

**АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ
ПРЕЗИДЕНТЕ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ
им. Ж.АБДРАХМАНОВА**

ФОНД ХАННСА ЗАЙДЕЛЯ

Учебник

**МОРАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО ГОССЛУЖАЩЕГО: ЭТИКА
В ОБЩЕСТВЕННОЙ ЖИЗНИ**

Бишкек 2025

УДК:35+17

ББК: 87.7

Б79

Рецензент: Алымкулов М.С. - доктор философских наук, профессор АГУПКР .

Утвержден решением Ученого совета Академии государственного управления при Президенте Кыргызской Республики им. Ж.Абдрахманова. Протокол № 6 от 27 декабря 2025 г.

Б79 Болпонова А.Б., Райымбеков Б.Ж, Улан у. Нургазы. Моральное лидерство госслужащего: этика в общественной жизни: учебник для вузов/ Болпонова А.Б., Райымбеков Б.Ж, Улан у. Нургазы. АГУПКР и Фонд Ханиса Зайделя. Бишкек: 2025. – 130 с.

Материал учебника охватывает фундаментальные теоретические положения и прикладные аспекты профессиональной этики, представляя системный взгляд на нравственно-этические нормы в сфере государственной службы. Учебник предназначен для магистрантов, обучающихся по направлению "Государственное и муниципальное управление" в высших учебных заведениях республики.

ISBN

УДК:35+17 ББК: 87.7 Б79

© Болпонова А.Б, 2025

Аннотация к учебнику **«МОРАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО ГОССЛУЖАЩЕГО: ЭТИКА В** **ОБЩЕСТВЕННОЙ ЖИЗНИ»**

Учебник "Моральное лидерство госслужащего: этика в общественной жизни" представляет собой комплексный учебник, разработанный для формирования устойчивой этической культуры и развития компетенций морального лидерства в системе государственного и муниципального управления.

В условиях возрастающих требований общества к транспарентности, подотчетности и моральной безупречности представителей власти, данный учебник позиционируется как инструмент для подготовки не просто эффективных исполнителей, а морально зрелых лидеров. Основная концепция заключается в том, что этическое поведение и высокий уровень нравственной ответственности государственного служащего являются ключевыми факторами для восстановления и долгосрочного поддержания общественного доверия к институтам публичной власти.

Материал учебника охватывает фундаментальные теоретические положения и прикладные аспекты профессиональной этики, представляя системный взгляд на нравственно-этические нормы в сфере государственной службы.

Структурно материал представлен четырьмя основными разделами: фундаментальные основы этики государственного управления; систематизация теоретико-методологических подходов и принципов публичной этики; модели принятия управленческих решений, основанные на этических принципах и ценностном подходе; прикладные аспекты морального лидерства и этического поведения; современные этические вызовы и дилеммы, с особым акцентом на комплексный анализ конфликта интересов и технологии противодействия коррупционным проявлениям; мотивации и управления конфликтами с позиций морального лидерства; вопросы этического лидерства и корпоративной культуры.

Учебник предназначен для магистрантов, обучающихся по направлению "Государственное и муниципальное управление" (ГМУ) в высших учебных заведениях. Издание также послужит незаменимым пособием для повышения квалификации, саморазвития и осмыслиения своей публичной миссии для действующих государственных и муниципальных служащих Кыргызской Республики, стремящихся к развитию своих лидерских и этических компетенций.

Учебник разработан преподавателями АГУПКР им. Ж.Абдрахманова: доктором исторических наук, профессором Болпоновой А.Б.; Ph.D, доктор философии по государственному управлению, и.о. доцента Раймбековым Б.Ж; государственным служащим, начальником управления подготовки решений Министерства водных ресурсов, сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности Кыргызской Республики Улан у. Нургазы.

Оглавление

Введение. Этика и моральное лидерство в современном государстве.....	5
Глава I. Фундаментальные основы этики государственного служащего .	9
1.1.Теоретические подходы к пониманию этики государственной службы	9
1.2. Институциональные и правовые основы этики	18
1.3.Социальная миссия и роль государственного служащего	34
Глава II. Прикладные аспекты морального лидерства и этического поведения	43
2.4. Понятие «морального лидерства» и его практические аспекты.	
43	
2.5. Профессиональный и деловой этикет госслужащего	51
2.6. Этика межличностных коммуникаций и публичных выступлений	59
Глава III. Этические вызовы и разрешение дилемм	66
3.7. Конфликт интересов: идентификация, предотвращение и урегулирование.....	66
3.8. Противодействие коррупции как ключевая задача этического лидерства	77
3.9. Моральные дилеммы в служебной деятельности и пути их решения	96
Глава IV. Формирование и развитие этической культуры госслужащих	106
4.10. Формирование этических норм и кодексов	106
4.11. Развитие этической компетентности и профессиональной культуры	113
Заключение.....	122
Литература.....	125

Введение. Этика и моральное лидерство в современном государстве

В контексте глобальных социокультурных трансформаций и динамичного развития информационного общества, роль и значение института государственной службы претерпевают существенные изменения. Современное демократическое государство, функционирующее по принципам транспарентности, подотчетности и правового регулирования, сталкивается с возрастающим уровнем ожиданий со стороны гражданского общества относительно этических стандартов и моральной безупречности представителей власти. В этих условиях способность государственных служащих выступать не только в качестве эффективных менеджеров, но и в качестве нравственных ориентиров (моральных лидеров) становится ключевым фактором укрепления легитимности, доверия и авторитета государства.

Актуальность глубокого изучения и систематического освоения этических основ профессиональной деятельности государственных служащих обусловлена несколькими фундаментальными причинами.

Во-первых, деятельность государственной администрации по своей сути является процессом реализации публичных интересов. Принятие управленческих решений, распределение ресурсов и обеспечение правопорядка всегда сопряжено с высоким уровнем дискреционных полномочий, что, при отсутствии строгих моральных ограничений, может повлечь за собой риски злоупотребления властью, фаворитизма и коррупции. Профессиональная этика в данном контексте выступает как система внутренних регуляторов и моральных обязательств, дополняющих и усиливающих действие внешних правовых норм.

Во-вторых, доверие граждан к государственным институтам является важнейшим нематериальным активом, непосредственно влияющим на стабильность политической системы и эффективность реализации государственной политики. Кризис доверия, вызванный этическими проступками или коррупционными скандалами, может привести к апатии, протестным настроениям и подрыву социальной консолидации. Таким образом, этическая компетентность госслужащего — это не личное качество, а объективное требование к выполнению им своей публичной миссии.

В-третьих, переход к концепции "нового публичного управления" (New Public Management) акцентировал внимание на служении гражданам и приоритете общественных ценностей. В этой парадигме государственный служащий из бюрократа-исполнителя превращается в ответственного "доверенного лица" общества, чья деятельность должна быть пронизана идеями справедливости, беспристрастности и человеколюбия.

Центральным концептом настоящего курса является моральное лидерство. В отличие от инструментального (транзакционного) или харизматического (трансформационного) лидерства, моральное лидерство акцентирует внимание не только на достижении целей или вдохновении последователей, но и на соответствии целей и методов деятельности высшим нравственным ценностям. Как мы видим, моральное лидерство государственнослужащего может быть определено как способность инициировать, поддерживать и культивировать в организации и обществе такую культуру, в которой этические принципы доминируют над узокорпоративными, личными или политическими интересами. Таким образом, моральный лидер в системе публичного управления:

- служит примером, где демонстрирует неукоснительное следование Кодексу этики и принципам добросовестности, становясь живым воплощением идеала публичного служения;
- формирует этический климат: создает среду, в которой этическое поведение поощряется, а отклонения от норм — неприемлемы и подлежат принципиальной оценке;
- принимает решения на основе ценностей: в ситуациях этических дилемм выбирает вариант, который наилучшим образом отвечает интересам общества и принципам справедливости, даже если это связано с личными или карьерными рисками.

Таким образом, учитывая вышеизложенную актуальность, представленный учебник "Моральное лидерство госслужащего: этика в общественной жизни" разработан с целью систематизации теоретических знаний и развития практических навыков, необходимых магистрантам для формирования устойчивой этической компетентности. Также, учебник ориентирован на интериоризацию ценностей (превращение внешних требований во внутренние убеждения), что является непременным условием для формирования нового поколения государственных служащих, способных эффективно и, главное, морально ответственно решать задачи государственного управления.

Целью освоения дисциплины "Моральное лидерство госслужащего: этика в общественной жизни" является формирование у магистрантов системы теоретических знаний и практических навыков в области профессиональной, управленческой и политической этики, необходимых для реализации эффективного и морально ответственного лидерства в системе государственной и муниципальной службы.

Достижение указанной цели предполагает решение следующих **ключевых задач:**

- в области теоретико-методологической подготовки: предоставить магистрантам исчерпывающие знания об основополагающих принципах, нормах и стандартах управленческой и политической этики, а также

современных требованиях, предъявляемых к этике служебных отношений, включая элементы управленческой культуры;

— в области формирования поведенческой культуры: сформировать устойчивые знания и практические навыки в сфере культуры профессионального поведения (деловой этикет, вербальная и невербальная коммуникация) как неотъемлемой части образа морального лидера;

— в области развития критического мышления и адаптивности: стимулировать развитие у магистрантов аналитического и творческого отношения к освоению и критическому осмыслению отечественного и мирового опыта в разрешении сложных этических дилемм и проблем в сфере публичной службы, а также умения адекватно и эффективно использовать этот опыт в конкретных управленческих контекстах.

Данный курс направлен на формирование у магистрантов комплекса универсальных и профессиональных следующих компетенций, в соответствии с требованиями государственных образовательных стандартов и профилем программы.

Знать (когнитивный уровень):

— систему ценностных ориентиров и этических стандартов государственного (муниципального) служащего, а также нормативные требования профессиональной этики;

— глубинную связь между этикой, эффективным управлением и общественным доверием;

— содержание и структуру действующих нормативно-правовых актов, регламентирующих антикоррупционное и служебное поведение государственных и муниципальных служащих (Кодекс этики, законы, подзаконные акты);

— ключевые принципы, методы и организационные механизмы профилактики коррупционных и иных этических правонарушений в системе публичного управления.

Уметь (операциональный уровень):

— сформировать качества, необходимые для занятия позиции морального лидера, способного инициировать позитивные изменения в организационной культуре и публичной жизни;

— интерпретировать и практически применять правовые и морально-нравственные принципы государственной службы при выполнении должностных обязанностей и во внеслужебное время;

— идентифицировать, анализировать и разрешать профессиональные этические дилеммы и конфликты интересов в практической деятельности;

— аргументировать и отстаивать активную гражданскую и антикоррупционную позицию, демонстрируя приверженность общественным интересам.

Владеть (инструментальный/процедурный уровень):

- нормами делового и этического поведения государственного служащего в различных, в том числе конфликтных, кризисных, служебных ситуациях (публичные выступления, взаимодействие с гражданами, работа в социальных сетях);
- инструментами саморегуляции и самоконтроля, обеспечивающими гражданскую ответственность и требовательность к неукоснительному соблюдению правил этического поведения (этическая саморефлексия и дисциплина);
- методами этического аудита и оценки морально-нравственного климата в коллективе и структуре.
- методологией анализа и разрешения сложных этических проблем, типичных для сферы государственной службы.

Глава I. Фундаментальные основы этики государственного служащего

1.1. Теоретические подходы к пониманию этики государственной службы

1. Этика как наука. Предмет изучения этики. Основа и сущность этики.
 2. Теоретические подходы, которые лежат в основе этики публичного управления.
 3. Нравственные требования, предъявляемые к государственным служащим.
1. **Этика** – это наука об отношениях, существующих между людьми, и об обязанностях, вытекающих из этих отношений. Этика – одна из древнейших наук, возникшая как составная часть философии. Под **этикой** понимается философская наука, объектом изучения которого является мораль как форма общественного сознания.

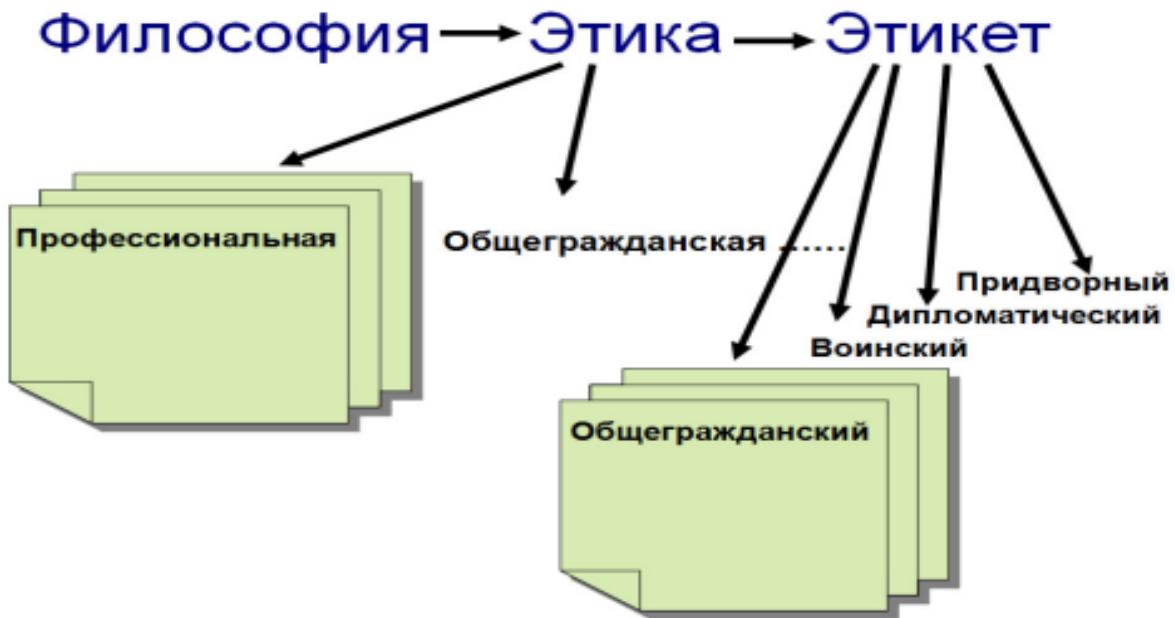


Рис. 1. Философия, этика, этикет

Впервые термин «этика» в речевой оборот ввел древнегреческий мыслитель Аристотель в труде «Никомахова этика». Аристотель в своем труде выделял: природные черты, свойственные человеку (голод, холод, жажда, страх и т.д.); свойство ума (память, абстрактное мышление и т.д.); свойство характера (умеренность, мужество, щедрость, скромность). Именно совокупность свойств характера, связанных в систему знаний, Аристотель назвал этикой.

Предмет изучения этики – мораль (нравственность). Нравственность можно определить как особый духовно-практический, а именно ценностный способ освоения мира; деятельность, обусловленную мировозрением.

Основу природы и сущности этики составляют такие философские категории как «мораль», «нрав» и отсюда «нравственное сознание». В специальной литературе понятия «мораль» и «нравственность» являются синонимами (русский вариант термина «мораль» происходит от слова «нрав»). Но есть и другие точки зрения¹:

«мораль»	«нрав»
рассматривается как форма сознания	рассматривается как область практических поступков, обычаев, нравов
регуляция поведения посредством строго фиксированных норм, внешнего принуждения и контроля	внутреннее свободное стремление человека к освоению общественных ценностей
выражает человечность (гуманность) в идеальной форме	фиксирует ее исторически конкретную меру

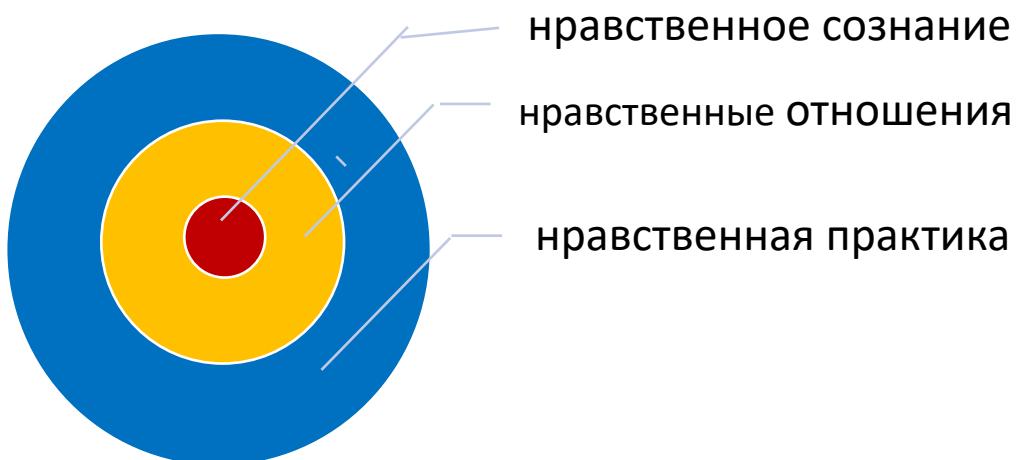


Рис. 2. Структура морали (элементы)

¹ Богатырев, Е. Д. Этика государственной и муниципальной службы : учебник для вузов / Е. Д. Богатырев, А. М. Беляев, С. Г. Еремин ; под редакцией С. Е. Прокофьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19226-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561399> (дата обращения: 14.10.2025). - С.16.



Рис.3. Основные функции морали

Центральными моральными категориями являются «добрь» и «зло». А также другие категории морали: «справедливость», «совесть», «счастье», «долг». (см. приложение).

Теоретические подходы, которые лежат в основе этики публичного управления. Формирование этических основ публичного управления опирается на богатейшее наследие как западной, так и восточной философской мысли, что особенно актуально для современных трансформирующихся государств.

Классические западные парадигмы. Значимое влияние на понимание этики в государственной службе оказали европейские философские школы. Концепция И. Канта с его «Категорическим императивом» требует, чтобы действие было универсально применимо и мотивировано исключительно долгом, а не личной выгодой. Это находит прямое отражение в современном принципе нейтральности и беспристрастности государственной службы, где действия чиновника должны быть законными и публично оправданными, независимо от его личных предпочтений. Аристотелизм акцентирует внимание на этике добродетели, поиске золотой середины и достижении Эвдемонии (общего процветания). В контексте государственной службы это означает, что профессионализм и эффективность чиновника должны быть неразрывно связаны с развитием его личных добродетелей, таких как честность, мужество и корректность, которые необходимы для исполнения профессионального долга. В более поздний период, М. Вебер сформулировал идеал «рациональной бюрократии», постулируя, что бюрократический аппарат должен одинаково эффективно служить любому политическому

хозяину, не вмешиваясь в политику, фокусируясь исключительно на законности и предсказуемости административных действий.

Если объединить все теоретические философские парадигмы об этике в государственной службе, то можно выделить следующие основные подходы:

1. Нормативный подход. Фокусируется на долге, правилах и обязанностях². Этичное поведение определяется соответствием установленным моральным нормам и правовым актам. Основной вопрос, который можно задать с точки зрения нормативного подхода звучал бы следующим образом: *«Какие правила должен соблюдать государственный служащий?»*. В качестве классического источника выступают: философия И. Канта (учение об императивном долге). Этот подход является основой для всех Кодексов этики (например, Кодекс этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих КР).

2. Утилитарный подход. Этичным считается то действие, которое приносит наибольшую пользу наибольшему числу людей (принцип утилитаризма). Моральная оценка поступка зависит от его конечного эффекта для общества. Основной вопрос, который можно поставить, звучал бы следующим образом: *«Какое действие принесет наибольшее общественное благо?»*. Источниками данного подхода служат философия И. Бентама и Дж. Стюарта Милля (классический утилитаризм). В основе концепций эффективности государственного управления лежит - New Public Management, где оцениваются конечные результаты государственных программ.

3. Подход добродетели (Аристотелевский). Этика государственной службы понимается как культивирование добродетелей и моральных качеств, присущих идеальному государственному служащему (честность, справедливость, беспристрастность)³. Основной вопрос, на который отвечает данный подход звучал бы следующим образом: *«Каким человеком должен быть государственный служащий?»*. Основным теоретиком данного подхода выступает Аристотель и его философия этики (Никомахова этика). Активно используется в программах развития лидерства и формирования корпоративной культуры на госслужбе.

4. Подход справедливости (Дж. Ролз). Этичное государственное управление должно обеспечивать справедливое распределение благ, ресурсов и возможностей в обществе⁴. Центральный принцип подхода справедливости выступают беспристрастность и равенство всех граждан перед государством. Основной вопрос, который поднимает данный подход это *«Соответствует ли решение принципам социальной справедливости и равенства?»*. В качестве классического источника выступает философия Дж. Ролза о "Теории справедливости" сосредоточенная на разработке социальной политики,

² Рассматривается во всех учебниках по административной этике и профессиональной этике.

³ Теодор Вигель (Theodore H. White) в контексте публичного лидерства и характера чиновника.

⁴ Обсуждается в работах, посвященных этике публичной политики и социальной ответственности чиновников.

обеспечивающей равенство возможностей и защиту наименее обеспеченных слоев.

5. Коммуникативный подход (Этика диалога). Этичность решения определяется процессом взаимодействия и диалога со всеми заинтересованными сторонами (гражданами, НПО). Решение этично, если оно было достигнуто через открытый и равноправный диалог. Данный подход поднимает главный вопрос: «*Был ли обеспечен прозрачный и справедливый процесс обсуждения?*». В качестве классического источника послужила философия Ю. Хабермаса (коммуникативная этика).

Представленные выше ключевые теоретические подходы, которые используются в социологии и теории управления для анализа государственной службы, не являются чисто философскими этическими теориями (как деонтология или утилитаризм), а скорее методологическими рамками, через которые можно понять, как этика работает в государственном управлении. Данные методы используются в общенациональных и социологических подходах, которые помогают понять место и роль этики в социальной структуре и процессе управления.

Восточные традиции предлагают уникальный взгляд на моральные требования к государственному деятелю, подчеркивая внутреннее совершенство как предпосылку эффективного управления.

Конфуций (VI в. до н.э.) выдвинул идеал Цзюнь-цзы (Благородного мужа). Конфуций полагал, что чиновник, стремящийся быть Цзюнь-цзы, должен быть образцом нравственности, управляющим не принуждением, а силой личного примера (Дэ). Его служение должно быть основано на Ли (ритуале, т.е. этикете) и Жэнь (гуманности). В этой системе, качество государственного деятеля напрямую определяет качество и стабильность государства.

Лао-Цзы (VI в. до н.э.) предложил концепцию У-вэй (Недеяние). Это не пассивность, а управление, которое является естественным и минимально вмешивающимся в жизнь народа. Философия У-вэй гласит: «делая ничего, и ничего не остается несделанным». Это представляет собой стиль управления, который не заботится о личной выгоде от своих действий, что родственно индийской концепции Нишкама Карма (бескорыстная деятельность). Эта философия является мощным антитезисом бюрократической коррупции и чрезмерному административному давлению.

Жусуп Баласагын (XI в.) в своем труде «Кутадгу билиг» («Благодатное знание») сосредоточился на этике власти в контексте тюркской государственности. В его концепции ключевыми добродетелями являются справедливость, мудрость и знание. Правитель или государственный деятель должен быть просвещенным, справедливым и мудрым, а его власть легитимна только через служение народу и неукоснительное соблюдение законов разума и морали.

Ибн-Сина (Авиценна, X–XI вв.) в своих работах по этике и политике подчеркивал необходимость рационализма и этической чистоты власти. Он утверждал, что государственный деятель должен обладать высочайшим интеллектом и моральной чистотой, поскольку его административные решения напрямую влияют на здоровье, благополучие и социальный порядок во всем обществе.

Таблица 1. Сравнительный анализ восточных и западных этических парадигм в контексте государственной службы

Философская традиция	Ключевые этические концепции	Идеал «государственного мужа»	Актуальность для современной государственной службы
Конфуцианство	Жэнь (гуманность), Ли (ритуал/этикет), Цзюнь-цзы (благородный муж)	Служение на основе долга и личного совершенства	Формирование эталона поведения, основанного на добродетели и общественном примере
Даосизм (Лао-Цзы)	У-вэй (недеяние), естественность, скромность, бескорыстие	Управление через стратегическое воздержание и минимальное вмешательство ²	Противодействие бюрократизму, принятие решений без личной выгоды (антикоррупция)
Аристотелизм	Эвдемония (процветание), Добротель, золотая середина	Рациональный и добродетельный деятель, стремящийся к общему благу	Развитие компетенций и рациональности в служебной деятельности
Кантианство	Категорический императив, долг, универсальность закона	Служащий, чьи действия мотивированы исключительно долгом и универсальным законом	Принципы законности, нейтралитета и беспристрастности

Интеграция восточных и западных подходов демонстрирует, что требования к «государственному мужу» обладают тысячелетней преемственностью. Современная государственная служба не может игнорировать эти фундаментальные моральные требования, сосредоточившись исключительно на правовых и организационных аспектах.

4.Требования к государственным служащим. Нравственные требования, предъявляемые к государственным служащим, можно разделить на четыре группы.

1. Первая группа требований связана с наличием у чиновников властных и распорядительных полномочий. Требования к служащим, находящимся на уровне, где принимаются решения, переходят в этику управления (*решительность, профессионализм, способность к лидерству и т. д.*).

2. Исполнительская дисциплина. От государственного служащего порой зависит и жизнь человека, так как в профессиональную функцию чиновников входит оформление документов на человека с момента его рождения. *Дисциплинированность, внимательность, исполнительность, пунктуальность, педантичность и законопослушность* – эти качества характеризуют исполнительскую дисциплину.

3. К третьей группе относятся такие качества, которые определяются возрастанием объёма общения в структуре профессиональной деятельности чиновников. Здесь важно то, что общение становится более разнообразным, разнохарактерным. В это общение включаются новые слои населения, которые различаются интересами, социальным статусом, уровнем доходов и т.д. государственному служащему должны быть присущи такие качества, как *коммуникативность, открытость, уважение к чужой точке зрения, умение слушать и слышать, сдержанность, тактичность, воспитанность*.

Как мы видим, фундаментальное противоречие в этике государственных служащих заключается в разрыве между высокими, часто идеалистическими, этическими требованиями, унаследованными от западных (Кант, Аристотель) и восточных (Конфуций, Лао-Цзы) традиций, и объективными негативными факторами, присущими современным бюрократическим системам (например, низкая оплата труда, политизация, бюрократический эгоизм). Это противоречие является источником нестабильности моральных качеств чиновников.

Рекомендации:

— Интеграция "У-вэй" в управление. Для противодействия чрезмерному бюрократическому вмешательству и подавлению инициативы рекомендуется внедрить принцип "У-вэй" (управленческое ненасилие/бескорыстие) в программы обучения руководителей госслужбы.

— Акцент на добродетелях при отборе кадров. Для компенсации недостатков правового регулирования, при отборе кандидатов на государственную службу следует использовать методики, направленные на выявление ключевых добродетелей (честности, скромности, справедливости), что соответствует заветам Аристотеля и Конфуция.

— Введение обязательного изучения восточных и западных философских основ, демонстрирующих тысячелетнюю преемственность моральных требований к «государственному мужу», для создания устойчивого морально-этического фундамента у служащих.

Кейсы для закрепления тем.

Кейс 1. Сущность этики: законность против морали долга

Государственный служащий Д.Н., сотрудник отдела социального обеспечения, обнаружил, что, согласно строгим законодательным нормам, пенсионерке Е.М. должно быть отказано в начислении ежемесячной надбавки, поскольку один из ее документов был оформлен с просрочкой. Отказ был бы формально законным. Однако служащий Д.Н. знал, что эта надбавка жизненно необходима пенсионерке, которая является инвалидом и не имеет других источников дохода. Отказ поставит ее на грань выживания. Госслужащий Д.Н. столкнулся с дилеммой: строго следовать букве закона (законность) или найти возможность помочь, исходя из морального долга и принципа справедливости (сущность этики). Он решил немедленно связаться с вышестоящим органом и, используя принцип "этического руководства", добиться исключения из правил на основании бедственного положения пенсионерки.

Вопросы:

1. В чем заключается предмет изучения этики публичного управления в данном кейсе?
2. Какой НПА обязывает служащего Д. искать решение, основанное на моральном долге перед гражданином, а не только на формальной законности?

Ответы к Кейсу 1.

Предмет изучения этики государственного служащего заключается в анализе моральных выборов и нравственного поведения служащего в условиях конфликта между формальными правовыми требованиями и целесообразностью/социальной справедливостью. Этика исследует, как мораль долга (служение человеку) должна преобладать в государственной сфере над жестким законом.

НПА:

- Статьи 23, 24 Конституции КР: закрепляет высшую ценность прав и свобод человека, что является основой для морального долга служащего;
- Пункты 2.4, 4.9, 4.10 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики⁵ обязывает служащих быть внимательными и уважительными к гражданам, а также добросовестно и оперативно рассматривать их обращения;
- Статья 6-1 Закона Кыргызской Республики «О порядке рассмотрения обращений граждан» требует объективного, всестороннего и своевременного рассмотрения обращений, что включает не только формальное, но и содержательное решение проблемы, исходя из интересов заявителя.

Кейс 2. Столкновение подходов: утилитаризм против деонтологии

Мэрия города, которую возглавляет муниципальный служащий З.К, приняла решение о строительстве обьездной дороги, необходимой для разгрузки центра города от пробок. Это решение, согласно прогнозам, принесет пользу 90% жителей (экономия времени, снижение загрязнения — утилитаристский подход). Однако, для реализации проекта требуется принудительный выкуп и снос 10 частных жилых домов в малоимущем

⁵ Кодекс этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики (В редакции Указа Президента КР от 29 декабря 2023 года УП № 371)://<https://cbd.minjust.gov.kg/3-44/edition/1167421/ru>

квартале. Жители этих домов утверждают, что предложенная им компенсация недостаточна и нарушает их право на недвижимое имущество (деонтологический подход, основанный на категорическом императиве И. Канта — право не может быть пожертвовано ради цели). Служащий З.К. должен принять окончательное решение: строить дорогу, пожертвовав правами меньшинства, или отказаться от проекта, лишив большинство общественной пользы.

Вопросы:

1. Какие два основных теоретических подхода к этике государственного управления столкнулись в данном кейсе?
2. Какие НПА Кыргызской Республики служат правовой основой для деонтологического (основанного на правах) подхода в управлении?

Ответы к Кейсу 2.

В кейсе представлены 2 подхода к этике. 1) Утилитаризм, который фокусируется на наибольшей пользе для наибольшего числа людей (строительство дороги для 90% населения). 2) Деонтология (этика долга). Данный подход, основанный на незыблемости моральных норм и прав, где определенные действия (в кейсе речь идет о «нарушение прав на недвижимое имущество») являются неверными, независимо от их последствий (пользы).

НПА, служащие основой деонтологического подхода (прав):

- Ст. 30. Конституции КР является ключевой правовой основой, закрепляющей неотчуждаемые права и свободы человека, включая право на недвижимое имущество. Государственные и муниципальные органы (включая служащего З.К и мэрию) обязаны уважать и защищать эти права, даже если это вступает в противоречие с предполагаемой "общественной пользой";
- Пункты 2.4, 4.9, 4.10 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики требует от служащих соблюдения принципов справедливости и равноправия;
- Ст.3. Закона Кыргызской Республики «О местной государственной администрации и органах местного самоуправления». Согласно данному закону, деятельность местных органов должна основываться на соблюдении прав и свобод граждан.

Кейс 3. Нравственное требование скромности и использования служебного положения

Государственный служащий П.Т, занимающий высокую должность в министерстве, на своей странице в Instagram регулярно публиковал фотографии, демонстрирующие чрезмерную роскошь: дорогие автомобили, ювелирные изделия, отдых на элитных курортах. Эти фотографии вызывали широкий общественный резонанс и критику в СМИ, поскольку зарплата чиновника, согласно его декларации, не позволяла вести такой образ жизни. Кроме того, на фотографиях служащий П.Т. часто использовал символику своего ведомства (например, держал рабочий пропуск) для подтверждения своего статуса. Общественность стала открыто обсуждать возможную коррупционную составляющую его благосостояния, что наносило ущерб имиджу всего министерства.

Вопросы:

1. Какое ключевое нравственное требование, предъявляемое к государственному служащему, было нарушено?
2. На основании каких НПА служащий П.Т. несет этическую ответственность за демонстрацию роскоши и использование служебного статуса в личных целях?

Ответы к Кейсу 3.

Согласно указанному кейсу, было нарушено требование скромности, сдержанности и добросовестности. Публичная демонстрация роскоши, не соответствующей официальному доходу, подрывает общественное доверие и создает впечатление о незаконном обогащении.

НПА, устанавливающие этическую ответственность:

- Пункты 9.24, 9.25, 9.26, 9.27 «Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики» требует от служащих воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок, а также действий, которые могут нанести ущерб авторитету государственной власти. Служащий обязан не допускать использования своего служебного положения и статуса (в том числе символики ведомства) в личных целях и для публичной демонстрации статуса;
- Статья 14 Закона Кыргызской Республики «О противодействии коррупции» обязывает государственного служащего, что публичная демонстрация образа жизни, не соответствующего официальным доходам, является основанием для подозрения в незаконном обогащении, является предметом антикоррупционного контроля;
- Налоговый кодекс Кыргызской Республики связывает нравственное требование добросовестности с обязанностью декларировать свои доходы и расходы, чтобы обеспечить прозрачность и подтвердить законность своего имущества и образа жизни.

Вопросы для закрепления темы:

1. Что является основным предметом изучения этики как науки?
2. Какой теоретический подход к этике государственного служащего акцентирует внимание на неукоснительном соблюдении долга и правил независимо от последствий? (долг)
3. Какова основная сущность этики государственной службы?
4. Какой из принципов является ключевым нравственным требованием, обеспечивающим равное отношение государственного служащего ко всем гражданам?
5. Теоретический подход, который сосредоточен на формировании личного характера государственного служащего (таких как честность, мужество, справедливость), известен как этика добродетели (или этика достоинства)? Не так ли?
6. В чем заключается основное отличие морали от этики?

1.2. Институциональные и правовые основы этики

1. Институциональные основы этики.

2. Проблемы этики в государственной службе на современном этапе.
3. Этика государственного и муниципального управления в зарубежных странах.
4. Правовые основы этики.

1. Нравственные отношения людей в трудовой сфере регулирует профессиональная этика. Профессиональная этика определяется как система

моральных норм и принципов, регулирующих поведение государственных служащих⁶. Она выполняет функции:

- направляющую;
- регулирующую;
- воспитательную;
- предупредительную;
- социально-контролирующую.

Согласно Кодексе этики государственных служащих КР, этика госслужащего включает следующие принципы:

- законность;
- беспристрастность;
- прозрачность;
- запрет использования госресурсов для личных целей;
- приоритет общественного интереса;
- уважение прав граждан;
- отказ от подарков и вознаграждений;
- профессиональная независимость⁷.

Самым широким понятием в сфере профессиональной этики является *служебная этика*. Под служебной этикой понимают совокупность наиболее общих норм, правил и принципов поведения человека в сфере его профессиональной, производственной и служебной деятельности. Эти нормы должен соблюдать каждый человек, начавший работать. Количество этих норм невелико.

Институциональные основы этического поведения государственных служащих регулируются этическими кодексами и законодательными актами. Эти документы задают систему нравственных ориентиров, содержат ясные рекомендации по поведению в сложных ситуациях и определяют область нравственных табу. Однако их ценность не ограничивается только регулирующей функцией.

Сформулируем *общие требования служебной этики*. Сюда включают добросовестность, честность, справедливость, ответственность, объективность, вежливость, корректность, профессионализм и лояльность; они должны уважительно относиться к гражданам, соблюдать деловой стиль, избегать конфликта интересов, предотвращать коррупцию, не допускать антиобщественного поведения и сохранять достоинство в любой ситуации, формируя доверие к власти.

Согласно служебной этике, основными принципами и требованиями к государственным служащим являются:

⁶ Лебедева О. *Этика государственного служащего*. Москва, 2019.

⁷ Кодекс этики государственных и муниципальных служащих КР, 2019.

- Служение государству и обществу. Работа на благо общества, соблюдение законов и Конституции, защита прав и свобод человека.
- Честность и неподкупность. Исключение корыстных интересов, взяточничества, предотвращение коррупции, неиспользование положения в личных целях.
- Профессионализм. Высокий уровень квалификации, добросовестное исполнение обязанностей, стремление к повышению качества услуг, грамотная речь, деловой стиль одежды.
- Ответственность. Осознание моральной и правовой ответственности перед обществом и государством, своевременное исполнение задач.
- Объективность и беспристрастность. Равное отношение ко всем, без предвзятости к группам, организациям или мнениям; недопустимость дискриминации.
- Уважение и корректность. Вежливое, внимательное и терпеливое отношение к гражданам и коллегам, уважение к СМИ, традициям, недопустимость грубости и агрессии.
- Конфликт интересов. Недопустимость ситуаций, когда личные интересы влияют на должностные решения; обязанность сообщать о конфликтах.
- Политическая нейтральность. Служащий не должен использовать должность в политических целях или принуждать других к участию в партиях.
- Поведение вне службы. Соблюдение моральных норм, скромность, не демонстрировать свое положение, не вовлекать других в противоправные действия, формировать уважение к закону личным примером.
- Конфликтные ситуации. Сохранять достоинство, не отвечать на оскорбления агрессией, докладывать о нарушениях вышестоящему руководству.

Соблюдение этих требований оценивается при аттестации и может привести к дисциплинарной ответственности. Все эти требования также можно разделить на две подгруппы. (см. Рис.)

Главное требование к подчинённому – признание самого права руководителя отдавать распоряжения, что включает функциональные обязанности, принятые на себя государственным служащим по трудовому договору.

1. Межличностные контакты по горизонтали

(подчинённый – подчинённый, руководитель – руководитель).

2. Межличностные контакты по вертикали

(подчинённый – руководитель).

Рис. 4. Подгруппы межличностных контактов государственного служащего в рамках соблюдения служебной этики

Основные этические принципы управленческой деятельности. Разберем фундаментальные этические принципы, которые служат основой для служебного поведения. На рис. 5. как мы видим, основными этическими принципами выступают: уважение прав и достоинства личности, компетентность, ответственность, честность.



Рис. 5. Этические принципы

Эти принципы взаимосвязаны и образуют единую систему. Например, недостаток компетентности, который может проявляться в недостаточных знаниях или навыках, может привести к несоблюдению принципа ответственности. В свою очередь, это неизбежно подрывает принцип честности, поскольку служащий не может добросовестно выполнять свои обязанности. Таким образом, этические принципы не являются разрозненными, а представляют собой целостную систему, нарушение одного элемента которой ослабляет всю структуру. Это требует от морального лидера системного, а не фрагментарного подхода к этике.

В рамках служебной этики государственного служащего необходимо рассмотреть этикет. Этикет - это более узкое понятие. Этикет – слово французского происхождения, означающее манеру поведения («ярлык», «этикетка», «церемониал»)⁸.

Современный этикет наследует обычай и традиции всех народов. Различают несколько видов этикета, основными из которых являются:

1) придворный этикет – строго регламентирует порядок и формы обхождения, установленные при дворах монархов;

⁸ На одном из дворцовых приемов XVII в. у короля Людовика XIV гостям впервые вручили карточки с написанными на них правилами поведения. От названия карточки («этикетка») и пошло слово «этикет».

2) дипломатический этикет – правила поведения дипломатов и других официальных лиц при контактах друг с другом на различных дипломатических приемах, визитах, переговорах;

3) воинский этикет – свод общепринятых в армии правил, норм и манер поведения военнослужащих во всех сферах их деятельности;

4) общегражданский этикет – совокупность правил, традиций и условностей, соблюдаемых гражданами при общении друг с другом.

Этикет – это совокупность правил поведения, регулирующих внешние проявления человеческих отношений. Нормы этикета в отличие от норм морали являются условными, они носят характер неписаного соглашения о том, что в поведении людей считать общепринятым, а что нет. Тем не менее, умение правильно вести в обществе имеет очень большое значение, оно облегчает установление контакта, способствует достижению взаимопонимания, создает хорошие, устойчивые взаимоотношения.

Этикет государственного служащего (деловое поведение) – это установленный порядок служебного поведения государственных служащих в общении с населением, коллегами по службе, представителями других органов и ветвей власти, средствами массовой информации, гражданского общества. На государственной службе, где отношения строятся на основе субординации, каждый вид общения (подчинённого и начальника, коллег, чиновника и посетителя) обладает достаточной спецификой и подчинён своим, выработанным практикой правилам этикета, ориентированного на честь и достоинство как высшую ценность.

Этикет на государственной службе выполняет следующие функции



Рис.6. Функции этикета

Нормы этикета информируют о том, как следует вести себя государственному служащему в той или иной конкретной служебной ситуации и какого поведения следует ожидать от коллег, от начальника или от подчинённых. Стандартизируя поведение каждого члена коллектива, этикет

помогает им, не задумываясь, порой почти бессознательно, выбирать линию поведения в соответствии с реальной обстановкой и ожиданиями окружающих, не рискуя попасть в неловкое или затруднительное положение или вызвать осложнения в отношениях с другими. Следование принятым правилам поведения у каждой из сторон общения укрепляет уверенность в правильности своих действий, рождает самоуважение, создаёт чувство психологического комфорта.

Для отслеживания этического поведения государственных служащих создаются Комиссии по этике. Этические комиссии выполняют следующие функции:

- консультирование сотрудников;
 - рассмотрение случаев нарушения этики;
 - анализ конфликтов интересов;
 - мониторинг соблюдения этических норм;
 - обучение сотрудников.
- Комиссии являются важным элементом системы предупреждения нарушений и позволяют урегулировать проблему на ранней стадии.

В рамках этических принципов, для государственных служащих установлены ряд ограничений. Согласно законодательству Кыргызской Республики, государственному служащему предписаны ряд запретов:

- запрет заниматься предпринимательством;
- запрет принимать подарки;
- запрет иметь личную выгоду от служебных решений;
- запрет совмещения должностей;
- ограничение участия родственников.

Все вышеуказанные ограничения созданы для исключения конфликта интересов и повышения доверия граждан к государству.

2. Проблемы этики в государственной службе на современном этапе обусловлены ростом сложности задач, цифровизацией и высокими ожиданиями граждан.

Таблица 2. Проблемы этики в государственной службе

Проблема	Суть проблемы	Современные подходы и решения
Падение доверия	Несоответствие действий чиновников заявленным ценностям, что ведет к апатии и скептицизму населения.	Прозрачность (открытость данных, публичные отчеты), развитие антикоррупционного сознания, внедрение стандартов клиентаориентированности.
Бюрократизм	Формализм, волокита, приоритет процедуры над результатом и интересами гражданина.	Сервисная модель государства (отход от "властного" к "обслуживающему" аппарату), децентрализация принятия решений.
Коррупция	Злоупотребление служебным положением для личной	Законодательное усиление контроля (см. ниже), нетерпимость к коррупции на всех

Проблема	Суть проблемы	Современные подходы и решения
	выгоды (основная этическая проблема).	уровнях, система декларирования доходов и расходов.
Цифровая этика	Проблемы конфиденциальности данных граждан, справедливость алгоритмов (например, при распределении льгот).	Разработка этических руководств для работы с искусственным интеллектом (ИИ) и большими данными, защита персональных данных в соответствии с законодательством КР.

На сегодня одна из проблем в системе государственной и муниципальной службы в контексте этики это присутствие конфликта интересов — это ситуация, при которой личная заинтересованность государственного или муниципального служащего влияет или может повлиять на надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение им должностных (служебных) обязанностей, что приводит или может привести к нарушению прав и законных интересов граждан, организаций или государства.

Для решения данной проблемы опираются на правовое регулирование в Кыргызской Республике. В КР основой для регулирования является Закон КР "О государственной гражданской службе и муниципальной службе", где закреплены:

- Принцип недопущения конфликта интересов.
- Обязанность служащего по письменному уведомлению непосредственного руководителя о возникшем или возможном конфликте интересов.

Современные способы и механизмы регулирования конфликта интересов:

1. **Декларирование.** Обязательное предоставление деклараций о доходах, расходах, обязательствах и имуществе, а также сведений о близких родственниках, участвующих в коммерческой деятельности.

2. **Институт предотвращения.** Служащий обязан принимать меры по предотвращению конфликта интересов (например, отказаться от участия в принятии решения, которое затрагивает интересы его родственника).

3. **Урегулирование.** При возникновении конфликта интересов руководитель обязан принять меры по его урегулированию:

- Отстранение от исполнения конкретной функции.
- Изменение должностного положения служащего.
- Передача личной заинтересованности (активов) в доверительное управление.

4. **Комиссия по этике.** В соответствии с Кодексом этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих КР, создаются Комиссии по этике, которые рассматривают уведомления о конфликте интересов и дают заключения.

3. Этика государственного и муниципального управления в зарубежных странах. Изучение зарубежного опыта позволяет определить эффективные модели регулирования этики. В таблице 3. Представлены ключевые особенности этики государственной службы в зарубежных странах.

Таблица 3. Особенности этики госслужбы в США и европейских странах

Страна/Регион	Ключевая особенность	Механизмы регулирования
США	Строгий пост-служебный контроль: запрет или ограничение на трудоустройство бывших чиновников в компаниях, которые они регулировали.	Office of Government Ethics – независимый федеральный орган; жесткое регулирование лоббирования.
Европейские страны (Великобритания, Франция)	Принцип публичной службы: высокий престиж службы и пожизненная приверженность ценностям.	Кодексы поведения (не только этики); сильный институт Омбудсмена (уполномоченного по правам человека), принимающего жалобы на неэтичное поведение.

Особенности профессиональной этики государственных служащих в Японии

— Коллективная ответственность чиновников: в отличие от западной модели индивидуальной ответственности, в Японии силен принцип групповой гармонии (W) и коллективной ответственности. Неудачное решение или коррупционный скандал одного чиновника часто ведет к добровольной отставке всего руководства.

— Идеал "Служения императору и народу": Этика глубоко укоренена в традиционных ценностях чести, долга и уважения к старшим, что формирует высокую самодисциплину и требовательность к себе.

Таблица 4. Возможность и границы использования зарубежного опыта

Аспект	Возможность использования	Границы использования
Механизмы	Инструменты контроля: декларирование, институт "охлаждения", независимые этические комиссии.	Культурные и традиционные различия. Невозможно напрямую скопировать японскую коллективную ответственность без учета традиций КР.
Нормы	Внедрение общепринятых принципов ООН и ОЭСР (прозрачность, беспристрастность, добросовестность).	Экономические различия: уровень оплаты труда в КР может не соответствовать европейским стандартам, что снижает эффективность мер удержания от коррупции.

Кыргызская Республика может использовать зарубежный опыт в области правовых и институциональных механизмов (усиление деклараций, создание независимых этических органов), но при этом должна адаптировать их к национальной правовой культуре и уровню социально-экономического развития.

4. Государственный служащий – это лицо государства и нации, залог успешного функционирования государства. Поэтому существует ряд качеств, которыми госслужащий должен обязательно обладать. В связи с этим *право* играет решающую роль в организации государственной службы. Право в обеспечении морали государственных служащих доминирует, прописывается устройство государственной службы, соподчинённость, циклы сменяемости, система наказаний, смещений и т.д.

Право доминирует в формировании морали государственных служащих, прописывается устройство государственной службы, соподчинённость, циклы сменяемости, система наказаний, смещений и т. д. В государственной службе право – главный регулятор как отношений между людьми внутри системы государственной службы, так и отношений людей с внешним миром. Этика государственного служащего играет вспомогательную роль.

Цель права – унифицировать и стандартизировать поведение государственных служащих, чтобы ни частая сменяемость руководителей, ни малый объём общения чиновников с населением не могли повлиять на восприятие фигуры чиновника как представителя государства.

Государственная служба в системе государственного управления опирается на два основных регулятора: право и мораль (этику). Их взаимодействие обеспечивает как законность, так и справедливость принимаемых решений.

Таблица 2. Правовое и моральное регулирование в управлении

Регулятор	Основа	Характер требований	Сфера действия	Регулирование в КР
Правовое	Закон, Конституция, нормативные акты	Обязательные, формальные, обеспеченные государственным принуждением (санкциями)	Внешнее поведение, процедуры, полномочия, обязанности	Закон КР "О государственной гражданской службе и муниципальной службе", Трудовой кодекс КР
Моральное (Этика)	Совесть, общественное мнение, ценности, традиции	Добровольные, внутренние, основанные на убеждении и общественном осуждении	Мотивы, цели, отношение к работе и гражданам, личное поведение	Кодекс этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих КР

Этика заполняет "пробелы" права, регулируя те аспекты деятельности, которые сложно формализовать (например, вежливость, добросовестность, служение обществу).

Практика формирования и принятия местных этических кодексов развивалась под значительным влиянием международного опыта. Это является частью общемировой тенденции к унификации стандартов публичной службы, вызванной глобализацией экономики и необходимостью координации усилий в международных организациях. Ключевыми

международными документами, заложившими основу для современных этических стандартов в Кыргызстане, являются:

— Международный кодекс поведения государственных должностных лиц (Резолюция 51/59 Генеральной Ассамблеи ООН, 1996).

— Модельный кодекс поведения для государственных служащих (Рекомендация Комитета министров Совета Европы № R (2000)10).

Эти документы подчеркивают, что для оценки поведения государственного служащего требуется значительно более высокий стандарт, чем для рядовых граждан.

Процесс разработки и обсуждения этических кодексов в профессиональных кругах и общественностью способствует повышению уровня административной морали. Это превращает кодекс из статического списка запретов в динамичный инструмент для диалога и саморефлексии внутри профессионального сообщества. Этика в этом контексте становится не просто набором правил, навязанных сверху, а живым инструментом организационного развития и укрепления этической культуры.

Все эти моменты определены в настоящее время основными правовыми основами этики государственного и муниципального служащего Кыргызской Республики, собраны и представлены в рамках «основные НПА по соблюдению этики государственного и муниципального служащего» (см. Приложение 1).

На современном этапе негативные структурные факторы государственной службы (низкая оплата, жесткий бюрократизм, КИ) подрывают общественное доверие. Решение должно заключаться в сочетании жесткого правового регулирования с мерами, компенсирующими моральный ущерб и развивающими внутреннюю этическую культуру.

Рекомендации:

— Усиление деятельности Комиссий по этике. Необходимо обеспечить независимость и ресурсное обеспечение Комиссий по этике, утвержденных руководителем госоргана. Эти комиссии должны активно выполнять свои профилактические (обучение этике) и реактивные (рассмотрение нарушений) функции, а также давать рекомендации по устранению конфликта интересов и снижению коррупционных рисков.

— Обучение этическим ценностям. Проводить регулярные тренинги, направленные не только на знание НПА КР, но и на понимание морально-нравственной ответственности перед обществом.

Кейсы

Кейс 1. Неэффективность этической комиссии: «Круговая порука»

Муниципальный служащий Б.Р., начальник отдела капитального строительства, в ходе совещания с подрядчиками публично допустил грубые, нецензурные высказывания в адрес одного из предпринимателей, который отказался от «неформальных» услуг его знакомой фирмы. Предприниматель подал официальную жалобу в мэрию. Жалоба была

направлена на рассмотрение в этическую комиссию при мэрии – институциональный орган, созданный для соблюдения Кодекса этики. Комиссия состояла из заместителей мэра и других руководителей, которые являлись близкими коллегами служащего Б.Р. Комиссия в течение двух месяцев затягивала рассмотрение, а затем вынесла решение, что «в действиях служащего Б.Р. имеется нарушение этики, но оно вызвано эмоциональным перенапряжением». Служащему Б.Р. было вынесено минимальное замечание, что полностью дискредитировало сам институт этической комиссии в глазах общественности и предпринимательского сообщества.

Вопросы:

1. Какова основная институциональная проблема в данном случае, и в чем заключается роль этической комиссии как институциональной основы этики?
2. Какие НПА Кыргызской Республики обязывают органы власти создавать и обеспечивать эффективность таких институциональных механизмов?

Ответы к Кейсу 1.

Основная проблема – отсутствие независимости и объективности институционального механизма (Этической комиссии), что привело к имитации этического контроля и подрыву доверия к самой процедуре. Роль Этической комиссии как институциональной основы заключается в обеспечении объективного, своевременного и беспристрастного контроля за соблюдением этических норм и привлечении нарушителей к ответственности, тем самым укрепляя легитимность государственной службы.

Основные НПА:

- Пункты 2.4, 4.9, 4.10, 4.11, 8.20, 8.21, 8.22, 8.23 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики (утвержденный Указом Президента КР № 171). Кодекс является ключевым документом, который устанавливает этические стандарты, а его исполнение и контроль требуют создания институциональных механизмов. Кодекс обязывает руководителей инициировать служебное расследование и применять меры ответственности.
- Статья 32 Закона Кыргызской Республики «О государственной гражданской службе и муниципальной службе». Данный закон устанавливает дисциплинарную ответственность и процедуру ее наложения, что является ключевой институциональной основой для наказания за этические нарушения. Применение взысканий является институциональным инструментом реализации этических требований.

Кейс 2. Использование «законодательных лазеек» для частной выгоды

Государственный служащий К.С., работающий в министерстве экономики, курирует вопросы разработки нормативных правовых актов в сфере информационных технологий. Его супруга владеет частной консалтинговой компанией, которая оказывает услуги по внедрению информационных систем для государственных органов. Используя свое служебное положение, служащий К.С. инициировал внесение изменений в Закон КР «О государственных закупках» и в Типовую инструкцию по делопроизводству в Кыргызской Республике, добавив в них ряд технических требований, которые резко ограничивали круг потенциальных поставщиков услуг, делая продукты его супруги наиболее предпочтительными для заключения договоров без конкурса (или с минимальным числом конкурентов).

Служащий К.С. утверждал, что его действия законны, поскольку он действовал в рамках своих полномочий по разработке НПА, а его супруга является формально отдельным юридическим лицом.

Вопросы:

1. Какую ключевую правовую основу этики нарушил служащий К.С., и в чем заключается сущность правового регулирования этики в данном случае?
2. Какие конкретные НПА Кыргызской Республики, помимо «Закона о госзакупках», прямо запрещают такие действия и регулируют конфликт интересов?

Ответы к Кейсу 2.

Служащий К.С. нарушил правовую основу противодействия коррупции и конфликта интересов. Сущность правового регулирования этики заключается в том, что закон запрещает использовать служебное положение (в том числе при разработке НПА) для получения личной или косвенной выгоды. Даже если формально не нарушен закон о закупках, создается коррупционная схема, противоречащая принципам беспристрастности и публичной пользы.

Основные НПА:

- Пункты 2.4, 3.7, 3.8 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики запрещает использование служебного положения для получения личной выгоды и требует предотвращения конфликта интересов;
- Статья 33 Закона Кыргызской Республики «О государственной гражданской службе и муниципальной службе» и статьи 5, 6 Закона Кыргызской Республики «О конфликте интересов». Данные законы являются ключевыми правовыми основами данного случая. Служащий К.С. обязан был письменно уведомить руководство о наличии частной заинтересованности (бизнес супруги) при работе над законодательством, способным повлиять на этот бизнес. Данная ситуация является реальным конфликтом интересов;
- Статья 9 Закона Кыргызской Республики «О противодействии коррупции», которая определяет действия служащего как коррупционное правонарушение, поскольку он использовал служебное положение и законодательный процесс для незаконного извлечения выгоды;
- Статья 9 Закона Кыргызской Республики «О нормативных правовых актах Кыргызской Республики», который подчеркивает о социальной направленности НПА и недопустимости их использования в частных интересах.

Кейс 3. Принцип объективности и несоблюдение процедур

Государственный служащий К., начальник отдела по архитектурно-строительному контролю, получил три заявки по вводу в эксплуатацию крупных объектов: от частной компании А., компании Б. и компании В. Согласно внутреннему регламенту, заявки должны рассматриваться в порядке очередности с обязательным выездом на место и проверкой соответствия строительным нормам. Однако служащий К. решил ускорить процесс для компании Б., которая предложила в качестве «благодарности» подарив ему одну квартиру премиум класса. Он проигнорировал заявки А. и В., оформил все разрешительные документы для Б. в течение двух дней, указав в отчете, что все процедуры были соблюдены.

Вопросы к кейсу:

1. Какой ключевой этический принцип управленческой деятельности нарушил служащий К.?

2. Какие НПА Кыргызской Республики были нарушены его действиями?

Ответы к Кейсу 3.

Нарушенный принцип: Служащий К. нарушил принцип объективности и беспристрастности. Также нарушен принцип законности и равного отношения ко всем заявителям. Он использовал служебное положение для получения личной выгоды, что прямо противоречит добросовестности и приоритету публичных интересов.

Основные НПА:

—Пункты 3.7, 3.8 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики. Служащий нарушил требование о беспристрастности и недопущении использования служебного положения в личных целях. Получение «благодарности» в виде оплаты медицинского обследования является нарушением запрета на принятие подарков (за исключением случаев, установленных законом).

—Статьи 3, 9 Закона Кыргызской Республики «О противодействии коррупции»: Действия служащего могут содержать признаки коррупционного правонарушения, так как он злоупотребил служебным положением для получения неправомерной выгоды.

Кейс 4. Моральный долг против буквы закона

Муниципальный служащий М., сотрудник отдела социальной защиты, обнаружил ошибку в документах одинокой престарелой женщины, которая из-за этого не могла получить положенное ей пособие в течение двух месяцев. Согласно строгому Порядку ведения личного дела и внутренним инструкциям, ошибка была неустранима без повторного сбора полного пакета документов и начала процедуры оформления заново, что заняло бы еще около месяца. Понимая критическое материальное положение женщины, служащий М. решил, что моральный долг выше бюрократии. Он внес небольшую техническую правку в документ (что является нарушением процедуры) и немедленно оформил ей выплату, тем самым решив ее проблему за один день.

Вопросы к кейсу:

1. Что превалировало в действиях служащего М.: правовое или моральное регулирование?
2. Какие НПА служащий формально нарушил, и какие этические принципы он при этом соблюдал?

Ответы к Кейсу 4.

В действиях служащего М. преобладало моральное регулирование (принцип гуманности, социальной справедливости и служения человеку) над формальным правовым регулированием (строгое соблюдение процедуры).

Нарушенные НПА и соблюденные принципы.

Внесение несанкционированной правки в официальный документ нарушает Порядок ведения личного дела государственного и муниципального служащего Кыргызской Республики и Типовую инструкцию по делопроизводству в Кыргызской Республике.

Служащий М. следовал принципу служения интересам человека и общества. Его действия соответствуют Кодексу этики в части уважительного и внимательного отношения к гражданам и оперативного разрешения обращений, хотя и неправовым способом. Ситуация демонстрирует конфликт между формальной законностью и этикой сострадания/социальной ответственности.

Кейс 5. «Телефонное право» и кумовство в кадровом отборе

В государственном органе проводится открытый конкурс для включения кандидатов в резерв кадров. Член конкурсной комиссии, служащая Н., получила телефонный звонок от высокопоставленного чиновника из другого ведомства с настойчивой "просьбой" обеспечить высокие баллы одному из кандидатов – ее дальнему родственнику, который объективно набрал низкий балл на тестировании. Служащая Н. согласилась и сфальсифицировала протокол собеседования, что позволило родственнику попасть в резерв.

Вопросы к кейсу:

1. Какая проблема этики управления, характерная для современного этапа, проявилась в этом кейсе?
2. Какие механизмы регулирования и НПА должны были предотвратить данное нарушение?

Ответы к Кейсу 5.

Проявилась проблема кумовства (непотизма), злоупотребления властью («телефонное право») и несоблюдения меритократии в кадровой политике. Это прямо противоречит заявленным целям Национальной стратегии развития Кыргызской Республики по построению эффективного государственного управления.

Механизмы и НПА для предотвращения.

—Статья 17 Закона Кыргызской Республики «О государственной гражданской службе и муниципальной службе» требует проведения открытого конкурса и соблюдения принципа равного доступа граждан к службе.

—Положение о порядке проведения открытого конкурса устанавливает четкие, объективные процедуры отбора.

—Пункты 3.7, 3.8 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики. Служащая Н. обязана противодействовать коррупции и отказаться от выполнения неправомерного поручения, а также уведомить о давлении.

—Статьи 5, 6 Закона Кыргызской Республики «О конфликте интересов». Наличие родственных связей требовало от служащей Н. самоотвода и письменного уведомления руководства о потенциальном конфликте интересов.

Кейс 6. Совмещение деятельности и лоббирование личных интересов

Государственный служащий Д. работает заместителем директора государственного агентства по контролю за качеством строительных материалов. Его жена, Ж., владеет крупной компанией, занимающейся поставками строительного песка и щебня. Служащий Д. не уведомил руководство о наличии потенциального конфликта интересов. Вскоре он инициировал разработку нового технического регламента, который устанавливал новые, специфические стандарты качества, которым в регионе на тот момент соответствовал только песок, поставляемый компанией его жены Ж. В результате, компания Ж. выиграла несколько крупных государственных контрактов, а ее конкуренты оказались вытеснены с рынка.

Вопросы к кейсу:

1. Охарактеризуйте вид конфликта интересов в данном кейсе.
2. Какие современные механизмы регулирования конфликта интересов были проигнорированы служащим Д. и предусмотрены НПА КР?

Ответы к Кейсу 6.

Прямой конфликт интересов, поскольку частная заинтересованность служащего Д. (финансовая выгода его супруги) прямо повлияла на объективное исполнение его служебных обязанностей (инициирование выгодного регламента).

Игнорированные механизмы и НПА:

— Статья 5, 6 Закона Кыргызской Республики «О конфликте интересов». Служащий Д. обязан был письменно уведомить своего непосредственного руководителя о наличии конфликта интересов или возможности его возникновения, как только узнал об инициировании нового техрегламента.

— Современные механизмы регулирования. Руководство, получив уведомление, должно было принять меры по его урегулированию, например, отстранить служащего Д. от участия в разработке данного регламента или внешнее управление/контроль над процессом. Служащий также обязан был воздержаться от участия в принятии решений, касающихся бизнеса его жены.

— Налоговый кодекс Кыргызской Республики Закон. Служащий должен был декларировать доходы и имущество, включая его супругу, что является механизмом превентивного контроля.

Кейс 7. Нарушение этики и падение общественного доверия

Мэр небольшого города, муниципальный служащий Т., был неоднократно замечен в использовании служебного автомобиля в личных целях (поездки на отдых, доставка детей в школу) и демонстрации показной роскоши (дорогие часы, частые заграничные поездки), что резко контрастировало с низким уровнем жизни большинства жителей и плохим состоянием городской инфраструктуры. Местная пресса опубликовала разоблачительные материалы. Несмотря на то, что формальных уголовных нарушений не было установлено, общественное доверие к мэру и всей местной власти критически упало. Жители стали игнорировать муниципальные программы и отказываться от участия в общественных слушаниях.

Вопросы к кейсу:

1. Как неэтичное поведение служащего Т. повлияло на проблему доверия населения к власти?
2. Какой НПА напрямую связывает этику служащего с необходимостью поддержания общественного доверия?

Ответы к Кейсу 7.

Влияние на доверие: Неэтичное и демонстративно нескромное поведение служащего Т. (использование служебных ресурсов в личных целях и показная роскошь) привело к эрозии общественного доверия. Граждане восприняли это как доказательство двойных стандартов, безответственности и пренебрежения публичными интересами. Падение доверия выразилось в гражданской пассивности (игнорирование программ и слушаний), что подрывает легитимность власти.

Связывающий НПА:

— Пункты 2.4, 2.5, 2.6 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики. Кодекс прямо указывает, что служащий должен вести себя таким образом, чтобы укреплять веру граждан в справедливость, беспристрастность и эффективность государственного аппарата. Он также устанавливает стандарты скромности, сдержанности и недопущения использования служебного положения для личной выгоды. Национальная стратегия развития КР также акцентирует внимание на необходимости повышения доверия населения к госорганам.

Кейс 8. Коллективная ответственность и отставка в кыргызском контексте

В одном из государственных учреждений Кыргызстана произошел крупный коррупционный скандал, связанный с хищением бюджетных средств в одном из отделов. Было возбуждено уголовное дело против руководителя этого отдела. Однако, в соответствии с принципом «коллективной ответственности», характерным, например, для Японии, весь руководящий состав учреждения (заместители и сам руководитель учреждения), не вовлеченный напрямую в хищение, подал в отставку в знак признания своей моральной ответственности за ненадлежащий контроль и подрыв общественного доверия. Это вызвало общественный резонанс и дискуссию о применимости такого стандарта в Кыргызстане, где обычно ответственность несет только непосредственный виновник.

Вопросы к кейсу:

1. Какую особенность зарубежной этики (Японии) применили руководители учреждения?
2. В каких границах и на основании каких НПА КР можно использовать такой зарубежный опыт в управленческой этике?

Ответы к Кейсу 8.

Руководители применили принцип моральной (коллективной) ответственности, характерный для управленческой этики Японии, где руководитель несет ответственность не только за свои действия, но и за провал системы контроля и управления в своем ведомстве, выражая это через добровольную отставку.

Возможность и границы использования зарубежного опыта в КР.

Действующее законодательство КР (в частности, Закон КР «О государственной гражданской службе и муниципальной службе») предусматривает, в основном, индивидуальную дисциплинарную, административную или уголовную ответственность за конкретные правонарушения. Принцип добровольной моральной отставки за провал контроля не является обязательной правовой нормой.

Возможность использования: Использование данного опыта находится в плоскости морально-этического регулирования и морального лидерства. Кодекс этики поощряет ответственность и укрепление доверия (см. Кейс 1.2.5). Добровольная отставка может стать прецедентом морального лидерства и соответствует основным принципам этики госслужащих КР целям Использование зарубежного опыта возможно как неправовой, этический стандарт, поднимающий планку моральных требований к управленцам

Вопросы для закрепления темы:

1. Проанализируйте, какую роль организационная культура и внутренние ценности государственного органа играют в формировании этического поведения государственных служащих?
2. Каковы ключевые механизмы внедрения этической культуры?
3. Оцените эффективность этических комиссий (советов) и института уполномоченных по этике (или этических советников) как элементов институциональной структуры. Каковы основные институциональные барьеры, мешающие им выполнять превентивную и консультативную функции?

4. Исследуйте взаимосвязь между принципом меритократии (отбора и продвижения по заслугам) в государственной службе и формированием морального лидера внутри государственного аппарата.
5. Может ли формальный институциональный отбор обеспечить моральное качество руководства?
6. Каковы основные этические принципы управленческой деятельности?
7. Обоснуйте, почему прозрачность (открытость) деятельности государственных органов и механизмы общественного контроля (подотчетности) являются ключевыми институциональными инструментами обеспечения и поддержания высоких этических стандартов в современном государственном управлении.
8. Сравните и выявите ключевые различия в подходах к правовому регулированию этики государственных служащих (например, в части деклараций, кодексов поведения) в странах с континентальной (романо-германской) и англосаксонской правовыми системами.
9. В чём выражается правовое и моральное регулирование в управлении? Какова сущность основных подходов к решению проблем этики государственного и муниципального управления на современном этапе?
10. В чём заключается конфликт интересов на государственной и муниципальной службе?
11. Каковы современные способы и механизмы регулирования конфликта интересов?
12. Каковы особенности этики государственного и муниципального управления в зарубежных странах?

1.3.Социальная миссия и роль государственного служащего

1. Социальная миссия государственного и муниципального служащего
2. Социальная ответственность государственного служащего
3. Ответственность государственного и муниципального служащего в рамках управленческой структуры.

1. Государственный служащий является проводником справедливости и законности принятых решений, нравственных устоев и культуры, работая на благо общества. Государственный служащий обязан разделять этические ценности современной демократии: свободы, равенства перед законом и судом, понимания того, что носителем суверенитета и единственным источником власти в Кыргызской Республике является ее народ, соблюдать нормы профессиональной этики, регламентирующие служебное поведение государственного служащего в определенной должностным регламентом сфере управленческих отношений, соблюдать государственную и служебно-должностную дисциплину.

Нравственным долгом государственного служащего являются соблюдение делового этикета, служебной субординации, поддержание доброжелательных деловых отношений с коллегами по службе, стремление к сотрудничеству, высказывание своей позиции по служебным вопросам, должен исключать повышенную эмоциональность, грубость, бестактность, использование лексики, унижающей человеческое достоинство и дискриминирующей собеседника, интриганство, подсиживание, провокации в целях дискредитации кого-либо из корыстных побуждений.

Бесспорным является тот факт, чтобы процесс общения протекал normally, бесконфликтно и приводил к ожидаемым и значимым для обеих сторон результатам, он должен подчиняться определённым правилам внешнего поведения, совокупность которых обозначается понятием «этикет».

Социальную миссию государственного и муниципального служащего можно разбить на три ключевых аспекта:



1. Представительство и защита публичных интересов, которое включает:

- 1) Служение народу. Служащий является представителем государства, который действует от имени народа и для народа. Его основная задача — обеспечение прав и свобод граждан, а также создание условий для их самореализации.
- 2) Защита наиболее уязвимых. Социальная миссия особенно проявляется в защите интересов пенсионеров, инвалидов, многодетных семей и других социально уязвимых групп населения.
- 3) Соблюдение законности. Строгое следование Конституции и законам обеспечивает социальную справедливость и равенство всех перед законом.



2. Обеспечение стабильности и устойчивого развития, включающее следующие аспекты:

- 1) Создание комфортной среды. Муниципальный служащий, в частности, отвечает за качество жизненной среды (дороги, ЖКХ, благоустройство), которая напрямую влияет на повседневную жизнь граждан.
- 2) Предсказуемость и надежность. Государственный аппарат должен работать как надежный, предсказуемый механизм, обеспечивающий социальную и экономическую стабильность в долгосрочной перспективе.
- 3) Эффективное управление ресурсами. Рациональное и целевое использование бюджетных средств и государственного имущества, которые являются общественным достоянием.



- 1) Формирование доверия. Самая сложная часть миссии — восстановление и поддержание доверия граждан к власти через личную безупречность, прозрачность и открытость.
- 2) Профессиональная этика. Служащий обязан демонстрировать высокие стандарты честности, беспристрастности и добросовестности, активно противодействуя коррупции и кумовству.
- 3) Клиентоориентированность. Взаимодействие с гражданами должно быть максимально вежливым, оперативным и направленным на решение проблемы человека, а не на создание бюрократических преград.

Рис. 7. Социальная миссия государственного и муниципального служащего

Таким образом, социальная миссия служащего заключается в том, что он является проводником законности, справедливости и эффективности, работая

на благо общества и выступая гарантом реализации государственных функций.

2. Государственный и муниципальный служащий должен придерживаться следующих принципов и нормы этики государственной и муниципальной службы⁹.

Принцип беспристрастности и обеспечения государственного интереса.

•Требует от служащего действовать исключительно в интересах государства и общества, не поддаваясь личному, групповому или коммерческому влиянию. Служащий обязан избегать конфликта интересов.

Принцип законности.

•Служащий обязан строго соблюдать Конституцию КР, законы и иные НПА, а также решения, принятые вышестоящими органами и должностными лицами.

Принцип гуманизма.

•Служение интересам человека, уважение его прав и свобод, обеспечение социальной справедливости.

Принцип лояльности.

•Подразумевает верность и преданность служащего интересам государства, его институтам и официальной политике, а также добросовестное исполнение служебных обязанностей, невзирая на личные убеждения. Служащий обязан воздерживаться от публичной критики деятельности госоргана, если это не входит в его должностные обязанности.

Принцип открытости, гласности.

•Государственные и муниципальные органы обязаны обеспечивать доступность информации о своей деятельности, за исключением информации, составляющей государственную или иную охраняемую законом тайну.

Рис.8 Принципы и нормы этики государственной и муниципальной службы

В Кыргызской Республике нет единого закона об этике государственного служащего, но его роль выполняет «Кодекс этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики»¹⁰. Этот кодекс устанавливает принципы поведения и нормы этики для государственных и муниципальных служащих и распространяется на всех сотрудников государственной гражданской и муниципальной службы. Кроме того, отдельные государственные органы могут иметь свои кодексы

⁹ Кодекс этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики», утвержденный Указом Президента КР от 31 мая 2022 года № 171.-п.2-6

¹⁰

профессиональной этики, разработанные на основе общего кодекса и законодательства КР.

Ключевые положения «Кодекс этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики» включают:

- Служебная этика. Добросовестное исполнение служебных обязанностей, соблюдение трудовой дисциплины, объективность и беспристрастность в отношениях с гражданами.
- Взаимодействие с гражданами. Корректное и вежливое обращение, недопущение волокиты и бережное отношение к личному времени граждан.
- Запрет на конфликты интересов. Недопущение использования служебного положения в личных целях или для получения выгоды.
- Ответственность. Непримиримость к нарушениям норм этики и обязательство сообщать о фактах нарушения законодательства.
- Профессиональное поведение. Демонстрация профессионализма, скромности, сдержанности и поддержание авторитета государственных органов.

3. Государственный и муниципальный служащий несет также социальную ответственность. Социальная ответственность – это обязанность государственных и муниципальных органов (и их служащих) действовать в интересах общества, отвечать за последствия своих действий и принимать меры для улучшения качества жизни граждан. В Кыргызстане социальная ответственность государственных служащих также отражена в «Кодексе этики государственных и муниципальных служащих»¹¹ (и аналогичных актах ведомств), который обязывает их быть честными, объективными, беспристрастными, профессиональными и добросовестными в своей деятельности, а также корректно и вежливо взаимодействовать с гражданами. Нарушения этих норм влекут за собой дисциплинарную и моральную ответственность.

Основные принципы, связанные с социальной ответственностью:

¹¹ Кодекс этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики», утвержденный Указом Президента КР от 31 мая 2022 года № 171. п.10.

Объективность и беспристрастность.

—Служащий должен быть свободен от влияния и не преследовать интересы одной из сторон.

Корректность и вежливость.

—Необходимо уважительно относиться к гражданам и их личному времени, не допускать волокиты.

Добросовестность и профессионализм.

—Служащий должен ответственно и профессионально исполнять свои обязанности, поддерживая авторитет государственных органов.

Честность и непримиримость.

—Не допускать аморальных и антиобщественных поступков, проявлять непримиримость к фактам нарушений норм этики.

Справедливость.

—Действовать в соответствии с принципами справедливости.

Рис. 9. Основные принципы социальной ответственности государственного служащего

Ответственность государственного и муниципального служащего за нарушения устанавливаются в следующем порядке:

— Моральная ответственность. Служащий несет моральную ответственность перед обществом и коллегами.

— Дисциплинарная ответственность. За нарушение профессионально-этических принципов и совершение дисциплинарных преступков предусмотрена дисциплинарная ответственность.

— Рассмотрение нарушений. Рассмотрение нарушений происходит в установленном порядке, что может повлечь вынесение общественного предупреждения или порицания.

4. В рамках управленческой культуры и этики служебных отношений государственный и муниципальный служащий должен придерживаться совокупности ценностей, норм, традиций и правил поведения, регулирующих деятельность органа и взаимодействие его сотрудников. Этика служебных отношений является ядром управленческой культуры.

Основные принципы соблюдения управленческой культуры и этики служебных отношений:

- Обеспечивает сплоченность коллектива,
- повышение мотивации,
- формирование позитивного имиджа органа
- способствование эффективной реализации стратегических целей в современных условиях.

Также, необходимо упомянуть, что государственный и муниципальный служащий несет на себе ответственность за сохранение основных видов конфиденциальности в контексте госслужбы:

- Государственная тайна (сведения, составляющие госсекреты).
- Служебная тайна (информация, ставшая известной в ходе выполнения служебных обязанностей, которая ограничена в доступе НПА).
- Персональные данные граждан (информация о личной жизни, здоровье, имуществе и т.д.)¹².

Реализация высокой социальной миссии государственного служащего (служение, патриотизм) находится под постоянной угрозой морального разложения, вызванного, в частности, низким материальным вознаграждением. Это вынуждает чиновников искать «компенсацию» через служебные полномочия, что напрямую подрывает честь и достоинство службы.

Рекомендации:

- Институт наставничества. Для противодействия негативным факторам и передачи высоких стандартов профессиональной чести и достоинства, особенно новым сотрудникам, необходимо усилить институт наставничества.
- Публичное признание достоинства. Разработка и внедрение механизмов публичного признания и нематериального поощрения тех государственных служащих, которые демонстрируют высокие моральные качества. Это направлено на повышение престижа службы и создание позитивного «эффекта аквариума».

Кейсы

Кейс 1. Преданность публичным интересам или частным связям

В одно из айыл окмоту обратилась местная жительница К. с заявлением о выделении земельного участка под индивидуальное жилищное строительство. Заявление было оформлено по всем правилам и по очереди ей полагался участок. Однако, в процессе подготовки документов, глава айыл окмоту, государственный служащий А., также узнал, что земельный участок под индивидуальное жилищное строительство очень нужен его дальнему родственнику, который пообещал служащему А. существенную помощь в ремонте его личного дома и передвинул очередь на получение земельного участка, сообщив гражданке К., что "возникли непредвиденные проблемы с документацией" и предложив ей подождать немного времени. Гражданка К. пожаловалась вышестоящему органу.

Вопросы к кейсу:

1. Нарушил ли государственный служащий А. свою социальную миссию?
2. Какие НПА регламентируют действия служащего в данной ситуации?

¹² Закон КР "О защите персональных данных", Закон КР "О государственной тайне".

Ответы к Кейсу 1.

Да, государственный служащий А. нарушил свою социальную миссию. Основная миссия служащего состоит в служении интересам общества и государства, а не личным или частным интересам. Отдавая предпочтение родственнику и частной выгоде (ремонт дома) перед законным правом гражданки К. и принципом равенства, он нарушил принцип законности и справедливости.

Основные НПА:

—Статья 32 Закона Кыргызской Республики «О государственной гражданской службе и муниципальной службе». Служащий А. обязан руководствоваться принципом законности и обеспечивать соблюдение и защиту прав и свобод граждан.

—Пункт 2.4 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики. Служащий А. нарушил стандарт поведения о беспристрастности и недопущении использования служебного положения в личных целях. Также, ненадлежащее рассмотрение обращения гражданки К. и предоставление ей неверной информации противоречит стандарту о добросовестности и открытости.

—Статья 5, 6 Закона Кыргызской Республики «О конфликте интересов». Данная ситуация может быть рассмотрена как конфликт интересов, где личная заинтересованность служащего А. повлияла на объективное исполнение служебных обязанностей.

Кейс 2. Публичные заявления, несовместимые со статусом служащего

Государственный служащий Б., занимающий должность среднего звена в центральном аппарате министерства, активно ведет личную страницу в социальной сети. Однажды, в ответ на критику действий правительства по одному из резонансных проектов, он опубликовал эмоциональный пост, где в грубой и нецензурной форме оскорбил одного из депутатов Жогорку Кенеша, выражая при этом свое личное, но крайне агрессивное, мнение. Пост быстро распространился, вызвав общественный резонанс и критику в адрес всего министерства. Руководство министерства вызвало служащего Б. для объяснений.

Вопросы к кейсу:

1. Нарушил ли служащий Б. принципы и нормы этики государственной службы?
2. Какими НПА регулируется поведение государственных служащих в публичном пространстве?

Ответы к Кейсу 2.

Да, служащий Б. нарушил принципы и нормы этики, особенно те, которые касаются достойного поведения и уважения к государственным институтам. Использование грубой и нецензурной формы, а также публичное выражение агрессивного мнения, нанесло ущерб авторитету государственной службы и дискредитировало как его самого, так и министерство.

Основные НПА:

— Пункты 2.4, 4.9, 4.10 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики. Кодекс обязывает служащих вести себя достойно и воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок, которые могут нанести ущерб авторитету государственной власти и службы. В частности, служащие должны соблюдать правила приличия и не допускать нецензурной лексики.

— Указ Президента Кыргызской Республики «О вопросах этики государственных и муниципальных служащих Кыргызской Республики». Данный указ утвердил Кодекс

этики, который устанавливает этические стандарты поведения, обязательные для всех государственных служащих

Кейс 3. Бездействие перед лицом острой общественной проблемы

В одном из малых городов Кыргызстана возникла острая проблема с системой водоснабжения, что вызвало волну жалоб от жителей. Начальник муниципального отдела ЖКХ, служащий В., знал о критической ситуации, но бездействовал, объясняя это тем, что "проблема слишком большая, требует больших затрат, и это не входит в его прямые обязанности по текущему ремонту". Он отказался подготовить экстренное обоснование для выделения средств и перенаправил все жалобы в вышестоящий орган без должного сопровождения и аргументации. В результате, решение проблемы было отложено на несколько месяцев, что негативно сказалось на здоровье и благополучии жителей.

Вопросы к кейсу:

1. В чем проявилось нарушение социальной ответственности служащего В.?
2. Какие НПА налагают социальную ответственность на муниципального служащего?

Ответы к Кейсу 3.

Нарушение социальной ответственности: Нарушение проявилось в бездействии и уклонении от решения острой общественной проблемы, входящей в сферу его компетенции. Социальная ответственность служащего заключается в эффективном и добросовестном исполнении обязанностей для обеспечения прав, свобод и законных интересов граждан и благополучия общества. Служащий В. проявил равнодушие, поставив личный комфорт и нежелание брать на себя ответственность выше интересов и нужд местного населения.

Основные НПА:

- Статья 14 Закона Кыргызской Республики «О государственной гражданской службе и муниципальной службе». Служащие обязаны добросовестно и на высоком профессиональном уровне исполнять свои обязанности.
- Пункты 2.4, 4.9, 4.10 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики. Кодекс требует от служащих добросовестности, оперативности и эффективности при исполнении служебных обязанностей, а также уважительного и внимательного отношения к гражданам и их обращениям.
- Статья 6-1 Закона Кыргызской Республики «О порядке рассмотрения обращений граждан». Служащий В. обязан был обеспечить своевременное и объективное рассмотрение обращений граждан по проблеме водоснабжения.

Кейс 4. Исполнение заведомо неправомерного поручения

Специалист Г., государственный служащий в одном из государственных органов, получил от своего непосредственного руководителя устное распоряжение: внести изменения в официальный протокол заседания тендерной комиссии, чтобы обеспечить победу компании, с которой руководитель имел личные деловые связи. Специалист Г. понимал, что такое изменение является фальсификацией и нарушением Закона КР «О противодействии коррупции» и других НПА о госзакупках. Специалист Г. выполнил поручение, мотивируя это тем, что "приказ начальника – должен исполнить" и опасаясь увольнения.

Вопросы к кейсу:

1. Какова ответственность специалиста Г. в этой ситуации?

2. Какие НПА регламентируют порядок действий служащего при получении заведомо неправомерного поручения?

Ответы к Кейсу 4.

Специалист Г. несет ответственность за выполнение заведомо неправомерного поручения. Законодательство Кыргызской Республики предусматривает, что служащий, выполнивший такое поручение, не освобождается от ответственности. В данном случае, его действия могут быть квалифицированы как коррупционное правонарушение или его соучастие, подлежащее ответственности в соответствии с законодательством. Опасение увольнения не является законным основанием для совершения противоправных действий.

Основные НПА:

- Статьи 14, 33 Закона Кыргызской Республики «О государственной гражданской службе и муниципальной службе». В случае получения приказа или распоряжения, противоречащего законодательству, служащий обязан незамедлительно в письменной форме уведомить об этом своего руководителя и вышестоящего руководителя. Служащий, исполнивший неправомерное распоряжение, несет ответственность наравне с руководителем, отдавшим его.
- Статьи 3, 4 Закона Кыргызской Республики «О противодействии коррупции». Действия по фальсификации протокола в интересах определенной компании могут быть рассмотрены как проявление коррупции.
- Пункты 3.7, 3.8 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики. Кодекс предписывает служащим противодействовать коррупции и не допускать действий, связанных с влиянием личных, имущественных (финансовых) и иных интересов на исполнение служебных обязанностей

Вопросы для закрепления темы:

1. Какова основная цель социальной миссии государственного служащего?
2. Что представляет собой конфликт интересов на государственной службе с точки зрения этики?
3. В чем заключается социальная ответственность государственного служащего?
4. Какое действие наиболее точно отражает проявление социальной ответственности государственного служащего в повседневной работе?
5. Как управленческая структура влияет на ответственность государственного служащего?
6. Какой вид юридической ответственности наступает для государственного служащего за грубое нарушение служебной дисциплины, например, прогул?
7. Что является основным критерием для оценки исполнения государственным служащим его социальной миссии?

Глава II. Прикладные аспекты морального лидерства и этического поведения

2.4. Понятие «морального лидерства» и его практические аспекты.

1. Определение и сущность морального лидерства.
2. Ключевые принципы и измерения морального лидерства в публичном секторе.
3. Различия между моральным и транзакционным/трансформационным лидерством.
4. Практические аспекты реализации морального лидерства государственным служащим:
 - Формирование этической культуры в органе власти.
 - Принятие сложных решений (моральных дилемм).
 - Создание доверия и ответственности.

1. Определение и сущность морального лидерства. О морально-этических качествах лидера было известно еще со времен средневековья как на Западе, так и на Востоке. Как правило, философы предписывали высокие морально-этические принципы для идеального правителя государства. К примеру, средневековые мыслители Востока упоминали, что идеальное государство опирается на справедливого и добродетельного правителя, таким образом государство растворялось в образе правителя. Наиболее важными качествами правителя здесь выступают его личные качества: способности, характер, воля. К примеру, такие качества личности, как смелость, решительность, ум, знания, чувство справедливости, гуманизм и доброжелательность подчеркивались и выделялись у идеального правителя: «Со знанием дел возглавлять нужно дело. И дельно, с умом исправлять его смело. Чтоб правден был он, и добр, и правдив. И словом, и сердцем во всем справедлив¹³». Ж. Баласагын в своем произведении выделяет около 70 лучших качеств человека. Другой восточный, средневековый мыслитель средневековья аль-Фараби выделял – 12 качеств, из которых первые 5-6 достаточны для управления. Сюда он относит физическое здоровье, острое аналитическое мышление, проницательный ум, отличная память, стремление к знаниям, ясность в изложенной мысли¹⁴. Ж. Баласагын, наряду с положительными чертами правителя, выделяет и отрицательные – их свыше 20-ти. Среди них на первых местах выделены лживость, беззаботность, упрямство, чванство, рассточительство. Отечественные исследователи Н. Токтоматов и Ж. Джаманкулов подчеркивают, что американские психологи К.

¹³ Джуманалиев Т. Хрестоматия по древней и средневековой истории Кыргызстана: учебное пособие: Т.1. – Бишкек, 2007. –С. 522.

¹⁴ Аль-Фараби Абу Наср Мухаммед. Философские трактаты. / Пер. с араб. – Алма-Ата: наука, 1970. – С. 320.

Бэрд и Р. Стогдилл обобщили данные более 120 исследований и составили список из 79 черт, как «лидерских»¹⁵. Среди них были названы инициативность, общительность, чувство юмора, энтузиазм, уверенность, дружелюбие и т.д. Но ни одна из них не занимала прочного места в перечнях¹⁶. Как мы видим, в основу лидерства в средневековье ставили моральные ценности и этические принципы: любовь к родине, честность, ответственность, чувство справедливости.

Сегодня, как видим, моральное лидерство в сфере государственной и муниципальной службы также ставит этические ценности и принципы в основу всех управленческих решений, действий и взаимодействия с гражданами и коллегами, и представляет собой тип руководства, где соблюдаются не просто приверженность к правилам и законам (что соответствует принципам деонтологии), а еще активное продвижение общественного блага, справедливости и честности. В отличие от традиционных концепций, где лидерство ассоциируется исключительно с властью и достижением целей, моральное лидерство фокусируется на средствах достижения этих целей и характере самого лидера. Моральный лидер действует как образец (ролевая модель), чье поведение задает этический стандарт для всей организации.

2. Ключевые принципы и измерения морального лидерства

Моральное лидерство в публичном секторе строится на следующих ключевых принципах, которые должны быть интегрированы в работу государственного служащего:

— **честность и добросовестность.** Согласованность между словами и делами. Служащий должен быть правдивым, прозрачным и неуклонно следовать этическим стандартам даже под давлением или при наличии личной выгоды.

— **справедливость и беспристрастность.** Принятие решений без учета личных симпатий, родственных связей (недопущение кумовства) или политической принадлежности. Обеспечение равенства возможностей и равенства перед законом для всех граждан.

— **ответственность и подотчетность.** Готовность нести ответственность за свои действия и бездействие, а также за результаты работы подчиненных. Открытость для общественного контроля и критики.

¹⁵ Токтоматов Н., Джаманкулов Ж. Ж. Баласагын: Наука управления государством. Бишкек, 2011. – С.60.

¹⁶ Ивановский В.В. О некоторых вопросах определения феномена лидерства// Научный Вестник МГТУ ГА. - 2005. - серия История, философия, социология. – 2005. - № 95(13). – С.132-137.

— **служение обществу.** Приоритет общественного блага над личными или ведомственными интересами. Активное содействие решению проблем граждан.

3. Различия между моральным и другими типами лидерства

Моральное лидерство часто сравнивают с другими, более распространенными, типами руководства, используемыми в теории управления:

Таблица 3. Типы лидерства

Тип лидерства	Главный фокус	Цель и этический аспект
Транзакционное	Обмен (работа за вознаграждение, наказание за нарушение)	Формальное соблюдение правил; Этика — инструмент контроля.
Трансформационное	Вдохновение и мотивация, изменение видения	Достижение стратегических целей организации; Этика — часть миссии.
Моральное	Ценности и характер лидера	Формирование этической культуры и общественного блага; Этика — основа действий.

Моральное лидерство, в отличие от трансформационного, где этика может быть просто средством для достижения успеха, делает этику самоцелью. Моральный лидер готов пожертвовать краткосрочными выгодами или даже популярностью ради долгосрочной моральной правильности решения.

4. Практические аспекты реализации морального лидерства

Практическая роль морального лидера на государственной службе включает следующие направления:

A. Формирование этической культуры в органе власти

— Моральный лидер не просто требует соблюдения Кодекса этики, но и создает среду, в которой этичное поведение является нормой. Это достигается через:

— Ролевое моделирование: лидер сам строго следует правилам, демонстрируя честность и трудолюбие.

— Открытая коммуникация: создание механизмов для безопасного сообщения о неэтичном поведении, защищая тех, кто сообщает о нарушениях.

— Система поощрений: признание и вознаграждение сотрудников за этически безупречное поведение, а не только за формальные результаты.

B. Принятие сложных решений (моральных дилемм)

— В публичной политике часто возникают моральные дилеммы, когда нет однозначно "правильного" решения, и служащему приходится выбирать между двумя конфликтующими ценностями (например, экономия

бюджета против социальной поддержки). Моральный лидер в такой ситуации обязан:

- Обеспечить прозрачность процесса принятия решения.
- Ориентироваться на конституционные ценности и долгосрочное общественное благо.

- Принять на себя полную ответственность за последствия выбора.

B. Создание доверия и ответственности

— Ключевым практическим результатом морального лидерства является укрепление доверия граждан к власти. Доверие создается, когда граждане видят, что служащий:

- Искренне заинтересован в их проблемах.
- Действует в рамках закона и этики.
- Способен последовательно и беспристрастно выполнять свои обещания.

Моральный лидер в государственном секторе, таким образом, является хранителем ценностей, чья деятельность прямо влияет на легитимность и устойчивость всей системы государственного управления.

В условиях жесткой вертикальной субординации, характерной для госслужащих, существует высокий риск подавления инициативы и возникновения латентных конфликтов. Моральное лидерство критически важно для смягчения этих структурных недостатков. Лидер должен уметь сочетать управленческую решительность (власть) с моральной чувствительностью и принципом паритетности, чтобы создать плодотворный климат.

Рекомендации:

— Оценка стиля лидерства. Рекомендуется внедрение регулярной оценки руководителей, включая 360-градусное исследование, с акцентом на их способность выступать в роли «Тренера», а также на соблюдение принципов корректности и распределительной справедливости.

— Этический аудит распоряжений. Руководители должны быть обучены методам самоаудита своих управленческих решений. Перед наказанием подчиненного за плохой результат, руководитель обязан ответить на четыре вопроса: «Кто выбрал этого служащего? Кто его инструктировал? Было ли предоставлено материально-техническое обеспечение? Был ли контроль?».

Кейсы

Кейс 1. Целостность выше политической целесообразности

Глава государственного агентства А. должен был представить общественности и международным донорам отчет о выполнении крупного инфраструктурного проекта. Внутренняя проверка показала, что в отчете содержатся серьезные, хотя и не преднамеренные, искажения финансовых данных, которые, если их опубликовать,

представят проект в исключительно выгодном свете и обеспечат политические дивиденды для агентства. Однако служащий А. понимал, что публикация недостоверных данных является обманом и, в долгосрочной перспективе, подорвет доверие. Служащий А. публично отложил публикацию отчета, признал наличие ошибок, пошел на временные reputационные потери и инициировал полную прозрачную перепроверку.

Вопросы к кейсу:

1. В чем проявилась сущность морального лидерства служащего А.?
2. Какой НПА Кыргызской Республики обязывает служащего ставить принципы честности выше сиюминутной политической выгоды?

Ответы к Кейсу 1.

Сущность проявилась в моральной целостности (интегрити) – готовности следовать этическим принципам честности, правдивости и добросовестности, даже если это влечет за собой негативные последствия для карьеры или репутации (приоритет общественного блага над личной или политической выгодой).

Основные НПА:

- Пункт 2.4 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики (Указ Президента КР № 171) требует от служащих соблюдения принципов честности, добросовестности и открытости. Принцип открытости и добросовестности обязывает служащего не скрывать истинное положение дел.
- Статьи 3, 4 Закона Кыргызской Республики «О противодействии коррупции» требует от служащих действовать в целях укрепления доверия и прозрачности, что исключает любое искажение информации, даже если это не влечет прямого хищения.

Кейс 2. Принцип справедливости в распределении ограниченных ресурсов

После крупного стихийного бедствия, муниципальный служащий Б., глава районного штаба по распределению гуманитарной помощи, получил ограниченную партию строительных материалов для восстановления жилья. Он столкнулся с сильным давлением: влиятельные старейшины и депутаты местного кенеша требовали приоритетного распределения материалов для своих родственников и окружения. Служащий Б., руководствуясь принципами морального лидерства, отказался от личных связей и политического влияния. Он создал публично доступный электронный реестр пострадавших, распределил материалы строго по критериям наибольшего ущерба и в порядке очередности, обеспечив равное отношение ко всем пострадавшим.

Вопросы к кейсу:

1. Какие ключевые принципы морального лидерства были применены служащим Б.?
2. Какие НПА Кыргызской Республики поддерживают принцип справедливого и беспристрастного распределения государственных (муниципальных) ресурсов?

Ответы к Кейсу 2.

Применены принципы справедливости, беспристрастности и прозрачности. Моральный лидер Б. продемонстрировал мужество и приверженность публичным интересам, отказавшись поддаваться давлению и кумовству.

Основные НПА:

- Пункты 2.4, 4.9, 4.10 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики (Указ Президента КР № 171) требует

от служащих соблюдения принципа беспристрастности и недопущения использования служебного положения в личных интересах (или интересах связанных лиц).
—Статья 14 Закона Кыргызской Республики «О государственной гражданской службе и муниципальной службе» требует обеспечения равного доступа к государственным услугам и ресурсам, что является основой справедливости.
—Статьи 5, 6 Закона Кыргызской Республики «О конфликте интересов». Действия по предоставлению привилегий родственникам или приближенным являются конфликтом интересов.

Кейс 3. Мотивация через этику или через премию

Руководитель В. в одном из региональных отделов Государственной налоговой службы поставил цель резко повысить сбор налогов.

Транзакционный подход: Руководитель В. объявил, что каждый сотрудник, перевыполнивший план, получит крупную премию, а не выполнивший – лишится части надбавок и будет понижен в рейтинге.

Моральный подход: Руководитель В. сосредоточился на вдохновляющем примере. Он публично отказался от всех сомнительных "подарков" от налогоплательщиков, лично проводил тренинги, объясняя, что долг госслужащего – обеспечение справедливого финансирования государства и что честность в работе является главной ценностью, независимо от премий. Он ввел процедуру, при которой сотрудники должны были еженедельно подписывать «обязательство этической чистоты».

Вопросы к кейсу:

1. В чем ключевое различие между транзакционным и моральным подходом в данном кейсе?
2. Какой НПА Кыргызской Республики прямо обязывает служащего В. использовать моральный пример как основу для руководства?

Ответы к Кейсу 3

Ключевое различие:

Транзакционный лидер мотивирует через систему вознаграждений и наказаний (обмен «услуга за услугу»).

Моральный лидер мотивирует через внутренние ценности, этику, долг и личный пример, формируя убеждение, что правильное поведение является самоцелью, а не средством для получения премии.

Основа НПА:

- Пункты 2.5, 8.23 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики (Указ Президента КР № 171) устанавливает, что руководители обязаны собственным примером и поведением содействовать формированию и соблюдению этических норм, а также формировать этическую культуру в коллективе.

Кейс 4. Формирование этической культуры в органе власти

В одном из региональных отделений Министерства по регулированию транспорта сложилась нездоровая этическая культура: сотрудники регулярно опаздывали, хамили посетителям и передавали документы только после «неформальной платы» за «скорость». Новый руководитель Г., став моральным лидером, начал не с наказаний, а с изменения системы. Он ввел обязательную публичную электронную очередь, стандартизовал все процедуры и еженедельно проводил "этические часы", где сам, на

примерах из реальной жизни, обсуждал принципы уважения к гражданам и нетерпимости к коррупции, вовлекая рядовых сотрудников в разработку новых стандартов обслуживания.

Вопросы к кейсу:

1. Какой практический аспект морального лидерства применил руководитель Г., и в чем его основное отличие от чисто административного подхода?

2. Какой НПА обязывает руководителя Г. именно к такому подходу (формированию этической культуры)?

Ответы к Кейсу 4

Практический аспект: Применен аспект формирования этической культуры в органе власти. Отличие от административного подхода в том, что лидер Г. воздействует не только через приказ (наказание), но и через ценности, вовлеченность и изменение системных условий, устранивая саму возможность для коррупционного поведения и хамства (введение электронной очереди и стандартизации).

Основы НПА:

- Пункты 2.5, 8.23 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики (Указ Президента КР № 171) прямо возлагает на руководителей обязанность содействовать созданию и поддержанию в коллективе атмосферы доброжелательности, профессионализма и соблюдения этических норм.

Кейс 5. Принятие сложных решений (моральных дилемм)

Министр Д. столкнулся с острой моральной дилеммой: его заместитель и давний личный друг, который является незаменимым профессионалом и политическим союзником, совершил серьезное, но не уголовное, этическое нарушение (использование служебного ресурса для личного обогащения в незначительном размере). Если министр Д. уволит друга, он лишится сильного управленца и политической поддержки, что может привести к его собственной отставке. Если оставит, он подорвет свою репутацию морального лидера, установив двойные стандарты. Министр Д. принял решение публично освободить заместителя от должности, заявив, что этические стандарты должны быть одинаковыми для всех, и что публичная служба выше личной дружбы.

Вопросы к кейсу:

1. В чем заключалась моральная дилемма министра Д.?

2. Какой НПА обязывает министра Д. применять дисциплинарное взыскание, несмотря на личные отношения?

Ответы к Кейсу 5.

Столкновение личной лояльности/политической целесообразности (сохранить друга и союзника) с публичным долгом/этической ответственностью (обеспечить справедливость и нетерпимость к нарушениям).

Основы НПА:

— Статьи 23, 24 Закона Кыргызской Республики «О государственной гражданской службе и муниципальной службе» предусматривают обязанность руководителей применять дисциплинарные взыскания за совершение проступков (включая этические).

— Пункты 2.4, 2.5, 2.6 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики (Указ Президента КР № 171) требует соблюдения принципа беспристрастности и недопущения использования личных связей в ущерб публичным интересам, а также недопущения двойных стандартов.

Кейс 6. Создание доверия и ответственности

В результате ошибки, допущенной одним из ИТ-специалистов государственного фонда, возглавляемого Е., произошел сбой в системе, что привело к задержке социальных выплат тысячам пенсионеров на три дня. Общественность была возмущена. Руководитель Е., вместо того чтобы обвинить ИТ-специалиста или "свалить" вину на техническую неисправность, провел публичный брифинг, на котором взял на себя полную ответственность за системный сбой как руководитель, лично принес извинения гражданам и объявил о сверхурочной работе для устранения проблемы. Этот акт персональной ответственности быстро восстановил доверие к фонду.

Вопросы к кейсу:

1. Как моральный лидер Е. использовал принцип ответственности для создания доверия?
2. Какой НПА обязывает руководителя к такому уровню открытости и ответственности в коммуникации с гражданами?

Ответы к Кейсу 6.

Использование ответственности для создания доверия: Лидер Е. продемонстрировал моральное мужество, взяв на себя личную (моральную) ответственность за провал, тем самым подтвердив свою подотчетность обществу. Такой подход исключает «поиск козлов отпущения», укрепляет внутреннюю дисциплину и повышает доверие граждан к власти, поскольку они видят, что высшее руководство готово отвечать за свои ошибки.

Основы НПА:

- Пункт 2.4 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики (Указ Президента КР № 171) требует от служащих добросовестности, ответственности и открытости в отношениях с общественностью.
- Статьи 4, 5 Закона Кыргызской Республики «О доступе к информации, находящейся в ведении государственных органов и органов местного самоуправления Кыргызской Республики» устанавливает принцип прозрачности и обязанность государственных органов своевременно и достоверно информировать граждан о своей деятельности.

Вопросы:

1. Сформулируйте собственное определение «морального лидерства» в контексте государственной службы, подчеркивая его ключевое отличие от формального должностного авторитета.
2. Объясните, как принцип «подотчетности» (ответственности), являющийся одним из ключевых измерений морального лидерства, проявляется в работе руководителя государственного органа, и каким образом он способствует повышению доверия общества.
3. В чем заключается принципиальная разница между моральным и трансформационным лидерством, и в каких ситуациях в публичном секторе более эффективным будет применение именно морального подхода?
4. Предложите три конкретных практических шага, которые государственный служащий-лидер может предпринять для формирования этической культуры в своем подразделении/органе власти.

5. Опишите гипотетическую моральную дилемму, с которой может столкнуться государственный служащий (например, руководитель отдела), и объясните, какими принципами морального лидерства он должен руководствоваться для принятия наиболее этичного решения.

6. Каким образом постоянная прозрачность в принятии решений и общении способствует созданию доверия между государственным служащим и гражданами, что является одним из практических аспектов морального лидерства?

7. Почему личный пример государственного служащего (соблюдение этических норм, честность, непредвзятость) считается самым мощным инструментом реализации морального лидерства? Приведите один пример из практики, когда неэтичное поведение лидера подорвало его авторитет.

8. Каковы долгосрочные позитивные последствия для государственного органа и общества в целом от реализации высшим руководством принципов морального лидерства?

2.5. Профессиональный и деловой этикет госслужащего

1. Понятие и роль делового этикета в системе государственной и муниципальной службы.

2. Компоненты профессионального этикета: внешний вид и дресс-код (служебный имидж). Речевой этикет и культура общения.

3. Служебная субординация и протокол.

4. Особенности этикета взаимодействия с гражданами:

— клиентоориентированный подход.

— антикоррупционный этикет: нормы поведения в условиях потенциального конфликта интересов.

1. Понятие и роль делового этикета в системе государственной и муниципальной службы

Деловой этикет как неотъемлемая часть профессиональной культуры госслужащего. Этикет — это не просто формальность, а публичное проявление внутренних этических ценностей.

Профессиональный (деловой) этикет государственного и муниципального служащего — это совокупность устойчивых, общепринятых правил поведения, регулирующих взаимоотношения внутри государственного аппарата, а также взаимодействие служащих с гражданами, представителями бизнеса и международных организаций. В отличие от этики (внутренних моральных убеждений), этикет является внешней, формализованной формой проявления уважения, организованности и дисциплины.

Простые правила поведения в общественных местах, такие как уступать дорогу, придерживать дверь и не мусорить, являются отражением базовых этических принципов, в частности, уважения к окружающим.¹³

Внешний вид должен быть опрятным и соответствовать деловому (классическому) стилю.

Например, вежливое поведение в транспорте или на переговорах напрямую демонстрирует уважение к людям, что является одним из фундаментальных этических принципов. Несоблюдение этикета может подорвать доверие к служащему и, как следствие, к представляемому им государственному органу. Моральное лидерство проявляется в мелочах, и этикет является языком, на котором госслужащий коммуницирует свою приверженность высоким этическим стандартам.

Основные функции этикета на государственной службе. Специфика такого рода профессиональной деятельности, как государственная служба, особенности социально-правового статуса государственного служащего и вытекающих из него соответствующих служебных ситуаций позволяют говорить об этикете государственных служащих как о совокупности специфических правил, регламентирующих внешние проявления взаимоотношений между людьми в процессе их профессиональной деятельности во всём многообразии форм служебного общения. На государственной службе, где отношения строятся на основе субординации, каждый вид общения (подчинённого и начальника, коллег, чиновника и посетителя) обладает достаточной спецификой и подчинён своим, выработанным практикой правилам этикета, ориентированного на честь и достоинство как высшую ценность.

В системе государственной службы этикет выполняет следующие ключевые функции:

- Функция легитимности и доверия. Правильное соблюдение этикета демонстрирует профессионализм, серьезность и уважение к гражданину, что прямо влияет на доверие населения к власти. Небрежное поведение воспринимается как небрежное отношение к исполнению служебных обязанностей.
- Функция коммуникации. Создает атмосферу взаимного уважения, снижает уровень конфликтности и упрощает обмен информацией.
- Функция служебного имиджа. Формирует позитивный имидж не только отдельного чиновника, но и всего органа власти, символизируя его эффективность и ответственность.

Нормы этикета информируют о том, как следует вести себя государственному служащему в той или иной конкретной служебной ситуации и какого поведения следует ожидать от коллег, начальника или подчинённых. Стандартизируя поведение каждого члена коллектива, этикет помогает им, не задумываясь, порой почти бессознательно выбирать линию поведения в соответствии с реальной обстановкой и ожиданиями окружающих, не рискуя попасть в неловкое или затруднительное положение или вызвать осложнения в отношениях с другими. Следование принятым правилам поведения у каждой из сторон общения укрепляет уверенность в

правильности своих действий, рождает самоуважение, создаёт чувство психологического комфорта.

2. Компоненты профессионального этикета

- **Внешний вид и дресс-код.** Внешний вид служащего является первой и наиболее очевидной формой публичного этикета. В государственной службе дресс-код (одежда, прическа, аксессуары) должен соответствовать принципам строгости, консервативности, чистоты и нейтральности.

В требованиях к одежде предпочтение отдается классическому деловому стилю. Одежда не должна отвлекать, быть излишне вызывающей, подчеркивать дороговизну или социальное неравенство. Основная задача — выразить уважение к занимаемой должности и статусу государственного органа.

Что касается аксессуаров и макияжа, то все должно быть минимальным. Дорогие, броские украшения могут быть восприняты как демонстрация богатства или использование служебного положения, что наносит ущерб антикоррупционному имиджу. Если предусмотрено ношение служебного знака, то служащий должен его носить, как символ идентификации и ответственности.

- **Речевой этикет и культура общения.** Речевой этикет регулирует манеру, тон и содержание устной и письменной коммуникации. Для госслужащего критически важны:

- Корректность и вежливость. Использование нейтральной, официальной лексики, исключение жаргонизмов, грубости и эмоционально окрашенных выражений. Всегда обращение на "Вы" ко всем гражданам и коллегам, независимо от их возраста или социального статуса.

- Точность и ясность. Способность доносить информацию четко, кратко, избегая двусмыслинности и избыточной бюрократической терминологии.

- Умение слушать. Активное, внимательное слушание заявителя или собеседника, исключение прерываний и демонстрации нетерпения.

- **Служебная субординация и протокол.** Субординация (соблюдение иерархии) обеспечивает порядок и эффективность работы государственного аппарата. Строгое соблюдение служебной дистанции, выполнение распоряжений в установленный срок, недопущение публичной критики вышестоящего руководства. При этом этикет требует, чтобы подчиненный вежливо и аргументированно докладывал о невозможности или нецелесообразности выполнения поручения, если оно противоречит закону или этическим нормам.

Должен соблюдаться принцип корпоративной солидарности, взаимопомощи, исключение сплетен и интриг. Этикет требует уважительного отношения ко времени и рабочему пространству коллег. Служащий должен соблюдать правила «Протокола» при проведении совещаний, организации встреч, рассадке гостей, правильное использование титулов и обращений.

3. Особенности этикета взаимодействия с гражданами: клиентоориентированный подход.

В современных условиях этикет государственных служащих смещается от "властного" к клиентоориентированному (сервисному) подходу. Гражданин рассматривается как "клиент", которому государство обязано оказать качественную услугу. Поэтому, служащему необходимо соблюдать:

— Принцип доступности. Физическая и коммуникационная доступность служащего (соблюдение часов приема, доступность телефона, электронной почты).

— Принцип эмпатии. Умение войти в положение заявителя, проявить сочувствие, даже если решение проблемы находится вне компетенции данного служащего.

— Недопущение эмоционального выгорания. Служащий должен уметь управлять своими эмоциями, не переносить личные проблемы на общение с гражданами, сохраняя нейтральность и позитивность в тоне и манере.

4. Антикоррупционный этикет: нормы поведения в условиях потенциального конфликта интересов

Одной из важнейших функций этикета в государственной службе является профилактика коррупции и снижение рисков конфликта интересов:

— Этикет принятия подарков. Кодексы этики КР, как правило, содержат строгий запрет на принятие подарков в связи с исполнением служебных обязанностей (за исключением символических сувениров или официальных подарков, которые сдаются в собственность органа). Антикоррупционный этикет требует публичного отказа от любых ценных подношений.

— Этикет использования служебного имущества. Строгое разграничение личного и служебного времени/ресурсов. Использование служебного транспорта, связи или помещений исключительно в служебных целях.

— Этикет неформального общения. Минимизация тесных неформальных контактов с лицами, чьи интересы служащий может регулировать (представители бизнеса, лоббисты), чтобы избежать даже видимости конфликта интересов. Любая встреча с такими лицами должна быть максимально прозрачной и задокументированной.

— Этичное поведение госслужащих в публичной и цифровой сферах является критическим фактором управления общественным мнением и авторитетом госоргана. Необходимо активное управление рисками, связанными с «эффектом аквариума» и эмоциональным выгоранием.

Практические рекомендации:

— Профилактика выгорания. Внедрение систем психологической поддержки, включая обязательный временный отвод (отпуск или перевод в другое подразделение) сотрудников, демонстрирующих признаки эмоционального выгорания, чтобы предотвратить их срывы и связанное с ними падение морального авторитета.

— Тренинги по сетевой гигиене. Проведение обязательных тренингов по сетевому этикету и правилам публичной коммуникации для всех ГГС, с особым акцентом на необходимости соблюдения политической и религиозной нейтральности даже в личном публичном пространстве.

Кейсы

Кейс 1. Пренебрежение общей культурой поведения

В приемной крупного государственного ведомства, ответственного за инвестиционную политику, работал служащий А. Приходящие инвесторы, в том числе иностранные, часто жаловались на него. Служащий А. мог громко разговаривать по личному телефону, принимать пищу прямо на рабочем месте, заваленном документами, и встречать посетителей, не отрываясь от экрана компьютера, что создавало общее впечатление неуважения, неорганизованности и непрофессионализма. Это приводило к тому, что иностранные партнеры сомневались в надежности всего агентства.

Вопросы к кейсу:

1. Какова роль делового этикета, которую нарушил служащий А.?
2. Какой НПА обязывает служащего поддерживать общую деловую культуру и имидж государственного органа?

Ответы к Кейсу 1.

Служащий А. нарушил ключевую роль делового этикета, которая заключается в поддержании авторитета и высокого имиджа государственного органа и всей системы ГМС. Непрофессиональное поведение, неряшливость и неуважение к посетителям дискредитируют публичную службу, особенно в глазах делового и международного сообщества.

Основные НПА:

— Пункты 2.4, 4.9, 4.10 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики (Указ Президента КР № 171) требует от служащих соблюдения общепринятых норм морали и нравственности и профессионального поведения. Служащий обязан вести себя достойно и воздерживаться от поведения, которое может нанести ущерб авторитету государственной власти.

Кейс 2. Внешний вид и дресс-код (служебный имидж)

Муниципальная служащая Б., работающая в отделе по работе с населением, пришла на официальный прием, посвященный Дню города, в пляжном сарафане и босоножках на высокой танкетке, несмотря на то, что в официальном приглашении был указан деловой/полуофициальный дресс-код. Ее непосредственный руководитель, служащий В., пришел в зал в спортивном костюме, объяснив это тем, что "так удобнее и это его личное дело". Иностранная делегация, присутствовавшая на приеме, выразила удивление.

Вопросы к кейсу:

1. Как внешний вид служащих Б. и В. повлиял на их служебный имидж?
2. Какие НПА регламентируют требования к внешнему виду государственных служащих?

Ответы к Кейсу 2.

Несоблюдение дресс-кода на официальном мероприятии нанесло ущерб служебному имиджу служащих и всего органа власти, демонстрируя неуважение к протоколу,

гражданам и официальному статусу. Служебный имидж требует, чтобы внешний вид служащего был строгим, официальным и сдержанным.

Основные НПА:

- Пункты 11.29, 11.30, 11.31 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики (Указ Президента КР № 171) устанавливает, что внешний вид служащего должен соответствовать его статусу и способствовать укреплению авторитета государственной власти. Служащий обязан заботиться о своем служебном имидже и носить одежду, соответствующую деловому стилю.

Кейс 3. Речевой этикет и культура общения

Государственный служащий Г., начальник пресс-службы министерства, во время прямого эфира на местном телеканале, посвященном новой реформе, был эмоционально задет вопросом журналиста. В ответ служащий Г. резко перешел на «ты», использовал грубые просторечные выражения и пренебрежительно высказался о профессиональных качествах журналиста, что мгновенно стало вирусным в социальных сетях.

Вопросы к кейсу:

1. Какое требование речевого этикета и культуры общения было нарушено?
2. Какие НПА регулируют культуру общения и публичные высказывания служащего?

Ответы к Кейсу 3.

Нарушено требование речевого этикета о корректности, сдержанности, вежливости и уважительном общении. Публичное использование грубых выражений и переход на личную конфронтацию несовместимы со статусом государственного служащего.

Основные НПА:

—Пункты 2.4, 4.9, 4.10 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики (Указ Президента КР № 171). Служащий обязан придерживаться общепринятых норм культуры общения, быть вежливым, корректным и терпеливым. Он должен воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок в отношении деятельности госорганов или коллег, если это не входит в его полномочия, и не допускать использования нецензурной лексики.

—Статьи 4, 5 Закона Кыргызской Республики «О государственном языке Кыргызской Республики». Служащий обязан знать и использовать государственный или официальный язык в соответствии с требованиями закона, что включает соблюдение норм литературного языка в официальном общении.

Кейс 4. Служебная субординация и протокол

Специалист Д., сотрудник территориального управления, счел, что его непосредственный начальник Е. некомпетентен в вопросе подготовки важного документа. Специалист Д., в нарушение установленного протокола, самостоятельно направил документ напрямую руководителю областной администрации, минуя начальника Е., приложив к нему письмо, в котором критиковал методы работы своего непосредственного руководителя.

Вопросы к кейсу:

1. Какое правило субординации и протокола было нарушено, и почему это важно для системы ГМС?
2. Какой НПА регулирует служебную субординацию?

Ответы к Кейсу 4.

Нарушен принцип служебной субординации и протокола делопроизводства, требующий соблюдения иерархии и порядка согласования документов. Соблюдение субординации критически важно для эффективного управления, дисциплины и предотвращения хаоса в документообороте и принятии решений.

Основные НПА:

- Статья 14 Закона Кыргызской Республики «О государственной гражданской службе и муниципальной службе» устанавливает обязанность служащего подчиняться законным приказам и распоряжениям вышестоящих руководителей и соблюдать служебную дисциплину.
- Типовая инструкция по делопроизводству в Кыргызской Республике (утв. Постановлением Правительства КР от 3 марта 2020 г.) регламентирует порядок прохождения и согласования документов, что является частью служебного протокола.

Кейс 5. Бюрократизм против сервиса

В кабинет муниципального служащего Ж. пришла пожилая женщина, чтобы получить справку, необходимую для оформления пенсии. Служащий Ж., не вставая с места и не отрываясь от работы, сухо сообщил ей, что ей не хватает одного документа, и что она должна самостоятельно вернуться и узнать, где его получить, не дав при этом никаких разъяснений и контактных данных. Служащий Ж. действовал формально законно, но полностью проигнорировал клиентоориентированный подход. Женщина, имеющая проблемы со здоровьем, была вынуждена пройти долгий путь повторно.

Вопросы к кейсу:

1. В чем проявилось нарушение этикета клиентоориентированного подхода?
2. Какие НПА требуют от служащего внимательного и разъясняющего взаимодействия с гражданами?

Ответы к Кейсу 5.

Нарушение проявилось в равнодушии, невнимательности и формальном подходе к рассмотрению обращения. Клиентоориентированный подход (или сервисная модель) требует от служащего активного содействия гражданам, полного и ясного разъяснения процедур и проявления вежливости и терпения.

Основные НПА:

- Пункты 2.4, 4.9, 4.10 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики (Указ Президента КР № 171). Служащие обязаны проявлять уважительное и внимательное отношение к гражданам, быть терпеливыми и оказывать содействие в реализации их законных прав и интересов.
- Статья 6-1 Закона Кыргызской Республики «О порядке рассмотрения обращений граждан» требует объективного, всестороннего и своевременного рассмотрения обращений, а также разъяснения гражданам порядка обжалования и получения информации.

Кейс 6. Подарок от благодарного предпринимателя

Начальник департамента З., ответственный за лицензирование, успешно провел консультации с крупной иностранной компанией, которая получила необходимую лицензию. После этого представитель компании принес начальнику З. в кабинет подарочный набор — очень дорогие часы, заявив, что это "просто знак благодарности за профессионализм и оперативность". Начальник З. знал, что принятие подарка, стоимость которого превышает установленный лимит, запрещено, но решил, что часы "слишком хороши, чтобы от них отказываться", и принял их, не уведомив руководство.

Вопросы к кейсу:

1. Какое правило антикоррупционного этикета было нарушено, и как должен был поступить служащий З.?
2. Какие НПА регулируют принятие подарков и устанавливают антикоррупционные нормы этикета?

Ответы к Кейсу 6.

Нарушено правило антикоррупционного этикета, запрещающее принятие подарков, связанных с исполнением служебных обязанностей, поскольку это создает видимость коррупции и потенциальный конфликт интересов. Служащий З. должен был немедленно отказаться от принятия подарка, вежливо объяснив, что это противоречит законодательству и Кодексу этики.

Основные НПА:

— Пункты 7.17, 7.18, 7.19 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики (Указ Президента КР № 171) прямо требует от служащих отказаться от подарков, услуг или денежных средств, если это может повлиять на объективность исполнения обязанностей или дискредитировать службу.

— Статья 9 Закона Кыргызской Республики «О противодействии коррупции» устанавливает запрет для государственных и муниципальных служащих на принятие подарков, за исключением подарков, которые в силу общепринятых норм вежливости и протокола могут быть признаны символическими (их стоимость должна быть регламентирована).

— Статья 12 Закона Кыргызской Республики «О конфликте интересов». Принятие подарка от компании, с которой служащий взаимодействует по службе, является потенциальным конфликтом интересов и должно быть раскрыто.

Вопросы для закрепления темы:

1. Объясните, почему деловой этикет является неотъемлемой частью, а не просто второстепенным требованием, в системе государственной и муниципальной службы. Какова его основная роль с точки зрения формирования общественного мнения?
2. Каким образом строгое соблюдение дресс-кода и норм внешнего вида (служебного имиджа) государственным служащим влияет на уровень доверия граждан к органу власти в целом?
3. Приведите три конкретных правила речевого этикета, которые служащий должен строго соблюдать при общении с гражданами, чтобы предотвратить эскалацию конфликта или недопонимания, и обоснуйте их важность.
4. В чем заключается разница между служебной субординацией и личным уважением в рамках служебного протокола? Почему строгое соблюдение субординации необходимо для эффективности управленческой структуры?
5. Раскройте понятие клиентоориентированного подхода при взаимодействии с гражданами. Какие практические действия должен совершить служащий, чтобы его общение с посетителем было признано клиентоориентированным?

6. Государственный служащий получает от благодарного гражданина небольшой, но ценный подарок за оперативное решение его вопроса. Какова должна быть его реакция с точки зрения антикоррупционного этикета, и какие действия необходимо предпринять в данной ситуации?

7. Помимо внешнего вида и речи, какие невербальные компоненты (позы, жесты, мимика) входят в профессиональный этикет государственного служащего, и как их правильное использование помогает в эффективной коммуникации?

8. В ситуации официального совещания или встречи с иностранной делегацией, как знание и соблюдение служебного протокола (например, порядка представления лиц или правил рассадки) способствует достижению деловых целей?

2.6. Этика межличностных коммуникаций и публичных выступлений

1. Этика межличностных коммуникаций внутри государственного органа.
2. Этическая культура критики и обратной связи.
3. Особенности и принципы публичных выступлений госслужащего.
4. Роль и этика взаимодействия со средствами массовой информации (СМИ) и социальными сетями.

1. Этика межличностных коммуникаций внутри государственного органа

Эффективная и этичная коммуникация является критически важным инструментом для государственного служащего. Требуется проявлять корректность и внимательность в обращении с гражданами, а также терпимость и уважение к обычаям и традициям различных народов. То же касается и взаимодействия внутри коллектива, где способность толерантно воспринимать социальные, этнические и культурные различия является ключевой компетенцией.

Коммуникация в сфере государственного управления — это не просто обмен информацией, а процесс, который либо укрепляет, либо разрушает доверие. Неуважительное или некорректное общение подрывает авторитет и доверие граждан к органам власти. Как мы видим, этика коммуникаций рассматривается как стратегический инструмент для формирования положительного имиджа государственной службы.

Этика внутренней коммуникации — это основа для построения эффективной, здоровой и морально устойчивой рабочей среды. Моральное лидерство реализуется через создание атмосферы доверия, взаимного уважения и профессионализма. Для создания атмосферы доверия необходимо:

1) Принцип уважения и равенства. В коммуникациях между коллегами, независимо от ранга, должно преобладать уважительное отношение. Дискриминация по любым признакам (пол, национальность, религия, возраст) абсолютно недопустима и является грубым нарушением этики.

2) Управление служебными конфликтами. Конфликты в рабочей среде неизбежны, но моральный этикет требует их конструктивного и этически корректного разрешения.

3) Запрет на переход на личности. Критика должна быть направлена на рабочий процесс или результат, но не на личные качества человека.

4) Медиация и нейтральность. Руководитель-лидер выступает в роли нейтрального медиатора, обеспечивая справедливое разрешение спора и восстановление нормальных рабочих отношений.

5) Конфиденциальность. Обсуждение рабочих проблем или конфликтов должно оставаться внутри служебной сферы, исключая публичное разглашение или использование информации в личных целях.

2. Этическая культура критики и обратной связи. Критика является инструментом развития, но в ГМС она должна быть строго регламентирована этическими следующими нормами.

Правила этичной критики:

— Своевременность. Критика должна высказываться сразу после обнаружения проблемы, а не после того, как она привела к серьезным последствиям.

— Конструктивность: Критика должна включать предложение решения или альтернативного подхода.

— Приватность. Жесткая критика или указание на ошибку должны происходить тет-а-тет (в личном общении), а не публично, чтобы не унизить достоинство служащего и не подорвать его авторитет. Публичная критика допустима только в отношении системных проблем, а не конкретных лиц.

Моральный лидер и служащий должны быть готовы принимать критику с достоинством и видеть в ней возможность для роста. Этичное принятие критики включает:

— Выслушивание до конца без прерывания.

— Запрос разъяснений, а не немедленное оправдание.

— Благодарность за обратную связь (даже если она болезненна).

3. Особенности и принципы публичных выступлений госслужащего

Публичные выступления (пресс-конференции, доклады, отчеты) являются прямым выражением публичной политики, и их этика имеет важнейшее значение.

— Принцип достоверности и правдивости. Служащий обязан предоставлять только проверенную, достоверную информацию. Сознательное искажение фактов или сокрытие важной информации является грубейшим нарушением этики и ведет к потере доверия.

— Принцип ответственности за слово. Публичное слово госслужащего приобретает статус официального. Служащий должен избегать личных оценочных суждений, оскорбительных или провокационных высказываний.

— Принцип конструктивности и позитива. Даже при докладе о проблемах акцент должен делаться на путях решения и перспективах, а не на поиске виновных или нагнетании обстановки.

— Уважение к оппоненту. При дебатах или ответах на критические вопросы следует сохранять спокойный, уважительный тон, оперировать фактами и избегать перехода на личности.

4. Роль и этика взаимодействия со СМИ и социальными сетями.

В условиях информационного общества взаимодействие со СМИ и использование социальных сетей стало неотъемлемой частью публичной деятельности.

СМИ являются ключевым посредником между властью и обществом. Этика требует от госслужащего:

— Своевременность и оперативность. Предоставление информации должно быть быстрым, чтобы избежать распространения слухов и дезинформации.

— Открытость (за исключением служебной тайны). Отказ от комментариев должен быть обоснован законом (государственная или служебная тайна), а не желанием скрыть неудобную информацию.

— Равное отношение. Недопустимо предоставление эксклюзивной или привилегированной информации только "лояльным" СМИ.

Этика поведения в социальных сетях. Личное присутствие госслужащего в социальных сетях часто становится продолжением его служебной деятельности, что требует соблюдения специального этикета

— Соблюдение нейтралитета. Исключение резких политических заявлений, разжигания вражды, демонстрации чрезмерной роскоши или неприличного поведения, даже на "личных" страницах, поскольку служащий всегда остается публичным лицом.

— Запрет на использование служебной информации. Недопустима публикация закрытых документов, служебной переписки или инсайдерской информации.

— Разграничение ролей. Четкое указание, когда сообщение является личным мнением, а когда – официальной позицией органа власти.

Кейсы

Кейс 1. Нарушение этики общения и унижение сотрудника

Руководитель отдела А., государственный служащий, во время рабочего совещания был крайне недоволен качеством отчета, подготовленного молодым специалистом Б. Вместо того, чтобы дать конструктивную обратную связь, Руководитель А. публично использовал оскорбительные выражения, перешел на личности и заявил, что Б. не имеет права занимать свою должность. После совещания, специалист Б. подал докладную

записку в кадровую службу, указав на неэтичное поведение и унижение личного достоинства.

Вопросы к кейсу:

1. Какое ключевое правило этики межличностных коммуникаций внутри органа власти нарушил руководитель А.?
2. Какой НПА обязывает руководителя соблюдать уважительное отношение к подчиненным и не допускать оскорблений?

Ответы к Кейсу 1.

Нарушенное правило: Руководитель А. нарушил принцип уважения личного достоинства и корректности общения. Этика межличностных коммуникаций требует, чтобы критика была конструктивной, направленной на результат, а не на личность сотрудника. Публичное унижение подрывает моральный дух коллектива и доверие к руководству.

Основные НПА:

- Пункты 2.4, 2.5, 4.9, 4.10 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики (Указ Президента КР № 171) обязывает служащих (особенно руководителей) соблюдать общепринятые нормы морали и нравственности, быть корректными, вежливыми, не допускать действий, унижающих честь и достоинство граждан или коллег. Руководители должны содействовать созданию в коллективе атмосферы доброжелательности и взаимоуважения.
- Статья 13 Закона Кыргызской Республики «О государственной гражданской службе и муниципальной службе». Служебная дисциплина основывается на уважении личного достоинства каждого служащего.

Кейс 2. Критика политики в социальных сетях

Государственный служащий В., являясь рядовым специалистом в Министерстве финансов, был категорически не согласен с недавно принятым решением правительства о выделении крупного кредита. Не используя официальные каналы и не обращаясь к своему руководству, он публично написал на своей личной странице в Facebook разгромный пост, где в эмоциональной форме обвинил министра в некомпетентности и заявил, что его решение "обанкротит страну". Он не раскрыл служебную информацию, но его пост вызвал политический скандал.

Вопросы к кейсу:

1. Какое требование этической культуры критики нарушил служащий В.?
2. Какие НПА регламентируют порядок критики государственных решений со стороны служащего?

Ответы к Кейсу 2.

Нарушен принцип политической нейтральности, лояльности и соблюдения служебной этики при выражении мнения. Этическая культура критики требует, чтобы: а) критика внутри системы проходила по установленным служебным каналам; б) публичные высказывания, особенно касающиеся политики органа, в котором работает служащий, были сдержанными, корректными и не подрывали авторитет власти.

Основные НПА:

- Пункты 9.24, 9.25, 9.26, 9.27 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики (Указ Президента КР № 171). Служащий обязан соблюдать политическую нейтральность и воздерживаться от

публичных высказываний, суждений и оценок в отношении деятельности государственных органов, их руководителей или коллег, если это не входит в его полномочия, или если это может нанести ущерб авторитету государственной власти.

Кейс 3. Публичное выступление на основе слухов

Начальник управления Г. выступил на пресс-конференции по вопросу готовности инфраструктуры города к зимнему периоду. Желая успокоить общественность, он голословно заявил, что все котельные готовы на 100%, и что "впервые в истории города не будет аварий", основывая свое заявление не на официальных актах проверки, а на непроверенных данных и слухах, полученных от подчиненного. Зимой в городе произошла крупная авария.

Вопросы к кейсу:

1. Какой ключевой принцип этики публичного выступления был нарушен?
2. Какие НПА обязывают госслужащего к достоверности и ответственности за публично распространяемую информацию?

Ответы к Кейсу 3.

Нарушен принцип достоверности, точности и ответственности за публично озвученную информацию. Этика публичных выступлений требует, чтобы все заявления служащего основывались на проверенных, официальных данных, а не на предположениях или слухах. Преувеличение достижений или сокрытие проблем подрывает доверие.

Основные НПА:

— Статьи 4, 5 Закона Кыргызской Республики «О доступе к информации, находящейся в ведении государственных органов и органов местного самоуправления Кыргызской Республики». Служащий обязан предоставлять достоверную, полную и своевременную информацию.

— Пункты 2.4, 4.9, 4.10 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики (Указ Президента КР № 171). Служащий обязан добросовестно выполнять свои обязанности, что включает ответственность за точность и правдивость информации, предоставляемой общественности.

Кейс 4. Использование рабочего аккаунта в социальных сетях для политической агитации

Ведущий специалист Д., в чьи обязанности входит ведение официального аккаунта государственного органа в Twitter (X), в период активной предвыборной кампании, публиковал от имени органа ретвиты с явно агитационными материалами в поддержку одной из политических партий. Он также использовал официальный аккаунт для опровержения критических статей в СМИ, касающихся деятельности этой партии, выходя далеко за рамки своей компетенции.

Вопросы к кейсу:

1. Какое требование этики взаимодействия со СМИ и социальными сетями было нарушено?
2. Какие НПА устанавливают требование политической нейтральности для государственного служащего?

Ответы к Кейсу 4.

Нарушено требование политической нейтральности и недопустимости использования служебного положения и ресурсов в интересах политических партий. Этика взаимодействия с публичным пространством требует, чтобы служащий, особенно действующий от имени органа, строго соблюдал законность и беспристрастность.

Основные НПА:

— Статья 32 Закона Кыргызской Республики «О государственной гражданской службе и муниципальной службе» требует от служащих соблюдения принципа политической нейтральности и недопущения использования служебного положения в интересах политических объединений.

— Пункты 9.24, 9.25, 9.26, 9.27 Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики (Указ Президента КР № 171). Служащий обязан соблюдать политическую нейтральность, не допускать использования служебного положения для агитации и воздерживаться от публичных высказываний, которые могут быть восприняты как партийная пропаганда.

-Статья 34 Закона Кыргызской Республики «О праве на доступ к информации». Использование официальных аккаунтов должно служить цели информирования о деятельности органа, а не политической агитации.

Кейс 5. Оппозиционный министр

И.А.— бывший министр обороны, а затем — секретарь Совета безопасности, а после — политик и оппозиционный деятель. В январе 2010 года он был осуждён Военным судом за « злоупотребление властью»: конкретно — за незаконную передачу служебной квартиры своему сыну¹⁷. Одновременно его сторонники и некоторые наблюдатели заявляли, что уголовное преследование носило политически мотивированный характер, поскольку И.А. публично критиковал власть и перешёл в оппозицию¹⁸. После революционных событий 2010 года при новом правительстве он был полностью оправдан и восстановлен в звании генерал-лейтенанта.

Вопросы

1. Насколько действия по привлечению И.А. к уголовной ответственности и лишению звания соответствовали принципу беспристрастности и правовой защищённости государственного служащего (т.е. могли ли они нарушить нормы объективности, нейтральности, справедливости)?
2. Можно ли считать, что уголовные обвинения были злоупотреблением правом — то есть мерой репрессии за политическую деятельность, а не объективным выявлением нарушений?
3. Какие формальные гарантии (процедурные, правовые) должны быть обеспечены, чтобы дисциплинарная или уголовная ответственность не превращалась в средство ограничения права на политическую или общественную деятельность?

Ответ на кейс

Вопрос 1

Согласно ст. 23 Закона Кыргызской Республики «О государственной гражданской службе и муниципальной службе», к государственному служащему могут быть применены дисциплинарные взыскания только при «неисполнении или ненадлежащем исполнении

¹⁷ Former Kyrgyz Defense Minister Sentenced To Eight Years. RadioFreeEurope RadioLiberty/ January 11, 2010 14:13://https://www.rferl.org/a/Former_Kyrgyz_Defense_Minister_Sentenced_To_Eight_Years_1926297.html.

¹⁸ <https://iwpr.net/global-voices/kyrgyz-opposition-protests-jailing-ex-minister>.

вложенных на него обязанностей» и при наличии дисциплинарного проступка. Также закон предусматривает, что для установления дисциплинарного проступка обязательно проводится служебное расследование и оформляется документально.

В случае с И.А.: обвинения были не просто служебной дисциплиной — это уголовное дело, лишение звания, лишение свободы. Если такое преследование использовалось как ответ на его политическую деятельность — это ставит под сомнение беспристрастность властей и защищённость его прав. Подобный подход может противоречить принципам правового государства, закреплённым в Конституция Кыргызской Республики и в самом принципе справедливого суда.

Если уголовное преследование было политически мотивировано, это — нарушение принципа беспристрастности и неприкосновенности должника перед законом.

Вопрос 2

В судебных материалах сторонники И.А. утверждали, что дело было политически мотивировано. Впоследствии при смене власти — после революции 2010 года — он был оправдан и восстановлен в звании. Это даёт основания рассматривать первоначальное обвинение как инструмент политического давления, а не объективного правоприменения. Особенно учитывая, что другие обвинения против него были сняты (не все пункты обвинения признаны). В итоге, есть серьезные основания считать, что обвинения могли быть злоупотреблением правом для наказания за политическую деятельность, а не за реально совершенные должностные проступки.

Вопрос 3

Чтобы избежать злоупотреблений карательной властью против государственных служащих, должны быть обеспечены:

- 1) Прозрачная и независимая процедура расследования — служебные расследования или уголовные дела должны проводиться по установленной процедуре, с участием независимых органов, без давления извне. (Как предусматривает Закон о государственной службе и положения по дисциплинарной ответственности).
- 2) Чёткое разграничение между должностной и политической деятельностью — законодательство должно предусматривать, что участие в политической/общественной деятельности не может автоматически вести к уголовной или дисциплинарной ответственности, если не доказаны служебные проступки. Этот принцип поддерживается идеей беспристрастности и нейтральности, заложенной в Кодексе этики.
- 3) Право на обжалование решений — любые дисциплинарные или уголовные меры должны сопровождаться правом на защиту, справедливый суд, возможность обжаловать приговоры или дисциплинарные меры, как это предусмотрено в законодательстве об обращениях граждан и процедуре государственно-служебной ответственности. (Например, положения о порядке рассмотрения обращений, о трудовых спорах).

Вопросы для закрепления:

1. Какие этические нормы являются ключевыми для поддержания здорового рабочего климата и эффективного взаимодействия внутри государственного органа, особенно между руководителем и подчиненными? Объясните, почему эти нормы важнее, чем простое соблюдение субординации.
2. Сформулируйте три основных правила этической культуры критики и обратной связи в рабочем коллективе госслужбы. Как нужно подавать

критическое замечание, чтобы оно было воспринято конструктивно, а не как личное оскорбление?

3. Перечислите и обоснуйте два этических принципа, которые государственный служащий должен соблюдать при публичных выступлениях, чтобы обеспечить доверие аудитории и не ввести общественность в заблуждение.

4. Почему использование профессионального жаргона, сленга или сложных аббревиатур считается неэтичным при публичном выступлении или общении с гражданами, и как это связано с принципом доступности информации

5. Опишите, в чем заключается этическая дилемма государственного служащего при взаимодействии со средствами массовой информации (СМИ) между необходимостью оперативно информировать общественность и риском разглашения служебной или конфиденциальной информации.

6. Как государственный служащий должен этически разграничивать свою личную страницу в социальной сети и свою профессиональную роль? Какие нормы поведения в социальных сетях категорически запрещены, даже если страница не является официальной?

7. Как этический лидер внутри государственного органа должен реагировать и действовать в ситуации, когда в коллективе или в медиапространстве начинают циркулировать непроверенные слухи или сплетни о коллегах или о работе органа?

8. Государственный служащий во время прямого эфира допустил непреднамеренную фактическую ошибку в предоставленной информации. Какова его этическая обязанность по исправлению этой ошибки и в какие сроки это должно быть сделано?

Глава III. Этические вызовы и разрешение дилемм

3.7. Конфликт интересов: идентификация, предотвращение и урегулирование

1. Понятие, принципы и сущность конфликта интересов
2. Правовая основа и классификация конфликта интересов
 - А) Правовая база противодействия конфликту интересов в КР
 - Б) Классификация видов конфликтов интересов
3. Идентификация и предотвращение: теория и практика
 - А) Типовые ситуации конфликта интересов
 - Б) Механизмы выявления и профилактики
4. Алгоритм урегулирования и последствия
 - А) Алгоритм урегулирования реального конфликта интересов

1. Понятие, принципы и сущность конфликта интересов. В современном государственном управлении одной из ключевых задач является обеспечение прозрачности, эффективности и доверия общества к институтам власти. В этом контексте особую роль играет управление конфликтом интересов. Конфликт интересов — это ситуация, которая возникает в тех случаях, когда должностное лицо при выполнении своих служебных обязанностей сталкивается с личной заинтересованностью, способной оказать влияние на принимаемые им решения. Согласно законодательству Кыргызской Республики, конфликт интересов представляет собой конфликт между общественно-правовыми обязанностями и личными (частными) интересами лиц, на которых распространяется соответствующий закон¹⁹.

Личный (частный) интерес определяется как материальная или иная выгода, которую должностное лицо стремится получить для себя или своих близких при исполнении служебных обязанностей. К категории «близких лиц» относятся супруги, родители, дети (в том числе усыновленные), полнородные братья и сестры, а также иждивенцы. Общественный интерес, напротив, заключается в беспристрастном и законном принятии решений должностными лицами²⁰. Наличие такой ситуации может подорвать доверие граждан и организаций к государственному аппарату.

Важно понимать, что конфликт интересов сам по себе не является коррупционным правонарушением. Это, скорее, потенциальная предпосылка, которая создает условия для коррупции или вызывает сомнения в беспристрастности действий должностного лица. В этом заключается главное различие: если должностное лицо использует свое положение для извлечения личной выгоды в ущерб общественным интересам, то это уже квалифицируется как коррупционное деяние. Таким образом, управление конфликтом интересов — это не борьба с уже совершенными преступлениями, а критически важная превентивная мера, направленная на предотвращение коррупции на самой ранней стадии. Эта проактивная позиция, закрепленная в законодательстве, создает первую линию обороны в антикоррупционной политике государства.

Управление конфликтом интересов в Кыргызской Республике основано на трех фундаментальных принципах²¹:

1. Приоритет общественных интересов. Интересы общества всегда должны превалировать над личными интересами должностного лица.

2. Обеспечение прозрачности и контроля. Процессы, связанные с выявлением и урегулированием конфликтов, должны быть открытыми и подконтрольными общественности и соответствующим органам.

¹⁹ ЗАКОН КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ от 12 декабря 2017 года № 206 (11) «О конфликте интересов». Дата последнего обращения: сентября 19, 2025. // <https://cbd.minjust.gov.kg/111716/edition/862143/ru>

²⁰ ЗАКОН КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ от 12 декабря 2017 года № 206 (11) «О конфликте интересов». Дата последнего обращения: сентября 19, 2025. // <https://cbd.minjust.gov.kg/111716/edition/862143/ru>

²¹ ЗАКОН КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ от 12 декабря 2017 года № 206 (11) «О конфликте интересов». Дата последнего обращения: сентября 19, 2025. // <https://cbd.minjust.gov.kg/111716/edition/862143/ru>

3. Персональная ответственность и личный пример. Каждое должностное лицо несет персональную ответственность за свои действия и обязано служить примером добросовестности и беспристрастности.

Эти принципы формируют основу для эффективной системы, которая не только реагирует на нарушения, но и активно работает над их предотвращением.

2. Правовая основа и классификация конфликта интересов.

А) Правовая база противодействия конфликту интересов в КР

Противодействие конфликту интересов в Кыргызской Республике опирается на иерархическую систему нормативных правовых актов, начиная с основного закона страны.

• **Конституция Кыргызской Республики** закрепляет высшие ценности и принципы государственного устройства.

• **Закон Кыргызской Республики «О противодействии коррупции»** от 8 августа 2012 года № 153. Этот закон устанавливает общие правовые и организационные основы предупреждения и борьбы с коррупцией, а также минимизации ее последствий. В нем содержится определение коррупции и принципы противодействия ей²².

• **Закон Кыргызской Республики «О конфликте интересов»** от 12 декабря 2017 года № 206. Это специализированный закон, который детально регулирует понятие, виды и порядок урегулирования конфликтов интересов, применяемые в отношении государственных и муниципальных служащих²³.

• **Закон Кыргызской Республики «О государственной гражданской службе и муниципальной службе».** Этот закон конкретизирует положения о конфликте интересов для государственных служащих, включая механизмы его выявления и управления²⁴.

Таким образом, законодательство создает комплексную рамку, в которой Закон «О конфликте интересов» является ключевым инструментом для реализации общих антикоррупционных целей, определенных более широким Законом «О противодействии коррупции», а специфика его применения в госаппарате определяется Законом «О государственной гражданской службе».

Б) Классификация видов конфликтов интересов

²² ЗАКОН КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ от 8 августа 2012 года № 153 «О противодействии коррупции» (В редакции Законов Кыргызской Республики от 17 мая 2014 года № 70, 21 октября 2016 года № 169, 18 марта 2017 года № 46, 25 июля 2023 года № 147). Дата последнего обращения: сентября 19, 2025. // <https://cbd.minjust.gov.kg/203753/edition/1268455/ru>

²³ ЗАКОН КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ от 12 декабря 2017 года № 206 (11) «О конфликте интересов». Дата последнего обращения: сентября 19, 2025. // <https://cbd.minjust.gov.kg/111716/edition/862143/ru>

²⁴ ЗАКОН КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ от 27 октября 2021 года № 125 О государственной гражданской службе и муниципальной службе (В редакции Законов Кыргызской Республики от 18 января 2022 года №4, 6 июня 2022 года № 41, 25 января 2023 года № 14, 19 октября 2023 года № 190, 7 февраля 2024 года № 39, 29 июля 2024 года № 152, 30 июля 2024 года № 156, 31 декабря 2024 года № 209, 23 января 2025 года № 27, 18 апреля 2025 года № 78, 10 июля 2025 года № 141). Дата последнего обращения: сентября 19, 2025. // <https://cbd.minjust.gov.kg/4-3096/edition/2849/ru>

Законодательство Кыргызской Республики выделяет три основных вида конфликта интересов, что отражает последовательную эскалацию риска от потенциального к реальному нарушению²⁵.

Таблица 4. Виды конфликтов

Вид конфликта интересов	Определение	Характеристика
Потенциальный	Ситуация, в которой личные интересы должностного лица могут оказать влияние на выполнение им служебных обязанностей.	Риск возникновения конфликта. Личные интересы существуют, но еще не повлияли на действия или решения.
Реальный	Ситуация, в которой личные интересы должностного лица влияют или могут повлиять на выполнение им служебных обязанностей, что может привести к нарушению прав и интересов граждан, организаций или государства.	Настоящий конфликт. Личные интересы уже оказывают давление или могут прямо повлиять на решение.
Произошедший	Ситуация, в которой личный интерес уже привел к недобросовестному использованию должностных полномочий и нарушению прав и интересов общества.	Правонарушение. Ситуация конфликта завершилась незаконным действием или решением в пользу личного интереса.

Такая классификация позволяет государственным органам вмешиваться на каждой стадии, чтобы не допустить перехода от административного риска к уголовному преступлению. Профилактические меры (декларирование, проверка) направлены на потенциальный конфликт. Механизмы урегулирования (отстранение, устранение интереса) — на реальный. А наказание (увольнение, уголовная ответственность) — на произошедший. Это глубоко продуманная система, которая позволяет своевременно устранять риски и предотвращать серьезные последствия.

2. Идентификация и предотвращение конфликта.

А) Типовые ситуации конфликта интересов

²⁵ ЗАКОН КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ от 12 декабря 2017 года № 206 (11) «О конфликте интересов». Дата последнего обращения: сентября 19, 2025. // <https://cbd.minjust.gov.kg/111716/edition/862143/ru>

В повседневной деятельности государственных служащих можно выделить ряд наиболее распространенных ситуаций, в которых возникает конфликт интересов²⁶.

Таблица 5. Примеры конфликтов.

Сфера деятельности	Типовая ситуация	Потенциальный конфликт интересов
Государственные закупки	Участие в работе тендерной комиссии, если одна из компаний-участников принадлежит родственнику.	Чиновник может повлиять на выбор победителя в пользу компании родственника.
Кадровая политика	Принятие на работу или продвижение по службе родственников или близких знакомых, находящихся в подчинении.	Нарушение принципов равных возможностей и объективности. Может привести к использованию служебного положения для извлечения выгоды.
Лицензирование и разрешения	Принятие решения о выдаче лицензии или разрешения компании, принадлежащей другу, бывшему коллеге или родственнику.	Личная связь может повлиять на решение, несмотря на наличие или отсутствие всех необходимых документов.
Налоговый контроль	Подготовка и принятие решения об отсрочке уплаты налогов или списании штрафов для компании, в которой работает супруг(а).	Чиновник может использовать свои полномочия для предоставления незаконных льгот.
Контрольно-надзорная деятельность	Проведение проверки в организации, которой владеют или управляют близкие лица.	Возможность сокрытия нарушений или оказания излишнего давления.

Б) Механизмы выявления и профилактики

Система предотвращения конфликтов интересов включает в себя комплексный набор механизмов²⁷.

1. **Декларирование личных интересов.** Одним из ключевых механизмов является обязательное декларирование личных (частных) интересов при поступлении на службу, а также при занятии новой должности с иным

²⁶ Управление конфликтом интересов в государственном секторе ..., дата последнего обращения: сентября 19, 2025, // <https://shailoo.gov.kg/media/anarbek/2018/01/27/9.pdf>

²⁷ Управление конфликтом интересов в государственном секторе ..., дата последнего обращения: сентября 19, 2025, // <https://shailoo.gov.kg/media/anarbek/2018/01/27/9.pdf>

объемом полномочий²⁸. Это позволяет выявить потенциальные конфликты на самой ранней стадии.

2. **Антикоррупционная экспертиза.** Проекты нормативных правовых актов и другие документы проходят специальную экспертизу на предмет наличия коррупциогенных факторов, которые могут создать условия для возникновения конфликта интересов.

3. **Проверка сведений.** Государственные органы проводят проверку сведений, представленных гражданами, включая информацию о родственных связях и аффилированности.

4. **Сообщение третьих лиц.** Граждане и организации могут сообщать о наличии конфликта интересов в соответствующие органы. Этот механизм обеспечивает прозрачность и общественный контроль²⁹.

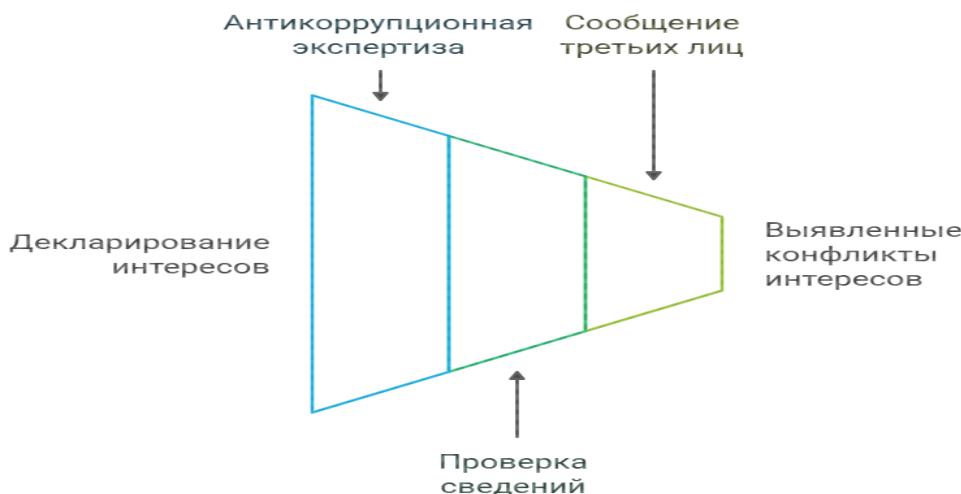


Рис. 10. Система предотвращения конфликтов интересов включает в себя комплексный набор механизмов

Практический пример №1: «Кумовство в региональной политике»

Случай с назначением сына бывшего депутата Жогорку Кенеша на должность спикера местного кенеша является яркой иллюстрацией потенциального конфликта интересов, который подрывает общественное доверие³⁰. Само по себе назначение не является преступлением, если оно было осуществлено в соответствии с процедурами. Однако этот факт вызывает серьезные вопросы у общественности, поскольку возникает подозрение в использовании влияния отца для получения должности. Такая ситуация прямо относится

²⁸ ЗАКОН КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ от 12 декабря 2017 года № 206 (11) «О конфликте интересов». Дата последнего обращения: сентября 19, 2025. // <https://cbd.minjust.gov.kg/111716/edition/862143/ru>

²⁹ ЗАКОН КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ от 12 декабря 2017 года № 206 (11) «О конфликте интересов». Дата последнего обращения: сентября 19, 2025. // <https://cbd.minjust.gov.kg/111716/edition/862143/ru> Дата последнего обращения: сентября 19, 2025 // <https://probation.minjust.gov.kg/ru/antikorruptionka/normativnye-pravovye-akty-v-sfere-protivodeystviya-korruptioni/492.html>

³⁰ Сын бывшего депутата Жогорку Кенеша Мамбеталиева избран спикером местного кенеша - Turmush, дата последнего обращения: сентября 19, 2025 // <https://osh.turmush.kg/ru/news:2202031>

к "осуществлению управленческих функций по отношению к заинтересованным лицам"³¹.

Общественное восприятие таких назначений как проявления "кумовства" подрывает легитимность власти. Дело в том, что Закон о конфликте интересов должен работать не только как юридический инструмент, но и как механизм восстановления и поддержания доверия граждан. Если общество не верит в беспристрастность решений, система становится неэффективной, даже если прямое юридическое нарушение сложно доказать.

3. Алгоритм урегулирования и последствия

А) Алгоритм урегулирования реального конфликта интересов

В случае возникновения реального конфликта интересов, законодательство Кыргызской Республики предусматривает четкий алгоритм действий для должностного лица и его руководителя³².

1. **Идентификация и уведомление.** Лицо, у которого возник реальный конфликт интересов, обязано письменно сообщить об этом своему непосредственному руководителю.

2. **Временное воздержание.** До принятия мер по урегулированию конфликта, должностное лицо должно временно, в течение не менее пяти рабочих дней, воздержаться от выполнения служебных обязанностей, связанных с конфликтом интересов.

3. **Действия руководителя.** Непосредственный руководитель, получив письменное уведомление или узнав о конфликте из других источников, обязан принять меры по его урегулированию в течение пяти рабочих дней. Он должен письменно сообщить должностному лицу, какие именно меры будут применены.

4. **Обращение в комиссию по этике.** Если непосредственный руководитель не принял мер или не сообщил о них в установленный срок, должностное лицо вправе обратиться с информацией об этом в комиссию по этике или другие уполномоченные государственные органы.

К мерам по урегулированию конфликта интересов могут относиться³³:

- Временное отстранение должностного лица от выполнения обязанностей, связанных с конфликтом.
- Устранение должностным лицом своего личного интереса (например, продажа акций компании).
- Ограничение доступа к информации, которая является источником

³¹ Примеры конфликтов интересов на госслужбе и ответственность чиновников - Блог, дата последнего обращения: сентябрь 19, 2025// <http://unitoria.ru/blog/gmu/primery-konfliktov-interesov-na-gossluzhbe-i-otvetstvennost-chinovnikov>

³² ЗАКОН КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ от 12 декабря 2017 года № 206 (11) «О конфликте интересов». Дата последнего обращения: сентябрь 19, 2025. // <https://cbd.minjust.gov.kg/111716/edition/862143/ru> Дата последнего обращения: сентябрь 19, 2025// <https://probation.minjust.gov.kg/ru/antikorruptionka/normativnye-pravovye-akty-v-sfere-protivodeystviya-korrupcii/492.html>

³³ ЗАКОН КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ от 12 декабря 2017 года № 206 (11) «О конфликте интересов». Дата последнего обращения: сентябрь 19, 2025. // <https://cbd.minjust.gov.kg/111716/edition/862143/ru> Дата последнего обращения: сентябрь 19, 2025// <https://probation.minjust.gov.kg/ru/antikorruptionka/normativnye-pravovye-akty-v-sfere-protivodeystviya-korrupcii/492.html>

конфликта.



Рис.11. Меры по урегулированию конфликта интересов

Однако, в законодательстве есть определенная уязвимость. Согласно³⁴, если руководитель не принимает никаких мер в течение пяти дней, служащий может продолжить выполнение своих обязанностей "по своему усмотрению и на основе" своего решения. Это положение, с одной стороны, защищает служащего от бездействия начальства, но с другой — может быть истолковано как лазейка для принятия выгодного для себя решения. Это подчеркивает, что правовые нормы могут быть эффективны только при наличии сильного и независимого органа, который может вмешаться в такие ситуации, например, комиссии по этике.

Практический пример №2: «Семейный бизнес и легализация доходов»

В 2023 году был задержан сын экс-депутата, которому было предъявлено обвинение в соучастии в преступлении и легализации преступных доходов³⁵. В ходе следствия было установлено, что он использовал свое положение и связи для завладения дорогостоящим имуществом, которое затем было оформлено на него, и занимался финансированием членов ОПГ.

³⁴ ЗАКОН КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ от 12 декабря 2017 года № 206 (11) «О конфликте интересов». Дата последнего обращения: сентябрь 19, 2025. // <https://cbd.minjust.gov.kg/111716/edition/862143/ru> Дата последнего обращения: сентябрь 19, 2025// <https://probation.minjust.gov.kg/ru/antikorruptionka/normativnye-pravovye-akty-v-sfere-protivodeystviya-korrupcii/492.html>

³⁵ ГКНБ: Задержан сын экс-депутата Жогорку Кенеша Бориса Саны - Александр Сан - Вечерний Бишкек, дата последнего обращения: сентябрь 19, 2025.//https://www.vb.kg/doc/433793_gknb:_zaderjan_syn_eks_deputata_jogorky_kenesha_borisa_sana_aleksandr_san.html

Данный пример демонстрирует, как произошедший конфликт интересов перерастает в уголовное преступление. Этот случай является ярким примером того, что происходит, когда превентивные меры не сработали. Личный интерес (финансовая выгода) и связь с организованной преступной группой привели к прямому нарушению закона, что влечет за собой не только увольнение, но и уголовное преследование³⁶. Это также показывает, что правоохранительные органы все чаще выявляют и пресекают не только прямые коррупционные деяния, но и преступления, совершенные через аффилированных лиц, что подчеркивает взаимосвязь между конфликтом интересов и организованной преступностью

Структурные недостатки госслужбы, такие как жесткая вертикаль, провоцируют внутренние латентные конфликты. Компенсировать это негативное влияние может только морально грамотное управление, основанное на принципах справедливости, сотрудничества и объективности, что требует высокого уровня коммуникативного контроля и этического лидерства от руководителей.

Конфликт интересов, особенно проявляющийся в форме неформальных услуг, подрывает беспристрастность, являющуюся фундаментом государственной службы. Для эффективного противодействия необходимо дополнить правовые механизмы активными этическими мерами, такими как частая ротация и строгий контроль за подарками.

Практические рекомендации:

— **Механизмы горизонтальной координации.** Для преодоления внутренних конфликтов, вызванных жесткой вертикалью, необходимо создавать временные или проектные группы (по матричному типу, что соответствует современным тенденциям реформирования), объединяющие сотрудников из разных подразделений.

— **Обучение справедливости.** Проводить систематические тренинги для руководителей по управлению конфликтами, уделяя особое внимание объективному распределению поощрений и исключению «двойных стандартов» в оценке труда.

— **Обучение типологии конфликтов интересов.** Включение в обязательные программы обучения конкретных типовых ситуаций, включая анализ рисков, связанных с неформальной «коррупцией услуг» и манипуляцией общественным мнением.

— **Законодательное уточнение подарков.** Рекомендуется обеспечить строгую регламентацию порядка сдачи, учета и оценки протокольных подарков, исключая любые возможности для личного или семейного обогащения.

³⁶ Примеры конфликтов интересов на госслужбе и ответственность чиновников - Блог, дата последнего обращения: сентября 19, 2025// <http://unitoria.ru/blog/gmu/primery-konfliktov-interesov-na-gossluzhbe-i-otvetstvennost-chinovnikov>

Кейсы

Кейс-задача №1 (на основе официального документа)

Сценарий:

В Департамент государственного имущества Кыргызской Республики поступает заявление от руководителя отдела, в котором он просит принять на работу в свой отдел своего зятя в качестве младшего специалиста. Руководитель отдела мотивирует свою просьбу тем, что зять обладает необходимыми квалификациями.

Вопросы:

1. Определите, возникает ли в данной ситуации конфликт интересов, и если да, то какой именно вид?
2. Какие правовые нормы Кыргызской Республики регулируют эту ситуацию?
3. Какие действия должен предпринять руководитель, чтобы урегулировать этот конфликт?

Ответы:

1. В данной ситуации возникает **потенциальный конфликт интересов**. Назначение близкого лица в подчиненный отдел создает риск необъективного отношения, предоставления привилегий или использования служебного положения для извлечения личной выгоды для зятя.
2. Ситуация регулируется Законом КР «О государственной гражданской службе и муниципальной службе» и Законом КР «О конфликте интересов». Согласно, конфликт интересов может быть выявлен посредством изучения наличия родства с подчиненными³⁷.
3. Руководитель, осознав наличие конфликта, должен письменно уведомить своего непосредственного руководителя о возникшей ситуации. Руководитель, в свою очередь, должен принять меры для урегулирования, например, путем перевода зятя в другой отдел или назначения его в подчинение другому руководителю.

Кейс-задача №2 (на основе статьи из СМИ)

Сценарий:

Проанализируйте статью из СМИ под заголовком «Криминальная родня. За что задерживают родственников чиновников»³⁸, в которой описываются случаи задержания сыновей бывших депутатов по подозрению в коррупции.

Вопросы:

1. Как описанные в статье ситуации могут быть связаны с концепцией конфликта интересов?
2. Какие принципы управления конфликтом интересов, закрепленные в законодательстве КР, были нарушены в этих случаях?
3. Почему важно расследовать такие случаи, даже если прямое участие чиновника не доказано?

³⁷ ЗАКОН КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ от 12 декабря 2017 года № 206 (11) «О конфликте интересов». Дата последнего обращения: сентября 19, 2025. // <https://cbd.minjust.gov.kg/111716/edition/862143/ru> Дата последнего обращения: сентября 19, 2025// <https://probation.minjust.gov.kg/ru/antikorruptionka/normativnye-pravovye-akty-v-sfere-protivodeystviya-korruptsii/492.html>

³⁸ Криминальная родня. За что задерживают родственников чиновников - | 24.KG, дата последнего обращения: сентября 19, 2025, // https://24.kg/proisshestviya/234918_kriminalnaya_rodnya_zachto_zaderjivayut_rodstvennikov_chinovnikov/

Ответы:

1. Описанные ситуации тесно связаны с концепцией конфликта интересов, поскольку они показывают, как личные (семейные) интересы могут привести к злоупотреблению служебным положением и использованию связей для совершения или содействия совершению преступлений. Задержание родственников чиновников может свидетельствовать о том, что должностное лицо могло использовать свое влияние для их прикрытия или получения незаконной выгоды, как это описано в¹⁰. Таким образом, конфликт интересов является начальной точкой для расследования, которое может выявить более серьезные коррупционные деяния.²
2. В этих случаях были нарушены ключевые принципы управления конфликтом интересов:
 - **Приоритет общественных интересов:** Интересы общества были принесены в жертву личным интересам и выгоде³⁹.
 - **Персональная ответственность и личный пример:** Действия родственников, которые могут быть связаны с незаконной деятельностью, подрывают доверие к самому должностному лицу и к институту, который оно представляет, что прямо нарушает принцип личного примера⁴⁰.
3. Расследование таких случаев имеет критическое значение, поскольку оно помогает установить, использовалось ли служебное положение для скрытия преступлений или для получения незаконных благ. Публичные скандалы, связанные с "криминальной родней"⁴¹, показывают, что общественность воспринимает такие связи как прямое использование служебного положения. Расследование в этих случаях является не только инструментом правосудия, но и механизмом восстановления и поддержания общественного доверия к государственным институтам, демонстрируя, что никто не стоит выше закона.

Вопросы

1. Сформулируйте ключевое различие между потенциальным и реальным конфликтом интересов, и объясните, почему даже потенциальный конфликт требует немедленного внимания со стороны государственного служащего.
2. Какова правовая основа противодействия конфликту интересов в Кыргызской Республике? Какие два основных нормативно-правовых акта определяют это понятие и регулируют действия служащих?
3. Объясните, как принцип приоритета публичных интересов над личными, являющийся основополагающим для противодействия, должен применяться государственным служащим при принятии решения в ситуации конфликта.

³⁹ ЗАКОН КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ от 12 декабря 2017 года № 206 (11) «О конфликте интересов». Дата последнего обращения: сентября 19, 2025. // <https://cbd.minjust.gov.kg/111716/edition/862143/ru>

⁴⁰ ЗАКОН КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ от 12 декабря 2017 года № 206 (11) «О конфликте интересов». Дата последнего обращения: сентября 19, 2025. // <https://cbd.minjust.gov.kg/111716/edition/862143/ru>

⁴¹ Криминальная родня. За что задерживают родственников чиновников - | 24.KG, дата последнего обращения: сентября 19, 2025, // https://24.kg/proisshestviya/234918_kriminalnaya_rodnya_zachto_zaderjivayut_rodstvennikov_chinovnikov/

4. Приведите пример типовой ситуации конфликта интересов, связанной с использованием служебной информации, и объясните, к какому виду конфликта (по классификации) она относится.
5. Какими внешними признаками или маркерами руководитель государственного органа может определить наличие высокого риска возникновения конфликта интересов у своего подчиненного?
6. Какую ключевую роль играет механизм декларирования (предоставления сведений о личной заинтересованности) в системе профилактики конфликтов интересов, и кто является ответственным за подачу таких сведений?
7. Опишите первые два обязательных шага в алгоритме урегулирования реального конфликта интересов, которые должен предпринять государственный служащий, обнаруживший свою личную заинтересованность.
8. Если непосредственный руководитель служащего не может урегулировать конфликт интересов, какие меры отстранения (полного или частичного) могут быть применены в соответствии с законодательством для предотвращения ущерба?
9. Государственный служащий курирует направление, в котором тендер выиграла компания, принадлежащая его близкому другу (не родственнику). Является ли это конфликтом интересов и почему?
10. Какие виды ответственности (дисциплинарной, административной, уголовной) могут наступить для государственного служащего за неурегулирование конфликта интересов, в результате чего государству был нанесен значительный ущерб?

3.8. Противодействие коррупции как ключевая задача этического лидерства

1. Понятие коррупции: теоретические подходы.
2. Социальные и экономические последствия коррупции.
3. Антикоррупционная политика государства
4. Этическое лидерство как основа противодействия коррупции
5. Конфликт интересов как ключевой источник коррупционных нарушений
6. Цифровизация государственного управления как антикоррупционный инструмент.
7. Психология коррупции и механизмы устойчивости государственного служащего.

Коррупция является одной из наиболее серьёзных угроз устойчивому развитию, которая подрывает доверие населения к государственным институтам, снижает эффективность государственного управления и создает условия для социального неравенства. В условиях современной глобальной

конкуренции и цифровизации коррупционные практики становятся более изощрёнными, а потому требуют нового уровня сопротивления, основанного не только на законодательных мерах, но и на развитии системы этического лидерства государственных служащих. Этическое лидерство представляет собой совокупность профессиональных и морально-нравственных качеств руководителя, позволяющих ему выступать образцом честности, справедливости и неподкупности.

Согласно международным исследованиям, устойчивость государственных институтов прямо зависит от этического поведения управленцев и способности руководителей формировать атмосферу нетерпимости к коррупции⁴². Для стран с переходной экономикой, включая Кыргызстан, борьба с коррупцией является критически важной задачей государственной политики. Нормативно-правовая база КР, включающая Закон «О противодействии коррупции»⁴³ и Закон «О государственной службе»⁴⁴, подчёркивает значимость этических стандартов, предотвращения конфликта интересов и обеспечения ответственности служащих.

В данной главе коррупция рассматривается не только как правонарушение, но и как этическая проблема, требующая формирования нового типа руководителя — этического лидера, способного сочетать профессиональную компетентность, прозрачность и приверженность общественным интересам. Особое внимание уделяется международному опыту (Сингапур, Грузия, Казахстан, страны ОЭСР), где этическое лидерство стало системным элементом реформ государственного управления.

1. Понятие коррупции: теоретические подходы. Коррупция является многогранным феноменом, который изучается в праве, политологии, социологии и экономике. В научной литературе отсутствует единое универсальное определение, поскольку коррупционные практики различаются в зависимости от социального контекста и политической системы. Однако большинство исследователей сходятся в том, что коррупция представляет собой злоупотребление публичной властью в целях получения личной выгоды⁴⁵.

Согласно Конвенции ООН против коррупции (2003), под коррупцией понимаются:

- взяточничество;
- подкуп должностных лиц;
- злоупотребление влиянием;
- злоупотребление служебным положением;

⁴² OECD. *Government at a Glance 2023*. Paris: OECD Publishing, 2023.

⁴³ Закон Кыргызской Республики «О противодействии коррупции» от 8 августа 2012 г. № 153.

⁴⁴ Закон Кыргызской Республики «О государственной гражданской службе и муниципальной службе» от 30 мая 2016 г. № 75

⁴⁵ Rose-Ackerman S. *Corruption and Government*. Cambridge University Press, 2016.

- незаконное обогащение;
- хищение государственного имущества⁴⁶.

Экономист Р. Клитгаард предложил формулу коррупции, ставшую классической в исследованиях⁴⁷:

Коррупция = Монополия + Дискреция – Подотчётность.

Эта формула применима ко всем уровням государственного управления и объясняет, почему коррупция особенно активно развивается в тех сферах, где:

- власть концентрирована в руках узкого круга лиц;
- отсутствуют механизмы контроля;
- решения принимаются доминирующим образом;
- общественность лишена доступа к информации.

Социологические теории подчеркивают, что коррупция может принимать формы⁴⁸:



Рис. 12 Формы коррупции

Для постсоветских стран характерно сочетание системной и административной коррупции, что требует комплексной стратегии её предупреждения.

2. Социальные и экономические последствия коррупции. Коррупция оказывает разрушительное воздействие на государственное управление, экономику, политическую стабильность и социальную сферу.

1. Подрыв доверия к государству. Коррупция снижает доверие граждан к государственным институтам, суду, правоохранительным органам, что приводит к ослаблению легитимности власти. Доверие является ключевым

⁴⁶ United Nations Convention Against Corruption (UNCAC), 2003.

⁴⁷ Klitgaard R. *Controlling Corruption*. University of California Press, 1988.

⁴⁸ Johnston M. *Syndromes of Corruption*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

ресурсом управления, его утрата ведёт к падению эффективности всех государственных функций.

2. Снижение эффективности государственного управления. Коррупция препятствует:

- выполнению государственных программ;
- рациональному распределению бюджета;
- качественному предоставлению услуг;
- реализации реформ.

Закупки проводятся по завышенным ценам, проекты реализуются неэффективно, а решения часто принимаются в интересах отдельных групп.

3. Экономические потери. Всемирный банк оценивает экономические потери стран от коррупции в размере 3–5% мирового ВВП⁴⁴. Коррупция снижает инвестиционную привлекательность страны, увеличивает стоимость государственных проектов, ухудшает условия для бизнеса.

4. Социальные последствия. Коррупция усиливает социальное неравенство, так как доступ к государственным услугам становится «комерческим» и зависит от взяток. Наиболее уязвимыми оказываются бедные слои населения.

5. Ухудшение международного имиджа страны. Страны с высоким уровнем коррупции попадают в списки высокого риска, подвергаются ограничению инвестиций и теряют возможность интеграции в международные торговые механизмы.

6. Коррупционные риски в государственном секторе. Необходимо упомянуть о коррупционных рисках, которые могут встречаться в системе государственного управления. Коррупционные риски — это вероятность того, что должностное лицо может использовать полномочия в личных интересах. Наиболее уязвимыми сферами являются:

- государственные закупки;
- выделение бюджетных средств;
- таможенные и налоговые органы;
- лицензирование и разрешительные функции;
- сфера строительства и инфраструктуры;
- природные ресурсы;
- приватизация государственного имущества;
- судебная система.

Исследования ОЭСР показывают, что государственные закупки являются самой коррупциогенной областью: от 20 до 30 % стоимости контрактов может теряться из-за коррупционных схем⁴⁹.

Для Кыргызстана также характерны риски, связанные с конфликтом интересов, кумовством, семейственно-клановыми связями, что находит

⁴⁹ OECD. Preventing Corruption in Public Procurement, 2016.

отражение в материалах Счётной палаты КР и антикоррупционных расследованиях¹⁶.

3. Антикоррупционная политика государства. Для Кыргызстана также характерны риски, связанные с конфликтом интересов, кумовством, семейственно-клановыми связями, что находит отражение в материалах Счётной палаты КР и антикоррупционных расследованиях⁵⁰.

Кыргызская Республикаratифицировала Конвенцию Организации Объединенных Наций против коррупции (2005 г.), положения которой являются составной частью правовой системы страны. Данная конвенция интегрирует национальное антикоррупционное законодательство в международные стандарты и обязательства.

Современная антикоррупционная политика основана на ряде международных документов⁵¹:

- Конвенция ООН против коррупции;
- Конвенция Совета Европы об уголовной ответственности за коррупцию;
- Рекомендации ОЭСР по прозрачности;
- Стандарты GRECO;
- Международный кодекс поведения государственных должностных лиц.
- Представленные выше документы определяют следующие направления:
 - предупреждение коррупции — обучение, кодексы этики, прозрачность;
 - наказание — уголовная ответственность;
 - повышение подотчётности — декларации доходов;
 - прозрачность закупок;
 - цифровизация госуслуг.

Международные организации подчёркивают: без интернализации этических ценностей любая антикоррупционная политика остаётся формальной.

Нормативно-правовая основа антикоррупционной политики Кыргызской Республики представляет собой комплексную систему законодательных и подзаконных актов, направленных на предупреждение, выявление, пресечение и устранение последствий коррупции. Она базируется на принципах законности, публичности, открытости и неотвратимости ответственности. Основная роль отводится специализированным законам и стратегическим документам Президента, а также положениям других отраслевых кодексов и законов, регулирующих государственную службу и доступ к информации. Отдельную роль играют государственные органы по противодействию

⁵⁰ Отчёты Счётной палаты Кыргызской Республики за 2019–2023 гг.

⁵¹ UNODC. *International Code of Conduct for Public Officials*, 2020.

коррупции, ответственное за мониторинг и координацию государственной политики.

Предоставим небольшую характеристику НПА в сфере антикоррупционной политики Кыргызской Республики.

1. **Закон КР «О противодействии коррупции» №153 (2012).** Это основополагающий, рамочный закон, который определяет правовые и организационные основы противодействия коррупции в стране. Данный закон устанавливает основные принципы (напр., обеспечение и защита прав и свобод, законность, публичность), определяет меры по профилактике коррупции (антикоррупционная экспертиза, декларирование доходов, формирование нетерпимости), а также общие нормы по борьбе и ликвидации последствий коррупционных правонарушений. Закон КР «О противодействии коррупции» является ключевым для всей антикоррупционной системы, задавая вектор государственной политики.

2. **Закон КР «О государственной гражданской службе и муниципальной службе» № 125 (2021).** Регулирует порядок организации и прохождения государственной гражданской и муниципальной службы. Данный закон включает важные антикоррупционные механизмы, касающиеся служебного поведения, ограничений, запретов (например, по совместной службе близких родственников), обязательств, связанных с конфликтом интересов, и требований к декларированию. Закон КР «О государственной гражданской службе и муниципальной службе» обеспечивает внутреннюю дисциплину и создает правовые барьеры для коррупции внутри госаппарата и органов местного самоуправления.

3. **Закон КР «О праве на доступ к информации» № 217 (2023).** Данный закон, направленный на обеспечение прозрачности деятельности государственных органов, гарантирует право граждан и юридических лиц на поиск, получение и использование общественно значимой информации, находящейся в распоряжении госорганов и органов местного самоуправления. Закон КР «О праве на доступ к информации» повышает публичность и открытость, что является мощным инструментом превенции коррупции, так как затрудняет принятие теневых решений.

4. **Указ Президента КР «О Государственной стратегии по противодействию коррупции в Кыргызской Республике на 2025-2030 годы» № 137 (2024).** Данный документ является стратегически важным программным документом, который определяет ключевые цели, приоритеты, задачи и механизмы реализации антикоррупционной политики государства на среднесрочную перспективу (2025-2030 гг.). Служит дорожной картой для всех государственных органов. Данный документ задает политическую волю и координирует усилия всех ветвей власти в борьбе с коррупцией.

5. **Указ Президента КР об утверждении Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики» №171 (2022)** является подзаконным актом,

утверждающий правила профессиональной этики. Данный документ устанавливает стандарты поведения, принципы добросовестности, неподкупности и объективности, которым должны следовать госслужащие. Кодекс этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики» №171 содержит положения о конфликте интересов и поведении во внеслужебное время. Формирует культуру нетерпимости к коррупции в профессиональной среде, дополняя законодательные запреты морально-этическими нормами.

В дополнение к вышеуказанному основному списку, правовую основу антикоррупционной политики КР усиливают следующие важные акты:

6. Уголовный кодекс Кыргызской Республики. Это основной репрессивный акт в сфере борьбы с коррупцией, который содержит составы коррупционных преступлений (напр., получение/дача взятки, злоупотребление должностным положением, незаконное обогащение) и определяет меры уголовной ответственности (наказания) за их совершение. Уголовный кодекс Кыргызской Республики обеспечивает неотвратимость наказания и является главным инструментом борьбы с уже совершенными коррупционными деяниями.

7. Закон КР «О конфликте интересов» является специализированным законом, направленный на превенцию. Данный закон определяет понятие конфликта интересов, порядок его предотвращения и урегулирования в деятельности лиц, занимающих государственные и муниципальные должности. Вводит механизмы декларирования личных (частных) интересов. Закон КР «О конфликте интересов» является критически важным для устранения условий, при которых личные интересы могут повлиять на объективность служебных решений.

8. Закон КР «О защите лиц, сообщивших о коррупционных правонарушениях». Данный закон, обеспечивает безопасность "осведомителей". Он устанавливает правовые, организационные и экономические основы защиты лиц, сообщивших о фактах коррупции, от преследования, увольнения или иного негативного воздействия. Стимулирует граждан сообщать о коррупции и является важным элементом общественного контроля.

Отдельную роль в антикоррупционной политике играют уполномоченные органы. К ним относятся:

— Национальный совет по вопросам развития и защиты Кыргызской Республики (Антикоррупционный совет): Координирующий орган при Президенте, определяющий стратегию.

— Генеральная прокуратура КР. Осуществляет надзор за исполнением антикоррупционного законодательства и руководит расследованием коррупционных преступлений.

— Государственный комитет национальной безопасности (ГКНБ). В его структуре могут быть подразделения, занимающиеся выявлением и

пресечением коррупционных преступлений, особенно в высших эшелонах власти.

— Служба финансовой разведки. Осуществляет мониторинг финансовых операций в целях противодействия легализации (отмыванию) коррупционных доходов.

Сравнительный анализ антикоррупционных систем. Рассмотрим модели устройства антикоррупционных систем зарубежных стран

Таблица 6. Сравнительный анализ антикоррупционных схем.

№	Государство	Особенности антикоррупционных моделей разных стран	Модель устройства антикоррупционной системы
1	Сингапур	Высокие зарплаты, жёсткие наказания, CPIB, нулевая терпимость	Модель П. Ли Куан Ю основана на: <ul style="list-style-type: none"> — высокой зарплате госслужащих; — жёсткой уголовной ответственности; — строгой этике поведения; — сильном антикоррупционном бюро (CPIB).
2	Грузия	Радикальная реформа структур, упрощение процедур	Реформы 2004–2008 гг. включали: <ul style="list-style-type: none"> — ликвидацию коррупционных госструктур; — резкое сокращение полномочий, вызывающих злоупотребления; — профессионализацию гос службы.
3	Казахстан	Этическая служба, цифровизация, агентство по противодействию коррупции	<ul style="list-style-type: none"> — создание Агентства РК по противодействию коррупции; — цифровизация госуслуг (хаб Astana Civil Service Hub); — развитие этического лидерства в Акорде.
4	Страны ОЭСР	акцент на профилактику, корпоративную культуру, управление рисками	<ul style="list-style-type: none"> — доминирование профилактики над репрессивными мерами; — акцент на этическую культуру; — независимые аудиторские органы.
5	Кыргызстан	цифровизация («Түндүк»), комиссии по этике, НПА о конфликте интересов	<ul style="list-style-type: none"> — зрелость гражданского общества — наличие общественного контроля — Наличие антикоррупционного совета со значительными полномочиями — Ужесточение НПА в сфере борьбы с коррупцией — повышенная централизация власти, — прозрачность деятельности ветвей власти

Из представленной выше таблицы видно, что модели антикоррупционных систем в зарубежных странах имеют свою специфическую форму, подходы решения и механизмы.

4. Этическое лидерство как механизм снижения коррупционных рисков. Современные исследования показывают, что этическое лидерство выполняет несколько функций в предотвращении коррупции:

1. Нормативная функция. Этический лидер формирует ясные и понятные правила поведения.

2. Организационная функция. Он выстраивает процедуры, делающие коррупцию невозможной.

3. Превентивная функция. На ранних этапах отслеживает риски, связанные с конфликтом интересов, семейными связями, неформальными отношениями среди персонала.

4. Мотивационная функция. Сотрудники, работающие под руководством этичного лидера, имеют более высокий уровень доверия, дисциплины и моральной устойчивости.

5. Контрольная функция. Он обеспечивает санкции за нарушения, формируя атмосферу ответственности.

Этическое лидерство в государственных органах Кыргызской Республики постепенно внедряет концепцию этического лидерства через:

- Кодекс этики госслужащих;
- этические комиссии в государственных органах;
- Антикоррупционную стратегию КР;
- учебные программы повышения квалификации для государственных и муниципальных служащих.

Особое значение имеют курсы повышения квалификации, посвящённые:

- служебным ценностям;
- предупреждению конфликта интересов;
- стандартам поведения;
- антикоррупционным механизмам;
- этическому лидерству.

Однако, несмотря на развитие нормативной базы, проблема имитации этики остаётся актуальной: нормы существуют, но не всегда применяются. Следовательно, реформа требует формирования нового поколения лидеров, ориентированных на ценности, а не на формальные требования.

5. Организационная культура влияет на все процессы в государственном органе. Исследования Э. Шейна показывают, что поведенческие модели, ценности и убеждения внутри организации определяют, каким будет рабочий климат⁵².

Коррупционная культура характеризуется:

- закрытостью;

⁵² Schein E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

- кумовством;
- отсутствием подотчётности;
- двойными стандартами;
- использованием служебных ресурсов для личных целей.

Антикоррупционная культура основывается на:

- прозрачности;
- ответственности;
- справедливом распределении полномочий;
- механизмах контроля;
- уважении прав граждан.

Этический лидер формирует культуру, где коррупция не является нормой.

6. Основные инструменты предупреждения коррупции в государственном секторе. В последние годы цифровизация стала ключевым направлением реформ государственного управления. Электронные системы уменьшают влияние человеческого фактора, снижают дискрецию должностных лиц и обеспечивают прозрачность процедур.

Основные цифровые инструменты включают:

- Электронные госуслуги. Позволяют гражданам получать услуги без личных контактов, минимизируя коррупционные риски.
- Электронные закупки. Снижают возможность манипулирования конкурсами, обеспечивают открытость и доступность информации.
- Автоматизация разрешительных процедур. Сервисы «одного окна» исключают многочисленные согласования и посредников.
- Электронные очереди и цифровой документооборот. Предотвращают «приоритет» для «нужных» людей.
- Системы учёта и мониторинга финансовой отчетности. Автоматизация позволяет отслеживать бюджетные потоки и предотвращать хищения.

В Кыргызстане внедрение системы «Түндүк» стало ключевым шагом в создании цифровой экосистемы управления, обеспечивающей межведомственный обмен данными и минимизирующей условия для коррупции⁵³.

Таблица 7. Антикоррупционный эффект цифровизации

Инструмент цифровизации	Антикоррупционный эффект
Электронные госуслуги	Снижение прямых контактов → уменьшение бытовой коррупции
Е-закупки	Прозрачность конкурсов → снижение коррупции при распределении контрактов

⁵³ Министерство цифрового развития КР. Отчёт о реализации проекта «Түндүк», 2022.

Инструмент цифровизации	Антикоррупционный эффект
Автоматизация документов	Исключение ручного влияния → сокращение дискреционных решений
Электронные очереди	Прекращение «льготного» обслуживания знакомых
Система межведомственного обмена	Уменьшение бумажных справок → исчезновение схем «плати, чтобы ускорить»

Прозрачность и подотчётность как основа предотвращения коррупции. Международные стандарты подчеркивают: прозрачность — ключ к снижению коррупции⁵⁴. Этический лидер должен обеспечить открытость процессов:

- регулярные отчёты;
- публикация бюджетной информации;
- открытые данные;
- общественные консультации;
- доступ граждан к государственным решениям.

В Кыргызстане инструментами публичной подотчётности служат: портал министерств и ведомств с указанием бюджета КР, общественные советы при госорганах, портал госзакупок.

Согласно рекомендациям ОЭСР, защита разоблачителей является ключевым элементом предупреждения коррупции⁵⁵. В странах, где такие системы работают эффективно (США, Канада, Южная Корея), количество выявленных случаев коррупции увеличивается в 3–5 раз. Кыргызстан пока не имеет комплексного закона о защите разоблачителей, но включает элементы защиты в антикоррупционную стратегию.

Основные элементы защиты:

- конфиденциальность личности заявителя;
- запрет увольнения и преследования;
- возможность анонимных сообщений;
- государственная поддержка и компенсации.

7. Психология коррупции и механизмы устойчивости государственного служащего. Среди основных причин присутствия коррупции в государственной и муниципальной службе выступают морально-психологические основы поведения личности. Опираясь на морально-

⁵⁴ Transparency International. *Anti-Corruption Guide*, 2021.

⁵⁵ OECD. *Whistleblower Protection Guidelines*, 2019.

этические основы поведения личности, можно объяснить, почему появляется коррупционное поведение у государственного служащего следующим:

1. Личными мотивациями: стремление к материальной выгоде, желание повысить статус, стремление к власти.
2. Социокультурными факторами: толерантность общества к коррупции, традиции неформальных отношений, родовая принадлежность, непотизм.
3. Институциональными факторами: низкая вероятность наказания, нечеткость процедур, слабость механизмов контроля.

Коррупция часто оправдывается логическими и рационализирующими аргументами: «все так делают», «зарплаты низкие», «без взятки ничего не решишь», что создает ложную моральную норму — «коррупция как социальная практика». В связи с этим целесообразно, государственному служащему, в особенности этическому лидеру обладать сводом морально-этических норм в поведении, которые будут механизмами его нравственной устойчивости:

1. Ценностную устойчивость (чёткие нравственные ориентиры, понимание миссии госслужбы).
2. Самоконтроль и самодисциплину (способность сопротивляться соблазнам).
3. Критическое мышление (умение распознавать коррупционные предложения).
4. Эмоциональную устойчивость (неподверженность давлению).
5. Развитое правосознание. (знание норм права и профессиональной этики).

К примеру, модель этического лидерства Брауна — Тревино включает три слоя: 1) внутренние ценности (честность, справедливость, беспристрастность); 2) этическое поведение (соблюдение правил, отказ от выгод), 3) этический менеджмент (формирование культуры в коллективе). Исследования Л.Тревино показывают, что именно психологическая устойчивость лидера является ключевым предиктором его неподкупности⁵⁶. На наш взгляд, первый уровень - внутренние ценности шкалы Брауна - Тревино, т.е внутренние ценности, морально-психологические нормы личности являются основами для первоначальной борьбы с коррупцией.

Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) предложен организационный цикл по предупреждению коррупции⁵⁷. Данный цикл включает следующие этапы:

1. Оценка рисков
2. Определение факторов
3. Создание регламентов
4. Обучение персонала
5. Контроль исполнения

⁵⁶ Treviño L. *Moral Intensity and Ethical Decision Making in Organizations*, 2014.

⁵⁷ Этот цикл рекомендован ОЭСР, UNDP и GRECO.

6. Санкции

7. Анализ результативности.

В заключении главы отметим, что противодействие коррупции является не только юридической, но прежде всего этической задачей. Государственный служащий должен руководствоваться принципами честности, прозрачности, беспристрастности и подотчётности обществу. Коррупция в госаппарате КР подпитывается сочетанием низкого материального обеспечения и политической зависимости. Этическое лидерство должно разорвать этот порочный круг, защищая профессиональный аппарат от политической конъюнктуры, которая может использовать чиновников для незаконного финансирования.

Рекомендации:

- Законодательная защита професионализма. Рекомендовать принятие законодательных мер, которые усложняют «обмен кадрами» между ГГС и коммерческим/политическим сектором (например, введение «периода охлаждения» по примеру Великобритании или Франции). Это поможет снизить риск лоббирования и политически мотивированной коррупции.
- Система «Двойного контроля». Усиление механизмов внутреннего аудита и контроля, чтобы обеспечить проверку не только деятельности служащих, но и действий самих контролеров («Правило двойного контроля»).

Кейсы

Кейс 1. ГКНБ сообщил подробности задержания начальника 4-го управления мэрии Бишкека

ГКНБ сообщил подробности задержания начальника 4-го управления мэрии Бишкека (прежнее название департамент управления муниципальным имуществом – ДУМИ) Ш.Б.К. Напомним, что 16 июля председателем ГКНБ была осуществлена выездная проверка отдельных фактов наличия коррупционных составляющих при благоустройстве парковой зоны в МТУ Пригородное Первомайского района города Бишкека, по итогам которой задержан начальник 4-го управления.

Установлено, что Ш.Б.К. в бытность главой айыльного аймака Пригородное Аламединского района Чуйской области (до присоединения в рамках АТР к Первомайскому району города Бишкека), злоупотребляя должностным положением, в целях извлечения теневых доходов организовал устойчивый коррупционный механизм незаконного вывода бюджетных средств, получения откатов при проведении тендерных закупок (в том числе фиктивные) с вовлечением подставных компаний.

Так, в 2022 году был проведен фиктивный тендер по благоустройству парковой зоны села Пригородного на сумму более 2 миллионов сомов, где победа была присуждена подконтрольной Ш.Б.К. компании. При этом указанная сумма была выведена с бюджета и присвоена Ш.Б.К. (компания какие-либо работы по благоустройству парка не проводила). Вместе с тем в период с 2021 по 2024 год Ш.Б.К. провел три тендерных закупки на сумму более 2 миллионов сомов каждая по благоустройству указанного парка, однако денежные средства были выведены и также присвоены со стороны Ш.Б.К.

Также выявлены семь тендерных закупок, которые были предоставлены аффилированным Ш.Б.К. компаниям, от которых последний получил так называемые «откаты».

Следует отметить, что Ш.Б.К., имея прямое отношение к вышеуказанным коррупционным механизмам, в ноябре 2024 года был назначен на высокопоставленную должность в мэрии города Бишкека – начальником департамента управления муниципальным имуществом. По итогам следственных действий, учитывая неопровергимые доказательства Ш.Б.К., был задержан и водворен в ИВС СИЗО ГКНБ КР.

Вопросы

1. Какие принципы Кодекса этики были нарушены в данном реальном случае?
2. Каким Законом КР квалифицируются действия чиновника и почему?
3. Какие самые строгие последствия предусмотрены для чиновника, совершившего такое нарушение, согласно законодательству КР?

Ответы на кейс 1:

1. Были нарушены фундаментальные требования Главы 3 Кодекса этики: Недопущение коррупционных проявлений и обязанность честного использования бюджетных средств. Чиновник использовал служебное положение для личной выгоды через вывод бюджетных средств, организуя фиктивные тендера, что прямо и грубо противоречит всем этическим нормам.

2. Действия квалифицируются по Уголовному кодексу Кыргызской Республики (УК КР) по статьям, связанным с Коррупцией (например, ст. 319) и/или Злоупотреблением должностным положением (ст. 320).

Обоснование: Преступление совершено с использованием служебного положения, путем организации схемы фиктивных тендеров для присвоения государственных средств, что является прямым нарушением антикоррупционного законодательства (включая Закон КР «О конфликте интересов»).

3. В соответствии с Законом КР «О государственной гражданской службе и муниципальной службе» и УК КР, последствия являются самыми строгими:

1. Дисциплинарная ответственность: незамедлительное увольнение со службы по дискредитирующем основаниям.
2. Уголовная ответственность: тюремное заключение за коррупционное преступление.
3. Пожизненный запрет на занятие государственных и муниципальных должностей в случае обвинительного приговора по коррупционной статье.

Кейс 2 по антикоррупционному законодательству КР

Ситуация

Государственный служащий Арсен Т. работает главным специалистом отдела по распределению муниципальных субсидий при городской мэрии. Во время приёма заявок он обнаруживает, что среди претендентов находится компания, принадлежащая его двоюродной сестре. В это же время Арсен случайно слышит разговор коллеги, который намекает предпринимателю на возможность ускорить рассмотрение заявки за вознаграждение. Через несколько дней предприниматель, получивший субсидию ранее, приносит Арсену дорогостоящий подарок, стоимость которого сопоставима с его месячным окладом. Параллельно Арсен заполняет ежегодную декларацию и замечает, что забыл указать полученную ранее премию. Все эти ситуации требуют правильных действий согласно антикоррупционному законодательству Кыргызской Республики.

Вопросы

1. Как должен поступить Арсен при возникновении конфликта интересов (компания его родственницы)?
2. Какие действия обязан предпринять Арсен, узнав о коррупционном поведении коллеги?
3. Может ли Арсен принять дорогостоящий подарок и как ему следует поступить?

Ответы к кейсу 2

Ответ на вопрос 1: Арсен должен письменно уведомить руководителя о конфликте интересов и быть отстранён от участия в данном рассмотрении./ Закон КР «О конфликте интересов», ст. 15. — Уведомление о конфликте интересов.

Ответ на вопрос 2: Арсен обязан сообщить руководству и уполномоченным органам о возможном коррупционном правонарушении коллеги./ Закон КР «О противодействии коррупции» №153. — Сообщение о коррупции

Ответ на вопрос 3: Арсен не имеет права принимать такой подарок и должен передать его государству по акту. / Закон КР «О конфликте интересов», ст. 12. — Запрет получения подарков

Кейс 3. “Сотрудник ГРС требовал вознаграждение за приём документов”⁵⁸.

В 2023 году в одном из районных отделов Государственной регистрационной службы (ГРС) СМИ сообщили о том, что сотрудник отказался принимать документы у гражданина без официальных оснований, мотивируя это «личным решением». Позже выяснилось, что служащий предложил гражданину обратиться «через знакомых» за вознаграждение, чтобы документы приняли быстрее.

Вопросы:

1. Какие профессиональные обязанности нарушил сотрудник?
2. Какие нормы законодательства применимы?
3. Какие дисциплинарные меры следует применить?

Ответ к кейсу 3:

Ответ 1. Основными нарушенными пунктами являются:

- П. 2) Использование служебного положения для корыстных интересов: Сотрудники использовали свое властное положение и угрозу привлечения к ответственности для вымогательства денежных средств, что является формой незаконного обогащения.
- П. 1) Подрыв веры граждан в госорганы: Совершение уголовно наказуемого деяния (вымогательства) сотрудниками правоохранительных органов наносит колоссальный ущерб авторитету и доверию граждан к государственным структурам.
- П. 7) Недобросовестное исполнение обязанностей: вместо защиты закона и граждан, служащие совершили преступление, что является прямым нарушением присяги и служебного долга.

Ответ 2. Последствия могут быть серьезными и многоплановыми:

- Снижение общественного доверия: Каждый такой инцидент усиливает у граждан убеждение в повсеместной коррупции и несправедливости, что усложняет эффективную работу госорганов.
- Отток квалифицированных кадров: Честные и принципиальные сотрудники могут демотивироваться или покинуть службу, видя безнаказанность или системность нарушений.
- Угроза национальной безопасности: В правоохранительных органах неэтичное и коррумпированное поведение может привести к фальсификации дел, освобождению преступников и нарушению основополагающих прав граждан.

⁵⁸ Kaktus Media 334586_rabotnica_grs_nezakonno_polychila_voznagrajdenie_za_oformlenie_grajdanstva.html

- Моральная и нравственная ответственность (П. 10): Государство и общество теряют моральные ориентиры в лице своих представителей.
- Ответ 3: Действия сотрудников, задержанных за вымогательство взятки, являются уголовно наказуемыми и нарушают следующие ключевые НПА, регулирующие деятельность госслужащих:
1. Закон Кыргызской Республики «О противодействии коррупции». Этот Закон прямо запрещает и определяет меры противодействия коррупционным действиям, к которым относится вымогательство и получение взятки.
 2. Уголовный кодекс Кыргызской Республики (УК КР). Вымогательство взятки квалифицируется как тяжкое преступление и является прямым нарушением статей УК КР, предусматривающих ответственность за коррупционные преступления.
 3. Закон Кыргызской Республики «О государственной гражданской службе и муниципальной службе». Нарушены основные принципы службы, а также нормы, касающиеся дисциплинарной ответственности и оснований для увольнения за грубое нарушение служебных обязанностей (коррупционное действие).
 4. Кодекс этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики (утвержден Указом Президента КР от 31 мая 2022 года № 171). Нарушение данного Кодекса является прямым основанием для применения дисциплинарных взысканий, вплоть до увольнения.

Кейс 4. Работница ГРС незаконно получила вознаграждение за оформление гражданства⁵⁹

1 марта ГКНБ совместно с ГСБЭП задержал при получении незаконных денежных средств в размере 5 тысяч сомов главного специалиста департамента регистрации населения ГРС по Аламудунскому району Чуйской области. Об этом сообщает отдел по связям с общественностью и СМИ ГКНБ.

Установлено, что работница департамента, 1977 года рождения, получила незаконные денежные средства за содействие при подаче и оформлении документов на получение гражданство КР иностранным гражданам.

В ходе осмотра кабинета обнаружено и изъято большое количество паспортов иностранных граждан, заполненных документов для получения гражданства КР и списки иностранных граждан, ранее получивших гражданства КР.

В настоящее время следственным отделом ГСБЭП возбуждено уголовное дело по статье "Незаконное получение вознаграждения служащим" УК КР. В отношении главного специалиста избрана мера пресечения в виде подписки о невыезде. Ведется следствие.

Ответ к кейсу 4.

На работников ГРС за незаконную выдачу паспортов завели уголовное дело⁶⁰

Работники ГРС попались на незаконной выдаче паспортов россиянам По факту незаконной выдачи паспортов иностранным гражданам возбуждено уголовное дело. Об этом сообщает пресс-служба МВД.

Ранее сообщалось, что оперативными работниками 5-го Главного управления МВД выявлены грубейшие факты нарушения законности региональном отделе ГРС. В Джалал-

⁵⁹Kaktus от 9 марта 2016/ Электронная ссылка: https://kaktus.media/doc/334586_rabotnica_grs_nezakonno_polychila_voznagrajdenie_za_ofomlenie_grajdanstva.html

⁶⁰Kaktus от 23 мая 2016// Электронный ресурс: https://kaktus.media/doc/338727_na_rabotnikov_grs_za_nezakonnuyu_vydachy_pasportov_zaveli_ygolovnoe_delo.html

Абадской области должностные лица ОПВРР незаконно выдали кыргызские паспорта некоторым иностранным гражданам.

Так, в ходе проводимых работ оперативно-разыскного характера было установлено, что должностные лица отдела паспортно-визовой и регистрационной работы Сузакского района, злоупотребляя служебными положениями, в нарушение инструкции "О порядке оформления, выдачи паспортов", а также положения "О порядке рассмотрения гражданства КР", совершили служебный подлог путем внесения в официальные документы заведомо ложные сведения.

В ноябре 2015 года ответственные работники ОПВРР при ГРС незаконно выдали гражданам Российской Федерации жителям Курганской области К. С и К. К внутренние (ID-card) и общегражданские паспорта гражданина Кыргызской Республики.

По указанным выявленным фактам Джалал-Абадской областной прокуратурой возбуждено уголовное дело по статье 315-1 "Незаконная выдача паспорта гражданина Кыргызской Республики, а равно внесение заведомо ложных сведений в документы, повлекшие незаконное получение гражданства" УК КР. Ведется расследование.

Кейс 5. Конфликт интересов в органах муниципальной службы

Реальная история М. Таалайбекова, также известном под псевдонимом "Царикаев")⁶¹.

В июле 2025 года М. Таалайбеков был назначен главой Муниципальной инспекции мэрии Бишкека. До этого он работал в патрульной милиции Бишкека (в том числе пресс-секретарём), и прославился как «блогер-чиновник», известный в соцсетях под псевдонимом «Царикаев». В новых условиях, как глава муниципальной инспекции г. Бишкек, он заявил, что работа инспекции будет направлена на повышение контроля, улучшение благосостояния горожан, а также осуществление санитарного и экологического надзора.

7 октября 2025 г. на сессии Бишкекский городской кенеш (БГК) депутат К.Э. резко раскритиковал работу главы муниципальной инспекции. Среди претензий: 1) скопления мусора и антисанитария в городе. 2) Свое обвинение депутат К.Э построил на том, что в соцсетях публикуется «эффектная», но неэффективная работа: создавая видимость активности, М. Таалайбеков штрафует одного и того же продавца несколько раз. 3) К. Э. также поставил под сомнение законность назначения М. Таалайбекова на должность главы инспекции. 4) Депутат обвинил инспекцию в превышении полномочий, где М. Таалайбеков проверял деятельность частного бизнеса. Дополним, в качестве аргумента, что ранее между ними были конфликты по поводу незаконной тонировки автотранспорта, принадлежащего К.Э. В тот период М. Таалайбеков занимал должность инспектора патрульной милиции.

Мэр столицы, выступил в защиту М. Таалайбекова, заявив, что муниципальная инспекция за три месяца под руководством «Царикаева» добилась ощутимых результатов.

Вопросы:

1. Имеет ли право депутат обвинять должностное лицо в непрофессионализме прямо на сессии?
2. Какие механизмы урегулирования конфликтов предусмотрены между мэрией и депутатами БГК?

Ответы на кейс 6.

⁶¹ https://ru.sputnik.kg/20251007/gorkenesh-carikaev-proverka-deputat-zakonnost-1096987377.html?utm_source

1. Проверка законности действий муниципальной инспекции — компетенция надзорных органов, а не депутатов. Закон КР «О местном самоуправлении», ст. 31. Депутат вправе запрашивать информацию, но не устанавливает факты нарушений — этим занимаются: Прокуратура КР — ст. 5 Закона «О прокуратуре». Суд, контрольно-надзорные органы, предусмотренные НПА. Следовательно, обвинения депутатов не имеют юридической силы, пока нет: акта прокурорской проверки; решения суда; служебного расследования.

2. Превышение полномочий может быть установлено только через юридическую проверку. Если Муниципальная инспекция выходила за рамки своих функций, то это подпадает под: Уголовный кодекс КР, ст. 320 — «Превышение должностных полномочий», КАП КР, ст. 586 — «Нарушение порядка осуществления контроля», но для квалификации требуется: документально подтверждённый факт; доказательства неправомерного требования; наличие ущерба или нарушения прав граждан. Поскольку таких юридически оформленных доказательств в публичном доступе нет, обвинения нельзя считать подтверждёнными.

3. Порядок назначения руководителей муниципальных учреждений регулируется Законом КР «О местном самоуправлении», ст. 20, 31, Уставом города Бишкек, ст. 37, Закон КР «О муниципальной службе», ст. 8, 11. Согласно Уставу Бишкека: кадровые вопросы решает мэр и муниципальная администрация. Городской кенеш не утверждает руководителей инспекций.

Вывод: Назначение законно, если соблюдены процедуры мэрии.

Кенеш вправе запросить информацию, но не отменять назначение.

4. В рамках своих полномочий депутат может направить обращение в органы прокуратуры, но: Закон «О статусе депутатов местных кенешей», ст. 7–8, Закон «О прокуратуре КР», он не может приостанавливать или отменять решения мэрии.

5. Муниципальная инспекция Бишкека действительно НЕ имеет права:

проводить фискальные проверки бизнеса;

требовать документы, относящиеся к налоговым или санитарным органам.

Её полномочия: Устав города Бишкек, ст. 47, Положение о Муниципальной инспекции (нормативный акт мэрии).

Закон «О местном самоуправлении», ст. 18–20. В полномочиях инспекции:

благоустройство; санитарный порядок; контроль за размещением объектов торговли; борьба со стихийной торговлей.

Если проверка бизнеса выходит за эти рамки — это превышение полномочий.

6. Да, в рамках: Закон «О статусе депутатов местных кенешей», ст. 6 Право депутата на депутатский запрос и оценку работы исполнительных органов. Но: Закон «О гарантиях деятельности депутатов местных кенешей», ст. 10. Депутат не имеет права: унижать достоинство; распространять непроверенные сведения.

Кейс 7. Внешний вид государственного служащего.

Реальная история: Замминистра сельского хозяйства А. Т. (Кыргызстан, 2023 г.)⁶²

В июне 2023 года на заседании профильного комитета Жогорку Кенеша заместитель министра сельского хозяйства А.Т. выступала с докладом. На неё обратил внимание депутат А. Э., который публично раскритиковал её внешний вид. Причины критики: одежда замминистра (цвет, фасон, стиль) не соответствовала деловому / официальному стилю, что, по мнению депутата, могло подрывать авторитет госоргана.

⁶² https://kaktus.media/doc/478500_zamministra_raskritikovali_za_vneshnii_vid.html

24.kg: «Внешний вид чиновника стал предметом обсуждения в соцсетях»

https://24.kg/vlast/267271_gde_dress-kod_deputatu_neponravilas_odejda_zamministra_selskogo_hozyaystva/

Ситуация получила широкий резонанс в СМИ и социальных сетях. Замминистра объяснила, что пришла «ненадолго», но заседание проходило в рабочее время, при исполнении должностных обязанностей.

Анализ

Для квалификации нарушения необходимо установить:

Статус лица — А.Т. является госслужащим (заместитель министра).

Факт нарушения норм внешнего вида — на заседании она находилась в одежде, не соответствующей деловому стилю (по мнению наблюдателей и депутата).

Исполнение служебных обязанностей — присутствовала на официальном заседании комитета Жогорку Кенеша.

Влияние на репутацию — внешний вид вызвал критику, снизил доверие и авторитет госоргана в глазах общественности.

Вывод: внешний вид замминистра можно квалифицировать как нарушение служебной этики и правил внешнего вида госслужащих.

Вопросы:

1. Какие признаки нарушения служебной этики и норм внешнего вида необходимо установить для замминистра?
2. Почему публичная критика депутата стала поводом для обсуждения служебной этики, хотя формального наказания не последовало?
3. Какие меры могут быть применены к госслужащему при нарушении норм внешнего вида?

Ответы к кейсу 7.

Ответ 1. Должность лица (госслужащий). Место и время нарушения (официальное заседание, исполнение обязанностей). Несоответствие одежды нормам делового стиля. Публичность нарушения и его влияние на авторитет госоргана.

Ответ 2. Нарушение носит этический, а не уголовный характер; Публичность демонстрирует потерю доверия со стороны общества; Госслужащий обязан соблюдать деловой стиль; критика указывает на нарушение, что требует внутренней проверки или разъяснения.

Ответ 3. Дисциплинарное взыскание (выговор, строгий выговор, замечание); Рекомендации по соблюдению дресс-кода; Обучение или инструктаж по этике гос службы; Репутационные последствия (негативный общественный резонанс).

Вопросы для обсуждения

1. Почему культура страха создаёт идеальные условия для коррупции?
2. Какую роль играет стиль руководства в формировании организационной культуры?
3. Какие меры (не юридические, а культурные) больше всего влияют на снижение коррупции?
4. Что должен сделать новый руководитель, чтобы восстановить доверие сотрудников?
5. Почему открытая культура и коллективное принятие решений уменьшают коррупционные риски?

6. Что важнее в борьбе с коррупцией — процедуры или ценности? Почему?
7. Какие шаги должен сделать руководитель, чтобы сотрудники перестали бояться сообщать о нарушениях?
8. Может ли организационная культура быть сильнее формальных законов? Обоснуйте мнение.

3.9. Моральные дилеммы в служебной деятельности и пути их решения

1. Моральные дилеммы государственного служащего: основные типы моральных дилемм, механизмы решения, приоритет общественного интереса
2. Религия как фактор моральных дилемм государственных служащих.

1. Моральная дилемма — это ситуация, в которой государственный служащий сталкивается с выбором между двумя или более противоречивыми нравственными нормами, интересами или обязанностями⁶³. Такие ситуации возникают тогда, когда:

- закон позволяет одно, а мораль требует другое;
- формальная процедура противоречит интересам граждан;
- есть давление начальства, но есть нормы этики;
- общественный интерес не совпадает с интересами группы влияния;
- возникает конфликт между ценностями — справедливостью, гуманностью, законностью.

Моральные дилеммы — это не правовые, а этические конфликты, которые нельзя решить лишь формальной ссылкой на закон. Они требуют профессионального суждения, этической компетенции и зрелого лидерства.

Существуют следующие типы моральных дилемм в госслужбе:

1. Дилемма законности и целесообразности. Ситуации, когда выполнение закона может нанести ущерб гражданам, но формально требуется.
2. Дилемма лояльности и беспристрастности. Конфликт между личной верностью руководству и обязанностью соблюдать закон.
3. Дилемма служебного долга и гуманности. Например, отказать гражданину в услуге строго по регламенту, хотя ситуация требует гибкости.
4. Дилемма интересов государства и интересов коллеги. Когда сотрудник замечает нарушение, но не хочет «наказывать коллегу».
5. Дилемма публичности и конфиденциальности. Здесь проходит граница между служебной тайной и правом общества знать.
6. Влияние религии на государственных служащих. Принцип светскости и график работы государственного органа.

Механизмы решения моральных дилемм.

⁶³ Cooper T. *The Responsible Administrator: Ethical Dilemmas in Public Administration*. Jossey-Bass, 2017.

1. Этическая рефлексия. Служащий должен задать себе вопросы: Каково общественное благо в этой ситуации? Что будет, если мой поступок станет публичным? Соответствует ли решение профессиональным ценностям?

2. Консультации с Комиссией по этике. Комиссия — официальный орган, который помогает служащему избежать ошибок при выборе поведения⁶⁴.

3. Применение принципа “четырех шагов”⁶⁵.

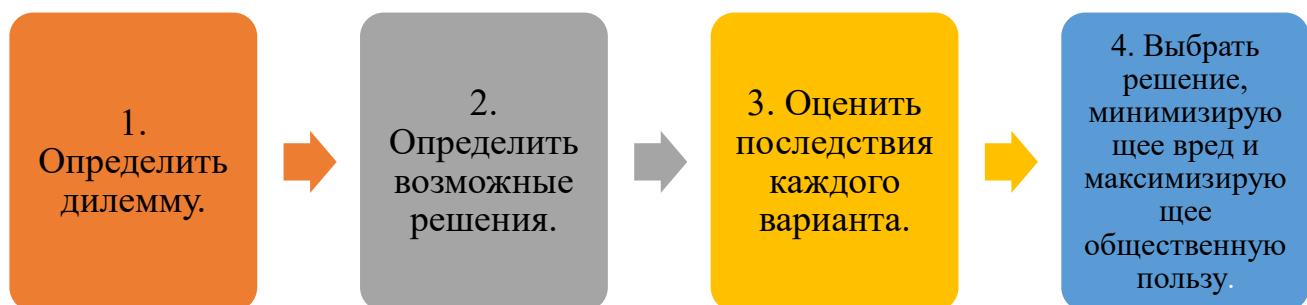


Рис. 13. Принцип «четырех шагов»

4. Приоритет общественного интереса. Международные стандарты (OECD, UNDP) рекомендуют отдавать приоритет:



Рис. 14. Приоритет общественного интереса

5. Обращение к Кодексу этики. Кодекс этики государственного служащего — главный ориентир при решении сложных ситуаций.

6. Документирование решения. Письменная фиксация — защита служащего от необоснованных обвинений.

При этом роль этического лидерства в разрешении моральных дилемм достаточно ответственная. Этический лидер:

- создаёт безопасную атмосферу для обсуждения сложных вопросов;
- поддерживает сотрудников, отказывающихся от коррупционных действий;
- обеспечивает равномерное распределение ответственности;
- внедряет обучение по этическому принятию решений.

⁶⁴ Постановление Правительства КР «Об этических комиссиях» № 391, 2019.

⁶⁵ Cooper T. Ethical Decision-Making Model, 2017.

Исследования Л. Тревино показывают, что в учреждениях с сильным этическим лидерством сотрудники в 3–4 раза чаще принимают решения в пользу закона и общественного интереса⁶⁶.

2. Религия как фактор моральных дилемм государственных служащих. Религиозные убеждения могут выступать значимым элементом личной морали государственного служащего, однако в условиях светского характера Кыргызской Республики их влияние на служебную деятельность строго ограничено законодательством. Конституция КР закрепляет принцип светскости и нейтральности государства по отношению к религии, что исключает возможность использования религиозных норм в качестве основания для принятия управленческих решений.

Моральные дилеммы, связанные с религиозностью служащих, чаще всего возникают в ситуациях, когда личные убеждения вступают в противоречие с требованиями закона, профессиональной этикой, принципами недискриминации и равного отношения к гражданам. Нормативно-правовые акты КР однозначно устанавливают приоритет закона над религиозными мотивами, запрещают проповедь, навязывание веры и любое использование служебного положения в религиозных целях.

Принцип светскости также исключает влияние религии на организацию рабочего времени государственных органов. Рабочий график определяется трудовым законодательством и внутренними регламентами, а не религиозными требованиями. Государственный служащий вправе соблюдать религиозные практики только в личное время, не нарушая служебную дисциплину и не препятствуя функционированию государственного органа.

Таким образом, религия может играть роль внутреннего морального ориентира, но не может заменять собой нормы права и служебной этики. Соблюдение принципов светскости обеспечивает нейтральность государственной службы, гарантирует равный доступ граждан к государственным услугам и укрепляет доверие к государственным институтам.

Религиозность населения оказывает значительное влияние на общественную мораль, включая морально-этические установки государственных служащих. Однако в условиях светского государства религия не может служить источником правового регулирования или оправданием при принятии управленческих решений. Это создает специфические моральные дилеммы, в которых государственный служащий вынужден сочетать личные религиозные убеждения с требованиями закона и принципами профессиональной этики государственной службы.

С другой стороны, религиозные практики граждан и государственных служащих не должны нарушать функционирование органов государственной власти. Таким образом, возникает важный вопрос: какие границы допустимого

⁶⁶ Treviño L. Ethical Decision-Making in Public Service, 2015.

влияния религии на службу и может ли религиозная практика влиять на рабочий график государственных учреждений?

Нормативное закрепление светского характера государства. Светский статус Кыргызской Республики закреплён в, ст. 1. Конституции КР, где прописано, что «Кыргызстан является демократическим, правовым, светским государством». В ст. 4 Конституции КР написано, что «ни одна религия не может устанавливаться как государственная или обязательная»⁶⁷. Следовательно, Конституция КР требует нейтральности государственной власти к религиозным доктринаам и исключает возможность религиозного влияния на государственную политику.

В Законе КР «О государственной гражданской службе» в ст. 4 указаны основные принципы: законности, политической и религиозной нейтральности, приоритета прав и свобод граждан. Это означает, что поведение госслужащего должно базироваться не на религиозных предписаниях, а исключительно на правовых нормах.

Типичные моральные дилеммы, связанные с религиозными убеждениями у государственных служащих.

Дилемма 1. Личное убеждение и официальное решение.

Государственный служащий может испытывать внутренний конфликт, если: религиозная доктрина запрещает определённые действия, а закон требует оказания услуги или исполнения полномочий. Например: оформление документов для однополых семей, работа с вопросами репродуктивного здоровья, участие в мероприятиях, не приветствуемых религиозной традицией. НПА КР однозначно решают этот конфликт: служащий обязан руководствоваться законом.

Дилемма 2. Религиозная предвзятость в отношении граждан. Запрещено: создавать преимущества гражданам определённой веры; ограничивать права по религиозному признаку. Нормативной основой для этого служат: Конституция КР (ст. 16 — равные права независимо от религии); Закон «О противодействии дискриминации». Закон «О свободе вероисповедания» (ст. 5 — государственные служащие не вправе навязывать религиозные убеждения).

Дилемма 3. Использование служебного положения для религиозной пропаганды. Строго запрещено: агитация в пользу религии, распространение религиозных материалов, проведение проповедей на рабочем месте. Основание: Закон «О свободе вероисповедания», ст. 4–5. Закон «О госслужбе», ст. 11 — запрет поведения, подрывающего доверие к службе.

Принцип светскости и график работы государственных органов. Религиозные убеждения не могут быть основанием для изменения официального графика; сокращения рабочего дня; предоставления

⁶⁷ Конституция КР

дополнительных перерывов. Это прописано: в Трудовом кодексе КР, во внутренних актах государственного органа, постановлениях правительства.

К примеру, согласно Трудовому кодексу КР, ст. 133 время обеденного перерыва — это личное время работника. Согласно Трудовому Кодексу КР, ст. 123 допускается индивидуальный график по соглашению сторон, если это не нарушает функционирование органа. Следовательно, служащий вправе совершать молитву в период обеденного перерыва или дополнительно согласовать с руководством гибкий график. Однако он не вправе останавливать работу учреждения ради молитвы, требовать освобождения от работы в религиозные праздники, не закреплённые законом. Если государственный орган начинает подстраивать свою работу под религиозные нормы, это создаёт риск дискриминации граждан других конфессий, нарушения принципа равенства доступа, подрыва светского характера государственной власти. Поэтому государственные органы обязаны сохранять полную нейтральность.

Допустимые формы выражения религиозности. Государственный служащий может:

- соблюдать религиозные обряды в личное время,
- исповедовать любые религиозные убеждения,
- иметь религиозные символы при условии, что они не мешают службе.

Недопустимые формы т.е. запрещается:

- принимать решения, основываясь на религии;
- навязывать веру коллегам или гражданам;
- требовать особых условий труда по религиозным мотивам;
- использовать религию для оправдания нарушений закона.

В заключении важно отметить, что религия является важным компонентом моральной структуры общества и может служить внутренним нравственным ориентиром государственного служащего. Тем не менее, в условиях светского государства религиозные нормы не могут определять содержание служебной деятельности, влиять на исполнение обязанностей или изменять организацию работы государственных органов. В этой связи принцип светскости, закреплённый в Конституции КР, обеспечивает:

- равенство граждан,
- нейтральность государства,
- недопущение дискриминации,
- устойчивость правового регулирования,
- приоритет закона над личными убеждениями.

Таким образом, оптимальный баланс достигается тогда, когда религиозность государственного служащего остаётся частью его личной этики, но не выходит за пределы служебных обязанностей, не влияет на решения и не нарушает установленный законодательством рабочий порядок.

Рекомендации:

— Кейс-методы в обучении. Внедрение метода анализа конкретных этических ситуаций (кейс-методов) в программы повышения квалификации для развития у государственных служащих, навыков принятия обоснованных решений в условиях моральной неопределенности.

— Анализ документов для этического контроля. При подготовке аналитических документов для руководства следует структурировать информацию таким образом, чтобы дать руководителю возможность не вчитываться детально, а быстро выносить оценочные суждения (например, «хорошо», «плохо»), что повышает прозрачность и рациональность принятия решений.

— Сложность и неопределенность этических дилемм требуют от госслужащего не только следования правилам, но и высокого уровня интеллектуальной и моральной компетенции, а также способности к рациональному мышлению.

Кейсы.

Кейс 1. Жёсткое применение закона против гуманного решения

Сотрудник социального отдела должен отказать пожилой женщине в пособии, так как в её документах не хватает одной справки.

Но очевидно:

- она едва ходит,
- живёт одна,
- справку получить сложно,
- её реальное право на пособие сомнений не вызывает.

Дилемма:

1. Строгое соблюдение нормы?

Или помочь человеку, нарушив формальную процедуру?

Ответы к кейсу 1

Анализ:

- Кодекс этики требует гуманности, уважения граждан и служения обществу.
- Закон допускает возможность содействия гражданину в сборе документов.
- Решение: не оформлять пособие незаконно, но помочь женщине получить справку (звонок в орган, консультация, сопровождение). Это сочетает законность и гуманность.

Кейс 2. Лояльность руководителю и служебный долг

Руководитель просит сотрудника «временно скрыть» некоторые данные в отчёте до момента визита проверяющей комиссии.

Сотрудник понимает, что:

- данные искажены;
- руководство требует прикрыть нарушение;
- отказ может лишить его доверия начальства.

Дилемма:

- быть лояльным руководителю?
- или выполнить служебный долг и сохранить объективность?

Ответы к кейсу 2

Этический анализ:

Кодекс этики запрещает искажение данных.

Закон КР «О госслужбе», ст. 16 — служащий обязан сообщить о давлении.

Требования ОЭСР — приоритет объективности над лояльностью.

Правильное решение:

- не выполнять незаконное указание,
- письменно уведомить руководителя о невозможности исполнения,
- при необходимости сообщить в этическую комиссию.

Почему?

Лояльность руководителю не может быть выше лояльности закону и обществу.

Кейс 3. О религиозных нормах и этике госслужащего

Пятничная молитва и выполнение служебных обязанностей

Описание ситуации. В одном из районных государственных органов г. Бишкека несколько сотрудников-мужчин регулярно уходят на пятничную молитву (жума намаз) примерно на 1,5–2 часа, что выходит за рамки установленного обеденного перерыва.

Граждане жалуются, что в это время: невозможно получить государственную услугу, нарушаются график приёма, сроки выдачи документов задерживаются.

Руководитель, опасаясь обвинений в нарушении свободы религии, не предпринимает мер. Другие сотрудники жалуются на несправедливость — им приходится выполнять часть работы отсутствующих коллег.

Вопросы для анализа.

1. Нарушают ли сотрудники закон, уходя на молитву во время рабочего процесса?
2. Может ли руководитель требовать соблюдения графика, не нарушая свободу вероисповедания?
3. Обязывает ли государственный орган менять график работы из-за религиозных нужд сотрудников?
4. Какие действия должен предпринять руководитель?

Анализ кейса (юридический + этический)

1. Принцип светскости. Государство является светским, и ни одна религиозная практика не может изменять порядок функционирования государственных органов/Конституция КР, ст. 1 и ст. 4.

2. Обязанность соблюдать рабочий график. Госслужащий обязан соблюдать служебную дисциплину, установленный график, требования законодательства / Закон КР «О государственной гражданской службе», ст. 4, 15.

3. Рабочее время и перерывы. Работник имеет право на обеденный перерыв, но не на религиозные перерывы в рабочее время. / Трудовой кодекс КР, ст. 133.

4. Индивидуальный график может быть введён только по согласованию и если не нарушает работу органа / Трудовой Кодекс КР, ст. 123.

5.Свобода совести. Государственный орган НЕ обязан подстраивать график под религиозные практики. Служащий может молиться в личное время, но не имеет права нарушать служебные обязанности /Закон «О свободе вероисповедания и религиозных организациях», ст. 4.

1.5. Нарушение прав граждан. Нарушение графика приёма граждан. Орган обязан обеспечить своевременность и доступность государственных услуг / Закон КР «О порядке рассмотрения обращений граждан», ст. 4, 7.

Ответы на кейс 3.

Ответ 1. Да, нарушают. Согласно Трудовому Кодексу КР (ст. 124, 133) и Закону о госслужбе, религиозные практики не являются основанием для отсутствия на рабочем месте за пределами перерыва.

Ответ 2. Да, руководитель обязан требовать соблюдения графика. Это не нарушение свободы совести, поскольку: свобода вероисповедания не освобождает от служебных обязанностей/ Закон о свободе вероисповедания, ст. 4)

Ответ 3. Нет, государственный орган не обязан менять график. График определяется государством, служащий подстраивается под работу органа, а не наоборот.

Ответ 4. Руководитель должен:

- Издать письменное разъяснение о соблюдении дисциплины.
- Провести служебное совещание.
- Предупредить о дисциплинарной ответственности (Трудовой Кодекс КР, ст. 192).
- При необходимости предоставить возможность молитвы в обеденное время.

Кейс 4. Случай «Дилемма срочности и справедливости».

Руководительница отдела регистрации прав на недвижимое имущество, госпожа Джумалиева, получила указание от своего директора максимально ускорить процесс регистрации крупного земельного участка для инвестора, который обещает создать в регионе несколько сотен рабочих мест. Ускорение процесса требует перераспределения ресурсов отдела, что неизбежно приведет к задержке рассмотрения заявлений от десятков рядовых граждан, которые ждут регистрации своих домов уже несколько недель. Госпожа Джумалиева столкнулась с моральной дилеммой: помочь крупному общественному проекту с возможной выгодой для всего региона (утилитарный подход) или обеспечить справедливость и равный доступ к услугам для всех граждан (деонтологический подход).

Вопросы:

1. Каковы механизмы решения моральных дилемм, которые должна применить госпожа Джумалиева, прежде чем принять решение?
2. Какой принцип Кодекса этики (или Закона) является ключевым для разрешения этой дилеммы, и что он предписывает?
3. Какое действие должно быть приоритетным, чтобы не нарушить принцип добросовестности и справедливости?

Ответы к Кейсу 4.

Оценить, как это решение будет выглядеть в глазах общественности и СМИ.

Обратиться за советом к вышестоящему руководству (если оно не инициировало дилемму) или в этическую комиссию.

Анализ последствий (Утилитаризм и Деонтология): взвесить долгосрочную пользу (рабочие места) против немедленного ущерба правам граждан.

Ключевой принцип НПА КР:

- Принцип беспристрастности и равного отношения. Государственный служащий обязан избегать дискриминации и обеспечивать равное отношение ко всем лицам и организациям, не допуская предпочтений или предубеждений. Ускорение для инвестора в ущерб другим гражданам нарушает этот принцип.
- Приоритетное действие для соблюдения добросовестности: Джумалиева должна стремиться к балансу интересов, но не за счет нарушения прав граждан. Она должна найти законные способы оптимизации процесса, которые не создадут искусственных задержек для остальных заявителей. Если ускорение возможно только за счет ущемления прав, она обязана отказаться от такого действия, ссылаясь на принцип Соблюдения законности.

Кейс 5. Случай «Разглашение информации о загрязнении».

Специалист Государственного агентства по охране окружающей среды, господин Садыков, во время инспекции крупного завода обнаружил серьезное, но пока непубличное, нарушение экологических норм, которое может нанести вред здоровью населения ближайшего села. Руководство Агентства приказало ему «не поднимать шум», мотивируя это тем, что завод является крупным налогоплательщиком и его внезапная остановка вызовет значительный социальный и экономический кризис в регионе. Господин Садыков осознает, что сокрытие информации нарушает его профессиональный долг, но публичное раскрытие данных приведет к увольнению рабочих и конфликту с вышестоящими политическими фигурами.

Вопросы:

1. В чём заключается моральная дилемма господина Садыкова, и как принцип приоритета общественного интереса должен ее разрешить?
2. Нарушение каких конкретных положений Закона КР «О доступе к информации...» и Кодекса этики совершают руководство, приказывая скрыть информацию?
3. Каким должен быть этически корректный путь действий для господина Садыкова?

Ответы к Кейсу 5.

Диллема: Долг перед начальством и экономикой региона против долга по защите здоровья и безопасности граждан.

Разрешение: Принцип приоритета общественного интереса однозначно предписывает, что интересы населения (здравье, безопасность) должны преобладать над экономическими и политическими соображениями или лояльностью к руководству.

Нарушение НПА руководством:

— Закон КР «О доступе к информации...»: Скрытие информации о потенциальной угрозе здоровью и безопасности граждан является прямым нарушением права граждан на получение информации, находящейся в ведении государственных органов.

— Кодекс этики: Нарушение принципа Служения обществу и Государству, а также принципа Законности и Противодействия коррупции (поскольку сокрытие может быть формой неправомерной выгоды для предприятия).

— Этически корректный путь действий: Садыков должен письменно зафиксировать факт обнаруженного нарушения и приказ о сокрытии, а затем, если руководитель настаивает, использовать механизм сообщения о неправомерных действиях или обратиться в вышестоящие надзорные органы, обеспечив документирование решения.

Кейс 6. Случай «Устное обещание на выборах».

Кандидат в депутаты местного кенеша в ходе предвыборной кампании публично пообещал жителям района, что в случае победы он лично добьется от руководителя Муниципального предприятия «Бишкекзеленхоз», господина Асанова, выделения бригады для внепланового озеленения их двора. После победы кандидат (теперь уже депутат) обратился к господину Асанову с устной, но настойчивой просьбой, ссылаясь на "политическую необходимость". Господин Асанов понимает, что удовлетворение этой просьбы нарушит утвержденный годовой план работ, но боится конфликта с депутатом, который может повлиять на бюджет его предприятия. Он устно дает распоряжение подчиненному выполнить работы.

Вопросы:

1. В чём заключается этический риск отказа от документирования решения в данном случае?

2. Какие требования Типовой инструкции по делопроизводству в Кыргызской Республике были нарушены, и как это связано с этической ответственностью?
3. Каким образом господину Асанову следовало документально оформить свои действия, чтобы разрешить дилемму в рамках закона и этики?

Ответы к Кейсу 6.

Отсутствие подотчетности: устное распоряжение делает решение непрозрачным, не позволяет проверить его законность и обоснованность, что прямо нарушает принцип подотчетности.

Риск коррупции: устное распоряжение создает идеальные условия для прикрытия возможного фаворитизма или превышения должностных полномочий.

Нарушение Типовой инструкции по делопроизводству и его связь с этикой:

Нарушается общее требование Типовой инструкции по делопроизводству об обязательном регистрации и документировании всех управленческих решений, особенно тех, которые влекут расходование публичных ресурсов. Отсутствие регистрации инициированного депутатом запроса и распоряжения Асанова нарушает принцип транспарентности и создает условия для должностного преступления.

Документальное оформление для разрешения дилеммы:

— Асанов должен был потребовать от депутата письменное обращение (официальный документ) о внеплановом озеленении.

— Если запрос противоречит утвержденному плану и бюджету, он обязан был дать письменный и обоснованный отказ или предложить законные альтернативы (например, включение в план следующего года), ссылаясь на принцип эффективного управления публичными ресурсами.

Кейс 7. Случай «Давление на Этическую комиссию».

Председатель Этической комиссии в одном из государственных органов, госпожа Батырбекова, столкнулась с моральной дилеммой. На рассмотрение Комиссии поступило дело о грубом нарушении Кодекса этики заместителем министра. Перед заседанием Батырбековой позвонил высокопоставленный чиновник из Администрации Президента и «настойчиво посоветовал» вынести минимальное взыскание, сославшись на «исключительные заслуги» нарушителя в прошлом и его «важность для политической стабильности». Батырбекова осознает, что справедливое решение требует строжайшего взыскания, но опасается, что вынесение жесткого решения приведет к её смещению с должности и подрыву независимости Комиссии.

Вопросы:

1. В чём заключается ключевая роль этического лидерства госпожи Бактыбековой в разрешении этой дилеммы?
2. Нарушение каких принципов Кодекса этики содержится в действиях высокопоставленного чиновника из Администрации Президента?
3. Каким образом Указ Президента Кыргызской Республики «О вопросах этики...» и Кодекс этики обеспечивают независимость Этической комиссии и защищают этического лидера?

Ответы к Кейсу 7.

Роль Батырбековой заключается в демонстрации моральной смелости и принципиальности. Этическое лидерство требует, чтобы она поставила беспристрастное исполнение закона и норм Кодекса выше личной безопасности и политического давления. Её решение должно стать прецедентом, который подтвердит или опровергнет реальную функциональность Этической комиссии.

Нарушение принципов Кодекса этики госслужащим:

Нарушен принцип независимости и беспристрастности: попытка повлиять на решение комиссии является прямым давлением и злоупотреблением должностным положением.

Нарушен принцип уважения к авторитету государственного органа: попытка саботировать работу Этической комиссии подрывает авторитет механизма контроля.

Защита независимости Этической комиссии НПА КР:

— Кодекс этики обязывает служащих не допускать и решительно пресекать любые попытки вмешательства в их деятельность.

— Указ Президента КР «О вопросах этики...» утверждает сам Кодекс и, следовательно, легитимность Комиссии, требуя от всех служащих уважать ее решения. Батырбекова, приняв справедливое решение, защищена принципом законности и антикоррупционным законодательством, поскольку давление является признаком потенциальной коррупции.

Вопросы для закрепления темы:

1. Дайте определение этического лидерства.
2. В чём заключается отличие коррупции от конфликта интересов?
3. В чём состоит формула Клитгаарда и как её применять на практике?
4. Какие основные элементы включает Кодекс этики госслужащего?
5. Каковы ключевые преимущества цифровизации в борьбе с коррупцией?
6. Объясните разницу между бытовой и административной коррупцией.
7. Какие механизмы применяются для предотвращения конфликта интересов?
8. Почему личный пример руководителя является критическим фактором антикоррупционной деятельности?
9. Приведите пример моральной дилеммы из собственной практики или обучения.

Глава IV. Формирование и развитие этической культуры госслужащих

4.10. Формирование этических норм и кодексов

1. Понятие и роль этических норм в государственной службе.
2. Роль этических кодексов в формировании корпоративной культуры

1. Понятие и роль этических норм в государственной службе.

Формирование этических норм и кодексов поведения является ключевым элементом развития корпоративной культуры государственного органа. Этические нормы задают рамки профессионального поведения, определяют моральные ориентиры, регулируют служебные отношения и выступают инструментом профилактики коррупции и служебных злоупотреблений.

Мировой опыт свидетельствует, что наличие формализованных кодексов этики существенно повышает уровень доверия общества к государственным институтам и укрепляет моральные основания государственной службы.

Этические нормы — это формализованные и неформализованные правила поведения, которые определяют стандарты профессиональной честности, ответственности и подотчётности государственного служащего. Этические нормы включают:

- моральные принципы (честность, справедливость, беспристрастность);
- служебные требования (лояльность закону, уважение граждан, профессионализм);
- ограничения (запрет подарков, ограничение конфликта интересов, использование служебных полномочий);
- обязанности (соблюдение регламентов, предотвращение коррупции, соблюдение прозрачности).

Этические нормы выполняют четыре ключевые функции:

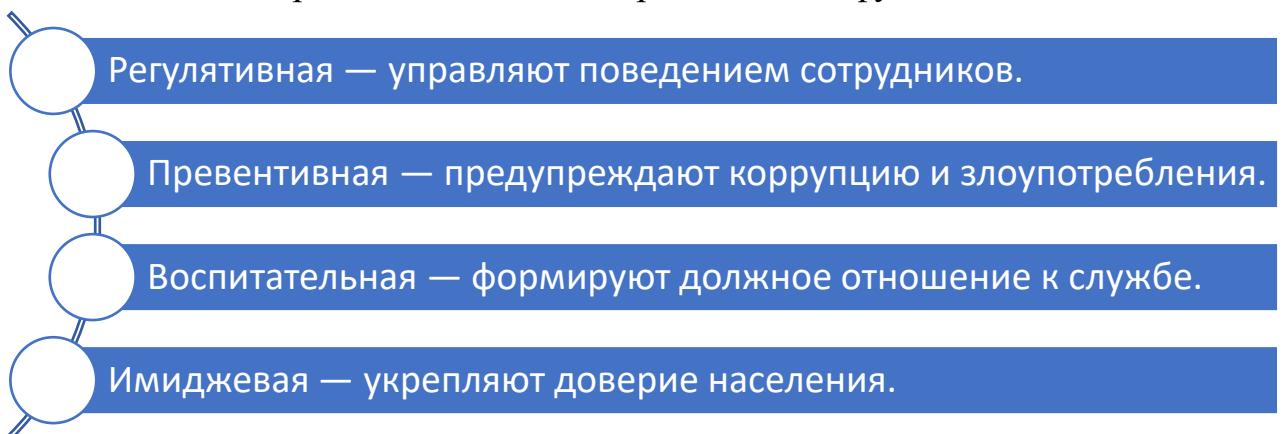


Рис. 15. Функции этических норм

2. Роль этических кодексов в формировании корпоративной культуры.

Основной этической нормой для государственного служащего является Кодекс этики. Это официальный документ, закрепляющий основные принципы поведения и критерии профессиональной ответственности государственного служащего. Кодексы этики являются «моральной конституцией» госоргана и выполняют важную роль в развитии корпоративной культуры:

- Закрепляют общие ценности и нормы поведения (служение обществу, подотчётность, уважение)
- Создают единые стандарты работы. (одинаковые правила для всех сотрудников)
- Повышают доверие граждан. (прозрачность, понятность и предсказуемость поведения служащих).
- Снижают коррупционные риски. (чёткие правила способствуют предотвращению злоупотреблений).

— Укрепляют дисциплину и организационную сплочённость. (сотрудники понимают свои обязанности и ответственность).

Стандартная структура кодекса включает:

1. Преамбула. Определяет принципы служения обществу, назначение государственной службы и её ценности.
2. Общие этические стандарты: честность, добросовестность, беспристрастность, уважение, соблюдение закона.
3. Ограничения и запреты: запрет на использование служебных полномочий в личных целях; запрет на получение подарков; запрет на участие в коммерческой деятельности; запрет фаворитизма и кумовства.
4. Стандарты поведения при конфликте интересов: порядок уведомления, правила отвода.
5. Взаимоотношения в коллективе: уважительное общение, запрет на дискриминацию, служебную травлю и давление.
6. Стандарты взаимодействия с гражданами: открытость, прозрачность, корректность общения.
7. Ответственность за нарушение кодекса.

Существуют виды дисциплинарных мер: предупреждение, замечание, выговор, запрет на продвижение.

Принципы разработки и внедрения кодексов этики:

1. Принцип вовлечённости персонала. Кодекс не должен быть написан только руководством. Сотрудники должны участвовать в его разработке, чтобы чувствовать сопричастность и свою степень ответственности.
2. Принцип ясности и конкретности. Документ должен быть простым, понятным и содержать примеры, ситуации, разъяснения.
3. Принцип соответствия законодательству. Кодекс должен отражать требования законов о госслужбе, противодействию коррупции, конфликтах интересов.
4. Принцип регулярного обновления. Раз в 2–3 года кодекс должен пересматриваться с учётом новых вызовов.
5. Принцип практической применимости. Кодекс должен быть не только нормативным, но и прикладным: содержать механизмы принятия решений, алгоритмы поведения.

Механизмы внедрения и соблюдения этических кодексов в государственной службе применяются, однако, как видите в таблице существуют типичные проблемы ее внедрения и применения.

Механизмы внедрения	Типичные проблемы внедрения этических кодексов в государственных органах
<ol style="list-style-type: none">1. Обучение персонала. Обязательные тренинги по этике, деловым коммуникациям, конфликту интересов.2. Этические комиссии. Рассмотрение обращений, консультации служащих, профилактика нарушений.3. Доступность и открытость кодекса. Он должен быть размещён в каждом подразделении, на официальном сайте.	<ol style="list-style-type: none">1. Формальность — кодекс существует, но им не пользуются.2. Отсутствие обучения — сотрудники не понимают содержание документа.3. Неравномерность применения — нарушения руководителей часто игнорируются.4. Отсутствие обратной связи — нет механизмов обсуждения реальных дилемм.

<p>4. Периодическая аттестация. Включение вопросов этики в систему оценки эффективности служащего.</p> <p>5. Пример руководства. Личный пример руководителей — главный механизм формирования этической культуры.</p> <p>6. Применение дисциплинарных мер. Единообразное наказание за нарушения усиливает серьёзность кодекса.</p>	<p>5. Нечёткие нормы — слишком общие формулировки без практических алгоритмов.</p>
---	--

Внедрение этических кодексов является необходимым, но часто недостаточным условием для изменения поведения. Уроки показывают, что пассивное изучение этических норм должно быть заменено активными, институционально закрепленными механизмами развития.

Опыт Кыргызской Республики демонстрирует активный подход к развитию компетентности и преодолению корпоративного эгоизма. В КР приняты специальные нормативные акты, которые формализуют передачу этических и корпоративных ценностей:

- Типовое положение о наставничестве (2023 г.). Этот документ, утвержденный Кабинетом Министров КР, создает институциональную основу для передачи опыта и этических стандартов новым служащим.
- Типовое положение о карьерном планировании (2023 г.). Данный документ утвержден Указом Президента КР. Оно связывает профессиональный рост служащего с его развитием и компетентностью.

Институционализация наставничества и карьерного планирования является стратегическим сдвигом. Вместо того чтобы полагаться исключительно на карательные меры в ответ на нарушения, государство фокусируется на развитии интеллектуальной составляющей руководящего и оперативно-исполнительного состава. Этот подход, основанный на развитии человеческого капитала, направлен на преодоление «корпоративизма» (группового эгоизма), который приводит к закрытости госаппарата и препятствует эффективному сотрудничеству между подразделениями.

Устранение корпоративного эгоизма через наставничество и развитие горизонтальных связей критически важно, поскольку жесткость подчинения по вертикали часто приводит к тому, что сотрудники предпочитают заниматься отчетами, идущими наверх, нежели вопросами, требующими горизонтальной координации или благоустройства территории.

Рекомендации по эффективному формированию этических норм среди государственных служащих, а также для формирования корпоративной этики необходимо: включать в кодекс практические кейсы и примеры поведения, проводить регулярные этические тренинги, совмещать нормы с системой мотивации (премии, признание, карьерный рост). (см. таблицу).

Таблица 8. Процесс формирования корпоративной этики в государственном органе

Этап процесса	Содержание этапа	Ожидаемые результаты
1. Анализ текущей организационной культуры	Диагностика ценностей, поведения сотрудников, коммуникации; выявление сильных и слабых сторон	Понимание реальной культуры, проблем и рисков
2. Определение ключевых ценностей государственной службы	Формирование набора ценностей: честность, беспристрастность, служение обществу, ответственность, подотчётность	Базовые ценностные ориентиры для организации
3. Разработка кодекса этики и стандартов поведения	Создание кодекса; определение допустимого и недопустимого поведения; формулирование запретов, требований и ограничений	Официальный документ, регламентирующий поведение служащих
4. Обучение сотрудников и развитие компетенций	Тренинги, семинары, мастер-классы, ролевые игры, практические кейсы	Повышение этической компетентности и осознанности персонала
5. Внедрение и распространение норм	Размещение кодекса; обсуждения в коллективах; подписание обязательств; интеграция в HR-процессы	Институционализация кодекса в ежедневной деятельности
6. Этический мониторинг и консультирование	Создание этических комиссий; индивидуальные консультации; анализ рисков	Снижение нарушений, профилактика этических конфликтов
7. Реагирование на нарушения	Разбор случаев; меры дисциплинарного воздействия; защита заявителей	Укрепление дисциплины и доверия к системе
8. Обновление этических норм	Пересмотр кодекса; адаптация к изменениям законодательства; анализ новых вызовов	Актуальность и адаптивность этической системы
9. Формирование устойчивой корпоративной этической культуры	Систематическое закрепление ценностей; поддержка руководства; постоянное развитие	Создание среды, нетерпимой к коррупции и нарушениям

Кейсы.

Кейс 1. Случай «Недопустимое давление в социальных сетях».

Главный специалист Министерства экономики и коммерции КР, госпожа Асанова, в нерабочее время использовала свой личный аккаунт в социальной сети для критики текущей политики Кабинета Министров КР в сфере регулирования цен на продукты питания. Её посты были эмоциональными и содержали некорректные, по мнению руководства, высказывания в адрес коллег из другого ведомства, которые отвечают за эту сферу. Руководство Министерства потребовало от Асановой немедленно удалить посты, угрожая дисциплинарными мерами, утверждая, что её действия наносят ущерб авторитету государственной службы. Госпожа Асанова возразила, указав, что критика была высказана в нерабочее время и в личном качестве, что гарантируется Конституцией КР.

Вопросы:

1. Какое из понятий – правовая норма или этическая норма – в первую очередь регулирует данную ситуацию, и в чём заключается роль этой нормы в контексте государственной службы?
2. Какие конкретные нормы Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих КР могут быть нарушены действиями госпожи Асановой, несмотря на то, что это её личное время?
3. Каким образом Указ Президента КР «О вопросах этики государственных и муниципальных служащих Кыргызской Республики» регулирует внеслужебное поведение служащих?

Ответ на кейс 1.

Этическая норма в первую очередь регулирует данную ситуацию. Роль этической нормы в государственной службе заключается в том, что она устанавливает стандарты надлежащего поведения, выходящие за рамки минимальных правовых требований, и направлена на поддержание общественного доверия и авторитета государства. Конституция КР гарантирует свободу слова, но этические нормы ограничивают эту свободу для служащих, учитывая их публичный статус, что необходимо для защиты авторитета органа власти.

Нарушенные нормы Кодекса этики:

- Принцип уважения к личности и поддержания авторитета: служащий должен воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок в отношении деятельности госорганов и их руководителей, если это не входит в его должностные обязанности.
- Требования к поведению в публичных местах, включая информационные ресурсы: служащий обязан воздерживаться от действий, которые могут дискредитировать государственную службу или нанести ущерб репутации госоргана, независимо от того, совершаются они на службе или вне ее.
- Регулирование внеслужебного поведения Указом Президента Кыргызской Республики от 31 мая 2022 года № 171 утвердил Кодекс этики, который устанавливает обязательность соблюдения этических норм не только при исполнении служебных обязанностей, но и во внеслужебной деятельности, если это может повлиять на авторитет государственной службы.

Кейс 2 по теме: Случай «Двойные стандарты в продвижении по службе»

В одном из областных управлений местной государственной администрации сложилась практика, когда на повышение (включение в резерв кадров) в основном претендовали те сотрудники, которые были лично лояльны руководителю, независимо от их квалификации и результатов работы. Несмотря на наличие Кодекса этики и утвержденного Положения о резерве кадров, сотрудники отмечали, что руководитель

часто игнорирует принципы меритократии, открытости и справедливости. Это привело к демотивации большей части коллектива, падению качества работы и созданию атмосферы лицемерия, где внешнее соблюдение норм сочеталось с внутренней уверенностью в неэффективности формальных правил.

Вопросы:

1. Как описанная ситуация демонстрирует разрыв между формальной ролью этического кодекса и его фактической ролью в корпоративной культуре?
2. Нарушение каких конкретных принципов, закрепленных в Законе Кыргызской Республики «О государственной гражданской службе и муниципальной службе», приводит к подрыву корпоративной культуры?
3. Каким образом Положение о карьерном планировании и Положение о резерве кадров призваны формировать этически здоровую корпоративную культуру, основанную на меритократии?

Ответ на кейс 2.

Кодекс призван быть основой корпоративной культуры, устанавливая принципы справедливости, меритократии и беспристрастности. Он должен служить ориентиром для поведения и принятия решений.

В данном случае Кодекс стал формальным, нефункциональным документом, который не принят коллективом и игнорируется руководством. Это привело к формированию культуры двойных стандартов, где реальные нормы поведения основаны на лояльности и фаворитизме, а не на этике.

Нарушенные принципы Закона КР «О государственной гражданской службе и муниципальной службе»:

- Назначение на должности и продвижение по службе должно осуществляться исключительно по профессиональным качествам и заслугам, а не по личной лояльности.
- Руководство обязано исключить влияние личных, корпоративных или иных неслужебных интересов при принятии кадровых решений.

Роль Положений в формировании этически здоровой культуры:

- Положение о карьерном планировании. Документ направлен на обеспечение прозрачных и справедливых условий для развития служащих, что закрепляет ценность профессионализма и долгосрочной добросовестной работы, а не ситуативной лояльности.
- Положение о резерве кадров. Утверждает порядок проведения открытого конкурса, который служит барьером против фаворитизма и призван гарантировать, что включение в резерв осуществляется на основе объективных квалификационных критериев, что является основой этики меритократии.

Кейс 3. «Мне ваше лицо не нравится!»

Во время встречи полномочного представителя Президента КР в Чуйской области Т.А. с представителями СМИ в с. Орок, Он отказался дать комментарий представителю СМИ. Т.А. добавил, что он ответит только на вопросы корреспондентов «Ала-Тоо 24» (ОТРК). «Ваше лицо мне не нравится», — добавил он, обращаясь к журналистке AKIpress, которая задавала вопрос. В свою очередь, в Институте медиа полиси отмечают, что действия полпреда в Чуйской области Т.А. представляют собой нарушение положений Закона КР «О государственной гражданской службе и муниципальной службе», а так же «Кодекса этики».

Вопросы:

1. Какие нормы Кодекса этики, предусматривающие корректность и профессионализм при общении с гражданами и СМИ, нарушены в данной ситуации?

Ответ на кейс 3.

Во время встречи Полномочного представителя Президента Кыргызской Республики в Чуйской области Т.А со СМИ, необходимо было придерживаться принятых основных принципов Закона КР «О государственной гражданской службе и муниципальной службе», и «Кодекса этики» - п. 9.ст.24-27.; п. 10, ст. 28, , п. 13. - Ст.34-35; п. 4, ст. 9-12.

4.11. Развитие этической компетентности и профессиональной культуры

1. Компоненты этической компетентности.
2. Современные инструменты развития этической компетентности.
3. Анализ громких этических нарушений и их уроков.

1. Развитие этической компетентности государственного служащего и профессиональной культуры в современном государственном управлении рассматривается как ключевое условие обеспечения устойчивости институтов власти, повышения доверия граждан и предотвращения коррупционных практик. Международные исследования подчёркивают, что этическая компетентность — это не абстрактное качество, а практический навык, напрямую влияющий на эффективность государственного управления.

Этическая компетентность трактуется как способность государственного служащего: распознавать этические проблемы, оценивать последствия выбора, принимать решения в условиях моральных дилемм, последовательно применять нормы профессиональной этики, сохранять моральную, устойчивость в условиях давления, обеспечивать прозрачность и законность служебной деятельности. Это объединяет знания, убеждения, ценностные ориентации, эмоциональную устойчивость и навыки практического поведения. Современный подход в государственной службе делает акцент на практическом применении: не просто «знать нормы», а уметь действовать этично, даже если ситуация сложна, неоднозначна или связана с рисками.

Таблица 9. Компоненты этической компетентности⁶⁸

Компонент	Содержание
Нормативная осведомлённость	Понимание закона, кодексов, процедур, антикоррупционных требований
Ценностная зрелость	Готовность основываться на честности, беспристрастности, справедливости
Этическое мышление	Анализ моральных дилемм, оценка последствий, взвешивание вариантов
Устойчивость к давлению	Способность противостоять незаконным требованиям руководства, коллег и внешних акторов
Компетенции действия	Применение норм в реальных ситуациях: документирование, отказ от незаконных предложений, взаимодействие с комиссиями

⁶⁸ (модель 2023 года, OECD-UNDP)

Формирование этической культуры одновременно и предполагает формирование профессиональной культуры государственного служащего. Профессиональная культура — это устойчивая система ценностей, норм, правил поведения и служебных стандартов, определяющих качество и стиль работы государственного служащего. Она включает:

- служебные ценности (служение обществу, ответственность, подотчётность);
- этическую инфраструктуру (кодексы, комиссии, процедуры);
- управленческую культуру руководства;
- нормы служебного взаимодействия;
- личные профессиональные качества;
- способность противостоять коррупционным практикам.

Исследования SIGMA (2022) показывают, что уровень профессиональной культуры на 70% обусловлен поведением руководителей, а не формальными документами.

Этическая компетентность является ядром профессиональной культуры, обеспечивая:

- снижение коррупционных рисков. Сотрудники, обладающие развитой этической компетентностью, в 6–8 раз реже вовлекаются в коррупционные практики;
- устойчивость к служебному давлению. Профессиональная культура включает моральные ориентиры, которые помогают сопротивляться «телефонному праву», приказам руководителей, нарушающим закон, давлению коллег.
- повышение качества государственных услуг.

2. Современные инструменты развития этической компетентности.

Развитие этической компетентности требует системной работы. Ниже представлены актуальные инструменты⁶⁹.

— Системное обучение и тренинги. Регулярные обучающие программы включают: конфликт интересов; этические стандарты и кодексы; ролевые игры по моральным дилеммам; практические кейсы; ситуационный анализ. UNDP рекомендует минимум 8 часов ежегодного обучения каждому служащему.

— Наставничество («этическое кураторство»). Наставничество помогает сформировать правильные привычки поведения; подсказывать путь решения сложных ситуаций; укреплять моральные ориентиры молодых специалистов. OECD подчеркивает, что наставник — ключевой элемент передачи неформальной этики.

— Этические комиссии как центр компетенций. Современные этические комиссии консультируют сотрудников, помогают разрешать

⁶⁹ (OECD, UNDP, 2021–2024).

дилеммы, анализируют этические риски, являются центром обучающих практик.

— Культура открытого обсуждения. Профессиональная культура требует атмосферы безопасности, доверия, возможности обсуждать ошибки, отсутствия страха перед руководством. Это условие формирования зрелых служебных коллективов.

— Ротация сотрудников в чувствительных сферах. Доказано, что при ротации каждые 1–3 года в закупках, контроле, разрешениях снижает коррупцию на 25–40 %.

— Защита разоблачителей. Неотъемлемый элемент этической инфраструктуры: конфиденциальность, защита от преследования, анонимные каналы сообщения. Без защиты таких сотрудников этическая культура не развивается.

В качестве рекомендации по развитию профессиональной и этической культуры можем предписать следующее:

— институциональные меры (регулярные тренинги, обязательная сертификация по этике, включение этики в аттестацию);

— организационные меры (пример руководства, открытые коммуникации; обсуждение ошибок без наказания);

— правовые меры (защита сигнализирующих сотрудников, эффективная система дисциплинарных мер, прозрачные процедуры);

— поведенческие меры (создание «этических рефлексий» перед совещаниями; мини-кейсы внутри отделов; регулярные обсуждения конфликтов интересов).

3. Анализ громких этических нарушений и их уроков. Громкие этические нарушения в государственном секторе становятся значимыми индикаторами системных проблем профессиональной культуры, управления рисками и этического лидерства. Они оказывают серьёзное влияние на доверие общества к государственным институтам, приводят к политическим кризисам и подрывают авторитет государственной службы.

Международные организации (ОЭСР, GRECO, UNDP) подчеркивают, что анализ крупных этических провалов — обязательный элемент формирования культуры неподкупности и обучения госслужащих. Изучение громких скандалов позволяет:

— выявить системные изъяны (управленческие, нормативные, организационные);
— понимать психологию нарушений;
— выявить слабые звенья этической инфраструктуры;
— повышать способность предвидеть и предотвращать нарушения;
— обучать служащих реальным урокам, а не абстрактной теории.

В странах ОЭСР такие случаи используются как обязательные кейсы в программах подготовки государственных служащих, а в некоторых странах — включаются в отчёты парламентов и аудиторских ведомств.

Ниже представлены четыре наиболее показательные случаи, которые анализируются в обучающих программах по государственному управлению в США, ЕС, Великобритании, Азии и СНГ.

2. Скандал Cambridge Analytica (2018): нарушение этики данных

Суть:

- нелегальное использование персональных данных миллионов граждан;
- политическое манипулирование и таргетирование;
- отсутствие этических стандартов в цифровых технологиях.

Причины: отсутствие контроля за обработкой данных; слабая цифровая грамотность регулирующих органов; отсутствие этических рамок в ИТ-организациях.

Уроки:

- необходимы чёткие стандарты цифровой этики;
- госслужащие должны понимать риски больших данных;
- защита персональных данных — ключевой элемент этической инфраструктуры.

3. Коррупционный скандал в полиции Грузии (до 2004) и последующая реформа

До 2004 года бытовая коррупция в дорожной полиции считалась нормой. По данным Transparency International, каждый третий гражданин платил взятку.

Причины: низкая зарплата; отсутствие контроля; укоренённая коррупционная культура; поддержка коррупционных практик руководством.

Уроки:

- полная замена института может быть эффективной при системном подходе;
- этическая компетентность формируется только при реформировании условий службы;
- руководитель должен формировать культуру «нулевой толерантности».

4. Скандал в Министерстве обороны Республики Корея (2020)

Высокопоставленные офицеры злоупотребляли полномочиями при закупке оборудования.

Причины: слабая антикоррупционная экспертиза закупок; скрытость оборонного сектора; персональные связи; давление сверху.

Уроки:

- важность внешнего надзора;
- прозрачность закупок снижает риски;
- ротация персонала обязательна в чувствительных сферах.

На основе сравнительного анализа можно выделить пять ключевых факторов:

- Системная слабость контроля. Отсутствие аудита, низкая прозрачность, монополизация функций.
- Коррупционная субкультура. Если «все так делают» — нарушение становится нормой.

- Недостаточная этическая компетентность. Служащие не распознают дилеммы, не умеют оценивать последствия и поддаются давлению.
- Давление руководства или внешних акторов. Прямые указания «помочь», «ускорить» или «закрыть глаза».
- Конфликт интересов. Он часто является первым звеном в цепочке более серьёзных нарушений.
- Уроки для формирования этического лидерства. На основании анализа этических провалов определяются несколько устойчивых выводов.
- Этическое лидерство должно быть институциональным, а не персональным. Этика не может зависеть от «хорошего директора». А для этого нужны: кодексы, процедуры, комиссии, прозрачность, механизмы обратной связи.
- Необходима культура ответственности, а не страха.
- Сильные аналитические компетенции — залог предотвращения нарушений. Сотрудник должен уметь задавать вопросы: чьи интересы затронуты? кому выгодно? кто контролирует? есть ли риски конфликта интересов?
- Нулевая толерантность — ключевой элемент культуры. ОЭСР подчёркивает, что «даже мелкие нарушения формируют почву для крупных провалов».

Низкий интеллектуальный потенциал и дефицит современного методологического мышления напрямую приводят к принятию неэффективных решений. Этическая обязанность госслужащих — постоянно совершенствовать свои знания и интеллектуальные способности.

Рекомендации.

- Обязательная методологическая подготовка. Введение обязательных курсов по методологии государственного управления, нацеленных на формирование «рационального способа мышления» для всех категорий служащих.
- Система оценки компетенций. Разработка и внедрение системы оценки, которая измеряет не только исполнительскую дисциплину, но и способность к творческому, инновационному мышлению и проявлению реальной ответственности.
- Публичность морального осуждения. Рекомендуется повысить публичность морального осуждения нарушителей этики (при соблюдении конфиденциальности личных данных). Это усилит профилактический эффект в обществе, используя «эффект аквариума» для укрепления авторитета службы.

Кейсы для закрепления материала

Кейс 1. Случай «Поспешное решение о закупках»

Руководитель отдела закупок Муниципального предприятия "Тазалык" (муниципальный служащий), господин Ибраимов, получил от своего непосредственного начальника —

директора предприятия — устное распоряжение в срочном порядке провести тендер на закупку зимнего топлива. Директор, сославшись на приближающиеся холода и нехватку времени, настоятельно рекомендовал включить в техническое задание требования, которые фактически ограничивали круг потенциальных поставщиков до одной известной ему компании, предлагающей более высокую цену, чем конкуренты. Господин Ибраимов, осознавая, что это может нарушить принципы экономической эффективности и справедливости, тем не менее, опасается, что отказ от выполнения приказа может повлечь за собой дисциплинарное взыскание или потерю места. В итоге он составляет документацию, соответствующую требованиям директора.

Вопросы:

- 1.Какие компоненты этической компетентности (когнитивный, аффективный, поведенческий) не смог активировать господин Ибраимов при принятии решения?
- 2.Нарушение каких конкретных принципов и норм, установленных Кодексом этики, содержится в действиях директора и, как следствие, господина Ибраимова?
- 3.Каким образом, согласно законодательству КР, господин Ибраимов должен был поступить, чтобы продемонстрировать моральное лидерство?

Ответы к Кейсу 1.

Когнитивный компонент: Ибраимов, осознавая, что требования нарушают принципы эффективности и справедливости, обладает знанием, но не смог его применить для аргументированной оценки ситуации.

Поведенческий компонент: Он не проявил достаточной моральной смелости и навыков этического действия, подчинившись неправомерному указанию вместо того, чтобы документально зафиксировать возражения или сообщить о нарушении.

Нарушенные принципы и нормы НПА КР:

— Директор: Нарушение принципа беспристрастности и добросовестности (вероятно, с целью получения выгоды), а также принципа законности. Налицо признаки конфликта интересов (личная заинтересованность в пользу конкретной компании), регулируемого Законом КР «О конфликте интересов».

— Господин Ибраимов: Нарушение принципа соблюдения законности и добросовестности (в части исполнения обязанностей по эффективному использованию публичных ресурсов), а также нормы, требующей противодействия коррупции.

Должные действия господина Ибраимова:

— Ибраимов должен был письменно уведомить своего руководителя о том, что данное распоряжение потенциально нарушает Закон КР «О противодействии коррупции» и нормы Кодекса этики (принципы законности, беспристрастности, добросовестности). Согласно Кодексу этики, служащий обязан не выполнять поручения, которые противоречат законодательству или являются неправомерными, и должен сообщить о таком факте в установленном порядке.

Кейс 2. Случай «Формальное наставничество».

В Министерство культуры, информации, спорта и молодежной политики КР поступила на службу молодая специалистка Айдана. В рамках реализации Типового положения о наставничестве, за ней был закреплен опытный, но сильно загруженный главный специалист — господин Кадыров. Господин Кадыров провел одну вводную беседу, вручил Айдане распечатанный Кодекс этики и поручил ей самостоятельное изучение. Он не находил времени для обсуждения сложных рабочих ситуаций или для разъяснения неписанных правил этики взаимодействия в коллективе и с гражданами. В результате Айдана, не зная тонкостей делового этикета и не умея разрешать мелкие конфликты,

допустила ошибку в коммуникации с представителями НПО, что привело к публичной критике работы Комитета в социальных сетях.

Вопросы:

1. Каким образом, согласно Типовому положению о наставничестве, господин Кадыров нарушил свои обязанности как наставник, касающиеся именно этического развития?
2. Какие современные инструменты развития этической компетентности (помимо наставничества), предусмотренные законодательством КР, могли бы предотвратить коммуникационную ошибку Айданы?
3. Нарушила ли Айдана требования Кодекса этики в результате недостаточного наставничества, и если да, то какие именно?

Ответы к Кейсу 2.

Кадыров нарушил требования Типового положения о наставничестве. Наставничество включает не только ознакомление с НПА, но и формирование профессиональной культуры, этики, навыков служебной коммуникации и делового этикета.

Он не обеспечил целенаправленное развитие этической компетентности Айданы, что является прямой задачей наставника. Его действия были формальными, что противоречит духу и цели Положения.

Альтернативные инструменты этического развития (НПА КР):

- Проведение регулярных обучающих семинаров по служебной этике, коммуникации и противодействию коррупции, как часть системы профессионального развития.
- Использование инструментов карьерного планирования, которое должно включать развитие компетенций (в том числе этических) и оценку служащих.
- Проведение периодической оценки этического поведения служащих, что является частью общей системы управления человеческими ресурсами.
- Несмотря на недостаток наставничества, Айдана как служащий несет личную ответственность. Ее действия могли нарушить требования к культуре речи и общению с гражданами, а также принцип уважения к личности и организациям. Служащий обязан поддерживать авторитет государственной службы, а публичная критика в социальных сетях, вызванная ее ошибкой, нанесла ущерб имиджу Комитета.

Кейс 3. Случай «Публичное пренебрежение декларированием».

Известный чиновник, занимающий высокую государственную должность, господин Асанов, систематически подвергался критике в СМИ и социальных сетях за явное несоответствие его официальных доходов и задекларированного имущества его образу жизни. В частности, журналисты-расследователи опубликовали данные о том, что он пользуется дорогостоящим автомобилем, зарегистрированным на его дальнего родственника, и проживает в элитном жилом комплексе, также официально ему не принадлежащем. Сам чиновник заявлял, что все его доходы задекларированы в соответствии с Законом КР «О декларировании доходов...» и он не нарушает закон. Однако, общественное мнение было однозначно негативным, так как действия чиновника демонстрировали намерение скрыть реальный уровень своего благосостояния.

Вопросы:

1. Какие ключевые уроки для этической компетентности всего госаппарата КР вытекают из данного случая, даже если формально Закон о декларировании не был нарушен?
2. Какие принципы Кодекса этики и нормы Закона «О противодействии коррупции» были нарушены с точки зрения общественного восприятия?

3. Каким образом данный случай иллюстрирует необходимость развития морального лидерства, выходящего за рамки требований минимального соблюдения закона?

Ответы к Кейсу 3.

Случай демонстрирует, что формальное следование закону без учета общественного восприятия прозрачности подрывает доверие. Государственный служащий должен избегать даже видимости неэтичного поведения.

Данное нарушение наносит ущерб имиджу всей государственной службы, указывая на необходимость ужесточения норм, регулирующих использование имущества, не принадлежащего служащему, но находящегося в его пользовании.

Существующие механизмы декларирования должны быть дополнены более строгим контролем за расходами и имуществом, используемым служащим и членами его семьи.

Нарушенные принципы и нормы НПА (с точки зрения этики и антикоррупции):

- Принцип добросовестности и беспристрастности. Общественное мнение трактует попытку сокрытия имущества как признак недобросовестного обогащения.
- Принцип уважения к обществу и поддержания авторитета госслужбы. Публичное пренебрежение этическими нормами и использование схем для сокрытия активов ведет к дискредитации власти.
- Закон КР «О противодействии коррупции». Несмотря на формальное отсутствие прямого нарушения декларирования, использование схем указывает на умышленное создание условий, благоприятствующих коррупции, и игнорирование духа закона.

Моральное лидерство требует не минимального, а максимального уровня добросовестности. Моральный лидер действует не по принципу "что не запрещено, то разрешено", а по принципу "что соответствует общественным ценностям". Данный случай демонстрирует разрыв между буквой закона (формальное декларирование) и духом этики (стремление к абсолютной прозрачности). Моральный лидер обязан избегать любых действий, которые могут быть истолкованы как использование служебного положения для личной выгоды, и должен стремиться к превышению этических ожиданий общества.

Вопросы для закрепления темы:

1. Проанализируйте, в чём состоит специфика этических норм государственной службы в сравнении с нормами правовыми и административно-техническими. Какова роль этических норм в ситуациях, не регулируемых законодательно?
2. Раскройте превентивную и воспитательную функции этических норм на государственной службе. Как формальное закрепление этих норм влияет на уровень общественного доверия к государственным институтам?
3. Исследуйте, какие источники (культурные, исторические, профессиональные, международные) должны быть учтены при формировании системы этических норм для современного государственного аппарата, чтобы обеспечить их легитимность и эффективность.
4. Какова роль этического кодекса в процессе целенаправленного формирования корпоративной (организационной) культуры государственного органа? В какой степени кодекс может служить инструментом морального лидерства?

5. Критически оцените различные механизмы внедрения (имплементации) этических кодексов (например, обучение, консультирование, наставничество). Какие методы наиболее эффективны для превращения текста кодекса в реальную практику поведения служащих?

6. Рассмотрите этический кодекс не просто как свод правил, а как инструмент для поддержки морального выбора государственного служащего в условиях неопределенности или конфликта интересов. Какие разделы кодекса наиболее важны для разрешения таких дilemm?

7. Проанализируйте, в какой степени громкие этические нарушения в государственном секторе являются результатом системных недостатков (слабость контроля, институциональная коррупция, правовые пробелы) и в какой — следствием индивидуального морального провала служащего. Каковы критерии такого разграничения?

8. Оцените, какие уроки громкие этические скандалы несут для морального лидерства на высшем уровне управления. Как отсутствие этической подотчетности высших должностных лиц влияет на этическую культуру всего государственного аппарата?

9. На примере известных случаев восстановления общественного доверия после крупного этического нарушения, определите наиболее эффективные стратегии (правовые, институциональные, коммуникационные), которые должно использовать государство для реформирования и реабилитации своего имиджа.

10. Исследуйте роль средств массовой информации и цифровых платформ в выявлении и публичной оценке этических нарушений. Как публичность скандала влияет на степень ответственности нарушителя и на последующие институциональные реформы?

11. На основе анализа типичных сценариев громких нарушений (например, конфликт интересов, неправомерное использование ресурсов, лоббизм), сформулируйте три ключевые превентивные меры (институциональные или правовые), которые могли бы быть внедрены для минимизации рисков их повторения.

Заключение

Этика государственной службы является не просто набором формальных правил, а фундаментом, на котором строится легитимность власти, устойчивость государственных институтов и доверие граждан. От того, насколько последовательно и искренне государственные служащие руководствуются принципами честности, беспристрастности, справедливости и ответственности, зависит отношение общества к государству и степень его готовности сотрудничать с властями.

В современных условиях кризиса доверия к институтам власти — явления, которое фиксируется и в глобальных отчётах, государства сталкиваются с необходимостью формирования новой модели государственной службы. Эта модель основывается на этическом лидерстве, высокой профессиональной культуре, эффективных механизмах противодействия коррупции и развитии этической компетентности каждого служащего.

Развитие морального лидерства государственного служащего требует комплексного подхода, который выходит за рамки простого принятия этических кодексов. Институционализация морали через право является лишь отправной точкой. Анализ показывает, что эффективность этических норм ослабляется фундаментальными структурными проблемами: низким материальным вознаграждением, которое создает системное давление на служащих, вынуждая их искать неформальную компенсацию, и жесткой иерархической структурой, которая порождает корпоративный эгоизм. Наличие строгих антикоррупционных законов не гарантирует моральной эффективности, если эти законы не сопровождаются культурными изменениями.

Таким образом, ключевой урок в развитии этического лидерства заключается в необходимости стратегического сдвига:

—Фокус на морально-этическое поведение и культуру личности государственного служащего. Руководитель является непосредственно носителем данной высокой этической культуры. Этическое лидерство становится главным инструментом управленческих реформ. Опыт Сингапура, Южной Кореи, Грузии, стран ЕС и Скандинавии показывает, что реформы успешны тогда, когда их проводят лидеры, обладающие моральным авторитетом, готовые служить обществу. Только тот государственный служащий, который принимает решения, руководствуясь интересами общества, может укреплять институты государства и формировать позитивный образ государственной службы.

—Восстановление престижа служения. Для укрепления морального лидерства необходимо решать проблему девальвации традиционных ценностей и обеспечивать соответствие материального вознаграждения

высокому социальному статусу и профессиональной ответственности государственного служащего, работающего в условиях «эффекта аквариума». Этическое поведение укрепляет доверие граждан. Когда государственные органы действуют открыто, подотчётно и справедливо, граждане готовы сотрудничать, поддерживать государственные инициативы, соблюдать закон и участвовать в разработке решений. Доверие возникает там, где существует последовательность слов и действий власти.

—От наказания к развитию. Необходимо перейти к проактивной политике развития этической компетентности. Это включает внедрение таких институциональных механизмов, как наставничество и карьерное планирование, которые связывают этическое поведение с профессиональным успехом и развитием кадрового потенциала.

—Борьба со структурной деформацией. Развитие профессиональной культуры должно быть направлено на преодоление закрытого характера госаппарата, разрушение корпоративизма и изоляцию государственной службы от чрезмерного влияния предпринимательской этики. Коррупция разрушает государственные институты изнутри, создает атмосферу цинизма и безразличия, подрывает инвестиционный климат и препятствует развитию. Этическая компетентность и зрелость служащих — это те механизмы, которые способны предотвращать коррупцию более эффективно, чем любые наказания.

Именно поведение каждого государственного служащего формирует отношение общества к государству. Поэтому развитие этической компетентности, укрепление корпоративной культуры и формирование ценностной основы государственной службы становятся ключевой задачей современного государственного управления.

На основе комплексного анализа этики государственной службы Кыргызской Республики, его правовых основ и мировых тенденций, были выявлены следующие узловые центральные проблемы, препятствующие моральному лидерству в государственной службе:

1. Дефицит легитимности и доверия. В Кыргызской Республике существует глубокое институциональное недоверие населения к госаппарату, что подтверждается необходимостью прямо требовать от служащих «формировать, сохранять и укреплять веру граждан в честность».

2. Конфликт ценностей. Низкий уровень материального вознаграждения государственных служащих относительно частного сектора ведет к моральному разложению. Государственные служащие вынуждены искать «компенсацию» через злоупотребление властью или неформальные услуги, что подрывает честь и достоинство службы.

3. Бюрократическая инерция и коррупционная политизация. Жесткая вертикальная структура замедляет работу и провоцирует латентные конфликты.

4. Слабость самоконтроля и выгорание. Высокий объем общения в государственной службе приводит к эмоциональному выгоранию, что внешне проявляется в нарушении этики, нетерпимости. Это, в свою очередь, воспринимается обществом как моральное отступление и усиливает недоверие.

Практические рекомендации

Для устранения указанных узловых проблем необходимо сочетание правовых, институциональных, культурных и образовательных мер, основанных на принципах морального лидерства.

1. Системная ротация и защита от «коррупции услуг». Внедрить частую (1 раз в 6–12 месяцев) ротацию сотрудников, имеющих прямой контакт с населением и бизнесом, для предотвращения формирования неформальных коррупционных связей и «создания положительного имиджа» на перспективу.

2. Установить строгие правила учета и отчуждения протокольных подарков и вознаграждений, чтобы исключить личное обогащение государственных служащих.

3. Интеграция восточной философии (мораль, этика, нравственность) в обучение: обязательное включение принципов формирования и воспитания «идеального правителя» Ж. Баласагына, концепций у-вэй (бескорыстие и минимальное вмешательство) и цзюнь-цзы (личный моральный пример) в программы подготовки руководителей государственных служащих КР. Это позволит сформировать управленческий стиль, который компенсирует недостатки западного бюрократического рационализма, смещая акцент с формальной власти на моральный авторитет.

4. Этические институты как арбитры чести. Усиление роли этических комиссий Кыргызской Республики, обеспечивая их реальную независимость и ресурсы для активной профилактики и морального осуждения.

5. Публикация результатов рассмотрения этических нарушений (при соблюдении конфиденциальности данных), чтобы использовать «эффект аквариума» для укрепления доверия и повышения профилактического воздействия моральных санкций.

6. Интеллектуальная этика и рациональность. Внедрение программ по развитию критического мышления (на основе системного и ситуационного подходов) для повышения рациональности и эффективности принятия решений в условиях неопределенности.

7. Создание механизмов психологической поддержки и регулярного отстранения от работы (отпуск, перевод) для сотрудников, страдающих от эмоционального выгорания, чтобы предотвратить немотивированное срывы, которые воспринимаются обществом как моральная деградация.

Литература

Нормативно-правовые документы

1. Конституция КР
2. Закон Кыргызской Республики «О местной государственной администрации и органах местного самоуправления»;
3. Законы «О декларировании доходов, расходов, обязательств и имущества лиц, занимающих или занимающих государственные и муниципальные должности», «О государственном языке Кыргызской Республики»;
4. Закон Кыргызской Республики «О государственной гражданской службе и муниципальной службе» от 27 октября 2021 года № 125// <https://cbd.minjust.gov.kg/4-3096/edition/2849/ru>
5. Закон Кыргызской Республики «О порядке рассмотрения обращений граждан»;
6. Закон Кыргызской Республики «О конфликте интересов» от 12 декабря 2017 года № 206// <https://cbd.minjust.gov.kg/111716/edition/862143/ru>
7. Закон Кыргызской Республики «О доступе к информации, находящейся в ведении государственных органов и органов местного самоуправления Кыргызской Республики»;
8. Закон Кыргызской Республики «О противодействии коррупции» от 8 августа 2012 года № 153 «О противодействии коррупции» // <https://cbd.minjust.gov.kg/203753/edition/1268455/ru>
9. Закон Кыргызской Республики «О нормативных правовых актах Кыргызской Республики»;
10. Кодекс этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики», утвержденный Указом Президента КР от 31 мая 2022 года № 171. п.10.
11. Трудовой кодекс Кыргызской Республики;
12. Указ Президента Кыргызской Республики «О вопросах этики государственных и муниципальных служащих Кыргызской Республики» от 31.05.2022 года № 171;
13. Типовое положение о наставничестве в государственных органах и органах местного самоуправления Кыргызской Республики», утвержденное постановлением Кабинета Министров КР от 4 декабря 2023 года № 637;
14. Типовое положение о карьерном планировании государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики, утвержденное Указом Президента КР от 18 октября 2023 года УП № 262

15. Положение о порядке проведения открытого конкурса для включения в резерв кадров государственной гражданской службы и муниципальной службы государственного органа и органа местного самоуправления, его формирования и функционирования, утвержденного Указом Президента Кыргызской Республики от 2 февраля 2022 года УП № 24;
16. Положение о порядке ротации государственных и муниципальных служащих Кыргызской Республики, утвержденного Указом Президента Кыргызской Республики от 24.02. 2022 года УП №61;
17. Положение о порядке присвоения, понижения и лишения классных чинов государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики, утвержденного Указом Президента Кыргызской Республики от 30.10.2016г. УП № 308;
18. Реестр государственных и муниципальных должностей Кыргызской Республики, утвержденным Указом Президента Кыргызской Республики от 31 января 2017 года № 17;
19. Положение о порядке исчисления стажа государственной службы и муниципальной службы для выплаты процентных надбавок за выслугу лет, утвержденного Указом Президента Кыргызской Республики 02.02.2022 года УП № 25;
20. Указ Президента Кыргызской Республики «Об утверждении Кодекса этики государственных гражданских служащих и муниципальных служащих Кыргызской Республики» от 31 мая 2022 года № 171;
21. Типовые квалификационные требования к группам административных должностей государственной гражданской службы и муниципальной службы Кыргызской Республики, утвержденного постановлением Кабинета Министров КР от 04.04.2022г №189;
22. Порядок ведения личного дела государственного и муниципального служащего Кыргызской Республики, утвержденного постановлением Кабинета Министров Кыргызской Республики от 14.06.2022г №316;
23. Типовая инструкция по делопроизводству в Кыргызской Республике, утвержденная постановлением Правительства Кыргызской Республики от 3 марта 2020 года № 120;
24. Порядок ведения трудовых книжек, утвержденного постановлением Правительства КР от 24 июля 2003 г. № 462 и т.д.

Основная литература

25. Атаманчук Г. В. (2010). Теория государственного управления: Курс лекций. Омега-Л. (Используется для обоснования системной и функциональной роли этикета в государственном аппарате).
26. Кадровая политика и кадровая работа на государственной и муниципальной службе: Учебно-практ. пособие / А.А. Акматалиев, А.Б. Болпонова, Р.У. Исланова, У.А. Апсаматов АГУПКР - Б.: 2021,135 с.

27. Оболонский А. В. (2019). Этика и ответственность в публичной политике и управлении. Юрайт. (Детально рассматривает вопросы этикета, антикоррупционного поведения и конфликта интересов в российском контексте ГМУ).
28. Основы антикоррупционной политики: Учебное пособие/ Саякбаев Т., Мамбеталиева Э., Абдыкеримов А. - «Оптима Технолоджис», 2020. – 188 с.
29. Основы предупреждения коррупции: Учебный курс (для студентов и
30. магистрантов ВУЗов) Саякбаев Т., Мамбеталиева Э., Абдыкеримов А. - Б: «Оптима Технолоджис» 2020. - 216 с.
31. Мамбеталиева Э. Теория и практика превенции коррупции. – Бишкек, 2021.

Дополнительная литература

32. Александров А. Коррупция в органах власти. М., 2020.
33. Атамбаев Т. Антикоррупционная политика КР. Бишкек, 2020.
34. Барсукова С. Коррупция в постсоветских странах. М., 2017.
35. Ибраев К. Этика в государственном управлении. Бишкек, 2019.
36. Лебедева О. Этика государственного служащего. Москва, 2019.
37. Луценко А. Институциональные механизмы борьбы с коррупцией. М., 2021.
38. Ниязов И. Коррупция и реформы госслужбы. Бишкек, 2018.

Ведомства

39. Отчёты Счётной палаты КР (2019–2023).
40. Министерство цифрового развития КР. Отчёт о «Түндүк», 2022.

На иностранном языке

41. ADB. Anti-Corruption and Public Integrity Report, 2020.
42. Cooper, T. L. (2020). The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role. Jossey-Bass. (Основополагающая работа по административной этике, подробно освещая этику общения и ответственность).
43. Civil Service Hub. Astana Report, 2020.
44. OECD. Government at a Glance. Paris, 2023.
45. Transparency International. Anti-Corruption Guide. 2021.
46. Treviño L., Brown M. Ethical Leadership. Leadership Quarterly, 2006.
47. OECD Anti-Bribery Convention Reports, 2020–2023.

Видеоматериалы

48. Онлайн курс "Государственная и муниципальная служба" Д. Ю. Знаменский// электронный ресурс: "ГОСУДАРСТВЕННАЯ И

МУНИЦИПАЛЬНАЯ СЛУЖБА" Д. Ю. Знаменский//
<https://www.youtube.com/watch?v=C16RvH8Qbac>

49. Онлайн курс "Государственная и муниципальная служба" Д. Ю. Знаменский

50. https://www.youtube.com/playlist?list=PL2TMEUQDqDzdHhS0Yy2lILp193FuWQjP_

a. Понятие о государственной службе //
https://www.youtube.com/watch?v=bp3ddFV8KeQ&list=PL2TMEUQDqDzdHhS0Yy2lILp193FuWQjP_

b. Ценности и принципы профессиональной этики//
<https://www.youtube.com/watch?v=GVVQnxLlwI8>

51. 5.3.Этические нормы//

https://www.youtube.com/watch?v=oC7zM0_ESPw

a. Этическая инфраструктура//

<https://www.youtube.com/watch?v=iHnQuWQnmmE>

b. Этическая дилемма. Конфликты интересов и их виды//

<https://www.youtube.com/watch?v=i60vu40m7CY>

c. Практические ситуации: варианты конфликтов интересов//

<https://www.youtube.com/watch?v=m7SohZMiAJs>

d. Основные понятия. Понятие профессиональной этики и ее структура //

Приложения

Приложение 1. Глоссарий

АДМИНИСТРАТИВНАЯ ЭТИКА - вид профессиональной этики (профессиональной морали), связанный с проблемами государственного управления, спецификой бюрократических организаций. Как кодекс поведения государственных служащих и как наука о приложении моральных принципов к поведению и деятельности государственных служащих и должностных лиц,

ДОБРО – понятие, обозначающая намеренное стремление к бескорыстной помощи ближнему, даже незнакомому человеку, нуждающемуся в ней, к животному и даже растительному миру.

ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ – нормы поведения человека в конкретных, заранее оговоренных ситуациях. Д. э. оформляет внешнюю сторону отношений и поведения.

ДОБРОДЕТЕЛЬ – понятие нравственного сознания, служащее обобщенной характеристикой положительных устойчивых моральных качеств личности и указывающее на их моральную ценность. Понятие Д. подчеркивает, во-первых, деятельную форму усвоения добра (добродетель – делать добро) в противоположность простому знанию моральных принципов, которое не

делает человека добродетельным, во-вторых, роль отдельного человека как активного носителя той или иной нравственности.

ДОЛГ – сознательно принимаемое добровольное обязательство

ДОСТОИНСТВО – понятие, выражающее представление о ценности всякого человека как личности, особое моральное отношение человека к себе и определенное позиционирование себя в обществе.

ЗЛО- понятие, означающее умышленное, сознательное причинение кому-либо вреда, ущерба, страданий.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ – ситуация, при которой у сотрудника или государственного служащего есть личная или семейная финансовая или иная заинтересованность в какой-либо иной организации, которая может получить выгоду от решений, принимаемых этим сотрудником или государственным служащим при исполнении им служебных обязанностей; либо от осведомленности сотрудника (государственного служащего) относительно действий организации (учреждения, органа власти) или ее планов на будущее.

МОРАЛЬ (лат. *moralis* – нравственный; *mores* – нравы) – предмет изучения этики, форма общественного сознания, общественный институт, выполняющий функцию регулирования поведения человека. 38 **НОРМЫ** моральные (лат. *norma* – правило, образец) – наиболее простые нравственные требования; выступают в двояком виде – как элемент моральных отношений и как форма морального сознания.

НРАВСТВЕННОЕ СОЗНАНИЕ – одна из форм общественного сознания, отражает исторически изменяющиеся нравственные отношения людей. Включает в себя: нравственные ценности, нравственные принципы, нравственные нормы, нравственные мотивы поведения, нравственные знания, нравственные идеалы и нравственные убеждения.

НРАВСТВЕННЫЕ ОТНОШЕНИЯ – это совокупность зависимостей и связей, которые возникают у людей в процессе их деятельности.

НРАВСТВЕННАЯ ПРАКТИКА – сторона общественной деятельности, которая направляется и регулируется моральными мотивами и целями. Нравственная практика связана с решением нравственных конфликтов, с проблемой нравственного выбора и существует в форме нравственных поступков, нравственного поведения.

НРАВСТВЕННАЯ КУЛЬТУРА – часть бытующей в обществе морали, позитивно-ценостное содержание которой включает выработанные веками общечеловеческие представления о добре, справедливости, совести, долге, счастье и соответствующие им образцы поведения и отношений. Состояние Н. к. является одним из показателей уровня культуры в обществе.

НРАВЫ - обычаи, имеющие нравственное значение (ценность), поддерживаемые в обществе посредством моральных отношений. К Н. относятся и обычаи, представляющие собой часто встречающиеся отступления от требований нравственности, т. е. заключающие в себе отрицательную нравственную ценность.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭТИКА (мораль) – подразумеваемый или конкретно определенный набор моральных норм, служащий руководством поведения в той или иной профессиональной деятельности.

СЛУЖЕБНАЯ ЭТИКА – совокупность норм и принципов, регулирующих отношения (формальные и неформальные, горизонтальные и вертикальные) внутри учреждения или организации. Наряду со служебной этикой руководителя, его моральными принципами и нравственными качествами С. Э. включает в себя в качестве составляющей этические стороны исполнительной дисциплины.

СПРАВЕДЛИВОСТЬ – понятие, выражающее определенное распределение ценностей и благ между индивидами в соотношении с результатами их деятельности, определенное соотношение прав и обязанностей, заслуг и их признания, преступления и наказания.

СОВЕСТЬ – способность личности формулировать и ощущать собственные нравственные обязанности, требовать от себя их выполнения, а также осуществлять нравственные самоконтроль, производить критическую оценку совершаемых поступков и их последствий.

СЧАСТЬЕ – состояние, при котором человек испытывает внутреннюю удовлетворенность от реализации своего предназначения, условий своего бытия и жизни, ощущения ее полноты и осмысленности.

ЭТИКА РУКОВОДИТЕЛЯ – система этических принципов и нравственных норм, используемых руководителем по отношению к подчиненным при принятии решений и выдаче распоряжений в процессе управления и делового общения. Э. р. во многом определяет успех руководства. Она основана на понимании и учете психологии работников, знании закономерностей межличностных отношений и управленческого общения, культуре управления и умении управлять своими чувствами, эмоциями в процессе личностных взаимоотношений руководителя с подчиненными, вышестоящими руководителями и коллегами.

ЭТИКЕТ (фр. *etiquette* – ярлык, этикетка) – совокупность правил, касающихся внешнего проявления отношения к людям (обхождение с окружающими, формы обращения и приветствий, поведение в общественных местах, манеры и одежда и др.). Э. – составная часть внешней культуры человека и общества.

ЭТИЧЕСКАЯ ИНФРАСТРУКТУРА - совокупность факторов внутреннего и внешнего контроля, обеспечивающих реальную возможность для регулирования поведения работника, воздействуя на различные стороны его деятельности и тем самым управляя его этическим поведением. Во многих западных странах реализация этих факторов способствовала созданию целостной «этической инфраструктуры» в системе государственной власти и управления.

ЭТИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ – совокупность приемов и методов повышения этического уровня сотрудников организации или учреждения.