

ՊԱՏՇԱԿ

թիվ 08

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ

ՈՒՂԵՑՈՒՅՑՆԵՐ

Էթիկայի կանոնակարգերի  
անհրաժեշտության և  
գործառույթների մասին



CENTRE FOR INTEGRITY  
IN THE DEFENCE SECTOR



Norwegian Ministry  
of Defence

## ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅԱՆ ՈԼՈՐՏՈՒՄ ԲԱՐԵՎԱՐՔՈՒԹՅԱՆ ԿԵՆՏՐՈՆ

Պաշտպանության ոլորտում բարեվարքության կենտրոնը (CIDS) խթանում է բարեվարքությունը, հակակոռուպցիոն միջոցառումների իրականացումը և պատշաճ կառավարումը պաշտպանության ոլորտում: Համագործակցելով Նորվեգիայի և միջազգային այլ գործընկերների հետ՝ կենտրոնը ձգտում է զարգացնել կարողությունները, բարձրացնել իրազեկվածությունը և տրամադրել գործնական միջոցներ՝ կոռուպցիոն ռիսկերը նվազեցնելու համար: CIDS-ը ստեղծվել է 2012 թվականին Նորվեգիայի պաշտպանության նախարարության կողմից:

Սույն գրքույկում ներկայացված են հեղինակի անձնական տեսակետները, որոնք կարող են չհամընկնել Նորվեգիայի պաշտպանության նախարարության տեսակետների հետ, և չպետք է վերագրվեն նրան:

## ՀԵՂԻՆԱԿԻ ՄԱՍԻՆ

**Ֆրանցիսկո Կարդոնան** կրտսեր միջազգային փորձագետ է CIDS-ում: Կարդոնան ճանաչված մասնագետ է քաղաքացիական ծառայության և պետական կառավարման բարեփոխումների, վարչական իրավունքի և արդարադատության, հակակոռուպցիոն քաղաքականության և ինստիտուցիոնալ զարգացման ձևավորման և գնահատման ոլորտում: Իր մասնագիտական կարիերայի ընթացքում նա աշխատել է ինչպես իր հայրենիքում՝ Իսպանիայում, որտեղ գործունեություն է ծավալել քաղաքացիական ծառայության ոլորտում, այնպես էլ միջազգային կազմակերպություններում, մասնավորապես՝ Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպության (ՏՀԶԿ) ՄԻԳՄԱ ծրագրում, որտեղ 15 տարի աշխատել է որպես պետական կառավարման ոլորտի քաղաքականության ավագ վերլուծաբան: ՄԻԳՄԱ-ում նա խորհրդատվություն է տրամադրել Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի, Հյուսիսային Աֆրիկայի տարածաշրջանների անցումային տնտեսությամբ երկրներին իրենց պետական հաստատությունները բարեփոխելու և ժողովրդավարական դարձնելու վերաբերյալ:

2013թ. -ին ՏՀԶԿ-ից պաշտոնաթող լինելուց հետո Կարդոնան աշխատել է որպես արտահաստիքային խորհրդատու մի շարք կազմակերպություններում: Բացի CIDS-ից, նա իր մասնագիտական ոլորտում խորհրդատվական ծառայություններ է մատուցել Համաշխարհային բանկին, ՄԱԶԾ-ին, ԵԱՀԿ-ին, ՏՀԶԿ-ին, ՆԱՏՕ-ին, Եվրոպայի խորհրդին, Եվրոպական խորհրդարանին, Պետական կառավարման բալկանյան տարածաշրջանային դպրոցին (RESPA), Շվեդիայի Ֆոլկ Բերնադոտի ակադեմիային, ADETEF-ին՝ Ֆրանսիայում, Բարսելոնայի պետական կառավարման եվրոպական ինստիտուտին և այլ կազմակերպությունների, որոնց գործունեությունն ուղղված է Արևելյան Եվրոպայի, Կենտրոնական Ասիայի, Արևադարձային Աֆրիկայի, Լատինական Ամերիկայի և Կարիբյան տարածաշրջաններին: Նա իրավաբանական կրթություն ունի (ավարտել է Վալենսիայի համալսարանը 1976 թ. -ին) և ստացել է մագիստրական մի քանի աստիճան պետական կառավարման ոլորտում:

# ԱՌԱՋԱԲԱՆ

CIDS-ը հրատարակում է «Պատշաճ կառավարման ուղեցույցներ» (ՊԿՈԻ) շարքի ութերորդ գրքույկը: Պաշտպանության ոլորտում բարեվարքության կենտրոնի կողմից հրատարակվող «Պատշաճ կառավարման ուղեցույցների» նպատակն է այս շարքի միջոցով հակիրճ և ընթերցանության համար հեշտ ձևաչափով լայն հանրությանը ներկայացնել պատշաճ կառավարման ոլորտի հիմնախնդիրները: Ուղեցույցները հիմնականում համառոտ են, սակայն չափազանց չեն պարզեցնում ներկայացված խնդրի էությունը:

*«Էթիկայի կանոնակարգերի անհրաժեշտության և գործառույթների մասին»* վերնագրով այս ութերորդ գրքույկի մեջ քննարկվում է էթիկայի դերը պետական ոլորտում՝ կենտրոնանալով էթիկայի հասկացության վրա, և թե ինչպես կարող են կառավարությունները բարձրացնել էթիկական չափանիշները իրենց բյուրոկրատական համակարգերում: Քննարկվում են էթիկայի կանոնակարգերի երկու հիմնական մոդելներ .

1. կանոնակարգեր, որոնք բխում են էթիկայի նկատմամբ մշակութային մոտեցումից, որը հիմնված է իրավական համապատասխանության սկզբունքի վրա, և

2. կանոնակարգեր, որոնք բխում են մշակութային մոտեցումից, որը հիմնված է բարեվարքության և ոգեշնչման սկզբունքի վրա (էթիկա, որը ոգեշնչում և քաջալերում է քաղծառայողների կողմից պատշաճ վարքագծի դրսևորումը):

Պետական հատվածում էթիկայի դերը կարևորվում է նրանով, որ այն նպաստում է պետական հաստատությունների լեգիտիմությանը՝ որպես որոշումների ընդունման հիմք կիրառելով անկողմնակալ մասնագիտական կարծիքներ: Նրանք, ովքեր գործում են պետական հաստատությունների անունից, պետք է հաշվետու լինեն լայն հասարակության առջև և բաց լինեն հանրային խնդիրների քննարկման համար: Այս տեսանկյունից չափազանց կարևոր է ունենալ էթիկայի սկզբունքներ, որոնց հիման վրա կձևավորվի որոշումների կայացմանը մասնակցող անձանց մտածելակերպը և մասնագիտական վարքագիծը: Էթիկայի կանոնակարգերը, անշուշտ, կարող են օգտակար գործիքներ հանդիսանալ՝ պետական հատվածում ոչ էթիկական վարքագծի դեմ պայքարելու համար: Սակայն այս գործիքն առավել արդյունավետ է, երբ այն հաստատության կազմակերպական քաղաքականության անբաժանելի մասն է կազմում: շետևաբար, անհրաժեշտ է

շարունակաբար բարձրացնել իրագեկությունը  
և անցկացնել այդ կանոնակարգերի բո-  
վանդակության և կիրառման վերաբերյալ  
դասընթացներ: Բացի այդ, էթիկայի կանոնա-  
կարգերի հասցեատեր հանդիսացող անձանց  
շրջանում այդ կանոնակարգերի ըմբռնումն ու  
ընդունումը բարելավելու համար նպատակա-  
հարմար է այդպիսի կանոնակարգերի նա-  
խագծմանն ու մշակմանը ներգրավել բոլոր  
նակարդակների քաղծառայողներին:

CIDS-ը ողջունում է արձագանքները այս  
ուղեցույցի վերաբերյալ:

Օսլո, 13 օգոստոսի, 2019թ .



**Պեր Քրիստենսեն**

Տնօրեն

# ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

1. ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ.....	4
2. ԷԹԻԿԱՅԻ ԴԵՐԸ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԵՎ ՊԵՏԱԿԱՆ ՎԱՐՉԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ .....	5
3. ԷԹԻԿԱԿԱՆ ՉԱՓԱՆԻՇՆԵՐԸ ԲԱՐՁՐԱՑՆԵԼՈՒՆ ՈՒՂՂՎԱԾ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԾՐԱԳԻՐ.....	8
4. Ի՞ՆՉ Է ԷԹԻԿԱՅԻ ԿԱՆՈՆԱԿԱՐԳԸ: ՁԵՎԱԿԵՐՊՈՒՄ, ԻՐԱԿԱՆԱՑՈՒՄ ԵՎ ԿԱՏԱՐՄԱՆ ԱՊԱՀՈՎՈՒՄ.....	10
5. ԷԹԻԿԱՅԻ ԿԱՆՈՆԱԿԱՐԳԻ ԵՐԿՈՒ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՄՈԴԵԼՆԵՐ .....	14
ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ/ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ .....	17
Տեղեկատվական ռեսուրսներ.....	18

# 1. Ամփոփագիր

Պետական հատվածում էթիկայի դերը կարևորվում է նրանով, որ այն նպաստում է պետական հաստատությունների լեգիտիմությանը՝ որպես որոշումների ընդունման հիմք կիրառելով անկողմնակալ մասնագիտական կարծիքներ: Նրանք, ովքեր գործում են պետական հաստատությունների անունից, պետք է հաշվետու լինեն լայն հասարակության առջև և բաց լինեն հանրային խնդիրների քննարկման համար: Այս տեսանկյունից չափազանց կարևոր է ունենալ էթիկայի սկզբունքներ, որոնց հիման վրա կձևավորվի որոշումների կայացմանը մասնակցող անձանց մտածելակերպը և մասնագիտական վարքագիծը:

Էթիկայի կանոնակարգերը, անշուշտ, կարող են օգտակար գործիքներ հանդիսանալ՝ պետական հատվածում ոչ էթիկական վարքագծի դեմ պայքարելու համար: Մակայն այս գործիքն առավել արդյունավետ է, երբ այն հաստատության

կազմակերպական քաղաքականության անբաժանելի մասն է կազմում: Հետևաբար, անհրաժեշտ է շարունակաբար բարձրացնել իրազեկությունը և անցկացնել այդ կանոնակարգերի բովանդակության և կիրառման վերաբերյալ դասընթացներ: Բացի այդ, էթիկայի կանոնակարգերի հասցեատեր հանդիսացող անձանց շրջանում այդ կանոնակարգերի ըմբռնումն ու ընդունումը բարելավելու համար նպատակահարմար է այդպիսի կանոնակարգերի նախագծմանն ու մշակմանը ներգրավել բոլոր մակարդակների քաղծառայողներին:

Ֆրանցիսկո Կարդոնա\*

Միջազգային խորհրդատու  
Իրավաբան, Պետական կառավարման և ղեկավարման հարցերով ավագ փորձագետ

## 2. Էթիկայի դերը կառավարման և պետական վարչարարության համակարգում

Պատշաճ կառավարման և պետական վարչարարության ոլորտում էթիկան այն արժեքների, վարքագծի և ստանդարտների ամբողջությունն է, որոնք հանդիսանում են պետական ծառայողների վարքագծի առաջնորդող սկզբունքներ: Էթիկայի նպատակն է ապահովել, որ պետական պաշտոնյաների գործողությունները մշտապես ուղղված լինեն հանրային շահերը՝ համընդհանուր բարօրությունը, սպասարկելուն: Պետական հատվածում էթիկան այնպիսի սկզբունքների, արժեքների և ստանդարտների ամբողջություն է, որոնք կանխորոշում են որոշումների ընդունման գործընթացը և պետական ծառայողներին բնորոշ վարքագիծը իրենց մասնագիտական գործունեության ընթացքում: Հետևաբար, էթիկան սերտորեն կապված է պետական ծառայության պրոֆեսիոնալիզմի հետ:

Հետևելով Ռոքստայնի և Սորակի (2017թ.) տրամաբանությանը՝ կարող ենք պնդել, որ էթիկայի չափանիշների պահպանումը և պետական ծառայողների կոմպետենտությունը կարևոր գործոններ են քաղաքացիների կողմից կառավարությունների, ինչպես նաև պետական հաստատությունների լեգիտիմությունը գնահատելու տեսանկյունից: Պետական հատվածում աշխատող մասնագետները հաճախ ունենում են լայն

հայեցողական լիազորություններ (բավական է հիշել դատավորների, բժիշկների, անվտանգության ծառայության աշխատողների, ուսուցիչների և պետական այլ պաշտոնյաների կողմից իրականացվող գործառնությունները): Օրենսդրությունը և օրենսդրական ակտերը բացարձակ ճշտության մեխանիզմներ չեն, և դրանք կյանքի կոչելը ոչ միշտ է, որ դյուրին է: Պետական պաշտոնյաները օրենքով սահմանված սկզբունքներին համապատասխան որոշումներ կայացնելիս պետք է առաջնորդվեն էթիկական արժեքներով: Դա կարևոր է անհատ քաղաքացու, ինչպես նաև, լայն հասարակության ընկալմամբ, քաղաքական համակարգի լեգիտիմության համար (Ռոքստայն և Սորակ, 2017թ.): Սեփական հայեցողությամբ որոշումներ կայացնելու լիազորությունը, որն ամրապնդված չէ էթիկական նորմերով, կարող է կործանարար հետևանքներ ունենալ հասարակության և սոցիալական կառուցվածքի համար:

*\*Սույն հոդվածում արտահայտված մտքերն արտահայտում են հեղինակի տեսակետը, և պարտադիր չէ, որ ներկայացնեն կամ համընկնեն Պաշտպանության ոլորտում բարեվարքության կենտրոնի (CIDS) կամ Նորվեգիայի պաշտպանության նախարարության տեսակետի հետ:*

Պետական կառավարման մակարդակով՝ քաղծառայողները ընտրված քաղաքական գործիչների համար կատարում են վերլուծություն և տրամադրում խորհրդատվություն օրենքների և կանոնակարգերի մշակման ընթացքում: Հաճախ նման խորհրդատվության և մասնագիտական գիտելիքների միջոցով ամփոփ ներկայացվում են հաստատված փորձագիտական գիտելիքներ և հետագոտությունների արդյունքներ: Ժողովրդավարական հասարակություններում բարձր մակարդակի քաղծառայողների կարևոր գործառույթներից մեկն այդ մասնագիտական գիտելիքների փոխանցումն է ընտրված քաղաքական գործիչներին: Օրինականորեն ընտրված քաղաքական գործչի համար կարևոր է, որ քաղծառայողների կողմից առաջարկվող խորհրդատվությունը լինի օբյեկտիվ և անկողմնակալ, և որ քաղծառայողները գործեն էթիկայի կանոնակարգի համաձայն, ինչը նրանց թույլ չի տա առաջ մղել իրենց անձնական գաղափարական նկատառումներն ու մասնավոր շահերը: Պետական պաշտոնյաների էթիկան հիմնարար նշանակություն ունի, քանի որ քաղաքական գործիչներին անհրաժեշտ է ստանալ օբյեկտիվ տեղեկատվություն անորոշ, բարդ միջավայրում այլընտրանքային քաղաքականության և գործողությունների վերաբերյալ<sup>1</sup>:

Մասնագիտական քաղծառայությունը չափազանց կարևոր է կոռուպցիան նվազեցնելու գործընթացում: Կոռուպցիան կրճատելու համար կարևոր է մասնագիտացված պետական ապարատը, որում քաղծառայողները

աշխատանքի են ընդունվում բացառապես իրենց որակավորման և հմտությունների, այլ ոչ թե քաղաքական գործիչների կամ շահագրգիռ խմբերի հետ ունեցած կապերի կամ նրանց հանդեպ հավատարմության շնորհիվ (Կարդոնա և Էրիկսեն 2015թ .): Պրոֆեսիոնալիզմը բարձրացնում է քաղծառայողների՝ որակյալ և անկողմնակալ որոշումներ կայացնելու միջոցով համընդհանուր կամ հանրային շահերին ծառայելու կարողությունը:

Քաղծառայողների համար կարևոր է կիրառել մասնագիտական դատողություն՝ ամենօրյա ռեժիմով հանրային պարտականություններ կատարելիս ճիշտ և սխալ սնուցումների տարբերակման համար անհրաժեշտ բարոյական կամ էթիկական հիմնավորումներն ամրապնդելու համար: Մասնագիտական դատողությունը կարելի է սահմանել որպես էթիկայի ստանդարտների և իրավական շրջանակների վրա հիմնված փորձն ու գիտելիքները կիրառելու ունակություն, որը նպաստում է կոնկրետ և հաճախ անորոշ հանգամանքներում համապատասխան գործողությունների վերաբերյալ հիմնավորված որոշումների կայացմանը (ըստ Իվանի, 2016թ .): Մասնագիտական դատողությունը «ոչ թե որոշակի դեպքերում պարզապես ընդհանուր կանոններ կիրառելը կամ ինտուիցիայով առաջնորդվելն է, այլ ընդհանուր կանոնների շրջանակներում հակասական արժեքները համաձայնեցնելն է՝ միաժամանակ ընկալելով համատեքստն ու հանգամանքները» (Քրուս, 2011թ .):

Մասնագիտական դատողությունը կարող է տարբերվել՝ կախված մասնագիտությունից, բայց այն մշտապես հիմնված է առկա գիտելիքների և փորձի վրա: Այս առումով տեղին է հիշել Արիստոտելի «գործնական իմաստությունը»: Բացի այդ, էթիկական մասնագիտական դատողությունների հիմքում ընկած գիտելիքները պետք է հիմնված լինեն ոչ թե պարզապես ենթադրությունների, այլ

<sup>1</sup> Այս դիտարկումը կիրառելի է բոլոր տեսակի իրավիճակների և հանրային հարցերի նկատմամբ: Օրինակ՝ Քեոբելլը (2015թ .) պնդում է, որ պետությունների միջև պատերազմների առաջացման պատճառներից մեկն այն է, որ քաղաքական գործընթացի միջոցով պաշտոնի անցած բարձրաստիճան քաղծառայողները, հանդես գալով որպես ռազմական խորհրդականներ, հակված են քաղաքական գործիչներին տրամադրել հակառակորդի ռազմական ներուժը բերազնահատող տեղեկություններ՝ միաժամանակ զգալիորեն գերազնահատելով սեփական պետության ռազմական կարողությունները



փաստացի տվյալների վրա: Փաստացի տվյալների վրա հիմնված մասնագիտական դատողությունը կարելի է սահմանել որպես նորագույն գիտելիքի հետ համադրմամբ մասնագիտական լավագույն փորձի գիտակցված կիրառում՝ որոշումների կայացման գործընթացը կառավարելու համար:

Ինչպես նշել են Վիբեկը և Թուրնին (2017թ.) Նորվեգիայում և Անգլիայում երեխաների պաշտպանության քաղաքականության համադրման համատեքստում, անհրաժեշտ է մշակել հուսալի մեթոդներ, որպեսզի պետական պաշտոնյաները կարողանան կայացնել ողջամիտ հայեցողական որոշումներ: Մասնագիտական որոշումներ կայացնելու կարողությունն առանձնահատուկ կարևորություն ունի այնպիսի ոլորտում արդարացված քաղաքականություն իրականացնելիս, որը հեղինակները, այդ ոլորտի բարդության պատճառով, անվանում են «գլուխկոտրուկ»: Բայց, ինչպես ցույց է տալիս Նորվեգիայի փորձը, «ազատորեն կամ անվերապահորեն մասնագիտական դատողություն կիրառելու հնարավորությունը կարող է վնասակար լինել՝ ճիշտ այնպես, ինչպես կանոններից և ընթացակարգերից չափազանց մեծ կախվածությունը»: Այդ դեպքում ինչպես կարելի է նկարագրել մասնագիտական դատողության կիրառումը, որպեսզի ցուցաբերվի ճկուն մոտեցում կոնկրետ իրավիճակների նկատմամբ, որոնց բախվում են քաղաքացիական ծառայողները՝ միևնույն ժամանակ ապահովելով հուսալիություն, կայունություն և հաշվետվողականություն: Ի պատասխան՝ Վիբեկն ու Թուրնին առաջարկում են մոտեցում, որն իրենք անվանում են «*Հիմնավորված մասնագիտական դատողություն*» (ՀՄԴ), և որը բնութագրվում է «իմացական հաշվետվողականության և պատասխանատվության նկատմամբ հաստատուն հանձնառությամբ» (Վիբեկ և Թուրնին, 2017թ., էջ 15-16):

Իմացական պատասխանատվությունը սովորաբար վերաբերում է մարդկանց իրենց հանդգնումքների համար մեղադրելուն կամ ներելուն, երբ բավարար ապացույցներ կան առ այն, որ նրանց հանդգնումքները սխալ են և հիմնված չեն օբյեկտիվ գիտելիքների վրա: Մա նշանակում է, որ յուրաքանչյուրի մասնագիտական պարտականությունն է՝ մշտապես սովորել և թարմացնել սեփական գիտելիքները (ՄակՔորմիկ, 2015թ., Էնգել, 2009թ., Արենդտ, 1967թ.): Մասնագիտական դատողության հետ կապված հաշվետվողականությունը գործընթաց է, որում մասնագետները պատասխանատվություն են կրում իրենց առաջարկությունների, որոշումների և գործողությունների համար: Այս իմաստով հաշվետվողականությունն ապահովում է «պատասխանատվության» ձև, որը ցույց է տալիս մասնագիտական որոշումները կյանքի կոչելու ընթացքում հասարակության հսկողության անհրաժեշտությունը (Վիբեկ և Թուրնին, 2017թ., էջ 16):

Եթե ամփոփենք՝ էթիկայի դերը պետական հատվածում կարելի է դիտարկել որպես պետական հաստատությունների լեգիտիմությունն ամրապնդող գործիք՝ օբյեկտիվ մասնագիտական դատողության հիման վրա կայացվող որոշումների միջոցով: Նրանք, ովքեր գործում են պետական հաստատությունների անունից, պետք է հաշվետու լինեն լայն հասարակության առջև և բաց լինեն հանրային խնդիրների քննարկման համար: Այս տեսանկյունից չափազանց կարևոր է ունենալ էթիկայի սկզբունքներ, որոնց հիման վրա կձևավորվի որոշումների կայացմանը մասնակցող անձանց մտածելակերպը և մասնագիտական վարքագիծը:

### 3. Էթիկական չափանիշները բարձրացնելուն ուղղված կառավարության ծրագիր

Հանրային էթիկական վարքագծին մեծապես նպաստում է ընթացակարգերի թափանցիկությունը, տեղեկատվության բացահայտման պատրաստակամությունը, իրազեկության բարձրացումը, որակյալ առաջնորդությունը և պետական հատվածի իրավական և կազմակերպական կառուցվածքը: Պետական կառավարման ոլորտում էթիկայի պահպանումը և խթանումը հիմնված է երեք սկզբունքի վրա.

- սահմանադրական և իրավական շրջանակներում էթիկական սկզբունքների և նպատակների հաստատում,
- մարդկային ռեսուրսների կամ անձնակազմի արդյունավետ կառավարում,
- առանձին պետական պաշտոնյաների, հատկապես ղեկավար պաշտոններ զբաղեցնող անձանց մոտ էթիկական արժեքների զարգացում:

Գործնականում էթիկական վարքագիծը մի քանի գործոնների բարդ փոխգործակցության արդյունք է: Պետական կառավարման ոլորտի հետազոտողները և պրակտիկ մասնագետները հաճախ նշում են, որ կայացած իրավական դաշտի հետ մեկտեղ, որը պետք է վճռականորեն պահպանվի, անհրաժեշտ է նաև պրոակտիվ մոտեցում: Այլ կերպ

ասած, պետք է ձեռնարկվեն միջոցներ, որոնք կխոչընդոտեն և կկանխեն ոչ էթիկական վարքագծի դրսևորումները: Պետական հաստատություններում էթիկական վարքագծի խթանմանն ուղղված պրոակտիվ մոտեցումն անմիջականորեն կապված է այնպիսի գործոնների հետ, ինչպիսիք են՝ պետական ծառայողների ապաքաղաքականացումը, լավ աշխատանքային պայմանները, վարձատրության արդար համակարգը, բաց և խթանող աշխատանքային միջավայրը, բոլոր մակարդակներում արդյունավետ և ակտիվ հաղորդակցությունը և դրական դերային մոդելները, հատկապես վարչական առաջնորդների մասով: Եվ, ի վերջո, քաղաքական համակարգը և ընտրված քաղաքական գործիչները պետք է ընդունեն մասնագիտական բարեվարքության անհրաժեշտությունը:

Գոյություն ունի հետզհետե ձևավորվող միասնական կարծիք այն մասին, որ բարձր էթիկական չափանիշների ինստիտուցիոնալացումը չի կարող իրականացվել միայն քաղաքականության միջոցով: Փոխարենը՝ այն սերտորեն կապված է ինչպես իրավական դաշտի, այնպես էլ պետական հաստատությունների կազմակերպման և կառավարման հետ: Առկա է սերտ կապ քաղծառայողների էթիկական կամ ոչ էթիկական վարքագծի և տվյալ երկրի

ինստիտուցիոնալ և կազմակերպական առանձնահատկությունների միջև, ներառյալ պետական պաշտոնյաների համար լավ աշխատանքային պայմանների ստեղծման անհրաժեշտությունը: Այս հայեցակարգային շրջանակներում ՏՀԶԿ և ԵՄ անդամ պետություններում տարածում են ստացել էթիկայի կանոնակարգեր, որոնք խթանում և նպաստում են էթիկայի սկզբունքների վրա հիմնված պետական քաղաքականության իրականացմանը:

Եթե մի քանի տարի առաջ էթիկայի կանոնակարգեր գրեթե գոյություն չունեին, այսօր դժվար թե գտնվեն կառավարություններ, որոնք անտեսում են դրանց կարևորությունը: Այնուամենայնիվ, էթիկայի կանոնակարգերը հարափոփոխ գործիքներ են (դրանք չեն կարող գրվել մեկընդմիջտ և բոլոր ժամանակների համար) և պետք է հասկանալի ու ընկալելի լինեն օգտագործողների համար: Էթիկայի կանոնակարգերը պետք է մշտապես պահպանել, կատարելագործել և հետևողականորեն կիրառել: Դրանք

չպետք է ձևական լինեն: Աշխատակազմին պետք է պարբերաբար հիշեցնել էթիկայի կանոնակարգերի մասին և առաջարկել դրանց գործնական կիրառման դասընթացներ:

Ամփոփելով՝ էթիկայի կանոնակարգերը, անշուշտ, կարող են ծառայել որպես օգտակար գործիքներ՝ պետական հատվածում ոչ էթիկական վարքագծի դեմ պայքարելու համար: Սակայն այս գործիքն առավել արդյունավետ է, երբ այն հաստատության կազմակերպական քաղաքականության անբաժանելի մասն է կազմում: Հետևաբար, անհրաժեշտ է շարունակաբար բարձրացնել իրագեկությունը և անցկացնել այդ կանոնակարգերի բովանդակության և կիրառման վերաբերյալ դասընթացներ: Բացի այդ, էթիկայի կանոնակարգերի հասցեատեր հանդիսացող անձանց շրջանում այդ կանոնակարգերի ըմբռնումն ու ընդունումը բարելավելու համար նպատակահարմար է այդպիսի կանոնակարգերի նախագծմանն ու մշակմանը ներգրավել բոլոր մակարդակների քաղծառայողներին:

## 4. Ի՞նչ է էթիկայի կանոնակարգը: Ձևակերպում, իրականացում և կատարման ապահովում

Տարբեր երկրների էթիկայի կանոնակարգերը տարբերվում են միմյանցից: Դժվար է գտնել «համընդհանուր սահմանում»<sup>2</sup>:

Ըստ Ռոքստայնի և Սորակի (2017թ.), վերջին տասնամյակներին աճել է հանրային *արժեքների* խնդրին նվիրված հետազոտությունների քանակը: Դրանց նպատակն է հասկանալ պետական պաշտոնյաների վարքագիծը կանխորոշող էթիկայի կանոնակարգերի բազմազանությունը: Չնայած աշխարհի տարբեր երկրների պետական հատվածում էթիկայի կանոնակարգերի առկայությանը՝ ցավոք, առկա գրականության մեջ հիմնականում ուշադրությունը կենտրոնացված է արևմտյան երկրների վրա: Մեծ թվով ուսումնասիրություններ բնութագրվում են որպես «գլոբալ» կամ «միջազգային», թեև այդ ուսումնասիրությունները նվիրված են Հյուսիսային Ամերիկայի, Եվրամիության (ԵՄ) կամ, ավելի լայնորեն՝ Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպության (ՏՀԶԿ) անդամ պետությունների կառավարությունների կողմից ընդունված կանոնակարգերին: Նույնիսկ ՏՀԶԿ երկրների այս ավելի լայն շրջանակը

դիտարկելիս ակնհայտ է դառնում, որ կա կողմնակալություն. անդրադարձ է կատարվում համեմատաբար հարուստ և կայուն երկրներին, որոնք շուրջ երկու տասնամյակ ստացել են ՏՀԶԿ աջակցությունը «հիմնարար արժեքների» հարցում:

Արևելյան Եվրոպայի, Աֆրիկայի, Ասիայի և Լատինական Ամերիկայի երկրները (թերևս այն երկրները, որոնց անհրաժեշտ է ավելի խորը հասկանալ կոռուպցիայի կանխարգելման համար նախատեսված պետական կառավարման գործընթացներն ու կանոնակարգերը) դեռևս անտեսվում են լայն համեմատական ուսումնասիրությունների մեծ մասում<sup>3</sup>: Այնուամենայնիվ, անհրաժեշտ է հաշվի առնել զարգացող և ՏՀԶԿ անդամ չհանդիսացող երկրների կանոնակարգերը, ինչը թույլ կտա պատասխանել այն մշտական հարցին, թե արդյոք կա *համընդհանուր* ըմբռնում առ այն, թե որ արժեքները պետք է խրախուսվեն քաղծառայության և պետական հատվածներում: Կամ արդյո՞ք կա առանձնահատկություն՝ պայմանավորված աշխարհի տարբեր երկրների և տարածաշրջանների քաղաքական մշակույթով (Ռոքստայն և Սորակ, 2017թ.):

2 Տե՛ս էթիկայի կանոնակարգերի նույն ՏՀԶԿ-ի էթիկայի և վարքագծի կանոնակարգերի դիտարկման բաժնում՝ <https://www.oecd.org/mena/governance/observatoryonethicscodesandcodesofconductinoecdcountries.htm>

3 Արևելյան Եվրոպայի վերաբերյալ տե՛ս Զոլանտա Պալիդուկայտ (2006թ.)

Համաշխարհային առումով կան տարբեր մեկնաբանություններ այն մասին, թե ինչ է իրենից ներկայացնում էթիկայի կանոնակարգը: Երբեմն համարվում է, որ փաստաթուղթը չի կարող ստանալ էթիկայի կանոնակարգի կարգավիճակ, եթե այն չի ընդունվել խորհրդարանի կողմից (օրենսդրական ակտ) կամ չի ընդունվել այնպիսի մարմինների կողմից, ինչպիսիք են կառավարությունը (օրինակ՝ կառավարության որոշում) կամ Ջրադվաժության պետական գրասենյակը (օրինակ՝ տվյալ երկրի քաղաքացիական ծառայության ընդհանուր կանոնակարգեր): Այնուամենայնիվ, որոշ դեպքերում պաշտոնապես չընդունված փաստաթուղթը նույնպես կարող է *դե ֆակտո* ունենալ էթիկայի կանոնակարգի կարգավիճակ (Մոլանեն և Մալմինեն, 2006թ. ):

Լավ մշակված էթիկայի կանոնակարգը կամ արժեքների հռչակագիրն օգտակար գործիք են, որ հստակեցնում են այն արժեքներն ու չափորոշիչները, որոնք ակնկալվում են ծառայողական պարտականությունների կատարման ժամանակ: Շատ դեպքերում կանոնակարգը վերահաստատում և զարգացնում է օրենսդրությամբ արդեն իսկ սահմանված արժեքներն ու սկզբունքները: Այն օգտակար է, քանի որ շատ երկրներում համապատասխան արժեքները և ստանդարտները ներկայացված են բազմաթիվ իրավական փաստաթղթերում, ինչը դժվարացնում է տեղեկատվության որոնումը և քաղծառայության հիմնարար արժեքների ընդհանուր գաղափարի ընկալումը (Մոլանեն և Մալմինեն, 2006թ.): Այնուամենայնիվ, պարզապես իրավական դրույթների վերաձևակերպումն ինքնին որևէ արժեք չի ավելացնում:

Էթիկայի պետական կանոնակարգերը պարտադիր պարունակում են այն հիմնական

արժեքները, որոնք պետք է բնութագրեն պետական մարմնի գործունեությունը<sup>4</sup>: Հռչակագիրը, որով վերահաստատվում են հանրային արժեքները և ներկայացվում են էթիկայի կանոնակարգերը, կարող է դիտվել որպես կառուցողական քայլ՝ պետական ծառայության տեսանկյունից էթիկական վարքագիծն ավելի ճշգրիտ ներկայացնելու առումով: ՏՀԶԿ որոշ անդամ երկրներ հաճախ մեկնարկում են այս գործընթացը՝ արժեքների հռչակագրի հրապարակման միջոցով սահմանելով և տարածելով իրենց հիմնական արժեքները: Հետագայում՝ պետական ծառայությունում էթիկական վարքագծի վերաբերյալ քննարկումների ծավալմանը զուգընթաց, կառավարությունը կարող է ավելի շատ հնարավորություն ունենալ ներկայացնելու առավել համարակարգված և մանրամասն ուղեցույց՝ էթիկայի կանոնակարգի տեսքով, օգտվելով շահագրգիռ կողմերի ակտիվ մասնակցության և խորհրդատվության գործընթացից, որին մասնակցում են ինչպես անձնակազմի, այնպես էլ արտաքին կողմերի ներկայացուցիչներ: Իսկապես, կարևոր է հաշվի առնել էթիկայի կանոնակարգի մշակմանը համապատասխան քաղծառայողների կամ նրանց ներկայացուցիչների մասնակցությունը, ինչպես նաև այլ հիմնական շահագրգիռ կողմերի ակտիվ ներդրումը<sup>5</sup>:

Ի տարբերություն օրենքների, որոնք պատժամիջոցներ են նախատեսում խախտումների համար, էթիկայի կանոնակարգերի հիմնական գործառույթը քաղծառայողներին իրենց մասնագիտական աշխատանքում ուղղորդելն ու որոշակի խնդիրների և

4 Տե՛ս, օրինակ, Կանադայի "Values and Ethics Code for the Public Sector" (2011) հետևյալ կայքում՝ <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=25049> : Այն արժեքների հռչակագրի և էթիկայի կանոնակարգի համառոտ (10 էջ) շարադրանք է:  
5 Հետաքրքիր և կարևոր տեղեկատվություն այն մասին, թե ինչպես է կառուցվում ազգային բարեկարգության համակարգը, կարելի է գտնել Նիդեռլանդների վերաբերյալ Լ. Չեքստայի գեկոյցում (2016թ. ):

իրավիճակների բարոյական կողմի վերաբերյալ իրազեկությունը բարձրացնելն է: Հետևաբար, հիմնական նպատակներից մեկը Էթիկական գիտակցությունն ու ըմբռնումը մեծացնելն է՝ կապված մասնագիտական դատողության հետ, հատկապես այն իրավիճակներում, երբ երկրնտրանք է առաջանում, և անհրաժեշտ է հստակեցնել հաշվետվողականության հետ կապված հարցերը: Եթե համեմատենք օրենքների հետ (որոնք ենթակա են պարտադիր կատարման), Էթիկայի կանոնակարգերը նույնքան արդյունավետ չեն իրավախախտումների դեմ պայքարում, քանի որ չեն կրում բացարձակ բնույթ և միայն լրացնում են գործող օրենսդրությանը և այլ կարգավորումներին:

Այս համատեքստում Էթիկայի կանոնակարգերի հիմնական թերություններից մեկն այն է, որ դրանք նախատեսում են կատարման թույլ մեխանիզմներ՝ համեմատած այլ գործիքների հետ, ինչպիսիք են օրենքները: Դա նշանակում է, որ, մի կողմից՝ Էթիկայի կանոնակարգերը կարող են ավելի խոցելի լինել խախտումների նկատմամբ և, մյուս կողմից՝ դրանց հաջող իրականացումը մեծապես կախված է վստահության մթնոլորտից և կանոնակարգերի կատարումն ապահովելու ինստիտուցիոնալ կարողությունից: Վստահությունը, իր հերթին, մեծապես կախված է երկրի քաղաքական և վարչական մշակույթից, ինչպես նաև այլ գործոններից: Հետևաբար, միայն Էթիկայի կանոնակարգի միջոցով Էթիկայի մակարդակի բարձրացմանն ուղղված քաղաքականություն իրականացնելը կարող է շատ բարդ լինել (եթե ոչ անհնարին)՝ վստահության համար անհրաժեշտ քաղաքական և վարչական պայմանների անբավարարության կամ բացակայության պարագայում:

Արդյունավետ Էթիկայի կանոնակարգի նախապայմաններից մեկն այն է, որ այն ունենա հեշտ ընկալելի բովանդակություն և իրականացվի համապատասխան թիրախային խմբի կողմից: Կանոնակարգը պետք է ունենա հստակ, հետևողական, ամբողջական կառուցվածք և ներառի կիրառման գործնական ուղեցույց: «Հետևողական» նշանակում է, որ կանոնակարգը պետք է ներդաշնակ լինի համապատասխան օրենսդրության և վարչական ընթացակարգերի հետ՝ երկխմաստությունը նվազագույնի հասցնելու և ընդհանուր ըմբռնմանը նպաստելու համար:

Շատ հաճախ վարքագծի կանոնների մշակումն ու ընդունումը ինքնանպատակ են դառնում: Ընդունվելուց հետո դրանք հաճախ մոռացվում են: Նման մոտեցմանը հակազդելու և կանոնակարգը կենսունակ փաստաթուղթ և կազմակերպական մշակույթի անբաժանելի մաս դարձնելու համար անհրաժեշտ է անցկացնել շարունակական դասընթացներ, որոնք անմիջականորեն կապված կլինեն կանոնակարգի բովանդակության հետ և կնպաստեն դրա կիրառման ընկալմանը:

Կանոնակարգի գործնական կիրառումը բարելավելու միջոցներից մեկը այն հարմարեցնելն է իրական Էթիկական խնդիրներին, որոնց բախվում են քաղծառայողներն իրենց առօրյա աշխատանքներում: Կանոնակարգը կարելի է դիտարկել նաև որպես քաղծառայողներին վերապատրաստելու միջոց: Նման վերապատրաստումը պետք է ուղղված լինի ոչ միայն Էթիկայի ուղեցույցների շրջանակներում երկրնտրանքների քննարկմանը, այլ պետք է սովորեցնի նաև գիտակցել, որ երկրնտրանքի առջև կանգնելիս անհրաժեշտ է այն քննարկել և գալ եզրահանգման: Որևէ հարցի վերաբերյալ եզրահանգման գալու համար անհրաժեշտ է նույնականացնել և սահմանել այն երկրնտրանքները, որոնք ենթակա են

քննարկման: Եթե Էթիկայի ուղեցույցները տալիս են երկրնտրանքների պատասխաններ, ուրեմն դրանք արդյունավետ և տեղին են:

Որպեսզի դա տեղի ունենա, Էթիկայի կանոնակարգերը պետք է դառնան տարբերակված ինստիտուցիոնալ գործիքների բաղկացուցիչ մաս: Կանոնակարգերը պետք է անդրադառնան իրական կազմակերպական կարիքներին և մարտահրավերներին, ինչը նշանակում է, որ դրանք պետք է մշակվեն՝ հաշվի առնելով հաստատության կոնկրետ խնդիրներն ու պարտականությունները: Կազմակերպական տարբերակման օրինակներ կարելի է գտնել Շվեդիայում, Նորվեգիայում, Ավստրալիայում և այլ երկրներում, որտեղ յուրաքանչյուր պետական հաստատություն կարող է ունենալ իր առանձնահատուկ Էթիկայի կանոնակարգը<sup>6</sup>:

Այս պրակտիկան ներկայումս կիրառվում է ՏՀԶԿ երկրների մեծ մասում: Տարբեր կատեգորիաների անձնակազմի և տարբեր

ինստիտուցիոնալ պայմանների համար առանձին Էթիկայի կանոնակարգեր մշակելու մասին որոշումը, կարծես թե, տրամաբանական է: Տարբեր նախարարություններում և գերատեսչություններում ներգրավված ուստիկանության ծառայողները, դատավորները, ուսուցիչները կամ պաշտոնատար անձինք կարող են շատ ընդհանրություններ ունենալ որպես պետական ծառայողներ, սակայն իրենց առօրյա աշխատանքում բախվում են տարբեր իրավիճակների և Էթիկական մարտահրավերների: Հետևաբար, ճիշտ է համարվում տարբեր կատեգորիաների անձնակազմին և ինստիտուցիոնալ պայմաններին համապատասխան Էթիկայի կանոնակարգերի մշակումը: Այն, իր հերթին, առաջացնում է Էթիկայի կանոնակարգի մշակման անմիջապես և էականորեն մասնակցող անձնակազմի ներգրավման անհրաժեշտություն (կանոնակարգի մշակման վերընթաց (ստորին օղակներից մինչև վերին օղակներ) մոտեցում):

<sup>6</sup> Տե՛ս, օրինակ, Նորվեգիայի պաշտպանության նախարարության հիմնական արժեքները հետևյալ կայքում՝ <https://www.regjeringen.no/en/dokumenter/Core-values-of-Norways-defence-sector/id2000424/>

## 5. Էթիկայի կանոնակարգի երկու հիմնական մոդելներ

ՏՀՁԿ-ն տարբերակում է էթիկայի կանոնակարգի երկու տարբեր մշակութային ձևեր, որոնք դիտարկվում են ստորև (Գեմկե և Բոսարտ, 2004թ. ) .

1. կանոնակարգեր, որոնք բխում են էթիկայի նկատմամբ մշակութային մոտեցումից, որը հիմնված է իրավական համապատասխանության սկզբունքի վրա, և
2. կանոնակարգեր, որոնք բխում են մշակութային մոտեցումից, որը հիմնված է բարեվարքության և ոգեշնչման սկզբունքի վրա (էթիկա, որը ոգեշնչում և քաջալերում է քաղձառայողների կողմից պատշաճ վարքագծի դրսևորումը):

Առաջինը հիմնականում վայրընթաց մոտեցում է և հիմնված է կանոնների և օրենքների վրա: Երկրորդ մոտեցմամբ խրախուսվում է էթիկական վարքագիծը՝ իրազեկության և մոտիվացիայի բարձրացման միջոցների ավելի լայն կիրառմամբ և ոչ էթիկական վարքագծի կանխման համար համապատասխան պաշտոնյայի անհատական պատասխանատվության շեշտադրմամբ: Մեր պատկերացմամբ՝ վերընթաց մոտեցումն ավելի արդյունավետ է: Սակայն իրական խնդիրը կանխարգելման երկու միջոցների միջև (մի կողմից՝ հարկադրանքի և մյուս

կողմից՝ մոտիվացիայի և անհատական հանձնառության) ճիշտ հավասարակշռություն գտնելն է: Վայրընթաց և վերընթաց մոտեցումները միմյանց չեն բացառում և կարող են համատեղվել:

Մինչ ՏՀՁԿ որոշ երկրներ ավելի շատ ապավինում են համապատասխանության վրա հիմնված մոտեցմանը, մյուսները նախընտրում են բարեվարքության վրա հիմնված մոտեցումները: Այս երկու մոտեցումների ճիշտ համադրությունը դեռ պետք է հաստատվի: Օրինակ, Ֆրանսիան, Իտալիան և Գերմանիան կիրառում են համեմատաբար խիստ՝ իրավական համապատասխանության սկզբունքի վրա հիմնված վայրընթաց մոտեցումը: Այլ երկրներ, օրինակ՝ Ավստրալիան, Կանադան, Միացյալ Թագավորությունը, Շվեդիան և Նորվեգիան, նախապատվությունը տալիս են վերընթաց՝ կանխարգելիչ մոտեցմանը կամ համատեղում են նշված երկու մոտեցումները:

Մոտեցումներից յուրաքանչյուրն ունի իր մարտահրավերները: Համապատասխանության սկզբունքի վրա հիմնված մոտեցում կիրառելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել կանոնների վրա հիմնված էթիկայի առավելությունները և թերությունները: Այս մոտեցումը կիրա-



ռելիս սովորաբար մշակվում են բարդ կանոնակարգեր, որոնք շեշտադրում են կանոնների պահպանման անհրաժեշտությունը՝ դրանով իսկ ձեռք բերելով հստակ իրավաբանական բնույթ: Այս համատեքստում մարդիկ հակված են կարծել, որ եթե ինչ-որ բան հստակ արգելված չէ, ապա այն չի կարող սխալ համարվել: Մեկ այլ թերությունն այն է, որ չնայած իրավական մոտեցումները կարող են օգտակար լինել առավել լուրջ իրավախախտումները չեզոքացնելիս կամ կանխելիս, դրանք նախատեսված չեն պրոակտիվ էթիկական վերաբերմունքի և վարքի խթանման համար: Բացի այդ, այն կազմակերպությունները, որոնք ապավինում են բացառապես կամ հիմնականում ֆորմալ իրավական մոտեցմանը, կարող են խոցելի դառնալ ոչ էթիկական վարքագծի նկատմամբ, եթե կազմակերպության անդամները կանոնների կատարումն ապահովելու միջոցները համարեն ոչ բավարար, իսկ անպատժելիությունը՝ հավանական:

Բարեվարքության սկզբունքի վրա հիմնված մոտեցումն ընդգծում է անհատական պատասխանատվությունն ու արժեքները, որոնք ընկած են հանրային ռեսուրսների կառավարման օրենսդրության և կանոնակարգերի հիմքում: Այս էթիկական արժեքները ոչ միայն ներառում են օրենքի տառը և հստակ կանոնները, այլ արտացոլում են նաև դրանց ոգին և հիմնարար կարեվորությունը՝ նպաստելով պետական պաշտոնյաների կողմից այդ պահանջների կատարմանը: Բարեվարքության սկզբունքի վրա հիմնված մոտեցումն ընդգծում է այն արժեքները, որոնք խթանվում են որոշակի էթիկական վարքագծի միջոցով, և, միևնույն ժամանակ, կապված է կազմակերպության ավելի կոնկրետ ֆունկցիոնալ ոլորտների հետ: Արժեքների վրա հիմնված այս մոտեցման հիմնական առանձնահատկություններից

մեկն այն է, որ փորձ է արվում սահմանել, թե որ արժեքներն են պատշաճ և ցանկալի, և պարզել, թե ինչ են մտածում համապատասխան քաղծառայողները դրանց մասին: Ինչպես վայրընթաց, այնպես էլ վերընթաց մոտեցումները նոր իրավիճակներում (օրինակ՝ նոր արժեքների ի հայտ գալու դեպքում) կարող են հարմարեցվել էթիկայի կանոնակարգերին:

Ռոթստայնի և Սորակի հետազոտությունը (2017թ. ) ցույց է տալիս, որ կա տարբերություն օրենսդրական համապատասխանության վրա հիմնված կանոնակարգերի և այն կանոնակարգերի միջև, որոնք ոգեշնչում և քաջալերում են պետական ծառայողներին՝ գործել որոշակի արժեքներին համապատասխան: Երկրների մեծ մասը կիրառում է համապատասխանության վրա հիմնված կանոնակարգեր, որոնք սովորաբար մշակվում են իրավական փաստաթղթերի օրինակով և հրահանգում են պետական պաշտոնյաներին, թե ինչ պետք է, և ինչ չպետք է անել: Ոգեշնչման սկզբունքով մշակված կանոնակարգերը սովորաբար բնորոշ են տվյալ տարածաշրջանի համեմատաբար հարուստ երկրներին, որոնցից շատերը ՏՀԶԿ անդամ են, մինչդեռ համապատասխանության սկզբունքով իրավական փաստաթղթերի օրինակով մշակված կանոնակարգերը հիմնականում կիրառվում են Աֆրիկայի, Ասիայի և հետխորհրդային եվրոպական երկրներում:

Երկրորդ տեսակի կանոնակարգերն առավել անհրաժեշտ են այն երկրներում, որտեղ կարգավորող միջավայրը թույլ է (ՏՀԶԿ, 2000թ. ): Քաջալերող կանոնակարգերը գուցե շքեղություն են, որոնք ներկայումս այդ երկրները չեն կարող իրենց թույլ տալ: Օրենքների և բարեվարքության ամուր և կայացած համակարգերի հաստատումից հետո միայն երկիրը կարող է անցնել

քաջալերող կանոնակարգերի կիրառման: Կարգավորման անբավարար իրավիճակից գատ, կարգավորման թերի միջավայր ունեցող երկրները չեն կարող հեշտությամբ անտեսել տնտեսական այն հարցերը, որոնք պակաս խնդրահարույց են հարուստ պետությունների պետական կառավարման մարմինների համար: Հաճախ այդ երկրորդ կատեգորիայի երկրներն ավելի շատ են կրում այն պատմական մարտահրավերների ազդեցությունը, որոնց բախվել են անցյալում (Ռոթստայն և Սորակ 2017թ. ):

Մեզ մոտ կարող է հարց առաջանալ. արդյո՞ք Էթիկայի որևէ կանոնակարգ ի վիճակի է լուծել իր առջև դրված խնդիրներն այն երկրներում, որտեղ օրինականության սկզբունքն ան-

բավարար է գործում կամ որտեղ գերակշռում է բացասական վերաբերմունքն օրենքի նկատմամբ՝ ինչպես քաղաքական, այնպես էլ պետական կառավարման մարմիններում: Որոշ երկրներում ձևավորվել է իրավական նիհիլիզմի ավանդույթ<sup>7</sup>: Շատ դեպքերում վերոհիշյալ հարցի պատասխանը կարող է բացասական լինել: Մրանով կարելի է բացատրել այն, թե ինչու նշված երկրներում, այսպես կոչված, Էթիկայի կանոնակարգերը շատ նման են օրենսդրական կարգավորումների: Դրանք դասվում են համապատասխանության վրա հիմնված Էթիկայի կանոնակարգերի այն կատեգորիային, որի հիմնական խնդիրն օրենսդրական պահանջների կատարումն ապահովելն է:

<sup>7</sup> Իրավական նիհիլիզմը սոցիալ-քաղաքական ուղղություն է, որը ժխտում է օրենքի սոցիալական արժեքը և այն համարում է հասարակական հարաբերությունները կարգավորելու և սոցիալական կոնֆլիկտները լուծելու ամենապակաս արդյունավետ մեթոդը: Նախկին կոմունիստական իրավական մշակույթները հաճախ որակվել են որպես իրավական նիհիլիզմ, մասնավորապես՝ Ռուսաստանում, Ուկրաինայում, Ռումինիայում, Բուլղարիայում և Բալկաններում:

# ԵԶՐԱԿԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ/ ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- Տեսականորեն դժվար է սահմանել Էթիկայի կանոնակարգերը, բայց դրանք կարող են օգտակար գործիք հանդիսանալ Էթիկայի նորմերն ամրապնդող կազմակերպչական քաղաքականության իրականացման գործում՝ այն դեպքում, երբ առկա են որոշակի պայմաններ, մասնավորապես՝ վրտահոություն կառավարության և պետական ինստիտուտների նկատմամբ:
- Հնարավոր է, որ Էթիկայի կանոնակարգերի մշակման ընթացքում դժվար լինի ձեռք բերել ճիշտ հավասարակշռություն վայրընթաց և վերընթաց մոտեցումների միջև, սակայն օրենսդրական դաշտի, անձնակազմի կառավարման արդյունավետ մեթոդների և առանձին քաղաքացիական ծառայողի Էթիկական վարքի խրախուսման ճիշտ համադրությունը կարող է բարեհաջող արդյունքների հասցնել՝ համադրվելով վերապատրաստման գործընթացի հետ, որը կբարելավի մասնագիտական դատողությունը և իմացական հաշվետվողականությունը (փաստերի և օբյեկտիվ գիտելիքների հետևում):
- Փորձը և հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ անձնակազմի ակտիվ մասնակցությունը, հստակ շարադրանքը և

գործնական կազմակերպչական Էթիկական երկրնտրանքների փաստացի կիրառումը կարող են հանգեցնել հաջողության, հատկապես եթե Էթիկայի կանոնակարգերով խրախուսվող արժեքները համահունչ են տվյալ երկրի քաղաքական և վարչական մշակույթի հետ:

- Որոշ ՏՀԶԿ երկրների փորձը ցույց է տալիս, որ այն Էթիկայի կանոնակարգը, որը ներառում է սկզբունքների և չափանիշների հակիրճ և համառոտ շարադրանք, ավելի արդյունավետ է և ավելի լավ է ընդունվում համապատասխան պաշտոնյաների կողմից: Եթե Էթիկայի կանոնակարգն ավելի հեշտությամբ է ընկալվում, ապա այն ավելի դյուրին կլինի կիրառել, և ավելի քիչ ենթակա կլինի ներքին հակասությունների: Երկար, մանրամասն և խրթին կանոնակարգը, որը փորձում է լուծում տալ բոլոր հնարավոր իրավիճակներին, գործնականում կարող է ոչ արդյունավետ լինել:
- Այն երկրներում, որտեղ օրինականության սկզբունքն անբավարար է գործում, նախևառաջ անհրաժեշտ է հաստատել բարեվարքության ամրապնդմանն ուղղված օրենքների ամուր և կայացած համակարգ, որից հետո միայն այդ երկր-

ները կարող են անցում կատարել քաջալերող կանոնակարգերի կիրառման: Հաստատությունների նկատմամբ վստահությունը չափազանց կարևոր է, որպեսզի քաջալերող տիպի էթիկայի կանոնակարգերը գործեն արդյունավետ կերպով:

- Թերի գարգացած իրավական մշակույթ ունեցող երկրներում էթիկայի կանոնակարգեր մշակելիս հավանաբար ճիշտ կլինի հենց սկզբից ընդունել, որ անհրաժեշտ է մշակել օրենք, որը կներառի պարտականությունները և կարգապահության նորմերը, ինչպես նաև դրանց իրագործման մեխանիզմները: Որպես կանոն՝ նման երկրներում քաջալերող տիպի էթիկայի կանոնակարգը չի կարող գործադրվել և արդյունավետորեն կիրառվել կոռուպցիայի դեմ պայքարի գործում, նույնիսկ եթե քաջալերող կանոնակարգերը առավել նպատակահարմար են կամավոր հիմունքներով անհատի բարեվարքությանը նպաստելու հարցում:

### ՏԵՂԵԿԱՏՎԱԿԱՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ

Arendt, Hanna (1967): *Truth and Politics*, in *The New Yorker*, , փետրվարի 25, 1967թ.: Հասանելի է՝ <https://idanlandau.files.wordpress.com/2014/12/arendt-truth-and-politics.pdf>

Cardona, Francisco and Eriksen, Svein (2015): *Professionalism and Integrity in the Public Service*, Good Governance Guides # 1, Centre for Integrity in the Defence Sector (CIDS), Oslo 2015. Հասանելի է՝ <https://cids.no/wp-content/uploads/pdf/cids/7250-DSS-Professionalism-and-integrity-skjerm.pdf>

Demmke, C. and Bossaert, D. (2004): *Ethics in the Public Services of the European Union Member States. Survey for the 42nd meeting of the directors-general of the public service of the European*

*Union member states*. Հասանելի է՝ [http://www.eupan.eu/files/repository/Ethics\\_in\\_the\\_Public\\_Services\\_of\\_EU\\_Member\\_States27\\_May\\_2004.pdf](http://www.eupan.eu/files/repository/Ethics_in_the_Public_Services_of_EU_Member_States27_May_2004.pdf)

Engel, Pascal (2009) *Epistemic Responsibility without Epistemic Agency*, *Philosophical Explorations*, 12:2, 205-219: Հասանելի է՝ <https://pdfs.semanticscholar.org/585f/931497b4b2cf8d2a-5555d8845a5dee25c703.pdf>

Hubert, L. and Hoekstra, A (2016): *Integrity management in the public sector: The Dutch approach*. B I O S, The Hague 2016. Հասանելի է՝ <https://www.government.nl/documents/reports/2016/01/18/integrity-management-in-the-public-sector-the-dutch-approach>

Ivan, I. (2016): *The importance of professional judgement applied in the context of the International Financial Reporting Standards*, *Audit Financiar*, vol. XIV, no. 10(142)/2016, pp. 1127-1135, DOI: <http://dx.doi.org/10.20869/AU-DITF/2016/142/1127>

Kruse, Katherine R. (2011): *Professional Role and Professional Judgment: Theory and Practice in Legal Ethics*, 9 U. St. Thomas L.J. 250 (2011). Հասանելի է՝ <https://ir.stthomas.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1273&context=ustlj>

McCormick, Miriam S. (2015): *Believing Against the Evidence: Agency and the Ethics of Belief*. New York: Routledge, 2015. Նախաբանը և/կամ ներածությունը հասանելի են՝ <https://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.es/&httpsredir=1&article=1133&context=bookshelf>

Moilanen, T. and Salminen, A. (2006): *Comparative Study on the Public-service Ethics of the EU Member States. A report from the Human Resources Working Group EUPAN*. Հասանելի է՝ <http://>

workspace.unpan.org/sites/internet/Documents/UNPAN047469.pdf

OECD (2000): *Trust in government: Ethics measures in OECD countries*. OECD Publishing. Հասանելի է՝ <http://www.oecd.org/governance/ethics/48994450.pdf>

Palidauskaite, Jolanta (2006) *Codes of Ethics in Transitional Democracies: A Comparative Perspective*, *Public Integrity*, 8:1,35-48, DOI: 10.2753/PIN1099-9922080103

Rothstein, Bo and Sorak, Nicholas (2017): *Ethical Codes for the Public Administration. A Comparative Survey*. *Quality of Government Working Paper Series 2017:12*. Հասանելի է՝ [https://qog.pol.gu.se/digitalAssets/1663/1663513\\_2017\\_12\\_rothstein\\_sorak.pdf](https://qog.pol.gu.se/digitalAssets/1663/1663513_2017_12_rothstein_sorak.pdf)

Teorell, J. (2015). *A Quality of Government Peace? Explaining the Onset of Militarized Interstate Dis-*

*putes, 1985-2001*. *International Interactions*, 41(648-673). Հասանելի է՝ <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03050629.2015.1023434>

Vibeke, S., and Turney, D. (2017). *The role of professional judgement in social work assessment: a comparison between Norway and England*. *European Journal of Social Work*, 20(1), 112-124. Հասանելի է՝ <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13691457.2016.1185701>


Washington, S. & Armstrong, E. (1996). *Ethics in the public service: current issues and practice* (No. 14). Organization for Economic Cooperation & Development (OECD). Հասանելի է՝ <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.194.8759&rep=rep1&type=pdf>

# Պատշաճ կառավարման ուղեցույցներ

ՊՆՏՆԸ  
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ  
ՈՒՂԵՑՈՒՅՑՆԵՐ

թիվ 01


Պրոֆեսիոնալիզմն ու բարեկարգությունը պետական ծառայության մեջ

 CENTRE FOR INTEGRITY IN THE DEFENCE SECTOR

ՊՆՏՆԸ  
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ  
ՈՒՂԵՑՈՒՅՑՆԵՐ

թիվ 02


Պետական հատվածում շահերի բախման խնդրի լուծում

 CENTRE FOR INTEGRITY IN THE DEFENCE SECTOR

ՊՆՏՆԸ  
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ  
ՈՒՂԵՑՈՒՅՑՆԵՐ

թիվ 03

Կոռուպցիայի դեմ պայքարի քաղաքականություն և մարմիններ


 CENTRE FOR INTEGRITY IN THE DEFENCE SECTOR



ՊՆՏՆԸ  
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ  
ՈՒՂԵՑՈՒՅՑՆԵՐ

թիվ 07


Պետական ֆինանսների կառավարում



 CENTRE FOR INTEGRITY IN THE DEFENCE SECTOR

 Norwegian Ministry of Defence






**Տեղեկատվության հասանելիություն  
և հանրային բաժանցիկության  
սահմանափակումներ**



**Պաշտպանության ոլորտի անշարժ  
գույքի հետ կապված կոռուպցիայի  
և խարդախության ռիսկերի  
կառավարում**




**Քափանցիկության և գաղտնիության  
հավասարակշռումը պաշտպանության  
ոլորտում. միջազգային առաջատար  
փորձից ստացված դասեր**




«Պատշաճ կառավարման ուղեցույցները» իրենցից ներկայացնում են ոչ ծավալուն գրքույկների շարք, որոնցից յուրաքանչյուրի մեջ քննարկվում է պաշտպանության ոլորտում պատշաճ կառավարման կարևորությանն առնչվող որոշակի թեմա: Ուղեցույցները նախատեսված են այն անձանց համար, ովքեր ցանկանում են ավելին իմանալ պաշտպանության ոլորտում, կամ ընդհանուր առմամբ՝ պետական հատվածում, պատշաճ կառավարմանն ուղղակիորեն առնչվող մեկ կամ մի քանի թեմաների մասին, ինչպես նաև կարող են օգտագործվել կրթական նպատակներով:

*Թույլատրվում է ամբողջական կամ մասնակի վերարտադրումը՝ այն պայմանով, որ հղում կատարվի Պաշտպանության ոլորտում բարեվարքության կենտրոնին (Օսլո, Նորվեգիա), և ցանկացած վերարտադրություն, ամբողջությամբ կամ մասնակիորեն, չհանվի վաճառքի կամ չներառվի այլ հրատարակություններում, որոնք ենթակա են վաճառքի:*

Հրատարակությունը՝ Պաշտպանության ոլորտում բարեվարքության կենտրոն  
Դիզայնը՝ [www.melkeveien.no](http://www.melkeveien.no)

Տպագրությունը՝ Նորվեգիայի կառավարության անվտանգության և սպասարկման կազմակերպություն  
Օգոստոս/2019թ. Տպաքանակ՝ 100



CENTRE FOR INTEGRITY  
IN THE DEFENCE SECTOR

[www.cids.no](http://www.cids.no)



Անգլերեն բնօրինակի քարգմանությունը հայերեն լեզվի կատարվել է Հյուսիս-ատլանտյան դաշինքի կազմակերպության հովանու ներքո: