Евгений Вячеславович зарекомендовал себя как высококлассный специалист с неуживчивым характером, продолжительное время работающий в Отделе РЭПС. Его кандидатура не устраивает начальника отдела РЭПС Троицкого Михаила Митрофановича. Ввиду этого обстоятельства Чадолубов поддерживает кандидатуру Косарева Николая Ивановича, инженера 1-й категории Технического отдела Департамента внутренних перевозок. Принимая такое решение, Чадолубов рассчитывает, во-первых, на то, что предыдущий опыт работы по курированию научно-исследовательских работ, связанных с разработкой, испытанием и внедрением новых моделей грузовых вагонов, локомотивов, моторвагонного подвижного состава позволит ему быстро войти в круг деятельности, ориентированной на ремонт и эксплуатацию подвижного состава; во-вторых, Чадолубов полагается на характеристику, представленную с места его работы, определяющую Косарева как открытого, доброжелательного и отзывчивого сотрудника.

В отношении зятя Чадолубов принимает решение: поддержать Артема Молчанова в его стремлении упрочить свое положение в компании «Рефсервис» (г. Москва).

#### Стратегия:

- По отношению к себе – сотрудничество.
- По отношению к компании – сотрудничество + растворение.
- По отношению к Троицкому – сотрудничество + компромисс.
- По отношению к Базарову – уклонение.
- По отношению к Косареву – компромисс.
- По отношению к дочери – сотрудничество + уклонение.
- По отношению к зятю – сотрудничество.

#### Риски принятого решения:

- нарушение мира и согласия в семье (ярко выраженное недовольство дочери);
- зять, ввиду отсутствия близких перспектив перемены своего должностного положения в компании «Рефсервис», может принять предложение руководства завода «Снежок» и переехать в г. Спасокручинск;
- отдавая предпочтение психологическим характеристикам кандидатов на замещение должности главного специалиста Отдела РЭПС перед их профессиональными знаниями, умениями и навыками, Чадолубов может принять неверное решение.

#### Возможности:

- Чадолубов не компрометирует себя вхождением в ситуацию конфликта интересов, «сохраняет лицо» и «status quo»;
- Отдел РЭПС получает на должность главного специалиста крепкого профессионала, долгое время занимающегося вопросами внутренних перевозок;
- Базаров может учесть замечания, высказанные ему конкурсной комиссией, и скорректировать свое поведение с начальством и коллегами;
- Артем Молчанов договаривается с супругой о взаимной поддержке на компромиссной основе: он изыскивает в ближайшем будущем новые возможности повышения по службе (пройдя курсы освоения новых технологий организации внутренних перевозок, о проведении которых объявила головная компания), и оставит, хотя бы на время, мысль о переезде и трудоустройстве на заводе в г. Спасокручинске. Елизавета, со своей стороны, старается поддержать его усилия, обеспечить надежный и спокойный семейный тыл.

**Бюджет** принятого решения: средства, предусмотренные на проведение процедуры конкурса на замещение вакантной должности; время членов конкурсной комиссии и кандидатов на должность главного специалиста Отдела РЭПС; время и усилия, затраченные Молчановым на освоение программы курсов.

#### Последствия принятого решения:

- Чадолубов сохраняет незапятнанную репутацию, продвигается по службе;
- Косарев занимает должность главного специалиста Отдела РЭПС, но в освоении новой сферы деятельности продвигается не так быстро, как рассчитывал Чадолубов;
- Между Чадолубовым и Пермяковым нарастает напряженность: начальник технического отдела не хотел отпускать



## 74 Возможно ли предупреждение и преодоление конфликта интересов?

своего сотрудника в отдел РЭПС (хотя и не мог предложить Косареву должности главного специалиста в своем отделе);

- Молчанов заканчивает курсы, но скорого продвижения в компании «Рефсервис» не предвидится, поскольку новые знания выходят за круг его должностных обязанностей (ситуация «сверхкомпетентности»);
- тесть советует пройти квалификационный отбор, по результатам которого Артема Михайловича могут зачислить в кадровый резерв ОАО «Железные дороги России», где
- жена поддерживает Молчанова.

**Решение 2.** Пойти навстречу просьбам дочери и включить Молчанова Артема Михайловича в число кандидатур на замещение вакантной должности главного специалиста Отдела РЭПС. При этом не ставить свое непосредственное начальство, главу конкурсной комиссии, а также ответственного за урегулирование конфликта интересов в Департаменте внутренних перевозок в известность о статусе кандидата как члена своей семьи и не выходить из состава конкурсной комиссии.

### Стратегия:

По отношению к себе – сотрудничество + уклонение.

По отношению к компании – сотрудничество + уклонение.

По отношению к Громову, Аганину и Пермякову – сотрудничество + уклонение.

По отношению к дочери – сотрудничество.

По отношению к зятю – сотрудничество + компромисс.

### Риски принятого решения:

- начальник Департамента внутренних перевозок Громов, начальник Департамента управления кадрами Аганин (глава конкурсной комиссии), а также начальник технического отдела Департамента Пермяков (ответственный по данному подразделению ОАО «РЖД» за урегулирование конфликта интересов) могут и обязаны указать Чадолюбову на недопустимость создания ситуации потенциального (реального) конфликта интересов;
- Чадолюбов должен быть отстранен от работы в конкурсной комиссии;
- Чадолюбов должен быть временно отстранен от занимаемой должности;
- вопрос о создании Чадолюбовым ситуации конфликта интересов должен быть передан на рассмотрение комиссии по урегулированию конфликтов интересов ОАО «Железные дороги России»;
- комиссия по урегулированию конфликтов интересов может на основании рассмотрения дела Чадолюбова принять решение о его отстранении от замещаемой должности либо об его увольнении из компании («в связи с утратой доверия»);
- Молчанов должен быть выведен из числа претендующих на замещение должности в подведомственном Чадолюбову подразделении;
- о том, что Молчанов позволил втянуть себя в ситуацию конфликта интересов, станет известно его руководству «Рефсервиса», дочерней структуры ОАО «Железные дороги России»

**Возможности** принятого решения весьма ограничены и, к сожалению, печально предсказуемы. В свете борьбы, которую ведет в последние годы руководство ОАО «Железные дороги России», у дочери Чадолюбова Елизаветы нет шансов на претворение планов по подобному трудоустройству Артема Молчанова.

**Бюджет** принятого решения: подорванное здоровье и подмоченная деловая репутация Чадолюбова.

### Последствия принятого решения:

- поскольку ситуация конфликта интересов нашла подтверждение, Чадолюбов был выведен из состава конкурсной комиссии;
- поскольку Чадолюбов не представил письменное заявление о наличии личной заинтересованности и потенциальной угрозе возникновения ситуации конфликта интересов ни своему непосредственному начальству, ни главе конкурсной комиссии, ни ответственному за предотвращение конфликта интересов, он был временно отстранен от занимаемой должности;
- вопрос о его дальнейшей судьбе был передан на рассмотрение комиссии по урегулированию конфликта интересов ОАО «Железные дороги России», которая приняла решение о его увольнении с занимаемой должности «в связи с утратой доверия»<sup>1</sup>.

1 п. 7.1 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса Российской Федерации предусматривает увольнение работника по инициативе работодателя в случае нарушения работником мер по предотвращению или урегулированию конфликта интересов, стороной которого он является.



- на Громова было наложено дисциплинарное взыскание.

**Долговременный прогноз:** Молчанов Артем Михайлович после увольнения по собственному желанию из дочерней структуры ОАО «Железные дороги России» даст согласие на трудоустройство на заводе «Снежок», переедет в г. Спасокурчинск и постарается доказать, что он настоящий, крепкий специалист в своем деле, который может принести предприятию ощутимую пользу. Его усилия найдут живейшую поддержку со стороны главного инженера завода Антонова Леонида Анатольевича, давнего друга и сокурсника Молчанова. При всем том – нарастающее недовольство жены, которая не теряет надежды вернуться вместе с мужем в Москву.

**Решение 3.** Чадолюбов принимает решение пойти навстречу просьбам дочери и включить Молчанова Артема Михайловича в число кандидатур на замещение вакантной должности главного специалиста Отдела РЭПС. При этом – поставить своего непосредственного начальника в известность о статусе кандидата как члена своей семьи и взять на время проведения конкурса отпуск. Вместе с тем он не оставил подобное уведомление ни начальнику Департамента управления кадрами Аганину Э.Р., который возглавляет конкурсную комиссию, ни ответственному в подразделении за урегулирование конфликта интересов, начальнику технического отдела Пермякову К.Л.

**Стратегия:**

- По отношению к себе – сотрудничество + уклонение.
- По отношению к компании – сотрудничество + уклонение.
- По отношению к Громову – сотрудничество и уклонение.
- По отношению к Аганину и Пермякову – уклонение.
- По отношению к дочери – сотрудничество.
- По отношению к зятю – сотрудничество + компромисс.

**Риски** принятого решения:

- Чадолюбов вынужден представить своему непосредственному начальнику письменное уведомление о потенциальной угрозе возникновения ситуации конфликта интересов: неизвестно, как это отразится на его дальнейшей деловой репутации, а также карьере;
- Чадолюбов не оставил подобное уведомление ни начальнику Департамента управления кадрами, Э.Р. Аганину, который возглавляет конкурсную комиссию, ни ответственному в подразделении за урегулирование конфликта интересов К. Л. Пермякову;
- во время нахождения Чадолюбова в отпуске в отношении трудоустройства Молчанова в подведомственное ему подразделение может быть принято отрицательное решение, так как у последнего недостаточно опыта и практики работы по ремонту и эксплуатации всего подвижного состава, он – специалист в области эксплуатации рефрижераторных вагонов и контейнеров.

**Возможности** принятого решения:

Молчанов может пройти конкурсный отбор и быть включен в кадровый резерв ОАО «Железные дороги России». В дальнейшем из кадрового резерва Молчанов может быть переведен в штат ОАО «Железные дороги России», но уже в подразделение, не находящееся в прямом подчинении у Дмитрия Дмитриевича Чадолюбова.

**Бюджет** принятого решения: бюджетные средства, выделяемые на работу конкурсной комиссии по замещению вакантной должности главного специалиста Отдела РЭПС, время на подготовку и проведение конкурса, волнение (здоровье) кандидатов, волнение (здоровье) Чадолюбова из-за вхождения в ситуацию конфликта интересов.

**Последствия** принятого решения:

- Чадолюбов пытался избежать ситуации конфликта интересов, уйдя в отпуск, но Аганин и Пермяков, не получив письменного уведомления о потенциальной угрозе возникновения ситуации конфликта интересов, вправе обратиться по этому вопросу в комиссию по урегулированию конфликта интересов ОАО «Железные дороги России». Комиссия может принять решение о наложении дисциплинарного взыскания на Чадолюбова, что крайне нежелательно в ситуации ожидания им повышения;
- если Громов не уведомил о поступившем ему заявлении, он может быть подвергнут дисциплинарному взысканию;
- комиссия может потребовать временно отстранить Чадолюбова от занимаемой должности до урегулирования ситуации.

**Решение 4.** Пойти навстречу просьбам дочери и включить Молчанова Артема Михайловича в число кандидатур на замещение вакантной должности главного специалиста Отдела РЭПС. При этом, поставив своего непосредственного



## 76 Возможно ли предупреждение и преодоление конфликта интересов?

начальника, главу конкурсной комиссии и ответственного в подразделении за урегулирование конфликта интересов в известность о статусе кандидата как члена своей семьи, взять на время проведения конкурса отпуск.

### Стратегия:

По отношению к себе – сотрудничество + уклонение.

По отношению к компании – сотрудничество + уклонение.

По отношению к дочери – сотрудничество.

По отношению к зятю – сотрудничество + компромисс.

### Риски принятого решения:

- Чадолюбов вынужден представить своему непосредственному начальнику и представителю нанимателя письменное уведомление о потенциальной угрозе возникновения ситуации конфликта интересов: неизвестно, как это отразится на его дальнейшей деловой репутации, а также карьере;
- во время нахождения Чадолюбова в отпуске в отношении трудоустройства Молчанова в подведомственное ему подразделение может быть принято отрицательное решение;
- в настоящее время в компании ОАО «Железные дороги России» не приветствуется нахождение родственников, входящих в штат компании, в линейном подчинении друг от друга.

### Возможности принятого решения:

- Молчанов может пройти конкурсный отбор и быть включен в кадровый резерв ОАО «Железные дороги России»;
- поскольку Чадолюбов заранее известил в письменной форме свое непосредственное начальство, представителя нанимателя и ответственного в подразделении за урегулирование конфликта интересов об угрозе потенциального возникновения ситуации конфликта интересов, а затем на время работы конкурсной комиссии ушел в отпуск, велика вероятность того, что его деловая репутация не особенно пострадает.

**Бюджет** принятого решения: бюджетные средства, выделяемые на работу конкурсной комиссии по замещению вакантной должности главного специалиста Отдела РЭПС, время на подготовку и проведение конкурса, волнение (здоровье) кандидатов.

### Последствия принятого решения:

- из кадрового резерва Молчанов может при необходимости быть переведен в штат ОАО «Железные дороги России», но уже в подразделение, не находящееся в прямом подчинении у Дмитрия Дмитриевича Чадолюбова;
- жена Елизавета согласна ждать повышения мужа еще пару лет, только бы не оставлять родителей и свою работу в г. Москве.

**Решение 5.** Чадолюбов счел невозможным для себя предлагать кандидатуру своего зятя и поддерживать ее на конкурсе по замещению вакантной должности главного специалиста Отдела РЭПС.

Чадолюбов предваряет свое решение встречей одновременно с дочерью и зятем, объясняя причины, по которым он не может поддержать кандидатуру Артема на конкурсе по замещению должности в отделе РЭПС (хочет избежать ситуации конфликта интересов, вдобавок отдел находится в его линейном подчинении).

Дмитрий Дмитриевич обращается к дочери с просьбой понять его и поддержать принятое им решение. «Ты убеждена, что Артем может достичь большего. Так доверься его опыту, знаниям и интуиции, – говорит он Елизавете. – Кроме того, я знаю, как ты дорожишь своей работой. Наконец, я не хочу расставаться с тобой на неопределенно длительное время и потому не склонен поддерживать идею переезда в Спасокручинск, несмотря на заманчивые перспективы, которые руководство завода обрисовало Артему. Ты знаешь, в свое время я прошел подобный путь. Но Артем уже заработал себе весьма неплохую репутацию в компании «Рефсервис». Что ж, если сейчас не удастся продвигнуться дальше в компании, можно попробовать пройти отбор в головной компании и быть зачисленным в кадровый резерв. В этом случае он может впоследствии быть принят в штат ОАО «Железные дороги России», отдав предпочтение тому профилю работы, который ему интересен, и где он может не только раскрыть свой потенциал, но и более полно применить свои знания и умения». Елизавета и Артем сочли его доводы убедительными и согласились еще раз подумать над сказанным Дмитрием Дмитриевичем.

Как член конкурсной комиссии Чадолюбов намерен поддержать кандидатуру Базарова Евгения Вячеславовича, несмотря на сильное сопротивление со стороны начальника отдела РЭПС Троицкого. Чадолюбов считает, что: отделу нужно продвигать своих сотрудников, неоднократно подтвердивших профессионализм и компетентность в вопросах, профильных для Отдела РЭПС. Принимая во внимание соображения начальника отдела относительно кандидатуры Базарова, Чадолюбов



намерен предложить установить для него испытательный срок.

**Стратегия:**

По отношению к себе – сотрудничество.

По отношению к компании - сотрудничество + растворение.

По отношению к Троицкому – сотрудничество + компромисс.

По отношению к Пермякову – сотрудничество.

По отношению к дочери – компромисс.

По отношению к зятю – компромисс.

**Риски принятого решения:**

- осложнение отношений с Троицким, который предпочитает иметь своим непосредственным подчиненным не только крепкого профессионала, но также лояльного и доброжелательного сотрудника.
- зять, ввиду отсутствия близких перспектив перемены своего должностного положения в компании «Рефсервис», может все же принять предложение руководства завода «Снежок» и переехать в г. Спасокручинск;
- в этом случае дочь может уехать вместе с ним, и здесь неясно, примет ли она новую ситуацию (необходимость расстаться с родительским домом, работой в Москве, друзьями, привычным образом жизни и т. п.).

**Возможности:**

- Чадолюбов не компрометирует себя вхождением в ситуацию конфликта интересов, «сохраняет лицо» и «status quo»;
- Отдел РЭПС получает на должность главного специалиста крепкого профессионала, долгое время занимающегося вопросами внутренних перевозок;
- Базаров может учесть замечания, высказанные ему конкурсной комиссией, и скорректировать свое поведение с начальством и коллегами;
- Артем Молчанов убеждает свою молодую решительную супругу набраться терпения и подождать результатов квалификационного отбора. «При благоприятном стечении обстоятельств, – говорит он жене, – я смогу перейти на работу в ОАО «Железные дороги России», не прибегая к протекции тестя, и заняться тем кругом вопросов, в которых я более компетентен. В этом случае у меня появится больше шансов продемонстрировать результативность своей работы, нежели при необходимости в сжатые сроки осваивать новые сферы деятельности».

**Бюджет принятого решения:** средства, предусмотренные на проведение процедуры конкурса на замещение вакантной должности; время членов конкурсной комиссии и кандидатов на должность главного специалиста Отдела РЭПС, волнение (здоровье) кандидатов.

**Последствия принятого решения:** Чадолюбов сохраняет незапятнанную репутацию, продвигается по службе;

- Базаров занимает должность главного специалиста Отдела РЭПС, меняет свой стиль общения с коллегами и начальством;
- Молчанов проходит квалификационный отбор, зачисляется в кадровый резерв ОАО «Железные дороги России»
- через два года становится главным специалистом Отдела рефрижераторных перевозок в Департаменте международных перевозок.
- Елизавете не нужно оставлять отца, работу и переезжать с мужем из г. Москвы в г. Спасокручинск.

**Выбранное решение (1-5) – пятое, поскольку оно:**

- представляет выбранному персонажу возможность избежать попадания в ситуацию конфликта интересов, сохранить свою деловую и личную репутацию;
- открывает перед ним перспективу не омраченного принятием заинтересованного решения дальнейшего продвижения по службе;
- позволяет занять вакантную должность главного специалиста отдела РЭПС сотруднику, в наибольшей степени отвечающему предъявляемым требованиям, что соответствует интересам и отдела, и Департамента внутренних перевозок, и компании в целом;
- открывает иной путь вхождения Молчанова в головную компанию и занятия в ней достойного положения в соответствии с его профильными знаниями и опытом работы, что повлечет за собой упрочение финансового положения семьи Молчанова;
- позволяет сохранить мир и спокойствие в семье на основе достижения приемлемого компромисса, удовлетворяющего, если не всем, то, по крайней мере, основным интересам членов семьи.



**78** Возможно ли предупреждение и преодоление конфликта интересов?

- при желании у Молчанова остается возможность вернуться к обсуждению вопроса о переводе на завод «Снежок».

**Долговременные (горизонт прогноза – три-пять лет) изменения объекта исследования.** Чадолюбов получает ожидаемое повышение, занимает должность начальника Департамента внутренних перевозок. По-прежнему ответственно и взвешенно подходит к принятию решений. Поддерживает и укрепляет свою деловую и личную репутацию.

**Ресурсные потоки, к которым приводит это решение.**

**Положительные,** поскольку Чадолюбов не вошел в потенциальную ситуацию конфликта интересов и приобрел опыт предотвращения подобных проблем; определил позицию в отношении приоритетов дочери и зятя; сумел привести их к взаимоприемлемому компромиссу.

**Отрицательные,** поскольку потребовали от Чадолюбова больших затрат времени и здоровья для выработки согласованного решения с членами своей семьи.

**Соотнесение положительного и отрицательного потоков** будет сбалансировано в случае, если Молчанов сможет закрепить свое независимое от Чадолюбова положение в компании ОАО «Железные дороги России», и добиться упрочения финансового положения. В случае, если он со временем примет решение перевестись на завод «Снежок» и переехать в г. Спасокурчинск, ситуация *déjà vu* может повториться.

Таблица 2 – Итоговая матрица для рефлексии решений, предложенных Чадолюбовым

Персонаж или группа	Тип решения (стратегии)										Итого (решений):	
	Сотрудничество	Сотрудничество + Соперничество	Соперничество	Соперничество + Уклонение	Уклонение	Растворение + Уклонение	Растворение	Сотрудничество + Растворение	Сотрудничество + Уклонение	Соперничество + Растворение		Компромисс
Чадолюбов	1р, 5р								2р, 3р, 4р			5
Компания								1р, 5р	2р, 3р, 4р			5
Громов	3р				3р				2р			3
Аганин					3р				2р			2
Фадеев												0
Троицкий	1р, 5р										1р, 5р	4
Добровольский												0
Базаров					1р							1
Пермяков	5р				3р				2р			3
Косарев											1р	1
Антонов												0
Артем	1р, 2р, 3р, 4р										2р, 3р, 4р, 5р	8
Елизавета	2р, 3р, 4р								1р		5р	5
Итого (решений):	13	0	0	0	4	0	0	2	10	0	8	37

**Обозначения:** символы 1р, 2р ... означают, что этот тип стратегии присутствует в первом и втором решении относительно данного персонажа. Ячейки таблицы 2, залитые серым цветом, означают не предложенные решения; вероятно, они не были продуманы.

**Вывод по таблице 2:** Решения преимущественно ориентированы на Артема, самого себя, компанию и Елизавету, во вторую очередь на Троицкого, Громова и Пермякова. Есть персонажи – Фадеев, Добровольский и Антонов, для которых решения по каким-то причинам не предложены. Решения надо предложить или удалить персонажей из таблицы 2 и из рассмотрения, как не значимые. Из одиннадцати эталонных менеджерских стратегий преобладают стратегии (по убыванию) «Сотрудничество», «Сотрудничество + Уклонение», «Компромисс», «Уклонение» и «Сотрудничество + Растворение». Шесть других эталонных стратегий не использованы, вероятно, можно предположить наличие «слепых пятен» в стратегиях, используемых Чадолюбовым...





### **Заключение**

Представленный кейкис – попытка объективизации, структуризации, формализации, оценки сложной многоуровневой управленческой ситуации предотвращения конфликта интересов, связанного с принятием лицом, наделенным дискреционными полномочиями, кадровых решений в отношении родственников, попытка её успешного разрешения с помощью построения полей альтернативных решений с использованием инструментария контроля, инновационных форм оценки и системы разнообразных количественных и качественных метрик.

### **Литература**

1. Киселев В. Д. Инструментарий описания слабо формализованных, проблемных и рискованных ситуаций // Проблемы анализа риска. – 2010. – том 7. - №1. – С.70-83.
2. Киселев В. Д. Российские кейсы в жанре кейкис // Маркетинг услуг. – 2014. – №1(37). – С. 22-48.
3. Киселев В. Д. Технология написания проектного кейса в жанре «кейкис» // «Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии». – 2015. – № 4(13). – С. 7-14.



**Elena Barkovskaya<sup>1</sup>**

## IS IT POSSIBLE TO PREVENT AND OVERCOME A CONFLICT OF INTEREST?

**Abstract.** The situation proposed for discussion reflects the Russian practice of overcoming the conflict of interest situation when carrying out personnel reshuffles in the organization. This key case [1-3] is a rigidly structured open case, educational and research material. All images, as well as institutions and enterprises described in the case, are collective. The names of departments, companies and enterprises, names, surnames, positions, accepted conditional abbreviations, similarities and other analogies are random (typical and archetypal) and do not have direct prototypes. Several variants of overcoming the conflict of interests within the framework of a separate agency are suggested. It is shown that there are no unsolvable problems, and there are always fields of alternative solutions that are relatively acceptable for the participants in the conflict.

**Key words:** social responsibility, professional growth, personal growth, business reputation, personnel development, personal interest, conflict of interests.

<sup>1</sup> **Barkovskaya Elena Yu.** – doctor of history, assistant professor, lecturer at the Institute of Public Administration and Management of the RANEPA, Vernadsky Prospekt, 84, Moscow, Russian Federation, 119606. Email: [ey.barkovskaya@migsu.ru](mailto:ey.barkovskaya@migsu.ru)

### References

1. Kiselev V.D. Toolkit for the description of poorly formalized, problem and problem situations // *Problemy analiza riska*. 2010. Volume 7. №1. Pp. 70-83.
2. Kiselev V.D. Russian cases in the genre Keikis // *Marketing uslug*. 2014. No. 1 (37). Pp. 22-48.
3. Kiselev V.D. Technology of writing a project case in the genre "Keikis" // *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Socialno gumanitarnye issledovaniya i tekhnologii*. 2015. No. 4 (13). Pp. 7- 14.

