



SIGMA

Creating Change Together



A joint initiative of the OECD and the EU,
principally financed by the EU

2023թ. հրատարակություն

Հանրային Կառավարման Սկզբունքները

Նոյեմբեր 2023թ.



2023թ. հրատարակություն

Հանրային կառավարման Սկզբունքները

Հանրային կառավարման սկզբունքները չափորոշիչների համապարփակ շրջանակ են, որոնք արտահայտում են արժեքներ և վարքագիծ և որոնք քաղաքացիները և մասնավոր հատվածը կարող են ակնկալել ժամանակակից հանրային կառավարման համակարգից: Դրանք նախագծված էին առաջնորդելու Եվրոպական միության (ԵՄ) ընդլայնման և հարևանության վարչակազմերին բարեփոխումների ջանքերում՝ ուղղված իրենց հանրային կառավարման թերությունները լուծելու և անդամակցության գործընթացի «հիմունքներից» մեկի վերաբերյալ ԵՄ պահանջներին:

Սկզբունքները մշակվել են Եվրոպական միության (ԵՄ) և ՏՀԶԿ-ի համատեղ նախաձեռնություն հանդիսացող SIGMA-ի կողմից, որը հիմնականում ֆինանսավորվում է ԵՄ-ի կողմից՝ Եվրոպական հանձնաժողովի (ԵՀ) խնդրանքով: Սկզբունքները հիմնված են ԵՄ գործող օրենսդրության (*acquis*), ՏՀԶԿ իրավական փաստաթղթերի, այլ միջազգային չափորոշիչների, ինչպես նաև ԵՄ-ի և ՏՀԶԿ երկրների լավ փորձի վրա:

Այս փաստաթուղթը պատրաստվել է Եվրոպական միության (ԵՄ) ֆինանսական աջակցությամբ: Այն չպետք է ներկայացվի, որպես ԵՄ-ի, ՏՀԶԿ-ի, նրա անդամ երկրների կամ SIGMA ծրագրին մասնակցող գործընկերների պաշտոնական տեսակետներ: Արտահայտված կարծիքները և կիրառված փաստարկները հեղինակներինն են:

Այս զեկույցը գրավոր ընթացակարգով 2023թ. սեպտեմբերի 1-ին հաստատվել է ՏՀԶԿ Հանրային կառավարման կոմիտեի կողմից:

Այս փաստաթուղթը, ինչպես նաև դրանում ներառված ցանկացած տվյալ և քարտեզ, կասկածի տակ չի դնում որևէ տարածքի կարգավիճակ կամ ինքնիշխանություն, միջազգային սահմաններ, սահմանագատում և որևէ քաղաքի կամ տարածքի անվանում:

Այս նյութի օգտագործումը՝ լինի թվային, թե տպագիր, կարգավորվում է պայմաններով և դրույթներով, որոնք կարող եք գտնել ՏՀԶԿ-ի վեբկայքի էջում՝ <http://www.oecd.org/termsandconditions>:

Խնդրում ենք մեջբերել այս հրապարակումը, որպես՝
OECD (2023), *The Principles of Public Administration*, OECD, Paris,
<https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-ARM.pdf>

Լուսանկարները՝ Շապիկը © elettaria/Shutterstock.com

ՏՀԶԿ (2023թ.)

OECD/SIGMA - 2 Rue André Pascal 75775 Paris Cedex 16, France
+33 (0) 1 45 24 82 00 | sigmaweb@oecd.org | www.sigmaweb.org

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

Ներածություն 7

Ռազմավարություն 15

Սկզբունք 1. Ստեղծվել և հաջողությամբ իրականացվել է հանրային կառավարման բարեփոխումների համապարփակ, վստահելի և կայուն օրակարգ խթանելով նորարարությունն ու շարունակական բարելավումը: 16

Քաղաքականության մշակում և համակարգում 17

Սկզբունք 2. Հանրային քաղաքականությունները համահունչ են և արդյունավետորեն համակարգվում են կենտրոնական կառավարության կողմից: Որոշումները նախապատրաստվում և հաղորդվում են պարզ և թափանցիկ ձևով: 18

Սկզբունք 3. Կառավարությունը պլանավորում և մշտադիտարկում է հանրային քաղաքականությունը արդյունավետ և ընդգրկուն կերպով՝ կառավարության հարկաբյուջետային տարածքին համապատասխան: 19

Սկզբունք 4. Հանրային քաղաքականությունները մշակվում են ապացույցների և վերլուծությունների հիման վրա՝ հետևելով օրենսդրության մշակման հստակ և հետևողական կանոններին: Օրենքներն ու կանոնակարգերը հեշտությամբ հասանելի են: 20

Սկզբունք 5. Քաղաքականության մշակման ընթացքում բոլոր առանցքային արտաքին և ներքին շահագրգիռ կողմերը և ընդհանուր հանրությունը ակտիվ խորհրդակցվում են: 21

Սկզբունք 6. Հանրային քաղաքականություններն արդյունավետ կերպով իրականացվում և գնահատվում են՝ ուժեղացնելով քաղաքականության արդյունքներն ու նվազեցնելով կարգավորիչ ծախսերն ու բեռը: 22

Սկզբունք 7. Խորհրդարանն արդյունավետ կերպով մանրագնահիմնում և սուստիմանակում է կառավարության քաղաքականության մշակման գործընթացը և ապահովում է քաղաքականության և օրենսդրական ընդհանուր միասնականությունը: 23

Հանրային ծառայություններ և մարդկային ռեսուրսների կառավարում 25

Սկզբունք 8. Ջրադիվանդության շրջանակը հավասարակշռում է կայունությունն ու ճկունությունը, ապահովում է հանրային ծառայողների հաշվետվողականությունը և պաշտպանում նրանց անհիմն ազդեցությունից և անօրինական աշխատանքից հեռացնելուց: 26

Սկզբունք 9. Հանրային կառավարումը ներգրավում և հավաքագրում է իրավասու մարդկանց՝ հիմնվելով արժանիքների և հավասար հնարավորությունների վրա: 26

Սկզբունք 10. Արդյունավետ առաջնորդությունը խրախուսվում է հաշվետու ավագ դեկավարների իրավասության, կայունության, մասնագիտական ինքնավարության և արձագանքող լինելու միջոցով: 27

Սկզբունք 11. Հանրային ծառայողները մոտիվացված են, արդար, մրցակցային վարձատրվում են և ունեն լավ աշխատանքային պայմաններ: 28

Սկզբունք 12. Մասնագիտական զարգացումը, տաղանդների և կատարողականի կառավարումը բարձրացնում են հանրային ծառայողների հմտությունները, արդյունավետությունն ու օգտակարությունը և նպաստում քաղաքացիական ծառայության արժեքներին: 29

Կազմակերպում, հաշվետվողականություն և վերահսկողություն 31

Սկզբունք 13. Հանրային կառավարման կազմակերպումն ու ղեկավարումը խթանում են հաշվետվողականությունը, արդյունավետությունը և օգտակարությունը: 32

Սկզբունք 14. Պարտականությունները հստակորեն բաշխված են կառավարման մակարդակների միջև՝ ընդգրկելով ենթակայության և տեղական ինքնավարության սկզբունքը և հեշտացնելով միջգերատեսչական համակարգում արդյունավետ վերահսկողության մեխանիզմներով: 33

Սկզբունք 15. Հանրային կառավարումը թափանցիկ է և բաց: 33

Սկզբունք 16. Խորհրդարանը, օմբուդսմենը և աուդիտի բարձրագույն մարմինը արդյունավետորեն ստուգում են հանրային կառավարումը: 34

Սկզբունք 17. Լավ հանրային կառավարման իրավունքը ապահովվում է վարչական ընթացակարգի, դատական վերանայման և հանրային պատասխանատվության միջոցով: 35

Սկզբունք 18. Համակարգված և համապարփակ հանրային հատվածի բարեվարքության համակարգը նվազագույնի է հասցնում կոռուպցիոն ռիսկերը: 36

Ծառայությունների մատուցում և թվայնացում 37

Սկզբունք 19. Օգտագործողները գտնվում են վարչական ծառայությունների նախագծման և մատուցման կենտրոնում: 38

Սկզբունք 20. Հանրային կառավարումը մատուցում է պարզեցված և բարձրորակ ծառայություններ: 38

Սկզբունք 21. Վարչական ծառայությունները հեշտությամբ հասանելի են առցանց և իրական կյանքում՝ հաշվի առնելով տարբեր կարիքները, ընտրությունները և սահմանափակումները: 39

Սկզբունք 22. Թվայնացումը հնարավորություն է տալիս կայացնել տվյալների վրա հիմնված որոշումներ և արդյունավետ, օգտակար և արձագանքող քաղաքականություն, ծառայություններ և գործընթացներ իրականացնել ամբողջ կառավարությունում: 39

Հանրային ֆինանսների կառավարում 41

Սկզբունք 23. Տարեկան բյուջեն համապարփակ է և ձևակերպված է արժանահավատ և շարունակական միջնաժամկետ շրջանակներում՝ հավասարակշռելով քաղաքականության կարիքները հարկաբյուջետային սահմանափակումներով: 42

Սկզբունք 24. Կառավարությունն աջակցում է բյուջեի կատարմանը և ծառայությունների մատուցմանը՝ կարճաժամկետ և միջնաժամկետ հեռանկարում ապահովելով իրացվելիությունը: 43

Սկզբունք 25. Կառավարությունը համապարփակ և թափանցիկ կերպով բյուջեն կատարում է նախահաշիվներին և դրա վերաբերյալ հաշվետվություններին համաձայն թույլ տալով ժամանակին իրականացնել ուսումնասիրություն: 43

Սկզբունք 26. Իրենց նպատակներին հասնելու համար հանրային կառավարման մարմինները ռեսուրսները կառավարում են արդյունավետ և համապատասխան կերպով: 44

Սկզբունք 27. Ներքին աուդիտը բարելավում է հանրային կառավարման մարմինների ղեկավարումը: 46

Սկզբունք 28. Պետական գնումների մասին օրենսդրությունը, ներառյալ պետություն-մասնավոր գործընկերությունները և կոնսեսիաները, հիմնված են հավասար վերաբերմունքի, խտրականությունից զերծ մնալու, թափանցիկության, համաչափության և մրցակցության սկզբունքների վրա և ապահովված են առողջ կառավարման շրջանակով: 47

Սկզբունք 29. Պայմանագրի կողմ հանդիսացող մարմիններն արդյունավետ և տնտեսապես ձեռնտու կերպով իրականացնում են պետական գնումների գործառնությունները, ներառյալ պետություն-մասնավոր գործընկերությունը: 48

Սկզբունք 30. Գնումների վերանայման(բողոքարկման) անկախ համակարգը ապահովում է բողոքների արդյունավետ, արագ և իրավասու լուծում:	49
Սկզբունք 31. Բոլոր պետական միջոցները արդյունավետ հաշվեքննության ենթարկվում են անկախ հաշվեքննողի կողմից, որը երաշխավորումներ է տրամադրում հանրային ռեսուրսների օգտագործման վերաբերյալ և օգնում է բարելավել հանրային հատվածի գործունեությունը:	51
Սկզբունք 32. Իրենց իրավասությունների իրականացման համար տարածքային և տեղական ինքնակառավարման մարմիններն ունեն ռեսուրսներ և ֆինանսական վերահսկողությամբ համարժեք հարկաբյուջետային ինքնավարություն՝ պատասխանատու ֆինանսական կառավարումը խթանելու համար:	51

Ներածություն

Հանրային կառավարման սկզբունքների նպատակն ու ուշադրության առարկան

Հիմնականում ԵՄ-ի կողմից ֆինանսավորվող Եվրամիության (ԵՄ) և ՏՀԶԿ-ի համատեղ նախաձեռնություն հանդիսացող SIGMA-ն մշակել է Հանրային կառավարման սկզբունքները («Սկզբունքներ»)՝ ի պատասխան Եվրոպական հանձնաժողովի (ԵՀ) խնդրանքի: Նպատակն էր հստակեցնել լավ հանրային կառավարման արժեքներն ու չափանիշները, որոնք կարող են առաջնորդել ԵՄ ընդլայնման և հարևանության վարչակազմերին բարեփոխումների իրենց ջանքերում և վերացնել հանրային կառավարման թերությունները:

Սկզբունքները չափորոշիչների համապարփակ շրջանակ են, որոնք արտահայտում են արժեքներ և վարքագիծ և որոնք քաղաքացիները և մասնավոր հատվածը կարող են ակնկալել ժամանակակից հանրային կառավարման համակարգից: Թեև չկա հանրային կառավարման կազմակերպման և գործունեության միասնական մոդել, սկզբունքները կարող են օգտագործվել մոնիթորինգի ուղեկցող շրջանակի հետ միասին, որպես հանրային կառավարման բարեփոխումների ուղեցույց և առաջընթացը գնահատելու գործիք:

Սկզբունքները հիմնված են ԵՄ գործող օրենսդրության (*acquis*), ՏՀԶԿ առաջարկությունների, այլ միջազգային չափորոշիչների, ինչպես նաև ԵՄ-ի և ՏՀԶԿ երկրների լավ փորձի վրա: Սկզբունքները ԵՄ ընդլայնման մասնակից երկրներին առաջնորդելու հիմնական շրջանակն են, թե ինչպես կառուցել ավելի լավ հանրային կառավարում: Սկզբունքների մշտադիտարկումը տեղեկատվություն է տրամադրում Եվրոպական հանձնաժողովի (ԵՀ) վերլուծության համար, այլ միջազգային ստանդարտների հետ մեկտեղ՝ որոշելու երկրների համապատասխանությունը ԵՄ չափանիշներին: Սկզբունքների այն ոլորտներում, որտեղ առկա է ԵՄ օրենսդրությունը, սկզբունքները համապատասխանում են ԵՄ օրենսդրությանը: Եթե կասկածներ կան, ապա գերակայում է ԵՄ օրենսդրության ձևակերպումը:

ՏՀԶԿ-ի համար սկզբունքները գործիք են հանդիսանում ՏՀԶԿ-ի լավ հանրային կառավարման չափորոշիչների տարածման և կազմակերպության ազդեցության մեծացման համար այն վարչակազմերում, որտեղ աշխատում է SIGMA-ն: Այլ անցումային երկրների քաղաքական գործիչներն ու հանրային ծառայողները կարող են նաև օգտագործել շրջանակը, որպես հանրային կառավարման համակարգերի շարունակական բարելավման գործիք և որպես ուղեցույց, բարձրացնելու իրենց հանրային կառավարման կարողությունները, ավելի լավ կյանքի համար ավելի լավ քաղաքականություն մշակելու, որակյալ և օգտատերերի վրա կենտրոնացած ծառայություններ ապահովելու, հանրային միջոցները արդյունավետ կառավարելու, ինչպես նաև թափանցիկությունն ու հաշվետվողականությունը խթանելու և հանրային հաստատությունների նկատմամբ քաղաքացիների վստահությունը զարգացնելու իրենց ջանքերում:

Լավ հանրային կառավարման կարևորությունը ԵՄ-ի և ՏՀԶԿ-ի համար

ԵՄ-ն և ՏՀԶԿ-ն ընդունում են, որ լավ հանրային կառավարումը վճարող գործոն է կայուն զարգացման, տնտեսական աճի, մրցունակության և կյանքի ավելի լավ որակի հասնելու, ինչպես նաև հասարակության հիմնական մարտահրավերներին այսօր և ապագայում դիմակայելու համար: Երկու կազմակերպությունները կիսում են լավ հանրային կառավարումը սահմանող արժեքների վերաբերյալ տեսակետները:

ՏՀԶԿ-ն և ԵՄ-ն օգնում են կառավարություններին կողմնորոշվել իրենց ավելի ու ավելի բարդ համատեքստերում և բարելավել հանրային կառավարումը՝ հարթակ տրամադրելով քաղաքական երկխոսության և փորձի փոխանակման համար, մշակելով առաջարկություններ և տրամադրելով անհրաժեշտ համեմատական միջազգային տվյալներ և վերլուծություններ:

ԵՄ-ում «լավ վարչարարություն/կառավարում» հասկացությունը աստիճանաբար է սահմանվել և ներառվել է ԵՄ Հիմնարար իրավունքների խարտիայի Հոդված 41¹: 1993 թվականին (Կոպենհագեն) և 1995 թվականին (Մադրիդ), Եվրոպական խորհուրդը ընդգծեց, որ *acquis-ի* արդյունավետ կիրառելու համար վարչական և ինստիտուցիոնալ կարողությունները ու անդամակցության պարտավորությունները ստանձնելու կարողությունը ԵՄ անդամակցության հիմնական պայմաններն են²: 1999 թվականին SIGMA-ն սահմանեց Եվրոպական վարչական տարածքի գաղափարը³

Իր 2014 թվականի Ընդլայնման ռազմավարությունում⁴ ԵՀ-ն կարևորել է հանրային կառավարման բարեփոխումները որպես ընդլայնման գործընթացի «հիմունքներից» մեկը և նախանշել այն վեց թեմատիկ ոլորտները, որոնք հետագայում ձևավորելու են սկզբունքների կառուցվածքը: ԵՄ-ի ընդլայնման վերանայված մեթոդաբանությունը, որն ընդունվել է 2020թ., անդամակցության բանակցությունների հիմքում դնում է «հիմնարար կլաստերը».

«Վստահելիությունը պետք է ամրապնդվի ԵՄ ճանապարհին հաջողության հասնելու համար անհրաժեշտ հիմնարար բարեփոխումների վրա ավելի ուժեղ կենտրոնանալու միջոցով: Այս հիմունքներն էլ ավելի առանցքային կդառնան անդամակցության բանակցություններում: Հիմնարար սկզբունքների շուրջ բանակցությունները նախ կբացվեն և վերջում կփակվեն, և դրանց շուրջ առաջընթացը կորոշի բանակցությունների ընդհանուր տեմպը»:⁵

Հիմնարար սկզբունքներն անդրադառնում են առանցքային խաչաձև և փոխկապակցված հիմնախնդիրներին՝ սկսած իրավունքի գերակայությունից, կոռուպցիայի դեմ պայքարից և մարդու իրավունքներից մինչև ժողովրդավարական ինստիտուտների գործունեությունը և հանրային կառավարման բարեփոխումները: Այս ոլորտներում բանակցությունները, *ի թիվս այլոց*, կառաջնորդվեն ճանապարհային քարտեզներով: Հանրային կառավարման բարեփոխումների ճանապարհային քարտեզը կլինի այն հենանիշերից, որոնք պահանջվում են բանակցող երկրներից:

2022թ. հոկտեմբերին Եվրահանձնաժողովի՝ ԵՄ ընդլայնման քաղաքականության վերաբերյալ հաղորդագրությունում ուրվագծվել է հանրային կառավարման հիմնական նպատակը՝ արձագանքել

¹ <https://fra.europa.eu/en/eu-charter/article/41-right-good-administration>.

² <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/glossary/accession-criteria-copenhagen-criteria.html>.

³ ՏՀԶԿ (1999թ.), *European Principles for Public Administration*, SIGMA Papers No. 27, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5kml60zwd7h-en>. Եվրոպական վարչական տարածքը ներառում էր այնպիսի բաղադրիչներ, ինչպիսիք են հուսալիությունը, կանխատեսելիությունը, հաշվետվողականությունը և թափանցիկությունը, ինչպես նաև տեխնիկական և կառավարչական իրավասությունը, կազմակերպչական կարողությունները, ֆինանսական կայունությունը և քաղաքացիների մասնակցությունը:

⁴ COM(2014) 700 վերջնական, Հանձնաժողովի հաղորդագրությունը Եվրոպական խորհրդարանին, Խորհրդին, Եվրոպական տնտեսական և սոցիալական կոմիտեին և Տարածաշրջանների կոմիտեին, Ընդլայնման ռազմավարությունը և հիմնական մարտահրավերները 2014-15թթ., https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2016-12/20141008-strategy-paper_en.pdf

⁵ COM(2020) 57 վերջնական, Հանձնաժողովի հաղորդագրությունը Եվրոպական խորհրդարանին, Խորհրդին, Եվրոպական տնտեսական և սոցիալական կոմիտեին և Տարածաշրջանների կոմիտեին, Միացման գործընթացի ընդլայնում. ԵՄ վստահելի հեռանկար Արևմտյան Բալկանների համար, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0057>.

առաջացող մտահոգություններին և ապահովել ի շահ քաղաքացիների, ինչպես նաև ընդլայնվող երկրներում առկա հիմնական թերությունները.

«Հանրային հաստատությունները և վարչակազմերը պետք է արձագանքեն հասարակության մտահոգություններին և արդյունավետ իրացնեն քաղաքականությունը: Հանրային կառավարման արդիականացումը մնում է առանցքային մտահոգություն ընդլայնման մասնակից երկրներում: Քաղաքականացումը շարունակում է քայքայել հանրային կառավարման կարողությունները և գրավչությունը որպես գործատու: Թեև կա ավելի պրոֆեսիոնալ և արժանիքների վրա հիմնված վարչակազմեր ստեղծելու հիմնական բարեփոխումների կարիքների մասին իրազեկություն, ընդհանուր առմամբ ավելի շատ առաջնորդություն և ջանքեր կպահանջվեն քաղաքականության պլանավորման, հանրային ֆինանսների, մարդկանց կառավարման և հաշվետվողականության բարելավման համար»:⁶

Կապակցվածությունը մեծացնելու համար ԵՀ-ն համապատասխանեցնում է որակյալ հանրային կառավարման կարևորության վերաբերյալ իր մոտեցումը անդամ պետությունների և թեկնածու երկրների հետ երկխոսությանը.

«Հանձնաժողովը նպատակ ունի ապահովել իր քաղաքականության մոտեցման բարձր աստիճանի հետևողականություն, ներառյալ անդամակցությունից հետո՝ շարունակելով ընդգծել որակյալ հանրային կառավարման կարևորությունը և տրամադրելով համարժեք գնահատման շրջանակ հանրային կառավարման որակի չափման համար: Սա այն իրավիճակից խուսափելու համար է, երբ «դժվար ձեռք բերված» դրական բարեփոխումները, օրինակ՝ մասնագիտական և արժանիքների վրա հիմնված քաղաքացիական ծառայության ոլորտում, հետ են մղվում այն բանից հետո, երբ երկիրը դառնում է ԵՄ անդամ»:⁷

2022թ. մարտին հանրային կառավարման համար պատասխանատու եվրոպացի նախարարները ավելի են ընդգծել սեփական օրինակով առաջնորդող գրավիչ, ժամանակակից և նորարարական քաղաքացիական ծառայությունների, օգտվողների ակնկալիքները բավարարող թափանցիկ և ճկուն հանրային ծառայությունների, եվրոպական արժեքները հարգող բարձրորակ և ներառական թվային ծառայությունների անհրաժեշտությունը:⁸

2022թ. նոյեմբերին նախարարների մակարդակով Հանրային կառավարման կոմիտեի հանդիպման ժամանակ ՏՀԶԿ-ի նախարարները պարտավորվեցին «ամրապնդել, խթանել և ուժեղացնել ժողովրդավարությունների հիմքերը՝ ընդունելով, որ նրանք պետք է դիմագրավեն ներկայացվածության, արձագանքման, բաց կառավարման և հաստատությունների բարեվարքության, ինչպես նաև կանաչ քաղաքականություն առումով քաղաքացիների աճող ակնկալիքներին և փոխելու մարտահրավերներին, այդ թվում՝ հանրային հատվածում նորարարական մոտեցումների միջոցով» և «շարունակել ջանքերը՝ ստեղծելու պրոֆեսիոնալ,

⁶ COM(2022թ.) 528 վերջնական, Հանձնաժողովի հաղորդագրությունը Եվրոպական խորհրդարանին, Խորհրդին, Եվրոպական տնտեսական և սոցիալական կոմիտեին և Տարածաշրջանների կոմիտեին, 2022թ.

Հաղորդագրություն ԵՄ Ընդլայնման վերաբերյալ, էջ. 20, <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2022-10/2022%20Communication%20on%20EU%20Enlargement%20Policy-v3.pdf>.

⁷ ԵՄ (2021թ.), *Աջակցություն ԵՄ անդամ պետությունների հանրային կառավարմանը՝ բարեփոխումներ իրականացնելու և ապագայի նախապատրաստման համար*, 29 ապրիլի 2021թ., էջ 21, https://ec.europa.eu/info/departments/structural-reform-support/supporting-public-administrations-eu-member-states-deliver-reforms-and-prepare-future_en.

⁸ *Մտրաբուրգի հռչակագիրը Եվրոպական հանրային կառավարման ընդհանուր արժեքների և մարտահրավերների մասին*, (2022թ.), https://www.transformation.gouv.fr/files/presse/Declaration_common_values_challenges_european%20public_administrations_1.pdf.

արդյունավետ և օգտակար հանրային ինստիտուտներ, բարձր արդյունավետությամբ ղեկավարություն ու քաղաքացիական ծառայողներ՝ ավելի ուժեղ ժողովրդավարություններին աջակցելու համար»:⁹

Հանրային կառավարման սկզբունքների վերանայված (2023թ.) հրատարակության հիմնավորումը

Հանրային կառավարման սկզբունքների առաջին հրատարակությունը հրատարակվել է 2014թ.: SIGMA-ն մշակել է այս վերանայված տարբերակը՝ 1) ԵՄ, ՏՀԶԿ և այլ միջազգային կազմակերպությունների ամենավերջին չափորոշիչների և պրակտիկային համահունչ թարմացնելու շրջանակը և 2) ավելի լավ արձագանքելու այսօր և վաղը հասարակության առջև ծառայած մարտահրավերներին, զարգացող քաղաքական առաջնահերթություններին, քաղաքացիների պահանջներին անդրադառնալուն արձագանքող և ճկուն հանրային վարչակազմերի անհրաժեշտությանը: Սկզբունքները նախագծված են լինել «քաղաքականապես չեզոք»՝ դրանց հետևող հանրային կառավարման մարմիններին ավելի լավ իրականացնել իրենց կառավարությունների քաղաքական առաջնահերթությունները, տնտեսական, սոցիալական, բնապահպանական և անվտանգության նպատակները:

Հանրային կառավարման մարմիններից այսօր ակնկալվում է լինել ավելի թվայնացված, ճկուն, նորամուծական, քան 2014թ.: Նոր տարբերակն արտացոլում է թվայնացման, COVID-19 գլոբալ համաճարակի ընթացքում քաված դասերի (հանրային կառավարման ճկունության և արձագանքման կարողության ուժեղացում ու աշխատանքային միջոցառումների ճկունություն) կարևորությունը, ինչպես նաև ակնկալիքը, որ հանրային կառավարումը նպաստում է բնապահպանական, ներառյալ կլիմայի փոփոխության և կենսաբազմազանության կորստի, մարտահրավերներին դիմակայելու հարցում:

Այս նոր տարբերակը միավորում է ԵՄ ընդլայնման և հարևանության տարածաշրջանների սկզբունքները: Այն ավելի հստակ և պարզ է արտահայտում լավ հանրային կառավարման ԵՄ արժեքներն ու չափորոշիչները: Այնտեղ, որտեղ առկա են ԵՄ անդամակցության հետ կապված հատուկ չափորոշիչներ, դրանք ընդգծվում են առանձին: 2023թ. սկզբունքները ընդլայնում են նաև շրջանակը կենտրոնական կառավարությունից ավել, ներառելով շրջանային և տեղական կառավարման մարմիններին՝ նպատակ ունենալով խթանել հետևողական քաղաքականության մոտեցումը: Վերանայված տարբերակը արտացոլում է նաև 2014թ. ի վեր ԵՀ և SIGMA փորձն ու քաղված դասերը՝ ազգային վարչակազմերի հետ անմիջական ներգրավվածությամբ և մշտադիտարկման պարբերական աշխատանքների միջոցով:

Առանց պարտադրական բնույթ կրելով՝ նոր հրատարակությունը կենտրոնանում է լավ հանրային կառավարման արժեքների վրա, քանի որ սկզբունքներով արտահայտված ընդհանուր արժեքներ և չափորոշիչներ ձեռք բերելու ԵՄ և ՏՀԶԿ երկրների գործնական մոտեցումները տարբերվում են: SIGMA առաքելությունն է խթանել և բացատրել այդ արժեքներն ու չափորոշիչները և այդ արժեքներին հասնելու համար հնարավոր մոտեցումների և ԵՄ ու ՏՀԶԿ երկրների լավ փորձի վերաբերյալ խորհուրդներով հնարավորինս օժանդակել ԵՄ ընդլայնման և հարևանության վարչակազմերին:

Ազգային կառավարությունն է որոշում ազգային հանրային կառավարչությունը ԵՄ և ՏՀԶԿ չափորոշիչներին համահունչ դարձնելու ընթացքը և մեթոդը՝ հաշվի առնելով ազգային համատեքստը, կառավարչական ավանդույթները և իրենց քաղաքացիների ակնկալիքները: Այս իմաստով, բարեփոխումների հաջողության համար կենսական նշանակություն ունի փոփոխության կառավարումը: Փոփոխությունը պետք է պլանավորվի իրատեսականորեն և հաղորդակցվի

⁹ Վստահության ձևավորման և ժողովրդավարության ամրապնդման հռչակագիր, (2022թ.), <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0484>.

արդյունավետ կերպով՝ ապահովելու շահագրգիռ կողմերի, ներառյալ քաղաքական առաջնորդների, աջակցությունը:

Հանրային կառավարման սկզբունքների կիրառման շրջանակը

Սկզբունքները պետք է հնարավորինս համընդհանուր կերպով կիրառվեն հանրային կառավարման բոլոր մարմինների հանդեպ: Սա ներառում է կենտրոնական կառավարությունները, ճյուղային նախարարությունները, պետական գործակալությունները, կարգավորիչ մարմինները և հանրային կառավարման առանցքային գործառնություններ իրականացնող կենտրոնական կառավարության այլ հաստատությունները, քաղաքականության մշակում և քաղաքականության իրականացում՝ ներառյալ վարչական ծառայությունների մատուցում: Հատուկ հաստատությունների հատուկ միջոցառումները պետք է լինեն սահմանափակ, հիմնավորված և համաչափ:

Սկզբունքների կիրառումը տարածվում է դատական, խորհրդարանական և անկախ սահմանադրական մարմինների վրա, ինչպիսիք են օմբուդսմենը կամ աուդիտի բարձրագույն մարմինը՝ հարգելով վերջիններիս սահմանադրական անկախությունը և այս հաստատությունների առանձնահատկությունները:

Սկզբունքները կիրառվում են նաև կառավարության ենթաազգային (շրջանային և տեղական) մակարդակների հանդեպ: Երկու հատուկ սկզբունքներ (14 և 32) ուղորդում են որոշումներ կայացնողներին ենթականերին նախաձեռնության փոխանցման, ֆիսկալ ինքնավարության և բազմաշերտ հանրային կառավարման այլ առանցքային ոլորտների հարցերում:

Հանրային կառավարման սկզբունքների կառուցվածքը. Հանրային կառավարման 6 ոլորտ, 32 սկզբունք, 270 ենթասկզբունք

Հանրային կառավարման սկզբունքների 2023թ. հրատարակության կառուցվածքը դեռ հետևում է 2014թ. ընդլայնման ռազմավարությամբ սահմանված վեց թեմատիկ ոլորտի: Սկզբունքների բովանդակությունն ավելի լավ արտացոլելու համար, չորրորդ թեմատիկ ոլորտը, նախկինում «Հաշվետվողականություն» կոչվող, հիմա «Կազմակերպում, հաշվետվողականություն և վերահսկում» է : «Ծառայությունների մատուցում»-ին ավելացվել է «Թվայնացում»-ը:

Թեմատիկ ոլորտներ	Առանցքային արժեքներ
Ռազմավարություն	Կառավարությունը երաշխավորում է ռազմավարական տեսլականն ու առաջնորդությունը ճկուն, նորամուծական, շարունակաբար բարելավվող և նոր մարտահրավերներին արձագանքող հանրային կառավարման համար:
Քաղաքականության մշակում և համակարգում	Կառավարությունը երաշխավորում է, որ քաղաքականություններն ու բյուջեները ներդաշնակեցված են, արդյունավետ կերպով պլանավորված, համակարգված ամբողջ կառավարությունում, իրականացված, մշտադիտարկված և գնահատված՝ քաղաքականության հստակ սահմանված նպատակների առումով: Բաց և մասնակցային գործընթացների միջոցով նախարարությունները մշակում են համահունչ հանրային քաղաքականություններ՝ տեղեկացված լիարժեք ապացույցներով և վերլուծություններով:
Հանրային ծառայություններ և մարդկային ռեսուրսների կառավարում	Հանրային ծառայողները գործում են պրոֆեսիոնալ, բարեվարք և չեզոք կերպով: Նրանք համալրվում են և պաշտոնական առաջիադացում են ստանում արժանիքների և հավասար հնարավորությունների հիման վրա և իրենց հիմնական առաջադրանքներն արդյունավետ կերպով իրականացնելու համար ունեն ճիշտ կոմպետենցիաները:
Կազմակերպում, հաշվետվողականություն և վերահսկում	Հանրային կառավարման կազմակերպումն արդյունավետ և օգտակար է կառավարության բոլոր մակարդակներում: Հանրային կառավարման մարմինները բաց և թափանցիկ են ու կիրառում են հաշվետվողականության հստակ սահմանված ներքին և արտաքին մեխանիզմներ: Վերահսկման ուժեղ մարմինները պաշտպանում են քաղաքացիների իրավունքներն ու հանրային շահը:
Ծառայությունների մատուցում և թվայնացում	Հանրային կառավարման կենտրոնում օգտագործողներն են և այն մատուցում է բարձրորակ և մատչելի ծառայություններ՝ առցանց և իրական կյանքում, բոլոր մարդկանց և ձեռնարկություններին: Թվայնացումը հնարավորություն է տալիս տվյալահեն որոշումների, ինչպես նաև բարձրորակ և մատչելի ծառայությունների համար:
Հանրային ֆինանսների կառավարում	Հանրային կառավարումը պլանավորում և կառավարում է հանրային ֆինանսները՝ երաշխավորելու, որ դրանք կայուն են և թափանցիկ ու հնարավորություն են տալիս իրականացնել քաղաքականության նպատակները: Առկա են հսկման, գնումների և վերահսկման միջոցառումները՝ կառավարության բոլոր մակարդակներում ընդհանուր հանրային ռեսուրսների տնտեսող, արդյունավետ և օգտակար օգտագործումն ապահովելու համար:

32 սկզբունքները ուրվագծում են արժեքները, վարքագիծը և արդյունքները, մինչդեռ **270 ենթասկզբունքներն** ավելի մանրամասն ուղեցույց են տալիս, թե ինչպես հասնել այդ արդյունքներին և ապահովել համապատասխան վարչական կարողություններ:

Հետևյալ նախադրյալները վճռորոշ են յուրաքանչյուր սկզբունքում նշված արժեքների արդյունավետ իրականացման համար: Դրանք արտացոլվում են մոնիթորինգի շրջանակի մակարդակում, ոչ թե կրկնվում յուրաքանչյուր սկզբունքում:

- համապատասխան օրենսդրական դաշտ (ինչպես առաջնային, այնպես էլ երկրորդական օրենսդրություն)
- կայացած ինստիտուցիոնալ և կազմակերպչական կառուցվածք՝ հստակ սահմանված պարտականություններով, ինչպես նաև պատասխանատու հաստատությունների համապատասխան կարողություններով
- ճիշտ հմտություններ ունեցող ճիշտ մարդիկ՝ լավ ղեկավարության աջակցությամբ
- կողմնորոշում դեպի քաղաքացիների և բիզնեսի համար արդյունքները
- կառավարության որոշումներ, որոնք հիմնված են հավաստի ապացույցների և տվյալների վրա
- կատարողականի համակարգված մոնիթորինգ և գնահատում՝ ուսուցման և հետադարձ կապ ստեղծելու համար
- կազմակերպչական մշակույթ, որը տեղայնացնում է ցանկալի արժեքներն ու վարքագիծը
- փոփոխություն կառավարում

Մոնիթորինգի շրջանակ

Մոնիթորինգի շրջանակը լրացնում է սկզբունքներն ու ենթասկզբունքները՝ սահմանելով չափորոշիչներ և կատարողականի հենանիշեր, կշիռներ տալով չափորոշիչներին և սահմանելով համապատասխան ցուցիչներ ու ենթացուցանիշներ: Չափորոշիչները չափում են հաջող բարեփոխումների, բարեփոխումների իրականացման (ինչպես է վարչակազմը գործնականում կատարում), հետագա արդյունքներն ու ազդեցություններին (ինչպես է դրա կատարումն ազդում հասարակության վրա) նպաստողներին և վերը նշված նախադրյալները: Ցուցանիշի արժեքներն արտահայտում են հանրային կառավարման համապատասխան բաղադրիչների հասունությունը՝ յուրաքանչյուր սկզբունքի համար ապահովելով 0 (ամենացածր) և 100 (ամենաբարձր) արժեք:

Ընդհանուր մոտեցումը ընդունում է, որ չափման ոչ մի մեթոդ չի կարող ամբողջությամբ արտացոլել կազմակերպչական փոփոխության և սոցիալական վարքագծի փոփոխության հետ կապված բարդ խնդիրները: Հավասարակշռված գնահատականի հասնելու համար անհրաժեշտ է հնարավորինս շատ տեղեկատվություն ստանալ վարչական տվյալներից, հարցումներից, վիճակագրությունից, հարցազրույցներից և այլն, այնուհետև ստուգել դրանք: Հետևաբար, ցուցանիշները հիմնված են ենթացուցանիշների համակցության վրա՝ հիմնվելով տարբեր մեթոդաբանությունների վրա:

Հանրային կառավարման 6 ոլորտների և 32 սևագույնների ոնոհանուր աննառն

Քաղաքականության մշակում և համակարգում

- Կառավարության կենտրոն
- Քաղաքականության պլանավորում
- Ազդեցության գնահատում
- Խորհրդատվություն
- Քաղաքականության իրականացում և գնահատում
- Խորհրդարանական վերահսկում

Հանրային ծառայությունների և մարդկային ռեսուրսների կառավարում

- Չբաղվածության շրջանակ
- Համալրում
- Ավագ ղեկավարներ
- Մոտիվացիա և աշխատանքային պայմաններ
- Մասնագիտական զարգացում

Հանրային ֆինանսների կառավարում

- Բյուջեի ձևավորում
- Բյուջեի հաշվետվություն
- Բյուջեի կատարում
- Ներքին աուդիտ
- Ներքին վերահսկողություն
- Գնումների օրենսդրություն
- Գնումների գործառնություններ
- Գնումների վերանայում
- Արտաքին աուդիտ
- Ֆիսկալ ինքնավարություն

Ծառայությունների մատուցում և թվայնացում

- Կենտրոնում օգտագործողներն են
- Հեշտացված, որակյալ ծառայություններ
- Մատչելիություն
- Թվայնացում

- Կազմակերպում, հաշվետվողականություն և վերահսկողություն**
- Կազմակերպում
 - Արտաքին վերահսկում
 - Նախաձեռնության փոխանցում ենթակային
 - Թափանցիկություն և բացություն
 - Վարչական ընթացակարգ և դատական վերանայում
 - Հանրային բարեվարքություն

Հանրային կառավարման ռազմավարություն և շարունակական բարելավում



Ռազմավարություն

Նոր մարտահրավերներին արձագանքող ճկուն, նորարար և շարունակաբար կատարելագործվող հանրային կառավարման համար կառավարությունն ապահովում է ռազմավարական **տեսլական և առաջնորդություն**:

Մկզբունք 1. Ստեղծվել և հաջողությամբ իրականացվել է հանրային կառավարման բարեփոխումների համապարփակ, վստահելի և կայուն օրակարգ խթանելով նորարարությունն ու շարունակական բարելավումը:

- a. Հանրային կառավարման բարեփոխումները (ՀԿԲ) ճանաչվում են, որպես քաղաքական առաջնահերթություն և արտացոլված են համապատասխան քաղաքական օրակարգերում:
- b. ՀԿԲ համապարփակ օրակարգը, որը հաստատվել է հատուկ պլանավորման փաստաթղթերի միջոցով, ներառում է բարեփոխումների բոլոր ոլորտները և նպաստում է հանրային կառավարման շարունակական բարելավմանը, ճկունությանը, ազգային և համաշխարհային առաջնահերթություններին ու մարտահրավերներին արձագանքմանը:
- c. ՀԿԲ համակարգվում է քաղաքական և վարչական մակարդակներում, հատկացվում են բավարար ռեսուրսներ և նախատեսված բարեփոխումներն արդյունավետորեն իրականացվում ու վերահսկվում են:
- d. Բոլոր համապատասխան շահագրգիռ կողմերը պարբերաբար խորհրդակցում և ներգրավում են ՀԿԲ պլանավորման և մոնիթորինգի մեջ: ՀԿԲ արդյունավետ կերպով ներկայացվում է և լավ հանրային կառավարման արժեքները խթանվում են:
- e. Հանրային կառավարման մարմինները խրախուսում և կիսում են նորարարական լուծումներն ու մոտեցումները ողջ հանրային կառավարման ոլորտում:



Քաղաքականության մշակում և համակարգում

Կառավարությունը երաշխավորում է, որ **քաղաքականություններն ու բյուջեները** ներդաշնակեցված, արդյունավետորեն պլանավորված, համակարգված են ողջ կառավարությունում, իրականացվում, մշտադիտարկվում և գնահատվում են համաձայն հստակ սահմանված քաղաքականության նպատակների: Հիմնավորված ապացույցներով և վերլուծություններով տեղեկացված բաց և մասնակցային գործընթացի միջոցով նախարարությունները մշակում են համահունչ հանրային քաղաքականություններ:

Սկզբունք 2. Հանրային քաղաքականությունները համահունչ են և արդյունավետորեն համակարգվում են կենտրոնական կառավարության կողմից: որոշումները նախապատրաստվում և հաղորդվում են պարզ և թափանցիկ ձևով:

- a. Կենտրոնական կառավարությունը (ԿԿ)¹⁰ հնարավորություն է տալիս և խթանում է քաղաքականության համակարգումը նախարարությունների և համապատասխան հաստատությունների միջև՝ ապահովելով ընդհանուր քաղաքականության համահունչությունը և քաղաքականության ավելի լավ և կայուն արդյունքները:
- b. ԿԿ հաստատությունները և նրանց ներքին ստորաբաժանումները համակարգում և ակտիվորեն համագործակցում են քաղաքականության լավ արդյունքներ ապահովելու համար:
- c. Կառավարության որոշումները նախապատրաստվում, հաստատվում և հետամուտ են լինում թափանցիկ կերպով, արդյունավետ և ժամանակին, հստակ կանոնների և ընթացակարգերի հիման վրա՝ համապատասխան որոշումներ կայացնող կառույցների, այդ թվում՝ կառավարության նիստերի միջոցով:
- d. Համապատասխան ԿԿ հաստատությունը հետևողականորեն վերանայում է կառավարության վերջնական հաստատման համար ներկայացված բոլոր կետերը՝ ստուգելու դրանց համապատասխանությունը սահմանված կանոններին և չափորոշիչներին:
- e. Կառավարության ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին հաղորդակցության կենտրոնական համակարգումը օգնում է առաջ մղել ազգային քաղաքականության օրակարգը և հակազդել ինչպես ապատեղեկատվությանը:
- f. Արդյունավետ և ճկուն ընթացակարգերն ու մեխանիզմները ապահովում են ճգնաժամային իրավիճակներում կառավարության որոշումների շարունակական կայացումը և արտաքին ռիսկերի կառավարումը: Կառավարությունը ռազմավարական հեռատեսություն է օգտագործում ապագա սցենարները կանխատեսելու և նախապատրաստվելու համար:

Ենթակզբունք, որը վերաբերում է միայն ԵՄ թեկնածու երկրներին և պոստենցիալ թեկնածուներին

- g. Կառավարությունը սահմանում և կիրառում է հստակ հորիզոնական ընթացակարգեր՝ պատասխանատու ԿԿ հաստատության համակարգմամբ, ազգային եվրոպական ինտեգրման (EI) գործընթացները կառավարելու համար: Հստակորեն սահմանված են բոլոր համապատասխան հաստատությունների դերերն ու պարտականությունները, որոնք ներգրավված են EI գործընթացում, ներառյալ ԵՄ օրենքների փոխատեղումը:

¹⁰ Կառավարության կենտրոն (ԿԿ). Վարչական կառույց, որը ծառայում է գործադիրին (նախագահին, կամ վարչապետին և նախարարների խորհրդին միասին): ԿԿ ունի տարբեր անվանումներ տարբեր երկրներում, ինչպիսիք են՝ նախագահի, նախարարների գրասենյակի խորհրդի գլխավոր քարտուղարություն, կաբինետի գրասենյակ, կանցլերություն, գրասենյակ/նախարարություն և այլն: Շատ երկրներում ԿԿ կազմված է մեկից ավելի ստորաբաժանումներից:

Մկզբունք 3. Կառավարությունը պլանավորում և մշտադիտարկում է հանրային քաղաքականությունը արդյունավետ և ընդգրկուն կերպով՝ կառավարության հարկաբյուջետային տարածքին համապատասխան:

- a. Ստեղծվել է քաղաքականության պլանավորման, մոնիթորինգի և հաշվետվության ներդաշնակ և համահունչ համակարգ՝ հստակ ընթացակարգերով և հիմնական ինստիտուցիոնալ պարտականություններով:
- b. Քաղաքական առաջնահերթությունները և օրակարգը, ինչպես նվաճ է կառավարության ծրագրում կամ այլ նմանատիպ քաղաքական հայտարարություններում, արդյունավետորեն պլանավորվում և իրականացվում են համապատասխան քաղաքականության պլանավորման փաստաթղթերի միջոցով:
- c. Քաղաքականության և ֆինանսական պլանավորման փաստաթղթերը համահունչ են և հետևողական են միմյանց քաղաքականության առաջնահերթությունների, նպատակների և գործողությունների առումով:
- d. Քաղաքականության պլանավորման փաստաթղթերը համապատասխանում են որակի պահանջներին և պարունակում են համապատասխան վերլուծություն և տեղեկատվություն, այդ թվում՝ քաղաքականության նպատակների, թիրախներով ցուցիչների և մոնիթորինգի շրջանակի վերաբերյալ: Դրանք մշակվում են մասնակցային ձևով և հասանելի են հանրությանը:
- e. Քաղաքականության պլանավորման փաստաթղթերը ներառում են ֆինանսական ծախսերի նախահաշիվները, որոնք համահունչ են միջնաժամկետ և տարեկան բյուջեներին, և առկա են ֆինանսական ռեսուրսներ՝ սահուն և լիարժեք իրականացումն ապահովելու համար:
- f. Կատարողականը և արդյունքները, ներառյալ քաղաքականության նպատակների և արդյունքների ցուցանիշների ձեռքբերումը, պարբերաբար մշտադիտարկվում և զեկուցվում են: Մոնիթորինգի հաշվետվությունները հրապարակվում են ժամանակին, որպեսզի հնարավոր լինի հանրային վերահսկողություն իրականացնել:
- g. Քաղաքականության փաստաթղթերի պլանավորման, մոնիթորինգի և հաշվետվության ընթացքում հաստատություններին տրամադրվում են ուղղորդում, որակի ապահովում և մեթոդական աջակցություն:

Ենթասկզբունքներ, որոնք վերաբերում են միայն ԵՄ թեկնածու երկրներին և պոստենցիալ թեկնածուներին

- h. Եվրոպական ինտեգրման (ԵԻ) պլանավորման գործընթացը լիովին ինտեգրված է ընդհանուր կառավարության քաղաքականության պլանավորման համակարգերում: ԵԻ ծրագրերը համահունչ են և հետևողական հանրային պլանավորման այլ փաստաթղթերի հետ:
- i. Հաշվի առնելով վարչակազմի առկա ռեսուրսներն ու կարողությունները՝ կառավարությունն արդյունավետորեն իրականացնում է ԵԻ պլանները՝ առաջնահերթությունների և ծախսերի գնահատման միջոցով:

Սկզբունք 4. Հանրային քաղաքականությունները մշակվում են ապացույցների և վերլուծությունների հիման վրա՝ հետևելով օրենսդրության մշակման հստակ և հետևողական կանոններին: Օրենքներն ու կանոնակարգերը հեշտությամբ հասանելի են:

- a. Քաղաքականության մշակման և օրենսդրական մշակման աշխատանքների ընթացքում ստեղծվել և գործնականում կիրառվել է ավելի լավ կանոնակարգում, ապացուցահեն և ներառական քաղաքականության մշակման խթանմանն ուղղված ամբողջ կառավարության քաղաքականությունը:
- b. Նախարարությունները քաղաքականությունների և օրենսդրական մշակման աշխատանքների պլանավորման և արդյունավետ կառավարման համար ունեն հստակ ներքին կանոններ և ընթացակարգեր:
- c. Քաղաքականության մշակման բոլոր առանցքային փուլերում քաղաքականության մշակմանն աջակցելու, խորհրդատվություններին աջակցելու և որոշումների կայացմանը տեղեկացնելու համար ընդունվել և պարբերաբար օգտագործվում են կարգավորիչ ազդեցության գնահատումը (ԿԱԳ) կամ այլ նմանատիպ գործիք(ները)՝ ներառելով և՛ առաջնային, և՛ երկրորդական օրենսդրություն՝ ներառյալ շրջակա միջավայրի և կլիմայի ազդեցությունն ըստ անհրաժեշտության:
- d. Քաղաքականության մշակման ընթացքում պարբերաբար դիտարկվում և վերլուծվում են այլընտրանքային ոչ կարգավորիչ տարբերակներ, կարգավորիչ պարզեցման հնարավորություններ և մշտադիտարկման ու կիրառման արդյունավետ մեխանիզմներ:
- e. Պարբերաբար վերլուծվում են քաղաքականությունների առաջարկությունների բոլոր հնարավոր ազդեցությունները: Ողջամիտ ջանքեր են ներդրվում հաշվարկելու և դրամայնացնելու առանցքային ազդեցությունները՝ ներառյալ պետական բյուջեի, մասնավոր հատվածի և քաղաքացիների վրա լրացուցիչ ծախսերը:
- f. Առանձնահատուկ վերլուծական մոտեցումների ընտրությունը և քաղաքականության տարբերակների վերլուծության մակարդակը համաչափ են խնդրի առարկայի բարդությանն ու ակնկալվող ազդեցությունների մասշտաբին:
- g. ԿԱԳ հսկման, որակի վերահսկման, աջակցության և ուղղորդման գործառույթները երաշխավորում են գործող կանոնների և մեթոդաբանությունների լիարժեք և հետևողական իրականացումը, հզորացնում են քաղաքականության վերլուծության որակը, ուժեղացնում են կարողությունները և նպաստում են համակարգի շարունակական բարելավմանը:
- h. Օրենքներն ու կանոնակարգերը հստակ են, համահունչ և բովանդակությամբ, կառուցվածքով, ոճով ու լեզվով հետևողական:
- i. Ամբողջ առաջնային և երկրորդային օրենսդրությունը, ներառյալ կոնսուլիդացված տարբերակները, հեշտորեն և անվճար հասանելի են կենտրոնական առցանց տվյալների բազայի(ների) միջոցով: Կանոնակարգերին համապատասխանելու համար կարևոր վարչական ուղղորդման փաստաթղթերը, ձևաթղթերը և նյութերը հեշտորեն հասանելի են մասնավոր հատվածի և քաղաքացիների համար:
- j. Ազգային, շրջանային և տեղական կառավարման մարմինները ակտիվ համագործակցում և համակարգում են՝ ներպետական իրավասության ամբողջ շրջանակով մեկ ապահովելու կարգավորիչ հետևողականություն և ապացուցահեն քաղաքականության մշակում:

Ենթասկզբունքներ, որոնք վերաբերում են միայն ԵՄ թեկնածու երկրներին և պոստենցիալ թեկնածուներին

- k. ԵՄ *acquis* փոխատեղումը և իրավական ներդաշնակեցումը ընդհանուր քաղաքականության մշակման անբաժան մասն են կազմում: ԵՄ առանձին փոխատեղման դեպքերի մասին

որոշումները տեղեկացվում են ԿԱԳ և հանրային խորհրդակցությունների միջոցով հավաքված ապացույցներով և վերլուծություններով:

- l. Հատուկ կանոնների, ընթացակարգերի և գործիքների, ինչպիսիք են համաձայնեցման աղյուսակները և ԵՄ օրենքների թարգմանությունները ներպետական լեզվով (լեզուներով), ապահովում են ազգային օրենսդրության արդյունավետ իրավական ներդաշնակեցումը ԵՄ *acquis* հետ և նվազագույնի են հասցնում ոսկեզոծ ռիսկը:

Սկզբունք 5. Քաղաքականության մշակման ընթացքում բոլոր առանցքային արտաքին և ներքին շահագրգիռ կողմերը և ընդհանուր հանրությունը ակտիվ խորհրդակցվում են:

- a. Առկա են և հետևողականորեն կիրառվում ու մշտադիտարկվում են ընթացակարգեր, որոնք շահագրգիռ կողմերի և ընդհանուր հանրության հետ ակտիվ հանրային խորհրդակցությունների հնարավորություն են ընձեռնում՝ թույլ տալով, որ մասնավոր հատվածը, հասարակական կազմակերպությունները և քաղաքացիները, ներառյալ խոցելի խմբերը, մասնակցեն և տեղեկացնեն կառավարության քաղաքականությունների մշակմանը:
- b. Ընդհանուր հանրության հետ խորհրդակցություններն իրականացվում են հասանելի և թափանցիկ եղանակով:
- c. Նախարարությունները կառուցողական երկխոսություն են ծավալում առանցքային արտաքին շահագրգիռ կողմերի հետ ու հավաքում, վերլուծում և օգտագործում են բոլոր պատասխանները քաղաքականության առաջարկությունը վերջնականացնելու ժամանակ: Նրանք թափանցիկ կերպով զեկուցում են հանրային քննարկումների գործընթացի վերաբերյալ և թե ինչպես են խորհրդակցված կողմերի կարծիքները ձևավորել և ազդեցություն ունեցել քաղաքականության վրա:
- d. Հստակ կանոնների և ընթացակարգերի վրա հիմնված իրականացվում են միջգերատեսչական խորհրդակցություններ՝ նպաստելով քաղաքականության և դրա արդյունքների վերաբերյալ արդյունավետ քննարկումներին:
- e. Պատասխանատու նախարարությունը զեկուցում է միջգերատեսչական խորհրդատվությունների արդյունքի վերաբերյալ, որպես կառավարության նիստերին ներկայացված փաստաթղթերի մի մաս:
- f. Միջգերատեսչական հակասությունների լուծման մեխանիզմներ են ձևավորվել և՛ վարչական, և՛ քաղաքական մակարդակներում ու մեխանիզմներն ամբողջովին օգտագործում են վարչարարության փորձագիտական կարողությունը՝ նպաստելով հակասությունների օպտիմալ կարգավորմանը՝ նախքան հարցի քննարկումը կառավարությունում:

Սկզբունք 6. Հանրային քաղաքականություններն արդյունավետ կերպով իրականացվում և գնահատվում են՝ ուժեղացնելով քաղաքականության արդյունքներն ու նվազեցնելով կարգավորիչ ծախսերն ու բեռը:

- a. Նախքան քաղաքականությունները լիարժեք կմտնեն ուժի մեջ, իրականացվում են օրենքների և քաղաքականությունների արդյունավետ իրականացման համար անհրաժեշտ նախապատրաստական աշխատանքներ, ինչպիսիք են ենթաօրենսդրության ընդունումը և ներդաշնակեցումը այլ օրենսդրության հետ, ուղեցույցների նախապատրաստումը, հաղորդակցումը և կարողությունների զարգացումը:
- b. Մասնավոր հատվածն ու քաղաքացիները նախօրոք իրազեկվում են այն կանոնների և կանոնակարգերի առաջիկա փոփոխությունների մասին, որոնք ազդեցություն կունենան իրենց վրա, և բավական ժամանակ է տրամադրվում, որպեսզի ազդակիր խմբերը հարմարվեն և աշխատեն նոր կարգավորիչ դաշտով:
- c. Պատասխանատու հաստատություններն արդյունավետ կերպով մշտադիտարկում են քաղաքականության իրականացումը և ապահովում են համապատասխանությունը կարգավորիչ դաշտի հետ՝ հիմնվելով ամբողջական և համապատասխան տվյալների վրա՝ ազդակիր շահագրգիռ կողմերից և նրանց հետ խորհրդակցություններից անմիջականորեն հավաքված ապացույցները:
- d. Հիմնական օրենքների և քաղաքականությունների *ex post* (ընդունումից հետո) գնահատումը ավելի լավ կարգավորիչ օրակարգի անբաժան մասն է և կապված է քաղաքականության մշակման ժամանակ իրականացված վերլուծության հետ: Հանրային կառավարումը գնահատում է հասանելի քաղաքականությունների արդյունքները և օգտագործում է դրանց՝ հետագա քաղաքականությունը իրազեկելու համար:
- e. Պարբերաբար իրականացվում է կանոնակարգերի վերանայում՝ ապահովելու, որ կանոնակարգեր մնան տեղին, արդիական և նպաստեն ոչ անհրաժեշտ կարգավորիչ բեռի պարզեցման և նվազեցման հանրային քաղաքականություններին:
- f. Տեսչական ստուգումներն իրականացվում են՝ հիմնվելով ռիսկերի վերլուծության վրա և հաշվի առնելով համաչափության սկզբունքը: Դրանք պլանավորվում և իրականացվում են համակարգված և թափանցիկ եղանակով՝ նվազագույնի հասցնելու բեռերը, մեծացնելու համապատասխանությունը և ապահովելու հանրային ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործումը:
- g. Գործող օրենսդրության հետ համապատասխանությունը խթանվում է տեղեկատվության, ուղղորդման, ստուգաթերթերի և այլ գործիքների տրամադրման միջոցով: Կիրառման գործողությունները հաշվի են առնում հատուկ կարգավորվող մարմինների բնույթն ու վարքը:
- h. Կառավարությունը ծավալում է միջազգային և տարածաշրջանային համագործակցություն՝ բարելավելու կարգավորիչ որակն ու միասնականությունը, մեծացնելու համապատասխանությունը և հասնելու ավելի լավ ու ավելի կենսունակ քաղաքականության արդյունքների:

Սկզբունք 7. Խորհրդարանն արդյունավետ կերպով մանրագննին ուսումնասիրում է կառավարության քաղաքականության մշակման գործընթացը և ապահովում է քաղաքականության և օրենսդրական ընդհանուր միասնականությունը:

- a. Խորհրդարանն արդյունավետ կերպով մանրագննին ուսումնասիրում և վերահսկում է կառավարության քաղաքականության մշակման գործընթացը: Խորհրդարանն ապահովում է, որ կիրառված օրենսդրությունը լինի հստակ, հակիրճ և ըմբռնելի:
- b. Կառավարության նախարարների և բարձրաստիճան հանրային ծառայողների հետ խորհրդարանական հանձնաժողովները բանավիճում և մանրագննին ուսումնասիրում են օրենսդրական նախաձեռնությունները և ապահովում են խորհրդակցություններ առանցքային շահագրգիռ կողմերի հետ՝ միևնույն ժամանակ նվազագույնի հասցնելով անտեղի արտաքին ազդեցության ցանկացած ռիսկերը:
- c. Կառավարությունը խորհրդարանի հետ սերտորեն համակարգում է իր օրենսդրական աշխատանքի պլանը և պարբերաբար տեղեկատվություն է տրամադրում նոր օրենսդրական նախաձեռնությունների մասին:
- d. Խորհրդարանը երաշխավորում է արդյունավետ պլանավորումը և բոլոր օրենսդրական նախաձեռնությունների ժամանակին դիտարկումները:
- e. Կառավարությունը խորհրդարանին է տրամադրում քաղաքականության բոլոր փաստաթղթերն ու օժանդակ նյութերը, ինչպիսիք են օրենսդրական ազդեցության գնահատումները և հանրային խորհրդակցությունների արդյունքների մասին զեկույցները: Ըստ անհրաժեշտության, օժանդակ նյութերը վերանայվում են՝ արտացոլելու խորհրդարանական քննարկումների ընթացքում համաձայնեցված ցանկացած նշանակալի փոփոխություն:
- f. Օրենքների ընդունման արտահերթ և/կամ կրճատված ընթացակարգերը շատ չեն օգտագործվում՝ նախապատրաստվելու և ստուգման համար համապատասխան ժամանակ տրամադրելու համար: Նման ընթացակարգերի կիրառման դեպքում այդ օրենքների *ex post* ուսումնասիրությունն իրականացվում է հնարավորինս շուտ՝ կարգավորող կանոնների և ընթացակարգերի համապատասխանությունն ու արդյունավետությունը գնահատելու համար:
- g. Կառավարությունը ուսումնասիրում և մեկնաբանում է խորհրդարանի անդամների կողմից նախաձեռնված բոլոր նոր օրենսդրական առաջարկները՝ ներկայացնելու քաղաքականության հնարավոր անհամապատասխանությունը և իրականացման ռիսկերը, ինչպիսիք են չֆինանսավորվող մանդատների ստեղծումը:
- h. Խորհրդարանական ծառայությունները փորձագիտական խորհրդատվություն և աջակցություն են տրամադրում խորհրդարանի անդամներին՝ ապացույցների և հիմնական շահագրգիռ կողմերի ներդրման հիման վրա նոր օրենքներ նախաձեռնելու և մշակելու համար:
- i. Խորհրդարանը պարբերաբար ուսումնասիրում է հիմնական օրենքների և հանրային քաղաքականության կատարումը՝ դրանց արդյունավետությունը գնահատելու և կառավարությանը հաշվետու պահելու համար:



Հանրային Ծառայություններ և մարդկային ռեսուրսների կառավարում

Հանրային ծառայողները¹¹ գործում են **պրոֆեսիոնալիզմով, բարեվարքությամբ և չեզոքությամբ**: Նրանք հավաքագրվում և առաջխաղացում են ստանում հիմնվելով արժանիքների և հավասար հնարավորությունների վրա և ունեն համապատասխան իրավասություններ՝ իրենց առաջադրանքները արդյունավետ իրականացնելու համար:

¹¹ Սկզբունքների կիրառման նպատակով հանրային ծառայողները նշանակում են 1) նախարարությունների և գերատեսչությունների, այդ թվում՝ կարգավորող մարմինների, 2) վարչապետի գրասենյակների/քարտուղարությունների, Նախարարների խորհրդի և նախագահական վարչակազմերի, 3) խորհրդարանի, առողիտի բարձրագույն մարմնի, օմբուդսմենի, դատարանների և այլ անկախ մարմինների 4) մարզպետարանների և տեղական ինքնակառավարման մարմինների աշխատակիցներ: Սկզբունքները չպետք է տարածվեն ընտրված և քաղաքականապես նշանակված պաշտոնյաների, դատավորների և դատախազների վրա: Դրանք չեն տարածվում նաև հանրային կառավարման մարմինների տեխնիկական սպասարկման անձնակազմի վրա (օրինակ՝ վարորդներ և հավաքարարներ): Ազգային օրենսդրությունը կարող է կիրառել ավելի լայն շրջանակ, քան վերը նշված սահմանումները:

Սկզբունք 8. Զբաղվածության շրջանակը հավասարակշռում է կայունությունն ու ձկնորսությունը, ապահովում է հանրային ծառայողների հաշվետվողականությունը և պաշտպանում նրանց անհիմն ազդեցությունից և աշխատանքից անօրինական հեռացնելուց:¹²

- a. Կառավարությունն ունի հստակ քաղաքականություն հանրային ծառայության վերաբերյալ, և սահմանված է քաղաքական մակարդակի պատասխանատվություն ուղղորտի համար:
- b. Հանրային ծառայության մասին օրենսդրությունը նախատեսում է հստակ և համապատասխան նյութական, հորիզոնական և ուղղահայաց շրջանակներ:¹³
- c. Հանրային ծառայողները պարտավոր են գործել պրոֆեսիոնալ և չեզոք, և իրավունք ունեն մերժել ապօրինի հրահանգները, ինչպես նաև պաշտպանություն ունեն իրենց մասնագիտական դատողություններին անտեղի քաղաքական և այլ միջամտություններից:
- d. Հանրային ծառայողները ենթարկվում են հաշվետվողականության, էթիկական և կարգապահական շրջանակների և կարող են պատասխանատվության ենթարկվել այն դեպքերում, երբ սխալ վարքագիծն ապացուցված է պատշաճ ընթացակարգով:
- e. Հանրային ծառայողները կարող են աշխատանքից ազատվել կամ պաշտոնից իջեցվել միայն օրենքով կարգավորվող օբյեկտիվ չափանիշների հիման վրա՝ պատշաճ ընթացակարգով, որը կարող է վերանայվել դատական կարգով:
- f. Հանրային կառավարումն օգտագործում է ժամանակավոր զբաղվածություն՝ հիմնավորված իրավիճակներում և ողջամիտ ժամկետներում:
- g. Կենտրոնական մարմինը, որը բավականաչափ լիազորված է, արդյունավետորեն ղեկավարում և համակարգում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման (ՄՌԿ) համակարգը հանրային ծառայության համար, աջակցություն է տրամադրում հանրային կառավարման մարմիններին և մշտադիտարկում է իրականացումը:
- h. Հանրային կառավարման մարմիններն ունեն մասնագիտական ՄՌԿ-ի համար բավարար կարողություններ:
- i. Արդյունավետ տեղեկատվական համակարգը աջակցում է ՄՌԿ գործընթացներին և տրամադրում է տվյալներ՝ հնարավորություն տալով փաստերի վրա հիմնված հանրային ծառայությունների քաղաքականությանը:

Սկզբունք 9. Հանրային կառավարումը ներգրավում և հավաքագրում է իրավասու մարդկանց՝ հիմնվելով արժանիքների և հավասար հնարավորությունների վրա:

- a. Հանրային կառավարումը վերլուծում է մարդկային ռեսուրսները (ՄՌ) և նախապատրաստում ու իրականացնում բյուջեի հետ համահունչ կադրերի պլաններ՝ ապահովելու համապատասխան աշխատուժի չափը, իրավասությունների, հմտությունների և փորձի

¹² Ենթակզբունքներ 8 c, d և e պետք է առնվազն կիրառվեն կենտրոնական կառավարության վարչակազմի հանրային ծառայողների նկատմամբ, ովքեր անմիջականորեն մասնակցում են հանրային իշխանության իրականացմանը և պետության ընդհանուր շահերը պաշտպանելուն ուղղված պարտականություններին: Այս գործառնությունները սովորաբար ներառում են կառավարիչներին, հանրային ծառայողներին, ովքեր պատասխանատու են օրենքների մշակման, վարչական և պետական գնումների որոշումների համար, տեսուչներին, անվտանգության անձնակազմին և դիվանագետներին:

¹³ Ուղղահայաց շրջանակը վերաբերում է վերին և ստորին բաժանման գծին՝ քաղաքական նշանակված անձանց, հանրային ծառայողների և տեխնիկական աջակցության անձնակազմի միջև: Նյութական շրջանակը վերաբերում է օրենքով կարգավորվող թեմաներին: Հորիզոնական շրջանակը վերաբերում է այն մարմիններին, որոնց նկատմամբ կիրառվում է օրենքը:

համադրումն իր առաքելությունն իրականացնելու համար՝ հաշվի առնելով ինչպես ներկա, այնպես էլ ապագա կարիքները:

- b. Հանրային ծառայողները հավաքագրվում են թափանցիկ և բաց մրցույթներով՝ արժանիքի վրա հիմնված:
- c. Ներառական հավաքագրման քաղաքականությունն ու գործելակերպը աջակցում են բազմազանությանը և հավասար հնարավորություններին հանրային կառավարման համակարգում:
- d. Հանրային կառավարումը ներգրավում է իրավասու թեկնածուների լավ խումբ՝ օգտագործելով գործատուի բրենդինգը և հավաքագրման այլ գործիքներ:
- e. Հավաքագրումը հիմնված է աշխատանքի ճշգրիտ նկարագրության վրա, որն ապահովում է թեկնածուի պահանջվող պրոֆիլը (փորձ, գիտելիքներ, հմտություններ, իրավասություններ) արդյունավետ աշխատանքի համար՝ արտացոլված թափուր աշխատատեղերի հայտարարություններում, ինչպես նաև աշխատանքի և աշխատավարձի պայմանները:
- f. Ընտրող հանձնաժողովները կազմված են անդամներից, որոնք իրավասու են կատարել թեկնածուների գնահատումը աշխատանքի պահանջներին համապատասխան, առանց շահերի բախման և գերծ քաղաքական ազդեցությունից:
- g. Ընտրության մեթոդները ապահովում են աշխատանքի կատարման համար անհրաժեշտ փորձի, գիտելիքների, հմտությունների և կարողությունների արդար և վավերական գնահատում և հնարավորություն են տալիս ընտրել ամենահարմար թեկնածուներին:
- h. Հավաքագրման և ընտրության գործընթացները արդյունավետ են, ժամանակին, օգտագործողի համար հարմար և աջակցվում են թվային գործիքներով:
- i. Դիմորդները ժամանակին տեղեկացվում են հավաքագրման որոշումների մասին և իրավունք ունեն հիմնավորում խնդրել և բողոքարկել դրանք՝ վարչական ու դատական ուղիներով:
- j. Ներգրավման գործընթացները թույլ են տալիս արագ հարմարվել աշխատանքին և կազմակերպությանը, որպեսզի նոր անձնակազմը զգա վստահ, իրավասու և լավ աշխատի:

Սկզբունք 10. Արդյունավետ առաջնորդությունը խրախուսվում է հաշվետու ավագ ղեկավարների իրավասության, կայունության, մասնագիտական ինքնավարության և արձագանքող լինելու միջոցով:¹⁴

- a. Օրենքը սահմանում է ավագ ղեկավարներին, որպես հատուկ կատեգորիա: Ավագ ղեկավարության շրջանակը համարժեքորեն է սահմանված՝ ապահովելով, որ նախարարությունների և գերատեսչությունների ղեկավար պաշտոններին չվերաբերվեն որպես քաղաքական պաշտոնների:
- b. Ավագ ղեկավար պաշտոնները գրավիչ են դառնում արդար հավաքագրման, մրցակցային վարձատրության, մասնագիտական մարտահրավերների, ինքնավարության և կարիերայի ռիսկերի նվազեցման միջոցով:
- c. Հավաքագրման ընթացակարգերը հիմնված են արժանիքների վրա, մասնագիտորեն ղեկավարվող, անկողմնակալ և թափանցիկ են, ինչը թույլ է տալիս ընտրել և նշանակել բարձր

¹⁴ «Ավագ ղեկավար» տերմինը կիրառվում է հանրային կառավարման մարմիններում մասնագիտական կառավարման ամենաբարձր մակարդակների վրա, որտեղ ղեկավարներն անմիջական փոխհարաբերությունների մեջ են մտնում քաղաքական առաջնորդների հետ: Այն տարածվում է նախարարությունների բարձրագույն բուրգի հանրային ծառայողների (գլխավոր քարտուղարներ, կամ մասնագիտական պետական քարտուղարներ), նախարարությունների գերատեսչությունների գլխավոր տնօրենների կամ նախարարությունների համարժեք պաշտոնների և գերատեսչությունների ղեկավարների վրա: Այն չի տարածվում գործադիր քաղաքական ղեկավարության վրա (վարչապետ, նախարար, փոխնախարար, քաղաքական պետական քարտուղար և այլն):

մակարդակի բավարար փորձ, գիտելիքներ, հմտություններ և իրավասություններ ունեցող ավագ ղեկավարների՝ իրենց աշխատանքը լավ կատարելու համար նախապես սահմանված չափանիշներին համապատասխան:

- d. Հավաքագրման քաղաքականությունն ու գործելակերպը աջակցում են հավասար հնարավորություններին, գենդերային հավասարակշռությանը և խտրականության բացառմանը ավագ ղեկավար պաշտոններում:
- e. Հանրային կառավարման ավագ ղեկավարներն ունեն հստակ սահմանված նպատակներ, որոնք համահունչ են կազմակերպության առաքելությանը և կառավարության խնդիրներին, և նրանց կատարողականը պարբերաբար գնահատվում է:
- f. Հանրային կառավարման ավագ ղեկավարներն ունեն բավարար մասնագիտական և կառավարչական ինքնավարություն, ինչը նրանց հնարավորություն է տալիս պատասխանատվություն ստանձնել անձնակազմի, ռեսուրսների և աշխատանքի կառավարման համար:
- g. Հանրային կառավարման ավագ ղեկավարները զարգացնում են իրենց հմտությունները, ինչպես ներկա, այնպես էլ ապագա աշխատանքի կարիքներին համապատասխան:
- h. Ավագ ղեկավարության կայունությունը նպաստում է ինստիտուցիոնալ գործունեության և հիշողության շարունակականությանը:

Սկզբունք 11. Հանրային ծառայողները մոտիվացված են, արդար և մրցակցային վարձատրվում են և ունեն լավ աշխատանքային պայմաններ:

- a. Հանրային կառավարումն առաջարկում է ֆինանսական և ոչ ֆինանսական փոխհատուցումների մրցակցային փաթեթ՝ վարձատրություն և նպաստներ, զարգացման և կարիերայի հնարավորություններ, աշխատանքի անվտանգություն և հարգալից և ներառական աշխատանքային միջավայր՝ ներգրավելու, մոտիվացնելու և պահպանելու պահանջվող հմտություններով և կարողություններով աշխատողներին և թիմերին:
- b. Հանրային կառավարումը նպաստում է հավասար աշխատանքի դիմաց հավասար վարձատրությանը,¹⁵ և՛ առանձին հաստատություններում, և՛ հանրային կառավարման ողջ տարածքում՝ որոշելով աշխատանքի դասակարգման հիման վրա հիմնական աշխատավարձը: Այն հիմնավորում է նպաստները և այլ արտոնությունները օրենքով սահմանված օբյեկտիվ չափանիշների վրա և երաշխավորում է, որ վարձատրության մեջ խտրականություն չլինի:
- c. Աշխատավարձի համակարգը հարկաբյուջետային առումով մատչելի է: Աշխատավարձի էվոլյուցիան կանխատեսելի է:
- d. Աշխատավարձի համակարգը թափանցիկ է աշխատողների և հանրության համար՝ միաժամանակ ապահովելով անձնական զգայուն տվյալների պաշտպանության բավարար աստիճան:
- e. Գնահատման և վարձատրության կառույցները ապահովում են աշխատավարձի բարձրացման հնարավորություններ:
- f. Կատարողականի հետ կապված վարձատրությունը, եթե ներդրվի, կկազմի աշխատավարձի սահմանափակ մասնաբաժինը և այն հիմնված է հստակ չափանիշների վրա և ապահովում է հանրային շահին համահունչ խթաններ:
- g. Հանրային կառավարումը հոգ է տանում աշխատողների բարեկեցության մասին, ներառյալ նրանց անվտանգությունը, առողջությունը, աշխատանքից բավարարվածությունը և

¹⁵ Եվրոպական պառլամենտի և Խորհրդի 2006 թվականի հուլիսի 5-ի 2006/54/EC հրահանգ՝ աշխատանքի և զբաղվածության հարցերում տղամարդկանց և կանանց հավասար հնարավորությունների և հավասար վերաբերմունքի սկզբունքի իրականացման մասին (վերանայված), <http://data.europa.eu/eli/dir/2006/54/oj>.

ներգրավվածությունը: Այն պարբերաբար վերահսկում է անձնակազմի բարեկեցությունը՝ աշխատանքային պայմանները օպտիմալացնելու համար:

- h. Աշխատանքային ճկուն պայմանավորվածությունները հասանելի են հանրային կառավարման աշխատակիցների համար (գրասենյակ, հեռահար աշխատանք, կես դրույքով, հիբրիդ և այլն) կազմակերպչական հիերարխիայի բոլոր մակարդակներում խթանելու արտադրողականությունը և աշխատանք-կյանքի հավասարակշռությունը և նվազեցնելու շրջակա միջավայրի ազդեցությունը:
- i. Հանրային կառավարումը սոցիալական երկխոսության մեջ ներգրավում է արհմիություններին և աշխատակիցներին ներկայացուցիչներին:

Սկզբունք 12. Մասնագիտական զարգացումը, տաղանդների և կատարողականի կառավարումը բարձրացնում են հանրային ծառայողների հմտությունները, արդյունավետությունն ու օգտակարությունը և նպաստում քաղաքացիական ծառայության արժեքներին:

- a. Հանրային ծառայողները հստակորեն սահմանել են նպատակներ՝ կառավարելու իրենց աշխատանքը՝ համահունչ կազմակերպության առաքելությանը և նպատակներին: Արդյունավետության գնահատումները տրամադրում են հետադարձ կապ հանրային ծառայողներին, գնահատում լավ աշխատողներին, բացահայտում են տաղանդների և զարգացման կարիքները, անդրադառնում թերակատարումներին:
- b. Հանրային կառավարումն ակտիվորեն նպաստում է հանրային ծառայողների շարունակական ուսուցմանը, իրականացնում է վերապատրաստման կարիքների վերլուծություն և նախապատրաստում վերապատրաստման պլաններ:
- c. Վերապատրաստման պլաններն արդյունավետորեն իրականացվում և ֆինանսավորվում են բյուջեի միջոցով: Ուսումնառության և աշխատանքի կատարողականը բարելավելու համար վերապատրաստման ծրագրերի մշակումն ու իրականացումը հաշվի են առնում կազմակերպության ներկան ու ապագան, վերապատրաստվողների և հմտությունների կատարելագործման նրանց կարիքները:
- d. Հանրային կառավարումն օգտագործում է հանրային ծառայողների հորիզոնական շարժունակությունը կազմակերպչական կարիքները հոգալու, տաղանդները կառավարելու և մասնագիտական զարգացումն ու կատարողականությունը բարձրացնելու համար:
- e. Հանրային ծառայողները հնարավորություններ ունեն կարիերայի և պաշտոնական առաջխաղացման համար հիմնված արժանիքի և կատարողականի վրա:
- f. Կարիերայի զարգացման և շարժունակության քաղաքականությունն ու գործելակերպը հանրային ծառայության մեջ աջակցում են բազմազանությանը և ներառականությանը:



Կազմակերպում, հաշվետվողականություն և վերահսկողություն

Հանրային կառավարման կազմակերպումն **օգտակար** և **արդյունավետ** է կառավարման բոլոր մակարդակներում: Հանրային կառավարման մարմինները **բաց** և **թափանցիկ** են և կիրառում են հստակ սահմանված ներքին ու արտաքին հաշվետվողականության մեխանիզմներ: Ուժեղ վերահսկող մարմինները պաշտպանում են քաղաքացիների իրավունքները և հանրային շահը:

Սկզբունք 13. Հանրային կառավարման կազմակերպումն ու ղեկավարումը խթանում են հաշվետվողականությունը, արդյունավետությունը և օգտակարությունը:

- a. Հանրային կառավարումը կազմակերպված է մարմինների հստակ և համահունչ տիպաբանությամբ՝ էլնելով նրանց հիմնական գործառնություններից:
- b. Արդյունավետ մեխանիզմները կոմպակտ և ռացիոնալ են պահում հանրային կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքը: Հանրային կառավարման մարմինները ստեղծվում, միավորվում և դադարեցվում են՝ հիմնվելով *ex ante* ազդեցության վերլուծության վրա:
- c. Նախարարները քաղաքականապես պատասխանատու են հանրային կառավարման մարմինների գործունեության համար իրենց համապատասխան քաղաքականության ոլորտներում:
- d. Նախարարություններն ունեն ենթակա գերատեսչությունների գործունեության ղեկավարման, վերահսկման և կառավարման վերապահված պարտականություններ՝ համապատասխան կազմակերպչական պայմանավորվածություններով և բավարար կարողություններով:
- e. Գործադիր գործառնություններ իրականացնող հանրային կառավարման մարմինները, այդ թվում՝ կարգավորիչ մարմինները, հաշվետու են կառավարությանը ճյուղային նախարարությունների միջոցով:
- f. Կարգավորիչ մարմիններն օգտվում են իրենց գործառնությունների արդյունավետ կատարման համար անհրաժեշտ ինքնավարության մակարդակից:
- g. Սահմանադրական մարմիններն ու վերահսկողական հաստատությունները անկախ են և հաշվետու են խորհրդարանին:
- h. Հանրային կառավարման մարմինները գործում են հաշվետվողականության շրջանակներում՝ հիմնված հստակ նպատակների և կատարողականի ցուցանիշների վրա:
- i. Հանրային կառավարման մարմինների ներքին կազմակերպումը նպաստում է գործառնությունների արդյունավետ կատարմանը և հորիզոնական համակարգմանը՝ ապահովելով պարտականությունների և հաշվետվողականության հստակ ուղղություններ:
- j. Հանրային կառավարման կազմակերպություններն օգտագործում են որակի կառավարման ընդունված գործիքներ՝ ինստիտուցիոնալ կարողությունները բարձրացնելու և շարունակական բարելավմանը նպաստելու համար:
- k. Հանրային կառավարման մարմինները կրճատում են շրջական միջավայրի վրա իրենց ազդեցությունը աշխատանքի կազմակերպման և ռեսուրսների կառավարման միջոցով:
- l. Բոլոր մակարդակների ղեկավարներն ունեն հստակ հանձնարարված պարտականություններ, որոշումներ կայացնելու պատվիրակված լիազորություններ, ինչպես նաև ինքնավարություն և ռեսուրսներ, որոնք անհրաժեշտ են այն արդյունքներին հասնելու համար, որոնց համար նրանք պատասխանատու են:
- m. Հանրային կառավարման մարմինները համակարգում և համագործակցում են կազմակերպչական սահմաններում և ոլորտներում:

Սկզբունք 14. Պարտականությունները հստակորեն բաշխված են կառավարման մակարդակների միջև՝ ընդգրկելով ենթակայության և տեղական ինքնավարության սկզբունքը և հեշտացնելով միջգերատեսչական համակարգումը արդյունավետ վերահսկողության մեխանիզմներով:

- a. Խորհրդարանն օրենքով սահմանում է իրավասությունների, իրավունքների և պարտականությունների բաշխում կառավարման մակարդակների միջև՝ համընկնումից խուսափելու և թափանցիկությունը ամրապնդելու համար:
- b. Շրջանային և տեղական ինքնակառավարման մարմիններն ունեն կիրառելի օրենքների սահմաններում իրենց իրավասություններն իրականացնելու ինքնավարություն:
- c. Օրենքի հիման վրա իրավասու մարմինները վերահսկում են տարածքային և տեղական ինքնակառավարման մարմիններին: Այս վերահսկողությունը համաչափ է և հարգում է նրանց ինքնավարությունը որոշումների կայացման հարցում՝ սեփական և պատվիրակված իրավասությունները տարբերակելով և խախտման դեպքում փոխհատուցում նախատեսելով:
- d. Անկախ մեխանիզմը լուծում է իշխանության մակարդակների իրավասությունների և պարտականությունների բախումները:
- e. Արդյունավետ համակարգող կառույցները նպաստում են կառավարման բոլոր մակարդակներում քաղաքականության և առաջնահերթությունների համապատասխանեցմանը:
- f. Շրջանային և տեղական ինքնակառավարման մարմինները համագործակցում և գործընկերություններ են ձևավորում հանրային ծառայությունների զարգացման և որակի բարձրացման համար:
- g. Իրավասությունները վերագրված են քաղաքացիներին ամենամոտ կառավարության մակարդակին՝ հաշվի առնելով առաջադրանքի չափն ու բնույթը, արդյունավետությունն ու տնտեսությունը, ինչպես նաև շրջանային և տեղական ինքնակառավարման մարմինների չափերը:

Սկզբունք 15. Հանրային կառավարումը թափանցիկ է և բաց:

- a. Կառավարությունը սահմանել է ռազմավարական նպատակներ՝ խթանելու հանրային կառավարման բացությունն ու թափանցիկությունը՝ հստակ պարտականություններ վերապահելով կոնկրետ դերակատարներին:
- b. Ֆիզիկական անձինք, այդ թվում՝ ոչ ռեզիդենտները, և իրավաբանական անձինք օրինական իրավունք ունեն օգտվելու հանրային տեղեկատվությունից՝ առանց իրենց խնդրանքը հիմնավորելու:
- c. Հանրային տեղեկատվությունն ընդգրկում է բոլոր տեղեկությունները, որոնք գրանցված են փաստաթղթերում¹⁶, որոնք պահվում են հանրային կառավարման, ֆիզիկական կամ իրավաբանական անձանց կողմից, ովքեր իրականացնում են հանրային լիազորություններ: Բացառություններ կան միայն այն դեպքում, երբ կան տեղեկատվության դասակարգման համոզիչ պատճառներ. դրանք հստակորեն ամրագրված են օրենքով:

¹⁶ «Փաստաթուղթ» նշանակում է ցանկացած տեսակի տեղեկատվություն կրող՝ դրա ձևից կամ ձևաչափից անկախ (թղթային փաստաթուղթ, էլեկտրոնային փաստաթուղթ, էլեկտրոնային տվյալների բազա, ձայնային կամ տեսալսողական ժայռված, լուսանկար և այլն):

- d. Հանրային կառավարումն օգնում է կողմերին նույնականացնել պահանջվող տեղեկատվությունը և այն անհապաղ տրամադրում է պահանջվող ձևաչափով և անվճար, բացառությամբ վերարտադրման և առաքման ծախսերի:
- e. Հանրային կառավարումը հայտնում է հանրային տեղեկատվության հասանելիությունից հրաժարվելու հիմքերը, և կողմերն իրավունք ունեն բողոքարկել այս որոշումը անկախ մարմնին կամ դատարաններին:
- f. Հանրային տեղեկատվության վերաբերյալ օրենսդրության համապատասխանության մոնիթորինգի, ուղեցույցների տրամադրման և պատժամիջոցների կիրառման պատասխանատվությունը հստակորեն նշանակված է և իրականացվում է:
- g. Հանրային կառավարումը վարում է արդի փաստաթղթերի գրանցամատյաններ, սահմանում և հետևում է փաստաթղթերի պահպանման և ոչնչացման կանոններին՝ հասարակական գործունեության և որոշումների վերաբերյալ հեշտ գտնելու ապացույցները պահպանելու համար:
- h. Առևտրային և ոչ առևտրային նպատակներով տեղեկատվության և հարակից մետատվյալների վերօգտագործման հասանելիությունը լայնորեն թույլատրվում է:¹⁷
- i. Հանրային կառավարման մարմինները ակտիվորեն հասանելի են դարձնում հանրային տեղեկատվությունը, որը տեղին է, ամբողջական, ճշգրիտ և արդի, մատչելի, հասկանալի, մեքենայալսելի, բաց ձևաչափով և կրկնակի օգտագործման համար:

Սկզբունք 16. Խորհրդարանը, օմբուդսմենը և աուդիտի բարձրագույն մարմինը արդյունավետորեն ստուգում են հանրային կառավարումը:

- a. Խորհրդարանը և նրա հանձնաժողովները արդյունավետորեն ստուգում են գործադիրին և վերահսկում նրա աշխատանքի որակը՝ լուսմների, կառավարությանն ուղղված հարցերի, խորհրդարանական հարցումների, հանրային քաղաքականության գնահատման և բյուջեի վերահսկողության միջոցով:
- b. Խորհրդարանն ակտիվորեն աջակցում է օմբուդսմենին և աուդիտի բարձրագույն մարմնին (ԱԲՄ) իրենց վերահսկողական գործառնություններում՝ ապահովելով համապատասխան ռեսուրսներ, հաշվի առնելով նրանց հաշվետվությունները և հորդորելով կառավարությանը շտկել վերահսկող մարմինների կողմից հայտնաբերված թերությունները:
- c. Օմբուդսմենի անկախությունն ապահովված է օրենսդրությամբ և գործնականում: Օմբուդսմենն ունի բավարար ինստիտուցիոնալ կարողություններ՝ կազմակերպության մանդատն իրականացնելու համար և վայելում է հանրային վստահություն:
- d. Օմբուդսմենի գործառնություններն իրականացնելու համար պատասխանատու անձի բարոյական բարձր հատկանիշը, բարեխղճությունը և համապատասխան մասնագիտական փորձն ու փորձը պահանջվում են օրենսդրությամբ և ապահովված գործնականում:
- e. Օմբուդսմենի կամ համարժեք հաստատության մանդատը, որը վերաբերում է հանրային կառավարման բոլոր մարմիններում չարաշահումների կանխարգելմանը և շտկմանը, ինչպես նաև մարդու իրավունքների և հիմնարար ազատությունների պաշտպանությանն ու խթանմանը, ամրագրված է օրենսդրությամբ և իրականացվում է: Օմբուդսմենն ունի համապատասխան լիազորություններ առանձին դեպքերի և համակարգային խնդիրների հետաքննության համար:

¹⁷ Եվրոպական խորհրդարանի և Խորհրդի 2019 թվականի հունիսի 20-ի դիրեկտիվ (ԵՄ) 2019/1024՝ բաց տվյալների և հանրային հատվածի տեղեկատվության վերօգտագործման մասին (փոփոխված), <http://data.europa.eu/eli/dir/2019/1024/oj>.

- f. Հանրային կառավարման մարմիններն արդյունավետ կերպով իրականացնում են օմբուդսմենի, այդ թվում՝ համակարգային առաջարկությունները:
- g. ԱԲՄ և նրա ղեկավարի և անդամների անկախությունն իր բոլոր ձևերով ամրագրված է սահմանադրությամբ՝ օրենքով պաշտպանված և գործնականում հարգված:
- h. ԱԲՄ ունի բավարար կարողություններ իր մանդատն իրականացնելու համար և վայելում է հանրային վստահությունը:
- i. ԱԲՄ մանդատը, որը ներառում է համապատասխանության, ֆինանսական և կատարողականի աուդիտները հանրային կառավարման բոլոր մարմիններում, ամրագրված է օրենսդրությամբ և իրականացվում է գործնականում:
- j. Հանրային կառավարման մարմիններն արդյունավետ կերպով իրականացնում են ԱԲՄ առաջարկությունները, ներառյալ համակարգային առաջարկությունները:

Սկզբունք 17. Լավ հանրային կառավարման իրավունքը ապահովվում է վարչական ընթացակարգի, դատական վերանայման և հանրային պատասխանատվության միջոցով:

- a. Վարչական ընթացակարգերն իրականացվում են օրինականության սկզբունքներին համապատասխան, ներառյալ հայեցողության օրինական կիրառումը, իրավական որոշակիությունը, հավասարությունը, անաչառությունը և համաչափությունը:
- b. Վարչական դատավարություններում ներգրավված կողմերը կարող են օգտվել իրենց լաված լինելու և դատավարության նյութերին ծանոթանալու իրավունքից:
- c. Հանրային կառավարումը պետք է նշի որոշումների պատճառները, ծանուցի կողմերին և հայտնի բողոքարկման իրավունքի մասին: Բացառություններ են թույլատրվում այն դեպքերի համար, երբ որոշումը լիովին շահավետ է բոլոր ներգրավված կողմերի շահերից ելնելով, և ոչ մի կողմ դա չի խնդրել:
- d. Ներքին վարչական բողոքարկման մեխանիզմները, եթե ստեղծվեն, ապահովում են արդյունավետ իրավական պաշտպանության միջոցների արագ և հեշտ հասանելիություն:
- e. Կառավարությունը մշտադիտարկում է վարչական ընթացակարգերի առանձին տեսակների, ներքին վարչական բողոքարկումների արդյունքները, ինչպես նաև դատական բողոքարկումների արդյունքները և, անհրաժեշտության դեպքում, լուծում է վարչարարության արդյունավետության, օգտակարության և օրինականության հետ կապված ցանկացած մարտահրավեր:
- f. Ֆիզիկական և իրավաբանական անձանց համար ապահովված է անկախ դատարանի արդյունավետ հասանելիությունը՝ վարչական ակտերի և գործողությունների օրինականությունը վիճարկելու և իրենց իրավունքների արդյունավետ պաշտպանությունը ժամանակին ստանալու համար:
- g. Վարչական դատական իշխանությունն ունի մանդատ և ռեսուրսներ՝ ապահովելու որակյալ որոշումների արդյունավետ կատարումը, որոնք արդյունավետորեն կատարվում են:
- h. Ֆիզիկական և իրավաբանական անձանց խախտված իրավունքները վերականգնվում են և արդարացիորեն փոխհատուցվում են հանրային լիազորություն կրողների կողմից՝ անօրինական գործողություններից առաջացած վնասների համար:
- i. Հանրային կառավարումը վերլուծում է փոխհատուցման վճարումների պատճառները և քայլեր է ձեռնարկում սխալներից դասեր քաղելու համար՝ ապագայում նմանատիպ սխալներից խուսափելու կամ նվազագույնի հասցնելու համար:

Սկզբունք 18. Համակարգված և համապարփակ հանրային հատվածի բարեվարքության համակարգը նվազագույնի է հասցնում կոռուպցիոն ռիսկերը:

- a. Կառավարությունը սահմանել է ռազմավարական նպատակներ՝ նվազեցնելու կոռուպցիոն ռիսկերը և ամբողջականությանը սպառնացող վտանգները՝ հիմնվելով ռիսկերի վերլուծության և տվյալների վրա:
- b. Կանոնակարգերը սահմանում են կոռուպցիոն գործողությունների և անձեռնմխելիության խախտումների համապարփակ փաթեթ, որպես քրեական, քաղաքացիական և/կամ վարչական իրավախախտումներ, ներառյալ համաչափ պատժամիջոցները:
- c. Էթիկական վարքագծի կանոններն ու արժեքները գործում են ամբողջ հանրային հատվածում և արդյունավետ կերպով հաղորդվում և կիրարկվում են:
- d. Հեշտ հասանելի և վստահելի բողոքների մեխանիզմը խրախուսում է բարեվարքության խախտման մասին հաղորդումները և բաց կազմակերպչական մշակույթը:
- e. Օրենքը պաշտպանում է ազդարարներին բոլոր տեսակի հաշվեհարդարից, և նրանք կարող են գաղտնի կերպով զեկուցել այն մարմին, որն ապահովում է հետաքննությունը:¹⁸
- f. Համահունչ համակարգը կառավարում է շահերի բախման իրավիճակները, տրամադրում է ուղղորդում և ընթացակարգեր լուծման համար, ինչպես նաև հանրային գործառույթների և մասնավոր գործունեության միջև անհամատեղելիության ցանկ, մեղմացնում է հանրային հատվածում զբաղվածությունից առաջ և հետո ռիսկերը, օրինակ՝ մեղմացման ժամանակաշրջանների միջոցով:
- g. Պատժամիջոցներ արձակելու իրավասություն ունեցող հանրային մարմինը վերահսկում է ակտիվների հայտարարագրերի ռիսկերի վրա հիմնված համակարգը, և մեխանիզմներ են գործում անձնական ունեցվածքի և հայտարարագրված եկամուտների միջև անհամապատասխանությունների հետաքննության և պատժաչափերի համար:
- h. Լոբբինգի և ազդեցության գործունեությունը սահմանված է, թափանցիկ է և իրականացվում է ազնվությամբ:
- i. Հանրային հատվածի բոլոր կազմակերպություններում գործում է բարեվարքության ռիսկերի կառավարման և վերահսկման արդյունավետ համակարգ:
- j. Բարեվարքության խախտումները հայտնաբերվում, հետաքննվում և պատժվում են արդարությամբ, օբյեկտիվությամբ և ժամանակին՝ բողոքարկելու հնարավորությամբ:
- k. Հանրային կառավարման մարմինները տեղեկատվություն են տրամադրում իրավապահ մարմիններին՝ թույլ տալու միջգերատեսչական համագործակցությունը և քրեական հետաքննությունը. նրանք հանրությանը տեղեկացնում են գործերի արդյունքների մասին՝ պահպանելով գաղտնիությունը:
- l. Պատասխանատու մարմինը պարբերաբար հավաքում է վիճակագրական տվյալներ՝ հակակոռուպցիոն և հանրային բարեվարքության համակարգերի արդյունավետությունը վերահսկելու համար:

¹⁸ Եվրոպական պառլամենտի և Խորհրդի 2019 թվականի հոկտեմբերի 23-ի 2019/1937 հրահանգը (ԵՄ)՝ Միության իրավունքի խախտման մասին զեկուցող անձանց պաշտպանության մասին: <http://data.europa.eu/eli/dir/2019/1937/oj>.



Ծառայությունների մատուցում և թվայնացում

Հանրային կառավարումը **օգտագործողներին տեղադրում է** կենտրոնում և բոլոր մարդկանց և մասնավոր հատվածին մատուցում բարձրորակ և հեշտությամբ **հասանելի ծառայություններ** առցանց և իրական կյանքում: Թվայնացումը տվյալների վրա հիմնված որոշումներ կայացնելու, արդյունավետ և օգտակար գործընթացների հնարավորություն է տալիս:

Սկզբունք 19. Օգտագործողները գտնվում են վարչական ծառայությունների նախագծման և մատուցման կենտրոնում:

- Կառավարությունը սահմանում և համակարգում է ամբողջ կառավարության քաղաքականությունը՝ շարունակաբար բարելավելու հանրային վարչական ծառայությունների կազմումն ու մատուցումը՝ հիմնված օգտագործողների զարգացող կարիքների վրա:
- Հանրային կառավարման մարմինները ներգրավում են օգտատերերին՝ հասկանալու նրանց կարիքները, ակնկալիքներն ու փորձառությունները և ակտիվորեն ներգրավելու նրանց հանրային կառավարման ծառայությունների (վերա)նախագծման մեջ (համաստեղծում):
- Հանրային կառավարումը կանոնավոր վերանայում է առկա վարչական ընթացակարգերը՝ պարզեցնելու և բարելավելու ծառայությունները՝ նվազեցնելով ծախսերը, ժամանակը և անհրաժեշտ ֆիզիկական ներկայությունը:
- Նոր քաղաքականություններ և ծառայություններ մշակելիս և իրականացնելիս՝ հանրային կառավարումն ապահովում է, որ անհարկի վարչական բեռ և ծախսեր չստեղծվեն:
- Հանրային կառավարումը սահմանում է ծառայությունների ստանդարտներ, սահմանում դրանք օգտատերերի հետ, հաղորդում է դրանք օգտատերերին և պարբերաբար թարմացնում դրանք՝ արտացոլելու փոփոխվող հանգամանքներն ու սպասումները:
- Հանրային կառավարումը կանոնավոր կերպով մշտադիտարկում է ծառայությունների որակը առաքման չափանիշներին և այլ չափայնություններին համապատասխան՝ դասեր քաղելու և ծառայությունների ձևավորումն ու մատուցումը բարելավելու համար:

Սկզբունք 20. Հանրային կառավարումը մատուցում է պարզեցված և բարձրորակ ծառայություններ:¹⁹

- Հանրային կառավարումն ապահովում է, որ ծառայությունների մատուցումը պարզեցված լինի՝ ծառայություններից օգտվողների առավելագույն հարմարավետության համար:
- Հանրային կառավարումը կազմակերպում և առաջարկում է հանրային ծառայություններ «կյանքի իրադարձությունների» տեսքով:
- Հանրային կառավարումը տրամադրում է պրոակտիվ վարչական ծառայություններ, որոնց միջոցով այն օգտագործում է կանխատեսում և ավտոմատացում՝ ըստ անհրաժեշտության ծառայություններ առաջարկելու համար:
- Օգտագործողները օրինական իրավունք ունեն հանրային կառավարմանը տեղեկատվություն և փաստաթղթեր տրամադրել միայն մեկ անգամ: Հանրային կառավարումը հետևողականորեն կիրառում է այս իրավունքը:

¹⁹ 2018 թվականի հոկտեմբերի 2-ի Եվրախորհրդարանի և Խորհրդի 2018/1724 կանոնակարգը (ԵՄ), որը ստեղծում է միասնական թվային դարպաս՝ տեղեկատվությանը, ընթացակարգերին և օգնության և խնդիրների լուծման ծառայությունների հասանելիություն ապահովելու համար, <http://data.europa.eu/eli/reg/2018/1724/oj>.

Սկզբունք 21. Վարչական ծառայությունները հեշտությամբ հասանելի են առցանց²⁰ և իրական կյանքում՝ հաշվի առնելով տարբեր կարիքները, ընտրությունները և սահմանափակումները:

- a. Հանրային կառավարումը կիրառում է բազմալիք ծառայությունների մատուցում՝ համատեղելով առցանց և (թվային օժանդակությամբ) իրական կյանքի կապուղիները այնպես, որ օգտատերերն ունենան օգտատերերի անխափան փորձ՝ ցանկության դեպքում կառավարման ցանկացած մասի հետ թվային շփման հնարավորությամբ:
- b. Բոլոր պոտենցիալ օգտվողները, ողջամիտ հեռավորության վրա, բարձրորակ հանրային ծառայությունների ֆիզիկական հասանելիություն ունեն՝ ներգրավված հանրային կառավարման մարմինների համագործակցության և կառավարության մակարդակներում և ներսում համակարգման միջոցով:
- c. Հանրային կառավարումը ծառայությունների մատուցման հարցում հաշվի է առնում օգտվողների տարբեր խմբերի բազմազան կարիքները (ներառյալ ֆիզիկական և մտավոր կարողությունները, թվային հմտությունները և լեզուն) և երաշխավորում է, որ ծառայության հասանելիության համար խոչընդոտներ չլինեն:
- d. Հանրային կառավարումն ապահովում է, որ օգտվողները կարողանան հեշտությամբ գտնել իրենց նախընտրած կապուղիները և հեշտությամբ օգտվել իրենց իրավունքների, պարտավորությունների, ծառայությունների և դրանք տրամադրող հաստատությունների մասին տեղեկատվությունից, օրինակ՝ ծառայությունների կատալոգի միջոցով:
- e. Հաղորդակցման իրենց գործիքներում (վեբ կայքեր, թռուցիկներ, ձևաթղթեր և այլն) և վարչական որոշումների համատեքստում հանրային կառավարման մարմիններն օգտագործում են հակիրճ և հասկանալի լեզու, որը փոխանցում է բոլոր համապատասխան տեղեկությունները ծառայություններից՝ օգտվողների տարբեր կարիքներին համապատասխան (օրենքի համաձայն՝ փոքրամասնությունների լեզուներ, տեսողության և լսողության խանգարումներ ունեցողների համար և այլն):

Սկզբունք 22. Թվայնացումը հնարավորություն է տալիս կայացնել տվյալների վրա հիմնված որոշումներ և արդյունավետ, օգտակար և արձագանքող քաղաքականություն, ծառայություններ և գործընթացներ իրականացնել ամբողջ կառավարությունում:

- a. Հանրային կառավարումն ապահովում է առաջնորդություն, համակարգում և կարողություն՝ արդյունավետ, ինտեգրված և թվային կառավարման ռազմավարությունների և ծառայությունների ստեղծման համար:
- b. Հանրային ռեգիստրներն իրենց կազմվածքով թվային են, և տվյալների կառավարումը համահունչ է և համակարգված՝ ապահովելու տվյալների վստահելիությունը, բարձր որակը և դրանց հասանելիությունը հանրային կառավարման ներսում և դրանից դուրս տվյալների ակտիվ օգտագործմամբ և փոխանակմամբ:

²⁰ Եվրոպական խորհրդարանի և Խորհրդի 2016 թվականի հոկտեմբերի 26-ի ԵՄ 2016/2102 հրահանգը հանրային հատվածի մարմինների կայքերի և բջջային հավելվածների հասանելիության մասին, <http://data.europa.eu/eli/dir/2016/2102/oj>.

- c. Հանրային ռեգիստրների (իրավական, սեմանտիկ, կազմակերպչական և տեխնիկական) փոխգործունակությունը հանրային կառավարման համակարգում բարելավում է ծառայությունները և հեշտացնում միջսահմանային ինտեգրումը:²¹
- d. Օգտատերերի համար հարմար թվային ինքնության, թվային ստորագրության և վստահության ծառայությունները, թվային վճարումների և թվային առաքման լուծումները հեշտությամբ հասանելի են բոլորին, օրինական ուժի մեջ են մտնում, տեխնիկապես գործում են և լայնորեն կիրառվում:²²
- e. Թվային կառավարման ենթակառուցվածքները և տեղեկատվական համակարգերը ընդլայնվող են, ճկուն և ապագային ուղղված:
- f. Հանրային կառավարումը խթանում է թվային հնարավորությունները և նոր տեխնոլոգիաները, ինչպիսիք են արհեստական բանականությունը, այդ թվում՝ ճկուն կարգավորող շրջանակի միջոցով՝ համարժեքորեն մեղմելով ռիսկերը:
- g. Կիրառական տեխնոլոգիաների և գաղտնիության ռիսկերի նվազեցումն ապահովում է տվյալների պաշտպանությունը, մասնավորապես՝ անձնական տվյալների պաշտպանությունը, և ձևավորում է հանրային վստահություն՝ կիրառելով կանխարգելման շրջանակներ և ստեղծելով բավարար կարողություններ:²³
- h. Հանրային կառավարումը մշակում և իրականացնում է նպատակային քաղաքականություն՝ ներգրավելու և պահպանելու թվային տաղանդներին ու առաջնորդությանը, ինչպես նաև բարձրացնելու թվային հմտություններն ու մտածելակերպը հանրային ծառայողների շրջանում:
- i. Հանրային կառավարումն ակտիվորեն համագործակցում է համապատասխան շահագրգիռ կողմերի հետ՝ խթանելու պետական բյուջեով մշակված թվային լուծումների կրկնակի օգտագործումը, համագործակցային էկոհամակարգը՝ թվային ծառայությունների տրամադրման և օգտագործման համար տնտեսության ողջ տարածքում:
- j. Հանրային կառավարումն ակտիվորեն համագործակցում է համապատասխան շահագրգիռ կողմերի հետ՝ խթանելու պետական բյուջեով մշակված թվային լուծումների կրկնակի օգտագործումը՝ խթանելու համագործակցային էկոհամակարգը՝ թվային ծառայությունների տրամադրման և օգտագործման համար տնտեսության ողջ տարածքում:

²¹ Համաձայն ազգային և միջազգային մակարդակներում առկա չափանիշներին, ներառյալ Եվրոպական փոխգործունակության շրջանակը. COM (2017) 134 վերջնական, *Եվրոպական փոխգործունակության շրջանակ – իրականացման ռազմավարություն*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2017:134:FIN>.

²² Եվրոպական խորհրդարանի և Խորհրդի 2014 թվականի հուլիսի 23-ի թիվ 910/2014 կանոնակարգը (ԵՄ) ներքին շուկայում էլեկտրոնային գործարքների էլեկտրոնային նույնականացման և վստահության ծառայությունների և 1999/93/ԵՇ հրահանգը չեղյալ համարելու մասին, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2014.257.01.0073.01.ENG.

²³ Եվրոպական խորհրդարանի և Խորհրդի 2016 թվականի ապրիլի 27-ի կանոնակարգ (ԵՄ) 2016/679՝ անձնական տվյալների մշակման և այդ տվյալների ազատ տեղաշարժի առնչությամբ ֆիզիկական անձանց պաշտպանության մասին (Տվյալների պաշտպանության ընդհանուր կանոնակարգ), <http://data.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>.



Հանրային ֆինանսների կառավարում

Հանրային կառավարումը պլանավորում և կառավարում է հանրային ֆինանսները՝ ապահովելու, որ դրանք **կայուն** և **թափանցիկ** են և թույլ կտան իրականացնել քաղաքականության նպատակները: Գործում են գնումների և վերահսկողության միջոցառումներ՝ ապահովելու հանրային կառավարման բոլոր մակարդակներում բաշխված հանրային ռեսուրսների տնտեսապես ձեռնտու, արդյունավետ և օգտակար օգտագործումը:

Սկզբունք 23. Տարեկան բյուջեն համապարփակ է և ձևակերպված է արժանահավատ և շարունակական միջնաժամկետ շրջանակներում՝ հավասարակշռելով քաղաքականության կարիքները հարկաբյուջետային սահմանափակումներով:

- a. Բյուջեն կազմվում է համապատասխան օրենսդրությանը և ֆինանսների նախարարության կողմից տրված օրացույցին համապատասխան, որը բյուջետային կազմակերպություններին բավարար ժամանակ է տալիս իրենց առաջարկները նախապատրաստելու համար:
- b. Ֆինանսների նախարարությունը յուրաքանչյուր տարի պատրաստում է միջնաժամկետ հարկաբյուջետային ծրագիր, որը ներառում է քաղաքականության նպատակները հարկաբյուջետային ազդեցատների համար առնվազն երեք տարի առաջ՝ հիմնվելով բացահայտված մակրոտնտեսական կանխատեսումների վրա և հարգում է օրենսդրությամբ սահմանված հարկաբյուջետային կանոնները:
- c. Միջնաժամկետ բյուջետային ծրագիրը հարկաբյուջետային քաղաքականությունը կապում է ոլորտային քաղաքականությունների հետ, ըստ ճյուղային նախարարությունների տարանջատված միջնաժամկետ առաստաղների, որպես տարեկան բյուջեի պատրաստման հիմք, և կառավարությունը հաստատում է այն:
- d. Նախարարությունները համակարգում են բյուջեի նախապատրաստումը իրենց ոլորտներում՝ քաղաքականության պատասխանատվությունը համապատասխանեցնելու ոլորտի բյուջեի բաշխմանը:
- e. Անկախ վերահսկող մարմինը բարելավում է հարկաբյուջետային կարգապահությունը՝ հրապարակելով հաշվետվություններ բյուջեի նախահաշիվների ներքո կանխատեսումների և մակրոտնտեսությունների որակի և իրավական հարկաբյուջետային կանոնների կառավարության համապատասխանության վերաբերյալ և խորհրդատվություն տրամադրելով կառավարությանը հարկաբյուջետային քաղաքականության հարցերի վերաբերյալ:
- f. Տարեկան բյուջեի փաստաթղթերը համապարփակ են և ներառում են բոլոր պետական ծախսերն ու եկամուտները, հարկաբյուջետային ռիսկերը, հարկային ծախսերը և բազմամյա հանձնառությունները:
- g. Բյուջեն ներկայացված է վարչական, տնտեսական, գործառական և ծրագրային առումով և օգտագործում է ոչ ֆինանսական արդյունքների մասին տեղեկատվություն: Այնպիսի քաղաքականության հետ կապված ծախսերը, ինչպիսիք են կանաչ անցումը և գենդերային հավասարությունը, հետևվում են՝ գնահատելու նախաձեռնությունների ազդեցությունը, որտեղ կան համապատասխան թիրախներ կամ նպատակներ:
- h. Օբյեկտիվ ընտրության չափանիշները հիմնված են կապիտալ ներդրումների նախագծի պորտֆելի վրա: Բյուջեի փաստաթղթում ներկայացված են բազմամյա ներդրումների ծախսերը, գնահատվում են դրանց հարկաբյուջետային ռիսկերը և պահպանման ծախսերը:
- i. Խորհրդարանն ունի բավարար ժամանակ և ռեսուրսներ՝ մինչև նոր ֆինանսական տարվա մեկնարկը բյուջեի առաջարկը վերլուծելու, քննարկելու և հաստատելու համար:
- j. Կառավարությունը խթանում է քաղաքացիների ներգրավվածությունը բյուջետավորման գործընթացում՝ հանրությանը հասանելի դարձնելով բյուջետային փաստաթղթերի ամբողջական փաթեթը, պատրաստելով քաղաքացու բյուջեն և օգտագործելով բյուջետավորման բաց գործիքներ:

Մկզբունք 24. Կառավարությունն աջակցում է բյուջեի կատարմանը և ծառայությունների մատուցմանը՝ կարճաժամկետ և միջնաժամկետ հեռանկարում ապահովելով իրացվելիությունը:

- a. Հանրային կառավարման պատասխանատու մարմինը եկամուտները հավաքագրում է արդյունավետ և օգտակար կերպով՝ օգտագործելով էլեկտրոնային գործիքներ:
- b. Եկամուտների իրացումը համահունչ է բյուջեի նախահաշիվներին:
- c. Կառավարությունն ունի իր ամենօրյա կանխիկի մնացորդի ամբողջական ակնարկ՝ օգտագործելով գանձապետական միասնական հաշիվը և վերահսկում է մնացած բոլոր բանկային հաշիվների մնացորդները:
- d. Կառավարությունն աջակցում է իր ֆինանսական տվյալների հավաստիությանը գանձապետական տեղեկատվական համակարգի, հաշվապահական հաշվառման տեղեկատվական համակարգերի և բանկային հաշվի տվյալների կանոնավոր համադրման միջոցով:
- e. Դրամական միջոցների կառավարման գործառնությունը երաշխավորում է, որ պարտավորությունները միշտ կարող են կատարվել օրինական ժամկետներում՝ օգտագործելով դրամական միջոցների հոսքերի կանխատեսումները և մուտքը կապիտալի շուկա դրամական միջոցների պակասուրդը լուծելու համար:
- f. Վերահսկողության համակարգը երաշխավորում է, որ հանրային հատվածի կազմակերպությունները չգերազանցեն իրենց բյուջետային հատկացումները՝ ստանձնելով չֆինանսավորվող ծախսեր:
- g. Կառավարությունն իր պարտավորությունները կատարում է օրենքով սահմանված ժամկետում: Այն կառավարում, վերահսկում և պարբերաբար զեկուցում է ցանկացած չմարված պարտավորության, օրինակ՝ վճարման պարտքերի մասին:
- h. Ֆինանսական բացերը ֆինանսավորելու համար կառավարության փոխառությունները խոհեմ են և կայուն՝ համաձայն հրապարակված միջնաժամկետ պարտքի կառավարման ռազմավարության և հարկաբյուջետային ռազմավարության:
- i. Կառավարությունը մեղմացնում է անկայուն պարտքի բեռի հարկաբյուջետային ռիսկը՝ կենտրոնացնելով կենտրոնական կառավարության փոխառությունների մանղատը և սահմանելով իրավական սահմանափակումներ այլ հանրային կազմակերպությունների կողմից փոխառությունների կամ երաշխիքների համար:

Մկզբունք 25. Կառավարությունը համապարփակ և թափանցիկ կերպով բյուջեն կատարում է նախահաշիվներին և դրա վերաբերյալ հաշվետվություններին համաձայն՝ թույլ տալով ժամանակին իրականացնել ուսումնասիրություն:

- a. Կառավարությունը բյուջեն կատարում է հաստատված հատկացումներին, հարկաբյուջետային կանոններին և կատարողականի նպատակներին համապատասխան:
- b. Ֆինանսների նախարարությունը ֆինանսական տարվա ընթացքում վերահսկում է բյուջեի կատարողականը և պարբերաբար հրապարակում է բյուջեի կատարման մասին տեղեկատվություն՝ արդյունավետ որոշումներ կայացնելու և թափանցիկություն ապահովելու համար:
- c. Կենտրոնական կառավարությունը մշտապես վերահսկում է հարկաբյուջետային ռիսկերը և վերահսկում է տարվա ֆինանսական արդյունքները, ներառյալ տեղական և տարածքային

կառավարությունների, պետական ձեռնարկությունների (ՊԶ) և համապատասխան պետական-մասնավոր գործընկերությունների պարտավորությունները:

- d. Ֆինանսական հաշվետվությունների և հաշվապահական հաշվառման ազգային ստանդարտները սահմանվում և համահունչ են ԵՄ անդամ երկրների համար սահմանված նվազագույն պահանջներին²⁴ և համապատասխան եվրոպական հաշիվների համակարգին (ESA2010) տվյալների տրամադրման հնարավորություն են տալիս:
- e. Կառավարության տարեկան ֆինանսական հաշվետվությունը համապարփակ է և հիմնված է ֆինանսական հաշվետվության համապատասխան շրջանակի²⁵ վրա, ունի բյուջեի ձևաչափը արտացոլող ձևաչափ, բացատրում է բյուջեի թվերի տատանումները, ներառում է պետական ակտիվների և պարտավորությունների վերլուծություն և պարունակում է ոչ ֆինանսական կատարողական, տեղեկատվություն, որը համեմատում է արդյունքները կատարողականի նպատակների հետ:
- f. Կառավարությունը կապիտալ ներդրումների մասին տեղեկատվություն է տրամադրում իր տարեկան ֆինանսական հաշվետվությունում կամ առանձին հաշվետվությունում:
- g. Կառավարությունն իր տարեկան ֆինանսական հաշվետվությունում կամ առանձին զեկույցում տեղեկատվություն է տրամադրում իր քաղաքականության, գնումների և գործառնությունների տնտեսական, սոցիալական և բնապահպանական նշանակալի ազդեցությունների մասին:
- h. Տեղական և տարածքային իշխանությունները, պետական ձեռնարկությունները և արտաբյուջետային հիմնադրամները պատրաստում և հրապարակում են տարեկան հաշվեքննության ենթարկված ֆինանսական հաշվետվությունները:
- i. Կառավարությունն իր տարեկան ֆինանսական հաշվետվությունը հրապարակում է ֆինանսական տարվա ավարտից ոչ ուշ, քան վեց ամիս հետո: Հաշվեքննության բարձրագույն մարմինը ստուգում է հաշվետվությունը, և խորհրդարանը քննարկում է դա մինչև հաջորդ բյուջեի քննարկումները:

Սկզբունք 26. Իրենց նպատակներին հասնելու համար հանրային կառավարման մարմինները ռեսուրսները կառավարում են արդյունավետ և համապատասխան կերպով:

- a. Ներքին վերահսկողության շրջանակը կիրառվում է պետական կառավարման ողջ տարածքում և համահունչ է այլ համապատասխան կանոնակարգերի, այդ թվում՝ հանրային ֆինանսների կառավարման և միջազգային ստանդարտների հետ:
- b. Մեկ նախարարություն համակարգում է ներքին վերահսկողության իրականացումը, վերանայում է առաջընթացը և տարեկան զեկույցում կառավարությանը հանրային հատվածում ներքին վերահսկողության զարգացման վերաբերյալ:
- c. Հանրային ղեկավարները պատասխանատու են կառավարման և վերահսկման համակարգերի ներդրման համար, որոնք ապահովում են գործառնությունների, ակտիվների և ռեսուրսների օրինական, արդյունավետ, օգտակար և տնտեսական կառավարումը:

²⁴ Խորհրդի 2011 թվականի նոյեմբերի 8-ի 2011/85/ԵՄ հրահանգ՝ անդամ պետությունների բյուջետային շրջանակներին ներկայացվող պահանջների մասին, <http://data.europa.eu/eli/dir/2011/85/oj>.

²⁵ Հանրային հատվածի հաշվապահական հաշվառման միջազգային ստանդարտներ (IPSAS), ֆինանսական հաշվետվությունների միջազգային ստանդարտներ (IFRS) կամ ֆինանսական հաշվետվությունների ազգային շրջանակ:

- d. Հանրային ղեկավարները պատասխանատու են կառավարման և վերահսկման համակարգերի ներդրման համար, որոնք ապահովում են գործառնությունների, ակտիվների և ռեսուրսների օրինական, արդյունավետ, օգտակար և տնտեսական կառավարումը:
- e. Բոլոր մակարդակների ղեկավարներն ունեն հստակ հանձնարարված պարտականություններ, որոշումներ կայացնելու լիազորություններ, ինչպես նաև ինքնավարություն և ռեսուրսներ, որոնք անհրաժեշտ են այն արդյունքներին հասնելու համար, որոնց համար նրանք պատասխանատու են:
- f. Յուրաքանչյուր կազմակերպություն ղեկավարների համար ձևավորում է համապարփակ, ժամանակին և ճշգրիտ տեղեկատվություն կատարողականի և բյուջեի կատարման, ներառյալ խոշոր ներդրումային նախագծերի վերաբերյալ:
- g. Հանրային կառավարման մարմինները հայտնաբերում և պարբերաբար գնահատում են իրենց նպատակների իրականացմանը սպառնացող ռիսկերը, ներառյալ տնտեսական կամ բնապահպանական ռիսկերը, և ձեռնարկում են անհրաժեշտ միջոցներ դրանք մեղմելու համար:
- h. Կառավարությունը հստակ սահմանում է հարաբերությունները առաջին մակարդակի կազմակերպությունների և ենթակա մարմինների միջև, իսկ կառավարման ամուր պայմանավորվածությունները ապահովում են վերահսկողություն կախյալ պետական և շրջանային/տեղական ձեռնարկությունների նկատմամբ:
- i. Հանրային կառավարման և վերահսկողության համակարգերը ներառում են խախտումների և խարդախության կանխարգելման, հայտնաբերման և զեկուցման ընթացակարգեր, որոնք ապահովում են համակարգումը և ժամանակին հետաքննությունը ու խարդախության և կոռուպցիայի պատժամիջոցները:

Սկզբունք 27. Ներքին աուդիտը բարելավում է հանրային կառավարման մարմինների ղեկավարումը:

- a. Ներքին աուդիտորների ինստիտուտի սահմանումներին համապատասխան ներքին աուդիտը հետևողականորեն իրականացվում է պետական կառավարման ողջ տարածքում՝ հիմնվելով օրենսդրությամբ սահմանված գործառնական պայմանավորվածությունների վրա:
- b. Կառավարությունը ներդաշնակեցնում և համակարգում է ներքին աուդիտը կենտրոնական մակարդակում՝ թողարկելով օժանդակ կանոնակարգեր և մեթոդաբանական ուղեցույցներ, որոնք կիրառելի են ամբողջ պետական հատվածում:
- c. Ներքին աուդիտի գործառնայթի կառուցվածքը և կազմակերպումը կարող է հարմարեցվել հաստատության տեսակին, չափին և բարդությանը: Մա ներառում է ընդհանուր ներքին աուդիտի ծառայությունների հնարավորությունը:
- d. Ներքին աուդիտը տրամադրում է անկախ և օբյեկտիվ հավաստիացում՝ անմիջականորեն զեկուցելով կազմակերպության ղեկավարին²⁶:
- e. Հանրային կառավարման մարմիններն ունեն ներքին աուդիտի իրականացման արդիական և պաշտոնապես հաստատված ռազմավարական պլան: Տարեկան պլաններն ընդգրկում են ամբողջ կազմակերպությունը և հիմնված են կազմակերպության ռիսկերի կառավարման, պետական կառավարման, ներքին վերահսկողության և հաշվետվությունների արդյունավետ գործունեության գնահատման վրա՝ ներառյալ աուդիտի մի շարք տեսակներ:
- f. Ներքին աուդիտի ստորաբաժանումներն իրենց աուդիտներն իրականացնում և հաշվետվություն են ներկայացնում ներքին աուդիտի ստանդարտներին, ձեռնարկներին և էթիկայի կանոններին համապատասխան, որոնք համահունչ են ներքին աուդիտորների ինստիտուտի ուղեցույցներին:
- g. Ավագ ղեկավարներն իրականացնում են ներքին աուդիտի առաջարկությունները, իսկ ներքին աուդիտորներն ապահովում են ընդունման և իրականացման համակարգված հետևում և մոնիտորինգ:
- h. Ներքին աուդիտորներն ունեն ազգային կամ համաշխարհային ճանաչում ունեցող վկայական: Համակարգող մարմինն ապահովում է ներքին աուդիտորների շարունակական մասնագիտական զարգացումը:
- i. Որակի ներքին ապահովումը և որակի պարբերական արտաքին գնահատումը շարունակաբար բարելավում են ներքին աուդիտի որակը:
- j. Այնտեղ, որտեղ առկա է ֆինանսական ստուգում, այն լրացնում է ներքին աուդիտի դերը:

²⁶ Applies to the individual head or collective governing body.

Սկզբունք 28. Պետական գնումների մասին օրենսդրությունը, ներառյալ պետություն-մասնավոր գործընկերությունները և կոնսեսիաները, հիմնված են հավասար վերաբերմունքի, խտրականությունից զերծ մնալու, թափանցիկության, համաչափության և մրցակցության սկզբունքների վրա և ապահովված են առողջ կառավարման շրջանակով:²⁷

- a. Պետական գնումների մասին օրենսդրությունը, ներառյալ պետություն-մասնավոր գործընկերությունները (ՊՄԳ) և կոնսեսիաները, արտացոլում են միջազգայնորեն ճանաչված սկզբունքները, ինչպիսիք են փողի արժեքը, ազատ մրցակցությունը, թափանցիկությունը, խտրականության բացառումը, հավասար վերաբերմունքը, փոխադարձ ճանաչումը և համաչափությունը:
- b. Պետական գնումների մասին օրենսդրությունը, ներառյալ ՊՄԳ-ները և կոնցեսիաները, համապատասխանում են կիրառելի միջազգային չափանիշներին, նպաստում են արդյունավետությանը և ապահովում պայմանագրերի չափին, բնույթին և ռիսկերին համաչափ կարգավորիչ հավասարակշռություն:
- c. Հանրային կառավարումն ունի հստակ և համապարփակ քաղաքականություն պետական գնումների համակարգի երկարաժամկետ զարգացման համար, ներառյալ ՊՄԳ-ները և կոնցեսիաները:
- d. Պայմանագրի կողմ հանդիսացող մարմինները²⁸ հետապնդում են կայուն գնումների ռազմավարական նպատակներ, ներառյալ կանաչ գնումները՝ միաժամանակ պահպանելով հավասարակշռությունը և հետևողականությունը գնումների առաջնային նպատակներին:
- e. Կենտրոնական մակարդակում հստակ քաղաքական և իրավական մանդատ ունեցող մարմինն վերապահված է քաղաքականություն մշակելու գործառույթ՝ ղեկավարելու և կառավարելու պետական գնումների բարեփոխումները: Պետական գնումների համակարգի ներդրման հիմնական գործառույթներն ու պարտականությունները հստակորեն բաշխված են կենտրոնական գնումների հաստատությունների միջև, որոնք ունեն անհրաժեշտ լիազորություններ և ռեսուրսներ:
- f. Գնումների կենտրոնական մարմինը վերահսկում, հսկում և գնահատում է գնումների համակարգը և պարզում հնարավոր բարելավումները: Այն ապահովում է հանրային հասանելիություն պետական գնումների գործառնությունների վերաբերյալ համախմբված տվյալներին (ներառյալ ինչպես պայմանագրի շնորհումը, այնպես էլ կատարողականը):

²⁷ Եվրոպական պառլամենտի և Խորհրդի 2014 թվականի փետրվարի 26-ի 2014/23/ԵՄ հրահանգ Կոնցեսիոն պայմանագրերի շնորհման մասին, <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/23/oj>, դիրեկտիվ 2014/24/Եվրախորհրդարանի և Խորհրդի 2014թ. փետրվարի 26-ի ԵՄ պետական գնումների մասին, <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/24/oj>, Եվրոպական պառլամենտի 2014/25/ԵՄ հրահանգ և 2014թ. փետրվարի 26-ի խորհուրդ՝ ջրի, էներգետիկայի, տրանսպորտի և փոստային ծառայությունների ոլորտներում գործող կազմակերպությունների կողմից գնումների մասին, <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/25/oj>, դիրեկտիվ 2009/81/EC Եվրոպական պառլամենտի և Խորհրդի 2009 թվականի հուլիսի 13-ի պաշտպանության և անվտանգության ոլորտներում պատվիրատուների կամ կազմակերպությունների կողմից որոշակի աշխատանքների, մատակարարումների և ծառայությունների պայմանագրերի կնքման ընթացակարգերի համակարգման մասին, <http://data.europa.eu/eli/dir/2009/81/oj>.

²⁸ Այս սկզբունքներում «պայմանագրի կողմ հանդիսացող պետական մարմիններ» տերմինը ներառում է կոմունալ ծառայությունների ոլորտներում գործող պայմանագրի կողմ հանդիսացող կազմակերպությունները:

Սկզբունք 29. Պայմանագրի կողմ հանդիսացող մարմիններն արդյունավետ և տնտեսապես ձեռնտու կերպով իրականացնում են պետական գնումների գործառնությունները, ներառյալ պետություն-մասնավոր գործընկերությունը:

- a. Պայմանագրի կողմ հանդիսացող մարմինները մշակում են գնումների տարեկան կամ բազմամյա պլաններ, որոնք համահունչ են բյուջեի պլանավորմանը, և հրապարակում են դրանք ժամանակին: Կարիքների մանրակրկիտ վերլուծությունը և շուկայի հետազոտությունը ուղղորդում են առանձին գնումների նախապատրաստումը, ներառյալ ցանկալի արդյունքների սահմանումը:
- b. Մրցակցային ընթացակարգերը գնումների ստանդարտ մեթոդներ են, և պատվիրատու մարմինները այլ ընթացակարգեր են օգտագործում միայն պատշաճ կերպով հիմնավորված բացառիկ հանգամանքներում:
- c. Պետական գնումների գործառնությունները շահում են ժամանակակից այնպիսի գործիքների և տեխնիկայի օգտագործումից, ինչպիսիք են շրջանակային համաձայնագրերը, գնումների դինամիկ համակարգերը և կենտրոնական գնումների մարմինների և պայմանավորվածությունների ստեղծումը, որոնք կարող են նվազեցնել գործարքի ծախսերը, ապահովել ավելի մրցունակ գներ և պարզեցնել մրցույթը:
- d. Պայմանագրի կողմ հանդիսացող մարմինները լայնորեն կիրառում են էլեկտրոնային գնումները, որն ընդգրկում է գնումների գործընթացի բոլոր փուլերը:²⁹
- e. Գնումների փաստաթղթերը պարունակում են հստակ, համապատասխան և անկողմնակալ տեխնիկական բնութագրեր, ինչպես նաև հստակ և ոչ խտրական չափանիշներ տնտեսավարող սուբյեկտների որակական ընտրության համար, որոնք համաչափ են կոնկրետ պայմանագրին և սահմանափակվում են միայն այն չափորոշիչներով, որոնք ապահովում են, որ տնտեսավարողն ունենա իրավական և ֆինանսական հնարավորություններ և տեխնիկական ու պայմանագիրը հաջողությամբ կատարելու մասնագիտական կարողություններ: Գնումների փաստաթղթերը պետական գնումներին մասնակցելու անհիմն խոչընդոտներ կամ որևէ անհարկի ծանր ընթացակարգային պահանջներ չեն դնում:
- f. Պայմանագրի շնորհման չափանիշները, որոնք նախապես նշված են գնումների փաստաթղթերում, վերաբերում են պայմանագրի առարկային և ապահովում են հայտերի օբյեկտիվ գնահատումը, որի արդյունքում պայմանագիրը շնորհվում է տնտեսապես ամենաշահավետ մրցութային առաջարկին՝ գնի կամ արժեքի և որակի հատուկ չափանիշների նկատառումներով:
- g. Պայմանագրի կողմ հանդիսացող մարմինները ներառում են կայունությունը (այսինքն՝ բնապահպանական և սոցիալական չափանիշներ³⁰) գնումների ցիկլի բոլոր փուլերում՝ միաժամանակ ապահովելով թափանցիկության, խտրականության և մրցակցության պահպանումը:
- h. Պայմանագրի կողմ հանդիսացող մարմինները ինտեգրում են նորարարական գնումներն իրենց պրակտիկայում:

²⁹ Եվրոպական խորհրդարանի և Խորհրդի 2014 թվականի փետրվարի 26-ի 2014/24/ԵՄ հրահանգ պետական գնումների մասին և չեղյալ համարող 2004/18/EC հրահանգը, <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/24/oj>, Եվրոպական խորհրդարանի և Խորհրդի 2014 թվականի փետրվարի 26-ի 2014/25/ԵՄ հրահանգը ջրի, էներգետիկայի, տրանսպորտի և փոստային ծառայությունների ոլորտներում գործող կազմակերպությունների կողմից գնումների մասին և չեղյալ համարող 2004/17/EC հրահանգը, <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/25/oj>:

³⁰ Եվրոպական պառլամենտի և Խորհրդի 2014 թվականի փետրվարի 26-ի 2014/24/ԵՄ հրահանգը պետական գնումների մասին, <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/24/oj> և 2014/25/ԵՄ հրահանգը: Եվրոպական պառլամենտի և Խորհրդի 2014 թվականի փետրվարի 26-ի ջրի, էներգետիկայի, տրանսպորտի և փոստային ծառայությունների ոլորտներում գործող կազմակերպությունների կողմից գնումների մասին, <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/25/oj>:

- i. Պետական գնումների շուկան մրցունակ է և գրավում է տեղական և միջազգային տնտեսավարողների, հատկապես փոքր և միջին ձեռնարկությունների հետաքրքրությունը:
- j. Պետական գնումների մասին օրենսդրության կիրառման և մեկնաբանման վերաբերյալ խորհրդատվական և գործառնական աջակցությունն արագ է, գործնական, օգտակար և տեղին:
- k. Առկա է լավ գործող և կայուն համակարգ, որն աջակցում է գնումների պատասխանատուների և գնումների համակարգի այլ դերակատարների շարունակական մասնագիտացմանը:
- l. Քաղաքացիական հասարակությունը պատշաճ և ժամանակին հասանելիություն ունի պետական գնումների գործընթացի յուրաքանչյուր փուլում, ներառյալ պլանավորումը և պայմանագրերի կատարումը՝ մշտադիտարկելու պետական գնումները և որպես պաշտպանիչ միջոց ոչ թափանցիկ և ոչ մրցակցային պրակտիկայից և հանրային ռեսուրսների անարդյունավետ և անարդյունավետ օգտագործումից:
- m. Գնված ապրանքները, աշխատանքները կամ ծառայությունները մատակարարվում են պայմանագրի համաձայն՝ ժամանակի, որակի, արժեքի և պայմանագրային այլ պայմանների առումով: Պայմանագրային փոփոխությունները կառավարվում են ժամանակին և չեն սահմանափակում մրցակցությունը:
- n. Պայմանավորվող մարմինները կիրառում են գործիքներ՝ պետական գնումների ընթացակարգերի տնտեսությունը, արդյունավետությունն ու օգտակարությունը գնահատելու և պայմանագրերի կատարումը գնահատելու համար:

Սկզբունք 30. Գնումների վերանայման(բողոքարկման) անկախ համակարգը ապահովում է բողոքների արդյունավետ, արագ և իրավասու լուծում:³¹

- a. Գնումների մասին օրենսդրությունը սահմանում է միջազգային չափանիշներին համապատասխան բողոքների քննարկման մեխանիզմներն ու ընթացակարգերը, ներառյալ միջանկյալ միջոցները, պայմանագրերի անարդյունավետությունը և այլընտրանքային տույժերը, ու ներառում է պետական պայմանագրերը, պետություն-մասնավոր գործընկերությունները (ՊՄԳ) և կոնցեսիանները:
- b. Այն դեպքերում, երբ ստեղծվում է անկախ վերանայման մարմին (սովորական դատարանի փոխարեն), ինստիտուցիոնալ կառույցը երաշխավորում է վերանայման մարմնի և նրա անդամների գործառնական իրականացումը անկախության և թափանցիկության չափանիշներին համապատասխան:
- c. Վերանայման գործընթացը նախատեսում է բողոքների արագ, արդյունավետ և իրավասու վարույթ և լուծում:
- d. Վերանայման և իրավական պաշտպանության միջոցների համակարգը հեշտությամբ հասանելի է տնտեսավարող սուբյեկտներին՝ առանց խտրականության, ավելորդ ծախսերի կամ վարչական բեռի:

³¹ Խորհրդի 1989 թվականի դեկտեմբերի 21-ի 89/665/ԵՏՀ հրահանգ՝ հանրային մատակարարումների և հանրային աշխատանքների պայմանագրերի շնորհման նկատմամբ վերանայման ընթացակարգերի կիրառման վերաբերյալ օրենքների, կանոնակարգերի և վարչական դրույթների համակարգման մասին, <http://data.europa.eu/eli/dir/1989/665/oj> Խորհրդի 1992 թվականի փետրվարի 25-ի 92/13/CEE հրահանգ, որը համակարգում է ջրի, էներգետիկայի, տրանսպորտի և հեռահաղորդակցության ոլորտներում գործող կազմակերպությունների գնումների ընթացակարգերի վերաբերյալ Համայնքի կանոնների կիրառմանն առնչվող օրենքները, կանոնակարգերը և վարչական դրույթները, <http://data.europa.eu/eli/dir/1992/13/oj>, Եվրոպական պառլամենտի և Խորհրդի 2007 թվականի դեկտեմբերի 11-ի 2007/66/EC հրահանգ՝ բարելավելու հանրային պայմանագրերի շնորհման հետ կապված վերանայման ընթացակարգերի արդյունավետությունը, <http://data.europa.eu/eli/dir/2007/66/oj>:

- e. Վերանայման գործընթացը պատշաճ կերպով ուշադրություն է դարձնում պետական գնումների հիմնական նպատակներին (մասնավորապես՝ փողի արժեքը բաց, թափանցիկ և ոչ խտրական մրցակցության միջոցով) հասնելու համար՝ ի տարբերություն գուտ ֆորմալ սխալների և բացթողումների, հատկապես այն սխալների, որոնք չեն ազդում գնումների գործընթացի արդյունքների վրա:
- f. Վերաքննիչ մարմնի որոշումները, որոնք չունեն դատական բնույթ, կարող են դատական վերանայման կամ վերանայման առարկա դառնալ մեկ այլ մարմնի կողմից, որը դատարան կամ տրիբունալ է և անկախ ինչպես պատվիրատուից, այնպես էլ վերանայման մարմնից:
- g. Պաշտպանական միջոցների գործունեության վերաբերյալ համապարփակ տվյալները, ներառյալ վերանայման մարմնի բոլոր որոշումները, ամբողջական հիմնավորումներով, անհապաղ հրապարակվում են պետական գնումների կենտրոնական, ազատ հասանելի կայքում՝ ապահովելով նախադեպային իրավունքի ավելի լայն հասանելիություն համապարփակ որոնման համակարգի միջոցով:

Սկզբունք 31. Բոլոր պետական միջոցները արդյունավետ հաշվեքննության ենթարկվում են անկախ հաշվեքննողի կողմից, որը երաշխավորումներ է տրամադրում հանրային ռեսուրսների օգտագործման վերաբերյալ և օգնում է բարելավել հանրային հատվածի գործունեությունը:

- a. Աուդիտ բարձրագույն մարմնի (ԱԲՄ) և նրա ղեկավարի և անդամների անկախությունն իր բոլոր ձևերով ամրագրված է սահմանադրությամբ՝ օրինականորեն պաշտպանված և գործնականում հարգված:
- b. ԱԲՄ մանդատը ընդգրկում է բոլոր պետական ֆինանսական միջոցները և քաղաքականությունները:
- c. ԱԲՄ կամ այլ պրոֆեսիոնալ, անկախ աուդիտորները պարբերաբար ստուգում են բոլոր հանրային ֆինանսական միջոցները՝ համաձայն աուդիտի միջազգային ստանդարտների՝ ֆինանսական, համապատասխանության և կատարողականի աուդիտների միջոցով:
- d. ԱԲՄ անսահմանափակ հասանելիություն ունի աուդիտի ենթարկվող մարմինների տարածքներ, փաստաթղթեր և տեղեկատվություն՝ իր կանոնադրական պարտականությունները պատշաճ կերպով կատարելու համար:
- e. ԱԲՄ կազմակերպումը, կառավարումը և մարդկային ռեսուրսների կառավարումը, ինչպես նաև աուդիտների և այլ գործունեության ռազմավարական պլանավորումը թույլ են տալիս ԱԲՄ իրականացնել իր մանդատը և շարունակաբար բարելավել իր ինստիտուցիոնալ և մասնագիտական կարողությունները:
- f. ԱԲՄ կազմակերպչական մակարդակով պահպանում է որակի կառավարման և էթիկայի ընթացակարգեր՝ միջազգային չափանիշներին համապատասխան:
- g. Աուդիտորական հաշվետվությունները հակիրճ են և պարունակում են տեղին և օգտակար առաջարկություններ, և գործում են ընթացակարգեր՝ աուդիտի հաշվետվություններին հետևելու համար:
- h. Կայքերով և այլ միջոցներով ԱԲՄ ԶԼՄ-ներին լիարժեք կեպով տեղեկացնում է իր գործունեության և աուդիտի արդյունքների մասին, ու ժամանակին հասանելի է դարձնում իր հաշվետվությունները հանրությանը:
- i. Խորհրդարանը և նրա հանձնաժողովները, գործող մեխանիզմի համաձայն, պարբերաբար քննարկում են ԱԲՄ հաշվետվությունները, դրանց հիման վրա որոշումներ ընդունում և հետևում դրանց:

Սկզբունք 32. Իրենց իրավասությունների իրականացման համար տարածքային և տեղական ինքնակառավարման մարմիններն ունեն ռեսուրսներ և ֆինանսական վերահսկողությամբ համարժեք հարկաբյուջետային ինքնավարություն՝ պատասխանատու ֆինանսական կառավարումը խթանելու համար:

- a. Ֆինանսների բաշխումը կառավարության բոլոր մակարդակներով սահմանվում է օրենքով՝ երաշխավորելով դիվերսիֆիկացված եկամուտներ և փոխառության իրավունքներ՝ միաժամանակ մեղմելով անկայուն պարտքի բեռի ձևավորման հարկաբյուջետային ռիսկը:
- b. Թափանցիկ և կանխատեսելի հարկաբյուջետային համահարթեցման մեխանիզմը հավասարակշռում է ռեսուրսները տարածքային և տեղական ինքնակառավարման մարմինների միջև:
- c. Ֆինանսական վերահսկողությունը հանրային մարմինների կամ արտաքին աուդիտորների կողմից իրականացվում է տարածքային և տեղական ինքնակառավարման մարմինների

Ֆինանսական վիճակը դիտարկելու համար, աջակցում է ֆինանսների արդյունավետ օգտագործմանը և օգնում է կանխել ֆինանսական անհավասարակշռությունները:

- d. Տարածքային և տեղական ինքնակառավարման մարմիններն իրենց ֆինանսական ռեսուրսները մասամբ ստանում են տեղական հարկերից, վճարներից և գանձումներից, որոնց համար նրանք իրավունք ունեն որոշելու դրույքաչափը:
- e. Տարածքային և տեղական ինքնակառավարման մարմիններին հատկացված հատկացումներն ունեն ֆունկցիոնալ դասակարգում և սահմանափակվում են միայն այն դեպքերով, երբ անհրաժեշտություն կա խթանելու ազգային և/կամ միջազգային քաղաքականության տարածաշրջանային և տեղական իրականացումը:
- f. Տարածաշրջանային և տեղական ինքնակառավարման մարմինների ֆինանսական միջոցները համարժեք են նրանց առաջադրանքներին և պարտականություններին և ապահովում են ֆինանսական կայունություն և ինքնապահովումը:



2023թ. հրատարակություն

Հանրային Կառավարման Սկզբունքները

Հանրային կառավարման սկզբունքները չափորոշիչների համապարփակ շրջանակ են, որոնք արտահայտում են արժեքներ և վարքագիծ, որոնք քաղաքացիները և մասնավոր հատվածը կարող են ակնկալել ժամանակակից հանրային կառավարման համակարգից: Դրանք նախագծված էին առաջնորդելու Եվրոպական միության (ԵՄ) ընդլայնման և հարևանության վարչակազմերին բարեփոխումների ջանքերում՝ ուղղված իրենց պետական կառավարման թերությունները լուծելու և անդամակցության գործընթացի «հիմունքներից» մեկի վերաբերյալ ԵՄ պահանջներին:

Սկզբունքները մշակվել են Եվրոպական միության (ԵՄ) և ՏՀԶԿ-ի համատեղ նախաձեռնություն հանդիսացող SIGMA-ի կողմից, որը հիմնականում ֆինանսավորվում է ԵՄ-ի կողմից Եվրոպական հանձնաժողովի (ԵՀ) ինդերանքով: Սկզբունքները հիմնված են ԵՄ գործող օրենսդրության (*acquis*), ՏՀԶԿ իրավական փաստաթղթերի, այլ միջազգային չափորոշիչների, ինչպես նաև ԵՄ-ի և ՏՀԶԿ երկրների լավ փորձի վրա:

Իմանալ ավելին

www.sigmaweb.orgwww.sigmaweb.org/monitoringwww.par-portal.sigmaweb.orgwww.linkedin.com/company/sigma-programme