ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

Конфликт интересов государственных служащих через призму социальных ролей

НИКИТА МАКСИМОВИЧ ТУГУЧЕВ
Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации

DOI: 10.22394/2070-8378-2022-24-2-19-26

Аннотация: Статья посвящена актуальной проблеме предотвращения и урегулирования конфликта интересов государственных служащих. Возникший в определенных обстоятельствах конфликт интересов требует от государственного служащего выбора своего поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым антикоррупционным законодательством, поскольку в противном случае некорректный выбор может привести к коррупционным правонарушениям, так как частные интересы будут превалировать над общественными. В статье исследуется концепция, в соответствии с которой социальная роль «государственный служащий» рассматривается в качестве превалирующей, или «титульной», для государственного служащего. Исследование, проводившееся посредством опроса (анкетирования) государственных служащих, ответственных за работу по профилактике коррупционных и иных правонарушений, ставило целью выявить проблемы, связанные с множественностью социальных ролей государственных служащих. По итогам исследования предложены меры по минимизации ситуаций, когда государственные служащие некорректно ранжируют свои социальные роли в контексте публичного управления, посредством просветительских мероприятий и подготовки методических материалов, предусматривающих специфику государственного органа и содержащих конкретные и понятные примеры.

Ключевые слова: государственная служба, государственные служащие, социальные роли, ролевой конфликт, конфликт интересов, этика

Дата поступления статьи в редакцию: 21 января 2022 года.

CIVIL SERVANTS' CONFLICT OF INTEREST THROUGH THE PRISM OF SOCIAL ROLES

RESEARCH ARTICLE

NIKITA M. TUGUCHEV
Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation

Abstract: The article is devoted to the current issue of preventing and solving civil servants' conflicts of interest. The arising conflict of interest requires a civil servant to choose appropriate behavior consistent with the requirements of anti-corruption legislation. Otherwise, the incorrect choice may lead to corruption offenses since private interests will prevail over public ones. The article analyzes the concept that the social role of the "civil servant" is considered the prevailing or "titular" for the civil servant. The study involved conducting surveys (questionnaires) with civil servants responsible for preventing corruption and other offenses, and the goal was to find issues related to the diversity of social roles among civil servants. The author proposes measures aimed at minimizing situations where civil servants incorrectly rank their social roles in the context of public administration. These include educational activities and the preparation of methodological materials that provide specifics of a public body with concrete and transparent examples.

Keywords: civil service, civil servants, social roles, role conflict, conflict of interest, ethics

Received: January 21, 2022.

Введение

В современном сложно организованном и постоянно развивающемся обществе индивид выполняет требования не одной, а нескольких ролей. Между социальными ролями, выполняемыми индивидами, неизбежны ролевые конфликты. Так, государственные служащие Российской Федерации обладают не только социальной ролью «государственный служащий», они могут быть родителями, детьми, друзьями, коллегами, знакомыми. В указанных обстоятельствах крайне важно найти взвешенный баланс социальных ролей государственных служащих и определить, какое место в иерархии социальных ролей индивида, замещающего должность государственной службы Российской Федерации, занимает социальная роль «государственный служащий».

Некоторые социальные роли и присущие им модели поведения могут вступать в явное или неявное противоречие. В конкретных обстоятельствах индивид поступает так, как считает правильным или допустимым. При этом он может не осознавать наличие требований, предъявляемых иной социальной ролью, прямо не задействованной в определенной ситуации. Подобное может привести к конфликту интересов и негативным последствиям для государственной службы и публичного управления.

Постараемся акцентировать внимание не столько на множественности социальных ролей государственных служащих, сколько на том обстоятельстве, что социальная роль «государственный служащий» является превалирующей, или «титульной», для индивида. Данное понимание позволит более предметно рассматривать обязанность государственных служащих принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов. Эффективная комбинация мер, направленных на минимизацию вероятности возникновения конфликта интересов или на минимизацию возможных негативных последствий от его реализации, может быть выработана, в частности, по результатам оценки текущего состояния соответствующей сферы публичного управления. К сожалению, государственный служащий не всегда рассматривает свою профессиональную роль в качестве превалирующей и, как следствие, его поведение не всегда соответствует ценностям, установкам и требованиям публичного управления.

Причины и последствия возникновения ролевого конфликта

Согласно статье 10 Федерального закона от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (далее – Федеральный закон «О противодействии коррупции»), под «конфликтом интересов» понимается ситуация, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) лица, замещающего должность, предусматривающую 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).

Под «личной заинтересованностью» понимается возможность получения доходов в виде денег, иного имущества, в том числе имущественных прав, услуг имущественного характера, результатов выполненных работ или каких-либо выгод (преимуществ), государственным служащим и (или) состоящими с ним в близком родстве или свойстве лицами (родителями, супругами, детьми, братьями, сестрами, а также братьями, сестрами, родителями, детьми супругов и супругами детей), гражданами или организациями, с которыми государственный служащий и (или) лица, состоящие с ним в близком родстве или свойстве, связаны имущественными, корпоративными или иными близкими отношениями.

Федеральным законом «О противодействии коррупции» обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов возлагается абсолютно на всех государственных служащих.

Рассматривая вопросы, связанные с возложением на государственных служащих обязанности принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов, необходимо отметить, что требования, предъявляемые к государственным служащим, несколько строже, чем аналогичные требования к иным группам граждан [Brecher, 2014. P. 243]. В целом к государственным служащим применимы повышенные этические стандарты, предусматривающие более чем просто соблюдение положений нормативных правовых актов [Fulmer, 2010; Miller, 2011; McNee, 2013]. Представляется, что конфликт интересов государственных служащих связан с ролевой теорией и ролевым конфликтом, под которым понимается конфликт между противоположными или конфликтующими ролевыми ожиданиями и соответствующими ролевыми требованиями других индивидов. Крупный исследователь в области теории организации, организационного поведения, социологии организации Роберт Кан писал о ролевом конфликте как об «одновременном возникновении двух (или более) наборов факторов давления, когда соблюдение одного из них затруднит соблюдение другого». «Предписания и запреты, которых придерживаются члены ролевого набора, обозначаются как ролевые ожидания. Ролевые ожидания, которые возлагаются на определенного человека участниками ролевого набора, отражают представление о должности этого человека и его способностях. Содержание этих ожиданий может включать предпочтения в отношении конкретных действий и личных характеристик или стиля поведения. Это набор представлений о том, что индивид должен делать, каким человеком он должен быть, что он должен думать или во что верить и как должен относиться к другим»[1].

1 *Kahn R.L., Wolfe D.M., Quinn R.P, Snoek J.D., Rosenthal R.A.* Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity. *American Sociological Review.* 1964. No. 30. P. 620.

Ролевой конфликт может возникнуть тогда, когда индивид реализует две (или более) социальные роли, а требования, предъявляемые, например, к замещаемой им должности, несовместимы с их профессиональными или иными другими убеждениями или ценностями [Palomino, Frezatti, 2016. P. 169], либо выполнение одних ролевых требований затрудняет выполнение других [Fisher, 2001].

Здесь можно упомянуть один из так называемых парадоксов Томпсона, согласно которому моральные добродетели частной жизни не всегда являются добродетелями публичной жизни[2]. Профессор Гарвардского университета, политолог, сторонник институционального подхода к политической этике Деннис Ф. Томпсон в своих работах уделяет меньше внимания индивидуальным порокам государственных служащих и значительно больше – институциональным (таким, как злоупотребление властью и пренебрежение ответственностью). Очевидно, что помощь близким родственникам, стремящимся увеличивать свое благосостояние, является добродетелью частной жизни. Если же государственный служащий осуществляет свои полномочия в аналогичных интересах близких родственников, это образует конфликт интересов, который не является добродетелью в институциональной сфере. Таким образом, исходя из понятия «конфликт интересов», установленного в Федеральном законе «О противодействии коррупции», конфликт интересов является оценочной категорией и затрагивает конфликты социальных ролей, которые заключаются в получении или возможности получения выгоды самим государственным служащим или лицом, с ним связанным.

Необходимо подчеркнуть, что каждая должность государственной службы предусматривает определенный набор задач, обязанностей и ответственность за их неисполнение для лиц, замещающих соответствующие должности. Такие формальные правила дают понимание и уверенность не только государственным служащим, на которых в силу замещения определенной должности возлагаются задачи и обязанности, но и их руководителям в части возможности делегирования полномочий или определения поручений. В противном случае, если государственный служащий не знает, что от него ожидают, то он будет сомневаться при принятии решений и пытаться угодить руководству методом проб и ошибок[3]. Подобное поведение влечет исключительно негативные последствия как для самого государственного служащего (общая неудовлетворенность, эмоциональное истощение, выгорание), так и для государственного органа (снижение эффективности и производительности, рост текучести кадров) [Karatepe, Uludag, 2008. P. 123; Kim, Murrmann, Lee, 2009. P. 618; Walsh, 2011. P. 73; Cho, Choi, Lee, 2014. P. 1026].

Необходимо учитывать еще один немаловажный аспект. Государственный служащий, когда совершает свой поступок, как правило, действует интуитивно, не особо задумываясь о последствиях. Важно отметить, что такой служащий может просто не осознавать наличие моральной проблемы или этических последствий[4], а в нашем случае – не осознавать наличие конфликта интересов.

Представляется крайне важным рассмотреть текущее состояние уровня осознания государственными служащими множественности их социальных ролей и приоритизации ими той или иной социальной роли. В этой связи нами проведено следующее исследование.

Метод и исследование

Для целей исследования был подготовлен опросный лист, содержащий пять ситуаций, которые назвали «этическими дилеммами», и предложили государственным служащим ответить, как они поступили бы в той или иной ситуации. Поступившие ответы позволяют определить, каким образом государственные служащие оценивают свои социальные роли, какая социальная роль является для них превалирующей, или «титульной».

Законодательство Российской Федерации, регулирующее вопросы прохождения государственной службы, предполагает превалирование социальной роли «государственный служащий» для индивида. Данное предположение выстраивается из взаимосвязанного рассмотрения положений нормативных правовых актов Российской Федерации и заслуживает отдельного исследования. В подтверждение обозначенного тезиса приведем пример, демонстрирующий его обоснованность. Так, государственным служащим запрещено заниматься предпринимательской деятельностью лично или через доверенных лиц. Это указано в пункте 3.1 части 1 статьи 17 Федерального закона от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Данный пример иллюстрирует, что лицу, наделенному социальной ролью «государственный служащий», запрещено заниматься предпринимательской деятельностью как в служебное, так и во внеслужебное время, а также с использованием или без использования должностных полномочий. Данная социальная роль может считаться превалирующей, или «титульной», для индивида, поскольку ограничивает его возможности в иных социальных ролях, то есть предполагает трансситуационный характер. Указанные предпосылки легли в основу нашего эмпирического исследования, посвященного проблеме

2 *Thompson D.* Paradoxes of Government Ethics. *Public Administration Review.* 1992. Vol. 52. P. 52–60.

3 *Rizzo J.R., House R.J., Lirtzman S.I.* Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quartely*. 1970. No. 15. P. 150–163.

4 *Rest J.R.* Moral development: Advances in research and theory. New York: Praeger, 1986. 224 p.

конфликта интересов на государственной службе через призму множественности социальных ролей государственных служащих. Предмет исследования, результаты которого представлены ниже, – осознание государственными служащими возможного конфликта интересов (ролевого конфликта) и того обстоятельства, что их профессиональная социальная роль является превалирующей, или «титульной».

Выборка исследования рандомизированная. В нее вошли государственные служащие, занимающие различные должности государственной службы: от специалиста-эксперта до заместителя директора департамента (N = 264). Среди них женщин – 62,1 %, мужчин – 37,9 %; все они имеют высшее образование, стаж работы – от одного года до 37 лет (среднее значение – 13 лет, медианное значение – 12 лет). Возрастной состав: 5,3 % – в возрасте от 22 до 25 лет, 30,3 % – в возрасте от 26 до 35 лет и 64,4 % – от 36 лет и старше.

В исследовании приняли участие государственные служащие, в должностные обязанности которых входят вопросы профилактики коррупции. Опрошенные нами государственные служащие являются должностными лицами, ответственными за работу по профилактике коррупционных и иных правонарушений. Данное обстоятельство важно в контексте предположения, что такие государственные служащие являются лицами, ответственными за формирование среди других государственных служащих нетерпимости к коррупционным правонарушениям, за оказание консультативной и иной помощи в спорных ситуациях, а также за администрирование антикоррупционной работы. В частности, проведение анализа и проверки информации, связанной с возможными коррупционными правонарушениями, совершенными государственными служащими, подготовка мотивированных заключений по результатам рассмотрения поступившей информации, в том числе в рамках проведенной проверки, а также непосредственное участие в работе комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов. Вопросы, связанные с соблюдением принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения, принятых в государственном органе, также относятся к компетенции указанных лиц. Обоснованно можно говорить, что такие государственные служащие обладают достаточными знаниями, навыками и квалификацией, чтобы определить то или иное поведение как допустимое или недопустимое с точки зрения антикоррупционного законодательства Российской Федерации и с позиции этических требований.

Учитывая обстоятельство, что требование о предотвращении и урегулировании конфликта интересов и утвержденные кодексы этики и служебного поведения соприкасаются с вопросами множественности социальных ролей государственных служащих, предполагалось, что опрашиваемые государственные служащие подтвердят или опровергнут выдвинутую гипотезу.

Анонимный письменный опрос государственных служащих проводился путем рассылки анкеты через информационно-телекоммуникационную сеть Интернет и электронную почту. Респондентам были предоставлены пять ситуаций с заранее предложенными ответами и возможность дать свой ответ. В каждой ситуации и в каждом из предложенных ответов мы постарались явно подчеркнуть все значимые обстоятельства, возможные последствия (где применимо), а также продемонстрировать респонденту, что для каждой конкретной ситуации предусмотрено несколько социальных ролей, которые необходимо учитывать при ответе. Разнообразие предоставляемых ответов позволяет респонденту с разных сторон посмотреть на одну и ту же ситуацию и выбрать тот ответ, который соответствует его убеждению.

Необходимо помнить, что на оценку ситуации оказывает влияние множество факторов – как ситуативных, так и организационных [Schwartz, 2016. P. 758], в том числе контекстуальные аспекты. J.A. Bargh и T.L. Chartrand в статье "The unbearable automaticity of being"[5] выделяли три основные формы автоматической саморегуляции: автоматическое влияние восприятия на действие, автоматическое достижение цели и непрерывная автоматическая оценка своего опыта. То есть мы признаем, что на суждение респондента могли повлиять не только описание самой ситуации, но и те ответы, которые были ему предложены.

У подобного рода исследований существуют определенные ограничения. Не всегда ответы респондентов совпадают с тем, как они поступили бы в реальной ситуации. Поэтому отдельные результаты могут быть завышены или занижены в зависимости от множества факторов. Респондентам было предоставлено ограниченное количество ситуаций и возможных ответов, поэтому для уточнения отдельных выводов проводились дополнительные исследования.

Каждая ситуация сформулирована таким образом, что она адресована лично респонденту, чтобы он с учетом своих профессиональных знаний, навыков, умений и прочих обстоятельств ответил на поставленную перед ним ситуацию. Респондентов попросили отвечать «искренне, ведь именно искренние ответы помогут установить проблематику», обратив особое внимание на то, что ответы являются полностью конфиденциальными.

В большинстве случаев (46,2 %) респонденты, то есть сотрудники антикоррупционных подразделений государственных органов, разделяют принцип нулевой толерантности к коррупционным проявлениям (**рисунок 1**). Вместе с тем существенная доля респондентов (36,4 %) не готова сообщить о коррупп-

5 *Bargh J.A., Chartrand T.L.* The unbearable automaticity of being. American Psychologist. 1999. No. 54. P. 462–479.

Рисунок 1. Распределение ответов на вопрос, касающийся принципа нулевой толерантности к коррупционным проявлениям

Fig. 1. Distribution of answers to the question concerning the principle of zero tolerance for corruption



Рисунок 2. Распределение ответов на вопрос, касающийся использования канцелярских принадлежностей

Fig. 2. Distribution of answers to the question concerning the use of office supplies



ционной схеме (даже не о возможной коррупционной схеме, а о существующей коррупционной схеме), в том числе в связи с тем, что социальные роли «член семьи», «друг» превалируют над определенными антикоррупционными ценностями, которые, по нашему убеждению, должны разделять рассматриваемые сотрудники.

Представленные ответы (**рисунок 2**) более однозначны в части, касающейся недопущения со стороны респондентов возможности брать канцелярские принадлежности по месту службы для личных целей (даже для собственного ребенка). Отметим только некоторые группы самостоятельных ответов, представленные респондентами. Ряд респондентов отметили, что для своего ребенка изыщут возможность и время купить канцелярские товары, в том числе указали, что можно заказать в сети Интернет с доставкой или что можно попросить родственников и друзей приобрести все необходимое. Также отдельные респонденты указали, что подготовку к учебному году осуществляют заранее, поэтому с такой проблемой они не сталкиваются.

Относительное большинство респондентов (29,5 %) выбрали ответ, в котором нежелание просить помощника о личной просьбе аргументируется тем обстоятельством, что они не являются друзьями (**рисунок 3**). То есть опять же мы можем наблюдать некоторую множественность социальных ролей (получается, что можно попросить об услуге индивида не в качестве помощника, а в качестве друга). Таким образом, наблюдается некоторая грань, которая существенным образом влияет на поведение, в данном случае – государственных служащих. Если обратиться к варианту ответа «Другое», то в большинстве своем респонденты указывали, что можно заказать такси. В этой связи какой-либо проблемы они не наблюдают.

Результаты рассмотрения данной ситуации респондентами заслуживают внимания, поскольку 53,1 % респондентов заявили, что согласятся на встречу, 38,6 % – на встречу не согласятся (**рисунок 4**). Ответы сами по себе являются противоположными. Здесь мы можем наблюдать, что социальная роль «друг» превалирует над социальной ролью «государственный служащий». Вместе с тем позволим себе отметить, что, например, в Кодексе этики и служебного поведения федеральных государственных гражданских служащих Федеральной службы по труду и занятости, утвержденном приказом Роструда от 22 марта 2011 года № 45-к, предусмотрено, что государственный гражданский служащий Роструда, уполномоченный на осуществление государственного контроля (надзора) в установленной сфере деятельности, не должен вступать в такие отношения с должностными лицами проверяемых организаций, которые могут его скомпрометировать или повлиять на его способность действовать независимо.

Применимые положения также содержатся в Кодексе этики и служебного поведения федеральных государственных служащих Следственного комитета Российской Федерации, утвержденном председателем Следственного комитета Российской Федерации А.И. Бастрыкиным 11 апреля 2011 года (без издания акта), и в Этическом кодексе государственных гражданских служащих Федеральной антимонополь-

Рисунок 3. Распределение ответов респондентов на вопрос, касающийся личных просьб к подчиненным*

Fig. 3. Distribution of respondents' answers to the question concerning personal requests to subordinates*



* Вопрос сформулирован с использованием публикации «Основы этики государственной службы» проекта, реализованного в рамках инициативы "Transformation Cooperation Programme" (https://www.transparency.cz/wp-content/uploads/Základy-etiky-státní-služby-2015.pdf)

ной службы, утвержденном приказом ФАС России от 25 февраля 2011 года № 139.

Мы наблюдаем в кодексах этики и служебного поведения государственных служащих положения, которые предполагают необходимость государственным служащим отказываться от подобных встреч. Кроме того, мы допускаем, что подобная встреча в случае, если станет предметом публикации в средствах массовой информации и (или) в сети Интернет, может нанести ущерб репутации государственного служащего или авторитету государственного органа. Здесь мы также можем упомянуть один из парадоксов Томпсона, согласно которому если действия государственных служащих выглядят как неправильные (неэтичные), хотя на самом деле они этичны, то они неэтичны.

Вместе с тем отрицать возможные дружеские связи, сформированные в том числе до поступления на государственную службу, мы не можем. Равно как и требовать от государственных служащих отказаться от дружеских отношений с отдельными лицами в связи с профессиональной ролью.

Рисунок 4. Распределение ответов респондентов на вопрос, касающийся социальных ролей «друг» и «государственный служащий»

Fig. 4. Distribution of respondents' answers to the question concerning the social roles of "friend" and "civil servant"



В этой связи крайне важно выстраивать адекватный баланс социальных ролей государственного служащего, при котором общество не будет иметь сомнений и претензий, а служащий будет чувствовать себя защищенным.

В данной ситуации мы также наблюдаем полярность представленных респондентами ответов (**рисунок 4**). Отметим, что административный регламент сам по себе не исключает обязанности уведомить о конфликте интересов. Обратим внимание на ответ, предполагающий, что государственный служащий обратится за советом к непосредственному руководителю. Представляется, что подобное поведение может стать предметом отдельного исследования, направленного на изучение субъекта, к которому государственный служащий может и желает обратиться за советом.

Проведенное исследование позволило только частично подтвердить выдвинутую гипотезу о том, что государственными служащими осознается проблема возможного конфликта интересов (ролевого конфликта) и того обстоятельства, что их профессиональная социальная роль является превалирующей. Кроме того, оно обозначило ряд проблем, требующих решения методического, нормативного правового и иного характера.

Заключение

Индивид, в том числе государственный служащий, обладает несколькими социальными ролями, которые могут приводить к конфликту интересов. Отметим, что подобная проблема существует в правоприменительной практике, даже когда рассматриваются

Рисунок 5. Распределение ответов респондентов на вопрос, касающийся взаимодействия с гражданами в рамках предоставления государственных услуг

Fig. 5. Distribution of respondents' answers to the question regarding interaction with citizens in the framework of delivering public services



обстоятельства, близкие к этическим дилеммам, с учетом позиций сотрудников антикоррупционных подразделений государственных органов.

Анализ результатов проведенного исследования позволяет утверждать, что не все государственные служащие корректно ранжируют свои социальные роли в контексте публичного управления. Наглядным примером спорного ранжирования является рассмотренная ситуация, связанная с личной просьбой к помощнику: отдельные респонденты выбрали ответ, предполагающий аргументацию в виде отсутствия дружеских отношений. Но необходимо помнить, что иные близкие отношения (к которым можно отнести и дружеские) могут образовывать личную заинтересованность, которая приводит или может привести к конфликту интересов. Как следствие, нахождение друга в статусе помощника является достаточно спорным.

Результаты настоящего исследования можно рассматривать в качестве пилотных, позволяющих не только обозначить соответствующую проблему, но и признать необходимость дальнейших исследований, акцентирующих внимание на определении социальной роли «государственный служащий» как превалирующей, или «титульной», для лиц, обладающих такой ролью. Кроме того, на основе полученных результатов можно предложить решения, направленные на минимизацию выявленных в настоящей работе проблем.

Тот факт, что даже сотрудники антикоррупционных подразделений государственных органов по-разному отвечают на одну и ту же ситуацию, позволяет выдвинуть несколько предположений.

Во-первых, это влияет на антикоррупционную работу, проводимую в государственном органе, поскольку именно указанные сотрудники являются ответственными за администрирование антикоррупционных стандартов, оказание консультативной помощи иным государственным служащим. Случаи, когда среди таких сотрудников отсутствует единство в позициях, говорят о том, что и антикоррупционная работа в государственных органах не единообразна.

Во-вторых, если не наблюдается единство в ответах на этические дилеммы со стороны лиц, которые на профессиональной основе занимаются вопросами профилактики коррупции, то ожидать единства во взглядах среди других государственных служащих не представляется возможным.

Одним из способов решения проблемы является проведение среди государственных служащих просветительских и иных мероприятий, на которых необходимо акцентировать внимание на том, что социальная роль «государственный служащий» является превалирующей и порождает определенные требования к поведению как в служебное, так и во внеслужебное время. Подобные мероприятия позволят учесть обозначенные выше и иные парадоксы Томпсона, а также научить государственных служащих рассматривать ситуации с позиции интересов публичного управления. Может потребоваться подготовка и обеспечение государственных служащих необходимыми методическими материалами, предусматривающими специфику деятельности государственного органа и содержащими конкретные примеры, чтобы в большей степени унифицировать их поведение в сложных ситуациях.

Другим способом решения обозначенной проблемы может стать корректировка нормативных правовых актов Российской Федерации. Соответствующие изменения затронут как субъектный состав лиц, на которых распространяется требование о предотвращении и урегулировании конфликта интересов, так и сами определения «конфликт интересов», «личная заинтересованность» и порядок их администрирования, которые предусмотрены Федеральным законом «О противодействии коррупции». Вместе с тем вопросам совершенствования нормативного правового регулирования данного правового института целесообразно посвятить отдельное исследование, актуальность которого подтверждается положениями подпункта «б» пункта 7 Национального плана противодействия коррупции на 2021–2024 годы, утвержденного Указом Президента Российской Федерации от 16 августа 2021 года № 478 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2021–2024 годы».

Литература

Brecher B. What is professional ethics? *Nursing Ethics.* 2014. No. 21. P. 239–244. In English

Cho J-E., Choi H.S.Ch., Lee W.J. An empirical investigation of the relationship between role stressors, emotional exhaustion and turnover intention in the airline industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 2014. No. 19. P. 1023–1043. In English

Fisher R.T. Role stress, the type: A behavior pattern, and external auditor job satisfaction and performance. *Behavioral Research in Accounting.* 2001. No. 13. P. 143–170. In English

Fulmer E.H. Privacy expectations and protections for teachers in the Internet age. *Duke Law & Technology Review.* 2010. No. 9. P. 1–31. In English

Karatepe O.M., Uludag O. Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance: Evidence from Northern Cyprus. *International Journal of Tourism Research.* 2008. No. 10. P. 111–126. In English

Kim B.C.P., Murrmann S.K., Lee G. Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*. 2009. No. 28. P. 612–619. In English

McNee E. Disrupting the Pickering balance: First Amendment protections for teachers in the digital age. *Minnesota Law Review.* 2013. No. 97. P. 1818–1853. In English

Miller R.A. Teacher Facebook speech: Protected or not? *Brigham Young University Education and Law Journal*. 2011. P. 637–664. In English

Palomino M.N., Frezatti F. Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers. *Revista de Administração* (São Paulo). 2016. No. 51. P. 165–181. In English

Schwartz M.S. Ethical decision-making theory: An integrated approach. *Journal of Business Ethics*. 2016. No. 139. P. 755–776. In English

Walsh G. Unfriendly customers as a social stressor: An indirect antecedent of service employees' quitting intention. *European Management Journal*. 2011. No. 29. P. 67–78. In English

References

Brecher B. What is professional ethics? *Nursing Ethics.* 2014. No. 21. P. 239–244.

Cho J-E., Choi H.S.Ch., Lee W.J. An empirical investigation of the relationship between role stressors, emotional exhaustion and turnover intention in the airline industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research.* 2014. No. 19. P. 1023–1043.

Fisher R.T. Role stress, the type: A behavior pattern, and external auditor job satisfaction and performance. *Behavioral Research in Accounting.* 2001. No. 13. P. 143–170.

Fulmer E.H. Privacy expectations and protections for teachers in the Internet age. *Duke Law & Technology Review.* 2010. No. 9. P. 1–31.

Karatepe O.M., Uludag O. Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance: Evidence from Northern Cyprus. *International Journal of Tourism Research.* 2008. No. 10. P. 111–126.

Kim B.C.P., Murrmann S.K., Lee G. Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*. 2009. No. 28. P. 612–619.

McNee E. Disrupting the Pickering balance: First Amendment protections for teachers in the digital age. *Minnesota Law Review*. 2013. No. 97. P. 1818–1853.

Miller R.A. Teacher Facebook speech: Protected or not? *Brigham Young University Education and Law Journal*. 2011. P. 637–664.

Palomino M.N., Frezatti F. Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers. *Revista de Administração* (São Paulo). 2016. No. 51. P. 165–181.

Schwartz M.S. Ethical decision-making theory: An integrated approach. *Journal of Business Ethics*. 2016. No. 139. P. 755–776.

Walsh G. Unfriendly customers as a social stressor: An indirect antecedent of service employees' quitting intention. *European Management Journal*. 2011. No. 29. P. 67–78.

Информация об авторе:

НИКИТА МАКСИМОВИЧ ТУГУЧЕВ, начальник отдела политики в сфере противодействия коррупции на государственной службе и в организациях Департамента проектной деятельности и государственной политики в сфере государственной и муниципальной службы
Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации (Российская Федерация, 127994, Москва, ул. Ильинка, 21). E-mail: ntuguchev@gmail.com

Ссылка для цитирования: *Тугучев Н.М.* Конфликт интересов государственных служащих через призму социальных ролей. *Государственная служба.* 2022. № 2. С. 19–26.

Information about the author:

NIKITA MAKSIMOVICH TUGUCHEV, Head of the Department of Anti-Corruption Policy in the Civil Service and Organizations of the Department of Project Activities and State Policy in the Field of State and Municipal Services Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation (21, Ilyinka St., Moscow, 127994, Russian Federation). E-mail: ntuguchev@gmail.com

For citation: *Tuguchev N.M.* Civil servants' conflict of interest through the prism of social roles. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2022. No. 2. P. 19–26.