

Հրատարակվում է **ԱՅԼԸՆՏՐԱՆՔ** Հետազոտական Կենտրոնի  
գիտական խորհրդի որոշմամբ:  
ՀՀ ԿԳՆ ՀՀ ԲՈՅ-ի կողմից ընդունելի է ատենախոսությունների հիմնական  
արդյունքների և դրույթների հրատարակման համար:

**ԱՅԼԸՆՏՐԱՆՔ**  
Եռամսյա գիտական հանդես

Ապրիլ - Հունիս, 2016թ.

Խմբագրական խորհուրդ

**ՅՈՒՐԻ ՍՈՒՎԱՐՅԱՆ**

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր

ՀՀ ԳԱԱ իսկական անդամ

(խորհրդի նախագահ)

**ԹԱԹՈՒԼ ՄԱՆԱՍԵՐՅԱՆ**

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր

(գլխավոր խմբագիր)

**ՎԼԱԴԻՄԻՐ ՀԱՐՈՒԹՅՈՒՆՅԱՆ**

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր

ՀՀ ԳԱԱ թղթակից անդամ

**ԳՐԻՇԱ ՂԱՐԻԲՅԱՆ**

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր

ՀՀ ԳԱԱ թղթակից անդամ

**ՍԱՄՎԵԼ ԱՎԵՏԻՍՅԱՆ**

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր

**ՎԱՐԴԱՆ ԲՈՍՏԱՆՋՅԱՆ**

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր

**ԱՐԱՐԱՏ ԳՈՍՑՅԱՆ**

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր

**ՍԵՐԳԵՅ ԿԱԼԵՆՉՅԱՆ**

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր

**ՄԱՄԻԿՈՆ ՀԱՅՐԱՊԵՏՅԱՆ**

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր

**ԷՊՈՒՐԴ ՂԱԶԱՐՅԱՆ**

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր

**ՀԱՅԿ ՍԱՐԳՍՅԱՆ**

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր

Research Center **ALTERNATIVE**

**ALTERNATIVE** Quarterly Journal

Editorial Board:

**Yuri Suvaryan** - Doctor of Sciences (Economics), Professor, Full Member, NAS RA (Chairman)

**Tatoul Manasserian** – Doctor of Sciences (Economics), Professor (Editor in chief)

**Vladimir Harutyunyan** – Doctor of Sciences (Economics), Professor

**Grisha Gharibyan** – Doctor of Sciences (Economics), Professor

**Samvel Avetisyan** – Doctor of Sciences (Economics), Professor

**Vardan Bostanjyan** – Doctor of Sciences (Economics), Professor

**Eduard Ghazaryan** – Doctor of Sciences (Economics), Professor

**Ararat Gomtsyan** – Doctor of Sciences (Economics), Professor

**Mamikon Hayrapetyan** – Doctor of Sciences (Economics), Professor

**Sergey Kalenchyan** – Doctor of Sciences (Economics), Professor

**Hayk Sargsyan** – Doctor of Sciences (Economics), Professor

Исследовательский Центр **АЛЬТЕРНАТИВА**

**АЛЬТЕРНАТИВА** Квартальный Журнал

Редакционный Совет:

**Юрий Суварян** – доктор экономических наук, профессор (Председатель Совета)

**Татул Манасерян** – доктор экономических наук, профессор (Главный редактор)

**Владимир Арутюнян** – доктор экономических наук, профессор

**Гриша Гарибян** – доктор экономических наук, профессор

**Самвел Аветисян** – доктор экономических наук, профессор

**Мамикон Айрапетян** – доктор экономических наук, профессор

**Вардан Бостанджян** – доктор экономических наук, профессор

**Арарат Гомцян** – доктор экономических наук, профессор

**Эдуард Казарян** – доктор экономических наук, профессор

**Сергей Каленчан** – доктор экономических наук, профессор

**Айк Саргсян** – доктор экономических наук, профессор

*ԱՅԼԸՆՏՐԱՆՔ Պիտական հանդես*

Թաթուլ ՄԱՆԱՍԵՐՅԱՆ Տարածաշրջանային և գլոբալ զարգացումները նոր իրողությունների և ապագայի ակնկալիքների համատեքստում	7
Ռաֆիկ ԳՐԻԳՈՐՅԱՆ Պարտատոմսերի թողարկման առանձնահատկությունները և պարտատոմսերի թողարկման ազդագրի իրավական բնույթը	13
Պարզև ՍԱՐՈՅԱՆ Վնասի հատուցումը վնաս պատճառած վարչարարությունն իրականացրած վարչական մարմնի իրավահաջորդության դեպքում	25
Դավիթ ԴԻԼԱՆՅԱՆ Եվրասիական հաշվարկային միավորի մոդելը ԵՏՄ արժույթային ինտեգրման համատեքստում	36
Բորիս ԱՎԱԳՅԱՆ Առևտրային կազմակերպությունների պարտքերի հիմնախնդիրները ՀՀ-ում	45
Սեյեդ Մոհամմադ ՍԵՅԵԴԻ Միջազգային ցուցահանդեսը որպես շուկայի հետազոտության եւ սպառողական նախասիրությունների գործիք	58
Նադեժդա ՉԱՊԿԻՆԱ Առևտրային բանկի տարածքային ստորաբաժանումների վարկային պորտֆելի ձևավորման մոդելը	69
Բենիամին ՖՐՈՒՆԶՅԱՆ Կառավարչական որոշումների արդյունավետությունը և հիմնական տարրերը	83
Բենիամին ՖՐՈՒՆԶՅԱՆ Կառավարչական որոշումների արդյունավետության բարձրացումն առևտրի ոլորտում	91
Աննա ՔԱՄԱԼՅԱՆ Սահմանամերձ գոտու երիտասարդների սթրես-կայունության բարձրացման վերականգնողական աշխատանքների խնդիրները	98
Նարեկ ԶԱՐԴՈՒՄՅԱՆ Հարկման օպտիմալությունը և արդյունավետությունը շրջանառության հարկի տեսանկյունից	103
Աննա ՍԱՄՎԵԼՅԱՆ Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության զարգացման հիմնախնդիրները ՀՀ կազմակերպություններում	110
Անի ՆԱԶԱՐՅԱՆ Սոցիալական կարծրատիպերի սոցիալ-հոգեբանական առանձնահատկությունները	116
Արամ ԱՅՎԱԶՅԱՆ Պետական կառավարման համակարգը որպես կոռուպցիայի դեմ պայքարի սուբյեկտ և կոռուպցիոն իրավախախտումների միջավայր	121
Տիգրան ԳԵՎՈՐԳՅԱՆ Բժշկական ծառայությունների շուկայի ներկա վիճակն ու զարգացման միտումները	130

*ԱՅԼԸՆՏՐԱՆՔ Պիտական հանդես*

---

Ջուլիետա ԹԱԴԵՎՈՍՅԱՆ «Ազգային տնտեսական անվտանգություն» եզրույթի որոշ մեկնաբանումների շուրջ	144
Ամալիյա ՄԻՆԱՍՅԱՆ Տեղական ինքնակառավարման գործիչների հիմնախնդիրները և դրա զարգացման հեռանկարները ՀՀ-ում	156
Եվգենյա ՄԻՔԱՅԵԼՅԱՆ Ներդրումների կառավարումը ԼՂՀ գազամատակարարման համակարգում	162
Գրիգոր ՂԱՐԻԲՅԱՆ, Առնո ՅՈՎԱԿԻՄՅԱՆ Լեռնահանքային արդյունաբերության արդյունավետություն հասկացությունը և գնահատման մեթոդները	168
Առնո ՅՈՎԱԿԻՄՅԱՆ Լեռնահանքային արդյունաբերության համընդհանուր տնտեսական ազդեցության գնահատման հարցի շուրջ	184
Լենա ՅԱՅՐԱՊԵՏՅԱՆ Ֆինանսական համակարգի կայունության էմպիրիկ վերլուծություն ՀՀ օրինակով	191
Գայանե ՍՈՒԱԽՅԱՆ Տնտեսական զարգացման հիմնախնդիրները ԱՊՀ երկրների ինտեգրացիոն գործընթացներում	204
Չարուհի ՇԱՀԻՆՅԱՆ Ինքնակառավարման և հուզական ինտելեկտի համահարաբերակցային առանձնահատկությունները	209
Տիգրան ԶԱՔԱՐՅԱՆ Կորպորատիվ կառավարման օրենսդրանորմատիվային դաշտի զարգացման ուղղությունները	216
Հեղինե ԶԱՂԻՆՅԱՆ ՀՀ տրանսպորտային ծառայությունների միջազգայնացման հիմնական ուղիների տնտեսաչափական վերլուծությունը	229
Դավիթ ԱՐԱԲՅԱՆ Դրամավարկային քաղաքականության ելակետային իրավիճակի վերլուծություն	237
Արթուր ՄԿՐՏՉՅԱՆ Նախընտրական արշավների կառավարման արդի մարքեթինգային ուղիները	252
Արթուր ՄԿՐՏՉՅԱՆ Ընտրական գործընթացների շարժընթացի ազդեցությունը ՀՀ քաղաքական շուկայի վրա	259
Անահիտ ՍԱՐԳՍՅԱՆ Դրամավարկային քաղաքականության փոխանցման մեխանիզմը ՀՀ-ում	264
Սերգեյ ԹԱՆԳՅԱՆ Առևտրային բանկերի վարկային գործունեության կարգավորման մի քանի հարցեր	271

*ԱՅԼԸՆՏՐԱՆՔ Գիտական հանդես*

Մոջթաբա ՉԱԳՅԻԳՉԱՏՏՈՒ Տնօրենների խթանների ազդեցությունը ընկերության գործունեության վրա	278
Նունե ՉԱՅՐԱՊԵՏՅԱԼ Բրենդի կառավարման հիմնախնդիրները ՀՀ ընկերություններում	290
Գայանե ՉԱՐՈՒԹՅՈՒՆՅԱՆ, Աիդա ԱԹԱՆՅԱՆ ՀՀ ապահովագրական ընկերությունների ֆինանսական ներուժի օգտագործման արդյունավետության գնահատումը	301
Լևոն ԱԼԻԽԱՆՅԱՆ Միկրոֆինանսավորման առանձնահատկությունների տեսամեթոդական խնդիրները	310
Թամարա ՀՈՎՀԱՆՆԻՍՅԱՆ ՀՀ պղնձի արտադրությունում նոր տեխնոլոգիական լուծումների արդիականությունը, ներդրումային պլանը և ֆինանսատնտեսական հիմնավորումը	317
Լարիսա ԱՎԵՏԻՍՅԱՆ Միգրացիոն գործընթացների արդիական խնդիրները Ճապոնիայում	325
Արմինե ՄԻՍԱԿՅԱՆ ՀՀ բնակչության դրամական եկամուտների բաշխման գործընթացի շուրջ	329
Հռիփսիմե ՕՍԻՊՅԱՆ ՀՀ տնտեսության տեղեկատվ. ենթակառուցվածքների գնահատման մեթոդաբանությունը	337
Ասադ ՅՈՒՍԵՖԻ Ներդրումային որոշումների կայացման գործընթացում տեղեկատվության լրացուցիչ աղբյուրների անհրաժեշտությունը	345
Արփինե ՄՈՒՍԱԵԼՅԱՆ Հայաստանի մետաղական տեխնածին հաքավայրերի տնտեսական գնահատման հարցի շուրջ («ԶՊՄԿ» ՓԲԸ պոչամբարների օրինակով)	350
Տաթևիկ ՍԱՐԳՍՅԱՆ ՀՀ կառավարման համակարգի արդի էթիկական հիմնախնդիրները	356
Վահե ԵՆԳԻԲԱՐՅԱՆ Տնտեսական զարգացման էկոլոգաբնապահպանական առանձնահատկությունները ՀՀ-ում	365
Ռաֆիկ ՉԱՐՈՒԹՅՈՒՆՅԱՆ Բանկային մրցակցությունն ու ապագայի մարտահրավերները	371
Չարուհի ՇԱՀԻՆՅԱՆ Հոգեկան լարվածության իրավիճակներում ինքնակառավարման որոշ հիմնահարցեր	382
Մասուդ Էնթեզարի ՅԱԶԴԻ Թեհրանի ՏԻՄ բյուջեի ձևավորման այլընտրանքային աղբյուրները	390
Մոհսեն ՀԵՅՂԱՐԻ Առևտրի հոսքերի ազդեցությունը ՕՈՒՆ-ի վրա ԵՄ-ում և ՀՀ-ում	397

*ԱՅԼԸՆՏՐԱՆՔ Գիտական հանդես*

---

Մոհսեն ՅԵՅՂԱՐԻ Կապիտալի միջազգային շարժի և ՕՈՒՆ տեսական հիմնադրույթները և գործնականում դրանց կիրառման հնարավորությունները	410
Մոհամմադ ԶԱՖԱՐԻ ՍԻՐԻՉԻ Հիվանդների Out-of-Pocket վճարմանը նպաստող գործոնների բացահայտումը. Իրանում Out-of-Pocket վճարումների հիմնավորման սկզբնակետ	418
Ալի ԱԲԴՈՒԼԼԱՉԱԴԵ Բիզնես գործընթացների դերը (իրավիճակ) կազմակերպություններում	430
Ա.Յ.Մ. ՆԵՄԱԹԻ Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կիրառման հնարավորությունները Իրանի Գոլեստան նահանգում (որպես պիոներ տարածաշրջանում)	435
Մորթեզա Ռամեզանի ԳԱԼԵՇԻ Իրանի տնտեսական ազատության համաթվի և հիմնական մարտնետեսական ցուցանիշների փոխկախվածությունը	442

**ՀՀ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԱՐԴԻ ԷԹԻԿԱԿԱՆ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ**

**Տաթևիկ ՍԱՐԳՍՅԱՆ**

ԵՊՀ Հանրային կառավարման ամբիոնի ասիստենտ

Բանալի բառեր, էթիկական հիմնախնդիրներ, էթիկական հանձնաժողովներ, արդյունավետ կառավարում, շահերի բախում

ՀՀ կառավարման արդյունավետության բարձրացման կարևորագույն ուղղություններից մեկն այսօր հանդիսանում է կառավարման համակարգի էթիկական բարեփոխումների շարունակական իրականացումը, ինչն էլ հանդես է գալիս՝ որպես կոռուպցիայի դեմ պայքարի ծանրակշիռ կողմերից մեկը:<sup>291</sup> Կառավարման համակարգում իրավական և էթիկական կարգավորումների միջև հստակ սահմանազատում անցկացնելն այնքան էլ դյուրին չէ՝ մասնավորապես հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ էթիկական բազմաթիվ կարգավորումներ իրենց կիրառումն են ստանում իրավական նորմերի ամրագրման միջոցով: Սակայն ոլորտային ուսումնասիրություններն ու կուտակված պրակտիկ փորձը բավարար հիմք են տալիս եզրակացնելու, որ կառավարման համակարգի արդյունավետ էթիկական կարգավորումը հնարավորություն է ընձեռում զերծ մնալու բազմաթիվ իրավախախտումներից, պաշտոնի չարաշահման դեպքերից, ինչպես նաև էթիկական խախտումների՝ իրավականի վերածման պոտենցիալ վտանգներից: Բարձր էթիկական գիտակցությունն ու արհեստավարժությունը հանրային ծառայողների շրջանում հանդիսանում են կառուպցիայի դեմ պայքարի կարևորագույն երաշխիքներից մեկը:

Հաշվի առնելով վերոնշյալ իրողությունները՝ սույն ուսումնասիրության շրջանակներում 2014թ.-ի սեպտեմբեր - հոկտեմբեր ամիսների ընթացքում անցկացվել է հետազոտություն ՀՀ պետական կառավարման մարմիններում առկա էթիկական հիմնախնդիրների դուրսբերման և հանրային ծառայողների կողմից էթիկական հիմնախնդիրների նկատմամբ ունեցած ընկալումների վերլուծության նպատակով: Հետազոտության ընթացքում նաև հաշվի է առնվել այն հանգամանքը, որ պետական կառավարման հատուկ կառուցվածքային, կազմակերպական և գործառնությանին առանձնահատկությունները կարող են իրենց էական ազդեցությունը թողնել անհատ աշխատակիցների բարոյական դատողության գործընթացի, էթիկական հիմնախնդիրների ընկալման և լուծման հնարավոր եղանակների ընտրության գործընթացների

<sup>291</sup> ՀՀ կառավարման համակարգի էթիկական կարգավորման և բարեփոխման իրավական հիմքն են կազմում Հանրային ծառայության մասին ՀՀ Օրենքը, ընդ. 2011թ.-ին և ՀՀ Հակակոռուպցիոն ռազմավարությունը, ընդ. 2015թ.-ին

վրա: Հետազոտությունն իրականացվել է քանակական մեթոդով՝ գլխավորապես փակ հարցեր պարունակող ինքնակառավարվող հարցման (անկետավորման) միջոցով (հարցվողները ստացել են հարցաթերթիկները, ինքնուրույն լրացրել և հետ վերադարձրել): Հարցման նման եղանակի ընտրությունը պայմանավորված է եղել ուսումնասիրվող թեմայի զգայունության բարձր աստիճանով, և հարցման այս եղանակի ընտրության նպատակը եղել է ստանալ այնքան անկեղծ պատասխաններ, որքան հնարավոր է:

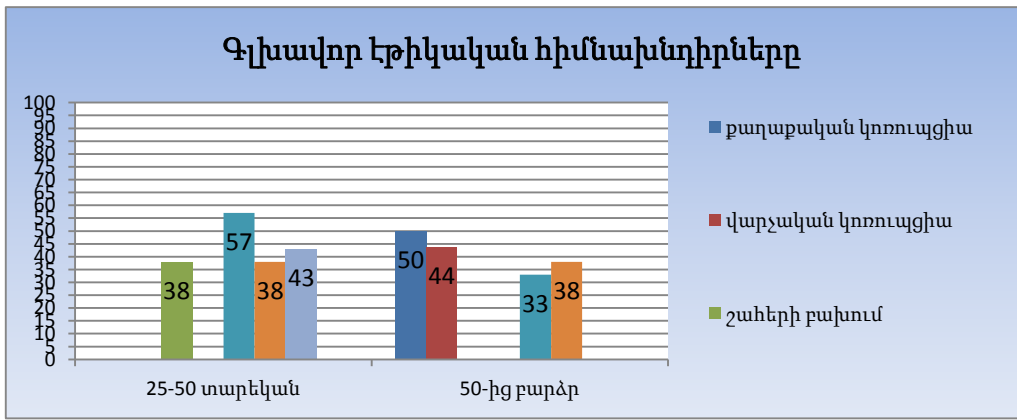
**Ընտրանքի ձևավորումը.** Ընտրանքը ձևավորվել է երկաստիճան պատահականության սկզբունքով. առաջին փուլում պատահականության սկզբունքի համաձայն՝ ընտրվել են պետական կառավարման մարմինները, իսկ երկրորդ փուլում՝ ընտրված մարմինների աշխատակիցները: 2013թ.-ի ՀՀ Ազգային վիճակագրական ծառայության տվյալների համաձայն՝ պետական կառավարման մարմինների աշխատակիցների թիվը մոտավոր կազմել է 120,000 մարդ (այս թվի մեջ ներառված չեն կրթության և առողջապահության ոլորտների աշխատակիցները, ինչպես նաև պետական կառավարման տեխնիկական-օժանդակ անձնակազմը): Հարցմանը մասնակցել են պետական մարմինների ընդհանուր թվով 150 աշխատակիցներ: Հարցման վստահության մակարդակը կազմում է 95%, իսկ սխալի չափը՝ 8%: Ընդհանուր առմամբ, հարցմանը մասնակցել են ՀՀ Արդարադատության նախարարության, Սոցիալական ապահովության հանրային ծառայության, Սոցիալական ծառայության Սևանի, Սպիտակի, Ստեփանավանի տարածքային վարչությունների, Սպորտի և երիտասարդության հարցերի, Մշակույթի, Աշխատանքի և սոցիալական հարցերի, Տարածքային կառավարման, Սփյուռքի, Առողջապահության, Էներգետիկայի և բնական պաշարների, Ֆինանսների նախարարությունների, Տավուշի, Կոտայքի սոցիալական ապահովության տարածքային բաժինների, Վերահսկողության պալատի, Հեռուստատեսության և ռադիոյի ազգային հանձնաժողովի, Անշարժ գույքի պետական կոմիտեի, Ազգային վիճակագրական ծառայության աշխատակիցները:

Հարցաշարը կազմված է եղել հարցերից, որոնք վերաբերել են պետական մարմիններում առկա հիմնական էթիկական նորմերին, սկզբունքներին և գործող կարգավորումներին, մասնավորապես՝ շահերի բախման կանխման և կարգավորման, կոռուպցիոն ռիսկերի, պետական կառավարման էթիկական չափանիշների, հանրային ծառայողների քաղաքական զսպվածության, լոյալության, էթիկական վարքականոնների, էթիկական հանձնաժողովների, էթիկական կրթության և վերապատրաստման, էթիկական դեկավարման, վարչական ռեսուրսների յուրացման և վատնման, հետծառայողական գործունեու-

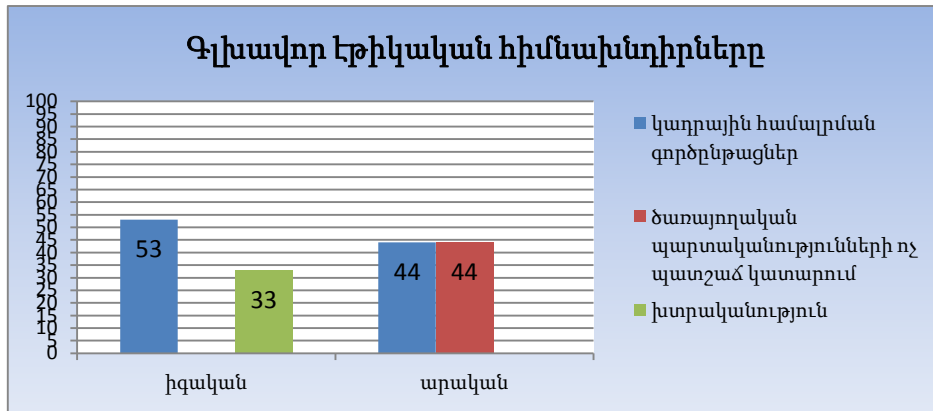


թյան կարգավորումների, մարդկային ռեսուրսների կառավարման և պետական մարմինների կազմակերպական մշակույթի նորմերի հիմնախնդիրներին:

Ըստ հարցման արդյունքների՝ 33 պետական կառավարման համակարգում առաջնային էթիկական հիմնախնդիրներն են հանրային ծառայողների մոտ շահերի բախումը, կադրային համալրման և կարիերային առաջընթացի գործընթացների անկատարությունը, ծառայողական պարտականությունների ոչ պատշաճ կատարումը, քաղաքական կոռուպցիան, վարչական կոռուպցիան, խտրականությունը, պետական կառավարման համակարգում առանցքային էթիկական արժեքների և չափանիշների ոչ բավարար ներդրումը: Ընդ որում, այն հանրային ծառայողները, ուն տարիքը 51-ից բարձր է, և նրանք, ովքեր ունեն 11 տարի և ավել աշխատանքային փորձ պետական կառավարման համակարգում, ավելի մեծ տեղ են հատկացնում այնպիսի էթիկական հիմնախնդիրների, ինչպիսիք են քաղաքական, վարչական կոռուպցիան, ծառայողական պարտականությունների ոչ պատշաճ կատարումը, իսկ երիտասարդ հանրային ծառայողները հակված են ավելի մեծ ուշադրություն դարձնելու առանցքային էթիկական չափանիշների ներդրմանը և շահերի բախման կանխման և կարգավորման ընթացակարգերին: Ստորև՝ գծագիր 1-ի և 2-ի միջոցով, ներկայացված են էթիկական գլխավոր հիմնախնդիրները՝ բաշխված ըստ տարիքային խմբերի և սեռի:



Գծանկար 1. Գլխավոր էթիկական հիմնախնդիրները



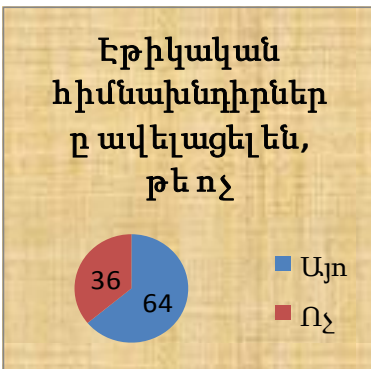
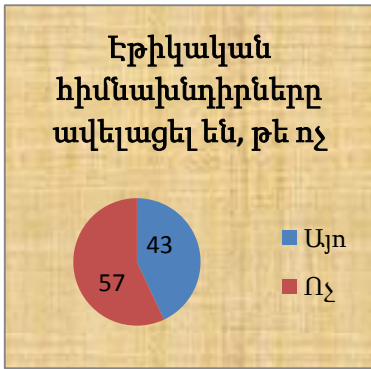
**Գծանկար 2.** Գլխավոր էթիկական հիմնախնդիրները<sup>292</sup>

Ընդ որում՝ ամենահրատապ էթիկական հիմնախնդիր է ճանաչվել կադրային համալրման և կարիերային առաջխաղացման գործընթացների անկատարությունը: Հարցման արդյունքները ցույց են տվել, որ պետական կառավարման տարբեր մարմինների աշխատակիցների կողմից էթիկական հիմնախնդիրների կարգավորման ամենաարդյունավետ եղանակներն է համարվում հանրային ծառայության համակարգի իրավական կարգավորումը, ինչը ենթադրում է էթիկական չափանիշների ամրագրում իրավական ակտերով և համապատասխան սանկցիաների առանձնացում այդ չափանիշների խախտման դեպքերում: Պետական կառավարման համակարգի էթիկական կարգավորման մյուս կարևոր եղանակը համարվում է ըստ հարցման արդյունքների, հանրային ծառայողների էթիկական վերապատրաստումը շարունակական հիմքերով՝ թե՛ ծառայության անցնելիս, և թե՛ հետագա աշխատանքային պրակտիկայի ընթացքում: Հարցվածների կողմից չեն կարևորվել էթիկական կարգավորման այնպիսի եղանակներ, ինչպիսիք են էթիկական վարքականոնները, էթիկական հանձնաժողովների խորհրդատվական և վերահսկողական գործառույթները, ինչպես նաև էթիկական առաջնորդությունն ու դերի մոդելավորումը բարձրաստիճան պետական պաշտոնյաների կողմից:

Հարցման ընթացքում նաև փորձ է արվել պարզելու, թե վերջին տարիների ընթացքում ՀՀ պետական կառավարման ոլորտում էթիկական չափանիշների ներդրման ուղղությամբ կատարված բարեփոխումները ինչպիսի ազդեցություն են ունեցել հանրային ծառայողների՝ էթիկական հիմնախնդիրների նկատմամբ զգայունակության բարձրացման իմաստով: Այս հիմնախնդիրը օպերացիոնալիզացիայի է ենթարկվել հետևյալ հարցի միջոցով. “Ար-

<sup>292</sup> Գծապատկերները կազմվել են հեղինակի կողմից՝ հիմնվելով իրականացված հետազոտության արդյունքների վերլուծության և ամփոփման վրա:

դյո՞ք կարծում եք, որ վերջին տարիներին ՀՀ պետական կառավարման համակարգում ավելի մեծ քանակությամբ էթիկական հիմնախնդիրներ են ի հայտ եկել: Եվ արդյունքում հաստատվել է ևս մեկ բավականին հայտնի հիպոթեզ կառավարման համակարգի մասին. այն է, որ աշխատանքային ավելի մեծ փորձ ունեցող և ավելի բարձր տարիքային խմբի մեջ մտնող աշխատակիցները սովորաբար հակված են դրսևորելու ավելի պահպանողական վարքագիծ՝ հավանության չարժանացնելով նորարարությունները և հանդես գալով աշխատանքային կարծրացած պրակտիկաների պաշտպանության դիրքերից, ի տարբերություն ավելի երիտասարդ և համեմատաբար քիչ աշխատանքային փորձ ունեցող հանրային ծառայողների: Ստորև ներկայացված են սլյալ հարցի արդյունքները գծագիր 3-ի միջոցով:



**Գծանկար 3.** 1-10 տարվա աշխատանքային փորձ 11 և ավելի տարվա աշխատանքային փորձ ունեցողների պատասխանները

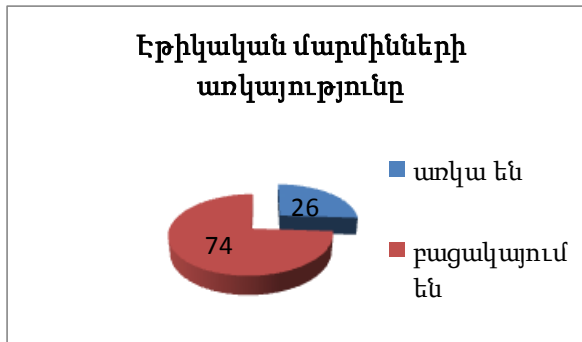
Ուրախալի էր, որ հարցվածների գերակշիռ մեծամասնությունը համակարծիք էր այն մտքին, որ էթիկական արհեստավարժությունը նույնքան կարևոր է հանրային ծառայողի որակյալ աշխատանքի համար, որքան մասնագիտական փորձառությունն ու արդյունավետությունը: Դրական պատասխանների միջակայքը տատանվել է 85-ից մինչև 100 տոկոսի սահմաններում:

Հարցվածների գերակշիռ մեծամասնությունը (ըստ առանձին կատեգորիաների 60-ից մինչև 90 տոկոսը) հանրային ծառայողի համար առանձնացրել է պրոֆեսիոնալիզմը, պատասխանատվությունը և անկողմնակալությունը՝ որպես ամենակարևոր երեք հատկանիշներ հանրային ծառայության բարոյական մշակույթի բարձրացման և պետական մարմինների նկատմամբ հանրային վստահության բարձրացման գործում: Հանրային ծառայության համակարգում էթիկական քաղաքականությունների հաջող իրականացման հիմնական խոչընդոտների շարքում հարցվածներն առանձնացրել են հետևյալները. 1. էթիկական քաղաքականությունների նկատմամբ լուրջ վերաբեր-

մուճի պակասը և այլ քաղաքականությունների հետ ինտեգրման ցածր աստիճանը ճանաչվել է՝ որպես էթիկական քաղաքականությունների հաջող իրականացման հիմնական խոչընդոտ հարցվածների բոլոր խմբերի կողմից (ներառյալ սեռատարիքային խմբերը և ըստ աշխատանքային փորձի տարիների խմբերը): Հարցվածների բոլոր խմբերը, բացառությամբ 25-35 տարեկան և 1-5 տարվա աշխատանքային փորձ ունեցող տղամարդկանց խմբի, կարևոր խոչընդոտ է համարել գործող օրենքների, կարգավորումների և վարքականոնների չպահպանումը: Իսկ ահա՛, 25-35 տարիքային խումբը, որն ունեցել է 1-5 տարվա աշխատանքային փորձ, մեծ տեղ է հատկացրել էթիկական լիդերության, վերապատրաստումների, կազմակերպական մշակույթի, մարդկային ռեսուրսների կառավարման հիմնախնդիրներին, ի տարբերություն 50-ից բարձր և 11 տարի և ավել աշխատանքային փորձ ունեցողների, ովքեր էթիկական քաղաքականությունների հաջող իրականացման գրավական համարում են արդյունավետ վերահսկողական մեխանիզմների առկայությունը: Այստեղից կարող ենք անել եզրակացություն, որ պետական կառավարման համակարգում ավելի քիչ աշխատանքային փորձ ունեցող և ավելի փոքր տարիքով աշխատակիցները կողմնակից են էթիկական քաղաքականությունների ներդրման ավելի փափուկ միջոցների, որոնց թվին են դասվում կազմակերպական մշակույթի նորմերի աստիճանական փոփոխությունը, հանրային ծառայողների էթիկական վերապատրաստումը, մարդկային ռեսուրսների կառավարման ընթացակարգերի արդիականացումը, ի տարբերություն ավելի երկար աշխատանքային փորձ ունեցող և ավելի բարձր տարիքային խմբի մեջ մտնող հանրային ծառայողների, ովքեր աշխատանքային փորձի և սեփական տարիքի ավելացմանը զուգահեռ կողմնակից են դառնում առավել կոշտ միջոցների գործադրմանը, օրինակ՝ վերահսկողական մեխանիզմների ուժեղացմանը:

Անցկացված հետազոտության ընթացքում նաև փորձել ենք պարզել, թե արդյոք ՀՀ պետական կառավարման մարմիններում առկա են էթիկական քաղաքականության կոորդինացիայի և վերահսկողության գործառույթներով օժտված ստորաբաժանումներ կամ առանձին պաշտոններ, և եթե կան այդպիսիք, ապա տվյալ մարմինների աշխատակիցները որքանով են իրազեկ վերջիններիս գործունեության մասին: Արդյունքները ներկայացված են գծագիր 4-ում: Քաղծառայության խորհրդի 2012թ.-ի սեպտեմբերի 26-ի 844-N որոշման համաձայն՝ հաստատվել է պետական կառավարման մարմիններում էթիկական հանձնաժողովների ձևավորման և գործունեության ընդհանուր ընթացակարգը, ինչպես նաև էթիկական հանձնաժողովների գործունեության առաջնահերթությունները: Եվ չնայած այն հանգամանքին, որ պետական կառավարման գրեթե 20 մարմիններում ձևավորվել են էթիկական

հանձնաժողովներ, սակայն պաշտոնական տեղեկատվություն գտնելը այդ հանձնաժողովների գործառույթների և առհասարակ գործունեության մասին բավականին բարդ է: Հետազոտության արդյունքում պարզ է դարձել, որ չնայած այդ հանձնաժողովները ստեղծվել են, սակայն պետական կառավարման մարմինների աշխատակիցների գերակշիռ մեծամասնությունը որևէ տեղեկատվություն չունի այդ հանձնաժողովների գործունեության վերաբերյալ:



**Գծանկար 4.** Էթիկայի մարմինների առկայությունը

Բացառությամբ “Հանրային ծառայության մասին” ՀՀ օրենքի հոդվածի 28-ի, նաև զգացվում է ընդհանուր ուղղորդման կարիք, թե այս հանձնաժողովները ինչպես պետք է մեկնաբանեն և կիրառեն հանրային ծառայության չափանիշները հանրային ծառայության առանձին ոլորտներում: Հարցաշարի մյուս հարցերը վերաբերել են հանրային ծառայողների կողմից լոյալության սկզբունքի պահպանման և այլ հանրային ծառայողների մասնակցությամբ ոչ էթիկական կամ անօրինական գործողությունների մասին բարձրաձայնելու հիմնախնդիրներին:<sup>293</sup> Հարցվածների գրեթե 90 տոկոսը համակարծիք է, որ հանրային ծառայողի աշխատանքային պրակտիկայում բարոյական կոնֆլիկտների առաջացման ժամանակ հանրային ծառայողը կարիք ունի ավելի մեծ ազատության էթիկապես ճիշտ գործելու համար:

Քանի որ պետական կառավարման համակարգում էթիկական հիմնախնդիրների առաջացման պատճառներից մեկը հանդիսանում է հանրային ծառայողի գործունեության սկզբունքների հնարավոր հակասականությունը, հետազոտության ընթացքում նաև փորձ է արվել բացահայտելու, թե ՀՀ

<sup>293</sup> ՀՀ հանրային ծառայության մասին Օրենքի հոդված 22-ի համաձայն՝ ներդրվել է ՀՀ-ում հանրային ծառայողների կողմից տեղեկացման ինստիտուտը, որով յուրաքանչյուր հանրային ծառայող պարտավորվում է այլ հանրային ծառայողների մասնակցությամբ իրեն հայտնի դարձած իրավական խախտումների և ցանկացած անօրինական գործողությունների մասին զեկուցել համապատասխան մարմիններին և պաշտոնատար անձանց:

կառավարման համակարգի աշխատակիցների կողմից գործունեության որ սկզբունքներն են առավել կարևորվում:<sup>294</sup> Այս նպատակով հարցաթերթում ներառվել է հետևյալ հարցը. “Եթե ստանաք Ձեր պաշտոնի էթիկական պահանջներին հակասող կարգադրություն, ապա 1. Կհնազանդվեք, քանի որ լույսը հանրային ծառայության համակարգի ամենակարևոր սկզբունքներից մեկն է, 2. Կխոսեք Ձեր վերադասի հետ այդ որոշման հնարավոր ոչ էթիկական հետևանքների մասին, 3. Ոչ մի կերպ չեք կատարի կարգադրությունը”: Հարցվածների 78%-ը ընտրել է 2-րդ տարբերակը՝ խոսել վերադասի հետ տվյալ որոշման հնարավոր ոչ էթիկական հետևանքների մասին, ինչը վկայում է, որ ՀՀ կառավարման համակարգի աշխատակիցների մոտ գերակշռում է չափավոր մոտեցումը էթիկական հիմնախնդիրների և բարոյական կոնֆլիկտների լուծման ժամանակ, երբ նախընտրությունը չի տրվում ո՛չ լոյալության սկզբունքի աներկբա պահպանմանը և ո՛չ էլ՝ հանրային ծառայողների կողմից չափից դուրս ինքնուրույն գործողությունների ծավալմանը:

Յուրաքանչյուր կառավարման համակարգում էթիկական չափանիշների ներդրման անքակտելի մասն է համարվում նաև էթիկական խախտումների մասին համապատասխան մարմիններին հայտնելու ինստիտուտի ներդրումը և համապատասխան մշակույթի ձևավորումը կառավարման մարմիններում (whistle-blowing): ՀՀ կառավարման համակարգում նման խնդիրների նկատմամբ հանրային ծառայողների ունեցած մոտեցումների վերհանման և վերլուծության նպատակով հարցաշարում ներառված է եղել հետևյալ հարցը. “Եթե Դուք ականտես եք լինում ոչ էթիկական վարքի ցուցաբերման Ձեր գործընկերոջ, ենթակայի կամ վերադասի կողմից, Դուք 1. Կխոսեք այդ անձի հետ, 2. Կտեղեկացնեք ոչ էթիկական վարքի մասին վերադաս մարմիններին կամ էթիկական հանձնաժողովին, 3. Ոչ մի գործողություն չեք ձեռնարկի”: Հարցվածների 85%-ը նշել է, որ նման դեպքերում կխոսի էթիկական նորմերի խախտում կատարած աշխատակցի հետ: Այս հանգամանքը վկայում է այն մասին, որ ՀՀ կառավարման համակարգում դեռևս բացակայում է էթիկական խախտումների մասին համապատասխան մարմիններին հայտնելու մշակույթը, փոխարենը, աշխատակիցները փորձում են նման դեպքերում ինքնուրույն գործողությունների միջոցով հարթել իրավիճակը և հնարավոր բացասական ազդեցությունները: Սա մյուս կողմից էլ վկայությունն է այն բանի, որ դեռևս

<sup>294</sup> Հանրային ծառայության մասին ՀՀ Օրենքի հոդված 28-ով սահմանվել են հանրային ծառայողի գործունեության հիմնական էթիկական կանոնները, որոնցով ՀՀ հանրային ծառայության գլխավոր էթիկական սկզբունքներ են ճանաչվել օրինապաշտությունը, լոյալությունը պետական կառույցների նկատմամբ, հարգանքը քաղաքացու անձի և իրավունքների նկատմամբ, զսպվածությունը, անաչառությունն ու օբյեկտիվությունը:

զգացվում է վստահության և գիտակցման պակաս էթիկական մարմինների գործառուբային կարևորության նկատմամբ:

### **Տաթևիկ ՍԱՐԳՍՅԱՆ**

#### **ՀՀ կառավարման համակարգի արդի էթիկական հիմնախնդիրները**

*Բանալի բառեր. էթիկական հիմնախնդիրներ, էթիկական հանձնաժողովներ, արդյունավետ կառավարում, շահերի բախում*

Հոդվածը նվիրված է ՀՀ կառավարման համակարգի արդի էթիկական հիմնախնդիրների վերհանմանն ու վերլուծությանը: Հոդվածում ներկայացված են հեղինակի կողմից իրականացված հետազոտության արդյունքները, որին մասնակցել են ՀՀ կառավարման համակարգի թվով 150 աշխատակիցներ: Հետազոտության արդյունքում, իբրև էթիկական քաղաքականությունների արդյունավետ իրականացման հիմնական խոչընդոտ, ճանաչվել են էթիկական կարգավորումների նկատմամբ լուրջ վերաբերմունքի պակասը, կառավարման մարմիններում էթիկական նորմերի՝ այլ կազմակերպական նորմերի և քաղաքականությունների հետ ինտեգրման ոչ բավարար աստիճանը:

### **Tatevik SARGSYAN**

#### **Ethical issues in modern public administration system of RA**

*Keywords: ethical issues, ethics committees, effective governance, conflicts of interest*

The article is devoted to the identification and analysis of ethical issues in modern public administration system of RA. Study results are summarized in the article, which has been performed by the author. 150 public employees have participated in the study. Study results indicate the lack of serious attitude and a low degree of incorporation of ethical norms into organizational norms and policies as main obstacles on the way of effective ethics policies implementation.

### **Татевик САРКИСЯН**

#### **Этические проблемы в современной системе управления в Республике Армения**

*Ключевые слова: этические проблемы, этические комитеты, эффективное управление, конфликт интересов*

Статья посвящена выявлению и анализу этических проблем в современной системе государственного управления в Республике Армения. В статье обобщены результаты исследования, которое проводилось под руководством автора. В исследовании приняли участие 150 сотрудники системы государственного управления в РА. Результаты исследования свидетельствуют, что на пути эффективного применения этических программ основными препятствиями являются недостаточный уровень серьезного отношения к этическим нормам, а также низкий уровень интеграции этических норм в другие организационные нормы и программы в системе государственной службы.