

Կ-14

ՀՀ ՊՆ Ղ. ԿԱՆԱՅԱՆԻ ԱՆՎԱՆ ԱԶԳԱՅԻՆ  
ՈԱԶՄԱԿԱՐԱԿԱՆ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԻՆՍՏԻՏՈՒՏ

ՔԱՆԱՇՅԱՆ ՎԱՉԵ ՈՈՄԵՈՅԻ

ՊԵՏԱԿԱՆ ԿՈՆՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱԿԵՏՈՒԹՅԱՆ ԲԱՐՉՐԱՅՄԱՆ  
ՔԱՂԱՔԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՆՆԵՐԸ  
(ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ՆՅՈՒԹԵՐՈՎ)

ԻԳ.00.03 - Հանրային կառավարում մասնագիտությամբ  
քաղաքական գիտությունների թեկնածուի գիտական  
աստիճանի հայցման ատենախոսության

ՍԵՂՍԱԳԻՐ

Երևան 2011

*Handwritten signatures and notes in blue ink at the top left of the page.*

Ատենախոսության բեման հաստատվել է Երևանի պետական համալսարանում

Գիտական ղեկավար՝

քաղաքական գիտությունների  
դոկտոր Գ. Մ. Քեռյան

Պաշտոնական ընդդիմախոսներ՝

քաղաքական գիտությունների  
դոկտոր Ա. Ա. Մարգարով

քաղաքական գիտությունների  
թեկնածու Ա. Բ. Ջաքարյան

Առաջատար կազմակերպություն՝

ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիա

Ատենախոսության պաշտպանությունը տեղի կունենա 2011 թ. նոյեմբերի 9-ին՝ ժամը 15:00-ին, ՀՀ ՊՆ ԱՌՀԻ-ում գործող ՀՀ ԲՈՂ-ի 056 մասնագիտական խորհրդի միստում:

Մասնագիտական խորհրդի հասցեն՝ ՀՀ 0037, ք. Երևան, Կ. Ուլենցու փողոց 56/6:  
Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ ՀՀ ՊՆ ԱՌՀԻ-ի գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2011թ. հոկտեմբերի 7 -ին:

Մասնագիտական խորհրդի

գիտական քարտուղար

Պատմական գիտությունների դոկտոր

*Handwritten signature of A. A. Zharanyan*

Պ. Ա. Չոբանյան

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԸՆԳՅԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

**Թեմայի արդիակազմությունը:** Հայաստանի Հանրապետությունն ապրում է նոր պետական կառավարման կայացման բարդ շրջան: Տոտալիտարիզմից՝ որպես հասարակական-քաղաքական և պետական-իրավական համակարգից հրաժարումը ստիպել է փնտրել պետական շինարարության նոր մոտեցումներ, որը պետք է հիմնված լինի ժողովրդավարական սկզբունքների վրա: Սկսվել է ազատ քաղաքացիական հասարակության և ժողովրդավարական պետության ձևավորման գործընթաց, որը հիմնվում է շուկայական տնտեսության և քաղաքական պլուրալիզմի գաղափարաբանության վրա:

Ընդհանուր դեմոկրատական կառավարման սկզբունքները թույլ են տալիս ստեղծել արդյունավետ պետական կառավարման համակարգ, որը համեմատաբար ադեկվատ է արձագանքում հասարակական փոփոխություններին:

Արդյունավետ պետական կառավարման հիմնախնդիրը ժամանակակից պետության կարևորագույն բաղկացուցիչն է, որն ընդգրկում է պետական կառավարման մասնակի հիմնախնդիրների մեծամասնությունը և հանդիսանում է կառավարչական գործունեության ձևերի ու մեթոդների հիմքը, արտացոլում է պետության և պետական կառավարման կազմակերպման և գործառնության առանձնահատուկ օրինաչափությունները:

Ընդունելով ժողովրդավարական իրավական պետությունը որպես արդյունավետ պետության հիմնարար դրույթ, հնարավոր չէ չամրապահել նրա բաղադրիչների գործառնության ներքին կապերին ու զարգացման տրամաբանությանը, արտաքին միջավայրի հետ փոխազդեցությամբ պայմանավորված բարեփոխումներին: Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման համակարգը կայացել է քաղաքական ու սոցիալտնտեսական արագ փոփոխվող պայմաններում, երբ անհրաժեշտ էր կառավարման հին մեթոդներից հրաժարվելով անցում կատարել նորերին:

Բարեփոխումների տրամաբանությունից ակնհայտ է, որ անցումը մեկ հասարակական կառավարման համակարգից մյուսին պետք է ընթանա արդյունավետության առավելագույն մակարդակով: Ահա թե ինչու, նախ և առաջ անհրաժեշտ է ուսումնասիրության առարկա դարձնել պետական կառավարման համակարգի նպատակադրումների իրագործման արդյունավետության տեսական և կիրառական մեկնությունները, այդ արդյունավետության բարձրացման այն քաղաքական գործոնները, որոնց հիման վրա նաև կառուցվում են հանրային կառավարման օղակները և սկզբունքները:

Անցումային փուլում գտնվող այնպիսի երկրներում, ինչպիսին Հայաստանն է, հատկապես կարևորվում է պետության դերի վերահամաստավորումը, քանզի

պետությունը պետք է ոչ միայն ապահովի պետական ինստիտուտների ու արտադրական ենթակառուցվածքների անխափան աշխատանքը, այլև պաշտպանելով մարդու և քաղաքացու հիմնարար իրավունքներն ու ազատությունները, կարողանա հասնել զարգացման և առաջընթացի՝ լավագույնս ապահովելով հանրային և անհատական շահադրույթների ներդաշնակ միասնություն:

Հայաստանում իրականացվող բարեփոխումների համատեքստում այսօր կանխորոշիչ է դառնում հասարակական հատվածի վերափոխման անհրաժեշտությունը: Այս խնդրի կարևորությունը պայմանավորված է օրակարգային դարձած մի շարք այնպիսի հարցերի կարևորությամբ, ինչպիսիք են քաղաքացիական ծառայության համակարգի ներդրումը, պետական հատվածի կառուցվածքային բարեփոխումները, պետության գործառնությունների թափանցիկության ապահովումը, նրա տնտեսական և ֆինանսական գործունեության զնախատման ու վերահսկման միասնական համակարգի ներդրումը: Հասարակական կառավարման անցումային գործընթացին բնորոշ այնպիսի երևույթներ, ինչպիսիք են կոռուպցիան, բազմապիսի կանոնակարգերի և վերահսկողական մեխանիզմների խրթին համակարգը, կառավարման տարբեր օղակների ներդաշնակ գործունեության ցածր արդյունավետությունը, դեռևս Հայաստանում գիտական լուրջ վերլուծության կարիք ունեն: Այստեղ հատկապես պետք է ընդգծել պետական կառավարման համակարգում ժողովրդավարության քաղաքական սկզբունքների պետական-կառավարչական մեկնաբանության կարևորությունը: Խնդիր, որ դեռևս մեզանում իր համալիր տեսական և գործնական լուծումը չի ստացել:

Արևմտյան հասարակական արժեքների հիման վրա կատարված սկզբնական բարեփոխումները հանգեցրել են սոցիալական կայունության կորստի, որոնք իրենց բացասական անդրադարձն ունեցան կատարվող բարեփոխումների արդյունավետության վրա:

Ատենախոսության թեմայի ընտրությունը պայմանավորված է կատարված բարեփոխումների և հետագայում պետական կառավարման սկզբունքների ու մեթոդների վերլուծությամբ՝ նպատակ ունենալով արդյունավետ պետական կառավարման համակարգի կառուցումը:

**Հետազոտության օբյեկտը և պնայրկամ:** Հետազոտության օբյեկտը Հայաստանի Հանրապետության հանրային և պետական կառավարման համակարգերն են:

Հաշվի առնելով անցումային շրջանի երկրների համար ժողովրդավարության ձևավորման և շուկայական հարաբերությունների ստեղծման պարագայում պետության կառավարման գործառնությունների վերափոխման ու կարգավորման դերի բարձրացման յուրահատկությունները՝ քննության են առնվել Հայաստանի Հանրապետության հասարակական կառավարման առնչվող օրենսդրական դաշտը, պետության կանոնակարգման և վերահսկողության գործառնությունները, ինստիտուցիոնալ

կառույցների գործունեությունը, քաղաքացիական ծառայության համակարգի ներդրումը, քաղաքական համակարգի և պետական ապարատի արդյունավետ փոխներգործության գործոնները, կառավարման արդյունավետությանը խոչընդոտող պատճառները: Այս տեսանկյունից հետազոտության առարկան հանրային կառավարման համակարգի իրականացվող բարեփոխումներն են:

**Հիմնախնդրի գիտական մշակվածության աստիճանը:** Պետական կառավարման արդյունավետության բովանդակության պարզաբանմանն ուղղված գիտական և վերլուծական աշխատանքները, ինչպես նաև դրա փոփոխման գործոնների քաղաքագիտական քննարկմանը նվիրված տեսական աշխատությունները Հայաստանում սակավ են: Այդուհանդերձ, կառավարման արդյունավետության տնտեսագիտական մեկնաբանությունները հայրենական գրականությունում լայնորեն քննարկման են արժանացել<sup>1</sup>, ինչն այս աշխատությունում կիրառվել է պետական կառավարման արդյունավետության տնտեսագիտական մոդելի պարզաբանման համար: Հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ պետական համակարգի էությունը մեծապես բնորոշվում է նաև նրա հիմքում ընկած արժեքների համակարգով, պետք է արձանագրել, որ պետական կառավարման արդյունավետության բարձրացման գործոնների արժեքային ենթատեքստի քննարկումը չէր կարող չզտնվել գիտական ուսումնասիրությունների ուշադրության ներքո: Այս առումով հատկանշական է հատկապես ռուս մասնագետների կողմից կատարված ուսումնասիրությունները, որոնք արտացոլված են վերջին տարիների հարապարակումներում<sup>2</sup>: Հարկ է ընդգծել, սակայն, որ Ռուսաստանում հրապարակված պարբերականներում հաճախ գիտական օբյեկտիվիզմը տեղի է տալիս պետական քաղաքականության լեգիտիմացմանն ու դրան միտված տեսական հիմնավորումներին: Այնուամենայնիվ առկա են մի շարք հետազոտություններ, որոնք օբյեկտիվորեն և գիտական հիմնավորվածությամբ ներկայացնում են պետական կառավարման արդյունավետության սեմանտիկան ու դրա բարձրացման մեթոդաբանական մոտեցումները: Դրանցից են Ե. Վ. Օխոտսկու<sup>3</sup>, Վ. Վ.

<sup>1</sup> Յու.Սուվյարյան «Պետական կառավարման արդյունավետությունը, գնահատման մեթոդները», ամսագիր «Կառավարում», 2000թ. թիվ 5, էջ 11-15: «Օտարությունների ոլորտի արդյունավետ կառավարում» Յու. Մ. Սուվյարյանի քննադատական խնդրագրությունը, Երևան, ԱՌՏ, 2004 թ.-288 էջ: Խաչատրյան Վ. «Տնտեսության հանրային կառավարման արդյունավետության գնահատման մեթոդաբանական հարցեր», «Հանրային կառավարում», Երևան 2005թ. N3, էջ 22-34: Յու.Սուվյարյան «Անմեղմներ» կրկուրդ՝ լրացված քարկոնիված հրատարակություն, Երևան, «Տնտեսագետ» 2002թ.-560 էջ: Սուվյարյան Յու. «Հանրային կառավարման տեղումը և մեթոդաբանությունը», «Հանրային կառավարում», Երևան 2004 թ. N3-4 էջ 16-29: Ա. Խաչատրյան «Հանրային ոլորտի բարեփոխումները Հայաստանի Հանրապետությունում», Երևան, Մարտի 2008 թ.- 300 էջ:

<sup>2</sup> Цит. по: Игнатов В. "Повышение эффективности государственной власти и управления // В св. Проблемы повышения эффективности государственной власти и управления в современной России" с.12-13. Атаманчук В. "Теория государственного управления" Москва, изд. Омега-Л 2004г.- 584 с. "Системный анализ и принятие решений" под общей редакцией проф. В.Н.Волковой, М. "Высшая школа" 2004г.-499 с. Зеркин Д. Игнатов В. "Основы теории государственного управления" издание 2-е, дополнительное и переработанное, Москва, "Март" 2005г.-512 с. Пяуркова В.Н. "Применение системного анализа при управлении созданием и развитием предприятий и организаций" СПб.: Изд-во СПбГТУ, 2002 г.-52 с. Игнатов В., Понделков А. Эффективность государственной службы/ Государственная служба: Теория и организация, Ростов-на Дону, "Феникс", 1998 г.-640 с. Атаманчук В. "Энциклопедия управленческих знаний" Москва 2000 г.-389 с. Игнатов В., Понделков А., Лытов Б. В. и др. под общ. ред. Е. В. Охотского, М., изд-во "Эксмо" 1998 г.- 302 с.

<sup>3</sup> Охотский Е.В. "Государственное управление в современной России" Изд. "МГИМО-Университет", М.2008г., С.94-98.

ժելտովի<sup>4</sup>, Ա. Ա. Դենիսովի<sup>5</sup>, Ա. Ա. Սավելևի<sup>6</sup> աշխատությունները:

Ուշադրության է արժանի Սոսկվայում Վ.Ս. Սոկոլովի<sup>7</sup> խնդիրները հրատարակված գիտական աշխատությունների ժողովածուն, որում առկա հողավածները բավականին արժեքավոր տեղեկություններ են պարունակում պետական կառավարման ամբողջական արդյունավետության բարձրացման ինստիտուցիոնալ գործունեության՝ քաղաքացիական ծառայության համակարգի ներքին տրամաբանության վերաբերյալ: Ընդհանրապես, հանրային կառավարման համակարգերի տեսական հիմնավորումները համեմատաբար նոր ժամանակների գիտական ուսումնասիրությունների արդյունք են և մեծամասամբ հանդիսացել են արևմտյան պետականագիտական մտքի զարգացման արգասիք<sup>8</sup>, այդ իմաստով առավել արժեքավոր են ռուս և հայ մասնագետների կողմից վերջին ժամանակներում կատարված այն ուսումնասիրությունները, որոնք նվիրված են զոյություն ունեցող հանրային կառավարման համակարգերի համեմատական վերլուծությանը<sup>9</sup>:

Ազգային անվտանգության և պետական կառավարման արդյունավետության փոխկապակցվածությունը լուսաբանող աշխատություններից առանձնակի ուշադրության է արժանի Ա. Ա. Պրոխոժևի ուսումնասիրությունը<sup>10</sup>, որտեղ ազգային անվտանգության եզրը դիտարկվել է պետական կառավարման արդյունավետության բարձրացման գործոնային տեսանկյունից: Հայաստանի ռազմավարական անվտանգության համատեքստում գիտականորեն հետազոտվել և առանձնացվել են պետական կառավարման արդյունավետության բարձրացման քաղաքական գործոնները<sup>11</sup>: Այստեղ հատկապես արժևորման կարիք ունի Զ. Զոթանյանի կողմից կատարված ՀՀ անվտանգության հայեցակարգի ու ռազմավարության թե գիտական տեսական ուսումնասիրությունները<sup>12</sup> և թե ՀՀ անվտանգության ռազմավարության՝

իբրև պետական կառավարման ուղենիշային փաստաթղթի մշակման և ընդունման գործում ունեցած նշանակալի ներդրումը, որոնք անմիջական առնչություն ունեն մեր թեմայի ուսումնասիրության հետ:

Հիմնախնդրի գիտական մշակվածության մասին խոսելիս հարկ ենք համարում արժևորել նաև վերլուծական և հիմնարար նշանակություն ունեցող ուսումնասիրությունները, որոնցից առաջին հերթին կուզենայի ներկայացնել ամերիկյան մասնագետների կողմից հեղինակած «Պետական կառավարման արդյունավետությունը» աշխատությունը<sup>13</sup>: Այստեղ, ներկայացնելով պետական կառավարման արդյունավետության գեներալը, հեղինակները նշում են արդյունավետության բարձրացման գործում միասնական նպատակադրվածությանն ու դրանից բխող խնդիրների իրագործմանն ուղղված կառավարման բոլոր մարմինների գործունեության հստակ կորդինացիան: Այսպիսի մոտեցումը խնդիրը տեղափոխում է բազմագործոնային ուսումնասիրությունների հարթություն, և որ առավել կարևոր է առանձնակի ուշադրության է արժանանում պետական կառավարման արդյունավետության ինֆորմացիոն-նպատակային մոդելը:

Պետք է նշել, որ գրականության ցանկում ընդարձակ տեղ են զբաղեցնում թեմային առնչություն ունեցող ՀՀ կառավարության և այլ պետական կառավարման մարմինների կողմից ընդունված որոշումներն ու ենթաօրենսդրական ակտերը, ինչպես նաև աշխատանքային այն փաստաթղթերը, որոնք մշակվել են ՀՀ Պետական կառավարման համակարգի բարեփոխումների հանձնաժողովի կողմից, որոնց նպատակն էր մասնակցել են իբրև հանձնաժողովի անդամ:

Հետազոտության նպատակներն ու խնդիրները: Ատենախոսության հիմնական նպատակը պետական կառավարման համակարգի վերափոխման և արդյունավետության բարձրացման քաղաքական գործոնների և ուղիների նախանշումն է: Այս տեսանկյունից քննության են առնվել հետևյալ խնդիրները.

- հասարակական-քաղաքական հարաբերությունների անցումային շրջանում ժողովրդավարության ձևավորման, պետության գործառույթների ապակենտրոնացման առանձնահատկությունների ուսումնասիրումը և վերլուծությունը,
- Եվրոպական ինտեգրացիայի պայմաններում հանրային ու անհատական շահադրումների ներդաշնակումը և պետության ամուսնից ծառայությունների մատուցման տեսական հիմքերի հետազոտությունը,
- պետական կառավարման արդյունավետության գնահատման տարբեր մոդելների քննական վերլուծությունը, Հայաստանի անցումային շրջանի համար կառավարման

<sup>4</sup> Желтов В.В. Теория Власти, М., изд-во Флинта, 2008.

<sup>5</sup> Денисов А.А. Информационные основы управления, Л., Энергоатомиздат, 1983.

<sup>6</sup> Совеельс А. "Ценности системы и пространство политических предпочтений" Ж. Актуальная политология М. 1999г. С51-68.

<sup>7</sup> "Гражданская служба; нравственные основы, профессиональная этика" под общей редакцией профессора Соколова В.М., РАГС при Президенте РФ, изд. СТАТУТ. М.2006г.

<sup>8</sup> L. Heise, S. Resodihardjo, T. Lantink, B. Lettinga "Reforme in Eurore: Breaking the barriers in Government 2006.-278 p. Luis Carlos Bresser-pereira "Democracy and Public Management Reform. building the Republican State" New-York, Oxford University Press, 2004. p. 4-5. Stokey E., Zeckhauser R. "A primer for policy analysis" New York-London, W-W-Norton & Company, 1978. p. 18-22. Aggregating governance indicators" Daniel Kaufmann, Aart Kraay, Pablo Zoido-Lobatin. WBI 1999. p. 24-29. Governance matters VI: Aggregate and Individual Governance Indicators 1996-2006. p. 76-93: <http://www.worldbank.org/wbi>. Ռոբերտ Բ. Պինտարո «Հանրային կառավարման տեսություններ» Երևան, «Անտարես» 2006թ. - 314 էջ:

<sup>9</sup> Մուխամեդ Յու. «Հանրային կառավարման էությունը և մեթոդաբանությունը», «Հանրային կառավարում», Երևան 2004 թ. №3-4 էջ 16-29: Ю. Дубовин "Новые направления современных административных реформ в ведущих странах Европейского Союза" Власть №01, 2009 г. 407 с. В. Лобанов Административные реформы: вызовы и решения/Государственное управление №1/98, с. 34-41.

<sup>10</sup> Прокожева А.А. "Общая теория национальной безопасности" М., РАГС, 2005г.-317 с.

<sup>11</sup> Գրիգորյան Հ. Բարխուդյան Վ. Կարամյան Ս. «Նվազագույնի մոտեցումները աշխարհաքաղաքական անվտանգության վերաբերյալ» Տնտեսական տեխնոլոգիաներ և կառավարում, Երևան, "Չառկոպեդիա-Արմեն-Կ" 2006 2-1, էջ 265-272: Ըստիկյան Մ. «Ազգային անվտանգություն. համակարգերի, էությունը, ձևավորումը, առաջնությունները», Երևան, «Նորավանդ» գիտական հիմնադրամ, 2003թ.-94 էջ: Աղայան Ա. «Ազգային անվտանգություն. համակարգերի, էությունը, ձևավորումը, առաջնությունները», Երևան, «Նորավանդ» գիտական հիմնադրամ, 2003թ.-101 էջ

<sup>12</sup> Котанджян Г. С. "Основы военной политики Республики Армения: военно-политический аспект национальной безопасности. Отдел военной политики, МО РА. Е., 1992. Բոթանյան Հ. «Հայաստանի ազգային անվտանգություն ազգավարության մշակման ուղիները» տարածաշրջանային անվտանգության ճարտարապետության համառոտում»,

«ՀՀ ՊՆ Դրամատուտու կենտրոնի անվան ազգային ռազմավարական հետազոտությունների ինստիտուտ», Երևան, «Տիգրան ՄԻՍ» 2008թ. - 604 էջ:

<sup>13</sup> "Эффективность государственного управления" М. изд-во АО "консалтмиров" 1998г.-848 с.

արդյունավետ մոտեցումների մշակումը, ժողովրդավարական հասարակարգի ձևավորման ինստիտուցիոնալ հիմքերի հիմնավորումը,

- ՀՀ պետական կառավարման օրենսդրական հիմքերի վերլուծությունը և պետական կառավարման համակարգի վերափոխման արդյունավետ քայլերի նախանշումը,
- քաղաքացիական ծառայության համակարգի ձևավորման և ներդրման միջոցով պետական ապարատի կենսունակության ապահովման գործոնները,
- պետական համակարգի կառուցվածքային բարեփոխումները,
- պետական հատվածի սոցիալ-քաղաքական գործունեության գնահատման ու վերահսկման միասնական համակարգի ներդրումը,
- քաղաքական կոնյունկտուրայի և հանրային ծառայության տարանջատման միջոցով քաղաքական իշխանության և պետական համակարգի արդյունավետ փոխկապակցվածության ստեղծումը,
- կանոնակարգերի և վերահսկողության գործառույթի արդյունավետ իրագործման սկզբունքների մշակումը,
- կոռուպցիայի վերացմանն ու պետական որակյալ կառավարմանն ուղղված ինդեքսների ձևավորման սկզբունքները,
- քաղաքական պաշտոնյաների և պետական ծառայողների էթիկայի կանոնների մշակման, ներդրման և կիրարկման մեխանիզմների արմատավորման միջոցով իշխանության վերարտադրության և ժառանգունակության ազգային կառուցակարգի ստեղծման ուղենիշերը:

***Հետազոտության տեսակյան, տեղեկատվական և մեթոդական հիմքերը***

Հետազոտության համար տեսական հիմք են հանդիսացել հանրային կառավարման, արդյունավետ պետական կառավարման, անցումային շրջանի հիմնախնդիրների ու տարբեր երկրների փորձի վերլուծությունը, ազգային անվտանգության համակարգերի ներքին տրամաբանությանը նվիրված զանազան գիտական աշխատություններ, ինչպես նաև միջազգային կազմակերպությունների գիտամեթոդական մշակումներ:

Վշխատանքի համար տեղեկատվական հիմք են հանդիսացել Հայաստանի Հանրապետության ազգային վիճակագրական ծառայության, ՀՀ կենտրոնական բանկի, ՀՀ ֆինանսների և էկոնոմիկայի նախարարության, Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման համակարգի բարեփոխումների հանձնաժողովի, ինչպես նաև միջազգային կազմակերպությունների պաշտոնական տվյալները: Հետազոտության իրականացման համար օգտագործվել են ՀՀ կառավարության ծրագրերը, ՀՀ ազգային անվտանգության, աղքատության հարթահարման և հակակոռուպցիոն ռազմավարությունները ու վերահիշյալ ոլորտները կանոնակարգող ՀՀ օրենքները և

տարբեր երկրների հանրային կառավարման օրենսդրական դաշտը և տարբեր կանոնակարգերը:

Ուսումնասիրության ընթացքում կիրառվել են համեմատական վերլուծության, էմպիրիկ մոդելավորման, գիտական արևտրահման, վիճակագրական խմբավորումների, ինչպես նաև ինդուկցիայի և դեդուկցիայի մեթոդները:

***Վտեմայիտակայան հետազոտության գիտական նորույթը***

- Անցումային փուլում գտնվող երկրների հանրային կառավարման տարբեր մոդելների համեմատական վերլուծության հիման վրա, կիրառելով քաղաքական կոնյունկտուրայի և հանրային ծառայության տարանջատման դրույթը, հիմնավորվել և նորովի է մեկնաբանվել կառավարման համակարգի վերափոխման տեսանկյունից պետության գործառույթների իրագործման արդյունավետության քաղաքական և վարչական գործոնների համալիրը, մասնավորապես՝
  1. **Կառավարման և ղեկավարման կատեգորիաների բովանդակային տարբերությունից բխեցվել է քաղաքական կոնյունկտուրայի և պետական մասնագիտական ծառայության տարանջատման անհրաժեշտությունն ու դրա ինստիտուցիոնալ կայացման եղանակները,**
  2. **Իշխանությունների տարանջատման քաղաքական գործոնի կիրարկման պարագայում հիմնավորվել է պետական ապարատում հանրային ծառայության կազմակերպման կենտրոնածիֆ կառուցակարգը և դրա ինստիտուցիոնալ կայացման եղանակները:**
- անկախությունից հետո ընկած ժամանակահատվածում Հայաստանում իրականացված բարեփոխումների քննական վերլուծության համատեքստում առաջին հերթին քաղաքական և կառավարչական տեսանկյունից կարևորվել է պետական կառույցների գործունեության արդյունավետությունը, հիմնավորվել է, որ վերափոխումների հաջող ընթացքի երաշխիքը դրանց հանդեպ հանրային մասնակցության և վերահսկման մեխանիզմների ձևավորումն է,
- առաջարկվել է պետական հատվածի, քաղաքական, իրավական, տնտեսական և կարգավորիչ գործունեության գնահատման և վերահսկման համապարփակ համակարգ, ինչը հնարավորություն է ընձեռում իրապես գնահատել պետական կառավարման արդյունավետությունը՝ ապահովելով թափանցիկության անհրաժեշտ մակարդակ,
- Հայաստանում գործող կառավարման համակարգի և դրա առանձին բերությունների պատճառահետևանքային կապի վերլուծության միջոցով բացահայտվել են կանոնակարգման մոտեցումների վերանայման ուղիները, հիմնավորվել կարգավորման գործառույթներին անցնելու նպատակահարմարությունը,

- պետական կառավարման համակարգի բարեփոխումների արդյունավետ իրականացման տեսանկյունից մշակվել են քաղաքացիական ծառայության համակարգի ձևավորման, պետական ծառայության համակարգում բարոյական բաղադրիչի ստեղծման և կոռուպցիայի վերացման հիմնական սկզբունքներն ու ռազմավարությունը:

***Աշխատանքի գործնական մշակակությունը***

Աշխատանքի գործնական մշակակությունը պայմանավորված է Հայաստանի Հանրապետությունում պետական կառավարման համակարգի արդեն իսկ իրականացվող բարեփոխումներով: Հասարակական կառավարման համակարգի վերափոխման արդյունավետությունն ապահովող առաջարկությունները կարող են կիրառվել պետական կառավարման ռազմավարության մշակման, պետական կառույցների ձևավորման և գործառույթների ամրագրման, անվտանգության և հակակոռուպցիոն ոլորտներում քաղաքականության մշակման աշխատանքներում: Պետության կանոնակարգման և վերահսկողության գործառույթների իրականացմանն առնչվող առաջարկությունները կարող են կիրառվել ՀՀ կառավարության, վերահսկողություն իրականացնող պետական մարմինների, ՀՀ ԱԺ կողմից օրենսդրական դաշտի ձևավորման ու վերահսկողական համակարգի և մեխանիզմների ներդրման համար: Արդյունավետության գնահատման ներկայացված էմպիրիկ նոր մոդելը և պետական համակարգի հաշվետվության կազմման առաջարկվող մեթոդաբանությունը կարող է կիրառվել ՀՀ Ֆինանսների և էկոնոմիկայի նախարարությունների և ՀՀ կառավարության կողմից՝ պետության կողմից իրականացվող գործառույթների և ստացված արդյունքների թափանցիկության մեծացման ու հսկողության նպատակով:

***Ատենախոսության արդյունքների փորձարկումը և հեղինակի հրապարակումները***

Ատենախոսության թեման և նրանում արծարծված հիմնական դրույթները քննարկվել և հաստատվել են Երևանի պետական համալսարանի քաղաքագիտության ու հանրային կառավարման ամբիոնների համատեղ նիստում և միջազգային հարաբերությունների ֆակուլտետի խորհրդում: Ատենախոսությունը քննարկվել և պաշտպանության է առաջադրվել Քաղաքագիտության և Հանրային կառավարման ամբիոնների կողմից 2011թ. մարտ ամսին:

Հետազոտության առանցքային գաղափարներն ու հիմնադրույթները արտացոլվել են հեղինակի մեկ մենագրությունում և 10-ից ավելի գիտական հոդվածներում, որոնք հրապարակվել են 1997-2010թթ. ընթացքում: Հեղինակի կողմից կատարված ուսումնասիրությունների արդյունքները հաճախակի ներկայացվել են ՀՀ պետական կառավարման համակարգի բարեփոխումների հանձնաժողովում, որի անհատական կազմում հեղինակը ներգրավված է եղել 1999-2008թթ.՝ ՀՀ վարչապետի

որոշմամբ: Դրանք հաջողությամբ ներդրվել են նաև 2008-2012թթ. ՀՀ հակակոռուպցիոն նոր ռազմավարությունում, որի մշակման փորձագիտական խմբի աշխատանքներին, ՀՀ կառավարության հրավերով, հեղինակն անմիջական մասնակցություն է ունեցել: Կատարված հետազոտության արդյունքները ներկայացվել ու ներառվել են ԵՊՀ միջազգային հարաբերությունների ֆակուլտետի Հանրային կառավարման ամբիոնում «Պետական կառավարման արդյունավետությունը» առարկայի դասավանդման գործընթացում, որն ատենախոսության հեղինակը վարում է 2008թ.-ից: ՀՀ պետական ծառայությունում էթիկայի կանոնների մեկնարկային մշակման և ներդրման ընթացքում ատենախոսությանը ներկայացված հետազոտությունները ունեցել են առանցքային մշակակություն, իսկ ատենախոսության հեղինակի կողմից դեկավարած Հայ պետական ծառայողների միության, ՀՀ Քաղաքացիական ծառայության խորհրդի և ԵԱՀԿ Երևանյան գրասենյակի արդյունավետ համագործակցության ու համատեղ իրականացված ծրագրի արդյունքում ՀՀ երեք նախարարություններում ստեղծվել են էթիկայի հանձնաժողովներ:

***Աշխատանքի ծավալն ու կառուցվածքը:***

Ատենախոսությունը շարադրված է 213 մեքենագիր էջի վրա և բաղկացած է ներածությունից, երեք գլուխներից, հավելվածներից և եզրակացություններից: Աշխատանքում բերված են 13 գծապատկեր, 5 աղյուսակ, 101 անուն գրականության ցանկ և 5 հավելվածային նյութեր:

**ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԳԻՄՆԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ**

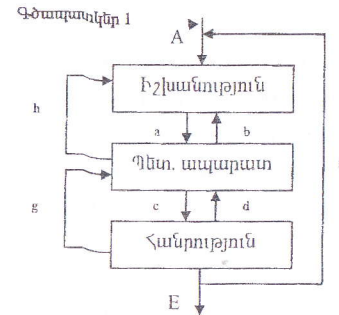
Ներածության մեջ հիմնավորված է թեմայի արդիականությունը, ներկայացված են աշխատանքի նպատակներն ու խնդիրները, գիտական նորույթը, գործնական նշանակությունը, ինչպես նաև առաջարկվող հիմնարկային կիրառման հնարավոր ուղղությունները:

Ատենախոսության առաջին գլխում, որը կոչվում է «*Պետական կառավարման արդյունավետության գնահատման և վերլուծության մեթոդաբանությունը*», ուսումնասիրվում են հանրային կառավարման արդյունավետության գնահատման էությունը, նշանակությունը, ձևերն ու մոդելները, արդյունավետ և որակյալ կառավարման ապահովման սկզբունքները: Այստեղ ուսումնասիրվել են ծախսեր-արդյունքներ տնտեսագիտական մոդելի կիրառման հնարավորությունը պետական կառավարման համակարգի արդյունավետության գնահատման մեջ՝ այն համադրելով կառավարման որակի գնահատման նպատակային-ինֆորմացիոն մոդելի հետ: Ցույց է տրվել մասնակի արդյունավետության ադիտիվությամբ պայմանավորված առանձնակի ոլորտների կառավարման որակի գնահատման միջոցով ընդհանրական արդյունավետության չափման եղանակները: **Ելնելով վերոշարադրյալից, այս աշխատությունում առաջարկվում է պետական կառավարման արդյունավետության գնահատման մոր մոտեցում:** Դրա էությունը կայանում է նրանում, որ միշտ հնարավոր է գտնել այնպիսի ոլորտներ, որոնց մասնակի արդյունավետությունները չափորոշում են ողջ համակարգի արդյունավետությունը: Այդօրինակ, մասնակի արդյունավետությունը պայմանակաճորեն անվանել ենք **ինտեգրատիվ**: Պետական կառավարման համակարգի պարագայում ինտեգրատիվ արդյունավետության դերում կարող է հանդես գալ, օրինակ՝ «պետական ծառայության համակարգի» մասնակի արդյունավետությունը, տեղական ինքնակառավարման համարգի գործունեության որակը բնութագրող մասնակի ցուցանիշերը և այլն:

Չամաշխարհային մակարդակում տարեցտարի կատարվող փոփոխությունները ստիպում են մեզ առավել ուշադրություն դարձնել պետության դերին: Որքան առաջընթաց է ապրում հասարակությունը, այնքան ավելանում է հասարակության կառավարման մոդելների, մեխանիզմների և իրականացման մեթոդների բարելավման պահանջը: Վերջին տասնամյակում տեղի ունեցած իրադարձությունները բարձրացնում են պետության դերը, քանի որ խնդիր է դրվում վերանայել հանրային կառավարումը՝ դարձնելով այն գիտատեխնիկական առաջընթացին համահունչ և առկա կամ կանխատեսվող հիմնախնդիրներին առավել արդյունավետ արձագանքող: Ելնելով ասվածից, մեր կողմից վերանայվել է գիտական տեսությունում ընդունված և Ֆայոլի կողմից առաջադրված ու դասական համարվող կառավարման փուլերի

տրամաբանությունը՝ հստակորեն սահմանազատելով «Կառավարում» և «Ղեկավարում» կատեգորիաների եզրաբանությունը քաղաքագիտական համատեքստում: Առաջին անգամ առաջարկվել են պետական կառավարման արդյունավետության գործունեների դասակարգման գործառնությամբ, ինստիտուցիոնալ և համակարգային դասիչներն ու դրանց կիրառման մեթոդաբանությունը:

Դիտարկելով «Կառավարումը» իբրև նպատակների սահմանում և/կամ նպատակային վեկտորի կառուցում, իսկ «Ղեկավարումը» սահմանված նպատակների ու նպատակադրման որակյալ իրագործում, ներկայացվել է ինստիտուցիոնալ հարթության մեջ քաղաքական իշխանություն-պետական ապարատ-հանրություն կառուցակարգը նկարագրող սխեմատիկ պատկեր, որտեղ արդյունավետ հանրային կառավարման տեսանկյունից հանգամանորեն քննարկվել են այդ երեք բլոկների միջև գործող ուղղակի և հետադարձ կապերը (գծապատկեր 1):



Որտեղ՝ b և a կապերը բնութագրում են համապատասխանաբար՝ քաղաքական իշխանությանը պետական/հանրային ծառայության համակարգի կողմից առաջարկված այլընտրանքային որոշումների սպեկտրը և իշխանության կողմից արդեն իսկ կայացված որոշումները, որոնք պետական ապարատի կողմից ենթակա են իրագործման: Այլ խոսքով, a-ն պետք է հանդիսանա b-ի ենթաբազմությունը և որքան կայացված որոշումները քիչ տարբերվեն պետական ապարատի կողմից առաջարկված այլընտրանքային տարբերակներից, այնքան ավելի արդյունավետ կարելի է համարել իշխանությունը - պետական ապարատ հետադարձ կապը: Այդ տարբերությունն այնքան ավելի փոքր կլինի, որքան մեծ լինի պետական ծառայողների ներգրավվածության ու ապարատի հետ վերջիններիս ինքնանույնացման աստիճանը, ինչը գծապատկերում ներկայացված է h կապով: Գծապատկերում c և d կապերը բնութագրում են համապատասխանաբար՝ պետության անունից մատուցվող ծառայությունները և այդ ծառայությունների որակի նկատմամբ հանրության վերահսկողությունը (հանրային/մասնակցային մոնիտորինգ): Այս հետադարձ կապի արդյունավետությունը

ուղիղ համեմատական է պետական որոշումների մշակման գործընթացին հանրության մասնակցությամբ պայմանավորված ազդեցության մակարդակին, ինչը ներկայացված է ց կապով: Գծապատկերում A բաղադրիչը իրենից ներկայացնում է՝ քաղաքական իշխանությունների կողմից նախընտրական փուլում տրված խոստումները, իշխանությունը կրող քաղաքական ուժի արժեքային ուղենիշերը, երկրի զարգացման վերջիններին տեսլականը և արտաքին քաղաքական դաշտում ունեցած դիրքորոշումները: B բաղադրիչը՝ հանրային պահանջմունքները բնութագրող բաղադրիչն է, պայմանաված ոչ միայն կեցության և սոցիալական ապահովվածության իմաստներով, այլ նաև բարոյական և արդարակեցության հանրային ու անհատական ընկալումներով: Բնականաբար A և B բաղադրիչները գտնվում են անընդհատ փոխներգործության վիճակում և կարելի է պնդել, որ դրանք պայմանավորում են մեկը մյուսին, ինչը բնորոշված է գծապատկերում ներկայացված f հետադարձ կապով: Ակներևաբար, որքան ամուր, երկկողմանի է այդ հետադարձ կապը, այնքան ավելի արդյունավետ է հանրային կառավարման ողջ համակարգը: Ընդ որում, f հետադարձ կապի երկկողմանիության աստիճանը կարող է բնութագրել հանրային կազմակերպվածության քաղաքական կառուցակարգը, այսպես՝ որքան f կապով բնորոշվող ինֆորմացիոն հոսքերում դոմինանտ է վերևից ներքև ուղղվածությունը, այնքան ավելի քաղաքական ռեժիմը հակված է տոտալիտար և ավտորիտար դրսևորման, և ընդհակառակը՝ ներքևից վերև ուղղվածության դոմինանտության պարագայում՝ լիբերալ դրսևորումներն են ակնառու:

Առաջին գլխի վերջում դիտարկվել են պետական կառավարման ենթափրիկ մոդելավորման համար «Ան արկղի» և «Ադապտացիոն մաքսիմումի» մեթոդների կիրառությունները: Արդյունքում, հաշվի առնելով «Պետական կառավարման արդյունավետության» բովանդակային յուրահատկությունները, «Ան արկղի» ենթափրիկ մոդելի շրջանակներում ֆորմալիզացվել է արդյունավետության համակարգային եզրը: Ադապտացիոն մաքսիմումի մաթեմատիկական մեթոդաբանության կիրառմամբ դուրս են բերվել պետական կառավարման համակարգի կայուն զարգացումը բնութագրող հավասարումների համակարգը՝

$$S_1 = C_{n_1}^{m_1+1}, n_1 > m_1; S_2 = C_{n_2}^{m_2+1}, n_2 > m_2; \dots \dots S_k = C_{n_k}^{m_k+1}, n_k > m_k \quad (1)$$

$$S_{\text{խմբ}} = C_{n_1+m_2+\dots+m_k}^{m_1+m_2+\dots+m_k+k} \quad (2)$$

որտեղ՝

$$C_n^{m+1} = \frac{n!}{(m+1)!(n-m-1)!}$$

Ակնհայտ է, որ եթե՝  $S_{\text{խմբ}} > S_1+S_2+\dots+S_k$ , ապա ենթահամակարգերի միավորումը կարող է հանգեցնել համակարգի ադապտացիոն հնարավորությունների աճին, իսկ եթե՝  $S_{\text{խմբ}} < S_1+S_2+\dots+S_k$ , ապա մեկ խմբի մեջ ենթահամակարգերի միավորումը աննպատակահարմար է:

Այսպիսով, մի կողմից պետական կառավարման համակարգի ներքին բազմազանության աճի պահանջը, մյուս կողմից ադապտացիոն մաքսիմումի միջակայքով սահմանափակությունը հանգեցնում են պետական կառավարման համակարգի արդյունավետության բարձրացման կարևորագույն ինստիտուցիոնալ-քաղաքական և ֆունկցիոնալ-քաղաքական հետևյալ գործոններին, որոնք, համապատասխանաբար, կարելի է սահմանել այսպես՝

**Ինստիտուցիոնալ-քաղաքական առումով՝**

Պետական կառավարման համակարգը պետք է օժտված լինի օպտիմալ հիերարխիկ բազմազանությամբ: Ընդ որում, օպտիմալության չափը բնորոշվում է (2) հավասարումով և օպտիմալությունը բնորոշող առնչություններով:

**Ֆունկցիոնալ-քաղաքական առումով՝**

Ադապտացիոն մաքսիմումի հայեցակարգն օգտագործելով կարելի է մաթեմատիկական ճշգրտությամբ պարզել պետական կառավարման համակարգի համար ապակենտրոնացման և կենտրոնացման օպտիմալ աստիճանը:

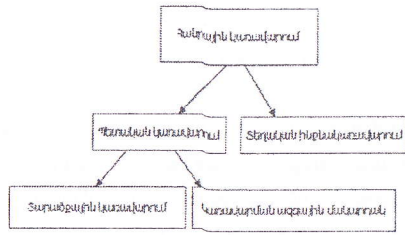
Ատենախոսության թեզի երկրորդ գլուխը կոչվում է «Պետական կառավարման արդյունավետության սոցիալ-քաղաքական գործոնները», կազմված է երկու պարագրաֆից և նվիրված է ենթափրիկ մոդելավորման կիրառման միջոցով Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման արդյունավետության բարձրացման քաղաքական բաղադրիչի և ինստիտուցիոնալ գործոնների գնահատմանը: Առաջին գլխում արդյունավետության գործոնների դասակարգման մեթոդաբանության կիրառման միջոցով այստեղ առաջարկվել են ՀՀ պետական կառավարման համակարգի հետագա բարեփոխումների առաջնահերթությունները:

Պետական կառավարման արդյունավետության բարձրացման պահանջը հանգեցրել է պետական ծառայության համակարգի ձևավորման անհրաժեշտությանը, որի կառուցման առաջնորդող սկզբունքն է հանդիսացել վերջինիս անկախությունը քաղաքական կոնյունկտուրայից: Հանրային ծառայության ինստիտուտի ներդրումը դիտարկելով իբրև պետական կառավարման արդյունավետության բարձրացման ինտեգրատիվ-ինստիտուցիոնալ գործոն, կարելի է ձևակերպել ներդաշնակ և արդյունավետ պետական կառավարման համակարգի սկզբունքային եզրերից մեկը՝ բանաձևային մակարդակով. ապակենտրոն քաղաքական իշխանություն և կենտրոնացված պետական ծառայություն: Այսօրինակ մոտեցման պարագայում ակնհայտ է դառնում, որ ծառայությունների բաշխումը ճշգրիտ կերպով պետք է

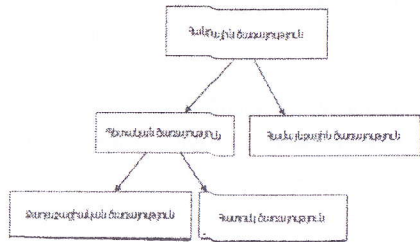


համապատասխանի կառավարման մատրիցային, ինչը երևում է 2 և 3 գծապատկերների պարզ համեմատությունից:

Գծապատկեր 2



Գծապատկեր 3



Ներկայացված գծապատկերների օրինաչափվածությունից և պետական ծառայության կենտրոնաձիգ կառավարման գործոնից անմիջականորեն բխում է, որ Հայաստանի Հանրապետությունում հանրային կառավարման համակարգի հետագա բարեփոխումները պետք է ընթանան ծառայությունների միասնականացման ճանապարհով, դրանք մեկ միասնական հանրային ծառայության մեջ ամբողջացնելու միջոցով: Այս խնդրի իրագործումը ապահովելու համար նախատեսված անհրաժեշտ է առաջիկայում ապահովել տարբեր ծառայություններում դասային աստիճանների փոխհամարժեքությունը և պաշտոնների անձնագրերով վերապահված իրավասությունների ու գործառնությունների համադրելիությունը մեկ ծառայությունից մյուսին անցնելու պարագայում:

Առաջին գլխում շարադրված «նպատակ-արդյունք-շահեր» մոդելի շրջանակներում կառավարության արդյունավետության վրա նախարարական կոմիտեների ստեղծման ազդեցությունը գնահատելու համար վերաձևակերպելով նպատակադրում/նվաճված նպատակ համադրությունը որոշման նախագիծ-կայացված որոշում-իրականացված որոշում հարաբերության կետանանք հետևյալ հավասարումների համակարգը՝

$$ԱԿ = \frac{\sum_{n=1}^p \Omega_{k,n}}{\sum_{n=1}^p \Omega_{k,n}} \quad (3)$$

$$ԱԳ = \frac{\sum_{n=1}^p \Omega_{g,n}}{\sum_{n=1}^p \Omega_{g,n}} \quad (4)$$

որտեղ՝  $\Omega_k$ - իրենից ներկայացնում է կառավարության մեկ միասնի քննարկմանը ներկայացվելիք որոշումների նախագծերի թիվը,

$\Omega_g$ - կառավարության մեկ միասնի կողմից հաստատված և ընդունված որոշումների թիվն է,

$\Omega_p$ - իրականացված որոշումների թիվն է,

$p$ - տվյալ ժամանակահատվածում կայացված նիստերի քանակն է:

ԱԿ- մեր կողմից անվանվել է պոտենցիալ արդյունավետություն, իսկ՝ ԱԳ- նոմինալ կամ աղեկվատ արդյունավետություն: Ակնհայտ է, որ ինչքան մոտ եղան միմյանց ԱԿ և ԱԳ արժեքները (չափված միևնույն ժամանակահատվածում), այնքան արդյունավետ կարելի է համարել տվյալ գերատեսչության ընդհանրական արդյունավետությունը:

Օգտվելով (2) և (4) հավասարումներից և նրանում տեղադրելով կառավարությունում քննարկված ու մինչ քննարկումը նախագծի մակարդակով ներկայացված որոշումների քանակը բնութագրող արժեքները<sup>14</sup>, կատանանք մինչ նախարարական կոմիտեների ստեղծումը Ա1Կ= 0,9833, իսկ նախարարական կոմիտեների ստեղծումից հետո՝ Ա2Կ= 0,9944: Ակնհայտ է, որ Ա1Կ<Ա2Կ ինչը վկայում է նախարարական կոմիտեների ստեղծման դրական ազդեցությունը ՀՀ կառավարության պոտենցիալ արդյունավետության վրա: Առաջարկվող վերը նկարագրված մեթոդաբանությամբ կարելի է նաև հակադարձ խնդիրը լուծել, այսինքն պոտենցիալ արդյունավետության փոփոխությունների ժամանակահատվածում վերլուծել տարաբնույթ գործոնների ազդեցությունը ընդհանրական արդյունավետության վրա, դրանք համադրելով պոտենցիալ արդյունավետության փոփոխման դինամիկայի հետ: Հաշվի առնելով, որ ՀՀ պետական կառավարման համակարգում ներդրվել է էլեկտրոնային կառավարման համակարգ, որը հնարավորություն է ստեղծել էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառության միջոցով հաշվառել թե՛ որոշման նախագծերը և թե՛ արդեն իսկ կայացված որոշումներն ու դրանց իրականացման կատարողականների հաշվառումը, առաջարկում են ներկայացված մաթոդելավորման հիման վրա ստեղծել համակարգչային ծրագիր, որը թույլ կտա անընդհատ վերլուծել կառավարման համակարգի արդյունավետության փոփոխությունները, դրանք

<sup>14</sup> Տվյալները մշակվել են ՀՀ կառավարության կայքում տեղադրված տեղեկատվության հիման վրա, տես <http://www.gov.am/am/>

օրինաչափելով զանազան գործոնների ազդեցության հետ:

Առեմախոսության երրորդ գլուխը կոչվում է «Պետական կառավարման արդյունավետության բարձրացման սոցիալ-հոգեբանական հայեցակարգը» և նվիրված է սոցիալ հոգեբանական գործիքարանի կիրառմանը պետական կառավարման արդյունավետության բարձրացման նպատակով: Այստեղ համադրվել են պետական կառավարման արդյունավետության գնահատման տնտեսագիտական և ինֆորմացիոն մեթոդները և դրա հիմքի վրա առաջարկվել է գնահատման սինթետիկ նոր մոդել: Արժարժվել են նաև պետական կառավարման դրակի գնահատման միջազգային մեթոդաբանությունը, մասնավորապես, ներկայացվել է Համաշխարհային բանկի ինստիտուտի կողմից կառավարման սահմանումից բխեցված արդյունավետության գնահատման ինդեքսները և առաջարկվել է այդ ինդեքսներին համապատասխան, մոնիտորինգի գործոնային ցուցանիշների համակարգի կառուցման հնարավոր եղանակը: Առանձնակի ուշադրության են արժանացվել քաղաքական կայունության և կոռուպցիայի հսկողության ինդեքսների բովանդակային մեկնությունները, և վերհանելով միջազգային կառույցների կողմից այս ինդեքսների մասով հայաստանյան իրողությունների գնահատականը, առաջարկվել են իրավիճակի բարելավման կոնկրետ մեխանիզմներ և միջոցառումներ: Հետազոտությունների արդյունքներով կապ է հաստատվել միջազգային կառույցների կողմից առաջարկվող ազդեցացված ինդեքսների և պետական կառավարման մասնակի արդյունավետության գնահատման ցուցիչների միջև, ինչը հնարավորություն է ընձեռում միկրոմակարդակում ուղղորդված գործողությունների միջոցով հասանելի դարձնել մակրոնպատակների իրագործումը:

Կառավարման արդյունավետության գնահատումն անհրաժեշտ է պետական քաղաքականության նպատակամղվածությունն ապահովելու համար: Երկրի զարգացման տարբեր ոլորտներում (առողջապահություն, կրթություն, էներգետիկա և այլն) իրականացվող ծրագրերը հաճախ հիմնվում են միջազգայնորեն ընդունված օբյեկտիվ ցուցանիշների վրա: Օրինակ, մանկական մահացությունը և կյանքի տևողությունը՝ առողջապահության ոլորտում, զիտելիքների մակարդակը և ընդգրկվածությունը հանրակրթական համակարգում՝ կրթության ոլորտում, արտաքին ուղղակի ներդրումները՝ տնտեսական ոլորտում և այլն: Արդյունավետության գնահատման առկա մեթոդները հիմնականում խարսխված են կառավարման համակարգի թիրախ ոլորտների մասնակի արդյունավետության տնտեսագիտական՝ Արդյունք/Ծախս հարաբերությամբ բնորոշվող մոդելի վրա<sup>15</sup>: Այսինքն, զուտ տնտեսագիտական տրամաբանությամբ, տնտեսական արդյունավետությունը բնութագրում է տնտեսական գործունեության արդյունքների և դրանց հասնելու համար

կատարված ծախսերի հարաբերությունը: Կախված արդյունքների և ծախսերի թիրախային ընդգրկումից, այն կարող է արտահայտվել արդյունավետության մասնակի կամ ընդհանրական ցուցանիշերով: Այսպիսով, արդյունավետության ընդհանուր չափանիշը կոնկրետանում և լրացվում է հասարակական կյանքի առանձին ոլորտների կառավարման արդյունավետությունը բնորոշելու համար կիրառվող՝ յուրահատուկ չափանիշներով: Եթե տնտեսության մեջ արդյունավետության մասնակի ցուցանիշերը սովորաբար արտահայտում են առանձին որևէ ռեսուրսի օգտագործման արդյունավետությունը (հիմնական միջոցների, նյութերի, էներգիայի և այլն), ապա պետական կառավարման արդյունավետության մասնակի ցուցանիշերը ընդգրկում են կառավարման ոլորտային քաղաքականություններով պայմանավորված ծախսերի և ձեռք բերված արդյունքների հարաբերակցությունը: Այսինքն, պետության արդյունավետությունն, այս դեպքում դիտարկվում է նպատակադրումների և պետության ներուժի համադրմամբ: Հարկ է նշել, որ պետական կառավարման արդյունավետության գնահատման համար տնտեսագիտական մոդելը ոչ միշտ է կիրառելի: Օրինակ, միջգերատեսչական կապի անվտանգության համակարգի կառուցման դեպքում կարող է պարզվել, որ արտերկրյա անվտանգության համակարգի տեղադրումն ավելի քիչ ծախսատար է սեփական միջոցներով նմանօրինակ համակարգ կառուցելու համեմատությամբ: Չնայած տնտեսագիտական առումով մասնակի արդյունավետությունը այս դեպքում կլինի բարձր, սակայն նպատակադրման տեսանկյունից անվտանգության համակարգը կլինի խոցելի, հետևաբար և աննպատակահարմար:

Կառավարման ցանկացած խնդիր անհրաժեշտաբար ենթադրում է՝

- ա) նպատակի վեկտորի ընտրություն,
- բ) կառավարվող օբյեկտի պարամետրերի ճանաչողություն,
- գ) դրանց գերակայությունների պարզաբանում և կառավարման ենթակա պարամետրերի ու նրանց էտալոնային արժեքների ընտրություն,
- դ) կառավարման ալգորիթմի և միջոցների ընտրություն:

Սրանցից յուրաքանչյուրի սխալ ընտրությունը կամ բացակայությունը խնդիրը դարձնում է անլուծելի և համակարգը գնում է դեպի արսուրդ: Կառավարման համակարգը պարզեցնելու համար, մինիմիզացվում է կառավարման ենթակա պարամետրերի թիվը: Ընտրվում է պարամետրերի այն գլխավոր խումբը կամ նրանցից կարևորագույն մեկը, որից ածանցվում են մնացյալները: Այսպիսով, կառավարման պրոցեսը պետք է ընթանա նպատակ-հետևանք կառուցողի անբերի հարթության մեջ: Կառավարման պրոցեսի ներկայացված տրամաբանության վրա է խարսխված

<sup>15</sup> Stev' Эффе́ктивность государственного управления, М., изд-во АО «Консалтбанкир», 1998.

արդյունավետության բնորոշման նպատակ-արդյունք<sup>16</sup> պարադիգման: Այս դեպքում կառավարման համակարգի արդյունավետությունը գնահատվում է նպատակադրման ու նվաճված արդյունքի տարբերությամբ, և որքան փոքր է այդ տարբերությունը այնքան արդյունավետ է համարվում համակարգը: Ներկայացված մեթոդը ակնհայտորեն առավել ընդգրկուն է, քան արդյունավետության գնահատման տնտեսագիտական եղանակը, սակայն կիրառական տեսանկյունից սակավ օգտակար, քանի որ այս մեթոդով կառավարման արդյունավետության թվային արժեքը բավականաչափ բարդ է հաշվարկել: Որպեսզի արդյունավետության տնտեսագիտական մոդելը հնարավոր լինի կիրառել պետական կառավարման որակը գնահատելիս, մեր կողմից առաջարկվում է հետևյալ բանաձևը՝

$$U = \sigma(x-H, y-t, z-\bar{U}) \times \frac{Z \cdot U \cdot U}{U \cdot U + \bar{U} \cdot \bar{U} + Z \cdot U \cdot U + \bar{U} \cdot x \cdot \bar{U}} \quad (5)$$

Որտեղ՝  $\sigma$ -ն անվանել ենք նպատակի նորմավորման գործակից, այն իրենից ներկայացնում է եռաչափ միավոր ֆունկցիա և ընդունում է 1 արժեքը, եթե փոփոխականներից առնվազն մեկը մեծ կամ հավասար է իր տարբերությանը և 0՝ փոփոխականների մնացած բոլոր արժեքների դեպքում:  $H$ -ը կոչվում է նպատակի համապատասխանության ֆունկցիա և լոգարիթմական կախվածության մեջ է գտնվում նպատակի հասանելիության ու այդ նպատակի իրագործման համար կառավարման կոնկրետ օղակի/ների ներգրավման հավանականություններից<sup>17</sup>:  $t$ -ն իրենից ներկայացնում է տվյալ նպատակի իրագործման համար հատկացված ժամանակահատվածը, օրինակ  $Z$  կառավարության կողմից ընդունված ծրագրերի և կատարողականի գնահատման ուղեցույցում նշված հանձնարարականների կատարման ժամանակային բաղադրիչը:  $\bar{U}$ -ն իրենից ներկայացնում է տվյալ նպատակի հասանելիության ապահովման համար անհրաժեշտ ծախսերի նվազագույն շեմը, որից ցածր ծախսերի դեպքում հնարավոր չէ որևէ արդյունքի ձեռքբերում, օրինակ պետական կառավարման մասնակի արդյունավետության պարագայում, ծախսային մասով նախատեսված վարձատրության բաղադրիչի համար դա կարող է լինել նվազագույն աշխատավարձի չափը: Այսպիսով, (5) բանաձևը հնարավորություն է տալիս պետական կառավարման արդյունավետությունը գնահատելիս հաշվի առնել ոչ միայն նպատակադրումների ու նվաճված նպատակների տարբերությունը, այլ նաև հետադարձ ֆունկցիոնալ կապ է հաստատում կատարված ծախսերի ու ձեռքբերված արդյունքների միջև, ներառելով նաև նպատակի հասանելիության ընթացքում ժամանակի գործոնը: Հարկ է նշել, որ  $Z$  պետական կառավարման համակարգի արդյունավետության նպատակային բաղադրիչի գնահատումը հնարավոր է իրականացնել ելնելով այն հանգամանքից, որ

$Z$  Պետական բյուջեում բյուջետային դասակարգման եղանակներից ըստ ծրագրերի դասակարգումը խմբավորում է կառավարության (ՏԻՄ-երի) այն միջոցառումները, որոնք ուղղված են ընդհանուր նպատակների և խնդիրների լուծմանը:

Հաշվի առնելով կոռուպցիայի սահմանումը իբրև՝ անձնական կամ այլ շահադիտական նպատակով, տարբեր ձևերով արտահայտված (գործողությամբ կամ անգործությամբ) ի պաշտոնե տրված իշխանական լիազորությունների չարաշահում, կարելի է եզրակացնել, որ «վարչարարական կոռուպցիայի» նվազեցումը պետք է խարսխված լինի անձնական և հանրային (պետական) շահի նույնության վրա: Ակնհայտ է, որ այդպիսի նույնություն, ամբողջական իմաստով, հնարավոր չէ հաստատել, սակայն որպես պետական համակարգի ներքին դիմամիկ պոտենցիա՝ պետք է հանդիսանա անընդհատորեն շահերի այդպիսի նույնության ապահովման ձգտումը: Այս պնդման հիմքում ընկած է այն գոյաբանական սկզբունքը, որ՝ կատարյալ համակարգեր չեն լինում, բայց որևէ համակարգ կենսունակ է, եթե այն ունի կատարելության ձգտման ներքին պոտենցիա: Ակներևաբար, այսօրիսակ ներուժի չափման միջոց կարող է հանդիսանալ պետական ծառայողների մոտ համապետական որոշումների կայացմանը վերջիններիս մասնակցության մակարդակի գնահատումը, իսկ դրան հասնելու հիմնական միջոցներից մեկը՝ պետության գործերում պետական ծառայողների ներգրավվածության աստիճանի բարձրացումը:

Երրորդ գուխն ավարտվում է պետական ծառայողների ներգրավվածության մակարդակը պարզաբանելու համար մեր կողմից իրականացված երկու սոցիոլոգիական հետազոտությունների արդյունքների վերլուծությամբ:

#### ԵԶՐԱԿԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Հետազոտության արդյունքներով, կիրառելով համակարգային վերլուծության և մաթմոդելավորման մեթոդաբանությունը, պետական կառավարման համակարգը դիտարկելով որպես ակտիվ բաղադրատարրերի ոչ գծային կապերով պայմանավորված ամբողջություն, առաջին անգամ ներմուծվել է ինտեգրատիվ մասնակի արդյունավետությունների գաղափարը: Ընդ որում՝

1. Դրանցից յուրաքանչյուրն ունի կշիռ, որը փոփոխվում է ըստ իրադրության:
2. Ինտեգրատիվ մասնակի արդյունավետությունը բնութագրական է այն ոլորտների համար, որոնք չափորոշում են պետական կառավարման արդյունավետությունը:
3. Քննարկվում են համակարգային, կառուցվածքային, գործառնության ու վարչաքաղաքական արդյունավետության եզրույթները:
4. Ոլորտի արդյունավետությունը /մասնակի արդյունավետություն/ որոշվում է ոլորտի ներքին բովանդակության համապատասխանությամբ:

<sup>16</sup> Stiu՝ Волкова В.Н., Денисов А.А. Основы теории систем и системного анализа, СПб., изд-во СПбГТУ, 1997.  
<sup>17</sup> Stiu՝ Денисов А.А. Информационные основы управления, Л., Энергоатомиздат, 1983.

5. Հանրային ու անհատական շահադրումների ներդաշնակ միասնության անհրաժեշտությունից էլնելով՝ պետության դերի վերախնամատվորման անհրաժեշտությունն ու դրա իրականացման կոնկրետ որոշ հստակ քայլերի նախանշումը:
6. Մանրամասն քննարկվում է ինտեգրատիվ մասնակի արդյունավետությունն ապահովող մի քանի ոլորտներ. պետական ապարատ, տեղական ինքնակառավարում, քաղաքացիական ծառայություն, պետական մարմիններ, դրանց կառուցվածքների բարեփոխումները:
7. Հայաստանի Հանրապետությունում հանրային կառավարման համակարգի հետագա բարեփոխումները պետք է ընթանան ծառայությունների միասնականացման ճանապարհով, դրանք մեկ միասնական հանրային ծառայության մեջ ամբողջացնելու միջոցով:
8. Անհրաժեշտ է ապահովել սպասկենտրոն քաղաքական հշխանություն և կենտրոնացված պետական ծառայություն:
9. Պետական կառավարման համակարգը պետք է օժտված լինի օպտիմալ հիերարխիկ բազմազանությամբ, պահպանելով ապակենտրոնացման և կենտրոնացման օպտիմալության մակարդակը:
10. Շարունակել նախարարությունների կառավարման կառուցվածքային և կազմակերպական բարեփոխումները՝ հիմք ընդունելով ծառայությունների մատուցման, ապակենտրոնացման, աշխատակազմերի գործունեության բարելավման նոր մարտահրավերները:
11. Հիմք ընդունելով պետական հատվածի արդիականացման ծրագրի շրջանակներում Հանրային ծառայության նոր մշակվելիք հայեցակարգը՝ զարգացնել հանրապետությունում միասնական պետական ծառայության ստեղծման գաղափարը:
12. Աստիճանաբար խորացնել քաղաքական և մասնագիտական գործունեության տարանջատման գործընթացը՝ ամբողջականացնել աշխատակազմի ղեկավարների ինստիտուտը, հստակեցնել նրանց դերն ու գործունեության շրջանակները:
13. ՀՀ պետական կառավարման մարմիններում ինստիտուցիոնալիզացնել ԱՀՈԾ և Հակակոռուպցիոն նոր ընդունված ռազմավարության ու դրա իրականացման ծրագրային միջոցառումների մոնիտորինգի և գնահատման համակարգը:
14. Հզորացնել ՀՀ կառավարության աշխատակազմի և նախարարությունների աշխատակազմերի միջև համագործակցությունը՝ իրավական, հասարակայնության հետ կապերի, անձնակազմի կառավարման, տնտեսական, փաստաթղթաշրջանառության և գործավարության էլեկտրոնային կառավարման

- համակարգերի ձևավորման ուղղությամբ, հստակեցնելով ՀՀ կառավարության աշխատակազմի համակարգող դերն այդ բնագավառներում:
15. Շարունակել նախարարությունների կառավարման կառուցվածքային և կազմակերպական բարեփոխումները՝ հիմք ընդունելով ծառայությունների մատուցման, ապակենտրոնացման, աշխատակազմերի գործունեության բարելավման նոր մարտահրավերները: Հատկապես էլեկտրոնային կառավարում, մարդկային ռեսուրսների կառավարում, քաղաքացիների հետ աշխատանք, ներքին և արտաքին հաղորդակցություն:
  16. Կարևորելով քաղաքական և հանրային ծառայությունից դուրս գտնվող բարձրաստիճան պաշտոնյաների էթիկական վարքագծի ձևավորումը, առաջարկվում է այդ հատվածը հիմնավոր կերպով համալրելուց և լրամշակելուց հետո ներառել այլ օրենքի նախագծում, որը կարելի է օրինակ անվանվել «ՀՀ քաղաքական և բարձրաստիճան պաշտոնյաների էթիկայի մասին» ՀՀ օրենք:
  17. «Հանրային ծառայության մասին» օրենքի նախագծում անհրաժեշտ է համապատասխան փոփոխություններով ապահովել հանրային ծառայության մասը կազմող տարբեր ծառայություններում պաշտոնների և դասային աստիճանների համադրելիությունը /օրինակ՝ մաքսային ծառայողի և դիվանագիտական ծառայողի կամ Ազգային ժողովում պետական ծառայողի և այլն/:
  18. «Հանրային ծառայության մասին» օրենքի նախագծում անհրաժեշտ է համապատասխան փոփոխություններով ապահովել տարբեր ծառայությունների միջև ռոտացիայի հնարավորությունը, ինչը հնարավորություն կտա մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման համակարգի ներդրմանը հանրային ծառայությունում:
  19. «Հանրային ծառայության մասին» օրենքի նախագծում անհրաժեշտ է համապատասխան փոփոխություններով ապահովել աստիճանական անցումը բոլոր ծառայությունները կենտրոնածիֆ կերպով մեկ մարմնի կողմից համակարգելու կառուցակարգին, դա կարող է կատարվել ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդի բազայի վրա, կամ էլ հետագայում նոր մարմին ստեղծելու միջոցով: Այդուհանդերձ, օրենքի նախագծում պետք է ներառել թե այդ անցման սկզբունքները և թե հանրային ծառայության ոլորտում քաղաքականության իրականացումն ու համակարգման գործառնությունները կրող պետական գերատեսչության ստեղծման նորմատիվ իրավական հիմնավորումը:

и проведена четкая демаркация в политологическом контексте категорий «управление» и «администрирование». Рассмотрены также возможности применения методов «черного ящика» и адапционного максимума для эмпирического моделирования государственного управления. Впервые предложены функциональные, институциональные и системные классификаторы факторов эффективности государственного управления о методология их использования.

Вторая глава диссертации, которая называется «*Социально-политические факторы эффективности государственного управления*», состоит из двух параграфов и посвящена оценке институциональных факторов и политической составляющей повышения эффективности государственного управления посредством применения эмпирического моделирования. На основе методологии классификации факторов эффективности, представленной в первой главе, предложены приоритеты в деле дальнейшего реформирования системы государственного управления РА.

Третья глава диссертации, названная «*Социально-психологическая концепция повышения эффективности государственного управления*», посвящена применению социально-психологического инструментария в целях повышения эффективности государственного управления. В ней сопоставлены экономические и информационные методы оценки эффективности государственного управления и на данной основе предложена новая синтетическая ее модель. В данной главе отражена также международная методология оценки качества государственного управления, в частности, представлены индексы оценки эффективности, выведенные из определения управления, данного Институтом Международного банка, и предложен соответствующий им возможный способ построения системы факторных показателей мониторинга. Особое внимание уделено содержательному истолкованию политической стабильности и индексов надзора за коррупцией, а после пересмотра оценки феноменов армянской действительности, данной международными структурами, в точки зрения данных индексов, предложены конкретные механизмы и мероприятия по улучшению ситуации. В результате исследования установлена связь между агрегированными индексами, предложенными международными структурами, и показателями оценки частичной эффективности государственного управления, которая дает возможность сделать достижимой реализацию микроцелей посредством направленных действий на микроуровне.

Содержание научной диссертации кратко может быть представлено в виде следующих основных положений:

- на основе сравнительного анализа различных моделей административного управления стран переходного периода и положения о демаркации административной службы и политической конъюнктуры обоснован и по-новому истолкован с точки зрения преобразования системы управления комплекс политических и административных факторов эффективной реализации государственных функций;
- в контексте критического анализа проведенных в Армении в период независимости преобразований отмечена, в первую очередь, важность с политической и административной точки зрения эффективной деятельности государственных структур, обосновано положение, согласно которому залогом успеха реформ является формирование механизмов общественного участия и контроля за их проведением;
- предложена и обоснована всеобъемлющая система контроля и оценки политической, правовой, экономической и регулятивной деятельности государственного сектора, которая позволит по-настоящему оценить эффективность государственного управления при обеспечении необходимого уровня прозрачности;
- посредством анализа действующей в Армении системы управления и причинно-следственной связи отдельных ее недостатков определены пути к пересмотру подходов к регулированию, обоснована целесообразность перехода к функциям упорядочивания;
- разработаны основные принципы формирования системы гражданской службы, создания этической составляющей в системе государственной службы, преодоления коррупции, а также стратегия их применения с позиции эффективной реализации реформ системы государственного управления.

Vache Kalashyan

**Political factors of increasing effectiveness of the public administration (on the basis of the materials for the Republic of Armenia)**

**“Dissertation under 23.00.03 chapter- “Public administration” (Political sciences)**

**aspiring to earn a PhD in Political Sciences. The public defense of the dissertation will take place on November 9, 2011, at 15:00, in the National Strategic Institute under the MoD of RA at the 056 HAC Specialized Chamber session (Address: K. Ulnezi str. 56/6, Yerevan 0037, Armenia)**

**Résumé**

The main purpose of the research is to identify political factors and ways of increasing effectiveness and reforms in public administration system. The structure of the thesis corresponds to the purpose and main objectives of the research and is comprised of introduction, three chapters, conclusions, annexes and list of literature. Introduction provides justification for the relevance of research and describes the main purpose and objectives and the methodology of the research. A short description of used literature and the practical and theoretical value of the thesis are also presented in the introduction.

In order to ensure completeness and practical value of research, the peculiarities of functional reforms and increase of regulatory role of the state in the context of formation of democracy and market economy are studied. The following are examined: legislation of the Republic of Armenia concerning public administration; state regulation and supervision functions; operation of institutional bodies; introduction of civil service system; the factors of effective interactions between political system and state apparatus; and causes impeding management effectiveness.

Chapter 1 of the thesis – “Methodology of Analysis and Evaluation of Public Administration Effectiveness” – looks into the nature, importance, types and models of assessment of public administration effectiveness and the principles of effective and quality management. It examines the possibility of application of cost-benefit analysis in the evaluation of public administration effectiveness comparing it with management quality assessment by objectives. It illustrates the approaches to measuring overall effectiveness through assessment of management quality in specific sectors necessitated by additivity of distinct effectiveness. The logic of academically accepted management phases was also reviewed clearly separating ‘Management’ and ‘Administration’ concepts within the context of political science. The possibilities of application of ‘Black-Box’ and adaptive management methods for empirical modeling of public administration are also discussed. For the first time functional, institutional and systemic classifiers and their

application methodology are proposed aimed at classification of factors of public administration effectiveness.

Chapter 2 of the thesis – “Socio-Political Factors of Public Administration Effectiveness” – is comprised of two sections and deals with assessment of the political component and institutional factors of increasing public administration effectiveness in the Republic of Armenia through application of empirical modeling. Using the classification methodology of effectiveness factors covered in Chapter 1 the priorities of further public administration reforms are proposed in Chapter 2.

Chapter 3 of the thesis – “Socio-Psychological Concept of Increase of Public Administration Effectiveness” – covers application of social and psychological tools for increasing the public administration effectiveness. Here the informational and economic methods of assessment of public administration effectiveness are compared and based on that a new synthesis assessment method is proposed. International methodology of assessing the quality of public administration is also discussed. In particular effectiveness assessment indexes are presented resulting from the management definition by the World Bank Institute and based on those indexes a possible technique for developing operational monitoring indicators is proposed. A specific attention is paid to explanations of political stability and control of corruption indexes and considering international organizations’ assessment of Armenia’s position with regard to these indexes concrete mechanisms and measures are proposed to improve the situation. Based on the results of the research a connection is established between aggregate indexes proposed by international structures and assessment indicators for distinct effectiveness of public administration. This provides an opportunity to make attainable the high-level objectives through implementation of targeted measures at micro-level.

The content of the scientific thesis can be presented concisely by the following provisions:

- **Based on comparative analysis of different public administration models of countries in transition and applying the principle of separation of politics and public service, the system of political and administrative factors of effectiveness of execution of state functions in the context of administrative reform has been justified and reexamined.**
- **Through critical analysis of reforms conducted in Armenia since its independence the importance of effectiveness of the work of public administration bodies has been highlighted first of all considering the political and administrative aspects. It has been justified that the guarantee of success of reforms is establishment of mechanisms for public participation in and control over the reforms.**
- **A comprehensive assessment and control system for public sector, political, legal, economic and regulatory activities has been proposed and justified. This gives an opportunity to evaluate realistically the public administration effectiveness while ensuring**

necessary level of transparency.

- Ways of changes in regulatory approaches have been identified based on the analysis of Armenian administration system and cause-effect relations between its specific shortcomings. It has been justified the reasonability to go over to regulatory functions.
- In the context of effective implementation of public administration reforms a strategy has been prepared aimed at developing the civil service system and introducing ethics component and main anti-corruption principles and their application in the public service.

A handwritten signature in black ink, appearing to be a stylized name or set of initials, located below the list of bullet points.