

ISSN 1829 – 0167

ՀՀ ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱԿԱԴԵՄԻԱ

---

# ՆԱՆՐԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Գ Ի Տ Ա Կ Ա Ն    Հ Ա Ն Դ Ե Ս

---

---

2008

2

---

---

Հրատարակվում է  
Հայաստանի Հանրապետության  
պետական կառավարման ակադեմիայի  
գիտական խորհրդի որոշմամբ

# ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Գլխավոր խմբագիր՝

ՀՈՎՀԱՆՆԵՍ ՀԱՐՈՒԹՅՈՒՆՅԱՆ տնտեսագիտության թեկնածու

Խմբագրական խորհուրդ՝

ԱՐՄԵՆ ՀԱՐՈՒԹՅՈՒՆՅԱՆ	իրավագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր (նախագահ)
ԱՐՄԵՆ ԳԵՎՈՐԳՅԱՆ	ՀՀ փոխվարչապետ, ՀՀ տարածքային կառավարման նախարար
ՎԻԳԵՆ ՍԱՐԳՍՅԱՆ	ՀՀ Նախագահի օգնական
ՄԱՆՎԵԼ ԲԱՂԱԼՅԱՆ	ՀՀ քաղաքացիական ծառայության խորհրդի նախագահ
ԳԱԳԻԿ ՀԱՐՈՒԹՅՈՒՆՅԱՆ	իրավագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
ՎԱՅԵ ՍՏԵՓԱՆՅԱՆ	իրավագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
ԱՇՈՏ ԽԱՉԱՏՐՅԱՆ	իրավագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
ԷՂՈՒԱՐԴ ՕՐԴՅԱՆ	տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
ՀՐԱՆՏ ԱՎԱՆԵՍՅԱՆ	հոգեբանական գիտությունների դոկտոր
ՄԵԼԼ ՄԿՐՏՈՒՄՅԱՆ	հոգեբանական գիտությունների դոկտոր
ԳԱՐԻԿ ԹԵՆՅԱՆ	քաղաքագիտության դոկտոր
ՄԱՐԻԱՄ ՄԱՐԳԱՐՅԱՆ	քաղաքագիտության դոկտոր
ԽԱՉԱՏՈՒՐ ԲԵԶԻՐՅԱՆ	կենսաբանական գիտությունների թեկնածու (պատասխանատու քարտուղար)

«ՊԵՏԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆ»  
Երևան

**ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**Главный редактор:**

**Оганес Арутюнян** кандидат экономических наук

**Редакционный совет:**

<b>Армен Арутюнян</b>	Доктор юридических наук, профессор ( <b>председатель</b> )
<b>Армен Геворкян</b>	Вице – премьер – министр, Министр территориального управления РА
<b>Виген Саргсян</b>	Помощник президента РА
<b>Манвел Бадалян</b>	Председатель Совета гражданской службы РА
<b>Гагик Арутюнян</b>	Доктор юридических наук, профессор
<b>Ваге Степанян</b>	Доктор юридических наук, профессор
<b>Ашот Хачатрян</b>	Доктор юридических наук, профессор
<b>Эдуард Ордян</b>	Доктор экономических наук, профессор
<b>Грант Аванесян</b>	Доктор психологических наук
<b>Мелс Мкртумян</b>	Доктор психологических наук, профессор
<b>Гарик Керян</b>	Доктор политических наук
<b>Мариам Маргарян</b>	Доктор политических наук
<b>Хачатур Безирджян</b>	Кандидат биологических наук ( <b>ответственный секретарь</b> )

**Public Administration Academy of the  
Republic of Armenia**

**PUBLIC ADMINISTRATION**

**Editor-in-Chief:**

**Hovhannes Harutyunyan** Doctor of Economics

**Editorial Council:**

<b>Armen Harutyunyan</b>	Doctor of Sciences (Law), Professor ( <b>Chairman</b> )
<b>Armen Gevorgyan</b>	Vice Prime Minister, Minister of Territorial Administration
<b>Vigen Sargsyan</b>	Assistant to the President of the RA
<b>Manvel Badalyan</b>	President of Civil Service Council of the RA
<b>Vahe Stepanyan</b>	Doctor of Sciences (Law), Professor
<b>Gagik Harutyunyan</b>	Doctor of Sciences (Law), Professor
<b>Ashot Khachatryan</b>	Doctor of Sciences (Law), Professor
<b>Eduard Ordyan</b>	Doctor of Sciences (Economics), Professor
<b>Hrant Avanesyan</b>	Doctor of Sciences (Psychology)
<b>Mels Mkrtyunyan</b>	Doctor of Sciences (Psychology), Professor
<b>Garik Keryan</b>	Doctor of Sciences (Political Sciences)
<b>Mariam Margaryan</b>	Doctor of Sciences (Political Sciences)
<b>Khachatur Bezirjyan</b>	Doctor of Biology ( <b>Executive Secretary</b> )

# ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

<b>Հանրային կառավարում</b>	<b>6</b>
<b>ՀՈՎԱՆՆԵՍ ՀԱՐՈՒԹՅՈՒՆՅԱՆ</b>	
<i>ՀԱՄԱՅՆՔԱՅԻՆ ԲՅՈՒՋԵՆՆԵՐԻ ԾԱԽՍԵՐԻ ԴԱՍԱԿԱՐԳՄԱՆ ԵՎ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ԱՌԱՆՋՆԱԴՏԱԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ.....</i>	<b>6</b>
<b>ՎԱԼԵՐԻ ԲԱԿՈՒՄԵՆԿՈ</b>	
<i>ՏԱՐԱԾԱՇՐՋԱՆԱՅԻՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԱՍԻՄԵՏՐԻԱՅԻ ՀԱՄԱՀԱՐԹԵՑՄԱՆ ԿԱՌՈՒՑԱԿԱՐԳԵՐԸ ԳԼՈՐԱԼԱՑՄԱՆ ՊԱՅՄԱՆՆԵՐՈՒՄ.....</i>	<b>15</b>
<b>Տ Գ Ն Ե Ս Ե Ս Գ Ի Տ Ո Ւ Ք Յ Ո Ւ Ը ( Կ ա ռ ա վ ա ղ ա ղ ու մ )</b>	<b>24</b>
<b>ՍՎԵՏԼԱՆԱ ԺՈՂՈՎԱ</b>	
<i>ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՄԱՆ ՄԵԹՈՂԱԿԱՆ ՄՈՏԵՑՈՒՄՆԵՐԸ.....</i>	<b>24</b>
<b>ՎԱՐԴԱՆ ԲՈՍՏԱՆՁՅԱՆ ԼԵՎՈՆ ՄՈՎՍԻՍՅԱՆ</b>	
<i>ԱՆԿԱԽ ՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐԸ ԵՎ ԻՇԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՏԱՐԱՆՋԱՏՄԱՆ ՍԿԶԲՈՒՆՔԸ .....</i>	<b>38</b>
<b>ԲԵՆԻԱՄԻՆ ԵՂԻԱԶԱՐՅԱՆ ԱՐԱ ԳՅՈՒՐՁՅԱՆ</b>	
<i>ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԽՈՐՀՐԴԴԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆԸ՝ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԲԱՐՋՐԱՑՄԱՆ ՈՒՂԻ .....</i>	<b>50</b>
<b>ԹԱԹՈՒԼ ՄԱՆԱՍԵՐՅԱՆ</b>	
<i>ՄԱԿՐՈՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ ԵՎ ԴՐԱ ԲԱՐԵԼԱԿՄԱՆ ՈՒՂԻՆԵՐԸ ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ .....</i>	<b>61</b>
<b>ՍՈՒՐԵՆ ԹՈՐՈՍՅԱՆ</b>	
<i>ՊԵՏԱԿԱՆ ԵՎ ՀԱՄԱՅՆՔԱՅԻՆ ԲՅՈՒՋԵՆՆԵՐԻ ԵՎԱՍՏՈՒՏՆԵՐԻ ՈՒ ԾԱԽՍԵՐԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆԸ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ .....</i>	<b>75</b>
<b>Ի Ր ա վ ա ղ ա ղ ի տ ու թ յ ու մ</b>	<b>89</b>
<b>ՀՈՎԱՏԹ ՀՈՎԱՏԹՅԱՆ</b>	
<i>ԵՎՐՈՊԱԿԱՆ ԽՈՐՀՐԴԱՐԱՆԸ՝ ՈՐՊԵՍ ԵՎՐՈՊԱԿԱՆ ՄԻՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱՕՐԵՆՍԴԻՐ .....</i>	<b>89</b>
<b>Ք ա դ ա ք ա ղ ի տ ու թ յ ու մ</b>	<b>99</b>
<b>ՄԱՐԻԱՄ ՄԱՐԳԱՐՅԱՆ</b>	
<i>ՀՀ ԿԱՌԱՎԱՐՈՂ ԸՆՏՐԱՆՈՒ ՎԵՐՊԱՓՈԽՈՒՄԸ ՈՐՊԵՍ ԷԹՆԻԿ ԻՆՔՆՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴԻՎԿԱՆԱՑՄԱՆ ԳՈՐԾՈՆ .....</i>	<b>99</b>
<b>Հ ո գ ե բ ա ն ու թ յ ու մ</b>	<b>112</b>
<b>ՍԻՐՎԱՐԴ ԲԵՋԻՐՁՅԱՆ</b>	
<i>ՍՈՑԻԱԼ-ՀՈԳԵՔԱՆԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՆԸ ԲԱԽՄԱՆ ՏՐԱՆՍՅՈՐՄԱՑՄԱՆ ՀԱՄԱՏԵՔՍՏՈՒՄ .....</i>	<b>112</b>
<b>ՍՈՖՅԱ ԱՎԱԳՅԱՆ</b>	
<i>ՔԱՂԱՔԱԿԱՆ ՌԵԺԻՄԸ ԵՎ ՏՈՏԱԼԻՏԱՐ ԼԻԴԵՐԻ ՀՈԳԵՔԱՆԱԿԱՆ ԴԻՄԱՆԿԱՐԸ (Ի.ՍՏԱԼԻՆԻ ՕՐԻՆԱԿՈՎ) .....</i>	<b>125</b>
<b>Հ ու շ ա զ ի ի հ ե ղ ի ն ա կ ի ն</b>	<b>135</b>

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Публичное управление</b>	<b>6</b>
<b>О. АРУТЮНЯН</b> <i>ОСОБЕННОСТИ КЛАССИФИКАЦИИ И АНАЛИЗА РАСХОДОВ БЮДЖЕТОВ ОБЩИН РЕСПУБЛИКИ АРМЕНИЯ</i> .....	6
<b>В. БАКУМЕНКО</b> <b>Н. ЧАЛАЯ</b> <i>МЕХАНИЗМЫ ВЫРАВНИВАНИЯ АСИММЕТРИИ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ</i> .....	15
<b>Экономика (управление)</b>	<b>24</b>
<b>С. ЖОГОВА</b> <i>МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ</i> .....	24
<b>В. БОСТАНДЖЯН</b> <b>Л. МОВСИСЯН</b> <i>НЕЗАВИСИМЫЕ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНЫ И ПРИНЦИП РАЗДЕЛЕНИЯ ВЛАСТЕЙ</i> .....	38
<b>Б. ЕГИАЗАРЯН</b> <b>А. ГЮРДЖЯН</b> <i>СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ КОНСАЛТИНГ-РЕАЛЬНЫЙ ПУТЬ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ</i> .....	50
<b>Т. МАНАСЕРЯН</b> <i>МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПУТИ ЕГО УЛУЧШЕНИЯ В АРМЕНИИ</i> .....	61
<b>С. ТОРОСЯН</b> <i>АНАЛИЗ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ БЮДЖЕТОВ РЕСПУБЛИКИ АРМЕНИИ</i> .....	75
<b>Юридические науки</b>	<b>89</b>
<b>О. ОВСЕПЧЯН</b> <i>ЕВРОПЕЙСКИЙ ПАРЛАМЕНТ КАК СОЗАКОНОДАТЕЛЬ ЕС</i> .....	89
<b>Политология</b>	<b>99</b>
<b>М. МАРГАРЯН</b> <i>ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРАВЯЩЕЙ ЭЛИТЫ РА, КАК ФАКТОР МОДЕРНИЗАЦИИ ЭТНИЧЕСКОЙ САМОСТИ</i> .....	99
<b>Психология</b>	<b>112</b>
<b>С. БЕЗИРДЖЯН</b> <i>СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФАКТОР В КОНТЕКСТЕ ТРАНСФОРМАЦИИ КОНФЛИКТА</i> .....	112
<b>С. АВАКЯН</b> <i>'ПОЛИТИЧЕСКИЙ РЕЖИМ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ ТОТАЛИТАРНОГО ЛИДЕРА (НА ПРИМЕРЕ И.СТАЛИНА)</i> .....	125
<b>Памятка автору</b>	<b>135</b>

# CONTENTS

<b>Public Administration</b>	<b>6</b>
<hr/>	
<b>H. HARUTYUNYAN</b> <i>COMMUNITIES' BUDGETS EXPENDITURES CLASSIFICATION AND ANALYSIS FEATURES OF THE REPUBLIC OF ARMENIA</i> .....	6
<b>V. BAKUMENKO</b> <i>MECHANISMS OF REGIONAL DEVELOPMENT ASYMMETRY EQUALIZATION IN CONDITIONS OF GLOBALIZATION</i> .....	15
<b>Economics (Management)</b>	<b>24</b>
<hr/>	
<b>S. JOGOVA</b> <i>TECHNICAL APPROACHES TO THE ORGANIZATION OF STRATEGIC MANAGEMENT</i> .....	24
<b>V. BOSTANJYAN</b> <b>L. MOVSISYAN</b> <i>INDEPENDENT AGENCIES AND THE PRINCIPLE OF SEPARATION OF POWERS</i> .....	38
<b>B. YEGHIAZARYAN</b> <b>A. GYURJYAN</b> <i>PROFESSIONAL CONSULTANCY AS A MEANS FOR INCREASING MANAGEMENT EFFICIENCY</i> .....	50
<b>T. MANASSERIAN</b> <i>MACROECONOMIC MANAGEMENT AND PROSPECTS OF ITS' IMPROVEMENT IN ARMENIA</i> .....	61
<b>S. TOROSYAN</b> <i>STATE AND COMMUNITY BUDGETS INCOMES AND EXPENDITURES ANALYSIS OF THE REPUBLIC OF ARMENIA</i> .....	75
<b>Law</b>	<b>89</b>
<hr/>	
<b>H. HOVSEPYAN</b> <i>EUROPEAN PARLIAMENT AS A COLEGISLATOR OF EU</i> .....	89
<b>Political science</b>	<b>99</b>
<hr/>	
<b>M. MARGARYAN</b> <i>TRANSFORMATION OF GOVERNING SELECT SOCIETY OF THE RA AS A FACTOR OF MODERNIZATION OF ETHNIC IDENTITY</i> .....	99
<b>Psychology</b>	<b>112</b>
<hr/>	
<b>S. BEZIRJYAN</b> <i>SOCIO-PSYCHOLOGICAL FACTOR IN THE CONTEXT OF CONFLICT TRANSFORMATION</i> .....	112
<b>S. AVAGYAN</b> <i>POLITICAL REGIME AND PSYCHOLOGICAL PORTRAIT OF THE TOTALITARIAN LEADER (ON THE EXAMPLE OF J. STALIN)</i> .....	125
<b>Instruction to the author</b>	<b>135</b>
<hr/>	

ՀՈՎՀԱՆՆԵՍ ՀԱՐՈՒԹՅՈՒՆՅԱՆ

*ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայի ռեկտոր,  
տնտեսագիտության թեկնածու*

**ՀԱՄԱՅՆՔԱՅԻՆ ԲՅՈՒՋԵՆԵՐԻ ԾԱԽՍԵՐԻ ԴԱՍԱԿԱՐԳՄԱՆ ԵՎ  
ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ  
ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ**

Ելնելով ծախսերի որակական բնութագրից՝ ժամանակի ընթացքում բյուջետային ծախսերի արդյունավետ կառավարումն անհրաժեշտաբար պահանջել է դասակարգել դրանք՝ ըստ որոշակի հատկանիշի: Համաձայն «ՀՀ բյուջետային համակարգի մասին» օրենքի 39-րդ հոդվածի՝ բյուջեների (պետական և համայնքային) ծախսերը, և վարկավորում հանած մարումը (այսուհետև՝ բյուջեների ծախսեր) դասակարգվում են ըստ՝

- ծախսերի տնտեսագիտական բովանդակությամբ,
- պետական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմինների գործառույթների,
- գերատեսչական և տարածքային բաշխվածությամբ:

Բյուջեների ծախսերի տնտեսագիտական դասակարգումը ծախսերի խմբավորումն է՝ ըստ դրանց տնտեսագիտական բովանդակության: Այս տեսանկյունից, բյուջեի ծախսերը խմբավորվում, ստորաբաժանվում են՝ կախված, թե դրանք ինչ ազդեցություն են թողնում ընդլայնված վերարտադրության գործընթացի վրա: Այս առումով առանձնացվում են ընթացիկ և կապիտալ բյուջետային ծախսումներ հասկացությունները: ՀՀ համայնքների համար «ՀՀ բյուջետային համակարգի մասին» ՀՀ օրենքով այս ծախսումներն առանձնացված են վարչական և ֆոնդային մասերում (բյուջեներով): Որոնք են այդ ծախսերի առանձնահատկությունները, որով էլ պայմանավորված է նմանատիպ բաժանումը:

Վարչական բյուջեից կատարվող ծախսերը ընթացիկ ծախսումներն են, որոնք ընթացիկ խնդիրների իրականացման նպատակ ունեն մերառելով ապրանքների գնմանը ու ծառայությունների վճարմանն ուղղված, բնույթով հատուցվող վճարումները (ծախսերը) և ցանկացած անհատույց (տրանսֆերտ) վճարումները (ծախսերը), որոնց նպատակ չէ ստացողի կողմից կապիտալ ակտիվների ձեռքբերումը կամ ստեղծումը, կապիտալ ակտիվների վնասման կապակցությամբ փոխհատուցումը կամ ֆինանսական կապիտալի ավելացումը: Այս ծախսերը համայնքների բյուջեներում որոշակի բյուջետային հիմնարկ-

ների աշխատողների աշխատավարձի, ապրանքների գնման ու ծառայությունների վճարման, ընթացիկ տրանսֆերտների և այլ ձևերով, փաստորեն սպառողական բնույթի ծախսումներն են, որոնց իրականացմամբ մնալուն արժեքներ չեն ստեղծվում: Կարճատև ու կանոնավոր կերպով կատարվող այս ծախսերը կատարվում և ներկայացվում են մեկ տարվա կտրվածքով՝ սովորաբար չպահանջելով հիմնավորման ծրագրային մշակումներ, և փաստորեն արդյունքները ստանում է միայն ներկա սերունդը:

Համաձայն «ՀՀ բյուջետային համակարգի մասին» ՀՀ օրենքի դրույթների՝ համայնքների բյուջեների վարչական մասում առանձին հոդվածով նախատեսվում է պահուստային ֆոնդը, որը համայնքի տվյալ տարվա բյուջեում ավագանու որոշումների հիման վրա նախատեսված ծախսերի լրացուցիչ ֆինանսավորման համար է: Համայնքի վարչական բյուջեի հաշվարկային եկամուտների 5-20%-ը կարող է պահանջարկի որպես պահուստային ֆոնդ: Բյուջեի ֆոնդային մասում պահուստային ֆոնդ կարող է ձևավորվել ֆոնդային եկամուտների մինչև 30%-ի չափով:

Ի տարբերություն վարչական բյուջեի՝ ֆոնդային բյուջեն ներառում է համայնքի բոլոր կապիտալ ծախսերը, որոնք հանգեցնում են հիմնական միջոցների ստեղծման նպատակով ապրանքային արժեքների ձեռքբերմանը կամ դրանց արժեքների ավելացմանը: Դրանց մեջ են մտնում համայնքային նշանակության ծրագրերի շրջանակներում կապիտալ ակտիվների, ապրանքների, ռազմավարական և արտակարգ պաշարների, հողի, ոչ նյութական ակտիվների ձեռքբերման, հիմնական ֆոնդերի ստեղծման վճարումները, կամ այն անհատույց վճարումները, որոնց նպատակը ստացողի կողմից նմանատիպ ակտիվների ձեռքբերումն է, հիմնական ֆոնդերի վնասման կամ փլուզման կապակցությամբ պատճառված վնասների փոխհատուցումը, կամ այդպիսի տրանսֆերտներ ստացողների ֆինանսական կապիտալի ավելացումը: Կապիտալ ծախսերը, որոնք հիմնականում առաջանում են համայնքային կառույցների կապիտալ նորոգման, փոխարինման, նոր կառույցներ ունենալու պահանջից ելնելով, մեծարժեք ծախսեր են, որոնց կատարումը, որպես կանոն, պահանջում է լուրջ հիմնավորում, ծրագրերի պարտադիր մշակում և կարող է տևել մի քանի տարի, ավարտից հետո պահանջելով վարչական բյուջեի լրացուցիչ ծախսեր, կապված դրանց շահագործման, պահպանման և սպասարկման հետ: Կապիտալ ծախսերի արդյունքներ ստանում են ինչպես ներկա, այնպես էլ ապագա սերունդները:

ՀՀ համայնքային բյուջեի ծախսերի տնտեսագիտական դասակարգման կազմի և կառուցվածքի մասին պատկերացում կարելի է կազմել թիվ 1 աղյուսակում բերված տվյալների միջոցով:



**Համայնքային բյուջեների ծախսերի կազմը և կառուցվածքը  
2001-2006թթ. (ըստ տնտեսագիտական դասակարգման)  
(մլն. դրամ)**

Ցուցանիշները	Տարիները						Աճը 2006թ. 2001թ. նկատմամբ (անգամ)
	2001թ.	2002թ.	2003թ.	2004թ.	2005թ.	2006թ.	
1	2	3	4	5	6	7	8
Ծախսեր, ընդամենը	14940.9	18220.7	21415.5	26037.5	32600.8	39552.8	2,64
այդ թվում՝ 1. ընթացիկ ծախսեր	14187.9	16612.1	18794.7	21462.3	25795.0	30330.5	2,13
այդ թվում՝ 1.1 Տեղական ինքնակառավարման մարմինների և դրանց ենթակա բյուջետային հիմնարկների աշխատողների աշխատավարձ	4910.0	6183.1	6778.9	8177.7	9693.5	9976.8	2,03
այդ թվում՝ 1.2 Տոկոսավճարներ	-	-	3.0	0.1	0.6	00	-
1.3 Սուբսիդիաներ	161.5	94.8	244.4	685.6	1397.8	2528.8	15,65
1.4 Ընթացիկ տրանսֆերտներ	2254.8	2953.5	3221.5	4149.0	4228.3	4820.8	
1.5 Ապրանքների գնման և ծառայությունների վճարման ծախսեր	6861.6	7380.7	8546.9	8449.9	10475.5	13004.1	1,89
2. Կապիտալ ծախսեր	752.2	1608.3	2589.1	4575.2	6805.1	9222.2	12,26
2.1 կապիտալ ներդրումներ	199.7	402.1	852.1	2050.2	2900.5	3952.0	19,7
2.2 Կապիտալ նորոգումներ	552.5	1206.2	1757.0	2525.0	3904.6	5270.2	9,53

Աղյուսակի 1-ի տվյալները փաստում են, որ ըստ տնտեսագիտական դասակարգման ամենամեծ աճը (2006 թ. 2001 թ. նկատմամբ) դրսևորվել է կապիտալ ներդրումներ հողվածով՝ 19,7 անգամ: Բավականին բարձր՝ համեմատական կտրվածքով, աճի տեմպ են նկատվում նաև ընդհանուր կապիտալ ծախսերի՝ 12,28 անգամ և սուբսիդիաների զծով՝ 15,05 անգամ: Բայցևայնպես, մեր կարծիքով, նույնիսկ նման աճի տեմպերի արձանագրման պայմաններում, հանրապետության համայնքները գտնվում են ֆինանսական ապահովվածության ցածր մակարդակի վրա:

Տնտեսագիտական դասակարգման ծախսերի ծավալի, կազմի, կառուցվածքի վերլուծությունը դինամիկայի մեջ, կոնկրետ համայնքի կտրվածքով, այն կարևոր աշխատանքներից մեկն է, որ ֆինանսական արդյունավետ կառավարման ապահովման շրջանակներում մշտապես

կատարելու են համայնքի ղեկավարները: Համայնքի ծախսերի տնտեսագիտական դասակարգումը մեծ դեր է խաղում, որովհետև այս եղանակով հավաքագրված տվյալների (ծախսերի) գնահատման միջոցով է միայն հնարավոր գնահատել՝ զարգացող է համայնքը, թե ոչ, կառավարել՝ օպտիմալ զուգակցելով սպառման և կուտակման համամասնությունը համայնքում, ի օգուտ բնակչության ընթացիկ և հեռանկարային շահերի:

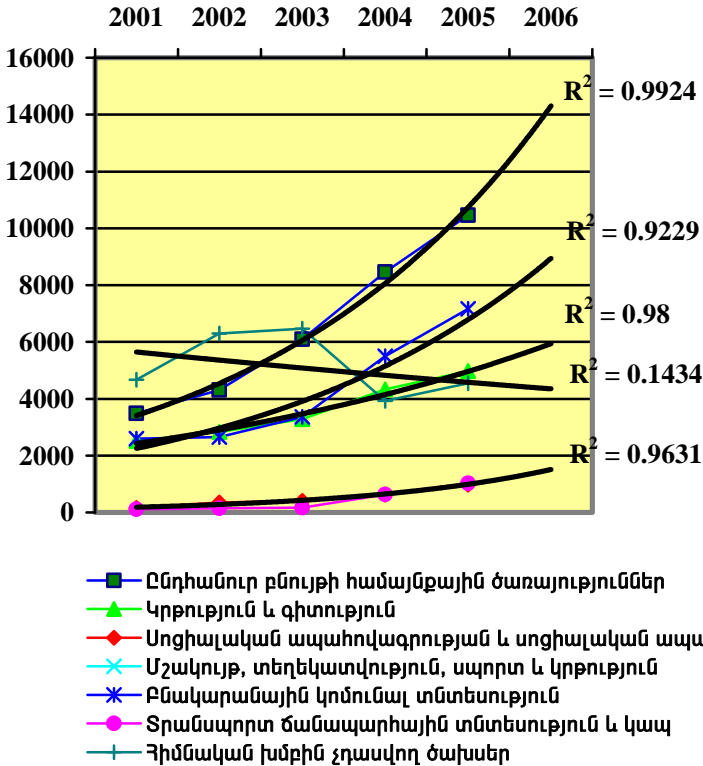
Համայնքում կատարվող ծախսերը ընդունելով ընթացիկ և կայիտալ ծախսերի տարրերի որոշակի տեսքի, միաժամանակ ուղղորդվում են համայնքներին լիազորություններով վերապահված գործառույթների այս կամ այն ոլորտը:

Տեղական ինքնակառավարման մարմինների հիմնական գործառույթների իրականացման ֆինանսավորման հիմնական ուղղություններն արտացոլող բյուջետային ծախսերի այս խմբավորումը՝ գործառնական (ֆունկցիոնալ) դասակարգումը, գործնականում իրականացվում է ըստ հիմնական խմբերի, ծրագրերի և ենթածրագրերի, որտեղ հիմնական խմբերն արտահայտում են համայնքի ընդհանուր խնդիրները, իսկ ծրագրերում և ենթածրագրերում արտացոլվում են դրանց իրականացման միջոցները: Մասնավորապես, ՀՀ համայնքային բյուջեի ծախսերի գործառնական դասակարգման կազմի և կառուցվածքի մասին պատկերացում կարելի է կազմել աղյուսակ 2-ի միջոցով:

**Համայնքային բյուջեների ծախսերի կազմը և կառուցվածքը  
(ըստ գործառնական դասակարգման)**

Ցուցանիշները	Տարիները									
	2001թ		2002թ		2003թ		2004թ		2005թ	
	մլն. դրամ	Ընդամենի նվազումներ %	մլն. դրամ	Ընդամենի նվազումներ %	մլն. դրամ	Ընդամենի նվազումներ %	մլն. դրամ	Ընդամենի նվազումներ %	մլն. դրամ	Ընդամենի նվազումներ %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ծախսեր ընդամենը	14940,9	100	18220,7	100	21415,5	100	26037,5	100	32600,8	100
այդ թվում										
Ընդհանուր բնույթի համայնքային ծառայություններ	3491.1	23.4	4314.4	23.7	6095.8	28.5	8457.1	32.5	10455.3	32.0
Պաշտպանություն	1,3	0.0	5,1	0.03	4,6	0.0	21,2	0.0	22,0	0.1
Հասարակական կարգի պահպանության ազգային անվտանգության և դատական գործունեություն	1,0	0.0	2,2	0.0	3,1	0.0	4,3	0.0	3,7	0.0
Կրթություն և գիտություն	2513.0	16.8	2829.1	15.5	3287.8	15.1	4327.5	16.6	4972.1	15.3
Առողջապահություն	1,2	0.0	2,3	0.0	3,9	0.0	17,2	0.0	53,5	0.2
Սոցիալական ապահովագրության և սոցիալական ապահովություն	161.9	1.1	349.7	1.9	408.8	1.9	634.8	2.4	983.2	3.0
Մշակույթ, տեղեկատվություն, սպորտ և կրթություն	1390.0	9.3	1593.2	8.7	1620.2	7.6	1927.8	7.4	2225.0	6.8
Բնակարանային կոմունալ տնտեսություն	2600.3	17.4	2654.1	14.6	3358.1	15.7	5497.9	21.1	7170.4	22.0
Վառելիքային և էներգետիկ համալիր	0,0	0.0	4,2	0.0	0,1		118,6	0.5	196,5	0.6
Գյուղատնտես., անտառային և ջրային տնտեսություն, ձկնաբուծություն	1,25	0.0	0,3	0.0	0,2	0.0	108,8	0.4	254,2	0.8
Արդյունաբերություն, հանքային հանածոներ (բացառությամբ վառելիքի) շինարարություն և բնապահպանություն	0,0	0.0	29,9	0.2	0,3	0.0	44,3	0.2	97,0	0.3
Տրանսպորտ ճանապարհային տնտեսություն և կապ	111.7	0.7	142.0	0.8	164.3	0.8	635.8	2.4	1029.7	3.1
Տնտեսական այլ ծառայություններ	-		-		-		310,2	1.2	585,8	1.8
Հիմնական խմբին չդասվող ծախսեր	4668,2	31.2	6294,1	34.5	6468,3	30.2	3931,9	15.1	4552,3	14.0

Ինչ վերաբերում է համայնքների բյուջեների ծախսային մասի վերլուծությանը, ապա նպատակահարմար ենք գտնում այն իրականացնել երկու ուղղությամբ՝ խոշոր և էական կշիռ չունեցող ծախսային խմբերի ստորբաժնմամբ: Հարկ ենք համարում նշել, որ համայնքների ծախսերն ամբողջ ծախսերի մեջ մեծ տեսակարար կշիռ ունեն թիվ 1 գծապատկերում ներկայացված հիմնական չորս ոլորտում:

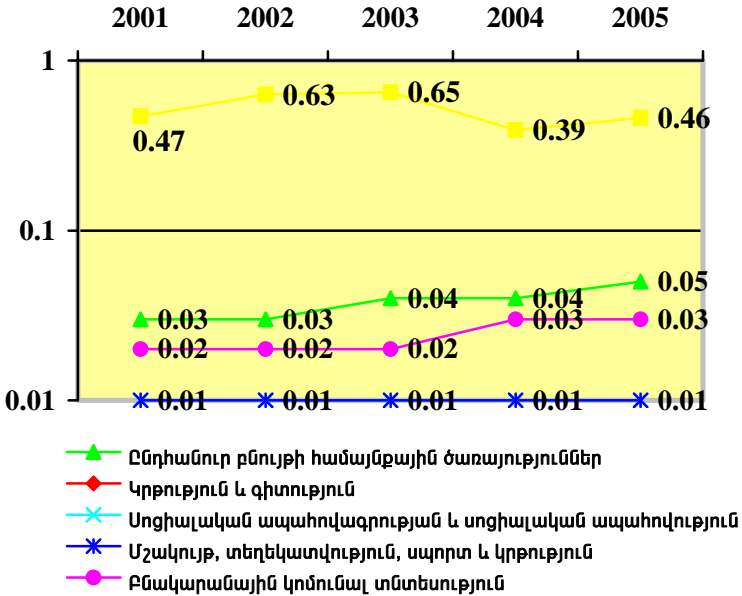


**Գծապատկեր 1**  
**Համայնքային բյուջեների խոշոր ծախսային խմբերը**

Ակնհայտ է, որ ամենամեծ տեսակարար կշիռը 2004-2005 թթ. ընթացքում գրանցվել է ընդհանուր բնույթի համայնքային ծառայությունների գծով, իսկ մինչ այդ դրանք իրենց տեսակարար կշռով ընդհանուր ծախսերի մեջ եղել են երկրորդը: Ինչպես երևում է աղյուսակից մինչև 2004 թվականը գերակշռող են եղել հիմնական խմբին չդասվող ծախսերը՝ 2003 թ. կազմելով մոտ 6.5 մլրդ. դրամ:

Համայնքներում դիտարկվող ողջ ժամանակաշրջանում 1999-2005 թթ. գրեթե ամեն տարի բացառությամբ 2000 թ. աճել են կրթության ոլորտի ծախսերը, նույնը չենք կարող ասել մշակույթի, տեղեկատվության, սպորտի և կրոնի ոլորտում արվող ծախսերի վերաբերյալ, քանի որ դրանք վերոնշյալ 5 խումբ ծախսերի մեջ ամենափոքր տեսակարար կշիռն ունեն: Ծախսերն աճել են նաև բնակարանային կոմունալ տնտեսության ոլորտում, որն, իհարկե, համայնքների խոցելի բնագավառներից մեկն է: Հետազոտության նպատակով մեր կողմից առանձնացված ծախսերի այս խմբի ուսումնասիրության արդյունքում հանգում ենք այն եզրակացության, որ համայնքներում ակնհայտ առաջընթաց է արձանագրվել: Սակայն պատկերը բավա-

կանին հակասական է, երբ նշված ցուցանիշները դիտարկում ենք ՀՆԱ-ի հետ համեմատելով: Առանձին ծախսերի գծով նույնիսկ չեն գերազանցվել ՀՆԱ-ի նկատմամբ անգամ երկու տոկոսը, իսկ ընդհանուր ծախսերը կազմում են ՀՆԱ-ի ընդամենը 3.3 տոկոսը (տե՛ս թիվ 2 գծապատկերը):



**Գծապատկեր 2**  
Համայնքային բյուջեների ընդհանուր ծախսերը և խոշոր ծախսային խմբերը ՀՆԱ-ի նկատմամբ

Համայնքային բյուջեների փոքր տեսակարար կշիռ ունեցող ծախսերի փոփոխման միտումների վերաբերյալ գնահատականը հետևյալն է՝ այդ ծախսերի ընդհանուր ծավալը չի գերազանցում 1 միլիարդ դրամը (տե՛ս թիվ 2 աղյուսակը): Ծախսերի այս խմբի մեջ կարևորում ենք տրանսպորտի, ճանապարհային տնտեսության ու կապի, սոցիալական ապահովության և ապահովագրության ոլորտի ծախսերը, որոնք մասնավորապես 2004-2005 թթ. դրսևորել են աճման միտում: Ակտիվություն է նկատվում նաև տնտեսական այլ ծառայությունների, գյուղատնտեսության, անտառային և ջրային տնտեսությունների, ինչպես նաև վառելիքաէներգետիկ ոլորտներում: Սակայն այդ ոլորտների զարգացածության բավարար մակարդակին հասնելու համար համայնքները դեռևս շատ անելիքներ ունեն: Պետք է նշել, որ այստեղ համայնքները իսկապես բախվում են ֆինանսական լուրջ դժվարությունների հետ, որի կարգավորման հիմքերն, իհարկե, պետք է փնտրել,

ապակենտրոնացված համակարգի ձևավորման, ինչպես նաև ֆինանսական համահարթեցման արդյունավետ մոտեցման կիրառման մեջ:

Մեր կարծիքով, բարձր սղաճի պայմաններում նպատակային ծախսերի իրականացման կարևոր հիմնախնդիրներից է դրանց պաշտպանվածությունն արժեզրկումից: Բյուջետային ծախսերի առանձին հոդվածների ֆինանսավորման իրականացումը, սղաճի հաշվառմամբ, ապահովում է բյուջետային հատկացումներ ստացողների պաշտպանվածությունը իրենց նախատեսած միջոցառումները (ծրագրերը) իրականացնելու տեսանկյունից: Ասենք, որ համայնքների համար պետական բյուջեի կողմից պաշտպանված են համարվում միայն դրանց տրվող դոտացիաները, այն էլ ոչ թե սղաճից, այլ դրանք ամբողջությամբ՝ պլանավորվածին համապատասխան համայքներին տալու առումով: Այստեղից էլ պարզ է պետական բյուջեի խրոնիկ դեֆիցիտով աշխատող կառավարության վարքագիծը՝ խուսափումը ըստ համայնքների տիպերի և գործունեության ձևերի պատվիրակված լիազորությունների ֆինանսական գնահատումից, որովհետև դրան կհաջորդեր համայնքների արդարացի պահանջը՝ դրա իրական ֆինանսավորման առումով (լրիվ հատկացում՝ հաշվառված նաև արժեզրկման գործոնը): Հարցը իրոք խնդրահարույց է, բայցևայնպես աշխատանքներ պետք է տանել լուծումներ գտնելու ուղղությամբ:

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Հայաստանի Հանրապետության օրենքը «Հայաստանի Հանրապետության բյուջետային համակարգի մասին» 1999թ.:

2. ՀՀ վիճակագրական ազգային ծառայություն. 2001թ., 2003 թ., 2005 թ., 2006 թ. «Հայաստանի վիճակագրական տարեգրքի» տվյալները, էջ 348-349; 397-398; 388-389; 378-379:

3. **Люшин Н. П., Лещева В. Б., Дьякова Б. Г.**, Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. Москва, 2001, с 58-61:

4. **Подпорина И.**, Современные проблемы бюджетного регулирования, Экономист, № 7, 1998 г.

5. **Берг О.**, О программе развития бюджетного федерализма в Российской Федерации на период до 2005 года, Вопросы экономики, № 5, 2002 г.

**HOVHANNES HARUTYUNYAN**

*Rector of the Public Administration  
Academy of the Republic of Armenia,  
Doctor of Economics*

**COMMUNITIES' BUDGETS EXPENDITURES CLASSIFICATION AND  
ANALYSIS FEATURES OF THE REPUBLIC OF ARMENIA**

For the increasing effectiveness governance of the local finance in economic transition is one of the important aspects to classify and analysis communities' budgets expenditures. For realizing the mentioned aim is very important to fulfill scientific prediction.

This article is dedicated to the models with its mathematics expressions of communities' classification and analysis. In particular, in economic transition the foundation of the mechanism of classification of communities' budgets expenditures is the key and important part for successful reforms. This article contains a detailed analysis of the mentioned issues and the author pays our attention to results of implemented analysis for further research the problems of formation, distribution and application of the financial resources of the population.

**БАКУМЕНКО В. Д.**

*Доктор наук государственного управления,  
профессор, проректор по научной работе  
Академии муниципального управления,  
г. Киев, Украина*

**ЧАЛАЯ Н. Д.,**

*Кандидат экономических наук, докторант  
Харьковского регионального института  
государственного управления Национальной  
академии государственного управления при  
Президенте Украины,*

**МЕХАНИЗМЫ ВЫРАВНИВАНИЯ АСИММЕТРИИ  
РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ  
ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

Характерной чертой современных процессов глобализации стало усиление региональных противоречий, которые перестали носить локальный характер и, во многих случаях, решение данной проблемы переместилось на наднациональный уровень. Это привело к формированию принципиально новых подходов в регулировании диспропорциональности и отходу от политики нивелирования, при которой искусственно сдерживалось развитие одних регионов и стимулировалось развитие других. Довольно часто механизмы поддержки и стимулирования развития депрессивных регионов сводится к распределению и перераспределению бюджетного финансирования.

Особенности государственного регулирования территориальных диспропорций описаны в исследованиях С.С. Артоболевского, А.Ш. Ахмедуева, В.Г. Введенского, А.А. Зубарева, Т.Г. Линник, В.Е. Селиверстова, Б.М. Штульберга. Природа асимметричного функционирования региональных систем исследована в работах А.Г. Гранберга, А.Г. Игудина, С.Ю. Ильина, Б.Л. Лавровского, К.В. Павлова, С.А. Суспицына, К.Н. Юсупова, А.В. Янгирова, Ж.-Р. Будвиля, А. Вебера, Х. Гирша, Э. Гувера, Х. Зиберта, Г. Мюрдаля, А. Предёля, Х. Ричардсона, Д. Смита, Й. Тюнена, Т. Хэгерстранда. Применение программно-целевой методики для снижения региональной асимметрии представлено в работах В.С. Варламова, В.Г. Золотогорова, А.Г. Лобко, Б.А. Райзберга, А. Садыкова, С. Тейлора, А.И. Трейвиша. Формирование конкурентных преимуществ



как фактора снижения социально-экономической асимметрии регионов основывается на классической работе М. Портера. Идеи последней нашли развитие в подходах Р.Р. Ахунова, В.Д. Васильева, У.С. Даелленбаха, М.В. Зенкиной, Е.В. Курушиной, А.О. Польшева, М.Дж. Роуза, И.И. Тимошенко, И.П. Хоминича по вопросам развития конкурентных преимуществ на уровне региона.

Наличие большого количества исследований по данной проблематике говорит о её актуальности. Однако, в большинстве исследований региональные диспропорции и государственные механизмы их регулирования рассматриваются в пределах одной страны, в то время, как в современных условиях при усилении процессов глобализации данная проблема должна рассматриваться в системе геоэкономических взаимосвязей. Целью данного исследования является рассмотрение асимметрии регионального развития в разных измерениях (глобальном, национальном, локальном), особенностей применяемых механизмов и инструментов регулирования в зависимости от уровня проблемы.

Ежегодно разными международными институциями делается оценка и сопоставление эффективности работы экономик разных стран. Наиболее известными и авторитетными являются расчёты Всемирного экономического форума, который оценивает индекс глобальной конкурентоспособности 131 страны мира. (см. Таблица 1).

**Таблица 1**  
**Наиболее конкурентоспособные страны<sup>1</sup>**

<b>Индекс глобальной конкурентоспособности в по данным за 2007 год</b>		
<b>Страна</b>	<b>Рейтинг 2007</b>	<b>Индекс 2007</b>
США	1	5,67
Швейцария	2	5,62
Дания	3	5,55
Швеция	4	5,54
Германия	5	5,51
Финляндия	6	5,49
Сингапур	7	5,45
Япония	8	5,43
Великобритания	9	5,41
Нидерланды	10	5,40

<sup>1</sup> Оценка Всемирного экономического форума [www.weforum.org](http://www.weforum.org)

Мировым лидером по конкурентоспособности в 2007 году являются США. Следом за ними – Швейцария, Дания, Швеция, Германия, Финляндия и Сингапур. Среди стран Ближнего Востока и Северной Африки, попавших в верхнюю половину рейтинга, лидируют Израиль, Кувейт, Катар, Тунис, Саудовская Аравия и Объединенные Арабские Эмираты. Из группы латиноамериканских стран самым высоким рейтингом отмечена Чили, затем следуют Мексика и Коста-Рика. Из стран бывшего СССР наиболее конкурентоспособной является Эстония, занявшая 27 место, Россия заняла 58 место, Украина – 73, Армения – 93.

Данный рейтинг позволяет оценить и сопоставить отдельные составляющие экономической системы разных стран: макроэкономическую стабильность, предпринимательскую среду, состояние инфраструктуры, доступность ресурсов, финансовые и фондовые рынки, качество образования и охраны здоровья, развитие фундаментальных и прикладных наук. На основе чего видны диспропорции экономического развития отдельных регионов в глобальном измерении.

Среди многочисленных интеграционных группировок наиболее развитыми являются ЕС, НАФТА, АСЕАН, СНГ [1, с. 367]. Исторически наиболее четко интеграционные процессы проявились в Западной Европе, где во второй половине XX столетия складывалось единое хозяйственное пространство целого региона, в рамках которого сформировались общие условия воспроизводства и создались механизмы его регулирования. Сейчас в ЕС проходят сложные интеграционные процессы, расширение союза произошло за счет присоединения стран, которые ранее не развивались на основе западноевропейской социально-экономической модели и не принадлежали к западноевропейской системе безопасности.

Институциональная структура, созданная более 50 лет назад, когда в состав сообщества входило всего шесть государств, функционировала с большим напряжением уже в системе ЕС-12 и ЕС-15. Хотя перед принятием стран в ЕС были выдвинуты требования к основным макроэкономическим показателям, всё равно в рамках группировки имеются регионы с более низким уровнем жизни, которые требуют финансовой поддержки и разработки для них специальных программ развития. Анализ основных экономических показателей позволяет сделать вывод, что экономический потенциал стран, а следовательно, и их роль в формировании бюджета ЕС, становятся совершенно не увязанными с их возможностями влиять на принимаемые в организации решения (см. таблицу 2). В рамках интеграционной группировки определяются механизмы и инструменты регулирования асимметрии регионального развития на наднациональном уровне.

**Таблица 2**

**Основные показатели развития стран-членов ЕС-27  
и вес их голосов<sup>1</sup>**

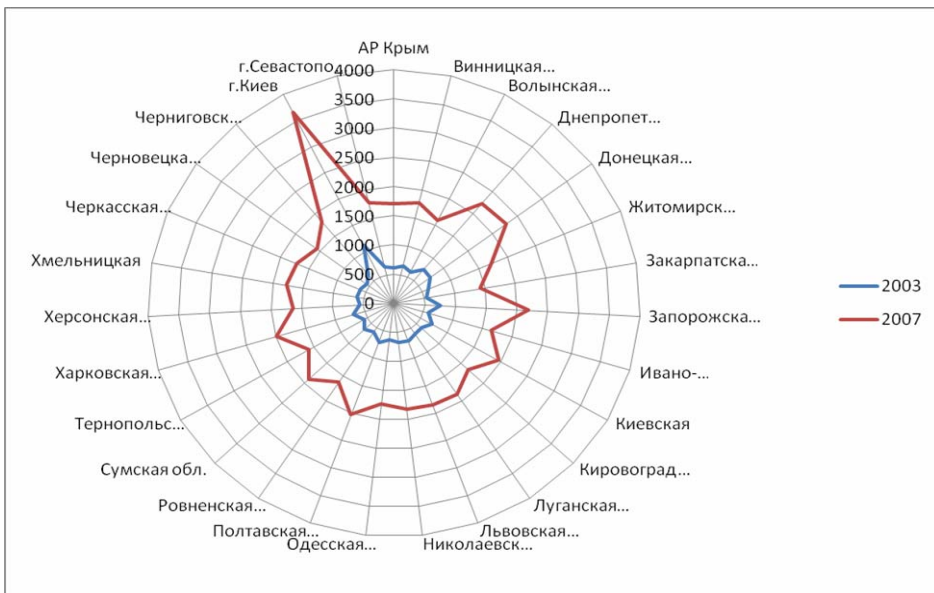
Группы стран	Доля в населении и ЕС	Доля в ВВП ЕС	Доля в бюджете ЕС	Доля голосов в соответствии с Договором о ЕС в редакции 2001 г.
Основные плательщики в бюджет ЕС	23,94	32,24	33,65	17,97
Страны среднего уровня взносов в бюджет ЕС	38,65	49,13	46,59	27,54
Страны-члены ЕС-15 со средним уровнем поддержки из фондов ЕС	13,25	11,94	12,63	16,81
Страны-члены ЕС-15 с высоким уровнем поддержки из фондов ЕС	2,25	1,58	1,79	4,64
Новые члены, претендующие на средний уровень поддержки из фондов ЕС	4,42	1,42	1,54	9,86
Новые члены, претендующие на высокий уровень поддержки из фондов ЕС	17,49	3,70	3,80	21,45

\* Основные плательщики вносят в бюджет свыше 0,3% ЕС. Среди них Германия, Нидерланды, Швеция и Австрия. Страны среднего уровня взносов в бюджет ЕС вносят до 0,3% бюджета. В эту группу входит Дания, Франция, Италия, Финляндия и Великобритания. Страны-члены ЕС-15 со средним уровнем поддержки из фондов ЕС получают от Европейского Союза помощь в размере до 3% их валового национального продукта. В эту группу входят Бельгия, Испания, Ирландия и Португалия. Помощь в отношении стран-членов с высоким уровнем поддержки из фондов ЕС превышает 3% их ВВП. В группу входят очень разные по экономическому потенциалу страны - Греция и Люксембург. Новые члены со средним уровнем поддержки из фондов ЕС также должны получать до 3% национального валового продукта. По имеющимся оценкам, к их числу относятся Кипр, Чехия, Латвия, Мальта, Словения и Словакия. Новыми членами с высоким уровнем поддержки окажутся Польша, Эстония, Венгрия, Болгария, Литва и Румыния, чей ВВП более чем на 3% формируется за счет помощи из фондов Европейского Союза.

<sup>1</sup> [http://europa.eu/abc/european\\_countries/eu\\_members/index\\_de.htm](http://europa.eu/abc/european_countries/eu_members/index_de.htm)

Наиболее ярко асимметрия регионального развития на национальном уровне (уровне страны) наблюдается, например, в Китае и Индии, где наряду с экономически развитыми регионами, показывающими высокие темпы роста, где каждые 26 минут открывается новая фабрика с иностранными инвестициями, существуют регионы со средним доходом 1 дол. США в день и существенные перекосы в доходах между разными категориями населения, так, горожане в Китае зарабатывают в 3,5 раза больше, чем сельские жители. [2, с. 5].

Анализ развития регионов Украины за последние три года показывает постепенное преодоление негативных тенденций и выравнивание экономических показателей регионов. По итогам 2007 г. только две области: Полтавская и Ивано-Франковская показали снижение производства (на 10% и 15% соответственно). По сравнению с 2003 г. уровень доходов на одного человека по областям Украины (рис. 1) значительно возрос, однако тенденции сохраняются: остаются регионы-лидеры (г. Киев, Донецкая, Днепропетровская, Запорожская области) и депрессивные регионы (Закарпатская, Тернопольская, Черновицкая области).



**Рис. 1. Уровень доходов на одного человека по областям Украины, млн. дол. США<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Рассчитано по материалам Государственного комитета статистики [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua), расчёт производился по официальному курсу Национального банка Украины

На национальном уровне для выравнивания развития регионов разрабатывается такая модель региональной политики, которая определяет характер и цели регулирования внутреннего развития при помощи прямого или косвенного государственного вмешательства.

Исследования региональной политики развитых стран [3 с.42] позволяют выделить систему государственных механизмов, которые в последние годы были наиболее эффективными. Региональная политика 30-х годов прошлого века в Великобритании основывалась на финансировании частного сектора, предоставления налоговых льгот предприятиям, подготовке территории для промышленного освоения, трудовой миграции (перемещение рабочей силы из депрессивных регионов в более развитые). Однако уже в начале 80-х годов правительство Великобритании начало внедрять программы по развитию в депрессивных регионах сферы услуг. С конца 1988 г. субсидии регионального развития были отменены и начала предоставляться поддержка малым фирмам. Наиболее действенными инструментами развития региона оказалась система инвестиционных стимулов: субсидии, кредиты, селективная помощь, предоставление преференций.

В США региональная политика основывалась на использовании методов программно-целевого планирования с последующей децентрализацией. Постепенно ослаблялся государственный контроль развития регионов, сокращалась субсидирование по целевым программам и финансирование социальных программ, местные органы власти получали больше полномочий. Такая государственная политика привела к значительному бюджетному дефициту среди штатов. В США наиболее эффективным инструментом оказалось бюджетное финансирование отдельных секторов экономики в депрессивных регионах, причем основная часть финансирования из федерального бюджета была направлена на субсидирование и кредитование мероприятий по рациональному использованию ресурсов и охране окружающей среды, развитию промышленности и сферы, предоставление налоговых и амортизационных льгот.

Во Франции важным механизмом функционирования системы территориального развития являются плановые контракты «государство-регион», где основной акцент сделан на подготовку регионами обоснованных документов для заключения контрактов с государством. Преимущество имеют те контракты, где предусмотрено увеличение уровня занятости, профессиональной подготовки, охраны здоровья и социальной помощи, т.е. социальным контрактам.

В Украине для выравнивания экономического развития регионов создано 11 свободных экономических зон (0,2% территории

Украины) и 9 территорий приоритетного развития (10,3% территории Украины<sup>1</sup>), коммерческая деятельность в которых регулируется специальным законодательством. Основными приоритетными видами деятельности обозначены: сельское хозяйство, добывающая промышленность, пищевая, текстильная и лёгкая, химическая промышленность, производство древесины и изделий из неё, металлургия и обработка металла, производство электроэнергии, газа и воды, строительство и производство строительных материалов. Образцовым проектом является привлечение инвестиций в Закарпатскую свободную экономическую зону компании «Еврокар», которая производит автомобили марок «Ауди», «Шкода», «Фольксваген».

По прогнозам Кабинета Министров Украины [4] ожидается, что до 2010 года эти территории привлекут 15796 млн. дол. США инвестиций, что позволит сохранить 381 тис. рабочих мест и будет способствовать приросту производства на 5494,2 млн. дол. США. Проблема эффективности функционирования свободных экономических зон активно обсуждается среди украинских ученых и политиков [2,3]. Сложность прогнозных оценок эффекта их функционирования и полярные мнения привели к приостановлению функционирования некоторых из них в 2005 г., что было негативно оценено инвесторами и отрицательно отразилось на инвестиционном имидже страны.

Влияние налоговых льгот на экономическое развитие неоднозначно, результат применения этого инструмента очень сильно зависит от точности расчётов и прогнозов, учёта мировой конъюнктуры и тенденций. Предоставление налоговых льгот горно-металлургическому комплексу Украины, что стимулировало развитие Донецкой, Днепропетровской и Запорожской областей спровоцировало антидемпинговые расследования в странах Западной Европы, увеличение энергопотребления, ухудшение экологической ситуации в регионах и формирование не конкурентоспособной структуры украинской промышленности. Обоснованным является предоставление налоговых льгот молодым отраслям, которые имеют реальные возможности стать конкурентоспособными.

---

<sup>1</sup>По данным Министерства экономики Украины [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua)

## ЛИТЕРАТУРА

1. Міжнародна економіка: Підручник /А.П. Рум`янцев, Г.Н. Климко, В.В. Рокоча та ін.; За ред.. А.П. Рум`янцева. – К.: Знання-Прес, 2003. – 447 с. – (Вища освіта ХХІ ст.)
2. Азійський прорив: висновки для України // Києво-Могилянська академія. Бізнес-Студія. Журнал з менеджменту. – 2006 р. № 16. – с. 70
3. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети: Монографія / За ред.. З.С. Варналія. – К.: НІСД, 2007. – 768 с.
4. Проект Програми діяльності Кабінету Міністрів України «Український прорив: для людей, а не для політиків». – м. Київ. – 2008. – 98 с

**V. BAKUMENKO**

*Vice-rector for Science of the Academy of  
Municipal Administration; Kyiv, Ukraine  
Doctor of Public Administration, Professor*

**N. CHALAYA**

*Kharkov Regional Institute of Public Administration;  
National Academy of Public Administration, office of  
the President of the Ukraine, Doctor of Economics*

**MECHANISMS OF REGIONAL DEVELOPMENT ASYMMETRY  
EQUALIZATION IN CONDITIONS OF GLOBALIZATION**

The article is devoted to the consideration of regional development asymmetry in different dimensions (global, national, and local), as well as peculiarities applied mechanisms and tools of regulation depending on problem. As illustrated in the paper, in global level the effective mechanism is economic integration of the country. Other mechanisms are described as well which are typical for several developed countries in the world. In the Ukraine in national level regional policy model has been elaborated for regional development equalization which provides domestic development regulation with the support of direct and indirect government intervention.

Priorities of activities are emphasized. 11 free economic zones and 9 priority development territories are established.



**СВЕТЛАНА ЖОГОВА**

*Российский государственный социальный  
университет, филиал в г. Рузе,  
Заведующий кафедрой «Экономики и менеджмента»,  
кандидат экономических наук*

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Зависимость работы предприятий от параметров внешней среды заставляет по – новому подойти к процессу управления и создать систему, которая лучшим образом использовала бы существующий потенциал.

На предприятии должен сложиться образ организационных действий и управляющих подходов, которые можно было бы использовать для достижения задач и целей предприятия, а иначе - должна определиться стратегия развития на перспективу.

Анализ различных классификаций целей предприятия позволил выявить четыре направления, а именно:

- ✓ представление целей предприятия в виде социальных либо количественных и качественных показателей деятельности;
- ✓ представление целей в четырех измерениях – экономическом, количественном, качественном и с точки зрения перспективы развития;
- ✓ представление в виде краткосрочных и долгосрочных целей, основанных на миссии;
- ✓ выделение ключевых пространств, за рамки которых цели не выходят.

Качественность разработки каждой цели определяется как: измеримость, сопоставимость, конкретность, напряженность, достижимость, возможность корректировки.

Процедура формирования стратегии основывается на базе видения, миссии и цели. При этом необходимо перенестись в то состояние предприятия, которое соответствует характеристике его в будущем. Необходимо также попытаться спроецировать предполагаемое состояние на реальную среду, чтобы выработать действия для определения идеального результата [4].

Общая стратегия предприятия решает следующие задачи:

- ✓ выработка элементов стратегии;
- ✓ установление роли подразделений;
- ✓ разработка способов распределения ресурсов.

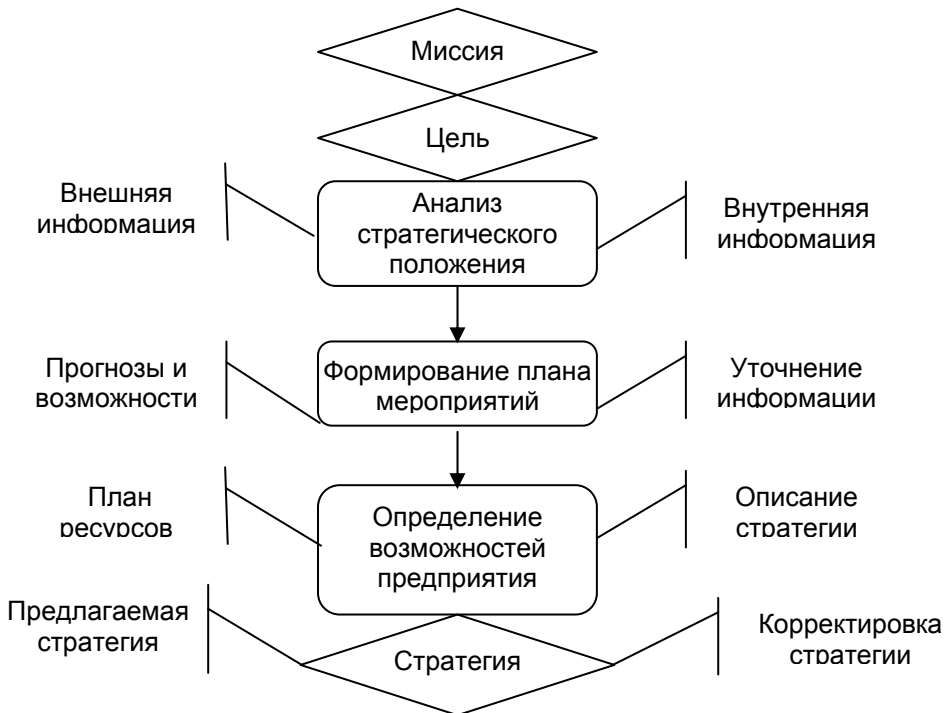
Но, даже после формулирования видения, миссии и целей, невозможно переходить к разработке стратегии (рис.1).

Прежде всего, необходимо провести работу по изучению и аналитике сильных и слабых сторон предприятия, влияния внешней среды и текущего анализа действующей стратегии.

Необходимо разработать процедуру формирования полной стратегии, которая будет вытекать из определенных целей.

В обычном состоянии у предприятия несколько целей, которые имеют одно начало, пересекаются в работе и проецируют себя на внешнюю среду.

Проекция целей на внешнюю среду позволяет использовать свойства этой среды для их достижения. Следующий этап – это разработка модели. Самая распространенная модель - «слепая». Она предполагает знание основных параметров на входе и выходе из стратегической ситуации [6].



**Рис.1. Этапы разработки стратегии**

Центральная часть модели - это содержание самой стратегии:

- ✓ аналитика стратегии путем разработки функциональных стратегий, проектов, программ;
- ✓ разработка мероприятий для выполнения проектов и программ;
- ✓ расчет необходимых ресурсов;
- ✓ системное решение проблем;
- ✓ реализация видения;

Функциональные стратегии не связаны между собой и реализуются независимо. Необходимо получить параллельный эффект от их совместной реализации.

При решении стратегических задач необходимо учитывать следующие позиции: настоящее состояние, долгосрочные перспективы и возможные последствия принятых решений.

Разработка стратегии состоит из анализа стратегического положения, формирования плана и последующей проверки на соответствие разработанного плана с ресурсами, доступными предприятию.

После анализа стратегического положения формируются параметры, тенденции и прогнозы, которые расшифровывают внешнюю и внутреннюю среды предприятия. При этом на первый план выдвигаются характеристики объектов, которые могут влиять прямо или косвенно на работу предприятия. Далее должен быть разработан план мероприятий. Принятию этого плана должна предшествовать проверка на соответствие наличию ресурсов и возможностям предприятия.

По мнению ряда экономистов, принципы и тенденции развития структуры стратегического управления включают в себя следующие правила:

- ✓ принимаемые решения должны быть централизованы и одновременно переданы на низший уровень для решения оперативных задач;
- ✓ все ресурсы должны быть в едином распоряжении;
- ✓ должны быть соблюдены нормы управляемости для линейных руководителей, при этом иерархическая лестница увеличится по мере роста предприятия;
- ✓ должны быть выделены отдельные производственно-функциональные блоки, ориентированные на достижение самостоятельных конечных целей при независимом управлении выделенными ресурсами;
- ✓ выделение специальной службы для координации действий управленческих подразделений по мере специализации на функциях и видах работ.

Ансофф И. [1] выделяет следующие четыре этапа в развитии системы стратегии:

- ✓ управление на основе контроля за исполнением;
- ✓ управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказать путем экстраполяции прошлого;
- ✓ управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя это предвидеть;
- ✓ управление на основе гибких экстренных решений, которые складываются в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть.

В любой ситуации принятие решения по выбору стратегии связано с риском, который обусловлен заранее непредвиденными факторами в условиях неопределенности. При этом приходится выбирать из нескольких альтернатив. В распоряжении предприятия имеются четыре стратегических альтернативы: ограниченный рост, рост, стабилизация, сокращение, выживание, сочетание этих вариантов.

Наиболее эффективной альтернативой в условиях трансформации сферы услуг является ограниченный рост. Ее применение возможно на предприятиях со статичной технологией, при условии покоя и удовлетворения своим положением. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого уровня, который только необходимо корректировать с учетом плавающей инфляции.

Стратегия роста предполагает ежегодное повышение краткосрочных и долгосрочных целей над показателями прошлых лет. Применение ее эффективно на предприятиях, внедряющих новейшие технологии.

Для стратегий стабилизации и выживания особенно важным является учет и планирование риска. Планирование риска направлено на обеспечение противодействия резким изменениям внешней среды с целью снижения потерь от этих изменений. Планирование риска включает следующие процедуры:

- ✓ разработка системы управления в условиях кризиса, а именно:
  - а) системы информации для определения риска и выработки ответной реакции,
  - б) разработка вариантов антикризисных стратегий;
- ✓ определение вероятности возникновения риска и его оценка;

✓ определение критических допущений при определении изменений, на которые предприятие не сможет оперативно отреагировать.

Стратегия сокращения является стратегией последнего шанса, которая включает в себя: переориентацию, смену места обитания, полную ликвидацию.

Стратегии сочетания альтернатив придерживаются предприятия, действующие сразу в нескольких областях производства товаров или предоставления услуг.

Перечень возможных стратегических альтернатив приведен в таблице 1.

**Таблица 1**

**Стратегические альтернативы**

Базовая стратегия	Стратегические альтернативы
1. Рост Наступательная стратегия	1. Интенсификация рынка - проникновение, развитие
	2. Диверсификация – вертикальная, горизонтальная, побочная
	3. Сотрудничество между предприятиями
	4. Внешнеэкономическая деятельность
2. Стабилизация Наступательно - оборонительная стратегия	1. Экономия - ревизия затрат, оживление
	2. Сдвиги - улучшение дохода, восстановление дохода, финансовая зрелость
	3. Стабилизация-балансирование на рынке, финансовая экономия
3. Выживание Оборонительная стратегия	1. Перестройка системы управления – персонал, структура управления
	2. Финансовая перестройка
	3. Маркетинг – экономия, проникновение на рынки

Стратегия роста – главная стратегия развития предприятия, направленная на достижение роста объема реализации услуг, прибыли, капитала.

Стратегия выживания – оборонительная стратегия, как всеобъемлющая реакция на глубокий кризис экономической деятельности предприятия [7].

Такая стратегия действует в условиях потенциального или реального банкротства. Цель данной стратегии состоит в обеспечении стабилизации деятельности и переходе в дальнейшем к стратегии роста. Сама поставленная цель и входящие в нее задачи определяют продолжительность горизонта планирования. Стратегия выживания не должна быть долгосрочной. Направления этой стратегии такие:

- ✓ в отличие от остальных стратегических альтернатив стратегия выживания нацелена на быструю самореализацию и самоликвидацию;

- ✓ центральной частью стратегического плана становится план финансового оздоровления.

Стратегия стабилизации - это переход от наступательной стратегии к наступательно - оборонительной. Она разрабатывается на основе анализа, который позволяет определить «точку перегиба», в которой стадия роста сменяется стадией падения. Целью этой стратегии является обеспечение возможности раннего определения риска упадка, выравнивание и переход на следующий этап роста. Стратегия стабилизации включает в себя возможные типовые варианты:

- ✓ Сдвиги в продолжительном спаде с меньшей вероятностью быстрого оживления. Длительный спад количества продукции (услуг) и прибыли требует более решительных действий, реагирующих на структурные сдвиги в экономической и производственной деятельности предприятия. Для этого необходима программа модернизации фондов, обновления предлагаемого перечня услуг, то есть программа инвестиций. Поэтому особенностью стратегии сдвигов является накопление финансовых ресурсов для предполагаемой перестройки предприятия.

- ✓ Экономия с намерением достижения быстрого оживления. Такая стратегия используется в случае неожиданно быстрого спада и требует разработки следующих целей: ближайшей - остановка спада, средней - улучшение состояния предприятия, дальней – реализация начальной стадии роста. В течение этой фазы производится переход от оборонительной стратегии к наступательной, начинаются действия в области маркетинга и финансов, сходные по содержанию с начальной стадией стратегического роста.

Время подхода необходимой альтернативы на этапе принятия решения нельзя предсказать с уверенностью. Это предполагает анализ неопределенности и предпочтений лиц, принимающих

решения, моделирование функции полезности и критерия выбора решения [8].

Льюис Р. и Райф Х. приводят следующую классификацию выбора решений по признаку «определенность – риск – неопределенность»:

✓ выбор решения при определенности, если относительно каждого известно, что оно непременно приводит к некоторому конкретному исходу;

✓ выбор решения при риске, если каждое действие приводит к одному из множества частных исходов, причем каждый исход имеет вероятность появления, при этом предполагается, что лицам, принимающим решения, эти вероятности известны;

✓ выбор решения при неопределенности, когда то или иное действие имеет следствием множество возможных исходов, но вероятности этих исходов лицам, принимающим решения, неизвестны.

Общее в риске и неопределенности – наличие неизвестных и неподвластных факторов и событий.

Отличие – неопределенность невозможно рассчитать, а риск поддается обработке в виде статистических данных.

При отсутствии ряда наблюдений за рисками и неопределенными явлениями, возможно использование субъективных оценок при решении задач в критической ситуации. Такие оценки обладают теми же свойствами, что и статистическая вероятность и подчиняется тем же законам.

Рассмотрим три вида вероятностей при выборе альтернативы разработки стратегии:

✓ статистическая вероятность – основана на классификации рисков и неопределенностей, она является базой современного стратегического планирования.

✓ априорная вероятность – применение математики и логики для определения шансов на основе неизменных параметров.

✓ теория вероятности полезности Неймана и Моргенштерна.

Рассмотрим «за» и «против» каждой из вероятностей. При статистической вероятности наступления событий невозможно устранить все неслучайные факторы, а также просчитать все вероятные альтернативы и их комбинации. Для применения априорной вероятности необходима абсолютно однородная классификация, что невозможно обеспечить.

Теория вероятности - полезности предполагает введение специальной функции полезности для каждого альтернативного исхода на основе предпочтений лица, принимающего решение [4].

На основе совокупности альтернатив формируется функция полезности каждого действия, а затем и всей выработанной страте-

гии. Но, если существует неразличимое множество исходов и качественное различие показателей полезности, то получение обобщенной оценки относительной эффективности почти невозможно. То есть, при разработке этапов стратегии неизбежно возникнут информационные преграды:

- ✓ необходимая информация существует, но для ее получения требуются большие затраты времени и средств;
- ✓ некоторая качественная информация не поддается количественной оценке;
- ✓ статистическая информация вероятно недостоверна;
- ✓ множество схем реализации стратегии;
- ✓ многозначность критерия для сравнения множества результатов.

На основе изложенного можно сделать вывод, что применение одного из видов вероятности не принесет желаемого результата и не укажет путь к качественной альтернативе выбора стратегии. Предложенные модели не являются нормативными и могут быть только ориентиром при выборе решения.

Американский специалист по проблемам менеджмента Ансофф И. в своей модели управления выделяет, как одну из важнейших, функцию - формулирование целей для данной стратегической зоны хозяйствования. Он приводит такое определение стратегии и ее видения: «Ориентир представляет собой цель, которой стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели» [1].

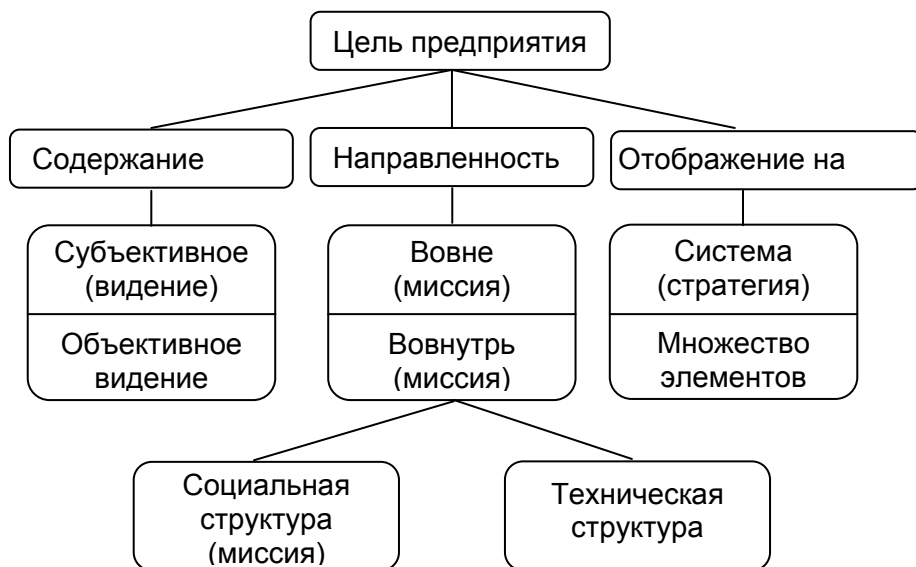
Большинство приведенных определений профессионалов в области стратегического управления формулируются чаще всего на уровне интуиции и поэтому отличаются по составу элементов.

Клиланд Д. и Кинг У. утверждают, что во главе угла находится «генеральная цель организации, ее миссия и характеристика ее рода деятельности» [3]. Проведем параллель между элементами системы у разных авторов:

- ✓ организационная концепция – правила отношений и процедур внутри организации, иначе миссия, направленная вовнутрь;
- ✓ ориентиры – оценка деятельности в перспективе – видение;
- ✓ стратегия, в общем – миссия вовне - отношение с внешней средой;
- ✓ задания - конкретные, оперативные цели.

Представленная на рис.2 система целей показывает, что видение, миссия, объективная цель и стратегия отражают совокупную цель, только рассматриваемую в разных плоскостях.





**Рис. 2. Система целей**

То есть стратегия – есть система достижения цели. Любая деятельность носит целенаправленный характер. Различие целей приводит к разным определениям одних и тех же явлений. Как уже было сказано, цели могут лежать в нескольких плоскостях, что в общем виде отразит место совокупной цели.

Под целью можно понимать «субъективный образ несуществующего, но желаемого состояния среды, которое решило бы возникшую проблему» [8].

Многие авторы указывают на нормативное количество целей. Основным критерием определения целей является мнение группы работников, ради которой организация была создана.

Речь идет о целевой структуре, которая должна состоять как минимум из трех групп людей и цель может быть достигнута лишь в том случае, если существует обратная связь управляющей системы с управляемой [4].

Цели можно разделить на две группы:

- ✓ цели организаций - эффективность, высокая производительность, максимизация прибыли;
- ✓ цели отдельного работника – сохранение рабочего места, своевременное получение заработной платы.

Особенно часто сталкиваются интересы сотрудников и менеджмента. Менеджеры способны принимать решения, которые требуют для своей реализации значительных ресурсов, но не приносят сиюминутных выгод работникам.

Как отмечает Дракер П., само существование системы менеджмента будет поставлено под угрозу, если менеджеры будут делать ударение исключительно на цели максимизации прибыли [2].

Дракер П. выделяет сферы, в которых менеджеры должны формировать цели:

- ✓ ответственность перед потребителем;
- ✓ использование, приобретение и сохранение капитальных и финансовых ресурсов;
- ✓ планирование темпов и уровней производительности труда;
- ✓ рынок услуг;
- ✓ инновации для разработки новых методов деятельности;
- ✓ эффективность процесса производства продукции или предоставления услуг;
- ✓ определение рациональных систем оплаты труда;
- ✓ достижение уровня прибыльности, обеспечивающего развитие предприятия.

Как показано в ряде работ по стратегическому менеджменту, цели можно разделить на общие (глобальные), и частные (специфические).

При стратегическом управлении важно помнить о так называемой иерархической структуре стратегии, которая заключается в следующем: то, что на высшем уровне управления считается средством достижения каких-либо целей, на более низких уровнях оказывается целью.

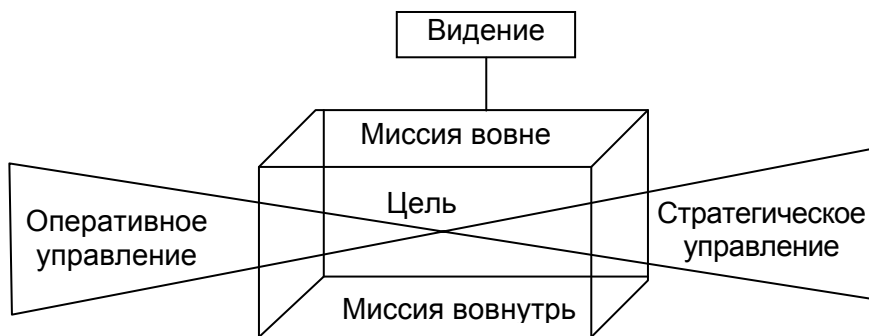
В начале 80-х Пригожин А.И. предложил три вида целей, не связанных между собой иерархией:

- ✓ цель – задание: отражает внешнее назначение организации, а иначе миссия вовне;
- ✓ цель – ориентация: соответствует общим интересам предприятия, которые реализуются через него, иначе миссия вовнутрь;
- ✓ цель-система: обеспечивает потребность структуры в равновесии и целостности [5].

То есть, система целей представляет собой «системный конфигуратор» - систему, состоящую из подсистем. При этом стратегическое управление тесно связано с оперативным.

Оперативное управление использует информацию из внешней среды, проводит его обработку через видение, миссию и цели и возвращает его в виде стратегического управления (рис 3.).

Стратегия, разработанная для предприятия в целом, выступает в качестве цели по отношению к структурным подразделениям.



**Рис. 3. Модель стратегии.**

На основании указанной цели и разрабатываются функциональные стратегии структурных подразделений, которые в свою очередь являются целями отдельных более мелких подразделений или отдельных работников.

Рассмотрим возможные цели предприятия:

1. Максимизация дохода – при достижении ожидаемой прибыли предприятие начинает уделять внимание уровню продаж, так как рост дохода рассматривается как индикатор жизнеспособности. Это противоречит ожиданиям и затрудняет финансирование новых инвестиций.

2. Прибыльная мотивация - эта важная цель для владельцев, но прибыль сама по себе не является основой результативной деятельности. Такая цель характерна для небольших предприятий в условиях жесткой конкуренции, в дальнейшем она перерастет в цель долгосрочного выживания. Распространение прибыльной мотивации объясняется причинами: актуальность ее на первом этапе, совпадение ее с мотивацией естественного выживания.

3. Персональные цели – такая цель носит политический характер. К ним относятся: амбиции профессионального превосходства, желание самореализации всеобщей цели, нездоровый интерес к новшествам. Опасность их в том, что может быть подмена основной цели и возникновение конфликта между целями и устремлениями предприятия и отдельных лиц, принимающих решения. Персональные цели при хорошей разработке отлично дополняют основную цель и позволяют существенно улучшить стратегию.

4. Цели роста - обычно выходят на первый план. Увеличение рыночной доли обеспечит устойчивость и свободу для маневрирования, снимается зависимость от производства одного продукта или услуги, определенная защита против ополчения внешней среды, эффективно привлекается инвестирование.

5. Социальная ответственность - имеется в виду ответственность перед обществом. Такая цель должна поддерживаться концепциями: линия поведения и стратегия должны способствовать повышению общественного благосостояния и должен соблюдаться баланс между интересами акционеров и общества.

Следует заметить, что конкретной границы между элементами среды, представляющими собой средство достижения цели, и остальными элементами не существует, поскольку они представляют собой элементы глобальной системы, которая и называется внешней средой. Это свидетельствует о том, что:

- ✓ цель есть система, подсистемы которой лежат в разных плоскостях, но объединены ею, связь между элементами разных подсистем проводит сама система;

- ✓ содержание стратегии - это отображение видения и цели предприятия на него и окружающую его среду;

- ✓ направление стратегии определяется миссией вовне и вовнутрь;

- ✓ стратегия находится в одной плоскости с оперативным управлением, которое состоит из элементов внешней среды;

- ✓ стратегия - это система достижения цели.

Итак, основной целью должна быть цель долгосрочного выживания вкупе с целями роста и инновационного развития. Остальной перечень целей будет определяться политикой руководства.

Можно сделать вывод, что в принципе невозможна постановка целей, которые будут единодушно одобрены всеми связанными группами [8].

Общая культура управления в России вынуждает высшее руководство заниматься решениями, в основном, оперативных проблем, в ущерб стратегической ориентации. А, между тем, успех стратегического управления является необходимым условием выживания. Грамотно разработанная стратегия позволяет обеспечить как достижение целей выживания и развития в условиях конкуренции, так и решить все ключевые проблемы перспективного развития.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.- С.182-185.
2. Драккер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. -М.: Технологическая школа бизнеса,1994.- С. 74.
3. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика, М.: Изд – во «Прогресс», 1982. – С. 97-104.
4. Макаров А. М., Стратегическое управление хозяйственной организацией в условиях становления постиндустриальной экономики, Ижевск: Изд-во ИэиУ УдГУ,2004.-С. 27-35.
5. Пригожин А.И., Методы развития организации, М.: - МЦФЭР,2003.- С. 45-53.
6. Ракитов А.И., Наука, образование, инновации: стратегическое управление.- Москва:Наука, 2007.-С.28-38.
7. Силовое поле стратегии (электронный ресурс).- [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_17/article\\_2789](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_2789)
8. Стратегия: от разработки до реализации (электронный ресурс).- [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_17/article\\_3385/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_3385/)

**S. GOGOVA**

*Russian State Social University, Branch in Ruza  
Head of Chair of Economics and Management,  
Doctor of Economics*

## **TECHNICAL APPROACHES TO THE ORGANIZATION OF STRATEGIC MANAGEMENT**

Clause is devoted to conceptual approaches to development and realization of strategy of development at the enterprise. This clause define the value of the strategic approach to managerial process .Clause guide the essence and a role of strategic management and its necessity . The author classifies different strategies of management. His purpose was to reveal the typical strategic decisions. The clause definite main purposes and problems of the basic stages of formation of strategy of development. Process of formation and realization of strategy of operation of business is studied and author defines value of influence of factors of the external and internal environment on a choice of strategic alternative of development.

**ՎԱՐԴԱՆ ԲՈՍՏԱՆՋՅԱՆ**

*ՀՀ ԱԺ տնտեսական հարցերի մշտական  
հանձնաժողովի փոխնախագահ,  
տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր*

**ԼԵՎՈՆ ՄՈՎՍԻՍՅԱՆ**

*ՀՀ պետական կառավարման  
ակադեմիայի հայցորդ*

**ԱՆԿԱԽ ՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐԸ ԵՎ ԻՇԽԱՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ  
ՏԱՐԱՆՁԱՏՄԱՆ ՍԿԶԲՈՒՆՔԸ**

Անկախ պետական մարմինները հանրային կառավարման համակարգի առավել քիչ ուսումնասիրված, իրենց առաքելությամբ և գործառնության հանձնաժողովներով իշխանության օրենսդիր, գործադիր, դատական թևերից, ինչպես նաև տեղական ինքնակառավարման համակարգից էականորեն տարբերվող կառույցներ են: Մասնագիտական գրականության մեջ այդ մարմինները հանդիպում են նաև ապակենտրոնացված պետական մասնագիտացված մարմիններ, անկախ գործակալություններ, կարգավորող գործակալություններ անվանումներով: Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրության մեջ դրանք սովորաբար անվանվում են օրենքների հիման վրա ստեղծված մշտապես գործող մարմիններ (հանձնաժողով, խորհուրդ, ծառայություն):

Անկախ պետական մարմիններն աստիճանաբար ավելի մեծ տարածում ու ազդեցություն են ձեռքբերում պետական կառավարման համակարգում: Այս մարմինների համար առանցքային պետք է համարել այն, որ նրանք օժտված լինելով իշխանական լիազորություններով՝ միևնույն ժամանակ չեն գտնվում իշխանության և ոչ մի թևի ենթակայության ներքո ու իրականացնում են օրենսդրությամբ սահմանված հատուկ գործառնություններ: Նույն կերպ, ինչպես նախագահի ինստիտուտը չի կարելի դասել իշխանության երեք դասական ձևերից որևէ մեկին, այնպես էլ անտրամաբանական է ենթադրել անկախ պետական մարմինների պատկանելությունը որևէ ճյուղի [1, Ը.153]: Այլ խոսքով, անկախ պետական մարմինները հանրային կառավարման առանձին միավոր են, պետության և մասնավոր հատվածի միջև կապի կարևորագույն օղակ:

Տարբեր երկրներում գործող անկախ պետական մարմինների գործունեության վերլուծությունը թույլ է տալիս բացահայտել այն նպատակներն ու ընդհանրությունները, որոնք ընկած են դրանց ձևավորման հիմքում: Որպես կանոն այդ նպատակներն են շուկայական մրցակ-

ցության և սպառողների պաշտպանությունը, տնտեսական արդյունավետությունը, շուկայի թափանցիկության ապահովումը, ինչպես նաև խոսքի ու մանուլի ազատության երաշխավորումը, արդարացի սակագների սահմանումը, մակրոտնտեսական հավասարակշռության ապահովումը, պետական ու մասնավոր հատվածների գործակցության արդյունավետության բարձրացումը և այլն: Ըստ էության, անկախ պետական մարմինների ստեղծմամբ փորձ է արվում մեծացնել շուկայի ազատականացման գործընթացները, սակայն երբեմն անկախ պետական մարմնի ստեղծումը հանգեցնում է ոչ այնքան անկախ կարգավորման, որքան պարզապես անկախ մարմնի ստեղծման [2, p.452]: Այլ խոսքով, վերոնշյալ մարմինների անկախ գործելաոճի ներուժը կարող է բավական թույլ լինել: Վերջինիս հավանականությունն ավելի է մեծանում շուկայական հարաբերությունների անցման փուլում գտնվող, իշխանության թևերի իրական տարանջատման հարցում դեռևս անելիքներ ունեցող այնպիսի երկրներում, ինչպիսին է Հայաստանը:

Անկախ (ապակենտրոնացված) պետական մարմինների ձևավորումը հարյուրամյակների պատմություն ունի: Սակայն դրանք առավել լայն տարածում ստացան XX դարի սկզբին, երբ տնտեսական ճգնաժամերը, մենաշնորհներն սկսեցին լրջորեն սահմանափակել ազատ տնտեսական մրցակցությունը՝ սպառնալով խարխիլել շուկայական տնտեսության հիմքերը:

Անկախ պետական մարմինների մասին առավել ամբողջական պատկերացում կազմելու համար նպատակահարմար է ուսումնասիրել դրանց ստեղծման ու ձևավորման համաշխարհային փորձը: Այդ առումով ուշագրավ է Ամերիկայի Միացյալ Նահանգների անցած ուղին, որտեղ այդ մարմիններն ունեցել են և ունեն առավել մեծ դերակատարում: XX դարի սկզբին մասնագիտացված, հարաբերականորեն անկախ մարմինների ստեղծումը իրավական ձևակերպում ստացան ԱՄՆ-ում (1904թ. Շերմանի և 1914թ. Կլեյտոնի հակատրեստային օրենքներ)՝ անկախ գործակալություններ, Մեծ Բրիտանիայում՝ հանրային կորպորացիաներ և Ֆրանսիայում՝ հանրային հիմնարկներ:

Անկախ պետական մարմինները նոր իմաստ ձեռք բերեցին ԱՄՆ նախագահ Ֆ.Ռուզվելտի «Նոր կուրսի» իրականացման շրջանակներում և կարևոր դեր խաղացին ամերիկյան տնտեսության հիմքերը ցնցած 1929-1933 թթ. Մեծ ճգնաժամի հաղթահարման գործում: Մասնավորապես, 1933-1934 թթ. ստեղծվեցին Ավանդների երաշխավորման դաշնային գործակալությունը, ապա՝ Արժեթղթերի և բորսաների դաշնային հանձնաժողովը [3, c. 213]: Վերջիններս կոչված էին վերականգնել բանկերի նկատմամբ վստահությունը, ապահովագրել բնակչության բանկային ավանդները, ավելի թափանցիկ դարձնել արժեթղթերի շուկան, երաշխավորել շուկայի մասնակիցների համար հավաստի տեղեկատվության հավասարաչափ մատչելիությունը: Վերոնշյալ մարմին-



ներից բացի տվյալ ժամանակահատվածում ձևավորվեցին նաև մշտական ու ժամանակավոր այլ կարգավորող կառույցներ:

Մինչև XX դարի յոթանասունական թվականներն ԱՄՆ-ը, ինչպես նաև այլ զարգացած երկրները բնորոշվում էին ազդեցիկ բյուրոկրատական ապարատով, պետական մարմինների ուռճացված ցանցով և այլ բացասական հատկանիշներով: Միայն դրանից հետո նկատվեցին անկախ գործակալությունների գործունեության համակարգմանն ուղղված լուրջ քայլեր: Իհարկե, կարգավորող գործակալությունների ձևավորումը կապված էր որոշակի դժվարությունների հաղթահարման հետ: Այդուհանդերձ, նախագահ Ռ. Ռեյգանին հաջողվեց մեծ դեր ունենալ կարգավորող գործակալությունների գործունեության արդյունավետության բարձրացման գործում:

Ժամանակակից փուլում ապակենտրոնացված մարմինները հանրային կառավարման կարևորագույն օղակներից են: Ներկայումս համընդհանուր ճանաչում է ստացել այն դրույթը, որ նման մարմինները հատկապես հաջող են գործում տնտեսական և սոցիալական ոլորտներում՝ ներդաշնակեցնելով հանրային ու մասնավոր շահերը:

ԱՄՆ դաշնային մակարդակում գործադիր իշխանության համակարգում ներառված են Նախագահը, դեպարտամենտները, անկախ գործակալությունները (Independent agencies) և այլ մարմիններ: Այս և այլ անկախ գործակալություններն օժտված են որոշակի գործառնական ինքնուրույնությամբ, նույնիսկ երկրի Նախագահի նկատմամբ: Որպես կանոն, անկախ գործակալությունը ղեկավարվում է կոլեգիալ մարմնի կողմից, որոնց անդամների պաշտոնավարման ժամկետները հիմնականում զերազանցում են նախագահի լիազորությունների ժամկետը: Գործակալություններն անմիջականորեն հաշվետու են ոչ թե Նախագահին, այլ՝ Կոնգրեսին: Այս հանգամանքը բացատրվում է նաև նրանով, որ անկախ գործակալություններն օժտված են կվադիդատական գործառույթներով, որը գրեթե անհնար է կյանքի կոչել առանց որոշակի ինքնուրույնության: Դրա հետ մեկտեղ Նախագահն օժտված է մի շարք անուղղակի ազդեցության միջոցներով՝ ազդելու գործակալությունների գործունեության վրա. գործակալությունների բյուջետային հայտերի ներկայացումն ոչ թե Կոնգրեսին, այլ Նախագահին, բարձրագույն կոլեգիալ մարմնի անդամների նշանակում Նախագահի կողմից և այլն:

Կարևորագույն անկախ գործակալությունները, որոնք նաև վարչական մարմիններ են, կարելի է բաժանել երեք խմբի՝ տնտեսական, սոցիալ-մշակութային և վարչական: Տնտեսական գործակալությունների թվին են դասվում դաշնային պահուստային համակարգը, դաշնային առևտրային կոմիտեն, ավանդների ապահովագրման դաշնային

կորպորացիան, Էներգետիկայի դաշնային կարգավորող հանձնաժողովը և այլն:

Մեծ ծավալի պետական իշխանություն է կենտրոնացված այնպիսի գործակալություններում, որոնք միասին վերցրած, կազմում են այսպես կոչված «իշխանության չորրորդ թևը» [4, էջ 280]: Դրանց գործառնության շղթան ներառում է տրանսպորտի և հաղորդակցության, աշխատանքային հարաբերությունների կարգավորման, ֆինանսատնտեսական հարաբերությունների կոորդինացման, միջուկային էներգետիկայի զարգացման, բնական ռեսուրսների օգտագործման և այլ բնագավառները: Ոչ ֆինանսավորման չափը, ոչ էլ աշխատակիցների քանակը բաժանարար գիծ չեն վերոնշյալ գործակալությունների և գործադիր դեպարտամենտների միջև: Անկախ գործակալությունների ստեղծման պատճառները ԱՄՆ-ում գրեթե այնքան են, որքան նրանց քանակը, սակայն առանձնանում են մի քանի առանցքայինները: Դրանց մի մասը դուրս է բերվել դեպարտամենտական համակարգից այնտեղի միջավայրին չհարմարվելու և արդյունավետ չգործելու պատճառով: Կոնգրեսը մի քանի գործակալությունների անկախ կարգավիճակ է շնորհել՝ պաշտպանելու նրանց քաղաքական և կուսակցական ճնշումներից: Այդ գործակալություններից են Քաղաքացիական իրավունքների կոմիտեն և Դաշնային ընտրական հանձնաժողովը: Գործակալությունների մի մասը գործում է դեպարտամենտական համակարգից դուրս որոշակի ճնշման խմբերի ազդեցության ներքո: Դաշնային գործակալությունների մեկ այլ խումբ պարզապես ստեղծվել է դիպվածի պահանջով, այլ կերպ ասած՝ վեջիններիս առանձին ստեղծելու որևէ հիմնավորում չկա:

Եվ վերջապես, ամենակարևորը և գլխավորն այն է, որ մի շարք գործակալություններ անկախ են իրենց գործառնության հատուկ և շատ զգայուն լինելու հետևանքով: Սա հատկապես ճշմարիտ է, երբ խոսում ենք «անկախ կարգավորող հանձնաժողովների» մասին:

Վերոնշյալ գործակալությունների կարևորությունն ակնհայտ է դառնում դրանց դասակարգմամբ, ըստ որի առանձնանում են երեք հիմնական խմբի.

1. Անկախ գործադիր գործակալություններ,
2. Անկախ կարգավորող հանձնաժողովներ,
3. Կառավարական կորպորացիաներ:

Անկախ գործակալությունների մեծամասնությունը ընդգրկված է առաջին խմբում: Դրանցից մի քանիսը բավական ընդարձակ են՝ հազարավոր աշխատակիցներով, բազմամիլիոն, անգամ միլիարդանոց բյուջեներով և բացառիկ հանրային կարևորություն ունեցող գործառնություններով: Վետերանների գործակալությունը, Տիեզերքի հետազո-

տությունների դաշնային գործակալությունը (NASA) խոշոր անկախ գործակալությունների օրինակներ են: Էական տարբերությունն այս խմբի գործակալությունների և գործադիր դեպարտամենտների միջև պարզապես հետևյալն է. նրանք չունեն կաբինետային կարգավիճակ:

Անկախ կարգավորող հանձնաժողովներն առանձնանում են ողջ գործակալությունների համակարգում՝ գտնվելով ուղղակի նախագահական վերահսկողությունից դուրս: Դրանցից յուրաքանչյուրը ստեղծվել է ազգային տնտեսության կարևոր ոլորտների կարգավորման և վերահսկողության համար: Սպիտակ տնից դրանց անկախության մեծ աստիճանը գալիս է զխավորապես Կոնգրեսի՝ դրանք ստեղծելու ձևից: Յուրաքանչյուրի կառավարման բարձրագույն մարմինը խորհուրդն է կամ հանձնաժողովը՝ կազմված 5-11 անդամից, որոնք Սենատի համաձայնությամբ նշանակվել են նախագահի կողմից: Ընդ որում, այս պաշտոնյաներն ընտրվում են որոշակի ժամկետով՝ 5-14 տարի, որը բացառում է այն ռիսկը, ըստ որի Նախագահը կարող է հնարավորություն ստանալ նշանակման միջոցով վերահսկելու գործակալությունների գործունեությունը: Բացի վերոնշյալից, օրենսդրությամբ ամրագրված են այնպիսի սահմանումներ ու դրույթներ, որոնք բացառում են նախագահի ուղղակի միջամտությունը հանձնաժողովների կամ խորհուրդներին օրենքով վերապահված գործառույթների վրա: Մասնավորապես, յուրաքանչյուր կոլեգիայի անդամների կեսից ավելին չի կարող պատկանել մեկ քաղաքական կուսակցության: Յուրաքանչյուր տարի կարող է լրանալ միայն մեկ անդամի լիազորությունների ժամկետը: Եվ վերջապես, այս պաշտոնյաների մեծամասնությունը կարող է պաշտոնից ազատվել ԱՄՆ նախագահի կողմից միայն Կոնգրեսի կողմից հստակ սահմանված դեպքերում:

Ինչպես և մնացած անկախ գործակալությունները, դրանք ևս օժտված են գործադիր լիազորություններով: Սակայն ի տարբերություն այլ գործակալությունների, դրանք նաև կվազիդատական և կվազիօրենսդիր մարմիններ են: Կարգավորող գործակալություններն իրացնում են իրենց օրենսդիր լիազորությունները՝ որոշումներ և կանոնակարգեր ընդունելով: Այն Կոնգրեսի կողմից պատվիրակված լիազորություն է:

Կարգավորող հանձնաժողովներն իրենց կիսադատական լիազորությունները կենսագործում են լուծելով վեճերն այն ոլորտներում, որոնք սահմանվել են Կոնգրեսի կողմից և ստացել են իր անունից տվյալ որոտում գործելու բացառիկ իրավունք: Միևնույն ժամանակ, Կոնգրեսն ունի իրավունք ցանկության դեպքում կազմակերպել լսումներ, սահմանել սակագներ, լիցենզավորել հեռուստառադիոհաճախություններ, թույլատրել միջուկային ռեակտորների կառուցում և

այլն, որոնք սովորաբար իրականացվում են կարգավորող անկախ մարմինների կողմից:

Այսպիսով, անկախ կարգավորող կառույցները միաժամանակ օժտված են այնպիսի լիազորություններով, որոնք կարող են կրել ինչպես օրենսդիր և գործադիր, այնպես էլ դատական բնույթ: Հաճախ վերոնշյալ մարմինների առնչությամբ հարցեր են բարձրացվում՝ արդյո՞ք անկախ մարմինների ստեղծած կարգավորող նորմերն իսկապես անհրաժեշտ են, արդյո՞ք նրանք կարգավորող ոլորտի բոլոր կողմերի հանդեպ պահպանում են անկողմնակալություն ու անաչառություն և այլն: Անկախ գործակալությունների գործունեության մասին տասնամյակներ շարունակ եղել են ինչպես քննադատական, այնպես էլ դրական գնահատականներ: Մի շարք փորձագետներ էլ առաջարկում են այդ գործակալությունները պարզապես վերացնել, առաջնորդվելով այն մտքով, որ դրանք կարող են ձախողել տնտեսության կարգավորման կառուցակարգը: Անկախ տեսակետների բազմություններից, ակնհայտ է, որ կարգավորող մարմինների գործառույթներն ենթակա են անընդհատ կատարելագործման: Չպետք է թերագնահատել նաև անկախ կարգավորող մարմինների դերը ինչպես տնտեսական ճգնաժամերը կանխելու, այնպես էլ դրանց հետևանքները մեղմելու և հաղթահարելու գործում:

Ներկա խորացող համաշխարհային ֆինանսական ճգնաժամը նոր մարտահրավերների առջև է կանգնեցնում հատկապես տնտեսական հարաբերությունների դաշտում գործող անկախ գործակալություններին: ԱՄՆ-ում սկսված և տարածման միտումներ դրսևորող ժամանակակից միջազգային ֆինանսական ճգնաժամ առաջացնելու, ինչպես նաև այն հաղթահարելու գործում հատուկ ուշադրության պետք է արժանացնել անկախ կարգավորող մարմինների գործելաոճը ինչպես առանձին-առանձին, այնպես էլ միմյանց և այլ մարմինների հետ համագործակցելիս:

Ակնհայտ է, որ պետական կառավարման մարմինների լիազորությունները և դերը դիտարկելիս կարևորագույն սկզբունքներից է համարվում իշխանության տարանջատումը: Իշխանության դասական համարվող օրենսդիր, գործադիր, դատական թևերի բաժանումը, որպես սահմանադրական ինստիտուտ, իր արտացոլումն է գտել դեռևս առաջիններից համարվող ԱՄՆ-ի սահմանադրությունում: Իշխանությունների տարանջատման սկզբունքը, լինելով թերևս հնագույնը եվրոպական քաղաքական-իրավական սկզբունքների շարքում, նոր բովանդակություն ու արժեք ձեռք բերեց ու երբեք չկորցրեց իր նշանակությունը Միացյալ Նահանգներում [5, c.188]: Ամերիկյան իրականությունում հայտնվելու պահից ի վեր այս սկզբունքը հաղթահարել է զարգացման

երկարատև և բարդ ճանապարհ՝ սահմանադրության հայրերի ջանքերով XVIII դարի վերջին Ջ. Լոկի և Շ. Մոնտեսքյոյի տեսական պատկերացումները վերածելով սահմանադրական սկզբունքի: Յետագայում այն ԱՄՆ-ում կոչվեց նաև զսպումների և հակակշիռների համակարգ:

Այս ինստիտուտը ժամանակի ընթացքում ենթարկվեց ձևափոխումների: Մի քանի նոր սահմանադրությունների հեղինակները ենթադրում էին, որ երեք ճյուղի տարանջատումն ամբողջովին չի համապատասխանում իրականության պահանջներին: Մի շարք լատինաամերիկյան երկրների սահմանադրական դոկտրինը (Նիկարագուայի 1987թ., Կոլումբիայի 1991թ. և այլ սահմանադրությունները) ելնում է չորս իշխանությունների գոյության փաստից [6, c.184]: Որպես լրացուցիչ ճյուղ առաջ է քաշվում ընտրական իշխանությունը: Այս իշխանությունն իր կազմակերպական արտահայտությունը գտել է մասնագիտացված, ընտրական դատարանների համակարգի ստեղծման մեջ: Համեմատական սահմանադրական իրավունքի մասնագետներ Ժ.Բլանը, Ֆ.Մ.Վիրիեն և Ֆ.Վագեն խոսում են չորրորդ իշխանության գոյության մասին նաև այնպիսի երկրներում, որտեղ այդ իշխանության գոյությունն անմիջապես սահմանադրությունում արտացոլված չէ: Նիկարագուայի 1986թ. սահմանադրության նախագծում, որը ներկայացված էր ընդդիմադիր կուսակցության կողմից, մատնանշվում էր իշխանության հիմնգերող ճյուղը՝ ներառելով նաև վերահսկիչ իշխանությունը: Նախագծի համաձայն, վերջինս պետք է իրականացվեր հանրապետության գլխավոր վերահսկիչի՝ առևիտորի կողմից: Իսկ ահա իշխանության վեց ճյուղ է նշված 1976-1989թթ. գործած Ալժիրի սահմանադրության մեջ՝ քաղաքական, օրենսդիր, գործադիր, դատական, վերահսկիչ և հիմնադիր (վերջինիս դեպքում խոսքը գնում էր սահմանադրության ընդունման և նրա հիման վրա հասարակական կարգի սահմանման մասին):

Իշխանության թևերի տարանջատման սկզբունքը բոլորովին էլ չի ենթադրում այդ ճյուղերի միջև այսպես կոչված «Չինական պատի կառուցում»: Դա, իհարկե, անհնար է նախ և առաջ այն պատճառով, որ խոսքը գնում է մեկ միասնական ինստիտուտի՝ պետական իշխանության մասին: Ոչ պակաս կարևոր ինստիտուտ է նաև զսպումների և հակակշիռների կառուցակարգի ներդրումը, ինչպես նաև փոխգործակցությունն այդ թևերի միջև: Տեսականորեն վերջին սկզբունքը բխում է պետական իշխանության միասնականությունից: Վերոնշյալ դիտարկված եռիշխանությունը համապատասխանում էր իր ժամանակի պահանջներին: Գաղափարի ստեղծումից ի վեր հասարակական կյանքն էականորեն բարդացել է. ի հայտ են եկել պետության գործունեության

նոր ուղղություններ: Այդ ուղղություններից մեկը վերահսկիչ գործունեությունն է, որի հետ կապված ստեղծվել են պետության մասնագիտացված մարմինները՝ մարդու իրավունքի պաշտպաններ, գլխավոր վերահսկիչներ և աուդիտորներ, վերահսկիչ պալատներ, կենտրոնական բանկեր, հակամենաշնորհային և մրցակցության պաշտպանության և այլ մարմիններ: Մի շարք երկրների սահմանդրություններում նշվում է, որ իրենց լիազորություններն իրականացնելիս նրանք չեն ենթարկվում ոչ մի այլ մարմնի՝ «ոչ մի այլ իշխանության»: Եզակի դեպքերում սահմանդրություններում օգտագործվում է «**վերահսկիչ իշխանություն**» արտահայտությունը:

Ուշագրավ է Չեխիայի և Շվեդիայի օրինակը, որոնց մայր օրենքներում անկախ պետական մասնագիտացված որոշ մարմիններ ներկայացվում են առանձին, ի տարբերություն մի շարք (այդ թվում ՀՀ) երկրների սահմանադրությունների, որոնցում այդ մարմինների լիազորությունները զետեղված են երկրի նախագահի, օրենսդիր, գործադիր և դատական իշխանությունների լիազորություններին վերաբերող գլուխներում: Այսպես, Շվեդիայի սահմանադրության 9-րդ գլուխը վերնագրված է **Ֆինանսական իշխանություն**, որում բացի բյուջետային հիմնական հարաբերությունների կարգավորումից, սահմանված է նաև Շվեդիայի կենտրոնական բանկի՝ Ռիկսբանկի անկախությունը: Այդ առումով, սահմանադրական իրավունքի որոշ տեսաբաններ հակված են իշխանությունների տարանջատման նոր տարբերակին, որում իշխանության ավանդական թևերի կողքին առանձնացվում է ֆինանսական իշխանության թևը:

Մեր կարծիքով, ժամանակակից պետության պայմաններում նախկին եռիշխանությունը դարձել է անբավարար, զարգանում է չորրորդ՝ վերահսկիչ (ֆինանսական կամ կազավորիչ) իշխանության ձևավորման գործընթացը, որին հատուկ է բազմազանությունը ինչպես մարմինների քանակի և կառուցվածքի, այնպես էլ նրանց գործունեության մեթոդների տեսանկյունից: Առկա են նաև իշխանության թևերի տարանջատման վերաբերյալ նաև այլ մոտեցումներ, այն էլ երբեմն խոսվում է ոչ թե պետական, այլ իշխանության մյուս ձևերի մասին: Երբեմն խոսվում է ՁԼՄ-ների՝ որպես իշխանության չորրորդ ճյուղի մասին: Հարկ է նշել, որ վերջին մոտեցումն այնքան էլ կիրառելի չէ անկախ պետական մարմինների համակարգն ուսումնասիրելիս:

Բավական հետաքրքիր է Եվրամիությունում իշխանության թևերի տարանջատման համակարգը: Ակնհայտ է, որ ԵՄ նոր պայմաններում է բախվել իր մարմինների ձևավորման և լիազորությունների բաշխման հիմնախնդիրների հետ: ԵՄ վերահսկիչ պալատը, Կենտրոնական բանկն անկախ մարմինների օրինակներ են: Հայտնի է, որ ԵՄ

ինստիտուտների ձևավորման ժամանակ իշխանության թևերի տարանջատման հիմնախնդիրը նոր և հետաքրքիր բովանդակություն է ստացել: Ըստ Լ. Էնտինի՝ ԵՄ բախվել է ոչ թե տարանջատման սկզբունքի իրացման հետ, այլ գործ է ունեցել լիազորությունների հավասարակշռված բաշխման հիմնախնդրի հետ: Ըստ Չիրկինի՝ այս մոտեցումն այդքան էլ արդարացված չէ: Այո՛, կարելի է խոսել լիազորությունների տարանջատման մասին այնքանով, որքանով ԵՄ նաև վերագրային միավորում է, որի ձևավորման ժամանակ անդամ պետություններն իրենց ինքնիշխան լիազորությունների մի մասը պատվիրակել են Եվրամիությանը, և վերջինս հենց այդ լիազորությունները բաշխել է իր մարմինների միջև: ԵՄ օրինակը որոշակի արտացոլում է երեքից ավել իշխանության թևերի գոյության փաստը: Մասնավորապես, ԵՄ Կենտրոնական բանկը իր լիազորությունների շրջանակում դրամավարկային քաղաքականությունն իրականացնելիս անկախ է ԵՄ այլ մարմիններից:

Անկախ պետական մարմինների համակարգը կարելի է դիտարկել կենտրոնացման և ապակենտրոնացման հիմնախնդրի համատեքստում: Կենտրոնացումն ու ապակենտրոնացումն իշխանության ցանկացած, այդ թվում պետական, կազմակերպման և իրականացման դասական ձևեր են: Ապակենտրոնացում հասկացության տակ կարելի է ընկալել կառավարման կառուցակարգ կամ տեխնոլոգիա, որին բնորոշ է իշխանական որոշումների կայացման ոչ թե մեկ, այլ մի ամբողջ շարք՝ սեփական լիազորություններով օժտված սուբյեկտների համակարգի առկայություն [7, c.34]: Իշխանության ապակենտրոնացումը կարող է լինել ինչպես տարածքային, այնպես էլ գործառութային, խառը և այլն: Անկախ պետական մարմինների դեպքում մենք, ըստ էության, գործ ունենք գործառութային ապակենտրոնացման երևույթի հետ, որը զուգակցվելով իշխանության տարանջատման ժամանակակից համակարգին՝ մեկ անգամ ևս հիմնավորում է անկախ պետական մարմինների՝ որպես պետական կառավարման ուրույն համակարգի գոյությունը: Մասնավորապես, գրականության մեջ որոշ դեպքերում այս մարմինները ներկայացվում են որպես գործառութային (ֆունկցիոնալ) ապակենտրոնացում [8, c.59]:

Կենտրոնացումը և ապակենտրոնացումը, որպես հանրային իշխանության կազմակերպման մեթոդներ, պետք է հստակ տարանջատել կառավարման համակարգի վերափոխմանն ուղղված քաղաքական գործունեությունից: Վերջինս իր արտացոլումն է գտել պետության և հասարակության զարգացման տարբեր ժամանակահատվածներում:

ՀՀ-ում պետական կառավարման մակարդակում այդ մարմինների թվին կարելի է դասել կենտրոնական բանկը, վերահսկիչ պալատը,

դատախազությունը, հեռուստատեսության և ռադիոյի ազգային հանձնաժողովը, մարդու իրավունքների պաշտպանը, տնտեսական մրցակցության պաշտպանության պետական հանձնաժողովը, հանրային ծառայությունները կարգավորող հանձնաժողովը, ազգային վիճակագրական ծառայությունը, քաղաքացիական ծառայության խորհուրդը, կենտրոնական ընտրական հանձնաժողովը:

Զթերագնահատելով և չնվազեցնելով սոցիալական, մշակութային, վարչական, մարդու իրավունքների պաշտպանության հարաբերությունները կարգավորող անկախ պետական մարմինների դերը՝ այնուամենայնիվ, առավել լայն տարածում ու դերակատարում ունեն տնտեսական հարաբերությունները կարգավորող, վերլուծող և հիմնականում շուկայական հարաբերությունների առկայությունից բխող մարմինները: Հարկ ենք համարում մեկ անգամ ևս նշել, որ անկախ պետական մարմիններ ստեղծելու գաղափարը, նախ և առաջ պայմանավորված է շուկայական հարաբերությունների բնույթով, պետություն-շուկա, հանրային-մասնավոր հատված փոխհարաբերությունների հատկանիշներով: Այս մարմինների դերը հատկապես մեծանում է այնպիսի երկրներում, որոնցում մասնավոր հատվածին բաժին ընկնող ՀՆԱ-ի ծավալը գերակշռող է, ինչպես Հայաստանում: Պատահական չէ, որ շուկայական հարաբերությունները կարգավորող առաջին անկախ մարմինները, ինչպես արդեն նշվեց, առաջ են եկել ԱՄՆ-ում, որտեղ ավանդաբար մասնավոր հատվածն ունեցել է և ունի բացարձակ գերակշռող տեսակարար կշիռ: Արևմտյան Եվրոպայի երկրներում նման մարմինների ձևավորման գործընթացն սկսվեց և զարգացում ստացավ սկսած 1980-ական թվականներից, որը պայմանավորված էր լայնածավալ ապապետականացման գործընթացով և միաժամանակ ընթացող մասնավոր հատվածի կշռի մեծացմամբ, շուկայական հարաբերությունների հետագա խորացմամբ: Եվրոպայում անկախ պետական մարմինները կարևոր դերակատարում ունեին այնպիսի տարբեր ոլորտներում, ինչպիսիք են՝ ՀԼՄ-երը, տնտեսական մրցակցությունը, քաղաքացիական իրավունքների պաշտպանությունը, սակայն նրանց դերը նվազ էր ենթակառուցվածքային ճյուղերում և ֆինանսական ոլորտում, որտեղ շարունակվում էր տիրապետող մնալ հանրային հատվածը: Այնուամենայնիվ, վերջին երեք տասնամյակներում եվրոպական ենթակառուցվածքային ճյուղերում ազատականացման գործընթացն Մեծ Բրիտանիայում, այնպես էլ եվրոպական մի շարք այլ երկրներում անաչառորեն հանգեցրեց բազմաթիվ անկախ պետական մարմինների ստեղծմանը:

Այսպիսով, վերոնշյալ մարմինների իրավասությունները և դրանցից բխող գործառույթները դրսևորվում են պետական կառավարման



հատուկ ոլորտներում, որոնց իրականացման համար անհրաժեշտ է մասնագիտացում: Հարկ է նաև նշել, որ անկախ մարմինների վարչական ինքնուրույնությունը բոլորովին էլ չի նշանակում նրանց լիակատար անկախություն: Կարելի է ենթադրել, որ ՀՀ պետական կառավարման համակարգում այդպիսի մասնագիտացված անկախ մարմինների հետագա կայացումը կհանգեցնի իշխանության տարանջատման սկզբունքի հետագա զարգացման: ԵՎ այդ ժամանակ, հնարավոր է, այն իր արտացոլումը գտնի սահմանադրական չորս ձևում՝ օրենսդիր, գործադիր, դատական, և վերահսկիչ-վերստուգիչ-ֆինանսական (անկախ պետական մարմինների միջոցով): Այն հնարավոր է դառնում հասարակության, պետական իշխանության ժողովրդավարացման խորացման, նշված մարմինների հետագա կայացման ու արդյունավետության բարձրացման միջոցով: Այս մարմիններն իրենց մասնագիտացված, հատուկ կարևորության լիազորություններն իրականացնելիս հաջողությամբ կարող են դիտարկվել նաև որպես զսպումների և հակակշիռների սահմանադրական կառուցակարգի մի կարևոր և գործուն օղակ:

#### ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Государственное управление, Под. ред. **В.А. Козбаненко**, М., 2002, Т.1, стр.153.
2. **James Q. Willson**, American Government, Massachusetts, 1992, p.452.
3. История государства и права зарубежных стран. Под ред. **О.А.Жидкова**, М.1998, с. 213.
4. **Մարտի Զ.Սրիդհար, Մարշալ Զ. Թրիփ**, Ամերիկյան կառավարում, Ե., 1997, էջ 280:
5. **А.А.Мишин**, Принцип разделения властей в конституционном механизме США, М.1984, с.188.
6. **В. Чиркин**, Сравнительное конституционное право, М 2002, с. 184.
7. Централизм, демократия, децентрализация в современном государстве, Под. ред. **С. А. Авакьяна**, М 2006, с. 34.
8. Административное право зарубежных стран, под ред. **Козырина, Шатиной** М., 2003, с.59.

**VARDAN BOSTANJYAN**  
*National Assembly of the RA  
Deputy Chair of the Standing  
Committee on Economic Affairs,  
Doctor of Sciences (Economics),*

**LEVON MOVSISYAN**  
*Applicant of the Public  
Administration Academy of RA*

## **INDEPENDENT AGENCIES AND THE PRINCIPLE OF SEPARATION OF POWERS**

In 1980s and 1990s as a result of sweeping reforms of regulation and privatization in Western, Central and Eastern European countries was a creation of independent or semi-independent agencies at the national level. Once established, they have often become central actors in decision making. The creation, design and consequences of independent regulatory agencies represent a classic example of delegation to non-majoritarian institutions.

They are created by legislation; hence elected officials are their principals. They are organizationally separate from governments and headed by boards. They are given powers over regulation, but are also subject to controls, inter alia by elected politicians, both in the executive and legislature.

In the article the authors focus on main features, management structure of independent agencies, analyze the phenomenon of independence in the system of separation of powers. It was tried to present a new model of the separation of powers of modern state and present the system of independent agencies as a separate, new branch of state power. Taking into account that these bodies are firstly created in US, the article also contains the historical development and modern system of independent agencies of USA.

**ԲԵՆԻԱՄԻՆ ԵՂԻԱԶԱՐՅԱՆ**

*ՀՀ ԳԱԱ տնտեսագիտության  
ինստիտուտի գլխավոր գիտաշխատող,  
տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր*

**ԱՐԱ ԳՅՈՒՐՅԱՆ**

*ՀՀ Նախագահի  
աշխատակազմի ղեկավարի տեղակալ,  
տնտեսագիտության թեկնածու*

**ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԽՈՐՀՐԴԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆԸ՝ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ  
ԱՐԴՅՈՒՆԱԿԵՏՈՒԹՅԱՆ ԲԱՐՁՐԱՑՄԱՆ ՈՒՐԻ**

Կառավարումն անհրաժեշտ է և, որպես կանոն, առկա է տնտեսության բոլոր ոլորտներում, հասարակության հիերարխիայի բոլոր մակարդակներում, գործունեության բոլոր ոլորտներում: Ընդ որում, կախված գործունեության բնույթից և առանձնահատկություններից, տարբեր կլինեն նաև կառավարման գործառույթները, գործողությունները և կառուցակարգերը: Յուրաքանչյուր որոշակի ոլորտում կառավարման գիտության հիմնարար սկզբունքների և ընդհանրական դրույթների հետ մեկտեղ պետք է կիրառվեն նաև այդ օբյեկտում առկա պայմաններին համապատասխանող մոտեցումներ և կառուցակարգեր: Դա նշանակում է, որ կառավարման գիտությունը, իր ընդհանրական բնույթից բացի նաև ոլորտային գիտություն է, որում առանձնացվելու են կառավարման մասնագիտացված ուղղություններ կամ ենթագիտություններ՝ ըստ կառավարվող օբյեկտների և կառավարման գործունեության դասակարգման հատկանիշների: Այդ հիմքի վրա կարելի է ձևավորել կառավարման գիտության կառուցվածքային հիերարխիկ նկարագիրը, ինչն ավելի լրիվ պատկերացում կտա այդ գիտության՝ որպես ամբողջական համակարգի և դրա բարդության վերաբերյալ, ինչպես նաև կօգնի ավելի նպատակային և համակարգված ձևով կազմակերպել կառավարչական գործունեության իրականացումը:

Կառավարման գործողությունների միջոցով, փաստորեն, կառավարչական տարբեր ծառայություններ են մատուցվում կառավարվող օբյեկտին, դրա սեփականատերերին, աշխատողներին, տարածքի բնակչությանը և այդտեղ տեղաբաշխված կազմակերպություններին, օբյեկտի գործունեությանն առնչվող տարբեր սուբյեկտներին: Ուստի կառավարչական որոշումների մշակումը և ընդունումը պետք է կատարվի այդ շահագրգիռ կազմակերպությունների և անձերի շահերի հաշվառումով, փոխհամաձայնեցմամբ, չհակադրվելով դրանց շահերին:

Նկատի պետք է առնվեն նաև բնագավառում ժամանակի ընթացքում կատարվող փոփոխությունները. փոխվում են կառավարվող օբյեկտները, պայմանները, որոնցում դրանք գործում են, գործունեության միջոցները, տեխնոլոգիաները, կազմակերպական ձևերը, փոխադարձ կապերը այլ սուբյեկտների հետ, համակենտրոնացման, մասնագիտացման և դիվերսիֆիկացման աստիճանները, արտադրվող արդյունքների նոմենկլատուրան, որակը, ծավալը, այդ արդյունքների նկատմամբ պահանջարկը և դրանց իրացման շուկաները: Համապատասխանաբար փոփոխվում, զարգանում, նոր միջոցներով ու տեխնոլոգիաներով համալրվում է կառավարման գիտությունը, դրա իրականացման կառուցակարգերը, կառավարչական որոշումներ ընդունելու մոտեցումները և հիմնավորման մեթոդները և այլն: Այս զարգացումները պահանջում են հնարավոր փոփոխությունների կանխատեսում, տվյալ պահին արդեն տեղ գտած փոփոխությունների բացահայտում, ճանաչում, գնահատում, նորությունների օգտագործման նպատակահարմարության որոշում, կառավարման գործառույթների և դրանց կատարման գործողությունների համապատասխանեցում նոր պայմաններին, կառավարիչների վերապատրաստում, դրանց հմտությունների ինտենսիվ աճ:

Մարդու մոտ պատմականորեն ձևավորվել է նպատակային և արդյունավետ գործունեության պարադիգմը, ըստ որի ուղղորդվում է մարդու կենսագործունեությունը՝ յուրաքանչյուր գործողության համար հաշվի առնելով դրա առանձնահատկությունները և որոշակի պայմանները: Ընդ որում, ինչքան մասշտաբային և ընդգրկուն է գործունեությունը, այնքան ավելի բարդ է դրա նպատակների հստակ ձևավորումը, հիմնավորումը և հիերարխիկ պարզորոշումը: Բարդանում է նաև նպատակադրումները իրագործելու արդյունավետ ուղիների ու միջոցառումների մշակումն ու ընտրությունը: Պահանջվում են մասնագիտական խոր գիտելիքներ և հմտություններ, մանավանդ, եթե գործունեությունը բազմակողմ է, առնչվում է մի շարք բնագավառների: Իսկ խնդրի պարզեցումը և որպես դրա հետևանք՝ ընդունվող լուծումների ոչ բավարար հիմնավորվածությունը հղի է տնտեսությանը զգալի վնաս հասցնելու կամ զարգացման տեմպը նվազեցնելու վտանգով:

Գործունեության հետ կապված, ինչպես և այն իրականացնելու ընթացքում առաջ եկող տարբեր խնդիրների նպատակային և արդյունավետ լուծումն անհրաժեշտ է դարձնում հետևյալ աշխատանքների կատարումը.

- տվյալ գործունեության և լուծում պահանջող խնդրի վերաբերյալ ճշգրիտ պատկերացումների ու տեսական մոտեցումների ձևավորում,
- շահագրգիռ սուբյեկտների շրջանակի և դրանց պահանջների որոշակիացում,
- նման խնդիրների լուծմանը նախկինում ցուցաբերած մոտեցումների մասին տեղեկատվության վերլուծություն, դիտարկվող խնդրի

լուծման համար այդ փորձի կիրառման հնարավորությունների և նպատակահարմարության գնահատում,

- խնդրի առաջացումը պայմանավորող գործոնների և դրանց հետագա փոփոխությունների մասին հավաստի տեղեկատվության ձևավորում,

- խնդիրը անուշադիր թողնելու հետևանքով տնտեսությանը հասցվող վնասների և տարբեր մոտեցումներով լուծումների դեպքում սպասվող արդյունքների հաշվարկում, այդ հիմքի վրա վճռի ընդունում:

Ըստ իրենց էության՝ հետազոտական բնույթ ունեցող այս աշխատանքների կատարումը և դրա համար անհրաժեշտ տեղեկատվության ապահովումը կպահանջի տեսագործական լայն ընդգրկումով գիտելիքներ և դրանց տիրապետող մասնագետ կադրերի ակտիվ մասնակցություն: Գիտելիքային ապահովման ընդգրկումն ու մասնագետների թվաքանակը, որակավորման մակարդակը, աշխատանքի վրա ծախսվող ժամանակը և միջոցները համեմատական կլինեն գործունեության մասշտաբներին, ծագող խնդիրների կարևորության ու բարդության աստիճանին: Կարևոր է նաև դիտարկվող յուրաքանչյուր դեպքում դրանց լուծմանն առաջադրվող նպատակայնության ու արդյունավետության որոշակի պահանջների գոյությունն ու քանակական որոշակիությունը:

Առաջացող խնդիրների լուծումը, հետևաբար և թվարկած աշխատանքների կատարումը, տվյալ գործունեության կառավարման գործընթացն է, որն այդպիսով դառնում է ցանկացած գործունեության իրականացման անհրաժեշտ պայման: Կանգ առնենք թվարկած գործառույթներից մեկի՝ տեսամեթոդական ապահովման խնդրի վրա, նկատի ունենալով նաև, որ պրակտիկ շատ աշխատողներ թերահավատորեն են վերաբերում կառավարման գործառույթներում տեսական մոտեցումների լայն կիրառման նպատակահարմարությանը: Որոշակիության նպատակով նշենք, որ *տեսական ապահովում* ասելով այստեղ հասկանում ենք դիտարկվող համակարգի բազմակողմ ճանաչում, ենթահամակարգերի միջև կապերի և փոխազդեցությունների որոշակիացում, փոփոխման օրինաչափությունների բացահայտում և կանխատեսումների ձևավորում, իրականացվող միջոցառումների հետևանքների բացահայտման և գնահատման հնարավորություն: *Մեթոդական ապահովում* ասելով հասկանում ենք կառավարման խնդիրների լուծման մեթոդների վերաբերյալ համակարգված ընդգրկում տեղեկատվություն, մեթոդների ընտրության և կիրառման հնարավորություն, նոր խնդիրների լուծման համար մեթոդների մշակում, մեթոդական բանկի շարունակական համալրում ու կատարելագործում:

Հասկանալի է, որ կառավարման գործընթացներում լայնորեն օգտագործվող ո՛չ պլանային և ո՛չ էլ փորձի ու սխալմունքի մոտեցումները տարբեր պատճառներով պայմանավորված հնարավոր սխալներից ապահովագրված չեն: Խնդիրը ճիշտ չընկալելու և իրադրությանը չհամապատասխանող հաշվարկային մեթոդի օգնությամբ դրա պլանավորումը փաստորեն կներկայացնի լուծման անհաջող փորձ,

որում սխալմունքը հարկ կլինի բացահայտել և ուղղել հետագայում կամ համակերպվել դրա հետևանքներին: Իսկ բարձր որակավորման կառավարիչի (մենեջերի) կողմից իր փորձի հիմքի վրա ձևավորած լուծումը կամ ընդունած վճիռը կարող է տեսականորեն լրիվ հիմնավորված համարվել, եթե այդ փորձը համազոր է տվյալ դեպքին ադեկվատ տեսությանը, չնայած այդպիսին խնդրի լուծումը ստանալիս չի օգտագործվել: Այս համադրումը ցույց է տալիս, որ արդարացված չէ նշված երկու մոտեցումների խիստ հակադրումը: Գործնական, այսինքն՝ փորձի ու սխալմունքի մոտեցումը ևս յուրահատուկ տեսություն է: Գաղտնիք չէ, որ քիչ թե շատ լուրջ կառավարիչ (մենեջեր) կամ իր որոշումների համար պատասխանատվություն զգացող որևէ անձ երբեք առանց որևէ հիմնավորման վճիռ չի ընդունում: Հետևաբար, պրակտիկ մոտեցմամբ ձևավորված լուծման արդյունավետությունը կախված է օգտագործված «պրակտիկ տեսության» որակից և հիմնավորվածությունից: Ինչքան փոքր է այն, այսինքն՝ թույլ է որոշում ընդունելիս օգտագործված տեսությունը, լինի այն խիստ գիտական կամ ընդգծված գործնական, այնքան մեծ է նաև սխալների և դրանցով պայմանավորված վնասների հավանականությունը:

Հակադրման պատճառներից է գիտական և պրակտիկ մոտեցումների տեսության բնույթի տարբերությունը: Առաջինը ելնում է սկզբնապատճառներից, իսկ երկրորդը՝ մակերեսին տեսանելի արդյունքներից՝ որպես գործունեության իրական արտահայտություն, առանց խորանալու ելքային մեջ, չանդրադառնալով միջանկյալ օղակներին, ինչն, իհարկե, զերծ չէ թերություններից:

Այս դատողությունները ցուցում են, որ բավարար հիմքեր կառավարման նշված ձևերը իրար հակադրելու, մեկին կամ մյուսին ընդհանուր առմամբ առաջնություն տալու՝ համընդհանուր կիրառություն առաջարկելու համար, հազիվ թե առկա են: Ե՛վ մեկը, և՛ մյուսը ունեն ինչպես առավելություններ, այնպես և թերություններ, ուստի կիրառման համար դրանցից ընտրությունը կախված կլինի կառավարվող օբյեկտի գործունեության կոնկրետ պայմաններից՝ լուծվող խնդրի բարդությունից, ազդեցության դաշտի սահմաններից և այլ գործոններից: Կարծում ենք, ավելի նպատակահարմար տարբերակ կարելի է համարել այդ մոտեցումները միատեղելու միջոցով կառավարման նոր՝ միավորված այնպիսի մեթոդական մոտեցման ձևավորումը, որում հնարավորինս պահպանված լինեն այդ մոտեցումների դրական բնութագրերը և մերժվեն բացասականները: Այդպիսի *տեսագործնական մեթոդի* հիմնարար սկզբունքը կարելի է ձևակերպել որպես կառավարման խնդիրների լուծման և որոշումների հիմնավորման նպատակով ինչպես տեսության, այնպես և փորձի վրա հիմնված մոտեցումների միաժամանակյա և համատեղ օգտագործում: Դրանով իսկ ցանկացած խնդրի լուծման համար այն կարևորում է ինչպես տեսության (տեսական հիմքի), այնպես և այդ բնագավառում առկա փորձի վերաբերյալ գիտելիքներ ունենալը և դրանց նպատակային ճիշտ օգտա-

գործումը: Դա, կարծում ենք, առավել տրամաբանական է, քան դրանցից որևէ մեկի առանձնացված կիրառությունը:

Կառավարման վճիռների ընդունման հիմքում շատ հաճախ դրված է լինում տվյալ խնդրի լուծման համար նախօրոք մշակված ծրագիր կամ այդ վճիռը հիմք է դառնում խնդրի լուծման մանրամասնեցված ծրագրի մշակման համար: Եվ եթե կառավարման որակն ու արդյունավետությունը մեծապես կախված են կառավարողի (մենեջերի) ընդունակություններից և փորձից, ապա նույն տրամաբանությամբ ծրագրերի որակն ու արդյունավետությունը կախված են դրա մշակման ժամանակ օգտագործված մոտեցումների հիմնավորվածությունից: Դրանում կարևորվում է նմանատիպ խնդիրների լուծման համար կիրառելի մոտեցումների գոյությունը, ծրագիրը մշակողի ծանոթությունը դրանց, ընտրություն կատարելու կամ տվյալ խնդրի պայմաններին դրանք հարմարեցնելու, անհրաժեշտության դեպքում նաև նոր մոտեցումներ ձևավորելու կարողությունը, այսինքն՝ նրա մասնագիտական գիտելիքների մակարդակը և դրանք որոշակի խնդրի պայմանների համար ստեղծագործաբար օգտագործելու հնարավորությունները: Այդպիսի հատկությունները մասնագետի որակային բարձր աստիճանի բնութագրերն են, որոնց առկայությունը նաև մշակվող ծրագրի բարձր հիմնավորվածության նախապայման է:

Կառավարման անհրաժեշտությունը տնտեսության բոլոր ոլորտներում ու մակարդակներում, արդյունավետության բարձրացման մեծ կարևորությունը և դրանում մենեջերների մեծ դերը և, մյուս կողմից, մենեջերական կարողությունների խիստ կախվածությունը գիտելիքների ու փորձի իրենց պաշարից, այժմյան առաջավոր տեսություններին նրանց ծանոթությունից, ստեղծագործաբար գործելու հատկությունից՝ առաջադրում են ներկա տնտեսական համակարգին համապատասխանող, բարձր գիտելիքներով և նորովի մտածելակերպով մենեջերների պատրաստման և *բարձրակարգ մենեջերների դասի ձևավորման խնդիր*: Դրա լուծումը հնարավորություն կտա տնտեսության տարբեր մակարդակների, ոլորտների, օղակների, ինչպես նաև տարբեր ժամանակահատվածների առումով կառավարման գործառույթների կատարումն ապահովել համապատասխան հմտություններով օժտված կադրերով: Այս խնդրի իրականացումը կպահանջի միջոցառումների ամբողջական համալիրի ծրագրային մշակում և գործնական իրականացում:

Տեսության և փորձի մոտեցումների միացյալ հիմքի վրա կառավարում իրականացնելիս անհրաժեշտ է պարզորոշել, թե ինչպես գործնականում միավորել կամ համատեղել այդ մոտեցումների օգտագործումը: Չէ՞ որ իրենց առանձնահատկությունների պատճառով դրանց գործառույթների կատարումը պահանջում է համապատասխան մասնագիտացում: Դրանցից առաջինը (տեսական հիմքի օգտագործումը) իր էությանբ մոտ է գիտահետազոտական աշխատանքին, իսկ երկրորդը (փորձի առաջնայնությունը)՝ գործնական հմտությունների

կիրառություն է: Աշխատանքի այժմյան բաժանումը և որակի նկատմամբ պահանջը նպատակահարմար է դարձնում տարբեր գործառույթներ կատարող սուբյեկտների առանձնացումը, իսկ աշխատանքի կազմակերպման ու ծախսումների խնայողության տեսանկյունից նպատակահարմար կարելի է համարել գործառույթների կատարման կենտրոնացումը: Խնդիրն, իհարկե, քննարկման կարիք ունի, սակայն միանշանակ կարելի է նշել, որ լուծումը կախված կլինի կառավարվող օբյեկտի և լուծվող խնդրի բարդության աստիճանից, ուստի յուրաքանչյուր կոնկրետ դեպքում հաշվի պետք է առնվեն իրական պայմանները, դրանց համապատասխան ձևավորելով նաև լուծումը:

Տնտեսության վերին մակարդակներում, առավել ևս հանրային կառավարման ոլորտում, գործառույթներն ավելի բազմազան ու մեծաթիվ են, խնդիրներն էլ անհամեմատ ավելի մասշտաբային և բարդ, բարձր է նաև ընդունած որոշումների համար պատասխանատվությունը, քանի որ խիստ լայն և ընդգրկուն է դրանց ազդեցությունն իրենց վրա զգացող սուբյեկտների շրջանակը: Բարդությունները պայմանավորված են կառավարման կառույցների մասշտաբներով, բարդ կառուցվածքով, աշխատողների մեծ թվաքանակով, լուծվող խնդիրների մեծ դիվերսիֆիկացումով, տարաբնույթ քաղաքականությունների, կանխատեսումների ու ծրագրերի ձևավորման համար անհրաժեշտ աշխատանքների մեծ ծավալներով, կառավարման համակարգային մեթոդաբանության, բարձր տեխնոլոգիաների և անհրաժեշտ ապահովումների անբավարար մշակվածությամբ, և շատ այլ գործոններով:

Այս պայմաններում տնտեսության բարձր մակարդակներում կառավարման գործառույթների կատարման երկու հատվածները՝ տնտեսության և փորձի հիման վրա կառավարչական որոշումների մշակումն ու հիմնավորումը, կարծում ենք, նպատակահարմար կլինի իրականացնել տարբեր սուբյեկտների կողմից: Այդպիսի առանձնացման կազմակերպական ընդունելի ձև կարող է դառնալ կառավարման համակարգում, առավելապես բարձր մակարդակների կառույցներում, գիտամեթոդական խորհրդատվական ապահովման համակարգի և խորհրդատուների ինստիտուտի կայացումն ու զարգացումը:

Հանրապետությունում հանրային կառավարման բնագավառում բարձրաստիճան պաշտոնյաների խորհրդականներ, ընդ որում տարբեր մասնագիտական ուղղվածությամբ, օրենսդրորեն նախատեսված են: Սակայն դրանք ըստ մեծի մասի կատարում են կառավարման այնպիսի գործառույթներ, որոնք պատվիրակվում են նրանց ղեկավարի կողմից: Դրանով նրանք, ըստ իրենց աշխատանքի էության, փաստորեն դառնում են հարցերի որոշակի խմբի քննարկման համար նշանակված կառավարիչներ, որոնց կողմից ընդունած որոշումները հաստատվում են ավելի բարձր դիրք ունեցող կառավարող անձի կողմից: Այսպիսով նրանք գրեթե չեն իրականացնում խորհրդատվության այն գործառույթները, որոնց մասին ասվեց վերը: Այդ պատճառով նրանց աշխատանքը հազիվ թե լրջորեն աջակցի կառավար-



ման որոշումների հիմքում անհրաժեշտ չափով տեսական մոտեցումներ օգտագործելու և դրանց հիմնավորվածությունը բարձրացնելու խնդրի լուծմանը: Այս խնդրի կարևորությանն աղեկատ լուծում ստանալու և կառավարման մարմիններում ընդունվող վճիռների տեսագործնական հենքը ձևավորելու համար պետք է մշակել և հնարավոր շուտ իրականացնել այդ բնագավառի բարեփոխման հատուկ նպատակային ծրագիր, որում, կարծում ենք, օգտակար կլինի նկատի ունենալ նաև ստորև ներկայացված դատողությունները:

Կառավարումն առավել տարածում ունեցող գործունեություն է, որի գործառույթների իրականացման մոտեցումներն ելնում են կառավարման ամբողջական գիտության դրույթներից և օրենքներից: Այն այլ գիտությունների բաղկացուցիչ մաս չէ, ընդհակառակը, շատ խնդիրների հետազոտության ժամանակ, կախված դրանց բովանդակությունից և մասնագիտական ուղղվածությունից, կառավարման գիտությունն ինքն է օգտվում այլ գիտությունների (տնտեսագիտություն, սոցիոլոգիա, հոգեբանություն, հանրային հարաբերություններ և այլ) ծառայություններից, ինչը պայմանավորում է դրանցում կառավարմանն առնչվող ենթագիտությունների (օրինակ՝ կառավարման տնտեսագիտություն, սոցիալական հոգեբանություն և այլ) ձևավորման ու կադրերի պատրաստման նպատակահարմարությունը:

Կառավարման՝ որպես գործունեություն, համատարած բնույթը, բարդությունը, խնդիրների լուծման ու կիրառման որոշումներ ընդունելու ժամանակային համապատասխանության անհրաժեշտությունը, նպատակային և արդյունավետ լինելու պահանջն անհրաժեշտ են դարձնում դրա գործառույթների կատարման և գործողությունների կազմակերպման գործընթացներում այնպիսի մոտեցումների օգտագործումը, որոնք կարող լինեն զուգակցել կառավարչի արագ վճիռներ ընդունելու կարողությունը և այդ որոշումների հիմքում տվյալ խնդրի լուծման տեսական մոտեցումներն օգտագործելու և լուծման արդյունավետ տարբերակը ընտրելու պահանջի կատարումը: Դժվար չէ պատկերացնել այդպիսի զուգակցում իրականացնելու դժվարությունները, որոնց որոշակի չափով հաղթահարման ընդունելի միջոց կարելի է համարել *կառավարման խորհրդատվական ապահովման համակարգի* ձևավորումը և խորհրդատուների ակտիվ աշխատանքի համար պայմանների ստեղծումը: Այդպիսի խորհրդատվական ապահովումը կարող է իրականացվել կազմակերպական տարբեր ձևերով, տարբեր կատարողների միջոցով, այդ թվում՝ պետական, մասնավոր կամ հասարակական խորհրդատվական կազմակերպությունների, նաև անհատների կողմից, ընդ որում՝ կառավարող մարմնի կազմում կամ դրանից դուրս, ենթակայի կամ անկախ գործող անձի կարգավիճակով, նեղ մասնագիտացված կամ բազմապրոֆիլ, վճարովի կամ անվճար հիմքի վրա, ինչպես նաև հանրության ակտիվ մասնակցության և այլ ձևերով: Այսպիսի համակարգի ձևավորման, ինչպես նաև տնտեսության որոշակի մակարդակի կամ որոշակի օբյեկտի կառավարման

համար դրա ձևի հիմնավորման խնդիրը մեթոդական լուրջ հետազոտության կարիք ունի, այն յուրաքանչյուր դեպքի պայմանների համար կարող է ունենալ իր հստակ լուծումը: Սակայն անկասկած է նաև, որ այդ համակարգի գոյությունն զգալի չափով կարող է նպաստել հանրային կառավարման արդյունավետության բարձրացմանը, եթե խնդիրը ստանա գիտագործնական բավարար հիմնավորվածություն ունեցող լուծում և կիրառություն գտնի կառավարման ոլորտում:

Թվարկած կազմակերպական ձևերի կազմում իր ուրույն տեղն ունի *խորհրդակալանների ինստիտուտը*: Այն հիմնվում է կառավարող անձին կից մասնագետ խորհրդակալաններ ունենալու նպատակահարմարության կանխադրությով և ներկայացնում է խորհրդակալանների ամբողջությունը, ներառած նաև օրենսդրաիրավական կանոնակարգման գործող նորմատիվային փաստաթղթերը, գործառույթների նպատակային կազմը, իրականացման նկատմամբ պահանջները, այն բնութագրերը, որոնց պետք է համապատասխանի խորհրդակալանի պաշտոնը զբաղեցնող անձը, ղեկավարի հետ աշխատելու պայմանները, պարտականություններն ու կատարման պատասխանատվությունը, սպասվելիք խորհրդատվության բովանդակությունն ու մատուցման ձևը և այլ բաղադրատարրեր:

Կառավարման հիմնական գործառույթը, անկասկած, կառավարվող օբյեկտի գործունեության հնարավոր արդյունավետ ուղղորդումը և առկա խնդիրների լուծումն է: Յուրաքանչյուր օբյեկտ ունի գործունեության և խնդիրների իր առանձնահատկությունները, որոնք պայմանավորում են դրանց համապատասխանող լուծումներ բացահայտելու կամ մշակելու, փորձաքննելու և պաշտոնապես կիրառելու անհրաժեշտությունը: Կառավարող անձը, կազմակերպական և այլ բազմաթիվ խնդիրներով մշտապես զբաղված լինելով, հազիվ թե հնարավորություն կունենա անձամբ բավարար ուշադրություն դարձնել և ժամանակ հատկացնել խնդիրների տեսականորեն բազմակողմ հիմնավորված լուծումներ ստանալուն: Նա այդ նպատակով օգտվելու է մասնագիտական խորհրդատվությունից, մասնավորապես՝ խորհրդակալանների աջակցությունից: Վերջինները, ենթադրվում է, ունենալու են այդ նպատակի համար բավարար տեսագործնական գիտելիքներ, դրանք կառավարվող օբյեկտի առանձնահատկություններին համապատասխանեցնելու հմտություն, տարբեր մոտեցումներ օգտագործելու և որոշակի խնդրի լուծման մի շարք այլընտրանքներ առաջարկելու հնարավորություն: Իսկ կառավարող անձը, օգտագործելով իր մենեջերական կարողությունը, այդ տարբերակներից կընտրի իր տեսանկյունից լավագույնը: Այս ձևաչափը, հնարավոր է ոչ մեծ շեղումներով, գործում է քիչ թե շատ մասշտաբային ցանկացած օբյեկտի կառավարման գործընթացներում, առավել ևս հանրային կառավարման վերին օղակներում: Սակայն ոչ բավարար կանոնակարգվածության պատճառով այն ցանկալի արդյունավետություն դեռ չի ապահովում և կայացման ու հետագա զարգացման կարիք ունի:

Ծագած խնդիրների տարբերակված լուծումից բացի խորհրդականների գործառույթների կազմում, կարծում ենք, նպատակահարմար կլինի ներառել նաև կառավարման կազմակերպական, տեխնոլոգիական, տեխնիկական և ծրագրային ապահովման խնդիրների հետազոտություն: Օրինակ՝ այդ բնագավառներում ժամանակակից նորույթները տվյալ օբյեկտի կառավարման գործընթացներում կիրառելու հնարավորության և նպատակահարմարության հիմնավորումը, ինչպես նաև այդպիսի նորամուծությունների մշակմանն ուղղված սեփական հետազոտությունների իրականացումը և արդյունքների գործնական կիրառման առաջարկությունների մշակումը: Ընդ որում, տեսագործնական լայն և խորը գիտելիքների, դրանք նպատակային ու ստեղծագործաբար օգտագործելու պահանջը նպատակահարմար է դարձնում խորհրդականների մասնագիտացումը: Դա իր հերթին առաջադրում է գործունեության ոլորտների առանձնացման հիմքի վրա դրանց համապատասխան մասնագիտացման աստիճանների որոշման խնդիր:

Սեփական խորհրդականների գոյությունը չի բացառում մասնագիտացված խորհրդատվական կազմակերպությունների (այդ թվում՝ նաև միջազգային) ծառայություններից օգտվելու հնարավորությունը: Այդպիսի օգնությունը, որոշ հմաստով, կբերի ժողովրդավարության, կառավարման գործընթացներում հասարակության մասնակցության ընդլայնում, որոշ դեպքերում, օրինակ՝ ռազմավարական խնդիրների լուծման համար, հնարավոր է նաև խորհրդատվության որակի բարձրացում: Սակայն քիչ չեն նաև սեփական խորհրդականների անձնակազմի օգտին խոսող հանգամանքները, օրինակ՝ պահանջվող նեղ մասնագիտացումը, որակային որոշակիությունը, մշտապես «ձեռքի տակ» լինելը և մրցութային ընտրության ժամանակային քաշքշուկից խուսափելը, խորհրդատվության օպերատիվությունը, տեղական պայմանների լավ իմացությունն ու տեղեկատվության մատչելիությունը, շարունակական հաշվետվությունն ու համաձայնեցնելու և ուղղումներ կատարելու հնարավորությունը և այլն: Այստեղից կարելի է եզրահանգել, որ լավագույն տարբերակը ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին խորհրդատվությունների օգտագործման հնարավորությունների ստեղծումն է: Դրանց համամասնության հիմնավորումը թողնվելու է կառավարող կառույցի իրավասությանը, որը խնդիրը լուծելիս պետք է նկատի ունենա արտաքին խորհրդատվության նկատմամբ առկա պահանջը և նախատեսվող ժամանակին ու որակով այն ստանալու հնարավորություններն ու պայմանները:

Կառավարման խորհրդատվական ապահովման խնդիրն առնչվում է ներկայիս կարևորագույն առաջնայնությանը՝ կառավարման ժողովրդավարության ավելացման և կառավարման գործառույթներում հանրության մասնակցության ընդլայնման խնդրին: Խորհրդականների ինստիտուտի ձևավորումն ու բնականոն գործունեությունն ինքնին ծառայում է այդ խնդրի լուծմանը, ներկայացնում է կառավարմանը մասնագիտական մասնակցության ընդլայնման ձև՝ խորհրդատվական

ծառայությունների միջոցով, ինչն էլ ավելի է բարձրացնում այս խնդրի լուծման կարևորությունը:

Կառավարման երկու՝ տեսամեթոդական և փորձի հիմքի վրա ձևավորված մոտեցումների համեմատական վերլուծության արդյունքում դրանց հակադրումը հողվածում համարվում է ոչ նպատակահարմար, առաջարկվում է անցնել դրանց համատեղ և փոխհամաձայնեցված լայն օգտագործման ներդրմանը, մանավանդ հանրային կառավարման համակարգում: Որպես այդ առաջարկի գործնական իրագործման ուղի նշելով այդպիսի օգտագործման մեթոդական մոտեցումների մշակումն ու փորձնական կիրառությունը՝ հողվածում կարևորվում և հիմնավորվում է նաև խորհրդատվության ինստիտուտի և բարձրորակ մասնագետ խորհրդականների նպատակային լայն օգտագործումը կառավարման գործընթացներում: Այս ուղղությամբ հողվածում արվել են մի շարք օգտակար առաջարկություններ:

### Գ Ր Ա Կ Ա Ն ՈՒ Թ Յ ՈՒ Ն

1. **Սովարյան Յու.**, Ռազմավարական կառավարում, Եր., «Տնտեսագետ», 1996, 152 էջ:
2. Գիտական և տեխնոլոգիական ներուժ և արդյունավետություն. Արդի համաշխարհային մոտեցումներ և փորձ, Եվրոպական ինտեգրման գրադարան, հատոր 9, Երևան, AEPLAC, 2007:
3. **Սարկոսյան Ա., Հախվերդյան Դ.**, Կորպորատիվ կառավարում. Ակնկալիքներ և իրականություն, «Տիգրան Մեծ», Եր., 2003, 416 էջ:
4. Կորպորատիվ կառավարման ձեռնարկ: Գործնական ուղեցույց Հայաստանի Հանրապետության բաժնետիրական ընկերությունների համար, IFC. 2000, «Միջազգային ֆինանսական կորպորացիա», 189 էջ:
5. **Էլվին Թոֆլեր**, Գիտելիքն ու իշխանությունը տեղեկատվական հասարակության մեջ, Եր., «Զանգակ-97», 2006, 232 էջ:
6. **Атаманчук Г.В.**, Теория государственного управления: курс лекций, 4-ое изд., М., “Омега – П”, 2006, 584с.
7. **Друкер П.**, Задачи менеджмента в XXI веке, Пер. с англ, Учеб. Пос., М., “Вильямс” 2000, 272с.
8. **Meyer Dietmar**, “Society and Economy” Volume XXI, #4, Creativity, Human Capital and Economic Growth”, <http://www.lib.bke>.
9. The Global Knowledge Economy and its implications for markets (David Skyrme Associates). <http://www.skyrme.com/insights/21gke.htm>.

**BENYAMIN YEGHIAZARYAN**

*National Academy of Sciences,  
Institute of Economics, Chief Scientific Researcher  
Doctor of Sciences (Economics), Professor*

**ARA GYURJYAN**

*Presidency of the Republic of Armenia  
Deputy Chief of Staff,  
Doctor of Economics*

**PROFESSIONAL CONSULTANCY AS A MEANS FOR  
INCREASING MANAGEMENT EFFICIENCY**

Based on the results of a comparative analysis of two approaches in management, one developed on theory and methodology, and the other on experience, the article perceives as inexpedient to oppose them to each other. The authors suggest that these two approaches be widely implemented in a congruent and inter-related way in the sphere of public administration.

Along with mentioning elaboration of methodical approaches and pilot implementation as a practical realization of this suggestion, the article emphasizes and justifies the purposeful and wide use of the institute of consultancy and the services of highly skilled professional advisors in management processes. The article presents a number of useful recommendations in this direction.

## ԹԱԹՈՒԼ ՄԱՆԱՍԵՐՅԱՆ

Տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր

### ՄԱԿՐՈՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ ԵՎ ԴՐԱ ԲԱՐԵԼԱՎՄԱՆ ՈՒԴԻՆԵՐԸ ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ

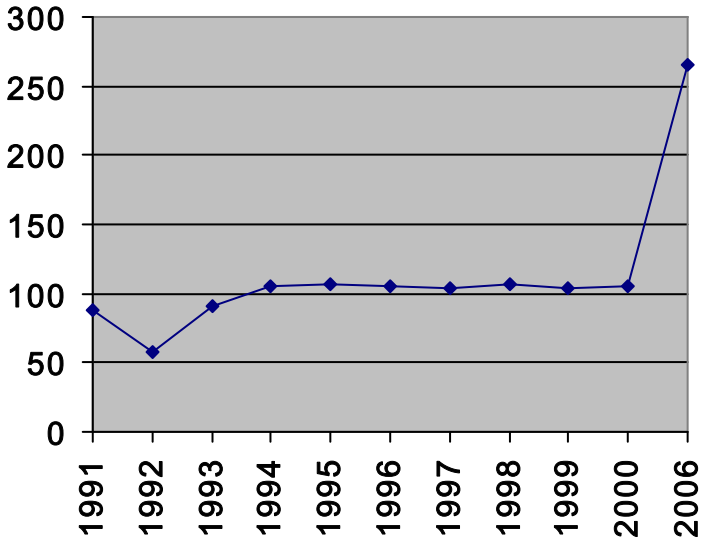
Ցանկացած տնտեսական ծրագիր, որ կարող է հավակնել հաջողության, անհրաժեշտաբար պետք է հենվի վիճակի իրատեսական վերլուծության վրա, ներառի ինչպես առաջընթացի հաջող օրինակներ, այնպես էլ դասեր՝ սոցիալ - տնտեսական նվաճումներ արձանագարելու համար: Ներկա իրավիճակի վերլուծության արդյունավետությունը մեծապես պայմանավորված է նաև անցյալ տարիներից մինչ օրս նկատվող տնտեսական միտումների ուսումնասիրությամբ:

**Անցյալը:** Արդյունաբերական մի շարք ենթաճյուղերի, մասնավորապես էլեկտրոնիկայի, մեքենաշինության, ճշգրիտ սարքաշինության, գործիքաշինության, քիմիական, թեթև, սննդի արդյունաբերության ձեռնարկությունների, գիտաարտադրական միավորումների արագընթաց զարգացման շնորհիվ Հայաստանն անցած դարի 80-ականներին դասվում էր նախկին խորհրդային տարածքի ամենազարգացած արդյունաբերական երկրների շարքին: Հիշենք, որ բնակչության մեջ որակյալ աշխատուժի տեսակարար կշռով Հայաստանը տարիներ շարունակ եղել է մրցակցությունից դուրս: Համախառն ներքին արդյունքի (ՀՆԱ) մոտ 40%-ը ստեղծվում էր արդյունաբերության տարբեր ներառյալ էներգետիկայի, լեռնահանքային արդյունաբերության, ինչպես նաև վերը հիշատակված ճյուղերում: Դրա հետ մեկտեղ հանրապետության տնտեսության կառուցվածքը, եթե ոչ ենթարկված, ապա մեծապես համաձայնեցված էր խորհրդային այլ հանրապետությունների տնտեսական հզորությունների հետ՝ կազմելով վերարտադրության բարդ շղթայի ընդամենը մեկ մասը: Պետք է խոստովանել, որ հատուկեմտ ճյուղեր կարող էին գոյատևել առանց, մի կողմից, հումքային, ֆինանսական և այլ բնույթի ներարկումների, մյուս կողմից, ԽՍՀՄ և այլ համայնավարական երկրների սպառողական հսկա շուկայի: Այս տեսանկյունից միանգամայն կանխատեսելի էր գերկենտրոնացված համակարգի փլուզման հետևանքով հանրապետության տնտեսությանը հասցված ցնցումը: Հատկանշական է, որ մինչև անկախացումը, հանրապետության ՀՆԱ-ի 56%-ից ավելին արտադրվում էր մեքենաշինական և թեթև արդյունաբերության ձեռնարկություններում: Որպես ընդհանուր օրինաչափություն՝ հենց այս ճյուղերն ամենաշատ վնասները կրեցին հետխորհրդային շրջանում՝ գրեթե բոլոր նորանկախ պե-

տություններում: Հայաստանի պարագայում, դրան գումարվեց նաև հաղորդակցության ուղիների շրջափակումը, որն ավելի դժվարացրեց երբեմնի կապերի վերականգնումը և մուտքը նոր սպառողական շուկաներ: Վերջին տարիների դժվարությունները տնտեսագիտորեն ըմբռնելի են դառնում, հատկապես, հաշվի առնելով, որ մինչև 1991թ. աշխատուժի գրեթե համատարած՝ մոտ 98% զբաղվածության պայմաններում, ՀՆԱ-ի մոտ 9/10 մասն արտադրվում էր պետական սեփականություն հանդիսացող ձեռնարկություններում, որոնց մեջ գերակշռողը ոչ թե փոքր, այլ մեծ և միջին ձեռնարկություններն էին: Կարևոր է հաշվի առնել նաև այն իրողությունը, որ ՀՆԱ-ի անկումը Հայաստանում նկատվում է ոչ թե անկախությանը հաջորդած տարիներին, այլ դրանից 3-4 տարի առաջ: «Վերակառուցման» չհամակարգված բարեփոխումներն իրական քաոս առաջացրեցին ԽՍՀՄ բոլոր երկրներում, այդ թվում՝ Հայաստանում: 1988թ. սկսած արդյունաբերական արտադրության մակարդակն սկսեց անկում արձանագրել, որը շարունակվեց ավելի քան վեց տարի:

**Բարեփոխումների շրջանը:** Ի տարբերություն Բալթյան երկրների, որոնք մի քանի տարի շարունակ իրենց գիտական ներուժը կենտրոնացրել էին արդեն իսկ կանխատեսելի անկախությանը նախապատրաստվելուն (1989թ. գարնանը Էստոնիայի կառավարությունն ընդունեց երկրի Տնտեսական անկախացման ծրագիրը, դրա մշակմանը մասնակից դարձնելով խորհրդային գրեթե բոլոր հանրապետությունների ճանաչված տնտեսագետներին), Հայաստանը ստիպված էր երկրաշարժից 42%-ով տուժած տնտեսության հետ միասին ժառանգել սոցիալական (ներառյալ՝ գաղթականների), ինչպես նաև պատերազմական պայմաններում ամեն գնով քաղաքական ու ազգային ինքնահաստատման բազմաբնույթ խնդիրներ: Արդյունքում, **արդյունաբերական արտադրությունը շարունակեց անկում ապրել**, 1994թ. կրճատվելով 1988-ի համեմատ մոտ 40%-ով: Նույն ժամանակահատվածում ՀՆԱ-ի կառուցվածքում մեքենաշինական արդյունաբերության տեսակարար կշիռը նվազեց 31,6%-ից մինչև 20,1%, իսկ հետագայում մինչև 3,3% (1999թ.): Թեթև արդյունաբերության տեսակարար կշիռը ՀՆԱ-ում ավելի անցանկալի են. 1988 թ.՝ 24,4%-ից 1999թ. նվազելով մինչև 1,4%, իսկ 2007 թ. տվյալներով մեկ տոկոսից անգամ պակաս: Ընդհանուր առմամբ, էլեկտրաէներգիայի, վառելիքի մատակարարման կտրուկ նվազման հետևանքով առաջացած էլեկտրաէներգիայի անջատումների, համատարած մութի և չջեռուցվող կացարաններում մարդկանց հուսահատությունը հիշեցնող 1991-1995 թվականները կարելի է բնութագրել որպես տնտեսական արհավիրքներին դիմակայելու, նոր պայմաններին մարդկանց ու տնտեսությանը հարմարեցնելու և հետագա անկումը զսպելու փորձերի տարիներ: Արդյունքում, 1995թ. սկզբին առաջին անգամ հրապարակվեցին երկար սպասված աճի միանիշ ցուցանիշներ, ավետելով, որ նախորդ տարին նշանավորվել է ՀՆԱ-ի 5,4% աճով:

**Համախառն ներքին արդյունքի աճը Հայաստանի  
Հանրապետությունում 1991 - 2006թթ.<sup>1</sup>**  
(արտահայտված %-ներով)



1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2006
88.3	58.2	91.2	105.4	106.5	105.9	103.3	107.3	107.3	103.3	265.0

Մակրոտնտեսական կայունությանն ուղղված կոշտ ռազմավարությունը, ոչ առաջին, ոչ էլ հետագա տարիներին և մինչ օրս չի ուղեկցվում սոցիալական պայմանների բարելավման որևէ հստակ ծրագրով կամ համակարգված միջոցառումներով: Որպես ընդհանրացնող միտումներ՝ կարելի է արձանագրել, որ 1991-2001թթ. տեղի են ունեցել, մի կողմից տնտեսական արագընթաց բարեփոխումներ, մյուս կողմից՝ բնակչության սոցիալական պայմանների բացարձակ վատթարացում և հասարակության համար անցանկալի խիստ բևեռացում ու զնոդունակության անկում: Իսկ թե անցնող տարիներին իրականացրած տնտեսական քաղաքականության արդյունքում որն է գերակշռում՝ ձեռքբերածը, թե՞ կորուստը, հնարավոր է դատել միայն վերլուծելով տնտեսագիտական կարևորության հետևյալ փաստերը:

1992թ. հունվարի 1-ից սկսած գների, հետևաբար՝ առևտրի ազատականացումը հիմք դրեց նախկին տնտեսակարգի հիմնարար քայ-

<sup>1</sup> Աղբյուրը՝ ՀՀ ազգային վիճակագրական ծառայության տարեկան ամփոփագրեր



քայմանը: Արձանագրվեց նախ ռուբլու, իսկ 1993թ. նոյեմբերին ազգային դրամանիշի շրջանառության մեջ մտցնելուց հետո նաև՝ **դրամի գերարժեզրկում** (հիպերինֆլացիա): Վերջինս միայն մեկուկես ամսում հասավ 1880%-ի: **Բնակչության գնողունակ պահանջարկի անկման, ազգային եկամտի անհամաչափ բաշխման հետևանքով փոքր, միջին և մեծ օբյեկտների, հողի և արտադրական հզորությունների արագացված սեփականաշնորհման արդյունքում տեղի ունեցավ նաև ազգային հարստության անհամաչափ վերաբաշխում:** Աստիճանաբար, աճեց սովետային տնտեսության տեսակարար կշիռը: Սպառման ավանդական շուկաների կորստյան հետևանքով **կրճատվեցին արտահանման տեմպերը**, աճեց արտաքին առևտրի բացասական մնացորդը (սալդոն), որը ներկայումս ունի աճի միտում և 2007թ. տվյալներով ներմուծումը գրեթե երեք անգամ գերազանցում է արտահանման ծավալները: Ակնհայտ է, որ արտաքին կախվածությունը կրճատելու համար կարևոր է ՀՆԱ-ի աճի արագ տեմպեր, դրանում արտահանվող հատվածի աստիճանական ավելացում: Մինչդեռ այսօր հայաստանյան 100 ձեռնարկությունից միայն 4-ն են ինչ-որ բան արտահանում, ըստ որում արտահանման մեջ (ուր, հիմնականում էներգետիկայում, ոսկերչության և ադամանդագործության ոլորտում, մետաղի ջարդոցի հավաքման գործում **նվազել է նոր ստեղծվող արժեքը**) գնալով աճում է ոչ պետական, մասնավոր ընկերությունների տեսակարար կշիռը: Մի կարևոր իրողություն ևս. ինչպես 1988թ., այնպես էլ հիմա, ստեղծվող ՀՆԱ-ի միայն 10%-ն է արտահանվում ոչ ԱՊՀ անդամ երկրներ, որը վկայում է սպառման արտաքին շուկաներում տեղական արտադրանքի **հանդեպ սահմանափակ պահանջարկի, այսինքն՝ ցածր մրցունակության** մասին: Արտաքին կախվածության մեկ այլ դրսևորում է նաև պետական **բյուջեի խորացող ճեղքվածքի** ֆինանսավորման աղբյուրներում արտաքին աղբյուրների տարեցտարի ավելացող տեսակարար **կշիռը:**

**Գործազրկությունը** 1991թ. 1,5-2%-ից 1995թ., մեր գնահատմամբ, հասավ աշխատունակ բնակչության 76-77%-ի, տնտեսության որոշ ճյուղերում կրելով համատարած բնույթ: Պետք է նկատել, որ աշխատուժի, այդ թվում՝ որակյալ, մեծ առաջարկի և քիչ պահանջարկի պայմաններում գործատերն ավելի անարգել կարող է իջեցնել վարձատրությունը, որն էլ բնորոշ է երկրի տնտեսության գրեթե բոլոր ճյուղերին: Ներկայումս պաշտոնապես գրանցված գործազուրկների թիվը գնալով նվազում է:

Անկախացման առաջին տարիներին նկատվող ՀՆԱ-ի ծավալների կրճատմանը 1994-ից ի վեր փոխարինեց **5-7%-ի սահմաններում տատանվող տնտեսական աճը**, որը սակայն, դրվագային էր և նույնիսկ 2000թ. ի վեր արձանագրվող երկնիշ թվերով տնտեսական աճն առայժմ չի տարածվում ամբողջ ճյուղերի կամ տնտեսության վրա:

Տնտեսական կարևոր ցուցանիշներից մեկը, որը, թեև արհեստականորեն, բայց որոշակի կայունության է հասել, ազգային արժույթի փոխարժեքն է: 1993թ. արձանագրած քառանիշ թվերով բնութագրվող

գերարժեգրվումից հետո 1994-1995թթ. դրամի արժեգրվումը կազմեց 26%, 1996թ.՝ 6%, 1997թ.՝ 22%, իսկ 1998-2000թթ.՝ 1%-ից պակաս և միայն 2007թ. անցավ հինգ տոկոսի սահմանագիծը: Արտարժույթի նկատմամբ **դրամի կայուն փոխարժեքն**, անշուշտ, կարևոր է արտաքին ներդրումների ներգրավման տեսանկյունից, սակայն կարող է լուրջ խոչընդոտ հանդիսանալ արտահանման կարողության զարգացման համար՝ հաշվի առնելով ապրանքների մրցունակության ձեռքբերման հարցում ազգային դրամով արտահայտված գների համեմատաբար ցածր մակարդակի անհրաժեշտությունը: Հենց այս հանգամանքի գիտակցումն էլ կարող էր էական աշխուժություն ստեղծել Ռուսաստանի հետ արտաքին առևտրում 1998թ. այս երկրում ծայր առած ճգնաժամի ժամանակ և դրա հաջորդող տարիներին: Պետական և մասնավոր բազմաթիվ ձեռնարկությունների պարապուրդի պայմաններում, դրական միտումներ են արձանագրվում փոքր և միջին ձեռնարկատիրության ասպարեզում: Ու չնայած պետական անհրաժեշտ օժանդակության բացակայությանը, այս ոլորտի ներկայացուցիչներն իրենք են հարթում իրենց զարգացման ուղիները, միաժամանակ նպաստելով ՀՆԱ-ի արագընթաց աճին: Եթե 1990թ. մասնավոր հատվածի տեսակարար կշիռը ՀՆԱ-ում կազմում էր 11,7%, ապա ներկայումս այն անցնում է 75%-ից: Համապատասխանաբար, զգալիորեն կրճատվել է ՀՆԱ-ում պետական, հատկապես խոշոր ձեռնարկությունների տեսակարար կշիռը, կազմելով ՀՆԱ-ի շուրջ մեկ քառորդը: Ընդհանուր առմամբ, ՀՆԱ-ի արտադրության 60%-ն այսօր կենտրոնացած է տնտեսության համեմատաբար նոր, ոչ ավանդական ճյուղերի ձեռնարկություններում: ՀՆԱ-ում գնալով աճում է ծառայության ոլորտի տեսակարար կշիռը (1994-98թթ. ՀՆԱ-ի աճի 43%-ը բաժին էր ընկնում ծառայությունների ոլորտին, 30%-ը գյուղատնտեսությանը, իսկ արդյունաբերությանը՝ միայն 13,3%): 2006 թ. արդյունքներով նվազել են արդյունաբերական արտադրության ծավալները (99,1%՝ 2005 թ. մակարդակից), էլեկտրաէներգիայի արտադրության ծավալները (94,1%՝ 2005 թ. մակարդակից) և այլն: Այդ վտանգավոր միտումները շարունակվել են նաև 2007 թ., երբ արդյունաբերական արտադրանքի ծավալն առանց էլեկտրաէներգիայի, գազի, ջրի արտադրության և բաշխման կազմել է 2006 թ. նույն ժամանակաշրջանի ընդամենը 101,4%-ը, իսկ էլեկտրաէներգիայի արտադրությունը՝ 98,9%: Շինարարության աճի բարձր տեմպերը, որ գրանցվել էին 2005-2006 թթ. (համապատասխանաբար 134 և 139,8%), 2007 թ. կրճատվել են ավելի քան 4 անգամ: Առանձնակի մտահոգիչ իրավիճակ է ստեղծվել արտաքին առևտրում: Այսպես, 2006 թ. առևտրային բացասական հաշվեկշռի աճի տեմպը 2005 թ. նկատմամբ կազմել է 131,1%, ընդ որում, Հայաստանից ապրանքների արտահանումն այդ նույն ժամանակահատվածում նվազել է 21 մլրդ 187 մլն դրամով, իսկ ներմուծվող ապրանքների աճի տեմպը կազմել է 142,8%: Նման տագնապահարույց զարգացումներ են արձանագրվել նաև 2007 թ.: Այսպես, առևտրային բացասական հաշվեկշռի

աճի տեմպը 2006 թ. համեմատ կազմել է 164,56%, ներմուծման աճի տեմպը 2007 թ. նախորդ տարվա համեմատ կազմել է 145,7%:

Այս ամենով հանդերձ, անցնող տարիների տնտեսական գնահատականը մեր կողմից ուսումնասիրված երևույթների, թվերի ու փաստերի պարզունակ հանրագումար չէ: Այն, թերևս, ցույց է տալիս, թե ինչ կորուստների գնով կարող են ձեռք բերվել ինքնուրույնության առաջին արդյունքները, իսկ ավելի շատ՝ թե ինչից կարելի է խուսափել, ավելի արդյունավետ զարգացում ու արժանավայել կենսակերպ ապահովելու համար:

Ինչ վերաբերում է ազգային տնտեսության զարգացմանը միտված գործնական առաջարկությունների ներկայացմանը, ապա դրանց, մեր հանդգամաբ, պետք է նախորդի ճգնաժամային երևույթների և պատճառների խորն ախտաճանաչումը:

**Պատճառները** տարբեր են և կարող են դասակարգվել ըստ սկզբնաղբյուրների, անցման փուլերի, երկրի առանձնահատկությունների, ենթակայական և առարկայական գործոնների: Մեր կողմից կարևորվում են պատճառների հետևյալ խմբերը, որոնցից յուրաքանչյուրի մեկնաբանությունն ինքնին առանձին ուսումնասիրության առարկա է:

1. Նոր տնտեսական հարաբերությունների պայմաններում պետության դերի կտրուկ նվազումը և տնտեսության կառավարման մի շարք օղակներում բանիմացության ոչ բավարար մակարդակը:
2. Տնտեսության քաղաքականացվածության բարձր աստիճանը, որը հանգեցնում է կառավարման մարմինների հաճախակի փոփոխությունների: Նման միտումը բնորոշ էր անկախացման առաջին տարիներին: Միայն 1996-2000թթ. Հայաստանն ունեցել է 7 վարչապետ և 7 տարբեր կառավարություն:
3. Մասնագիտական, մասնավորապես տնտեսագիտական մտքի հանդեպ պետական պահանջարկի բացակայություն և իշխանությունների մեկուսացում՝ մտավոր կարողության տարբեր ոլորտներից:
4. Ազգային տնտեսության ճյուղերի, արտադրական կարողությունների, մարդկային, հանքահումքային, այլ պաշարների մասին անբողջական տեղեկատվության բացակայություն:
5. Սեփականաշնորհման գործընթացի անտեղի և արհեստական արագացում՝ դրանից բխող բազմաբնույթ սոցիալ-տնտեսական հետևանքներով:
6. Սովետային տնտեսության բարձր տեսակարար կշիռ:
7. Տնտեսության պետական և մասնավոր հատվածներում հին մտայնության և մոտեցումների գերակայություն:
8. Հարկային «կոշտ» քաղաքականություն, հարկային օրենքների հաճախակի փոփոխություններ:
9. Կաշառակերություն և կոռուպցիա:

10. Բարեփոխումների իրականացման գործընթացում սեփական ծրագրերի և նախաձեռնության բացակայություն, միջազգային կազմակերպությունների կողմից այլ երկրներում կիրառված մոդելների հարկադրանք, ազգային տնտեսության առանձնահատկությունների անտեսում:
11. Տեղական ներդրումների, փոքր ձեռնարկատիրության համար բարենպաստ պայմանների, վստահության դաշտի բացակայություն:
12. Սպառման ավանդական արտաքին շուկաներից մեկուսացում, նոր շուկաների գրավման ուղղությամբ ուսումնասիրությունների բացակայություն:
13. Տնտեսության իրական հատվածի զարգացմանը խոչընդոտող վարկերի բարձր տոկոսադրույքներ:
14. Հաղորդակցության ուղիների շրջափակում:
15. Օրենքի գերակայության բացակայություն:

### **ԻՆՉ ԽՆԴԻՐՆԵՐ Է ԴՆՈՒՄ ՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆԸ**

Երկրորդ սերնդի բարեփոխումների ծրագիր

Կառավարությունը ձեռնամուխ է լինելու պետական և մասնավոր հատվածների միջև գործընկերության հայեցակարգի ներդրմանը, ինչն ապահովելու է ազգային ու տեղական կարևորագույն ծրագրերի համատեղ մշակում և իրականացում, պետության այնպիսի գործառույթների բացառում, որոնք կարող են վնասել ազատ շուկայական մրցակցային հարաբերությունների բնականոն զարգացմանը և նպաստեն մրցակցային, նորամուծական տնտեսության ձևավորմանը: Երկրորդ սերնդի բարեփոխումները բիզնեսի և ներդրումների համար կստեղծեն պայմաններ: Ներդրումները և ակտիվ բիզնեսը քաջալերելու նպատակով մեր երկրի հարկային և մաքսային համակարգերը պետք է լինեն միջազգայնորեն մրցունակ: Տնտեսության կարգավորումը չպետք է խոչընդոտի բիզնեսի կայացմանն ու զարգացմանը, այլ՝ ընդհակառակը, պետք է ծառայի հավասար պայմանների ապահովման, զարգացման աջակցության և ռիսկերի նվազեցման նպատակներին: Պետությունը շարունակելու է աջակցել համաշխարհային չափանիշներին համապատասխանող հայկական ընկերությունների կայացմանը՝ ներդրումներ կատարելով նորաստեղծ ընկերություններում և ֆինանսական օգնություն ցուցաբերելով արագացված աճի փուլում գտնվող փոքր և միջին ձեռնարկություններին: Խրախուսվելու է կորպորատիվ կառավարման համակարգի ներդրումը տնտեսության իրական հատվածում: Պետական մասնակցությամբ ձեռնարկությունները պարտադիր կերպով կներդնեն կորպորատիվ կառավարման լավագույն չափորոշիչները: Պետությունը խնդիր է դնում խթանելու թափանցիկ աշխատող ձեռնարկությունների զարգացումը՝ նպատակ ունենալով բարձրացնել հասարակության վստահությունը բիզնեսի նկատմամբ: Ուշադրության կենտրոնում պետք է մնան կառուցվածքային վերափոխումների և

ենթակառուցվածքների արդիականացման խնդիրները՝ ներդաշնակեցնելով ընթացիկ, միջին ժամկետ և հեռանկարային խնդիրների լուծումը:

Երկրորդ սերնդի բարեփոխումների ներքո պետք է իրագործվի նոր որակի արդյունաբերական քաղաքականություն: Նորամուծական արդյունաբերությունը և բարձրարժեք ծառայությունների զարգացումը կառաջնորդեն տնտեսական աճը և զարգացած շուկաների հետ ավելի խոր ինտեգրումը:

Գյուղատնտեսության արդյունաբերականացումը և արտադրություն-վերամշակում-շուկա շղթայի լիարժեք գործարկումը հնարավորություն կտան այդ ճյուղում ապահովել գյուղատնտեսությամբ զբաղվողների եկամուտների աճ: Հայաստանի ֆինանսական համակարգը տարածաշրջանային ֆինանսական կենտրոն դառնալու իրական ներուժ ունի: Ստոկհոլմի բորսայի մուտքը Հայաստան դրա վառ ապացույցն է: Համատեղ գործողությունների ծրագրի իրագործումը լուրջ նախադրյալներ կապահովի դրված նպատակին հասնելու համար:

Եթե փորձենք Կառավարության նպատակները վերածել թվերի և համեմատենք մոտ ապագայում նախատեսվող արդյունքներն այսօրվա իրավիճակի հետ, ապա կարելի է այն ներկայացնել հետևյալ կերպ.

ՏՆՏԵՍՈՒԹՅՈՒՆ	2006	2012
Անվանական ՀՆԱ, մլրդ դրամ	2,657	5,570
Ապրանքների և ծառայությունների արտահանում, մլն ԱՄՆ դոլար	1,510	3,861
Ներդրումներ, մլրդ դրամ	892.2	1,727.2
Իրական գործազրկության մակարդակ, տոկոս	27.8	17.0
<b>ՀԱՄԱԽՄԲՎԱԾ ԲՅՈՒՋԵ</b>		
Ընդամենը ծախսեր, մլրդ դրամ	567.8	1,339
Ընդամենը ծախսեր, %` ՀՆԱ նկատմամբ	21.5	24.0
Սոցիալական ծախսեր, մլրդ դրամ	249.5	656.2
Կրթություն, մլրդ դրամ	82.4	195.0
Առողջապահություն, մլրդ դրամ	39.5	106.0
Սոց. ապահովություն և սոց. ապահովագրություն, մլրդ դրամ	127.5	355.3

**ԿԵՆՍԱՄԱԿԱՐԴԱԿ ԵՎ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅՈՒՆ**

ՀՆԱ՝ մեկ շնչի հաշվով, հազար դրամ	825	1,688
Միջին ամսական աշխատավարձ, դրամ	62,293	122,541
Միջին ամսական ապահովագրական կենսաթոշակ, դրամ	11,380	39,498
Միջին ամսական ապահովագրական կենսաթոշակ, դրամ, %՝ նվազագույն սպառողական զանբյուրի նկատմամբ	35,9	100
Սեկ ընտանիքին վճարվող ամսական միջին նպաստի չափը, հազար դրամ	15.5	33.4
Երրորդ և չորրորդ երեխայի ծննդյան նպաստ՝ դրամ	35 հազար	1 մլն
Հինգերորդ և հաջորդ երեխայի ծննդյան նպաստ՝ հազար դրամ	35 հազար	1,5մլն
Աղքատների թվաքանակը, %՝ բնակչության թվաքանակի նկատմամբ	26,5	11,9
Ծայրահեղ աղքատների թվաքանակը, %՝ բնակչության թվաքանակի նկատմամբ	4,1	1,8
Զբաղված աղքատների մասնաբաժնի կրճատում, տոկոս	22.0	8.0
Ուսուցչի միջին ամսական աշխատավարձ, հազար դրամ	58,3	207.2
Պետական կառավարման մարմինների աշխատողների միջին ամսական աշխատավարձ, հազար դրամ	105	207.8

**ԳՈՐԾԱՐԱՐ ՄԻՋԱՎԱՅՐ**

Երկրորդ սերնդի բարեփոխումների իրականացման ճանապարհով Հայաստանի գործարար և ներդրումային միջավայրը 2012 թվականին իր բնութագրիչներով կհասնի աշխարհի լավագույն 10 տոկոս երկրների ցուցանիշների մակարդակին:

**ԳՅՈՒՂԱՏՆՏԵՍՈՒԹՅՈՒՆ**

Գյուղատնտեսական ապրանքների արտահանում, մլն ԱՄՆ դոլար	26.8	110.2
Վարկեր գյուղատնտեսությանը, մլրդ դրամ՝ ընթացիկ գներով	14.2	67.2

**ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳ**

ՀՀ կառավարման համակարգը բնութագրող միջազգայնորեն ընդունված ցուցանիշներով 2012 թվականին Հայաստանը կգերազանցի Եվրոպայի նոր անդամ երկրների ներկա մակարդակը

Մեր կողմից ուսումնասիրվել է նաև ներդրումների ասպարեզում նկատվող տեղաշարժերը սկսած 1995թ.:

**ՕՏԱՐԵՐԿՐՅԱ ՆԵՐԴՐՈՒՄՆԵՐԸ ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ  
1995-2006թթ. (հազ ԱՄՆ դոլ.)**

1995թ.	1996թ.	1997թ.	1998թ.	1999թ.	2000թ.	2006թ.
276870	322600	358340	442070	302490	192200	892000

**Նպատակներին հասնելու ռազմավարությունն ու մարտավարությունը:** Ակնհայտորեն, այսօր իրեն սպառել է տնտեսության ճյուղային ձևաչափերով երկրի զարգացումն ապահովելու հավակնությունը: Անհետաձգելի պահանջ են դարձել երկրի մրցակցային առավելությունների իրատեսական գնահատումը, դրանց հիման վրա նոր տնտեսական քաղաքականության մշակումն ու իրականացումը: Ավելի լայն առումով, տնտեսական աշխուժությունը պայմանավորված է նոր մոտեցումներից բխող հստակ քայլերից, որոնք ենթադրում են՝

1. **Ակտիվացնել պետության օժանդակող դերը՝** ներդրումների համար գրավիչ ծրագրերի մշակման ու համադրման ուղղությամբ, ինչպես նաև վերանայել ներդրումների իրականացման ճանապարհին գոյություն ունեցող մաքսային, հարկային, մեծապետական ու այլ բնույթի արգելքները:

2. **Առաջնահերթ աջակցություն ցույց տալ** ներդրումային այն ծրագրերին, որոնք կստեղծեն նոր աշխատատեղեր, կնպաստեն ներքին շուկայի պահանջների բավարարմանը և առավելագույնս կհամապատասխանեն ընտրված տնտեսական առաջնահերթություններին: **Ներդրումային առավել կարևոր ծրագրերի գծով առաջարկվում է նախատեսել հարկային և մաքսային արտոնյալ կարգավիճակ՝ շահույթի ստացման առաջին (առանձին դեպքերում՝ նաև երկրորդ) տարում:** Հիշյալ առաջարկը հարկային ճկուն քաղաքականությամբ կարող է ապահովել զարգացման բարձր աճ:

3. **Առաջնահերթությունների համակարգում ներառել նոր տեխնոլոգիաների մշակումն ու կիրառումը,** հաշվի առնելով, որ հանրապետության արտահանման կարողության զարգացումն անհնար է պատկերացնել առանց դրանց օգտագործման, տեխնոպոլիսների ստեղծման և **երկրի մտավոր, մասնագիտական ներուժի առավել լրիվ օգտա-**

**գործնան՝** հիմնականում՝ արդյունավետ գործող բաժնետիրական ընկերությունների ստեղծման, փոքր ու միջին բիզնեսի զարգացման և արդյունաբերությունն սպասարկող ենթակառուցվածքների արմատական բարեփոխման:

4. Տեղի ձեռնարկատերերին (հատկապես՝ լեռնային և սահմանամերձ բնակավայրերում) արտաքին շուկայի մրցակցության հարվածներից պաշտպանելու, ավերված տնտեսությունները վերականգնելու և տեղական ապրանքների մրցունակության բարձրացման, նոր արտադրություններ հիմնելու սկզբնական փուլում կիրառել **արտաքին առևտրի կարգավորման տարիֆային և ոչ տարիֆային ձևերը:**

5. Առանձին դեպքերում դիմել ներքին շուկայի պահանջների բավարարման համար որոշ ապրանքների արտադրության գծով **պետական պատվերների** կիրառմանը՝ տեղական ձեռնարկություններին հնարավորություն ընձեռելով ամրացնելու իրենց դիրքերը տեղական ու միջազգային շուկաներում:

6. Աջակցել հանրապետությանը տրամադրվող դրամաշնորհներից կամ **արտոնյալ վարկերից** վարկային գծերի տրամադրմանը՝ տնտեսության հեռանկարային զարգացումն ապահովող առավել կարևոր գործարար ծրագրերի համար, **առաջնահերթ ուշադրություն դարձնելով լքված գյուղերի վերաբնակեցման և սահմանամերձ բնակավայրերը զարգացնելու նպատակով փոքր ու միջին արտադրությունների վերագործարկման ծրագրերին:**

7. Հատուկ ուշադրություն դարձնել անկախացման տարիներին երկրից արտագաղթած գործարարներին մասնակից դարձնելու տարբեր ծյուղերում իրականացվող ներդրումային ծրագրերին՝ վերադարձնելու ազգային հարստության մասը կազմող նյութական, մասնագիտական և մտավոր կարողություններն ու այն ծառայեցնելու տնտեսության առողջացմանը:

8. Մշակել և իրականացնել **Արցախի հետ տնտեսական ինտեգրման ընթացիկ ու հեռանկարային համապարփակ ծրագիր:**

9. Արդյունաբերության զարգացման ռազմավարությունը մշակելիս ուշադրություն դարձնել արդյունաբերության բոլոր ենթածյուղերով **փոքր ու միջին արտադրության հիմնումով** (կամ վերագործարկմամբ), աշխատանքով ապահովելու աղետի գոտու, սահմանամերձ գոտու, լքված և լքվող գյուղերի բնակիչներին:

10. **Սկսել լքված գյուղերի աստիճանական վերաբնակեցումը:** Այս խնդրի լուծման համար անհրաժեշտ է.

➤ ներդրումներ կատարել ճանապարհային շինարարության մեջ (հատկապես սահմանամերձ գյուղերը մարզկենտրոնների հետ կապելու համար):

➤ տեղերում ստեղծել բնական գազի և այլ վառելիքի պահեստարաններ:

➤ լուծել համեմատաբար էժան գներով էլեկտրաէներգիայի կանոնավոր մատակարարման խնդիրը՝ արևի, հողմի, երկրի ընդերքի,



ջրի էներգիան լավագույն ձևով օգտագործելով լեռնային և սահմանամերձ գյուղերում:

➤ Ձեռք բերել լեռնային տեղանքին համապատասխան հատուկ գյուղմեքենաներ, խթանել դրանց տեղական արտադրությունը:

➤ Հիմնել գյուղմեքենաները վերամշակող և էկոլոգիապես մաքուր արդյունաբերական փոքր ձեռնարկություններ (օրինակ՝ գյուղատնտեսական մթերքները վերամշակող կամ դրանից ստացվող սննդամթերքի փաթեթավորման, սառեցման և պահեստավորման փոքր արտադրություններ, ինչպես նաև զորգագործության, կարպետագործության, ասեղնագործության, բրուտագործության, փայտամշակման, արհեստանոցներ):

➤ Վերականգնել կենցաղսպասարկման տեղական փոքր կենտրոնները:

11. Նպաստել ապահովագրական ժամանակաից համակարգի ձևավորմանն ու զարգացմանը, որը տեղական ընկերություններին թույլ կտա անցնել վերաապահովագրումից անմիջական ապահովագրմանը: Իր հերթին, ապահովագրական ընկերությունների և բանկերի վարկանիշի բարձրացումը կարող է լրջորեն խթանել ներդրումների ներգրավմանը և նպաստել տնտեսության վերելքին:

12. Վերանայել գործող հարկային քաղաքականության դրույթները՝

• **բացառելու հարկային օրենքների հաճախակի փոփոխությունները. նոր ընդունված օրենքները** կիրարկել ֆինանսական տարվա սկզբից;

• հարկային տեսուչների գրպաններից դեպի պետական գանձարանը հարկերի հոսքն ապահովելու, կաշառակերությունը նվազեցնելու նպատակով, **յուրաքանչյուր ֆինանսական տարվա համար հիմք ընդունել նախորդ տարվա փաստացի հարկերը** բազմապատկած որոշակի գործակիցներով, ելնելով տնտեսվարողի եկամուտների իրական շարժից;

• **ապրանքային փաստաթղթերի պահանջները** տնտեսավարման պարտադիր պայման դարձնել **հավասարապես բոլորի համար**,

• հաստատագրված դրույքաչափով հարկատուներից պահանջել **տարեկան եկամուտների հայտարարագրի ներկայացումը**,

• **պետական ծառայության բոլոր օղակների աշխատողներից պահանջել եկամուտների տարեկան հայտարարագրեր:**

13. Արմատապես վերակառուցել հարկային համակարգը: Առաջարկվում է սահմանել հարկային գոտիներ Հայաստանի ողջ տարածքով մեկ, որը թույլ կտա բարձր հարկեր սահմանել չափից ավելի կենտրոնացված կապիտալի ու գերշահույթի ստացման շրջաններում, որոնք սովորաբար ներառում են մայրաքաղաքի կենտրոնական և դրանց հարող տարածքները, առևտրային կենտրոնները և որոշ չափով վերաբացված արդյունաբերական շրջանները: Բարձր հարկերի տարածքների սահմանումը, իր հերթին, կնպաստի առևտրական և

արդյունաբերական կապիտալների ապակենտրոնացմանը, դրանց վերաբաշխմանը դեպի այն մարզերը, որոնք այդ կապիտալների ներդրումների կարիքն ունեն: Բնականաբար, Գյումրուն, Վանաձորուն, ինչպես նաև հանրապետության հարավում և հյուսիս-արևելքում՝ Լեռնային և Նախալեռնային շրջաններուն, **հարկային շրջանայնացումը** պետք է նախատեսի ոչ միայն ցածր հարկեր, այլև դրանցից ժամանակավորապես ազատ ձեռնարկատիրություն: Միայն նման մոտեցումը թույլ կտա հավասարակշռել ժողովրդի կենսամակարդակի խիստ բևեռացված վիճակը և մարզերի անհամաչափ զարգացումը: Այս լծակի օգտագործումը տնտեսության ավելի գրավիչ պայմանների ձևավորմամբ կօգնի արդյունաբերական ու գյուղատնտեսական արտադրանքի վերամշակման անհրաժեշտ բազայով հիմք դնելու ռազմավարական նշանակության սոցիալ-տնտեսական այնպիսի կարևոր հիմնահարցերի լուծման համար, ինչպիսիք են՝ աղետի գոտու վերականգնումը, գաղթականների խնդիրը, սահմանամերձ, լքված գյուղերի վերաբնակեցումը, բնական աճի խթանումը, գյուղացիական տնտեսությունների համապարփակ զարգացումը և արտագաղթի կասեցումը:

14. Ձևավորել հանրապետության արտաքին տնտեսական կապերի գործուն համակարգ:

Տնտեսության առողջացման առաջարկները սրանով չեն կարող սահմանափակվել: Դրանք ներառում են նաև էներգետիկան, տրանսպորտը, բանկային և դրամավարկային, այլ համակարգերը, ինչպես նաև տնտեսական անվտանգության արդի հիմնահարցերը: Այս ամենը կարող է և պետք է ներառվի ոչ ստանդարտ, նոր տնտեսական քաղաքականության հիմնադրույթներում, որի իրականացումը պահանջում է երկրի առանձնահատկություններին լավատեսյակ և արդի մտածելակերպով օժտված համախոհների:

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Վիճակագրության ազգային ծառայության տվյալներ՝ 1991 – 2006թթ.:
2. ՀՀ Կառավարության գործունեության ծրագիրը հաստատված ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից, ապրիլ, 2008թ.:

**TATOUL MANASSERIAN**

*Doctor of Sciences (Economics), Professor*

## **MACROECONOMIC MANAGEMENT AND PROSPECTS OF ITS' IMPROVEMENT IN ARMENIA**

Any program for economic growth may succeed if it is based on realistic analysis of current situation, contains success stories, lessons to reach social and economic goals. Efficiency of the analysis of current situation greatly depends on careful examination of economic trends since the past years up to day.

In 1980s Armenia was considered to be one of the most developed industrial countries in the former Soviet Union due to the fast growth of knowledge based enterprises in electronics, machinery, machine tools production, food, light, and chemical industries.

During the period of economic and political reforms the industrial production was downsizing and in 1994 reached 40% of the production level of 1988.

The national currency experienced hyperinflation, the purchasing power of the population had dropped, the land, small, medium, and big enterprises were privatized and the national assets were redistributed among a small number of groups of society. The share of the shadow economy was growing and the rates of growth of exports had also reduced. Unemployment was growing since 1992 and reached its highest levels in mid 1990s.

One of the major reasons of such downsizing of economy was also due to the fact that the role of the government was entirely ignored. This brought to economic turmoils during the period of transition. Based on current political, social and economic trends, certain recommendations for further growth are also presented.

**ՍՈՒՐԵՆ ԹՈՐՈՍՅԱՆ**

*ՀՀ պետական կառավարման  
ակադեմիայի ասպիրանտ*

**ՊԵՏԱԿԱՆ ԵՎ ՀԱՄԱՅՆՔԱՅԻՆ ԲՅՈՒՋԵՆԵՐԻ ԵԿՎՈՒՏՆԵՐԻ  
ՈՒ ԾԱԽՍԵՐԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆԸ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ  
ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ**

Իր լիազորությունների իրականացման համար ցանկացած համայնք պետք է ապահովված լինի համապատասխան ֆինանսական միջոցներով: Այդ հանգամանքն արտացոլվում է նաև «Տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքում, որը ենթադրում է քաղաքական և ֆիսկալ ապակենտրոնացման փոխկապակցվածություն: Չափազանց կարևոր է այս երկու ուղիների զուգահեռ կիրառումը, որի բացակայությունը հաճախ հանգեցնում է ՏԻՄ-երի ոչ պատշաճ կամ մասնակի ֆինանսավորմանը, ինչը հանդիսանում է ներկայիս կարևորագույն խնդիրներից մեկը: Մյուս կողմից շատ մեծ կարևորություն է ներկայացնում նաև այն, թե ինչպես են ձևավորվում համայնքի հարկային եկամուտները և ինչպես են դրանք վերածվում ծախսերի, այսինքն՝ հավաքագրումից մինչև համապատասխան բյուջեի հոդվածներով ծախսերի իրականացում:

Համայնքների ամբողջ ֆինանսական գործառույթների կատարման մասին պատկերացում է տալիս համայնքի բյուջեի ծախսային մասը, իսկ դրանց ձևավորման վերաբերյալ հարկային մուտքերի մասը:

Յուրաքանչյուր երկրի տնտեսության մեջ իրականացվող հարկաբյուջետային քաղաքականությունն իր անմիջական ազդեցությունն է թողնում երկրի համայնքների բյուջեների ձևավորման, ինչպես նաև ամբողջ բյուջետային համակարգի վրա: Այդ իսկ պատճառով, արդյունավետ կերպով իրականացվող հարկաբյուջետային քաղաքականությունն իր արտացոլումն է գտնում պետական և համայնքային բյուջեների եկամուտների ու ծախսերի հարաբերակցության հարցերի որոշակիացման գործում:

Պետական և համայնքային բյուջեների ծախսերի ու եկամուտների փոխհարաբերությունը միշտ էլ գտնվել են բազմաթիվ տեսաբանների և պետական ու համայնքային կառավարման ոլորտում քաղաքականություն մշակող և իրականացնող մարմինների ուշադրության կենտրոնում:

Համայնքների ֆիսկալ ապակենտրոնացումը, ինչպես նաև հարկաբյուջետային քաղաքականության արդյունավետությունը զնահատելու համար անհրաժեշտ են որոշակի մակրոտնտեսական և միկ-

րոտնտեսական ցուցանիշներ: Դրանցից կարևորվում են համայնքների բյուջեների ծախսերի և եկամուտների տեսակարար կշիռները ՀՆԱ-ում:

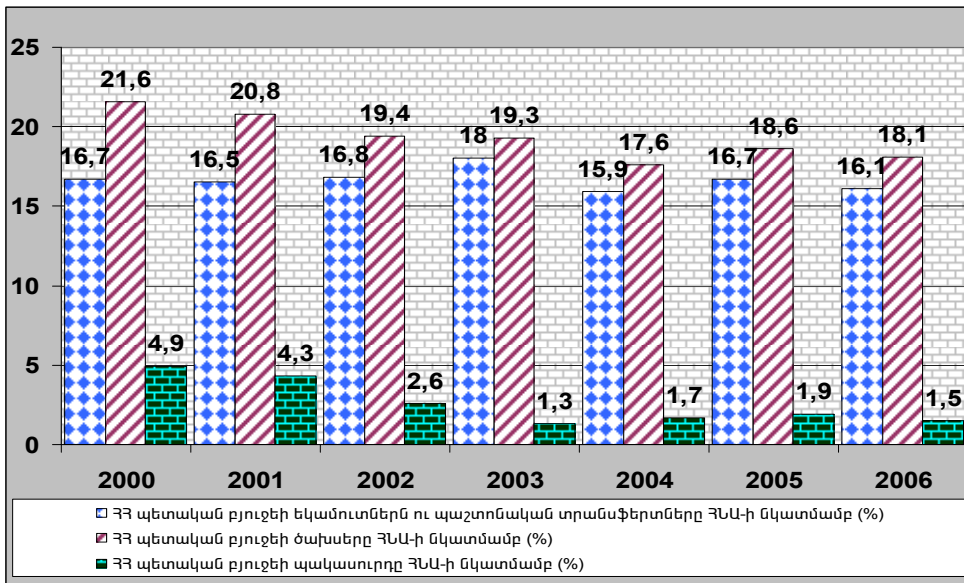
Համայնքների բյուջեների ծախսերը հնարավորություն են տալիս պատկերացում կազմել ՏԻՄ-երի լիազորությունների ֆինանսավորման աստիճանի և ծախսերի կատարման վերաբերյալ, իսկ ինչ վերաբերում է եկամուտներին, ապա դրանք հնարավորություն են ընձեռում պատկերացում կազմել ամբողջ պետական բյուջեում դրանց ունեցած մասնաբաժնի վերաբերյալ: Այստեղ գոյություն ունի ուղիղ կապ ՏԻՄ-երի լիազորությունների կատարման և ֆինանսական բնագավառում ինքնուրույնության միջև, որի աղբյուրն, իհարկե, հարկային եկամուտները և դոտացիաներն են:

Նախ և առաջ անհրաժեշտ ենք համարում ուսումնասիրել պետական բյուջեի եկամուտների, ծախսերի և պակասուրդի տեսակարար կշիռները ՀՆԱ-ի մեջ (տես Գծանկար 1):

Գծանկար 1

**Պետական բյուջեի եկամուտները, ծախսերը և պակասուրդը<sup>1</sup>**

(ՀՆԱ-ի նկատմամբ %-ներով)



Վերլուծելով պաշտոնական վիճակագրական տվյալները [1, էջեր 9-12]<sup>1</sup> նկատում ենք, որ 2000-ից մինչև 2006 թվականն ընկած ժամանակաշրջանը պետական բյուջեի եկամուտների տեսակարար կշիռը ՀՆԱ-ի մեջ կայուն կերպով նվազել է, ինչը վկայում է, որ տնտեսության մեջ տեղի

<sup>1</sup> Աղյուսակում վիճակագրական տվյալները ներկայացված են մինչև 2007 թվականը, քանի որ պաշտոնական վիճակագրական տվյալները, որոնք ընդգրկում են 2007 թվականի տվյալներն ամբողջությամբ, հրապարակվում են 2008 թվականին:

են ունեցել դրական տեղաշարժեր և ծախսերի կրճատում: Դա կարող է բացատրվել միայն ՀՆԱ-ի աճի միջոցով, ու այն հանգամանքով, որ ՀՆԱ-ի աճի տեմպերը գերազանցել են պետական բյուջեի ծախսային մասի աճի տեմպերին: Գծանկարից պարզ է դառնում նաև, որ ՀՆԱ-ի մեջ տատանողական են եղել պետական բյուջեի հարկային եկամուտների տեսակարար կշիռները. որոշ տարիների դրանք աճել են կամ նվազել, բայց ամենակարևոր հանգամանքն այն է, որ կրճատվել է ծախսերի և եկամուտների տարբերությունը:

Պետք է նշել նաև, որ ՀՆԱ-ի մեջ կրճատվել է նաև բյուջեի պակասուրդի տեսակարար կշիռը, որը տնտեսության մեջ, և ընդհանրապես համաշխարհային պրակտիկայում, ընդունվում է որպես դրական երևույթ: Ինչպես երևում է բերված գծանկարից բյուջեի պակասուրդը կրճատվել է 5%-ից հասնելով 1.5%-ի ՀՆԱ-ի մեջ ունեցած իր տեսակարար կշռով: Ինչ վերաբերում բյուջեի եկամուտներին, ապա դրանք նույնպես ունեցել են տատանողական բնույթ: Դրանով հանդերձ՝ դրանք երբեք չեն գերազանցել պետական բյուջեի ծախսերը, հետևապես բյուջեն միշտ եղել է պակասուրդային: Ինչ վերաբերում է ՀՆԱ-ի մեջ նրանց տեսակարար կշռին, ապա այն տատանվել է 16-19%-ի շրջանակներում:

Պետական բյուջեի ցուցանիշների ուսումնասիրության արդյունքում կարելի է հանգել այն եզրակացության, որ ֆիսկալ կարգավորումը և բյուջետային բարեփոխումները կարևոր դեր են խաղացել մակրոտնտեսական կայունության ձեռքբերման ու տնտեսական զարգացմանը նպաստող միջավայր ստեղծելու գործում, ինչի մասին վկայում են նաև մակրոտնտեսական մի շարք ցուցանիշների դրսևորած միտումները:

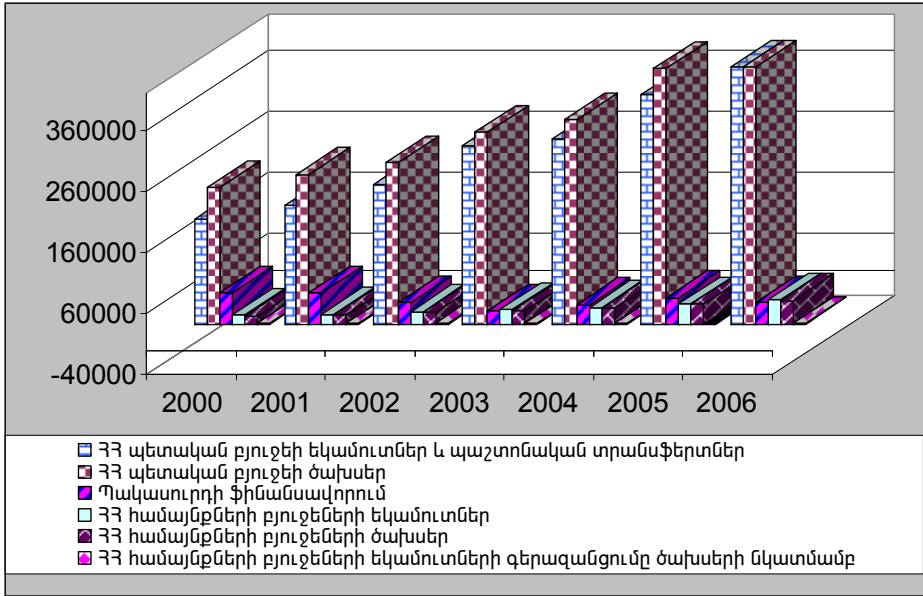
Այժմ փորձենք մանրակրկիտ ձևով ներկայացնել պետական բյուջեի և համայնքների բյուջեների միջև փոխհարաբերությունները: Ուսումնասիրելով պետական և համայնքային բյուջեների եկամտային և ծախսային մասերի տեսակարար կշիռները ՀՆԱ-ի մեջ՝ կարող ենք, պատկերացում կազմել Հայաստանում տեղական ինքնակառավարման համակարգի կայացվածության, ապակենտրոնացվածության, ինչպես նաև ֆինանսական ինքնուրույնության վերաբերյալ:

Պետության և ՏԻՄ-երի փոխհարաբերությունները պայմանավորված են վերջիններիս կայացվածության և սեփական խնդիրների լուծման կարողությամբ: Ներկա ժամանակահատվածում, երբ համայնքային բյուջեների ծավալները փոքր են, արդեն իսկ պետական կառավարման մարմիններից կախվածություն է առաջանում: Այս խնդրի լուծման ուղիները հարկավոր է փնտրել համայնքային բյուջեներում հարկային եկամուտների ծավալների և հարկերի հավաքագրման կազմակերպման, ինչպես նաև հարկային վարչարարության արդյունավետության բարձրացման մեջ, քանի որ այն ներուժը, որոնք ունեն մեր համայնքները, լիարժեք կերպով չեն օգտագործվում: Ստորև ներկայացված գծանկարում պատկերված է դրանց հարաբերակցությունը, ինչը հիմնավորում է մեր նկարագրածը:

Ինչպես երևում է զծանկարից համայնքների բյուջեների և՛ եկամուտները, և՛ ծախսերը պետական բյուջեի եկամուտների և ծախսերի համեմատությամբ բավականին փոքր տեսակարար կշիռ են կազմում:

Գծանկար 2

**Պետական և համայնքային բյուջեների հարաբերակցությունն ըստ տարիների (հազ. դրամ)**



Պետական բյուջեի ծախսերը 2006-ին կազմել են ավելի քան 481 մլրդ. դրամ, իսկ համայնքների բյուջեներինը՝ մոտ 38 մլրդ. դրամ [1, էջեր 9-12]: Այս փաստը խոսում է այն մասին, որ գոյություն ունի խիստ մեծ տարբերակվածություն համայնքային բյուջեների և պետական բյուջեի ծախսերի միջև: Համայնքները չունենալով իրենց ֆինանսական կայունությունն ապահովող պաշարներ, կախվածության մեջ են հայտնվում պետական կառավարման մարմիններից, որն առաջացնում է մի շարք հիմնահարցեր և առաջին հերթին այն, որ խախտվում են Տեղական ինքնակառավարման մասին Եվրոպական խարտիայի սկզբունքները՝ համայնքները չեն կարողանում ինքնուրույն կերպով լուծել իրենց առջև ծառայած ֆինանսական հիմնահարցերը, ինչպես նաև լիարժեք կերպով իրականացնել «Տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքով տրված լիազորությունները:

Բավականին հետաքրքիր է նաև այն հանգամանքը, որ վերջին մի քանի տարիների ընթացքում մեր երկրում և՛ պետական բյուջեի եկամուտները և՛ համայնքային բյուջեների եկամուտները կայուն կերպով

աճել են: Օրինակ՝ 2006 թվականին համայնքների բյուջեների եկամուտները գերազանցել են ծախսերը մոտ 10 մլրդ դրամով, ի տարբերություն նախորդ տարվա, երբ դրանք 35 միլիոն դրամով քիչ էին ծախսերից: Կրճատվել է նաև պետական բյուջեի ծախսերի և եկամուտների միջև գոյություն ունեցող տարբերությունը 2006 թվականին կազմելով 39 մլրդ նախորդ տարվա 42-ի փոխարեն: Այս միտումների ուսումնասիրությունից կարելի է եզրակացնել, որ և՛ ամբողջ պետության, և՛ երկրի համայնքների մակարդակներում առկա են տնտեսության մեջ դրական տեղաշարժեր :

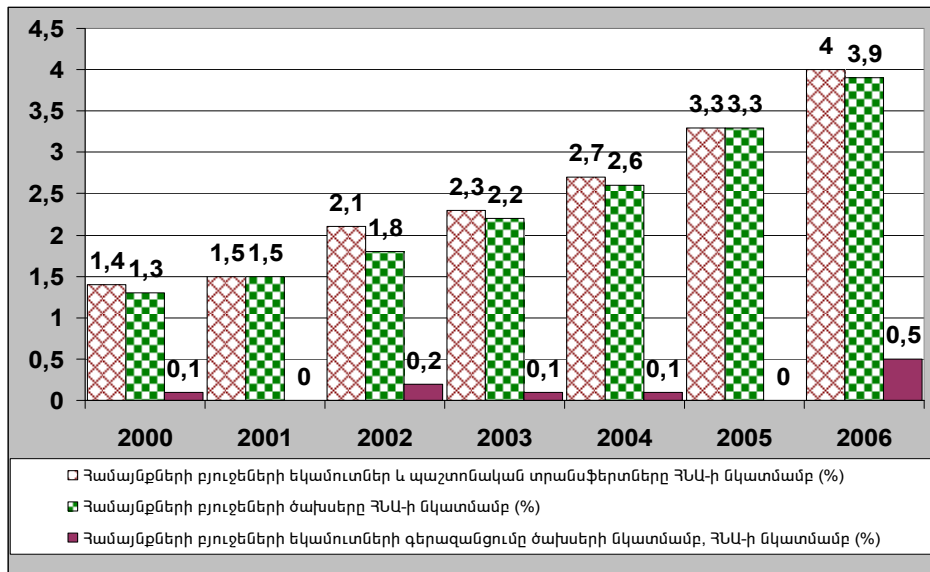
Այժմ ուսումնասիրենք նաև համայնքների ծախսերի և եկամուտների տեսակարար կշիռները ՀՆԱ-ի մեջ: Նման ուսումնասիրությունը հնարավորություն է ընդձեռում նաև համեմատության առանցք անցկացնել ԱՊՀ և եվրոպական մի շարք երկրների համայնքային բյուջեների ՀՆԱ-ի մեջ ունեցած տեսակարար կշիռների վերաբերյալ:

Համայնքների բյուջեների ծախսերի և եկամուտների՝ ՀՆԱ-ի մեջ ունեցած տեսակարար կշիռների ուսումնասիրությունից ակնհայտ է դառնում, որ դրանք 1999-ի համեմատությամբ մոտ երեք անգամ աճել են: Սակայն այդ փաստն անգամ չի խոսում իրավիճակի բավարար մակարդակի մասին: Նախ նշենք, որ ՀՀ օրենսդրությամբ ոչ միշտ է նախատեսված եղել, որ համայնքների բյուջեները պետք է ունենան պակասուրդ կամ հավելուրդ, այլ տեղական ինքնակառավարման համակարգի ձևավորման սկզբնական շրջանում բյուջեները կազմվում էին հավասարակշռվածության սկզբունքի հիման վրա: Հետագայում այդ դրույթը վերանայվեց և այժմ համայնքային բյուջեները կարող են կազմվել նաև հավելուրդով կամ պակասուրդով: Ինչպես երևում է ստորև ներկայացված գծանկարից, համայնքները պակասուրդ չեն ունեցել, իսկ 2005-ին գրանցված պակասուրդը չնչին տեսակարար կշիռ ունի ՀՆԱ-ի մեջ: Դիտարկվող ողջ ժամանակաշրջանի ընթացքում համայնքների եկամուտները և ծախսերն աճել են՝ 2005-ին մոտ 3.3%-ով, իսկ 2006-ին՝ 4%-ով: Սա փաստում է այն մասին, որ ֆինանսական ապակենտրոնացման հիմնահարցերը ՀՀ տեղական ինքնակառավարման համակարգում դեռևս լուծված չեն, իսկ այդքան փոքր եկամուտներով լուծում տալ մի շարք հիմնահարցերի, որոնք առկա են մեր համայնքներում բնականաբար տեղական ինքնակառավարման մարմինները չեն կարող:



**Համայնքի բյուջեների եկամուտները և ծախսերը**

(ՀՆԱ-ի նկատմամբ %-ներով)



Համայնքներն իրենց լիազորություններն ու գործառնությունները կատարելու համար պետք է ապահովված լինեն համապատասխան ֆինանսական միջոցներով:

Ամեն մի երկիր յուրովի է սահմանում լիազորությունների և ֆինանսական ապակենտրոնացման հիմնահարցերը, որը բնորոշ է իրեն: Այդ լիազորությունների իրականացման համար ծախսվող ֆինանսական միջոցները բացարձակ մեծությամբ խստորեն տարբերվում են: Դրանք շատ ավելի մեծ են զարգացած երկրներում: Ստորև բերված աղյուսակում նշված են մի շարք երկրների համայնքների բյուջեների ծախսերի տեսակարար կշիռը հանրային ծախսերում և համախառն ներքին արդյունքում:

Տարբեր երկրներում կան տարբեր արտաբյուջետային պետական ֆոնդեր, որոնց ծախսերը ներառված են հանրային ծախսերում: Հանրային ծախսերի հաշվարկման մեթոդաբանությունը՝ ըստ երկրների, տարբերվում է միմյանցից: Այս տվյալներից միայն Հայաստանի դեպքում է, որ հստակ հայտնի են հանրային ծախսերի բաղկացուցիչ մասերը: Իսկ ինչ վերաբերում է ՀՆԱ-ի մեջ նրանց ունեցած տեսակարար կշիռին, ապա կարող ենք ասել, որ ՀՆԱ-ի հաշվարկման մեթոդաբանությունը, որը մշակվել է 1993-ին ՄԱԿ-ի մասնագետների կողմից, բոլոր երկրներում նույնն է և կարող է ավելի ճիշտ պատկերացում տալ տարբեր երկրների ծախսերի՝ ՀՆԱ-ի մեջ ունեցած տեսակարար կշիռների վերաբերյալ:

Աղյուսակ 1

**Պետական և տեղական բյուջեների ծախսերը հանրային ծախսերում, ինչպես նաև տեղական բյուջեների ծախսերը ՀՆԱ-ի մեջ ըստ առանձին երկրների [2, էջ 33]<sup>1</sup>**

Երկրներ	Պետական բյուջեի ծախսերը հանրային ծախսերում (%)	Տեղական բյուջեների ծախսերը հանրային ծախսերում (%)	Տեղական բյուջեների ծախսերը ՀՆԱ-ի մեջ (%)
Հայաստան (2002)	94,3	5,7	1,3
Լատվիա (1998)	74,8	25,2	9,4
Լիտվա (1997)	77.1	22.9	7.6
Լեհաստան (1998)	66,0	34,0	8,6
Չեխիա (1997)	83,4	16,6	6,8
Սլովակիա (1998)	92,7	7,3	4,1
Հունգարիա (1997)	74,5	25,5	12,0
Սլովենիա (1998)	90,8	9,2	4,9
Էստոնիա (1998)	69,4	30,6	11,9

Բերված, այդ տվյալները հնարավորություն են տալիս պատկերացում կազմել այդ երկրների ապակենտրոնացման վիճակի և ՏԻՄ-երի լիազորությունների ֆինանսավորման աստիճանի վերաբերյալ:

Աղյուսակում ամփոփված նյութերից երևում է, որ Հայաստանը զգալիորեն հետ է մնում նշված երկրներից թե՛ ապակենտրոնացման, թե՛ լիազորությունների ֆինանսավորման առումով: Սակայն, եթե Հայաստանում տեղական բյուջեների տեսակարար կշիռը հանրային ծախսերում կազմում է 5,7 %, ապա Չեխիայում դեռևս 1998 թվականի ցուցանիշներով, այն կազմում է 16.6%: Այսինքն՝ պետք է վելուծելիս հաշվի առնել նաև՝ այն հանգամանքը, որ բերված աղյուսակում Հայաստանի և մյուս երկրների ցուցանիշների միջև մոտ չորս տարվա տարբերություն գոյություն ունի:

Հայաստանը զգալիորեն հետ է մնում նաև համախառն ներքին արդյունքում ունեցած հանրային ծախսերի տեսակարար կշռի ցուցանիշով:

Մեր երկրում համայնքների լիազորությունների ֆինանսավորման առկա վիճակը և այլ երկրների հետ դրա համեմատությունը ցույց է տալիս, որ այն դեռևս բավականին ցածր է և անհրաժեշտ է համապատասխան քայլեր կատարել:

<sup>1</sup> Ղազարյան Է. Ֆ., Պետական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմինների փոխհարաբերությունները ՀՀ-ում: -Եր., Դար, 2006, էջ 33:

Հիմնական եզրակացությունն այն է, որ Հայաստանում արդյունավետ կերպով չի իրականացվում ֆինանսական համահարթեցում, որի արդյունքում խախտվում են համայնքների համամասնական զարգացման հիմքերը: Եվ կարելի է անգամ փաստել, որ հատկացվող դոտացիաները չեն ուղղվում համայնքների զարգացմանը, այլ դրանք զուտ ծախսեր ծածկելու միջոց են հանդիսանում, իսկ այդ պարագայում խոսել զարգացման մասին, կարծում ենք անհիմն կլինի:

ՏԻՄ-երի ծախսային մասն իրականացնելու համար կարևոր նշանակություն ունի պետական բյուջեից համայնքների բյուջեներին պաշտոնական տրանսֆերտների տրամադրումը: Ներկայումս դրանք երկուսն են՝ դոտացիաներ և սուբվենցիաներ:

Դոտացիաները տրամադրվում են համայնքների վարչական բյուջեներին՝ համաձայն «Ֆինանսական համահարթեցման մասին» ՀՀ օրենքի, որոնց ծախսման ուղղություններն իրենց հայեցողությամբ որոշում են տեղական ինքնակառավարման մարմինները:

Սուբվենցիաները պետական բյուջեից կապիտալ ծախսերի ֆինանսավորման նպատակային հատկացումներ են, որոնք տրամադրվում են համայնքների ֆոնդային բյուջեներին:

Ինչպես արդեն նշել ենք պաշտոնական տրանսֆերտների գերակշիռ մասը բաժին է ընկնում համայնքների բյուջեներին համահարթեցման սկզբունքով տրամադրվող դոտացիաներին: Համայնքներին սուբվենցիաների տրամադրումն ունի եզակի բնույթ և կազմում է չնչին գումարներ: 1997-2003թթ. դրանց տեսակարար կշիռը պաշտոնական տրանսֆերտների մեջ կազմել է 0-3.7%:

Դոտացիաների փաստացի տեսակարար կշիռը վերջին տարիներին համայնքների բյուջեների ընդհանուր եկամուտներում կազմում է 37.5-ից մինչև 50 տոկոս: Սրա չափը զգալիորեն մեծ է և ցույց է տալիս տեղական ինքնակառավարման մարմինների կախվածությունը կենտրոնական մարմիններից: Ներկա իրավիճակում դոտացիաների տրամադրումը հաճախ կատարվում է ոչ թե ըստ օրենքի, այլ կենտրոնական իշխանության կամքով:

Գործող ֆինանսական համահարթեցման կառուցակարգի համաձայն՝ դոտացիա են ստանում բոլոր համայնքները, սակայն դեռ մշակված չեն համայնքների դասակարգման չափանիշները և ստանդարտները:

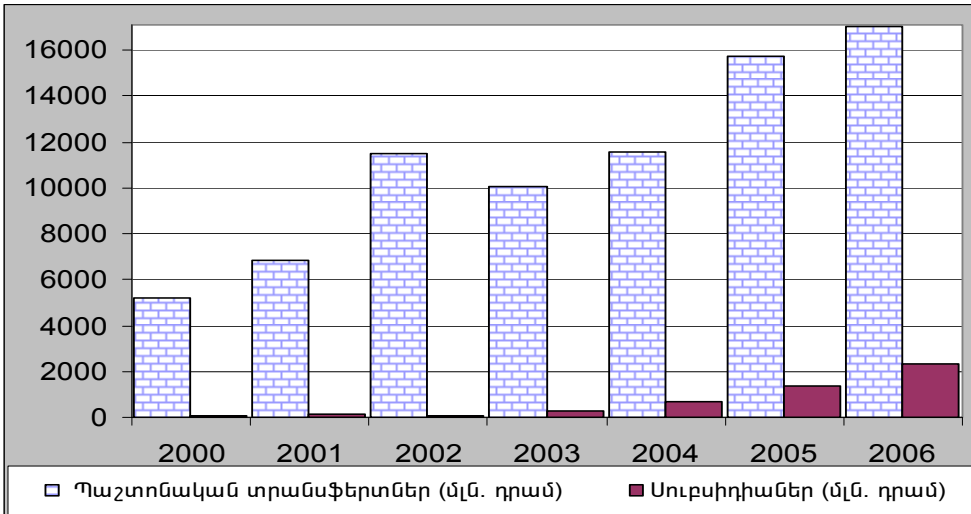
Համայնքի ֆիսկալ զարգացման ուղղության ընտրությունը պետք է բխի այդ գործընթացի սուբյեկտ հանդիսացող համայնքի կարողությունների գնահատականից:

Այդ գնահատականի բնութագրիչներից մեկն այն է, որ բազմաթիվ են համայնքների դիմումները կենտրոնական իշխանությանը ոչ ներդրումային նպատակներով, որպես կանոն, նախորդ բյուջետային տարիների արդյունքներով համայնքային բյուջետային հիմնարկների աշխատավարձի, պարտադիր սոցիալական ապահովագրության վճարների, և այլ ծախսերի գծով առաջացած ժամկետանց պարտքերի մարման

նպատակով պետական բյուջեից ֆինանսական օգնություն ստանալու համար:

Գծանկար 4

**Համայնքների բյուջեներին հատկացվող պաշտոնական պրանսֆերտները և սուբսիդիաները**



Մյուս բնութագրիչն այն է, որ առկա պայմաններում գրեթե բացակայում են համայնքների առաջարկությունները կառավարության աջակցությամբ ներդրումային ծրագրերի իրականացման վերաբերյալ, և դա այն դեպքում, երբ համայնքների ամփոփ բյուջեի վարչական մասի դրամարկղային ծախսերի ընդհանուր գումարի նկատմամբ ֆոնդային մասի դրամարկղային ծախսերը 2002-2003 թթ. կազմել են համապատասխանաբար 8.8% և 12.9%; Ընդ որում 77 2004 թվականին հաստատված պետական բյուջեի ընթացիկ ծախսերի նկատմամբ կապիտալ ծախսերը կազմել են 29.2%, որը 2.5 անգամ ավել է նախկինից:

Այս ամենը մատնանշում է այն հանգամանքը, որ ՏԻՄ-երը՝ համայնքների բյուջեներում ֆինանսական լարվածության պարագայում, մեծապես զբաղված են իրավիճակային կառավարմամբ և գրեթե չեն ձգտում համայնքներում զարգացման ծրագրերի իրականացմանը և ֆիզիկապես էլ հնարավորություն չունեն այդ անելու [1, էջեր 9-12]:

Այս հանգամանքը վկայում է նաև այն մասին, որ համայնքների բյուջեներում ֆինանսական լարվածության պարագայում ՏԻՄ-երը առաջին հերթին մտահոգված են համայնքային կառավարում ապահովող օղակների ֆինանսական ապահովման խնդրով, իսկ մնացած խնդիրներին անդրադարձում են մնացորդային սկզբունքով:

Համայնքները տարբերվում են միմյանցից բնակլիմայական, աշխարհագրական, ժողովրդագրական, սոցիալ-տնտեսական, ֆինանսական, զարգացում ապահովելու համար տարբեր հնարավորություններ ունենալու պայմաններով: Այս պայմանների բացասական ազդեցությունը համայնքների վրա փոքրացնելու նպատակով համապատասխան քաղաքականություն է վարում պետությանը: Պետությունը դա իրականացնում է տարբեր ձևերով, որից մեկն է պետական բյուջեից համայնքների բյուջեներին պաշտոնական տրանսֆերտների տրամադրումը՝ դոտացիաների և սուբվենցիաների տեսքով:

Այդ տրանսֆերտների գերակշիռ մասը բաժին է ընկնում համայնքների բյուջեներին համահարթեցման սկզբունքով տրամադրվող դոտացիաներին: Համայնքներին սուբվենցիաների տրամադրումը շատ եզակի երևույթ է, որն ակնհայտ է դառնում նաև ներկայացված գծանկարից: Մինչև 2003թ. դրանց տեսակարար կշիռը պաշտոնական տրանսֆերտների մեջ կազմել է ամենաբարձրը՝ 3.7%: 2004 թվականին սուբվենցիա տրվել է միայն Ալավերդի համայնքին՝ 131.4 հազ. դրամի չափով:

Դոտացիաները համայնքներին տրամադրվում են ըստ կառավարության կողմից հաստատված ժամանակացույցի: Սակայն, ամեն դեպքում, վերջին հատկացումները համայնքներին կատարվում են բյուջետային տարվա վերջին, որը չի ծախսվում տվյալ տարում, և որի արդյունքում առաջանում է բյուջեի ազատ մնացորդը՝ տեղափոխվելով հաջորդ տարի:

Հարց է ծագում, արդյոք, տեղական ինքնակառավարման մարմինների դերը բարձրացնելու համար անհրաժեշտ է բարձրացնել պետության աջակցությունը ֆինանսական առումով, թե՞ պետության որոշ լիազորություններ պետք է փոխանցել համայնքներին:

Համայնքների գործառույթների իրականացման մասին պատկերացում են տալիս համայնքի բյուջեն և ծախսերը՝ համապատասխան ոլորտներով: Ընդհանուր բյուջեի ծախսերի գերակշիռ մասը բաժին է ընկնում վարչական բյուջեին: Ֆոնդային բյուջեին բաժին է ընկնում ընդամենը 12.2 տոկոս, որի մեծ մասը կազմում են կապիտալ վերանորոգման ծախսերը, իսկ համայնքների 80 տոկոսը ֆոնդային բյուջե ընդհանրապես չունեն:

Նշված հիմնահարցերն, իհարկե, պահանջում են յուրահատուկ մոտեցումներ, սակայն բոլոր դեպքերում խնդրի լուծումը պետք է փորձել գտնել ֆինանսական հնարավորությունների արդյունավետ օգտագործման, ինչպես նաև հարկային և ոչ հարկային եկամուտների հավաքագրման կատարելագործման և արդյունավետ կառուցակարգերի կիրառման մեջ:

Այդ իսկ պատճառով փորձենք վելուծել համայնքային բյուջեների եկամտի աղբյուրները, բացահայտել ոլորտում առկա հիմնահարցերը և առաջարկել դրանց լուծման հնարավոր մոտեցումներ:

ՏԻՄ-երի ծախսային քաղաքականությունը թելադրող հանգամանքը՝ դա համայնքի եկամուտներն են: Միջոցներ են առաջանում նաև

համայնքի տարածքում տեղաբաշխված պետական և համայնքային սեփականության հողերի վարձակալության վճարներ ստանալիս:

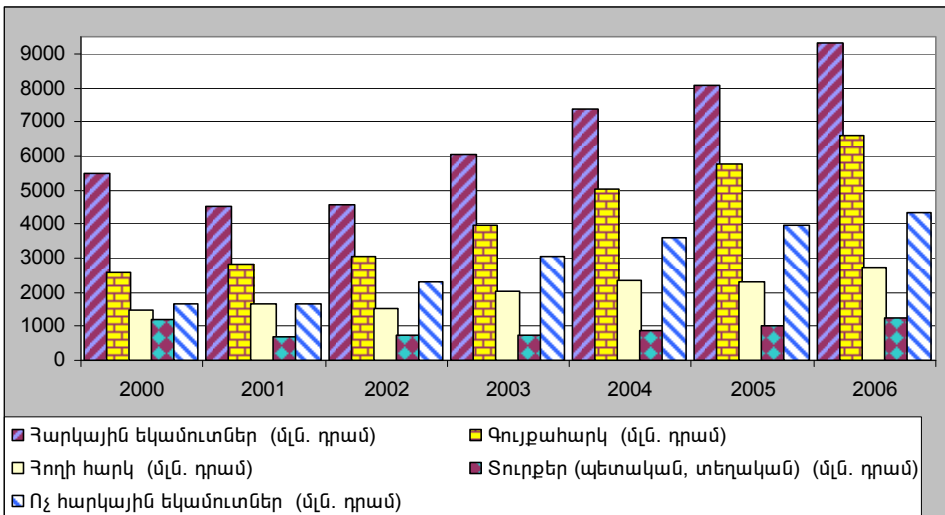
Եկամտաբերության բարձրացման դեպքում արդեն ցածր կլինի նաև պետական բյուջեից համայնքներին ֆինանսական համահարթեցման սկզբունքով տրվող դոտացիայի գումարի տեսակարար կշիռը համայնքի բյուջեի վարչական մասի ընդհանուր եկամուտներում:

Պատկերացում կազմելու համար առանձին հարկատեսակների՝ ՀՆԱ-ի մեջ ունեցած տեսակարար կշիռների վերաբերյալ, ստորև ավելի մանրամասնորեն կերպով անդրադառնանք համայնքների բյուջեների հարկային և ոչ հարկային եկամուտների դրսևորած հիմնական միտումներին, ինչպես նաև դրանք համադրության մեջ դնենք ՀՆԱ-ի հետ:

Հմ. 5 գծանկարից պարզ է դառնում, որ համայնքների հարկային եկամուտներն աճի միտում են դրսևորել 2002 թվականից սկսած, մինչ այդ դրանք ունեցել են բացասական ուղղվածություն: Հարկատեսակներից ամենամեծ տեսակարար կշիռն ունի հարկային եկամուտներում գույքահարկը, որը դիտարկվող ողջ ժամանակահատվածում աճել է: Նույնը չենք կարող ասել հողի հարկի վերաբերյալ, քանի որ այն, ի տարբերություն գույքահարկի, 2000 և 2005 թվականների ընթացքում նախորդ տարիների համեմատությամբ կրճատվել է՝ կազմելով համապատասխանաբար 1.4 և 2.3 միլիարդ դրամ:

Գծանկար 5

**Համայնքների բյուջեների հարկային և ոչ հարկային եկամուտները [3]**



Յուրահատուկ աճի միտում է նկատվում նաև ոչ հարկային եկամուտների բնագավառում: Ոչ հարկային եկամուտները, որոնք 2001 թվականի դրությամբ համարյա հավասար էին հողի հարկից գանձվող գումարներին, ավելի արագ տեմպերով են աճել և իրենց աճի տեմպե-

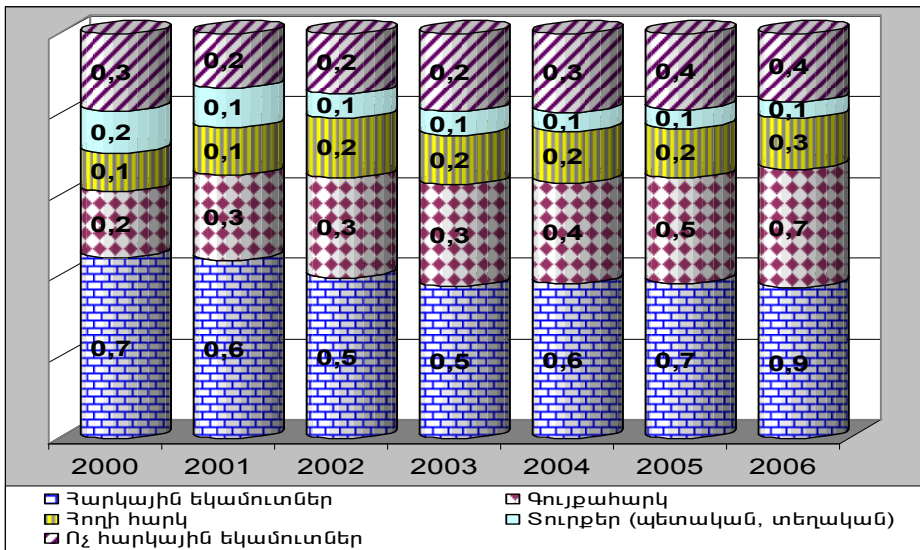
րով հետ մնում միայն գույքահարկի գծով հավաքագումներից: Ինչ վերաբերում է պետական և համայնքային տուրքերին, ապա դրանք ունեցել են և՛ նվազման, և՛ աճի միտումներ՝ 1999-ից մինչև 2001 թվականն ընկած ժամանակահատվածը դրանք նվազել են, այնուհետև նկատվել է աճի միտում, որն ի դեպ չի գերազանցել 1999 և 2000 թվականներին մուծված պետական և համայնքային տուրքերի գումարը:

Բավականին հետաքրքիր է նաև համայնքների հարկային և ոչ հարկային եկամուտների համադրությունը ՀՆԱ-ի հետ: Այստեղ պատկերը գրեթե նույնն է, ինչ որ համայնքի ծախսերի համեմատության ժամանակ:

Գծանկար 6

**Համայնքների բյուջեների հարկային և ոչ հարկային եկամուտները<sup>1</sup>**

(ՀՆԱ-ի նկատմամբ %-ներով)



Չմ. 6 գծանկարից երևում է, որ ոչ առանձին հարկատեսակների գծով և ոչ էլ ոչ հարկային եկամուտների գծով չունենք զոնե մեկ ցուցանիշ, որը կգերազանցի ՀՆԱ-ի 1 տոկոսի սահմանը: Այս փաստը խոսում է այն մասին, որ գոյություն ունի եկամուտների խիստ կենտրոնացվածություն: Այս փաստն արձանագրելով՝ ակնհայտ է դառնում, որ մեր երկրում ապակենտրոնացման համակարգը դեռևս զարգացման բավականին երկար ուղի ունի անցնելու: Դեռ ավելին, մենք չենք կարող անգամ համեմատության առանցք անցկացնել եվրոպական երկրների, ինչու չէ նաև ԱՊՀ-ի երկրների հետ, որտեղ ի տարբերություն Հայաստանի, այս խնդիրները որոշ չափով գտել են իրենց լուծման տարբերակները:

<sup>1</sup> Գծանկարը կազմվել է սեփական հաշվարկների հիման վրա:

Վերջնական եզրակացությունն այն է, որ դեռևս բավականին շատ թերություններ կան հարկահավաքման բնագավառում, լիարժեք կերպով համայնքները չեն կարողանում հավաքագրվել իրենց այն ռեսուրսները, որոնք կարող են արդյունավետ աշխատանքի միջոցով մուտքագրվել համայնքների բյուջեներ: Խնդիրների լուծման դժվարությունը շատ դեպքերում կապվում է հանրապետական մարմինների գործունեության հետ, ինչպես նաև մի շարք բնագավառներում առկա շահերի բախման հետ, որն ի դեպ ոչ բոլոր դեպքերում է ավարտվում համայնքների օգտին: Այդ իսկ պատճառով, վերանայման են ենթակա հարկային օրենսդրության մի շարք դրույթներ, հատկապես համայնքների բյուջեներին եկամտահարկից և շահութահարկից մասհանումների գծով, որոնք պետք է ֆիքսել օրենսդրորեն և յուրաքանչյուր տարի միջոցներ հատկացնել համայնքներին:

Ամփոփելով կատարված ուսումնասիրության արդյունքները՝ կարող ենք նշել, որ տեղական ինքնակառավարման համակարգի կայացման և զարգացման հիմքերը պետք է փնտրել արդյունավետ ծախսային քաղաքականության և հարկային դաշտի կարգավորման, հարկերի հավաքման մակարդակի բարձրացման, ինչպես նաև պետական համակարգից փաստացի անկախանալու և ֆինանսական հարցերում անկախություն ձեռք բերելու խնդիրների լուծման մեջ:

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Հայաստանի ֆինանսների վիճակագրություն 2007, ՀՀ ԱԿԾ, էջեր 9-12:
2. *Ղազարյան Է.Ֆ.*, Պետական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմինների փոխհարաբերությունները ՀՀ-ում: -Եր.: Դար, 2006, էջ 33:
3. Աղբյուրը՝ ՀՀ ֆինանսների նախարարություն, [www.mfe.am](http://www.mfe.am):



**SUREN TOROSYAN**

*Post-graduate Student of the  
Public Administration Academy  
of the Republic of Armenia*

**STATE AND COMMUNITY BUDGETS INCOMES AND  
EXPENDITURES ANALISYS OF THE  
REPUBLIC OF ARMENIA**

The article deals with State and community budgets incomes and expenditures analisys of the Republic of Armenia. We can mention that the development of local self-government system is connected with effective expenditure policy, regulation of tax field, rising tax gathering level, and at least with a problem of financial independence of local self-government bodies. The experience of local self-governance in Armenia shows that communities are quiet week in financial terms. Further development of local self-governance system would be impossible without strengthening its financial sustainability.

**ՀՈՎԱՏՓ ՀՈՎԱՏՓՅԱՆ**

*ՀՀ պետական կառավարման  
ակադեմիայի ասպիրանտ*

**ԵՎՐՈՊԱԿԱՆ ԽՈՐՀՐԴԱՐԱՆԸ՝ ՈՐՊԵՍ  
ԵՎՐՈՊԱԿԱՆ ՄԻՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱՕՐԵՆՍԴԻՐ**

Եվրոպական խորհրդարանը հանդիսանում է ԵՄ կարևոր ինստիտուտներից մեկը: Իրավաբանական գրականության մեջ այն հաճախ կրճատ անվանվում է Եվրախորհուրդ, ինչը, սակայն, պաշտոնական բնույթ չի կրում:

Եվրոպական խորհրդարանի նստավայրն է Ֆրանսիայի Ստրասբուրգ քաղաքը, իսկ լրացուցիչ նստաշրջանները երբեմն անցկացվում են Բրյուսելում: Բելգիայի մայրաքաղաքում անցկացվում են նաև Եվրախորհրդարանի հանձնաժողովների նիստերը: Իսկ խորհրդարանի քարտուղարությունը գտնվում է Լյուքսեմբուրգում: Նման իրավիճակը հանգեցրել է երկարատև բախման խորհրդարանի և անդամ պետությունների միջև, քանի որ Եվրախորհրդարանը կնախընտրեր իր ամբողջ ապարատով տեղակայված լինել մեկ քաղաքի տարածքում [1, p. 128]:

Եվրախորհրդարանը նախատեսված է որպես ԵՄ ներկայացուցչական մարմին [2, c. 80]: Այն ունի վերապետական բնույթ և կոչված է արտահայտելու Միության քաղաքացիների ժողովրդավարական կամքը և ներկայացնելու նրանց շահերը ԵՄ այլ կառույցների հետ քննարկումների ժամանակ:

Նախկինում հաճախ նշվում էր, որ Եվրախորհրդարանի իրական ազդեցությունը Եվրոպական Միությունում չի համապատասխանում նրա կարգավիճակին: Այն հաճախ անվանում էին էական լիազորություններով չօժտված ինստիտուտ, որևէ կարևոր ազդեցություն չունեցող խոսակցությունների վայր:

Սակայն պետք է նշել, որ ի սկզբանե որպես խորհրդատվական մարմին, ձևավորված Եվրախորհրդարանն աստիճանաբար ընդլայնեց իր լիազորությունների շրջանակը և այսօր Նախարարների խորհրդի (այսուհետ խորհուրդ) հետ միասին հանդիսանում է ԵՄ համաօրենսդիրը:

ԵՀ-ի մասին պայմանագրի 189-րդ հոդվածին համաձայն՝ Եվրոպական խորհրդարանը բաղկացած է Միությունում միավորված անդամ պետությունների ազգերի ներկայացուցիչներից:

Եվրախորհրդարանը տարբերվում է այլ միջազգային կառույցներում գործող համանման ինստիտուտներից: Այն միակ միջազգային խորհրդարանական կառույցն է, որն ընտրվում է համընդհանուր և զաղտնի ընտրությունների միջոցով [3, c. 99]: Այլ կազմակերպություններում նմանատիպ ինստիտուտները կազմավորվում են անդամ երկրների կողմից պատվիրակված ներկայացուցիչների հաշվին: Ի սկզբանե Եվրոպական խորհրդարանը նույնպես ձևավորվում էր այս սկզբունքով:

Սակայն 1976 թ. ընդունվեց ակտ խորհրդարանը համընդհանուր ընտրությունների միջոցով ձևավորելու վերաբերյալ: 1979 թ. կայացան Եվրախորհրդարանի առաջին ընտրությունները, և մինչև այսօր էլ այն ձևավորվում է համընդհանուր ընտրությունների միջոցով: Վերջին ընտրություններն անց են կացվել 2004 թ. :

Ընտրություններն անցկացվում են յուրաքանչյուր 5 տարին մեկ, որն էլ կազմում է Եվրախորհրդարանի լիազորությունների ժամկետը:

Քանի դեռ միասնական ընտրական ակտն ընդունված չէ, Միության մակարդակով սահմանվում են միայն ընտրությունների իրականացման ընդհանուր սկզբունքները: Իսկ ընտրությունների կազմակերպման և անցկացման հետ կապված հարցերը կարգավորվում են յուրաքանչյուր անդամ պետության ընտրական օրենսդրությամբ, որոնք, սակայն, պետք է համապատասխանեն 1976 թ. Ակտին՝ խորհրդարանի անդամներին համընդհանուր, ուղղակի ընտրությունների միջոցով ընտրելու վերաբերյալ [4, c. 66-67]:

Ընտրությունների ներմուծումը մեծապես բարձրացրեց Եվրախորհրդարանի հեղինակությունը, ինչպես նաև բնակչության հետաքրքրությունն այս ինստիտուտի նկատմամբ: Չնայած պետք է նշել, որ Եվրախորհրդարանի ընտրություններին բնակչության առանձնակի ակտիվություն չի նկատվում<sup>1</sup>: Այս կապակցությամբ և Միությունը, և անդամ պետությունները փորձում են տարբեր միջոցներով բարձրացնել ընտրողների ակտիվությունը Եվրախորհրդարանի ընտրությունների ժամանակ [5, p. 9-10]:

Անդամ պետություններից յուրաքանչյուրը խորհրդարանում ունի ձայների արձանագրված քանակ՝ կախված պետության բնակչության թվաքանակից<sup>2</sup>:

Դժվար է ասել, որ ձայների քանակը համամասնորեն է բաժանված ըստ անդամ պետությունների բնակչության թվաքանակին: Օրինակ՝ Իտալիայում մեկ պատգամավոր բաժին է ընկնում մոտ 735000 մարդու, իսկ Լյուքսեմբուրգում՝ մոտ 69000-ին:

<sup>1</sup> 1984թ. կայացած ընտրություններին մասնակցել է Միության բնակչության 61%-ը, 1989թ.՝ 58.5%-ը, 1994թ.՝ 56.8%-ը, 1999թ.՝ 49.8%-ը, 2004թ.՝ 45.7%-ը: Ինչպես տեսնում ենք, ընտրությունից ընտրություն բնակչության ակտիվությունը նվազում է:

<sup>2</sup> Առավել շատ տեղեր ունի Գերմանիան՝ 99, այնուհետև Ֆրանսիան, Իտալիան և Սեծ Բրիտանիան՝ 78: Ամենաքիչ տեղերը հատկացված են Մալթային՝ 5: Պատգամավորների ընդհանուր թիվը 785 է:

Կարելի է ասել, որ Եվրախորհրդարանն ամենամեծ բազմազգ խորհրդարանն է աշխարհում, որը ներկայացնում է ԵՄ համարյա հինգհարյուրմիլիոնանոց բնակչության շահերը [6, c. 107]:

Եվրախորհրդարանի պատգամավորները չեն հանդիսանում առանձին անդամ պետությունների ներկայացուցիչներ կամ պատվիրակներ: Որ երկրում էլ որ պատգամավորն ընտրված լինի, նա ներկայացնում է ոչ թե միայն տվյալ պետության բնակչությունը, այլ Միության բոլոր քաղաքացիներին:

Եվրախորհրդարանի կառուցվածքը նման է խորհրդարանների ավանդական կառուցվածքներին: Այն ներառում է ղեկավար և օժանդակող մարմինների համակարգ, որոնք կոչված են ապահովելու խորհրդարանի առջև դրված խնդիրների լուծումը:

Խորհրդարանի աշխատանքները ղեկավարում է նախագահը, որը Եվրախորհրդարանի բարձրագույն պաշտոնատար անձն է: Նա ընտրվում է Խորհրդարանի լիազորությունների ժամկետի կեսով՝ 2.5 տարով:

Նրան օժանդակում է 14 փոխնախագահ և 6 կվեստոր, ովքեր ընտրվում են նախագահի հետ միաժամանակ և վերջինիս գլխավորությամբ կազմավորում են Խորհրդարանի բյուրոն:

Գործում է նաև Նախագահների համաժողովը, որի կազմի մեջ են մտնում խորհրդարանի նախագահը, քաղաքական խմբավորումների նախագահները, ինչպես նաև 2 ներկայացուցիչ անկախ պատգամավորներից: Կարելի է ասել, որ Նախագահների համաժողովը Խորհրդարանի աշխատանքների քաղաքական ղեկավարման մարմինն է:

Եվրախորհրդարանում ձևավորվում են կուսակցական խմբեր: Ընդ որում, քաղաքական կուսակցությունները խմբավորվում են ոչ թե ազգային կամ տարածքային պատկանելության սկզբունքով, այլ էլնելով իրենց քաղաքական հայացքներից:

Ներկայումս գործում է 7 կուսակցական խմբավորում: Վերջին տարիներին բոլոր ընտրությունների արդյունքում բացարձակ մեծամասնություն են կազմում Եվրոպական ժողովրդական կուսակցության և Եվրոպական դեմոկրատների խումբը (EPP-ED), ինչպես նաև Եվրոպական սոցիալիստների խումբը (PES)<sup>1</sup>:

Եվրախորհրդարանի աշխատանքների առավել արդյունավետ կազմակերպման, օրինագծերի նախնական քննարկման և մի շարք այլ հարցերի լուծման նպատակով Եվրախորհրդարանում ձևավորվում են համապատասխան հանձնաժողովներ: Խորհրդարանական հանձնաժողովների ակտիվությունը մեծապես նպաստել է Եվրախորհրդարանի դերի, ազդեցության և գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը [7, p. 51]: Խորհրդարանի կազմում գործում են մշտական, ժամանակավոր մասնագիտացված և քննչական հանձնաժողովներ:

<sup>1</sup> Ներկայումս առավելագույն տեղերն ունի EPP-ED խումբը՝ 288 ձայն, այնուհետև Եվրոպական սոցիալիստների խումբը՝ 217 ձայն: Որևէ խմբավորմանը չմիացած պատգամավորները 31-ն են:

Եվրախորհրդարանի գործունեության կարգը և որոշումների ընդունման կառուցակարգը համապատասխանում է համաշխարհային պրակտիկայում ընդունված սկզբունքներին [8, c. 196]:

Եվրախորհրդարանը, դե ֆակտո, աշխատում է մշտական հիմունքներով: Նրա աշխատանքները կազմակերպվում են նստաշրջանների միջոցով: Խորհրդարանի հերթական նստաշրջանը բացվում է մարտի երկրորդ երեքշաբթի օրը, ինքնաբերաբար, առանց որևէ հրավերի:

Խորհրդարանում, որպես կանոն, որոշումները կայացվում են նիստին ներկա պատգամավորների ձայների պարզ մեծամասնությամբ: Ընդ որում նիստերի դահլիճում պետք է ներկա լինեն պատգամավորների ընդհանուր թվի ոչ պակաս, քան 1/3-ը: Սակայն քվորումի առկայության ստուգումը պարտադիր բնույթ չի կրում: Այն ստուգվում է միայն այն դեպքում, երբ դա են պահանջում ոչ պակաս, քան 32 պատգամավոր: Քվորումի բացակայության դեպքում որոշման կայացումը հետաձգվում է մինչև հաջորդ նիստը:

Առանձին հարցերի կապակցությամբ ներկայացվում են առանձնահատուկ պահանջներ: Որոշ դեպքերում պահանջվում է պատգամավորների ընդհանուր թվի ձայների բացարձակ մեծամասնությունը (օրինակ՝ նոր երկրների անդամակցության վերաբերյալ համաձայնություն տալու դեպքում): Առանձին դեպքերում էլ պահանջվում է տրված ձայների 2/3-ը (օրինակ՝ Հանձնաժողովին անվստահություն հայտնելու դեպքում) կամ 3/5-ը (օրինակ՝ բյուջեի առանձին հոդվածների հաստատման դեպքում), որոնք ներկայացնում են պատգամավորների ընդհանուր թվի բացարձակ մեծամասնությունը:

Եվրախորհրդարանի լիազորությունները նման են ժամանակակից պետությունների խորհրդարանական հաստատությունների լիազորություններին, չնայած դեռ դժվար է ասել, որ Եվրախորհրդարանը Միությունում ունի նույն դերը, որն ունեն ազգային խորհրդարաններն իրենց պետություններում: Կարելի է առանձնացնել Եվրախորհրդարանի իրավազորությունների հետևյալ խմբերը՝ օրենսդրական իրավազորություններ, բյուջետային իրավազորություններ, այլ ինստիտուտների ձևավորման հետ կապված և վերահսկողական իրավազորություններ, արտաքին հարաբերությունների հետ կապված իրավազորություններ:

Սույն հոդվածի շրջանակներում մեզ առավելապես հետաքրքրում են Եվրախորհրդարանի օրենսդրական իրավազորությունները:

Որոշ մասնագետներ նշում են, որ չնայած Խորհրդարանի լիազորությունների ընդլայնմանը, այն շարունակում է գլխավորապես մնալ որպես խորհրդատվական մարմին, այն օժտված չէ այնպիսի իրավազորություններով, որոնք բնորոշ են անդամ պետությունների խորհրդարաններին [9, c. 182]:

Նախկինում այս տեսակետն անառարկելի էր: ԵՄ-ը քննադատվում էր «ժողովրդավարության պակասուրդի» համար՝ առաջին հերթին հենց Եվրախորհրդարանի թույլ լիազորությունների պատճառով [10, c. 338]:

Այս իրավիճակն առկա էր այն ժամանակից, ինչ Աժխի և Պողպատի Եվրոպական համայնքում ձևավորվեց առաջին Ասամբլեան: Դրությու-  
նը չփոխվեց նաև Հռոմի պայմանագրերով: Հիմնադիր պայմանագրե-  
րում ամրագրվում էր, որ Ասամբլեան իրականացնում է խորհրդատվա-  
կան և վերահսկողական իրավազորություններ: Օրենսդիր գործընթա-  
ցին նրա մասնակցությունը սահմանափակվում էր միայն ոչ պարտա-  
դիր բնույթի խորհրդատվական եզրակացություններ տալով:

Այսինքն՝ ի սկզբանե Ասամբլեան զուտ խորհրդատվական գործա-  
ռույթ էր իրականացնում և բավականին համեստ տեղ էր զբաղեցնում  
համայնքների ինստիտուցիոնալ համակարգում՝ իր տրամադրության  
տակ ունենալով աննշան լիազորություններ: Անդամ պետությունները  
դեռ պատրաստ չէին Ասամբլեային օժտել լիազորությունների լայն  
շրջանակով: Դժվար էր այն խորհրդարան անվանել այդ բառի իսկա-  
կան իմաստով և համեմատել այն անդամ պետությունների խորհրդա-  
րանների հետ:

70-ական թթ. իրավիճակն սկսեց փոխվել: Այդ ժամանակից սկսվում  
է Եվրախորհրդարանի աստիճանական էմանսիպացիան: Նրա զար-  
գացման գործընթացը հիշեցնում էր այն գործընթացը, որը տեղի էր ու-  
նենում ազգային խորհրդարանների հետ միջնադարում և նոր ժամա-  
նակներում [11, c. 254]:

Նախ խորհրդարանն իրավունք ստացավ խորհրդի հետ միասին  
հաստատել համայնքների բյուջեն, ինչը հանդիսացավ նրա դերի  
բարձրացման առաջին լուրջ քայլը: Նախկինում Եվրախորհրդարանը  
բյուջետային ընթացակարգին մասնակցում էր միայն խորհրդակցա-  
կան ձայնի իրավունքով, իսկ բյուջետային իրավազորությունները, ինչ-  
պես գիտենք, ցանկացած խորհրդարանի իրավազորությունների  
կարևոր մասն են կազմում:

Իսկ 1979 թ. Եվրոպական խորհրդարանը սկսեց ձևավորվել հա-  
մընդհանուր ընտրությունների միջոցով, ինչն էականորեն բարձրաց-  
րեց նրա հեղինակությունը: Այստեղ հարց էր ծագում. ինչպե՞ս կարող է  
համընդհանուր ընտրությունների միջոցով ձևավորվող ներկայացուց-  
չական մարմինը զուտ խորհրդատվական գործառույթ իրականացնել:

Հաջորդ քայլը դեպի վեր կատարվեց 1986 թ. Միասնական Եվրո-  
պական ակտով, որով նախատեսվեց որոշումների ընդունման համա-  
գործակցության ընթացակարգը: Այս բավականին բարդ ընթացակար-  
գի շրջանակներում խորհրդարանն ավելի ակտիվ դեր էր խաղում նոր-  
մաստեղծ գործընթացում՝ հատկապես ակտերի նախապատրաստման  
և քննարկման փուլերում, չնայած որ վերջնական որոշման իրավունքը  
շարունակում էր մնալ խորհրդի ձեռքում: Եթե խորհրդարանը դրական  
եզրակացություն չի տալիս, խորհուրդը կարող է ակտը ընդունել միայն  
միաձայնությամբ: Այսինքն՝ խորհրդի գոնե մեկ անդամի աջակցություն

գտնելու դեպքում Խորհրդարանը կարող էր արգելափակել որոշման ընդունումը: Սակայն սա դեռ մասնակցություն չէր օրենսդրական գործընթացին որպես լիարժեք օրենսդիր, և Եվրախորհրդարանը հավասար դիրքերում չէր Խորհրդի հետ:

Իրավիճակը լիովին փոխվեց 1992 թ. Մասստրիխտի պայմանագրով, որով նախատեսվեց համատեղ որոշումների ընդունման ընթացակարգը: Այս ընթացակարգի կիրառման դեպքում նորմատիվ իրավական ակտը չի կարող ընդունվել առանց Եվրախորհրդարանի համաձայնության: Այս ընթացակարգի կիրառությունն ընդլայնվեց Անստերդամի և Նիսի պայմանագրերով, իսկ ներկայումս դեպքերի մեծամասնության պարագայում կիրառվում է հենց այն: Իսկ Լիսաբոնյան պայմանագրով էլ այն վերանվանվում է Ընդհանուր օրենսդրական ընթացակարգի:

Այս ընթացակարգի ներմուծումը կարևորագույն քայլն էր Եվրախորհրդարանի դերի բարձրացման հարցում: Եվրոպական Խորհրդարանը դադարեց լինել զուտ խորհրդատվական մարմին: Այն սկսեց կարևոր դեր խաղալ օրենսդրական գործընթացում՝ սահմանափակելով Խորհրդի օրենսդրական իրավագործությունները: Այլ հարց է, որ Եվրախորհրդարանը օրենսդիր գործառույթի իրականացման միակ սուբյեկտը չէ:

Պետք է նշել, որ Եվրախորհրդարանի կարգավիճակն առաջընթաց զարգացում է ապրել ոչ միայն հիմնադիր պայմանագրերում փոփոխություններ ու լրացումներ կատարելու, այլ նաև Խորհրդարանի կողմից իր լիազորությունների իրականացման ներքին ընթացակարգերը կատարելագործելու և միջինստիտուցիոնալ համաձայնագրերի կնքմանն ակտիվորեն մասնակցելու միջոցով:

Այսպիսով՝ անդամ պետությունները, հասկանալով Խորհրդի լիիշխանության սահմանափակման անհրաժեշտությունը, համայնքներն ավելի հեշտ կառավարելի դարձնելու հանգամանքը և հետևելով ներկայացուցչական ժողովրդավարության սկզբունքներին, հիմնադիր պայմանագրերում աստիճանաբար փոփոխություններ կատարեցին, որոնք ուղղված էին Խորհրդարանի դերի բարձրացմանը, ընդհուպ մինչև վերջինիս օրենսդրական իրավագործություններ տրամադրելը, որոնք այսօր հնարավորություն են տալիս Եվրախորհրդարանին Խորհրդի հետ մեկտեղ համարել համաօրենսդիր [12, c. 97-103]:

Եվրախորհրդարանի օրենսդրական իրավագործությունները հասարակական կյանքի տարբեր բնագավառներում նույնը չեն: Օրենսդրական գործընթացին Խորհրդարանի մասնակցության բնույթը կախված է նրանից, թե որ օրենսդրական ընթացակարգը պետք է կիրառվի ըստ հիմնադիր պայմանագրերի:

Դեպքերի մեծամասնության պարագայում կիրառվում է Համատեղ որոշումների ընթացակարգը, որտեղ Խորհրդարանը, ինչպես նշվեց, գտնվում է հավասար դիրքերում Խորհրդի հետ՝ հանդիսանալով համաօրենսդիր, իսկ ընդունված նորմատիվ ակտը ձևակերպվում է որպես Եվրոպական Խորհրդարանի և Խորհրդի աշխատակարգ, դիրեկտիվ

կամ որոշում: Այսինքն՝ այս օրենսդրական ընթացակարգի կիրառման դեպքում երկու ինստիտուտներն էլ բացարձակ վետոյի իրավունք ունեն:

Առանց Խորհրդարանի համաձայնության ակտը չի կարող ընդունվել նաև Համաձայնության ընթացակարգի կիրառման պարագայում: Այս ընթացակարգի կիրառման դեպքում Խորհուրդը չի կարող ակտն ընդունել առանց Խորհրդարանի դրական եզրակացության: Այսինքն՝ Խորհրդարանն այստեղ էլ բացարձակ վետոյի իրավունք ունի:

Գործում է նաև այս ընթացակարգի հակառակ տարբերակը, երբ Եվրախորհրդարանն է ակտն ընդունում՝ նախապես ստանալով Խորհրդի եզրակացությունը: Այսինքն՝ այս տարբերակում Խորհրդարանն ու Խորհուրդը դերերով փոխվում են:

Մյուս ընթացակարգերը, որտեղ Խորհրդարանն իր դերով հավասար չէ Խորհրդին, սահմանափակ կիրառություն ունեն և կիրառվում են ոչ կարևոր բնույթի կապակցությամբ: Այսպես՝ Խորհրդակցական ընթացակարգի կիրառման պարագայում Խորհրդարանը միայն եզրակացություն է տալիս, որը Խորհրդի համար ունի զուտ Խորհրդատվական, ոչ պարտադիր բնույթ: Համազործակցության ընթացակարգի դեպքում Խորհրդարանը նույնպես եզրակացություն է տալիս, որին հակառակ Խորհուրդը կարող է որոշում կայացնել միայն միաձայնությամբ: Այսինքն՝ այս օրենսդրական ընթացակարգերի կիրառման դեպքում Խորհրդարանը չի կարող արգելք հանդիսանալ Խորհրդի կողմից ընդունվող նորմատիվ ակտերի համար:

Լիսաբոնյան պայմանագրով սահմանվում է, որ Եվրոպական Խորհրդարանը Խորհրդի հետ միասին իրականացնում է օրենսդիր և բյուջետային գործառնություններ: Այսինքն՝ նրանք դրվում են հավասար դիրքերում որպես օրենսդիրներ:

Նույն մոտեցումն առկա էր նաև սահմանադրության նախագծում: Ինչպես Փոլ Քրեյզն է նշում իր աշխատություններից մեկում, եթե դիտարկենք ողջ սահմանադրության նախագիծը, ապա պարզ է դառնում, որ Եվրոպական Խորհրդարանը հանդիսանում է «հաղթող» դրա ընդունման պարագայում: Դա հատկապես ակնհայտ է օրենսդիր գործընթացին վերաբերող դրույթներից [13, p. 3]:

Ինչպես նշում է Իլյինն իր աշխատություններից մեկում, Եվրախորհրդարանը դեռ չի կարող ամբողջությամբ համարվել Միության բարձրագույն օրենսդիրը, սակայն այն ունի այդպիսին դառնալու միտում [14, c. 21]:

Չնայած Եվրախորհրդարանը Միության օրենսդիրներից մեկն է՝ այն, ինչպես և Խորհուրդը, օրենսդրական նախաձեռնության իրավունքով օժտված չէ: Խորհրդարանը պատգամավորների մեծամասնության պահանջով կարող է դիմել Հանձնաժողովին իրեն անհրաժեշտ թվացող առաջարկություն ներկայացնելու կապակցությամբ, սակայն դա Հանձնաժողովի համար պարտադիր բնույթ չի կրում: Ըստ Լիսաբոնյան պայմանագրի՝ Հանձնաժողովը համապատասխան առաջարկություն



չներկայացնելու դեպքում պետք է Խորհրդարանին տեղեկացնի պատճառների մասին: Այս դրույթն ակնհայտորեն պետք է առաջընթաց համարել:

Կարծում եմ, որ Եվրոպական Խորհրդարանի անդամներին պետք է տրամադրվի օրենսդրական նախաձեռնության իրավունք: Այն հանդիսանում է Միության օրենսդիրներից մեկը, ունի բավականին բարձրակարգ մասնագիտական ապարատ և կարող է ապահովել օրինագծերի բարձր որակը: Եվ, ըստ իս, անհնար է պատկերացնել օրենսդիր մարմին, առանց օրենսդրական նախաձեռնության իրավունքի:

Ինչպես տեսնում ենք, Եվրախորհրդարանը չի կարող ինքնուրույն օրենսդրական ակտեր ընդունել, ինչպես դա անում են ավանդական Խորհրդարանները: Օրենսդրական գործընթացի պարտադիր մասնակիցն է հանդիսանում Միության մեկ այլ ինստիտուտ՝ Խորհուրդը: Թերևս սա է պատճառը, որ արևմտյան գրականությունում Եվրախորհրդարանը հաճախ համեմատում են Խորհրդարանների ստորին, իսկ Խորհրդին՝ վերին պալատների հետ:

Ինչպես տեսնում ենք, վերջին 2 տասնամյակում Եվրախորհրդարանի իրավական կարգավիճակն էական փոփոխությունների է ենթարկվել, և դրանք չընդունել անհնար է: Այն սկսել է կարևոր դեր խաղալ Միության կյանքում: Աստիճանաբար Եվրախորհրդարանն ավելացնում է՝ իր լիազորությունների զինգնոցը՝ իր դերով մոտենալով ավանդական Խորհրդարաններին: Առաջին հերթին ակտիվորեն մասնակցում է օրենսդրական գործընթացին՝ Խորհրդի հետ հանդիսանալով համաօրենսդիր, իրականացնում է բյուջետային իրավազորություններ, մասնակցում է Միության մի շարք ինստիտուտների ու մարմինների ձևավորմանը, իրականացնում է վերահսկողական լիազորություններ՝ հատկապես Եվրահանձնաժողովի նկատմամբ: Չնայած, ըստ շատ մասնագետների, այն այսօր էլ չի կարելի համարել դասական Խորհրդարան այդ բառի իսկական իմաստով:

Իսկ ինչպես Ջուլիեթ Լոդջն է նշում իր աշխատություններից մեկում, Եվրախորհրդարանը դեռ գտնվում է իր դերի փնտրտուքների մեջ [5, p. 304-305]:

Ամփոփելով վերը նշվածը՝ կարելի է հանգել, որ այսօր Եվրախորհրդարանը լիովին այլ կարգավիճակ ունի, քան եվրաինտեգրման սկզբնական փուլերում: Այն հանդիսանում է Միության երկու օրենսդիրներից մեկը: Եվրախորհրդարանի դերի նման աճը բնական է և ընդունելի, քանի որ հենց այս կառույցն է կոչված ներկայացնելու Միության բազմամիլոնանոց բնակչության շահերը: Այն փաստը, որ Եվրոպական Խորհրդարանն ուղղակիորեն ընտրվում է Եվրամիության քաղաքացիների կողմից, թույլ է տալիս երաշխավորել եվրոպական օրենքների ժողովրդավարական օրինականությունը:

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. **Jo Shaw**, Law of the European Union, second edition. London. 1996. P. 399.
2. **Бирюков Михаил Михайлович**, Европейское право: курс лекций.- М.: Изд-во Омега-Л, 2006.- 128 с.
3. **Мухаева, Нелли Рашидовна**, Право Европейского Союза.- М.; ЮНИТИ-ДАНА, 2006.- 159 с.
4. **Кашкин С.Ю.**, Право Европейского Союза в вопросах и ответах: учеб. Пособие.- М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005.- 304 с.
5. **Lodge Juliet**, The 1999 Elections to the European Parliament. Palgrave. 2001. P. 324.
6. **Дэйвис К.**, Право Европейского Союза. Пер. со. 2-го англ. изд.- К.: Знання, 2005.- 406 с.
7. **Nicholas Moussis**, Access to European Union, 16<sup>th</sup> edition. European Study Service. 2007. P. 561.
8. **Кашкин С.Ю.**, Введение в право Европейского Союза.- М.: Изд-во Эксмо, 2005.- 368 с.
9. **Энтин Л.М.**, Европейское право. Право Европейского Союза и правовое обеспечение Защиты прав человека.- 2- изд.- М.: Норма, 2005.- 960 с.
10. **Топорнин Б.Н.**, Европейское право.- М.: Юристь, 2001.- 456с.
11. **Кашкин С.Ю.**, Право Европейского Союза.- М.: Юристь, 2004.- 925 с.
12. **Зеленов Р.Ю.**, Законодательные процедуры Европейского Союза. Эволюция полномочий Европейского Парламента./ Государство и право. 2005, N 1, с. 97-103.
13. **Craig Paul**, The Constitutional Treaty: Legislative and Executive Power in the Emerging Constitutional Order. San Domenico. 2004. P. 46.
14. **Ильин Ю. Д.**, Лекции по истории и праву Европейского Союза.- М.: Спарк, 2002.- 115 с.

**HOVSEP HOVSEPYAN**

*Post-graduate Student of the  
Public Administration Academy  
of the Republic of Armenia*

## **EUROPEAN PARLIAMENT AS A COLEGISLATOR OF EU**

The European Parliament is one of the main institutions of the EU. At first the Parliament participated in the legislative process of the EU only with consultative functions, even after it was being elected by the Union people. The only legislator was the Council. But that could not last very long. The situation changed after the Cooperation and later the Co-decision procedures were introduced. Under the Co-decision procedure the European Parliament participates in the legislative process with the same rights as the Council. Now this procedure is used in almost all important areas. And in Lisbon treaty it is renamed to Common legislative procedure. So now we can say that the European Parliament is a colegislator of the EU alongside with the Council and this is more acceptable, as the Parliament represents the interests of the European people.

ՄԱՐԻԱՄ ՄԱՐԳԱՐՅԱՆ

*ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայի  
քաղաքագիտության ամբիոնի վարիչ,  
քաղաքական գիտությունների դոկտոր*

**ՀՀ ԿԱՌԱՎԱՐՈՂ ԸՆՏՐԱՆՈՒ ԿԵՐՊԱՓՈԽՈՒՄԸ ՈՐՊԵՍ ԷԹՆԻԿ  
ԻՆՔՆՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴԻՎԿԱՆԱՑՄԱՆ ԳՈՐԾՈՆ**

Ժողովրդավարացման «երրորդ ալիքի» շրջանակներում կառավարող ընտրանու կերպափոխման դիտարկումը՝ որպես էթնիկ ինքնության արդիականացման գործոն, կարևորվում է, քանի որ այս կամ այն ծրագրային հիմնադրույթները հիմք են դառնում քաղաքական զարգացման ռազմավարության առաջնահերթությունների որոշման համար, որոնց պատճառով, ինչպես գրում է ռուս քաղաքագետ Վ. Գելմանը. «...ընտրախավը կամ պատասխանատվություն է կրում, կամ չի կրում» [1, շ. 79-80]: Այս առումով քաղաքական դերակատարների որդեգրած վարքաբանությունն էլ՝ պատմության հոլովույթում ձևավորված մշակութային տեքստի բովանդակությամբ պայմանավորված, ուղղակի կամ անուղղակի կերպով ներթափանցում է պետական կառավարում՝ ազդելով գործառույթների իրականացման ձևերի և արդյունավետության վրա: Ժողովրդավարական «երրորդ ալիքի» շրջանակներում գտնվող երկրների քաղաքական համակարգերի ժողովրդավարացման պարագայում ընդունված է դիտարկել ոչ թե ընտրախավը, այլ ընտրանիների համագործակցությունը [2, թ. 12-14], ինչը կառավարող դասի՝ որպես այդպիսին՝ չկայացվածության, արտահայտությունն է [3, թ. 54]: Ժողովրդավարացման «երրորդ ալիքի» տրամաբանությունը ՀՀ իրականության մեջ ենթադրում էր անցում հորիզոնային Միության գաղափարական միասնական ընտրանուց դեպի փոխհամաձայնեցված միասնական ընտրանի՝ տրոհված ընտրանու փուլով [4, թ. 88], որն ընթացավ երկու ուղով: Առաջինը՝ «ընտրանիների համագործակցության» ձևավորումն է, երկրորդը՝ «ընտրանիների զուգամիտման» [5, թ. 121]. երկուսն էլ ընտրանու խմբակցությունների միջև համապատասխանաբար տարբեր փոխազդեցության առանցքներով կնքվող «պակտերի» միջոցով:

Անցման էլիտիստական տեսության համաձայն տարբերակվում է ընտրանու երեք իդեալական տիպ՝

1. **Տրոհված, բաժանված ընտրանի**, որի առանձնահատկություններն են՝

ա) գոյություն ունեցող քաղաքական ինստիտուտների նկատմամբ ընտրանու խմբակցությունների միջև փոխազդեցության և արժեքային փոխհամաձայնության նվազագույն մակարդակ,

բ) «զրոյական գումարով խաղի» (կամ՝ համաձայն Ջ.Սարտորիի՝ «քաղաքականությունը որպես պատերազմ») սկզբունքով ընթացող սահմանափակ քաղաքական պայքար [6]: Այս տիպի ընտրանուն համապատասխանում են ինչպես անկայուն ժողովրդավարական, այնպես էլ ավտորիտար, նաև ավտորիտար-ժողովրդավարական քաղաքական համակարգեր:

2. **Փոխհամաձայնեցված միասնական ընտրանի**, որի բնութագրիչներն են՝

ա) գոյություն ունեցող քաղաքական ինստիտուտների նկատմամբ ընտրանու խմբակցությունների միջև փոխազդեցություն և արժեքային փոխհամաձայնություն,

բ) այդ շրջանակներում քաղաքական բախումները զարգանում են «դրական գումարով խաղի» (ըստ Ջ. Սարտորիի՝ «քաղաքականությունը որպես առևտուր») սկզբունքով [6]: Այս տիպի ընտրանուն համապատասխանում են կայուն ներկայացուցչական՝ ժողովրդավարական քաղաքական համակարգեր:

3. **Գաղափարական միասնական ընտրանի**, որի դեպքում՝

ա) գոյություն ունեցող քաղաքական ինստիտուտների նկատմամբ ընտրանու խմբակցությունների միջև փոխազդեցությունը և արժեքային փոխհամաձայնությունն ապահովվում է իշխող խմբի շնորհիվ,

բ) նրա գաղափարախոսությունը որոշում և թելադրում է պաշտոնական քաղաքական կուրսի բնույթը: Այս տիպին էլ համապատասխանում են ոչ ներկայացուցչական կայուն վարչակարգեր, որտեղ նույնիսկ ժողովրդավարական ինստիտուտների առկայության դեպքում բացակայում է զանգվածների աջակցության համար քաղաքական մրցակցությունը:

Համաձայն ժողովրդավարական անցման տեսության քաղաքական զարգացման հիմնական միտումը համարվում է ընտրանիների և քաղաքական վարչակարգերի կերպափոխությունները՝ տրոհվածից դեպի փոխհամաձայնեցված միասնական ընտրանու [7, p. 35]: Մինչդեռ ՀՀ-ում կառավարող ընտրանու կերպափոխման և էթնիկ ինքնության արդիականացման միտումները ընթացել են գաղափարական միասնականից (ոչ ժողովրդավարական) դեպի փոխհամաձայնեցված միասնական ընտրանի՝ տրոհված ընտրանու փուլով: Փաստորեն, ժողովրդավարացման գործընթացը իրականացվում է կառավարող ընտրանու կերպափոխության երկու սցենարով՝ «**ընտրանիների համագործակցություն**» և «**ընտրանիների զուգամիտում**» [8, p. 35-36]:

Նշված տեսության համաձայն՝ այս երկու սցենարների հաջորդական իրականացումից ակնկալվող արդյունքը ներկայացուցչական ժողովրդավարական կայուն համակարգն է: Ի սկզբանե նշենք, որ առաջադրված ձևաչափն ի վիճակի չէ համակարգված բացատրել հայ քա-

ղաքական իրականության մեջ ընթացող գործընթացները, քանի որ.

1. Ժողովրդավարացման գործընթացը հաջողված «պակտի» օրինակ չունի: Ավելին, այն նշանավորվում է կառավարող ընտրանու պառակտմամբ և խմբիչխանական գերակայությունների առկայությամբ,

2. կառավարող ընտրանու լեգիտիմ հավաքագրման գործընթացում քաղաքական համակարգի էական բաղադրիչ է դարձել մարգինալ քաղաքականությունը,

3. ընտրանու կերպափոխումն ընթանում է երկրի ազգային-պետական կառուցվածքի հետ կապված հիմնախնդիրների աճի հենքի վրա (միջէթնիկական բախումներ, խառնակչախմբեր և այլն): Արդյունքում ընտրանու փոխհամաձայնության փոխարեն դիտվում է ներէլիտային փոխազդեցությունների շիկացում (էսկալացիա), «պակտի» փոխարեն հեղաշրջում, որոնք էլ չեն նպաստում էթնիկ ինքնության բնականոն արդիականացմանը:

### ***Ռացիոնալի և իռացիոնալի ներդաշնակումը էթնիկ ինքնության արդիականացման գործընթացում***

Պակտային անցման առանձնահատկությունները ըմբռնելու նպատակով քաղաքական համակարգի ժողովրդավարացման համատեքստում էթնիկ ինքնության բնականոն արդիականացման համար անհրաժեշտ է դիտարկել ՀՀ կառավարող ընտրանու կերպափոխման չորս փուլ.

1. ***Թաքնահարույց (լատենտ) շրջան (1985-1989):*** Վերակառուցման ժամանակաշրջանը նշանավորվեց քաղաքական բնույթի աստիճանական փոփոխություններով, որոնք պայմաններ ստեղծեցին խորհրդային նոմենկլատուրային ընտրանուն վերակառուցվելու համար: Դա այսպես կոչված կոմերիտական տնտեսության, կոոպերատիվ շարժման, տնտեսական ոլորտում ստվերային կապիտալի բաժնեմասի առաջին երևակումների, նրա օրինականացման փորձերի ժամանակաշրջանն է: Նման քաղաքական բնույթի արմատական փոփոխությունների արդյունքում արդեն իսկ թաքնահարույց շրջանի վերջում ձևավորվեցին կոնկրետ տվյալ իրականության նկատմամբ դիրքավորված նորարարական ընտրախավերի երեք թաքնահարույց, ոչ օրինական հիմնական դաշտերը՝ պահպանողական, բարեփոխումնային և հեղափոխական (թաքնահարույց, քանի որ վարչակարգը ժողովրդավարական չէր և թույլ չէր տալիս ինստիտուցիոնալացված բազմակուսակցական քաղաքական համակարգի առկայություն): 1985-1989թթ. վերակառուցման արդյունքում ԽՍՀՄ ընտրանու որոշակի մասը, ինչպես գրում է Մ. Ս. Գորբաչովը. «Հանդես եկավ որպես բարեփոխումների ընտրանի, որը տվյալ պահին հասարակական կարգում ձգտում էր այնպիսի փոփոխությունների, որոնք չէին ենթարկի համակարգը ռադիկալ ձևափոխությունների, այլ կփոքրացնեին սկիզբ առնող սոցիալական բախումները և թույլ կտային խուսափել քաղաքական ընտրանու կողմից անվերահսկելի պայթյուններից» [9, c. 309]: Սակայն բարեփոխում-

ները չբավարարված են թողնում ինչպես դրանք չափազանց համարձակ համարող պահպանողականներին, այնպես էլ հեղափոխականներին, որոնք դրանք համարում են չափազանց մեղմ: Այդ պատճառով էլ բարեփոխող կառավարությունը դառնում է երկկողմ հարձակումների թիրախ, քանի որ փոփոխությունների աճը որոշվում է նկարագրված քաղաքական վարքաբանություններից որևէ մեկի գերազանցությամբ: Տվյալ պարագայում այդպիսին ՀՀ-ում հանդես եկավ հեղափոխական վարքաբանությունը, որն ավելի ակնառու դրսևորվեց ընտրանու կերպափոխման հաջորդ շրջանում:

**2. Շրջաբերման շրջան (1989-91):** Փոփոխություններին նախապատրաստված էր առաջին հերթին մտավորականությունը, նոմենկլատուրան (հատկապես միջին և ստորին խավը), որոնցից ձևավորված հեղափոխական ընտրանին էլ ակտիվորեն սկսում է մասնակցել երկրի զարգացման նոր ինստիտուցիոնալ, տնտեսական և քաղաքական պայմանների ժողովրդավարացմանը: Հայոց համազգային շարժումով միաժամանակ ի հայտ եկավ նոր քաղաքական ընտրանի, որն սկսեց կառավարել նոր՝ ազատական արժեքների և ինստիտուտների հիման վրա: Վերակառուցման գործոնների ի հայտ գալուն պես հայ հասարակությունը հեղափոխական իրավիճակ ապրեց «Ղարաբաղյան շարժման» ներքո, որը պայմանավորված էր կոնկրետ կոնյուկտուրայից (այդ իսկ պատճառով սկզբում նրա էլքը ծայրաստիճան դժվար կանխատեսելի էր): Մյուս բոլոր հիմնախնդիրները (ՀՀ քաղաքական, սոցիալ-տնտեսական ճգնաժամերը, ադրբեջանա-ղարաբաղյան պատերազմի արդյունքները, Հայաստան միջազգային հարաբերությունները) այդ ամբողջական պատեռնում ենթակա էին Ղարաբաղյան հիմնախնդրին:

**3. Առձակատման ժամանակաշրջանին (1991-1994)** բնորոշ է ՀՀ քաղաքական համակարգի ժողովրդավարացման գործընթացին ուղեկցող ինտենսիվ քաղաքական հատվածայնությունը (ֆրագմենտացիա), որի զարգացմանը նպաստեց ինստիտուցիոնալ դիզայնը, բազմակուսակցական համակարգի ձևավորումը, բացահայտ անցումը շուկայական հարաբերությունների: Նոր քաղաքական և տնտեսական համակարգը պահանջում էր մեծ թվով դերակատարներ, որոնք հեղափոխականությունը կանխելու նկատառումներով գործունեություն ծավալեցին ՀՀ քաղաքական համակարգի ժողովրդավարացման հաջորդ երկու փուլերում, որոնց համառոտ նկարագրությունն այսպիսին է: Այս փուլն սկսվեց «ապստամբ-հեղափոխական» նորարարական ընտրանու հաղթանակով, որոնց լիդերները (Լ.Տեր-Պետրոսյան, Վ.Մանուկյան և այլք) իրենց վրա վերցրին պետական ապարատի ղեկավարումը՝ չունենալով հուսալի բյուրոկրատական և տեխնիկական անձնակազմ, որը կարողանար չեզոք իրականացնել նոր քաղաքական բանաձևի մշակումը: Այս նկատառումներով Ս. Սանիստեբանը ժողովրդավարական կերպափոխման գործընթացում հաղթանակի և համախմբման այսպիսի սցենար է մոդելավորում. «Այն բանից հետո, երբ ապստամբները զավթում են պետական ապարատի կառավարման լծակները, հե-

ղափոխական ղեկավարների միջև հաճախ տարածայնություններ են ծագում հետագա կուրսի նկատմամբ: Ներքին պայքարում պարտված ղեկավարների ճակատագիրը կարող է տարբեր լինել՝ նրանք կարող են դեպի անհայտության գնալ, արքորվել, հրաժեշտ տալ կյանքին կամ շարունակել պայքարը նոր վարչակարգի դեմ: Այդ իսկ պատճառով էլ ասում են, որ «հեղափոխությունը խժռում է սեփական որդիներին» [10, c. 42]:

4. **Առճակատման ժամանակաշրջանը (1994-1999)** կարելի է բաժանել երկու մասի՝ պայմանավորված կայունացմանն ուղղված փորձերի քանակից: Առաջին շրջանը՝ 1994-1997թթ. և երկրորդ շրջանը՝ 1997-1999թթ.: Խաղի նոր կանոնների ներմուծումից հետո (սահմանադրության ընդունում, ուժային կառույցների կողմից խաղի կանոնների թելադրում և այլն) հաստատվեց ուժերի նոր դասավորվածություն, որը թույլ չտվեց ընտրանիների խմբակցություններից և ոչ մեկին գերակա դիրք զբաղեցնել (որոշ առումներով բացառությամբ մինչև 1997թ. ԶԳԾ-ի): Այդ ժամանակաշրջանի քաղաքական գործընթացը բնորոշվում է երկու հիմնական միտումով: Առաջինը՝ շարժում դեպի «զերնախագահական» հանրապետություն: Երկրորդը՝ ժողովրդավարական համախմբման սկզբունքների ձևավորում: Վերջին միտումը հիմք հանդիսացավ (թեկուզ և սահմանափակ տեսքով) «պակտի» ձևաչափի կիրառման համար, որը հանգեցրել է վարչակարգի կայունացման՝ առանց բախումնային հարցերի սկզբունքային լուծման:

Այս փուլի սկզբում ռացիոնալացվեց ԶԳ կառավարող ընտրանու իշխանությունը, որը իշխանության ցածր մշակույթի պայմաններում բացահայտեց պատմականորեն ձևավորված այն ճշմարտությունը, որ հեղափոխությունն իրականացնում են մարդիկ և ոչ աստվածները, այդ իսկ պատճառով միամիտ կլիներ կարծել, որ նրա հետ կապված բոլոր մարդիկ բարձր բարոյական իդեալներ են մարմնավորում: Կարևոր վտանգներից մեկն էլ, որին ենթարկվում են հեղափոխական գործընթացներն իրենց կոնսոլիդացիայից և ինստիտուցիոնալացումից հետո, առավելությունների տրամադրումն է որոշակի խմբերին: ԶԳ-ում սուր հակասություն ծագեց նոր ընտրանու կողմից հռչակված իդեալների և առավելություններ ունեցող խմբերի միջև, ինչը հանգեցրեց կլանային ու օլիգարխիկ խմբերի ձևավորմանը:

5. **Հարաբերական կայունություն (1999-2007):** Այս շրջանը ևս բաժանվում է երկու մասի՝ պայմանավորված կայունացմանն ուղղված փորձերի քանակից: Առաջին շրջանը՝ 1999-2000թթ. և երկրորդ շրջանը՝ 2000-2007թթ.: Խաղի նոր կանոնների ուժային ներմուծումից հետո (սահմանադրության փոփոխություն) հաստատվեց ուժերի նոր դասավորվածություն, որը հնարավորություն տվեց 2003թ. խորհրդարանական ընտրությունների արդյունքում կոալիցիոն կառավարություն ձևավորել: Դիտարկվող ժամանակաշրջանն արմատական փոփոխության ենթարկվեց: Արդյունքում էթնիկ ինքնության բնականոն արդիականացման համար ստեղծվում են ռացիոնալ պայմաններ, քանի որ հանրային և պետական կառավարման յուրաքանչյուր ինստիտուտ ընդգրկված



քաղաքական ընտրանու ներկայացուցիչ հնարավորություն է ստանում հստակեցնել իր պարտականությունները ընտրազանգվածի նկատմամբ: Սակայն այսօր ակնհայտ է, որ ՀՀ ժողովրդավարացման գործընթացներին՝ անցումային փուլում ազատականության աններդաշնակությամբ պայմանավորված, սպառնում են ոչ միայն բարեփոխումների ձգձգվածությունը, այլև՝ կոռուպցիան [15], քանի որ ժողովրդավարացման գործընթացում քաղաքական համակարգը կոռուպցիայից ինոնիտետ չունի, իսկ կոռուպցիայի պայմաններում էթնիկ ինքնության բնականոն արդիականացումը ոչ միայն մարգինալացվում, այլև՝ ամբոխահաճացվում է (պոպուլիզացվում):

Վերոբերյալ հանգամանքները հնարավորություն են տալիս եզրակացնել, որ էթնիկ ինքնության բնականոն արդիականացումը ենթադրում է ռացիոնալի և իռացիոնալի ներդաշնակում:

**Հանրագումարենք**, ամերիկյան քաղաքագետների կողմից մշակած անցման վերնախավային հայեցակարգի համաձայն՝ ընտրանու կերպափոխման հիմնական միտումը դիտվում է տրոհվածից դեպի փոխհամաձայնեցված միասնական ընտրանի [11, p. 22]: Արտաքուստ հարաճուն մրցակցություն ապահովող այդ անցումն իրականում հայ ընտրանուն անընդհատ **տրոհվածից-փոխհամաձայնեցված գործընթացի (ՏՓԳ)** մեջ է գցում. անցումները սկզբում հեղափոխական բնույթ ընդունեցին, իսկ հետագայում ապահովվեցին նեգատիվ փոխհամաձայնության հիմքի վրա կնքվող «պակտերի» միջոցով:

Անցման վերնախավային տեսությունը ՀՀ ժողովրդավարական անցման պայմաններում գտնվող իրողությունների նկարագրման համար կիրառելի է որոշ վերապահումներով այն պատճառով, որ առաջին հերթին ընտրանու փոխազդեցությունների արդյունքը կարող էր լինել ոչ թե նորմատիվային ժողովրդավարության ձեռքբերման, այլ ներէլիտային ճգնաժամի իրավիճակային լուծման («փաթաթման» կամ «պակտի» տեսքով), այսինքն՝ կայունացում ժամանակավոր համախմբման ընթացքում (նույնիսկ նեգատիվ փոխհամաձայնության հիմքի վրա): Երկրորդ՝ անցման վերնախավային տեսության կիրառման համար անհրաժեշտ է դիտարկել այն ինստիտուցիոնալ ենթատեքստը, որն ազդում է ներընտրախավային փոխազդեցությունների վրա: Ակնհայտ է, որ ընտրանիները «պակտ» կարող են կնքել կամ էլ զնալ «փաթաթման» ցանկացած նորմատիվային հենքի վրա: Սակայն այս դեպքում առաջանում է հետևյալ հարցը՝ ինչո՞ւ պետք է «ընտրանիների համագործակցությունը» իր մեջ ամբարի ժողովրդավարական արժեքներ: Անցումագետ Գ. Օ'Դոննելը այն կարծիքին է, որ եթե քաղաքական գործընթացը չի տեղավորվում համընդհանուր ժողովրդավարացման տրամաբանության մեջ, ապա այն ավելի շատ է հետևում **մրցակցային օլիգարխիայի տրամաբանությանը**. հետևաբար՝ վերնախավային տեսության նորմատիվային բաղադրատարրը դառնում է չգործող «փաթաթման» և «պակտի» ձևաչափերը դիտարկելով որպես ելք ներընտրախավային փոխազդեցությունների համար: Այդ բացը

լրացնելու համար վերնախավային տեսությունը պետք է դիտարկել քաղաքական գործընթացի ինստիտուցիոնալ աճի ենթատեքստում, որն էլ թույլ է տալիս բացատրել ներընտրախավային փոխազդեցությունների բնույթը: Վերոհիշյալ բոլոր հանգամանքներից ակնհայտ է, որ ընտրանու կերպափոխությունն ընթանում է ոչ թե դեպի նշված մաքուր տիպերից որևէ մեկը, այլ հիբրիդային տիպի վարչակարգի: Դիտարկենք այն Ռ.Դալի ներմուծած քաղաքական վարչակարգի երկու կարևոր հիմնահայեցակարգային չափումների՝ *«մրցակցության»* և *«մասնակցության»* տեսանկյունից [12, շ. 428-429]:

Այդ դեպքում կարելի է հավաստել, որ ՀՀ-ում ձևավորված «ընտրանիների համագործակցությունը» ժողովրդավարացման սահմաններ դրեց երեք ուղղությամբ.

- մրցակցության սահմանափակում քաղաքական ընտրանու շրջանակներում,
- որոշումների ընդունման գործընթացից առանձին դերակատարների մեկուսացում կամ հեռացում,
- քաղաքական որոշումների ընդունման ժամանակ ոչ ֆորմալ ինստիտուտների գերիշխանություն:

**1. *Մրցակցության սահմանափակում:*** 1991 թվականից սկսած՝ նախադրյալներ ստեղծվեցին «ընտրանիների համագործակցությունում» մրցակցության սահմանափակման համար: Այն հանգեցրեց կուսակցական ֆրագմենտացիայի, հանձինս՝ հետմապահ և մեկուսացված քաղաքական գործիչների:

**2. *Ընտրանիների համագործակցությունից առանձին մասնակիցների հեռացումը*** (մյուս դերակատարների չմիջամտության դեպքում) մինչև 1998թ. ծառայում էր վարչակարգի լեգիտիմացման նպատակներին՝ որպես լեգիտիմացման յուրօրինակ փոխարինորդ: Սակայն սոցիալական բևեռվածության պատճառով քաղաքական մարզինալների ազդեցության խորացումը հարկադրեց իշխանությանը ներընտրախավային «պակտ» կնքելով գնալ լայն զանգվածների քաղաքական մասնակցության դերի սահմանափակման: Պակտային անցումները սովորաբար ձգտում են փոխազդեցության կորպորատիվ ձևերի (օրինակ՝ կոլեկտիվ լիդերությունը, որը Տ.Կարլը ուսումնասիրել է Մեքսիկայի օրինակով [13, շ. 56-57]: Սակայն կորպորատիվությունն ենթադրում է եթե ոչ «պակտի» մասնակիցների կարգավիճակների հավասարություն, ապա նրանց որոշակի երաշխիքներով ապահովում, ինչը հակասում է որևէ լիդերի գերակա դիրքին [14, շ. 73]:

**3. *Ոչ ֆորմալ ինստիտուցիոնալացումը*** հենվել և այսօր էլ հենվում է բացառիկ որոշումների ընդունման ոչ ֆորմալ պրակտիկայի վրա, որի հիմքը դերակատարների կլիենտելային փոխազդեցություններն են:

Այսպիսով՝ Հայաստանի քաղաքական համակարգի ժողովրդավարացման գործընթացին բնորոշ են հետևյալ գծերը.

- օրենսդրի նկատմամբ գործադիր իշխանության գերակայություն,

- տարբեր մակարդակների լիդերների միջև փոխադարձ չեզոքություն,
- հեղափոխական (հակահեղափոխական), հանցածին և կոռուպացված մթնոլորտը ընտրամիների կոնֆիգուրացիայում,
- գործադիր իշխանության անուղղակի վերահսկողություն ՁԼՄ-ների վրա,
- ռեալ կամ պոտենցիալ ընդդիմադիր կենտրոնների ճնշում կամ չեզոքացում,
- հասարակական միավորումների (ինչպես քաղաքական, այնպես էլ «երրորդ սեկտորի») նկատմամբ խնամակալություն՝ գործադիր իշխանության կողմից վերջիններիս հանրային աջակցության փոխարեն,
- պետական բյուրոկրատիայի կողմից խմբային շահերի պաշտպանություն:

Նման հատկանիշների առկայությունը վկայում է, որ «ընտրամիների համագործակցության» ձևավորումը հանգեցրել է ՀՀ-ում խառնածին (հիբրիդային) վարչակարգի կամ ինչպես Օ'Դոննելն է բնորոշում «դելեգատիվ ժողովրդավարության» ձևավորման [11, p.24]: Այս պայմաններում ցանկացած դերակատար շահագրգիռ է իր առավելագույն իշխանությամբ, իսկ դրանից զրկվելու վտանգը ձգտում է հասցնել նվազագույնի, և հետևաբար, զբաղեցնելով իշխող դիրք, հակված չէ հակառակորդին հաշվետու լինելուն և քաղաքական մրցակցությանը: Ֆորմալ ինստիտուտներից ազատ միջավայրում չհանդիպելով դիմադրության՝ այդպիսի դերակատարները կարող են կառավարել, «համակցելով կառավարումը, մանիպուլիացիան, կամայական որոշումները և կադրային խաժամուժը՝ ձգելով այդ իրավիճակի գոյությունը և թողնելով ապագայում քաղաքական վակուում» [11, p. 40]:

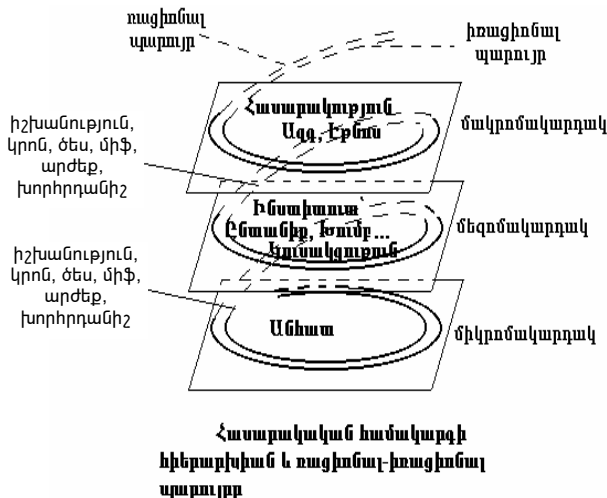
Հանրագումարենք, ՀՀ քաղաքական համակարգի ժողովրդավարացման գործընթացում դերակատարների ուժերի հավասարակշռության պայմանները կամ ուժերի հարաբերակցության անորոշության իրավիճակում ձևավորվող և ֆորմալ ինստիտուտների վրա հենվող «ընտրամիների համագործակցությունը» այնուհանդերձ կարող են նախադրյալներ ստեղծել էթնիկ ինքնության բնականոն արդիականացման համար:

Պատմության հոլովություն տեղի ունեցած արդիականացման ընթացքում էթնոսները իրենց իսկ անվտանգությունից դրդված ձևավորել են հիերարխիայի տարբեր հարթությունների վրա գտնվող ենթահամակարգեր՝ տարաչափ և տարաբնույթ սոցիալական կառուցվածքներ: Նպատակը ոչ միայն հասարակությունում ժողովրդավական արժեքների ներդրումն է, այլ նաև տեսակի ինքնության բնականոն արդիականացումը՝ պատմական հիշողությամբ պայմանավորված իմունոհամակարգի միջոցով:

Ժողովրդավարացման գործընթացում էթնիկ ինքնության բնականոն արդիականացումն որոշակի օրգանական և ֆունկցիոնալ դեր է

խաղում՝ մշակելով յուրահատուկ ինքնապաշտպանական պաշարներ: Նրանցից յուրաքանչյուրին բնորոշ սեփական լեզվական, միֆային, ծիսային, կրոնական և այլ խորհրդանշանային համակարգերը կարելի է յուրատեսակ հորմոններ դիտել էթնիկ ինքնության համար: Վերջիններս ձևավորում են էթնիկ ինքնության խորհրդանշանային հիերարխիկ համակարգը: Հիերարխիայի տարբեր հարթությունների վրա գտնվող այդ ենթահամակարգերի փոխադարձ կապը պարտադիր պայման է իմունոհամակարգի ամբողջականության համար, որն ապահովվում է ռացիոնալ-իռացիոնալ պարույրագույզով՝ որպես տեղեկատվության ձև: Ռացիոնալ պարույրը մարդու, ինստիտուտի, հասարակության ռացիոնալ աշխարհի տեղեկատվությունն է կրում, իսկ իռացիոնալ պարույրը՝ իռացիոնալ աշխարհին: Հետևաբար, կտրելով դրանցից մեկն ու մեկը, ազգը, հասարակությունը կբարակեցնի իր համար կենսական նշանակության հյուսվածքը [16, շ. 110]:

Այդ նույն պարույրագույզն է ապահովում հիերարխիայի տարբեր հարթությունների վրա գտնվող կառուցվածքային միավորների միջև համակարգված «ներքին տեղեկատվությունը», դառնալով տարբեր մակարդակների միջև փոխադարձ կապի ապահովման յուրատեսակ կառուցակարգ: Ընդ որում տարբեր հարթությունների խորհրդանշաններն օժտված են տարաչափ արժեքային էներգետիկ դաշտերով: Հետևաբար, էթնիկ ինքնության արդիականացումը պետք է հիերարխիայի այդ հարթություններին օժտի տարաչափ և տարաբնույթ էներգիաներով, որոնք ունակ են անհատներին ներուժ հաղորդել, նրանց դնել շարժման մեջ (կախված տվյալ մակարդակի կառուցվածքային տարրի կողմնորոշիչից և դրանց համար ակնկալվող վտանգի չափերից):



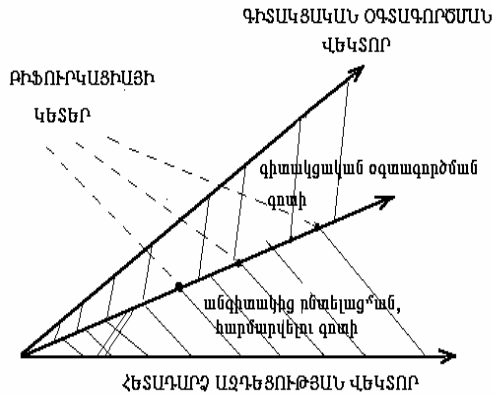
Հիերարխիայի բոլոր մակարդակներում գտնվող նրա կառուցվածքային տարրերը, ինքնապաշտպանության պաշարների սպառման դեպ-

քում միանում է հասարակական օրգանիզմի իմունոհամակարգը: Էթնիկ ինքնության բնականոն արդիականացման ներդաշնակության խախտման դեպքում ակտիվանում է սոցիալական ենթահամակարգը, որը, առաջին պլան մղելով սոցիալական պահանջմունքները, անտեսում է խորհրդանիշների դերը էթնիկ ինքնության պահպանման ենթատեքստում:

Խորհրդանիշների նշված հիերարխիան սովորաբար պատմության հոլովություն կարծրացած կառուցվածք է՝ հասարակության, ինստիտուտների, անհատների համար, սակայն էթնիկ ինքնության արդիականացումն ապահովում է նրանց ներքին դինամիկ տեղափոխությունները: Ճկուն և մշտապես ինքնարդիականացման ունակ էթնիկ ինքնության օգնությամբ ապահովվում է ոչ միայն այդ խորհրդանիշներից յուրաքանչյուրի «առաջնորդ խորհրդանիշ» դառնալու, այլև՝ համախմբվելու հնարավորությունը: Այս առումով հայի պատմական հիշողությունը պահպանել է իր ինքնության համախմբվածության բազմաթիվ դեպքեր: Օրինակ՝ երբ վտանգված է եղել ողջ ազգը, պետականությունը, բոլոր կառուցվածքային տարրերը գնացել են Ավարայր, Չիրավ, Սարդարապատ, Թատերական հրապարակ, Ղարաբաղ և այլն: Եթե վտանգված է ինստիտուտը (օրինակ՝ երկրաշարժից հետո Սպիտակը, Գյումրին, Վանաձորը), բոլորը միահամուռ շտապում են օգնության:

Անհատը, ինստիտուտը, հասարակությունը պարույրագույզով ստացած ահազանգող տեղեկատվության հիման վրա ռացիոնալ պարույրով բարձրանում կամ իջնում են վտանգված կառուցվածքային տարրի մակարդակ, որտեղ դրա խորհրդանիշը դառնում է կարգի (ինքնության արդիականացման) պարամետր բոլոր կառուցվածքային միավորների համար և նրա շնորհիվ օգնության եկած կառուցվածքային տարրերի հոգեկան աշխարհի առանձնահատկությամբ պայմանավորված հորիզոնական հարթության վրա տեղի է ունենում վերջիններիս միավորում ու համատեղ գործառնություն:

Էթնիկ ինքնության արդիականացումը իր ճկունությամբ մշտապես (և ոչ թե ժամանակ առ ժամանակ կամ էլ միայն որոշակի կառուցվածքային տարրերի համար) ապահովելով դինամիկ տեղաշարժեր՝ պետք է զուգամիտի հասարակությունում առկա ռացիոնալ և իռացիոնալ ներուժը: Այլապես առանց դրա կխաթարվի հասարակության ռացիոնալ և իռացիոնալ ներուժը՝ վտանգելով նրա անվտանգության ապահովման տեղեկատվական համակարգի պարույրային հարատևությունը: Վերջինս հայ ինքնության արդիականացման գործընթացում համակարգում է «որը - հաղթանակ» խորհրդանշային բևեռները, որոնց օգնությամբ ձևավորվել է քաղաքական տեքստի արժեքային համակարգը: «Ողբ - հաղթանակ» երկբևեռ արժեքային համակարգի իմացությունն էլ հենց հնարավորություն կտա բնականոն արդիականացնել էթնիկ ինքնությունը՝ գլոբալ քաղաքակրթության տարածք ինտեգրվելու նկատառումներով:



Այլապես հասարակությունը կտառապի «ագրեսիվության նկրողով», որն էլ շարունակաբար քաղաքականության սուբյեկտներին կդնի ճոճանակվող մարզինակիզմի մեջ՝ հնարավորություն չտալով նրան ռացիոնալացնել անցումային (բիֆուրկացիոն) արժեհամակարգի արտաքին միջավայրը: Մինչդեռ առկա մարտահրավերներին նպատակամետ պատասխանելու առումով անհրաժեշտ է տեղական, տարածաշրջանային և գլոբալ մակարդակներում հաստատել ժողովրդավարական արժեքներ՝ հաշվառելով համամարդկային զարգացման միտումները: Այս նկատառումներով աշխարհի հզորները քաղաքական կառավարում են իրականացնում նոր գիտավերլուծական պարադիգմայի օգնությամբ, որը հնարավորություն է տալիս անցյալ-ներկա-ապագա եռաչափության մեջ դիտարկել հասարակության զարգացումը: Ուստի առաջարկում ենք ՀՀ կառավարող ընտրանուն ժողովրդավարական արժեքների հաստատման հետ համատեղ որդեգրել դեռևս Մեսրոպ Մաշտոցից ձևավորված հոգևոր Հայաստանի գաղափարախոսությունը, քանի որ միայն մրցունակ կրթության, գիտության, բանականության միջոցով է հնարավոր պատասխանել ժամանակի մարտահրավերներին՝ ապահովելով էթնիկ ինքնության բնականոն արդիականացումը:

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. **Гельман В. Я.**, Постсоветские политические трансформации (Наброски к теории), Полис N 1, 2001.
2. **Higley J., Gunether R.**, (eds.), Elites and Democratic Consolidation in Latin America and Southern Europe. Cambridge, 1992.
3. **Higley J., Burton M.**, The Elite Variable in Democratic Transition and Breakdowns. American Sociological Review, 1989, vol. 5, N1.
4. **Field L., Higley J., Burton M.**, A New Elite Framework for Political Sociology.-Revue Europeene des Sciences Sociales, 1990, vol. 88.
5. **Karl T., Schmitter P.**, Models of Transition in Latin America, Southern and Eastern Europe.-International Social Science Journal, 1991, N 43, May.
6. **Сартори Дж.**, Вертикальная демократия. // Полис, № 2, 1993, с. 83.
7. **Munck G. L., Left C. S.**, Models of Transitions and Democratisation. South America and Eastern Europe in Comparative Perspective.-Comparative Politics, 1997, vol.29, N 1.
8. **Sartori G.**, Parties and Party Systems: A Framework for Analysis, Vol. 1. New York, 1976.
9. **Горбачев М. С.**, и др. Грани глобализации: Трудные вопросы современного развития.- М.: Альпина Паблишер, 2003.
10. **Сильва Л. Санистебан**, Основы политической науки. Пер. с исп. А. Купцова. М., 1990.
11. **O'Donnell G., Schmitter P.**, Transition from Authoritarian Rule: Tentative Conclusions about Uncertain Democracies. Baltimore L., 1986.
12. **Даль Р.**, Демократия и ее критики/ Пер. с англ. М. Ильина.- М.: РОССПЭН, 2003.
13. **Karl T. Dilemmas**, of Democratization in Latin America.Comparative Politics, 1990, vol.23, N1.
14. **Пшеворский А.**, Демократия и рынок. Политические и экономические реформы в ВЕ и ЛА. Пер. с англ./ Под. ред. Проф. Бажанова В. А.- М.: РОССПЭН, 2000.- 320 с.
15. Հայաստանի Հանրապետության հակակոռուպցիոն ռազմավարության և դրա իրականացման միջոցառումների ծրագիր: (ՀՀ կառավարության որոշումն ընդունվել է 2003թ. նոյեմբերի 6-ին):
16. **Московичи С.**, Машина, творящая богов. / Пер. с фр.-М.: «ЦПП», 1998. 560 с.

**MARIAM MARGARYAN**

*Head of the Chair of Political Science of Public  
Administration Academy of the RA,  
Doctor of Sciences (Political Sciences)*

**TRANSFORMATION OF GOVERNING SELECT SOCIETY OF THE RA  
AS A FACTOR OF MODERNIZATION OF ETHNIC IDENTITY**

The abstract attaches importance to transformation of governing select society under the terms of democratic transitions because its program lines become a foundation for carrying out the strategy of modernization of ethnic identity. According to elitistic theory three ideal types are observed. They are fragmented, mutually co-ordinated united and ideologically united. Each of them has its own rules of the game in the struggle for power, where ethnic identity value system is often marginalized.

As for the author, the main trends of transformation of governing select society of the RA and democratization of the political system went on from ideologically united to mutually co-ordinated united select society through fragmented stage. In fact, the process of democratization of the political system of the RA is realized through two scenarios of transformation of governing select society, i.e. "cooperation of select societies" and "convergented of select societies". These scenarios don't give a chance for carrying out a united strategy towards normal modernization of ethnic identity.



**ՍՈՑԻԱԼ-ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՆԸ ԲԱԽՍԱՆ  
ՏՐԱՆՍՖՈՐՄԱՑՄԱՆ ՀԱՄԱՏԵՔՍՈՒՄ**

Մենք ականատես ենք լինում, թե ինչպես է փոխվում բախումների լուծման պարադիգման: Նրա անկյունաքարերից են՝ կոոպերացիան, ինտեգրումը և գլոբալացումը: Բախումների կարգավորման ժողովրդավարական և խաղաղ, ոչ բռնի եղանակները դարձել են այսօրվա հասարակությունների անկյունաքարը: Աշխարհն այսօր վստահաբար կարիք ունի հին խնդիրների վերաբերյալ մտածողության նոր որակի, տեսակի ու գործելաոճի: Քանզի հները, ինչպես ցույց է տալիս փորձը, ունեն կործանող, քայքայող բնույթ: Մինչ այժմ ավելի մեծ էր ուշադրությունը կարճաժամկետ կայունությունն ապահովող լուծումների նկատմամբ: Այսօր արդեն անհրաժեշտ է մի նոր, ավելի ճկուն ռազմավարության մշակում, որը պետք է հաշվի առնի նաև բախման սուբյեկտիվ տարրերը, ինչպիսիք են՝ բախվող կողմերի հիմնարար պահանջները և շահերը:

Կան բախումներ, որոնց համար շատ դժվար է գտնել մեկ լուծում, որը կբավարարեր կողմերին և այն կընկալվեր նրանց կողմից որպես «հաղթանակ-հաղթանակ»՝ ապահովելով երկարաժամկետ խաղաղություն և կայունություն: Դա այն դեպքում է, երբ կողմերի նպատակներն անհամատեղելի են և փոխադարձ բացառող: Այդպիսին են՝ տարածքային հակամարտությունները: Այսպիսի հակամարտությունները կարող են դառնալ մշտնջենական, ընդ որում ժամանակի ընթացքում միմյանց հաջորդաբար փոխարինելու են գալիս թաքնահարույց (լատենտ) և հրատապայնացման փուլերը: Այլ կերպ ասած, հաճախ վիճելի տարածքի առկայությունը բերում է պատերազմի, որի արդյունքում հաղթող կողմը նվաճում է (կամ պահպանում է) այն: Հետագայում պարտված կողմը սպառազինվում է և փորձում հետ նվաճել կորցրածը: Այսպիսի զարգացումները բերում են սպառազինությունների մրցավազքի: Այնպես որ, բնական է, այս հարթության մեջ հիմնախնդիրն երկարաժամկետ խաղաղությունն ապահովող լուծումն չի ունենում: Անգամ եթե կողմերն *դիրքային առևտրի ոճով* բանակցելով գտնում են փոխզիջումային մի տարբերակ, ապա կողմերին այն սովորաբար չի բավարարում: Եվ դրա հետևանքն այն է, որ կողմերը հետագայում պատրաստվում են ընդհարման և փորձում են կորցրած տարածքները հետ նվաճել: Կողմերի *դիրքային առևտրի ոճով* վարվող բանակցությունները

կարելի է դիտել որպես ներհակասական (անտագոնիստական) խաղ կամ այսպես կոչված «0-ական գունարով խաղ», որը բացի փոխզիջումային լուծումից կարող է ունենալ նաև «հաղթանակ-պարտություն», «պարտություն-հաղթանակ» կամ «պարտություն-պարտություն» ավարտ: Որպես կանոն, ավարտի այս տարբերակները նույնպես չեն կարող ապահովել երկարաժամկետ կայունություն: Մեծամասամբ այն տանում է ոչ թե դեպի ավարտ, այլ դեպի թաքնահարույց (լատենտ) փուլ: Փոխզիջումային, ինչպես նաև «հաղթանակ-պարտություն» կամ «պարտություն-հաղթանակ» լուծումները կարող են ապահովել երկարաժամկետ կայունություն, եթե զիջող կողմերը բարի հարաբերությունների վերականգնումն ավելի բարձր են դասում, քան իրենց կողմից կատարված զիջումները:

Անհամատեղելի և փոխադարձ բացառող նպատակներ հետապնդող բախումների լավագույն լուծում, համաձայն Յ. Գալտունգի, կարելի է գտնել *տրանսցենդենտալ մեթոդով*, այսինքն դրա լուծումը փնտրելով այլ հարթության մեջ [4, էջ 3-15]: Այդ նոր հարթության մեջ կողմերի հետապնդած նպատակներ չպետք է լինեն անհամատեղելի և փոխադարձ բացառող: Բացի դրանից, այդ հարթության մեջ գտնված լուծումները պետք է էապես ավելի շահեկան և նպաստավոր լինեն յուրաքանչյուր կողմի համար, քան սկզբնական հարթության մեջ ցանկացած հնարավոր լուծում: Դեռ ավելին, եթե կողմերից մեկը փորձի նոր հարթության մեջ գտնված փոխշահավետ լուծումն իրականացնելուց հետո, նաև նախկին հարթության մեջ իր նպատակներին հասնել, ապա դա պետք է բերի նոր լուծումների արդյունքում ստացած շահերի կորստյան: Նոր հարթության մեջ փոխշահավետ լուծումների ստացումը հնարավոր է բախման *տրանսֆորմացման* միջոցով: Բախման տրանսֆորմացմանը նպաստող կարևորագույն գործոն է հանդիսանում կողմերի համագործակցությունը:

Տրանսֆորմացումը ընդգրկում է բռնի բախումների վերացման յուրահատուկ մոտեցում, որը կենտրոնանում է հասարակության տարբեր շերտերում պահանջվող փոփոխությունների վրա, որոնք անհրաժեշտ են երկարաժամկետ խաղաղություն հաստատման համար: Այս մոտեցումը նպատակ ունի բռնի և ապակառուցողական բախումը վերածել հզոր ուժի, որն առաջ կբերի սոցիալական փոփոխություններ: Հաստատված խաղաղությունը պետք է արմատավորվի և կենսունակացվի: Տրանսֆորմացման ներխուժումներն (ինտերվենցիաներն) ակտիվացնում են ոչ բռնի կառուցակարգերը, որոնք նվազեցնում և, ի վերջո, վերացնում են բռնությունը, ձևավորում են կառուցվածքներ, որտեղ բավարարվում են մարդկային հիմնարար պահանջմունքները և մաքսիմալացնում են մարդկանց ներգրավվածությունն այնպիսի որոշումների կայացմանը, որոնք ազդում են նրանց վրա:

Այսօր բախումների տրանսֆորմացման ամենատարածված և արդյունավետ միջոցը *խնդիրների լուծման մոտեցումն* է (problem-solving approach): Դրա էությունն այն է, որ ձգձգված հակամարտությունները

կապված են մարդու հիմնարար պահանջմունքների, ոչ թե՛ շահերի բախման հետ: Դրա հետ կապված բախումները համեմատաբար դյուրին բանակցելի են: Այդ իսկ պատճառով անհրաժեշտ է ստեղծել այնպիսի միջավայր, որտեղ պահանջմունքներն ու շահերը քննարկվում, պարզաբանում և վերլուծում են: Խնդրի լուծման մոտեցումն ենթադրում է, որ այս գործընթացի մեջ կարող են ներգրավված լինել միայն հակամարտող կողմերը, և միմիայն նրանք կարող են բախումների լուծման տարբերակներ առաջարկել և գալ ընդհանուր հայտարարի [10, էջ 168]:

Խնդրի լուծման շրջանակներում անց են կացվում *խնդրի լուծման սեմինարներ* (workshops): Դրա անցկացման նախաձեռնողներն են լոնդոնյան հակամարտությունների հանգուցալուծման կենտրոնի ներկայացուցիչ Ջ. Բյորթոնը, Լ. Դուբը՝ ԱՄՆ-ի Իելյան համալսարանից, Գ. Կելմանը՝ Չարվարդի համալսարանից: Անկախ միմյանցից, նրանք անցած դարի 60-70-ականներին սկսեցին կազմակերպել մի շարք հանդիպումներ, որոնք սկիզբ դրեցին տեսական և պրակտիկ գործունեության մի ողջ ուղղության: Օրինակ՝ Ջ. Բյորթոնը այդ թվերին անցկացրեց երկու սեմինար: Առաջինը տաս օր տևողությամբ՝ ուղղված Մալալալայի, Սինգապուրի և Ինդոնեզիայի միջև հակամարտությունների լուծմանը: Երկրորդը՝ յոթ օր տևողությամբ, նվիրված էր Կիպրոսի խնդրին:

Օգտագործելով Յ. Կելմանի տերմինը՝ պետք է ռազմավարական ամուսնություն տեղի ունենար խնդրի լուծման հանդիպումների և խաղաղության կառուցման գործընթացների միջև, մասնավոր նրանց, որոնք ապահովում են տնտեսական և սոցիալական զարգացում [11, էջ 170]:

Խնդրի լուծման հանդիպումներին մասնակցում են անմիջական հակամարտող կողմերը և չեզոք միջնորդը, սովորաբար ակադեմիական շրջաններից: Հանդիպման ժամանակ քննարկվում են հակամարտության հիմնախնդիրները, շահերը տարանջատվում դիրքորոշումներից: Այս հանդիպումների նպատակն է ի վերջո գալ «հաղթանակ-հաղթանակ» ձևաչափով բախման ավարտին [11, էջ 168-174]:

Այստեղ մենք գալիս ենք բախման տրանսֆորմացման և խնդրի լուծման մոտեցման մյուս կարևոր սկզբունքին: Այն շեշտը դնում է «հաղթանակ-հաղթանակ» ձևաչափին, որը հիմնվում է համագործակցության վրա: Սա ենթադրում է, որ մեկ կողմի շահերը չեն կարող բավարարվել, իսկ մյուսինը՝ ոչ: Պետք է գտնել լուծման այնպիսի տարբերակ, որը կբավարարի բոլոր կողմերին, իսկ դա նշանակում է, որ փաստորեն ելքը պետք է լինի դրական գումարով: Երկարատև և ձգձգված բախումների դեպքում, նաև ինչպիսիք են՝ դարաբաղյան, արբազական, հարավ-օսեթական կամ մերձդնեստրյան բախումները, կարևոր նշանակություն է ստանում նաև բախման սոցիալ-հոգեբանական ոլորտը՝ յուրաքանչյուր կողմի ինքնությանն ու խմբի գոյատևմանը սպառնացող իրական կամ թվացյալ թշնամանքն ու ատելությունը: Այսպիսով, բախման նյութական բաղադրատարրը՝ տարածություն, պաշարներ (ռեսուրսներ), միահյուսված է դրա մշակութային և հոգեբանա-

կան բաղադրատարրի հետ, որը սնում և պահպանում է բախումը: Հետևաբար հակամարտության սոցիալ-հոգեբանական ոլորտն արհամարհելը բախման լուծման գործընթացում կարող է հանգեցնել դրա լոկ կարգավորմանը, այլ ոչ թե երկարաժամկետ խաղաղության հաստատմանը: Փաստորեն, եթե ընդունում ենք, որ ատելությունը և նախապաշարմունքները, քսենոֆոբիան և թշնամանքը ժամանակակից հակամարտություններին ուղեկցող հասկացություններ են, կնշանակի, որ տրանսֆորմացումը պետք է լինի սոցիալ-հոգեբանական և հոգեկան մակարդակներում, որոնք ավանդապես դիտվել են որպես միջազգային դիվանագիտությանը ոչ հարիր ոլորտներ: Այդ իսկ պատճառով պետք է մանրամասն անդրադառնալ դրա սոցիալ-հոգեբանական բաղադրատարրին:

Ք. Միթչելը նշում է, որ բախումնային գործընթացի ժամանակ հակամարտող կողմերի մոտ տեղի են ունենում մի շարք հոգեբանական գործընթացներ, որոնք անհրաժեշտ են խմբի ինքնության և խմբային ինքնագիտակցության պահպանման համար: Սրանք գործընթացներ են, որ հաճախ տեղի են ունենում նաև կյանքի սովորական պայմաններում: Այդ գործընթացները լրջորեն խոչընդոտում են հետագայում բախումների տրանսֆորմացմանը ու իրական խաղաղության հաստատումը: Այդ գործընթացները բազմազան են: Դրանք են *ընտրովի ընկալումը*, *ընտրովի մտաբերումը* և *խմբային նույնականացումը*: Սրանք հոգեբանական պաշտպանիչ կառուցակարգեր (մեխանիզմներ) են, որոնց նպատակն է նման իրավիճակում նվազեցնել սթրեսի մակարդակը, դրանով իսկ օգնելով անձին և խմբին պահպանել իրենց աշխատունակ իրավիճակը: [8, էջ 80-83]:

Հակամարտության մեջ ներգրավված կողմերի համար կարևորագույն պաշտպանական գործընթաց է *ընտրովի ընկալումը*: Սա մի գործընթաց է, որը նման իրավիճակում թույլ է տալիս ընկալել դիմացինի մասին առկա այն տեղեկատվությունը, որը նպաստում է «մենք»-ի պահպանմանն ու ամրապնդմանը և հերքել այն տեղեկատվությունը, որը վտանգում է վերջինս: Այսինքն՝ տեղի է ունենում իրականության աղավաղված ընկալում, որն, անշուշտ, կարող է խանգարող հանգամանք դառնալ հետագայում բախման տրանսֆորմացման գործընթացի համար: Ընտրովի ընկալման այս գործընթացը տեղի է ունենում գրեթե յուրաքանչյուր նման իրավիճակում և այն հաղթահարելը դառնում է առաջնային հաշտեցման գործընթացի համար: Փաստորեն, իրական պատկերի վերականգնումը հաշտեցման գործընթացի առաջնային և ամենակարևոր մասն է կազմում:

Մյուս կարևոր գործընթացը, որի հաղթահարումից է կախված բախման տրանսֆորմացումը՝ *ընտրովի մտաբերումը* կամ *վերհիշումը*: Նրանով է, ըստ էության, պայմանավորված ներկայիս ընկալումը՝ անցյալի փորձի հիման վրա: Հակամարտող կողմերի մոտ մտաբերվում են անցյալում տեղի ունեցած իրադարձությունները խեղաթյուրված տեսքով, որպեսզի դրանք չհակասեն բախման սկզբնական փուլում հա-

կառակորդի վերաբերյալ ձևավորված կերպարին: Փաստորեն, բախումնային իրավիճակում տեղեկատվությունը ոչ միայն ընտրովի ընկալվում է, այլ նաև մտաբերվում: Այսինքն՝ աղավաղվում է ոչ միայն ստացված տեղեկատվությունը, այլ հիշողությունը՝ անցած իրադարձությունների մասին՝ հարմարացնելով հակառակորդի մասին արդեն ձևավորված պատկերացումներին: Ընտրովի մտաբերումը կարող է իրականանալ անգիտակցաբար՝ ռեպրեսիվ պաշտպանական կառուցակարգ, և գիտակցաբար՝ սուպրեսիվ, երբ անձը կամ խումբը գիտակցաբար որոշում է հիշողությունից արտամղել իրեն անհարմարություն պատճառող իրադարձությունը կամ փաստը [8, էջ 80-83]:

Ընդհանրապես *ընտրովի ընկալումը* և *ընտրովի մտաբերումը* բաղկացած են մի շարք տարրերից և գործընթացներից, մասնավորապես, *մեկուսացում, բևեռացում, սահամանփակ ընկալում, սև-սպիտակ ընկալում, թունելային տեսողություն, կարծրատիպացում*:

Եվ երրորդ հոգեբանական գործընթացը խմբային նույնականացումն է, որի արտահայտումներից են այնպիսի երևույթներ, ինչպիսիք են՝ նացիոնալիզմը, էթնոցենտրիզմը և այլն: Խմբային նույնականացումը բնորոշ է ոչ միայն նման իրավիճակին, այն բնորոշ է մարդու գոյությանն ընդհարապես: Անձն ունի պահանջումը պատկանելու տարբեր խմբերի (ընտանիք, մասնագիտական շրջանակներ, էթնոս և այլն): Խմբային նույնականացումը, որպես երևույթ, բախումնահարույց չէ, բայց հող է նախապատրաստում բախման զարգացման համար (մենք լավն ենք, նրանք՝ վատը): Եթե իհարկե խոսքը չի գնում բացասական նույնականացման մասին, երբ անհատը իր խմբին բնորոշում է որպես բացասական: Ավելի անվտանգ զգալու համար, մարդիկ իրենց նույնականացնում են ավելի հեղինակավոր խմբերի հետ:

Այսպիսով՝ նույնականացման շնորհիվ բավարարվում է պատկանելու պահանջումը: Այն բարձրացնում է անվտանգության զգացողությունը: Այդ իսկ պատճառով խմբին բնորոշում են միայն դրական հատկանիշներ, իսկ բացասականները արհամարվում են: *Ռացիոնալացումն* այն պաշտպանական կառուցակարգերից է, որն օգնում է պահել խմբի բարձր վարկանիշը՝ “տրամաբանական” բացատրություններ տալով սեփական խմբի վարքին: *Պրոյեկտումը*, մյուս պաշտպանական կառուցակարգն է (մեխանիզմը), որն օգնում է պահպանել սեփական խմբի բարձր վարկանիշը՝ պրոյեկտելով թշնամու խմբի վրա բոլոր անցանկալի հատկանիշները: Հաճախ խմբային նույնականացումն այնքան ուժեղ է, որ անհատը ինտերնալացնում է խմբային արժեքները և նորմերը, դա լավ է երևում մեծ խմբերում, օրինակ՝ դրոշի, հիմնի նշանակությունը:

Անրադառնալով ղարաբաղյան հակամարտությանը՝ մենք ակնհայտորեն տեսնում ենք՝ ինչպես են աշխատում վերը նշված պաշտպանական կառուցակարգերը: Այսպես ադրբեջանցիները հայերի կողմից ընկալվում է որպես թուրք վայրագներ (այստեղ տեսնում ենք ընտրովի հիշողության և ընկալման վառ արտահայտվածություն: Քանզի ունե-

նալով թուրքերի՝ հայերի դեմ իրականացրած ցեղասպանության պատմական հիշողություն, աղբբեջանցիները նույնացվում են թուրքերի հետ, և նրանց կողմից որևէ դրական գործողություն դիտվում է որպես անհնարին):

Բախման տրանսֆորմացման համար անհրաժեշտ պայման է այսպիսի հոգեբանական պաշտպանիչ կառուցակարգերի հաղթահարումը: Այս պատճառով հարկ է անրադառնալ բախման տրանսֆորմացման գործընթացում կարևոր մոտեցումներից մեկին՝ *հաշտեցմանը*:

Սակայն պետք չէ մոռանալ, որ ներումը անհատական հարց է և չի կարելի ներել ուրիշների փոխարեն:

Ըստ Ջ. Լեդերաքի՝ «*հաշտեցումը* այն տեղն է, որտեղ հանդիպում են *ճշմարտությունը, ներողամտությունը, արդարությունը* և *խաղաղությունը*, այսինքն՝ *հաշտեցումը* սոցիալական տարածություն է և հանդիսանում է ինչպես *ձեռնածություն*, այնպես էլ *լուկուս*» [6, էջ 30]: Հաշտեցումը հակամարտող կողմերի միջև ենթադրում է նրանց միջև փոխհարաբերությունների և փոխազդեցությունների վերսկսում և ընդլայնում, ինչպես նաև դրա տրանսֆորմացման նոր կառուցակարգեր: Ջ. Լեդերաքը [6, էջ26-28] սահմանում է *հաշտեցումը* երեք կարևոր բաղկացուցիչների օգնությամբ՝ ա) փոխհարաբերության, բ) հաղորդակցության, և գ) նորարական տրանսֆորմացման կառուցակարգերի:

ա) *Փոխհարաբերությունը* հանդիսանում է բախման լուծման հիմքը: Բախման տրանսֆորմացումը հաշտեցման միջոցով անհնար է առանց փոխհարաբերության: Հաշտեցումը ենթադրում է այնպիսի կառուցակարգեր, որոնք հնարավորություն են ընձեռում բախման կողմերին փոխհարաբերության մեջ մտնել միմյանց հետ:

բ) Բախման կողմերի միջև փոխհարաբերությունն ենթադրում է նրանց *հաղորդակցությունը* միմյանց հետ փոխկապված բազմաթիվ գործողությունների շրջանակներում: Հաշտեցումը պետք է ուղիներ որոնի անցյալը վերապրելու համար, որպեսզի կողմերի նախկինում փոխադարձ անհամատեղելիությունը չպարփակի նրանց հավերժ բռնությունների և պատերազմների հորձանուտի մեջ: Մարդկանց պետք է ընձեռվի սոցիալական տարածություն և ժամանակ անցյալում իրենց վիշտն ու ցավը և դրան ուղեկցող զայրույթն արտահայտելու և վերապրելու համար: *Գիտակցումը* որոշիչ նշանակություն ունի հաշտեցման համար: Մի բան է իմանալ, մեկ այլ բան գիտակցել: Դիմացիոնի լսելը և նրա վիշտը գիտակցելն առաջին քայլն է անձնական փոխհարաբերության վերականգնման ուղղությամբ: Միևնույն ժամանակ, հաշտեցումը պետք է ուրվագծի ապագայում կողմերի փոխկապվածությունը մեծացնող կառուցակարգերի կիրառման հնարավորությունը: Սրա բնորոշ օրինակ է Մոհավկ էքնոսը: 1991-ին Օկայի ճգնաժամի ընթացքում, որի մասնակիցներն էին Մոհավկ էքնոսը և Քվեբեկի ու Կանադայի կառավարությունները, Մոհավկների առաջնորդը հայտնեց, որ համաձայն ավանդույթի նրա այդ պահին ընդունած որոշումը պետք է հաշվի առնի յոթ սերնդի որոշումները, և նրա այդ որոշումն ազդելու է ապագա յոթ

սերնդի որոշումների վրա: Այսպիսի երկարաժամկետ ապագայի հայացքը բերում է պատասխանատվության գիտակցմանը և փոխկապված ու միասնական ապագայի ընկալմանը: Անդրադառնալով մեր իրականությանը՝ մենք պետք է գիտակցենք, որ անկախ թե՛ մեր, թե՛ Ադրբեջանի և թե՛ ԼՂՀ-ի բնակչության ապագա գոյությունը տարածաշրջանում այսպես թե այնպես փոխկապված է, այս դեպքում հարևաններին չեն ընտրում: Այդ իսկ պատճառով, պետք է հնարավորություն տրվի համատեղ ապագան ուրվագծելու և նախանշելու համար [6, էջ 27]:

գ) Հաշտեցման մյուս բաղկացուցիչ տարրը՝

բախման տրանսֆորմացման նորարարական ճանապարհների կիրառումն է հակամարտող կողմերի միջև վստահության համար, որն էլ ենթադրում է փոխհարաբերությունների ու հաղորդակցությունների մասշտաբները մեծացում: Հաշտեցումը, բացի հակամարտության կողմերի միջև փոխհարաբերությունից ու հաղորդակցությունից, ենթադրում է բախման տրանսֆորմացման ուղիների որոնում ավանդական միջազգային քաղաքական ավանդույթների կադապարներից դուրս՝ բախման տրանսֆորմացում նորարարական կառուցակարգերի կիրառմամբ: Նորարարական կառուցակարգերին անդրադառնալիս, Ջ. Լեդերաքը անրադառնում է իր սեփական փորձին՝ Հարավային Աֆրիկայում (Սանդինիստա և Յաթամա կառավարությունների միջև ականատես դարձած մի երևույթի: Նա հիշատակում է, որ Յաթամայի առաջնորդներն ամեն անգամ բանակցություններից վերադառնալիս՝ անցնում էին իրենց բոլոր գյուղերով և քաղաքներով, պատմում ու բացատրում այն որոշումները, համաձայնագրերը, որոնք ընդունվել էին: Ամեն հանդիպումը սկսում էին սաղմոսից վերցված երկտողով, որը հնչում էր մոտավորապես այսպես. «Ճշմարտությունն ու զթասրտությունը հանդիպեցին, խաղաղությունը և արդարությունը համբուրվեցին»: Հետագայում ուսումնասիրելով մասնակիցների ըմբռնումները՝ Ջ. Լեդերաքը տեսնում է, որ այս հասկացությունները զուգորդվում են հաշտեցման վայրի, գործընթացի հետ: Նա հանգում է այն եզրակացությանը, որ հենց սրանք են նորարարական դիվանագիտության տարրերը:

Փաստորեն, վերը նշվեցին հաշտեցման բաղադրատարրերը, իսկ որո՞նք են բախման տրանսֆորմացման բաղադրատարրերը: Ռաիմո Վայրինենը նշում է, որ տրանսֆորմացումը կարող է տեղի ունենալ բախման հետևյալ չորս տարրերի տրանսֆորմացման արդյունքում, հետագայում Ադամ Քյորլն ավելացնում է հինգերորդը.

- համատեքստը (որոշ աղբյուրներում՝ կանոնների),
- կառուցվածքը,
- հիմնական դերակատարները կամ առաջնորդները,
- հիմնախնդիրը [9, էջ1-25],
- անհատական ու խմբային տրանսֆորմացում [7, էջ 157]:

Բախման *համատեքստի* տրանսֆորմացումը կապված է դրա զարգացման գործընթացի հետ, քանի որ այն տեղի է ունենում որոշակի սոցիալական, տարածաշրջանային և միջազգային համատեքստում, որոնք վճռական նշանակություն են ունենում բախման ընթացքի, հնարավոր լուծման կամ տրանսֆորմացման համար: Բախման համատեքստի տրանսֆորմացումն երբեմն ավելի նշանակալից է լինում դրա տրանսֆորմացման գործում, քան, ասենք կողմերի կամ նրանց հիմնախնդիրների փոփոխությունները: Օրինակ՝ սառը պատերազմի ավարտը վերջ դրեց մի շարք հակամարտությունների Կենտրոնական Ամերիկայում, Հարավային Աֆրիկայում և այլուր:

Բախման *կառուցվածքային* տրանսֆորմացումը կապված է հակամարտող կողմերի փոխհարաբերությունների ու նրանց անհամատեղելի նպատակների հետ: Կառուցվածքային տրանսֆորմացման ժամանակ տեղի է ունենում բախման կառուցվածքի փոփոխություն՝ օրինակ, ասիմետրիկ բախումը վերափոխվում է սիմետրիկի, որն ավելի իրատեսական է դարձնում հակամարտության տրանսֆորմացումը:

Հակամարտող կողմերի առաջնորդների կամ *ակտորների* տրանսֆորմացումն հնարավորություն է տալիս խաղաղության հաստատմանը: Հակամարտող կողմի ներսում փոփոխությունները կարող են վճռական լինել բախման լուծման գործընթացի համար: Առաջնորդների փոփոխությունը կարևոր գործոն կարող է հանդիսանալ բախման լուծման գործընթացում:

Բախման *հիմնախնդրի* տրանսֆորմացումը ենթադրում է հակամարտող կողմերի դիրքորոշումների և շահերի փոփոխություն: Երբ դիրքորոշումները փոխվում են, կամ նախկին հիմնախնդիրները կորցնում են իրենց նշանակությունը և արդիականությունը և ի հայտ են գալիս նորերը, բախումը տրանսֆորմացվում է [9, էջ1-25]: Բախման հիմնախնդրի տրանսֆորմացման ամենավառ օրինակներից է Էլզասի և Լոթարինգիայի խնդրի լուծումը, որը տասնամյակներ շարունակ կռվախնձոր է հանդիսացել Ֆրանսիայի և Գերմանիայի միջև: 1871-ին ֆրանկո-պրուսական պատերազմից հետո, համաձայն Ֆրանկֆուրտյան համաձայնագրի, Էլզասը և Լոթարինգիան առանց հանրաքվեի միացվեցին Գերմանիային, չնայած ժողովրդի բացասական վերաբերմունքին: Գերմանացիները հիմնավորում էին այդ քայլը, նրանով, որ Էլզասի և Լոթարինգիայի բնակչության մեծ մասը խոսում էր գերմաներենի բարբառով: Առաջին համաշխարհային պատերազմից հետո (1919-ին) այս տարածքը նորից անցավ Ֆրանսիային: Երկրորդ համաշխարհային պատերազմի սկզբում (1940-ին) Գերմանիան հետ գրավեց տարածքը, պատերազմի վերջում (1944-ին) այն հերթական անգամ միացվեց Ֆրանսիային: Վիճահարույց խնդրի վերջնական լուծումը իրականացավ բախման հիմնախնդրի տրանսֆորմացման միջոցով: Սոնե-Շունանի ծրագրի համաձայն 1951-ից սկիզբ դրվեց Եվրոպական շինարարությանը: Մինչ այսօր այս գործընթացի «լուկոմոտիվներն» են Ֆրանսիան և Գերմանիան: Այսօր նրանք ԵՄ շրջանակ-



ներում վարում են միասնական քաղաքականություն արատքին գործերի, անվտանգության, ներքին գործերի և արդարադատության ուղղությամբ, ունեն ընդհանուր արժեդրամ եվրո, քաղաքացիներն ունեն ընդհանուր քաղաքացիություն՝ ԵՄ քաղաքացի, նրանց սահմանների դարձել են թափանցիկ:

Եվ, վերջապես, *անհատական և խմբային* տրանսֆորմացումը, որն, ըստ Ադամ Քյորլի, «փոփոխությունների սիրտն ու հոգին է» [7, էջ 157]: Եթե ընդունենք այն, որ, ըստ բուդայական ավանդույթի, բախումը նախևառաջ մարդկանց սրտում և հոգում է, ապա հենց սրտում և հոգում պետք է տեղի ունենա փոփոխությունը կամ տրանսֆորմացումը: Նախկին պատերազմի հերոսը կարող է դառնալ ազգը միավորող հերոս՝ շարժվելով դեպի հաշտեցումը, ռեպրեսիվ կառավարության ղեկավարը կարող է ընդառաջել իր քաղաքական հակառակորդներին՝ ներառելով իշխանական համակարգի մեջ և այլն: [7, էջ 157]: Բացի Քյորլից, տրանսֆորմացման այս տեսակին անրադառնում է Մարկ Չափը:

Բախման տրանսֆորմացումը հոգևոր գործընթաց է, որը բերում է ներքին, փոխհարաբերությունների և համակարգային փոփոխությունների: Մարկ Չափը նկարագրում է հակամարտությունների տրանսֆորմացման յոթ հոգեբանական ասպեկտ, որոնք միասին կազմում են շրջան: Առաջինը՝ *միասին ընդհանուր հայտարարի գալու որոշումն* է, որն իր մեջ ներառում է ամեն կողմի վախի և անվստահության հաղթահարման վրա ուղղված ներքին աշխատանքը: Սա նշանակում է, որ ամեն կողմ վերլուծում է իր զգացումները և հասկանում փոխհարաբերությունների կարևորությունը: Հաշտեցման համար հարկավոր է *պարտականությունների ստանձնումը և վստահությունը*: Վստահության վերականգնումը սկիզբ է առնում *խոցելի* դառանալուց: Պարզվում է, որ կորցնել պաշտպանվածությունը, կիսելով ուրիշի վիշտը և ցավը, բերում է հակառակորդ կողմի փոխադարձ պատասխանին:

*Միմյանց լսելը* նույնպես շատ կարևոր գործոն է այս ուղու վրա, քանզի ուղղորդում է գործընթացը դեպի բախման տրանսֆորմացումը: Լսված լինելը բերում է փոխադարձ ընդունմանը: *Էմպատիան*, կամ այլ կերպ ասած, ապրումնակցումը բախումնային իրավիճակում իսկապես դժվարին գործընթաց է, սակայն այն օգնում է իրական *երկխոսության* հաստատմանը: Անկեղծ և փոխադարձ կարծիքների փոխանակումը բերում է անձնական մտածողությունից անցումը համայնքայինի: Ինչն էլ նպաստում է «հաղթանակ-հաղթանակ» ելքին:

Փաստորեն նա տարբերակում է տրանսֆորմացման երկու մակարդակ՝ անձնային և բախման տրանսֆորմացումներ: Որպեսզի տեղի ունենա բախման տրանսֆորմացում հարկավոր է աշխատանք ներքին, ներանձնային մակարդակում:

Ս. Չափն որպես ասվածի օրինակ է բերում Քենի Դևիդի բանակցությունները: ԱՄՆ-ի նախագահ Ջ. Քարտերն անձնապես հանձնեց Իսրայելի վարչապետ Ս. Բեգինին իր ստորագրությամբ լուսանկարներ, որոնց վրա գրված էին Ս. Բեգինի ութ թռան անունները: Քարտերի այս

ժեստը հուզեց վարչապետին, և նրանք սկսեցին աշխատել նոր առաջարկի վրա: Սառույցը շարժվեց՝ հաղթահարելով փակուղային իրավիճակը: Ներքին տրանսֆորմացումը բերեց բախման տրանսֆորմացմանը: Անձնային տրանսֆորմացումը բերեց *Նոր վստահելի փոխհարաբերությունների*: Նույնիսկ եթե արդյունքները բավականին համեստ են, միևնույնն է կողմերը սկսում են ավելի լավ տեսնել, գիտակցել իրենց շահերը, դիրքերը և ապագա գործողությունները:

Այլ աղբյուրներից հայտն է նաև, թե ինչպես Ա. Սադաթը քայլ արեց դեպի խաղաղություն՝ ընդունելով Մ. Բեգինի առաջարկը և ելույթ ունենալով Իսրայելի Կնեսետի առջև: Թե՛ իսրայելյան և թե՛ եգիպտական հասարակությունների համար Ա. Սադաթի այս քայլն անհնարին էր թվում: Քանզի Ա. Սադաթը հայտնի էր իր հակահրեական տրամադրություններով, իր երիտասարդության տարիներին նա տրամադրված էր հակամացիստական և երկրորդ համաշխարհային պատերազմի տարիներին աշխատում էր Գերմանիայի համար: Շատ քիչ աղբյուրներում է նշվում, ինչը խափանեց Ա. Սադաթի հակահրեական տրամադրությունները: 1977-ի հունիսին Մոսադը՝ Իսրայելի արտաքին հետախուզությունը, հայտնաբերեց անհերքելի փաստեր, որ Լիբիայի ղեկավարությունը կազմակերպում է Ա. Սադաթի սպանությանը: Մոսադը փոխանցեց տեղեկատվությունը Ա. Սադաթին, որն էլ հայտնաբերեց և ձերբակալեց դավադիրների: Այսպիսով խափանվեց Ա. Սադաթի մահափորձը, և նա «սրտանց շնորհակալ էր» Իսրայելի ղեկավարությանը: Թեև, 1981-ի հոկտեմբերի 6-ին Ա. Սադաթն այնուամենայնիվ սպանվեց մուսուլման ծայրահեղականների կողմից [13]:

Տրանսֆորմացման յոթերորդ ասպեկտը *միջնորդությունն* է: Կա որոշակի անհամաձայնություն այն հարցի շուրջ, թե արդյոք զգացմունքները և հոգևոր գործընթացները պետք է ներկայացված լինեն միջնորդության գործընթացում: Մ. Չափը գալիս է այն եզրակացության, որ չնայած զգացմունքները և հոգևոր գործընթացները միշտ չէ, որ ակնհայտորեն նկատելի են միջնորդության գործընթացում, սակայն միշտ առկա են: Միջնորդի դերն է ստեղծել այնպիսի միջավայր, որ կողմերը աշխատեն անձնական և բախման տրանսֆորմացման վրա: Միջնորդին նա անվանում է «տրանսֆորմացման ագենտ» [1, էջ 6-7, 11]:

Կևին Պ. Քլեմենտսն առանձնացնում է խաղաղության կառուցման և բախման տրանսֆորմացման հետևյալ դրույթները՝

1) Ավելի նպատակահարմար է բախումից առաջացած էներգիան ուղղորդել կառուցողական, ոչ բռնի ուղղությամբ, քան դեստրուկտիվ և բռնի: Վերջինիս նպատակ ունի ոչ թե վերացնել հակամարտությունը, այլ կիրառել բախումնային գործընթացները գեներատիվ և դրական փոփոխության համար (որը կարող է լինել համեմատաբար ինքնաբերական ուղղորդված):

2) Բախման տրանսֆորմացումը տեղի է ունենում, երբ բռնի բախումը դադարում է կամ արտահայտվում է ոչ բռնի ձևերով, և այն ժա-

մանակ, երբ բախման նախնական կառուցվածքային աղբյուրները (տնտեսական, սոցիալական, քաղաքական, ռազմական և մշակութային) ինչ-որ մի եղանակով փոփոխվել են:

3) Բախումները կարող են տրանսֆորմացվել նորմալ սոցիալ-քաղաքական գործընթացների շնորհիվ: Բախման տրանսֆորմացումը պետք է ներգրավի քաղաքական որոշում ընդունողների լայն զանգվածներ, քաղաքացիներ, աջակցող և զարգացման գործակալություններ, կրոնական կազմակերպություններ և հասարակական շարժումների գործիչներին: Անցյալում բախման տրանսֆորմացումը ընկալվում էր որպես քաղաքական հիմնախնդիր: Վերջինս պետք է ընկալվի որպես սոցիալական և տնտեսական հիմնախնդիր, մանավանդ, եթե ակնկալվում է կայուն կառուցվածքային փոփոխություններ:

4) Այսպիսի բախման տրանսֆորմացումը կարող է տեղի ունենալ էսկալացիոն շրջափուլում: Եթե կանխարգելիչ միջոցառումները չեն իրականացվում աղետի առաջին նշանից և հիմնախնդիրը մնում է չհասցեագրված, ապա տրանսֆորմացման գործընթացները, զարգացող բախումների նախնական փուլերում, կարող են շուտափույթ նախազգուշացման ձև ընդունել կամ էլ հարմար կանխարգելիչ միջոցների կիրառում: Բախման էսկալացիայի հետ մեկտեղ (հատկապես, երբ այն բռնի է դառնում) տրանսֆորմացումը կարող է կախված լինել մի ճգնաժամային կառավարման ձևից կամ միջամտությունից և հետագայում հաշտեցման, միջնորդության, բանակցության, միջնորդ դատարանի և համագործակցային խնդրի լուծման գործընթացների միջոցով: Ի վերջո, բախման տրանսֆորմացումը ներառում է վերականգնում և հաշտեցում [2]:

Փաստորեն, բախման տրանսֆորմացումն անհատի ու խմբի մակարդակով նախանշում է հաշտեցման գործընթացի համար անհրաժեշտ միջոցառումների իրականացումը, որը հնարավոր կդարձնի խաղաղության հաստատումը հակառակորդների միջև:

Այսպիսով՝ ամբողջացնելով ասվածը, ևս մեկ անգամ անդրադառնանք այն մտքին, որ բախումները նախ առաջանում են մարդկանց հոգիներում և սրտերում, հետևաբար այնտեղ էլ պետք է գտնեն իրենց լուծումը: Բախման կործանող հետևանքների վերացման, կանխարգելման և այն «որականացնելու» համար անհրաժեշտ է նրա տրանսֆորմացումը: Բախման տրանսֆորմացումը ենթադրում է կողմերի հաշտեցում, որը նախ և առաջ հոգեբանական գործընթաց է:

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. **Chupp Mark**; "Conflict Transformation: A Spiritual Process."; New York: New York University Press, 1993, p.11.
2. **Clements Kevin**; New peace building and conflict transformation; <http://www.gmu.edu/academic/pcs/clements.htm>; (28.09.2008) European Platform for Conflict Prevention and Transformation; [http://www.gppac.net/documents/pbp\\_f/](http://www.gppac.net/documents/pbp_f/); (28.09.2008)
3. **Galtung J.**, C.J. Jacobsen and K.F. Brand-Jakobsec; Searching for Peace; London; Pluto Press; 2002, 360 pp.
4. **Kriesberg Louise**; Constructive Conflict: Conflict Resolution in Theory and Practice; 24th of April 2003. Curriculum Guide on Teaching the Sociology of Peace, War & Social Conflict, 3rd ed. American Sociological Association, 2003, pp.12-17
5. **Lederach J. P.**; "Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies"; US; Library of Congress Cataloging-in-Publications Data; 1997, 208 pp.
6. **Miall H., Ramsbothan O., Woodhouse T.**; Contemporary Conflict Resolution; USA; Blackwell Publishing Inc.; 2003
7. **Mitchell C.R.**; The structure of international conflicts; New York; St Martin's Press; 1989, 355 pp.
8. **Raimo Vayrynen**, Ed.; New Directions in Conflict Theory: Conflict Resolution and Conflict Transformation. International Social Science Council; SAGE Publications: London; Newbury Park, New Delhi, 1991, 232 pp.
9. **Rubin J.**, Pruitt D. and Kim S.; Social conflicts. Escalation, Stalemate and Settlement; McGraw-Hill, Inc; USA, 1994, 269 pp.
10. **Лебедева М.**, Политическое урегулирование конфликтов; М.; Аспект Пресс; 1999 , 271с.
11. **Ратников В. П.**, Конфликтология; М.;2001, 512 с.
12. **Телушкин И.**, Визит Анвара Садата в Иерусалим. Кэмп-Дэвид (1978). [Электронный ресурс] // Энциклопедия "Еврейский мир", часть шестая, глава 173. / <[http://jhistory.nfurman.com/teacher/06\\_173.htm](http://jhistory.nfurman.com/teacher/06_173.htm)> (20.11.2008).
13. Трансформация Конфликтов на Южном Кавказе; Тбилиси; 2002

**SIRVARD BEZIRJYAN**

*Public Administration Academy  
of the Republic of Armenia,  
Post-graduate Student of Psychology*

### **SOCIO-PSYCHOLOGICAL FACTOR IN THE CONTEXT OF CONFLICT TRANSFORMATION**

The article contains detail analyses of conflict transformation processes and the role of psychological factor in this process. The new paradigm of 21 century is highlighting the importance of non violent and transcendental conflict resolution processes. Reconciliation process, which is needed for conflict transformation is discussed in the article. The processes of communication, relationship, innovative technologies bring to conflict transformation. The components of conflict transformation are discussed, which are context, structure, actor, problem and personal and/or group transformations. In reconciliation process psychological components like selective perception, selective memory, stereotyping and group identification can never be ignored.

Article is trying to show the ways and detail mechanisms which can be applied for regulation of the current regional situation.

**ՍՈՖՅԱ ԱՎԱԳՅԱՆ**

*ՀՀ պետական կառավարման  
ակադեմիայի ասպիրանտ*

**ՔԱՂԱՔԱԿԱՆ ՌԵԺԻՍՐ ԵՎ ՏՈՏԱԼԻՏԱՐ ԼԻԴԵՐԻ  
ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ԴԻՄԱՆԿԱՐԸ (Ի.ՍՏԱԼԻՆԻ ՕՐԻՆԱԿՈՎ)**

XX դարի սկզբում Իտալիայում, Ռուսաստանում և Գերմանիայում իշխանությունները ձևավորվեցին տարբեր քաղաքական իրավիճակներում: Պետք է նշենք, որ եթե Ռուսաստանում Վ.Լենինի հեղափոխական դիկտատուրան բացարձակապես տոտալիտար կառավարման վերածելու համար Ի.Ստալինը ինքը պետք է ստեղծեր այն հասարակությունը, որը ի վերջո պատրաստական կլիներ ընկալելու և ենթարկվելու նոր ռեժիմի պայմաններին, ապա նման հասարակություն Իտալիայում ֆաշիստների և Գերմանիայում նացիստների համար պատրաստված էր արդեն պատմական իրադարձություններով [5]:

Այսպես՝ կարելի է նախանշել Ռուսաստանում տոտալիտար կառավարման անցման համար իշխանությունների ձեռնարկած մի շարք միջոցառումները: Բոլշևիկյան հեղափոխության առաջին հինգ տարվա ընթացքում խարխուլ իշխանությունը պահպանելու և տոտալիտար կառավարման անցնելու համար, նախ և առաջ, պետք էր սկսել կամազուրկ և կառուցվածք չունեցող զանգվածի ձևավորման գործընթաց: Եվ, իշխանության գալով, նախ, Ստալինը ոչնչացրեց խորհուրդների իշխանության վերջին մնացորդները: Խորհուրդները թուլացնելու նպատակով նա այնտեղ ներմուծեց բոլշևիկական բջիջները, բացառապես որոնցից էլ սկսեցին նշանակվել գերագույն մարմինների ղեկավարներ: 1930թ. հետո վերջնականապես անհետացան հանրային ինստիտուտները, և փոխարինվեցին խիստ կենտրոնացած բյուրոկրատիայով [9]:

Դրանից հետո Ի. Ստալինին անհրաժեշտ էր ոչնչացնել այն դասակարգը, որն ուներ սեփականություն: Սկսած 1930-ից՝ զանգվածաբար ոչնչացվեցին միլիոնավոր մարդիկ, իսկ ողջ մնացածները հասկացան, թե ով է «երկրի տերը»: Այստեղ պետք է նշել, որ ոչնչացման ողջ գործընթացի յուրահատկություններից մեկն այն էր, որ ոչնչացման ենթարկվեցին նաև «ոչնչացնողները»՝ պատժիչ մարմինների աշխատակիցները, բարձրագույն պաշտոնյաները: Սրա արդյունքում (երկու տարվա ընթացքում՝ 1936-1938թ.թ.) Ստալինը ձերբազատվեց նախկին վարչական և ռազմական ներուժից: Բոլոր հիմնարկները, տնտեսական, ռազմական և քաղաքական միավորները թարմացվեցին ու հար-

մարվեցին «նոր տիրոջ» «նոր օրենքներին» [9]: Այս տեռորը հեշտությամբ խեղդեց երկրում քաղաքական կյանքի որևէ դրսևորում:

Անհրաժեշտ է նշել, որ տոտալիտար շարժումների կենսագործունեության գլխավոր նախապայմաններից մեկը մեկուսացած, կամագուրկ անհատներից կազմված զանգվածների առկայությունն է: Այլ շարժումներից նրա էական տարբերություններից մեկն անհատներից տոտալ, անսահմանափակ, աներկբա հավատարմության պահանջն է: Սակայն, ինչպես իրավացիորեն նշում է Յ.Արեմդտը, այնտեղ, ուր տոտալիտար կառավարումը նախապատրաստված չէր տոտալիտար շարժմամբ (ի տարբերություն նացիստական Գերմանիայի, այդպես եղավ Ռուսաստանում), նման շարժում պետք է կազմակերպվեր իշխանության գալուց հետո, դրա պայմանները պետք է ներմուծվեին արհեստականորեն՝ ստեղծելու համար տոտալ հավատարմությունն ու նվիրվածությունը՝ դրանով հոգեբանական հիմք ստեղծելով ռեժիմի կենսագործունեության համար [4]: Բռնության ալիքն առանց բացառության իր մեջ ներառեց հասարակական կյանքի բոլոր ոլորտները:

Ռեժիմի կողմից բռնության իրականացումը հնարավոր էր, նախ և առաջ, համապատասխան իրավական հիմքի ստեղծման պայմաններում: Այսպես, ՌՍՖՍՀ Քրեական օրենսգրքը (1926թ.) սահմանում էր քրեորեն պատժելի բոլոր արարքների հնարավոր դեպքերը ու դրանց համար սահմանված պատժամիջոցները: Սակայն Ստալինի իշխանության գալուց հետո աստիճանաբար ներառվեցին «սոցիալական պաշտպանության» [13] ավելի խիստ միջոցներ, որոնց համաձայն՝ համապատասխան դեկրետներով Օրենսգրքով այլ պատժամիջոցներ սահմանող արարքների համար նախատեսվում էր *մահապատիժ*: Յետաքրքրական է այն, որ եթե Քրեական օրենսգրքի շուրջ 39 հոդվածներով նախատեսված էր մահապատիժ, ապա շատ կարճ ժամանակում «հատուկ կարգադրություններով» դրա դեպքերը ավելացան: Իսկ արդեն սկսած 1930թ.՝ սկսեցին լայնորեն կիրառվել քաղաքական հանցագործությունների հոդվածները, ըստ որոնց, պատժվում էին ոչ միայն հակահեղափոխական հանցագործությունները (նախկին ռեժիմում պատասխանատու և գաղտնի պաշտոններում ծառայությունը, ծառայությունը Սպիտակ բանակում, շպիոնաժը, բանդիտիզմը), այլև ստալինյան նորամուծությամբ՝ վնասակարությունը (13, հոդվ. 58-7), տնտեսական հակահեղափոխությունը (13, հոդվ. 58-14) և այլն: Հատկանշական է այն, որ 58-րդ հոդվածի կիրառության սահմաններն աստիճանաբար ընդլայնվեցին՝ հնարավորություն ստեղծելով նույնիսկ կենցաղային հանցագործությունների համար կիրառել մահապատիժ: Օրինակ՝ խորհրդային օրենսդրությամբ ավտոմեքենայի վթարի հետևանքով դժբախտ պատահարը չէր նախատեսում մահապատիժ: Սակայն նույն հանցագործությունը կարող էր մեկնաբանվել որպես «ավտոմեքենային բանդիտիզմ», և մի խումբ կարմիր բանակայիններին վրաերթի ենթարկած վարորդը գնդակահարվում էր: Իսկ կոլտնտեսության հոգնած, ծեր և անաշխատունակ ձիու սպանությունը համարվում էր «կոլտնտեսա-

կան բանդիտիզմ» և պատժվում էր գնդակահարությամբ: Առանձնահատուկ ուշադրությամբ էին քննվում «վնասակարության» դեպքերը, որոնք ներառում էին հասարակական կյանքի ոլորտները [9]: Մեզ համար մեծ հետաքրքրություն է ներկայացնում հոգեբանական ճնշման այն նորանմուծությունը, ըստ որի, բացի այն, որ ամբաստանյալին դատապարտում էին մահապատժի, նրա ընտանիքի բոլոր անդամները հայտարարվում էին «օրենքից դուրս», արքայազնություն էին կամ ենթարկվում պետական հետապնդումների այլ ձևերին: Կարծում ենք, սրանով նման պատիժը ևս ուղղվում էր ամբաստանյալին: Ճնշման և վախի ներշնչման նման կառուցակարգերի ներմուծման արմատները, կարծում ենք, տանում են դեպի Ստալինի մանկություն, երբ ոչ միայն նրա հանդեպ հոր բռնությունները, այլև մոր նկատմամբ դաժան ծեծերը, որն իր միակ հարազատն էր և ապավենը, ուղղակիորեն ճնշում էին նրա կամքը՝ հանգեցնելով ենթարկումի և հնազանդության [1]:

Սակայն ամենակարևորը, ինչով կարելի էր բնորոշել այս ռեժիմի քաղաքական առանձնահատկությունը՝ *միակուսակցականության* սկզբունքն էր՝ կառուցված մեկ պետական գաղափարախոսության շուրջ, ինչը ինքնին պետք է բացառեր ԽՍՀՄ սահմանադրությունում ամրագրված խոսքի ազատության, կարծիք ունենալու և քաղաքական մյուս ազատությունները:

Ի մի բերելով տոտալիտար քաղաքական ռեժիմի և քաղաքական լիդերի ձևավորման ընթացքի վերաբերյալ մեր ուսումնասիրության փաստերը՝ կարելի է փաստել, որ մանկության շրջանում Իոսիֆ Ստալինի անձի ձևավորումը պայմանավորված է մի շարք գործոններով, որոնցից առաջնահերթ ենք համարում ընտանիքում, մասնավորապես, ծնողների ազդեցությամբ կատարված նրա անձի ձևավորումը: Այսպես, կատարած հետազոտության արդյունքները թույլ են տալիս ասել, որ ներընտանեկան հարաբերությունների ազդեցության արդյունքում նրա մեջ ձևավորվել էին մի շարք անձնային հատկանիշներ (ոխակալություն, վրիժառություն, կասկածամտություն, նարգիզականություն և այլն): Այս հատկանիշների ձևավորմանը նպաստել են մի շարք գործոններ [1].

ա) ընտանիքում հոր վերաբերմունքը, բռնությունը և շարունակական ծեծերը, որոնց ենթարկվում էր որդին, մանուկ Սոսոյի մեջ ձևավորեցին վախի անհաղթահարելի զգացում, որը հետագայում տեղափոխվեց և տարածվեց այլ հարաբերությունների վրա: Հայրը առհասարակ, և հատկապես հայրը հայրիշխանական ընտանիքներում, խորհրդանշում է *ուժ*, *իշխանություն*, իսկ այս դեպքում իշխանությունը խորհրդանշում է նաև *բռնություն*, *իրավունք* և *անպատելիություն*: Այսպես աստիճանաբար մանուկ Սոսոյի մեջ ձևավորվում են հայրիշխանության, հետագայում՝ առհասարակ իշխանության վերաբերյալ պատկերացումները՝ իշխանությունը ուժ է, որն ունի պատժելու առաքելություն: Պայմանավորված ոչ միայն ֆիզիկական թերություններով, սոցիալական ծագմամբ և կարգավիճակով, այլ նաև նման իշխանությանը ենթարկվելու պարտադրությամբ՝ նրա մեջ ձևավորված թերարժե-



քության զգացումը աստիճանաբար վերածվեց «բարդույթի» (Ա.Աղլեր)՝ նրան դրդելով ընտրել փոխհատուցման նոր ռազմավարություններ: Ծեծված լինելու վախը երբեք չլքեց նրան՝ այլ ծնեց իր անձին սպառնացող իրական և երևակայական վտանգները տարանջատելու անզորություն՝ ձևավորելով հիվանդագին կասկածամտություն, որը կառավարման մեջ արտահատվեց համատարած ոչնչացմամբ և տեռորով:

Սոր բացառիկ սերը և նվիրվածությունը, ինչպես նաև ընտանիքում միակ երեխայի կարգավիճակը [3] նրա մեջ ձևավորեցին «նարգիզականություն» (Է. Ֆրոմ), սեփական անձի բացառիկության մասին անհերքելի պատկերացում, որն էլ դրսևորվեց այլախոհության հանդեպ անհանդուրժողականությամբ, քննադատության բացառմամբ: Անձնային այս հատկանիշներն էլ պայմանավորեցին քաղաքական ուղու և գաղափարախոսության նրա ընտրությունը: «Նարգիզականությունը», մեր կարծիքով, հանդիսացավ թերարժեքության բարդույթի փոխհատուցման միջոցներից մեկը, որն էլ քաղաքական ասպարեզում առաջ բերեց «անձի պաշտամունքի» երևույթ:

բ) Թիֆլիսի հոգևոր ճեմարանում ուսումնառության տարիներին Ստալինի անձի հոգեբանության մեջ սոցիալականացումը ևս մի կարևոր անկյունաքար հանդիսացավ: Այստեղ նա բախվեց իշխանության մեկ այլ դրսևորման հետ [1], [2]: Եթե երկրային իշխանությունը խորհրդանշում էր հայրը, ապա այստեղ Աստծո իշխանությունը խորհրդանշում էին վերակացուները:

Կրոնական փոխհարաբերությունների վերաբերյալ հետաքրքրական դիտարկումներ է կատարել Է. Ֆրոմը, որը նշում է. «Եթե հունամիստական կրոնում Աստված մարդու մեջ լավագույնի կերպարն է, խորհրդանշում է այն ամենը, ինչ մարդն է՝ իր ներունակությամբ, կամ այն ամենը, ինչ նա պետք է դառնա, ապա հավակնոտ կրոնում Աստված ներկայանում է որպես մարդու սիրո և բանականության միակ տիրակալը: Որքան կատարյալ է դառնում Աստված, այնքան մարդը դառնում է անկատար: Լավագույնը, ինչ ունի, մարդը պրոյեկտում է Աստծո վրա և դրանով աղքատացնում ինքն իրեն: Աստված «խլում է» ողջ սերն ու արդարությունը, ողջ իմաստությունը, իսկ մարդն ամբողջովին զրկվում է այս հատկանիշներից և աղքատանում: Նա միշտ զգում էր իր ոչնչությունը, բայց հիմա նա դարձավ ամբողջովին թույլ և անուժ. իր բոլոր ուժերը նա պրոյեկտեց Աստծո վրա: Արտայծման այս կառուցակարգը նման է մագոխիստական հնազանդ մարդու միջանձնային հարաբերություններին, երբ մի մարդը խոնարհվում է և պաշտում ուրիշին՝ նրան վերագրելով իր արժանիքները և ձգտումները: Նման կառուցակարգի միջոցով նույնիսկ անմարդկային համակարգերի լիդերները օժտվում են բարձրագույն իմաստության և բարության հատկանիշներով» [12, էջ 46]: Եվ իր բոլոր լավագույն հատկանիշները պրոյեկտելով Աստծո վրա՝ մարդը «զրկվում է ինքն իրենից», դադարում է այլոց սիրելուց, հետևաբար, մարդը ինքն իրեն վերագտնելու համար պետք է մշտական կախվածության մեջ լինի Աստծուց: Եվ պատահական չէ, որ

կրոնական միջավայրում մանկությունը և պատանեկությունը անցկացրած Իոսիֆ Ջուղաշվիլին (նախ, մոր ազդեցությամբ, ապա՝ հոգևոր սեմինարիայում), առաջին իսկ առիթի դեպքում հերքեց աստծո գոյությունը [1]՝ միևնույն ժամանակ աստծո հետ մրցակցության մեջ մտնելով, յուրացնելով ենթարկումի և հնազանդության այս կարծրատիպը, հետագայում պետական հարկադրանքի ապարատի միջոցով ինքը ձևավորեց և դաստիարակեց «մազոխիստական հնազանդ» հասարակություն՝ նրան ստիպելով իր մեջ եղած «լավագույնը պրոյեկտել նրա վրա» ու մնալ մշտական կախվածության մեջ նրանից, ում «պաշտում էր»:

Այս երկու իշխանություններն էլ, որոնց ազդեցությունը նա անմիջականորեն կրել էր իր վրա (հայր, կրոն), եղել էին ապակառուցողական և ավերիչ:

Սրա արդյունքում նրա մեջ ձևավորվեց իշխանության վերաբերյալ յուրահատուկ պատկերացում՝ իշխանությունը պատիժ է, ազատության սահմանափակում (Աստված – վերակացուներ), իշխանությունը բռնություն է, ծեծ, ստորացում, հարկադրանք և ճնշում (հայր), որի հետևանքով նրա մեջ ձևավորվեց վախ, վախ իշխանության հանդեպ: Հետաքրքրական է նաև այն, որ մանկության ընթացքում գրական կերպարների հետ նույնականացման համար նույնպես ընտրվել էին այն հերոսները (Կոբա) [2], որոնք օժտված էին յուրահատուկ իշխանությամբ, օժտված էին կյանքի և մահվան հարցը լուծելու իշխանությամբ (մեկ կրակոցով), և որոնք *միաժամանակ խորհրդանշում էին նաև պայքար իշխանության դեմ*: Սակայն պետք է նշել, որ իշխանությունից խուսափելու, պաշտպանվելու համար նա սկսեց նույնականանալ իշխանության սուբյեկտների հետ և ակունուլյացրեց, յուրացրեց այս իշխանությունների դրսևորման ու տարածման բոլոր միջոցները և հետագայում, արդեն գալով իշխանության, յուրացված միջոցները լրացվեցին իր անձնային հատկանիշներով և դրսևորվեցին անմիջապես կառավարման մեջ:

Ահա նման սոցիալականացման արդյունքում ձևավորված անձը տարվեց մարքսիզմի գաղափարախոսությամբ, որի հիմնադրույթներն ավելի քան համահունչ էին նրա անձին և կուտակած փորձին:

Այսպես, մարքսիզմի գաղափարախոսության մեջ կենտրոնական գաղափարը *դասակարգն է և դասակարգային պայքարը* [6], [7]: Բուրժուազիան դիտարկվում է որպես *թշնամի* դասակարգ (ոչ թե հակառակորդ): Իսկ թշնամին այն օբյեկտն է, որը հնարավորություն է տալիս կուտակված *բացասական հույզերի* դրսևորմանը: Թշնամու գաղափարը, որով ամբողջությամբ ողողված է մարքսիզմը, կարելի է դիտարկել իբրև բացասական հույզերի յուրահատուկ խթանիչ: Հաջորդ քայլում մարքսիզմը պարտադիր է համարում թշնամու նկատմամբ *բռնության* կիրառումը, իսկ դրա թուլտվությունն իր հերթին վերացնում է արգելքները բացասական հույզերի նյութականացման համար (ոչնչացում, ավերում և այլն): Գաղափարախոսության հոգեբանության հիմքում դնելով թշնամու գաղափարը՝ մարքսիզմը զանգվածների մեջ ձևավորում

էր *վրեժի զգացում*, որն ունի միավորման, համախմբման ուժեղ հատկություն: Կարծում ենք, *վրեժը* նախկին փորձի ընթացքում ֆրոուստրացիայի հետևանքով ձևավորված հուզական վիճակ է, որը համապատասխան արտաքին գրգռիչի (ազդակի) ազդեցությամբ ստանում է ագրեսիվ, ավերիչ ուղղվածություն: Ընդ որում, մեր կարծիքով, որ այս ֆրոուստրացիայի հակադիր եզրը (երևույթները, իրադարձությունները և այլն) որոշակի առարկայացում կամ անձնավորում ստանալով ընտրվում են որպես այս հույզի լիցքաթափման օբյեկտներ: Քանի դեռ հույզի լիցքաթափման համար ձևավորված չէ անհրաժեշտ միջավայր (չկա արտաքին գրգռիչը կամ օբյեկտը) վրեժը պահպանվում է իբրև վրեժի զգացում՝ մարդու մեջ իռացիոնալ, քայքայիչ գոյացություն, որը ժամանակի ընթացքում ազդում է անձի ձևավորման վրա, նպաստում զարգացման սխալ միջոցների և վարքականոնի ընտրությանը: Այն անձի համար լուրջ խթան է հանդիսանում ընտրելու գործողությունների այնպիսի ռազմավարություն, որի վերջնական արդյունքում նա հնարավորություն կստանա ագրեսիվ լիցքաթափման:

Մարքսիզմի մեջ բռնության իրավական երաշխիքը *պրոլետարիատի դիկտատուրան է* [6]: «Մարդու իրավունքների բառարանը» դիկտատուրան սահմանում է որպես «կառավարման այնպիսի ձև, որը հիմնված է ոչ թե ժողովրդի մեծամասնության համաձայնության վրա, այլ խարիզմատիկ լիդերի, աստվածային կամքի կամ այլ ոչ ժողովրդավարական հիմքի վրա» [10]: Եվ քանի որ այս փուլում բացակայում է համաձայնության գործոնը, այդ պատճառով էլ դիկտատուրան ունի հարկադրական բնույթ:

Մարքսիզմը հանդես է գալիս նաև իբրև համատարած տեռորի, հարկադրանքի, ճնշման ջատագով: Վերլուծելով այս կառուցակարգերի դրսևորման առանձնահատկությունները, կարող ենք ասել, որ ցանկացած *ահարեկման* նպատակ վախի տարածումն է, իսկ պարբերական տեռորի արդյունքում ձևավորվում է հարատև վախը, որը կաթվածահարում է մարդու ռացիոնալ ընտրության հնարավորությունը: Մարքսիզմն առաջարկում էր նաև *հարկադրանքի* պարտադիր կիրառումը «վերևից երկաթյա բռունցքի միջոցով», որի արդյունքում մարդիկ վերջապես «կսովորեն ենթարկվել խաղի կանոններին», իսկ *ենթարկումը* միշտ ենթադրում է ստորադաս հարաբերություններ՝ վերևից ներքև, որտեղ հարաբերությունների կողմերից մեկը (հարկադրողը) օժտված է իշխանությամբ, որով իրավունք է ստանում իր կամքը պարտադրելու մյուս կողմին՝ հետապնդելով նրա *կամքի ճնշման նպատակ*: Ինչպես ցույց է տալիս մեր կատարած հետազոտությունը, նման հարաբերություններն ակնհայտ էին Ստալինի մանկության տարիներին, իշխանության հետ նրա շփման բոլոր փուլերում: Այժմ նրան դերերի փոփոխության հնարավորություն էր ընձեռվում: Պետք է նշել, որ իշխանությունը ինքնին, առհասարակ, օժտված է հարկադրանքի լծակներով: Երբ իշխանության օբյեկտի վարքի վերաբերյալ որոշումները ընդունվում են հակառակ նրա կամքի, ապա դրա արդյունքում անձը

դադարում է սուբյեկտ լինելուց և զրկվում է ազատ կամաարտահայտության իրավունքից: *Բռնությունը* օբյեկտի մեջ ուժի (ֆիզիկական և այլն) կիրառման վտանգի զգացողություն է առաջացնում, և որքան համապարփակ և անկառավարելի է իշխանությունը, այնքան օբյեկտի մեջ վտանգի զգացողությունը վերածվում է անզորության, անպաշտպանվածության զգացումի, որի արդյունքում ձևավորվում է վախը և հանգեցնում ենթարկումի և հնազանդության:

Այսպիսով՝ կարող ենք փաստել, որ Ի. Ստալինի անձի սոցիալականացումը և հետագա քաղաքական սոցիալականացումը, այդ ընթացքում կուտակած կենսափորձը, արժեքային համակարգը և ձևավորված անձնային գծերը ցայտուն դրսևորում ստացան անմիջապես կառավարման մեջ: Այսպես.

- մոր բացառիկ վերաբերմունքի հետևանքով նրա մեջ ձևավորված «նարգիզականությունը» իշխանության մեջ հանգեցրեց *անձի պաշտամունքի* ստեղծմանը: Իսկ նարգիզականության առանցքային հատկանիշներից մեկը՝ այլախոհության նկատմամբ *անհանդուրժողականությունը*, որը վառ արտահայտություն ուներ Ստալինի վարքագծում դեռ վաղ մանկության ընթացքում [1], դրսևորվեց *քաղաքական ընդդիմության ոչնչացմամբ*: Նշենք, որ այլախոհության նկատմամբ անհանդուրժողականությունը միանգամայն համապատասխանում էր նաև մարքսիստական գաղափարախոսության, այնուհետև՝ մարքսիզմ-լենինիզմի ոգուն և ռեժիմի առանձնահատկություններին, այն է՝ *ՉԼՄ-ների նկատմամբ պետական մոնոպոլիա, բազմակարծության (այլուրալիզմի), այլախոհության բացակայություն*,

- եթե մարքսիզմը զրոյացնում էր անհատի արժեքը և պարտադրում «ես»-ի ձուլումը «Մենք»-ին, ինչը նարգիզականության տեսանկյունից անհնար է, ապա այս դեպքում ակնհայտ է, որ քաղաքական մանիպուլյացիաների շնորհիվ Ստալինը դարձավ «Մենք»-ի խորհրդանիշ՝ հասարակությունը կազմող բոլոր «ես»-երը ձուլելով իր մեջ և դառնալով նրանց միակ կամաարտահայտիչը: Այս երևույթը ռեժիմի տնտեսական համակարգում դրսևորվեց որպես համատարած կոլեկտիվացում, մասնավոր սեփականության իրավունքի բացակայություն և, առհասարակ, մարդու իրավունքի բացակայություն,

- հոր բռնությունների և դաժանության հետևանքով նրա մեջ ձևավորված ոխակալությունը և թշնամանքը իրենց սնուցումն ու անրապնդումը գտան մարքսիզմի, հետագայում՝ մարքսիզմ-լենինիզմի մեջ, որը հավաքական թշնամու կերպար էր կերտել և վրեժի ու պայքարի հնարավորություն էր տալիս: Անձնային այս հատկանիշները կառավարման մեջ «ժողովրդի թշնամիներ» գաղափարի տարածումը՝ համապատասխան պատժամիջոցներով,

- մանկության շրջանում Ստալինի մեջ դիտարկված թերարժեքության բարդույթը (պայմանավորված մի շարք գործոններով), որը, մեր կարծիքով, հիմնականում հոր հետ տեղի չունեցած «դրական» (ո-

րի փոխարեն տեղի ունեցավ «նույնականացում ագրեսորի հետ») նույնականացման հետևանք է, հնարավորություն չտվեց հաղթահարելու «էդիպյան բարդույթը»: Թերաթեքության բարդույթի կոնպենսացիան նա գտավ մարքսիզմի մեջ, բռնության, հարկադրանքի և իշխանության միջոցով: Յետագայում չհաղթահարված «էդիպյան բարդույթը» Լենինի հետ տեղի ունեցած նույնականացման ժամանակ դրսևորվեց որպես «քաղաքական էդիպյան բարդույթ»՝ ստանալով ապակառուցողական ուղղվածություն [1],

- հոգևոր ճեմարանի տարիներին կուտակած նրա կենսափորձը, հատկապես Աստծո գոյության և նրա իշխանության իրավունքի ժխտումը, վերակացուների վարքը և հսկման մեթոդները, ինչպես նաև քաղաքական սոցիալականացման ընթացքում յուրացրած մեթոդները, «Լենինի պաշտամունքի» փլուզումը նրա մեջ ձևավորեցին *կասկածամտություն* [2], որն ավելի ուշ շրջանում ստացավ հիվանդագին դրսևորումներ, իշխանության մեջ արտահայտվեց համատարած լրտեսմամբ, այդ երևույթի քրեականացմամբ (Քրեական օրենսգրքի 58-րդ հոդված): Լրտեսումը դարձավ ստալինյան ռեժիմի անբաժանելի մասը: Եթե ճեմարանում լրտեսում էին Աստծո իշխանության երկրային խորհրդանիշների՝ վերակացուների համար, ապա այժմ պիտի լրտեսեին երկրային Աստծո՝ Ստալինի համար,

- անվտանգության ձգտումը, կասկածամտությունը, անձնային մյուս հատկանիշները, ինչպես նաև գաղափարախոսությունը և դրանով պայմանավորված ռեժիմի գործունեության առանձնահատկությունները կառավարման մեջ հանգեցրեցին ողջ իրավական համակարգի փոփոխության:

Գերիշխանության ձգտումը և իշխանությունը նրա համար դարձան թերաթեքության բարդույթի փոխհատուցման միջոցներ: Իր մեջ անսահմանափակ իշխանություն ամփոփելու համար նա շարժվեց «մարդկանց դեմ», որով անհնարին դարձավ էքզիստենցիալ պահանջ-նունքների բավարարումը. «երկրային աստվածը» առանց կապերի, ինքնանույնականացման, ինքնահաղթահարման, առանց արմատների՝ դատապարտված իշխանությունից դուրս իր գոյության անհնարինության, հետևաբար՝ միշտ միայնակ, միշտ խոցելի: Իր կառուցած նոր աշխարհում նա այդպես էլ չգտավ անվտանգություն, իրական սեր և պաշտամունք: Իր հանդեպ գործած բռնությունը նրա մեջ վերածվեց բռնակալի հատկանիշի, նա դարձավ «հայր», «վերակացու», «աստված»:

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. **Ս. Ավագյան**, Իոսիֆ Ստալինի անձի ավտորիտար գծերի ձևավորումը մանկության և պատանեկության ընթացքում, Հանրային կառավարում, գիտական հանդես, N2, Երևան, 2006:

2. **Ս. Ավագյան**, Նույնականացումը իբրև քաղաքական լիդերի անձի ձևավորման առանցքային գործոն (Ի.Ստալինի օրինակով), Կանթեղ, գիտական հոդվածների ժողովածու, N2(31), Երևան, 2007:

3. **Адлер А.**, *Наука жить, Киев, Port-Royal, 1997. – 288 с.*

4. **Арендт Х.**, *Истоки тоталитаризма. From <http://www.vusnet.ru/biblio/archive/arendt-totalitarizm/01.aspx> 24.10.2006.*

5. **Арон Р.**, *Демократия и тоталитаризм. From <http://www.vusnet.ru/biblio/archive/aron-demokratia/02.aspx> 04.11.2006.*

6. **Маркс К., Энгельс Ф.**, *Манифест коммунистической партии. From <http://www.marxists.org/russkij/marx/1848/manifest.06.07.2005>*

7. **Маркс К.**, *Капитал. From <http://souz.info/library/marx/kapital1.2.contains.htm> 25.10.2007*

8. **Мелвиль А.Ю.**, *Категории политической науки, Москва, “РОССПЭН”, 2002.-656 с.*

9. *Политическая история России, учебное пособие, отв. Ред. В.В.Журавлев, М., 1998. - 696 с.*

10. *Словарь по правам человека. From <http://www.biometrica.tomsk.ru/ftp/dict/encyclo/5/dictator.htm>*

11. *Уголовный кодекс РСФСР, 1926 г.*

12. **Фромм Э.**, *Иметь или быть?, Киев, Ника-Центр, 1998. - 393 с.*

**AVAGYAN SOFYA**

*Post-graduate Student of the  
Public Administration Academy  
of the Republic of Armenia,*

**POLITICAL REGIME AND PSYCHOLOGICAL PORTRET OF THE  
TOTALITARIAN LEADER (ON THE EXAMPLE OF J. STALIN)**

S.Avagyan's article "*Political regime and psychological portret of the totalitarian leader (on the example of J.Stalin)*" analyzes peculiarities of formation and development of a political leader (J.Stalin's) personality. It analyzes psychological concepts of a totalitarian ideology (marksizm-leninizm) through comparing it with personal features of a political leader. The article also analyzes ways of interaction regime and political leader.

«Հանրային կառավարում» գիտական հանդեսն իր էջերում հրապարակում է հոդվածներ, որոնցում առաջնային են ՀՀ հիմնախնդիրների վերաբերյալ թեմաները:

Խմբագրությանն ուղարկված հոդվածները չեն վերադարձվում, հանդեսի պայմաններին չհամապատասխանող նյութերը չեն ընդունվում: «Հանրային կառավարում» հանդեսի հրապարակումներում ներկայացված մոտեցումներն արտահայտում են հեղինակների տեսակետը:

### **Հոդվածների ներկայացման ձևը**

1. Հոդվածները ներկայացվում են հայերեն, ռուսերեն կամ անգլերեն, տպագիր (1 օրինակ) և համակարգչային շարվածքով՝ կրիչով (*MS WORD* ծրագրով), հայերենը՝ «Arial Armenian», ռուսերենը՝ «Times New Roman» (*Unicode*) և անգլերենը՝ «Times New Roman» տառատեսակներով, 11 տառաչափով (Font): Պարտադիր է «և» տառի օգտագործումը: Բացակը (*space, пробел*) համարվում է առանձին նիշ: Բառերը տարանջատել միայն մեկ բացակով:

2. Էջը պետք է համապատասխանի A5 (Width 14.8 cm, Height 21 cm) չափսին, ունենա լուսանցքեր՝ ձախից, աջից, վերևից ու ներքևից՝ 1 սմ: Էջերը պետք է համարակալված լինեն էջի ներքևում կենտրոնում: Տողերի միջև բացվածքը՝ 1 (Single): Ձեռագիրը պետք է ունենա կողմնորոշում էջի աջ և ձախ եզրերից (Justify):

3. Հոդվածն սկսվում է վերնագրով առաջին տողի կենտրոնում՝ մեծատառերով, որին հետևում է **հեղինակ(ներ)ի անունը և ազգանունը, պաշտոնը և կոչումը**: Հոդվածի վերջում ներկայացվում է ամփոփագիրն անգլերեն՝ ոչ ավելի, քան 0.5 էջ ծավալով (անգլերեն ներկայացված հոդվածների ամփոփագիրը պետք է լինի ռուսերենով): Հոդվածի ընդհանուր ծավալը՝ ոչ ավելի, քան 10 էջ:

4. Հոդվածը պետք է ձևակերպված լինի հստակ, վերջում պետք է տրվի գրականության ցանկը: Հոդվածը եզրափակվում է հեղինակ(ներ)ի ստորագրությամբ (ձախից) և աջից՝ նյութը խմբագրության հանձնելու թվականը (օրինակ՝ 15.04.2008 թ.):

5. Նկարները, գրաֆիկները և այլ վիզուալ նյութերը ներկայացվում են էլեկտրոնային տեսքով՝ առանձին ֆայլով կամ ներմուծված հոդվածի մեջ WORD ծրագրում իբրև նկարներ (*paste special/as picture*) և առանձին EXCEL ֆայլով (գրաֆիկների, դիագրամների և այլ դեպքերում): Միևնույն նյութի ներկայացումն աղյուսակի և նկարի ձևով չի թույլատրվում: Հոդվածում նկարների հղումները բերվում են հապավումով [օրինակ՝ «(տես նկ. 8)» կամ «ինչպես հետևում է նկ. 4-ից»:

6. Ընդունված խորհրդանշանների (% , \$) օգտագործումն անհրաժեշտ է: Թվականի հապավումները բերվում են բացակով և կետով (օրինակ՝ «1824 թ. պայմանագրով» կամ «1980-2000 թթ. ընթացքում»):

7. Հոդվածում օգտագործված աղբյուրների և գրականության հղումները բերվում են քառակուսի փակագծերում՝ միացյալ և հաջորդական համարակալումով, այդ համարի կողքին նշելով հղված էջ(եր)ը, եթե հղման աղբյուրը մե-



կից ավելի անգամ է օգտագործվում ամբողջ հոդվածում: Էջը պետք է նշել աղբյուրի բնագրի լեզվով՝ «էջ» (հայերեն), с. (ռուսերեն), р. (անգլերեն, ֆրանսերեն կամ այլ լեզվով աղբյուրներ), օրինակ՝ [1], [2, с. 11-12]: Հոդվածի վերջում, «Գրականություն» բաժնում, նույն հաջորդականությամբ բերվում է գրականության ցանկը, 10 տառաչափով, բնագրի լեզվով: Հաջորդաբար նշվում են կարգային համարը (առանց քառակուսի փակագծերի), հեղինակների ազգանուններն ու անվանատառերը՝ **մզացված (Bold)** և *շեղ (Italic)*, հրատարակության վերնագիրը, հրատարակչության անունը, վայրը (քաղաքը), թվականը և էջերի ընդհանուր թիվը: Պարբերական հրատարակությունների համար հեղինակի անվան և ազգանվան ու հրատարակման վերնագրին հաջորդում են պարբերականի անվանումն առանց չակերտների, հրատարակման թվականը, հատորի հ/կամ թողարկման համարները, վայրը, հերթական համարը և էջ(եր)ը: Էլեկտրոնային աղբյուրների դեպքում վերնագիրը (եթե կա), web-հասցեն ամբողջությամբ և անսաթիվը, ամիսը, տարին: Օրինակ՝

### ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. *Հարությունյան Ա.*, Եվրոպական Միության հանրային ծառայությունը, «Հանրային կառավարում», 2004 թ., թիվ 3-4, էջ 4:

2. *Борисов А.Б.*, Большой экономический словарь, М., Книжный мир, 2006, 860 с.

3. *Yasha Lange*. Media in the CIS, Center for Civil Society International, Amsterdam, 1997, from <http://www.internews.ras.ru/books/media>,

4. <http://www.oecd.org/dsti/sti>.

8. Ենթատողային մեկնաբանությունները կամ հավելումները (footnotes) բերվում են տվյալ էջի ստորին հատվածում՝ յուրաքանչյուր էջում սկսելով 1 թվային համարակալումով (Restart each page), 9 տառաչափով:

9. Հոդվածի վերջում գրել հոդվածի վերնագիրը 3 լեզուներով՝ հայերեն, ռուսերեն և անգլերեն (մեծատառերով):

10. Անձնական տվյալներ.

- անուն, ազգանուն, պաշտոն, կոչում՝ 3 լեզուներով,
- հեռախոսի համարը, էլեկտրոնային հասցեն:

*Խմբագրական խորհուրդ*

Խմբագիր՝  
Համակարգչային շարվածքը և  
ձևավորումը՝

**ԼԱՎՐԵՆՏԻ ՄԻՐԶՈՅԱՆ**

**ԱՆՆԱ ՂՈՒՇՉՅԱՆԻ**

Չափսը՝ 70x100<sup>1/16</sup>, թուղթը՝ օֆսեթ, տպագրությունը՝ օֆսեթ,  
ծավալը՝ 8.6 մամուլ, տպաքանակը՝ 300:

Տպագրվել է «Տիգրան Մեծ» տպագրատանը  
(հասցեն՝ Երևան, Արշակունյաց 2)