

**ԵՓՐԵՄ ԿԱՐԱՊԵՏՅԱՆ**

Կոռուպցիայի կանխարգելման հանձնաժողովի անդամ  
Հայաստանի Հանրապետության պետական  
կառավարման ակադեմիայի հայցորդ

**ՀԱԿԱԿՈՌՈՒՊՑԻՈՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ  
ՈՐՊԵՍ ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԻՇԽԱՆՈՒԹՅԱՆ  
ՍԱՐՍԻՆՆԵՐՈՒՄ ԿՈՌՈՒՊՑԻԱՅԻ  
ԿԱՆԽԱՐԳԵԼՍԱՆՆ ՈՒՂՂՎԱԾ ՊԵՏՈՒԹՅԱՆ  
ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ  
ԻՐԱՎԱԿԱՆ ՄԻՋՈՑ**

Հակակոռուպցիոն ռազմավարությունները հանդիսանում են պետության կողմից հանրային իշխանության մարմիններում իրականացվող կոռուպցիայի կանխարգելմանն ուղղված քաղաքականության կարևորագույն իրավական կառուցակարգ: Այս ռազմավարությունների միջոցով են ամրագրվում այն հիմնական խնդիրները և դրանց հաղթահարման գործիքակազմերը, որոնք ծագում են կոռուպցիայի կանխարգելման և ընդհանուր առմամբ հակակոռուպցիոն պայքարի շրջանակներում: Հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ կոռուպցիան հանդիսանում է համաշխարհային մարտահրավեր պետությունների համար՝ միջազգային կազմակերպությունները և կառույցները ուրվագծել են այն հիմնական էական կանոնները որոնց պետք է համապատասխանի հակակոռուպցիոն ոլորտում իրականացվող քաղաքականությունը: Դրանք առնչվում են հակակոռուպցիոն ռազմավարությունների մշակման իրականացման և գնահատման և՛ ընթացակարգային, և՛ բովանդակային ասպեկտներին: Չնայած այն հանգամանքին, որ Հայաստանի կողմից իրականացվող հակակոռուպցիոն քաղաքականությունը միջազգային կազմակերպությունների կողմից գնահատվում է բարձր՝ ռազմավարության մշակման, իրականացման և գնահատման փուլերում առկա են որոշակի խնդիրներ, որոնք կարիք ունեն հասցեագրման հաջորդ հակակոռուպցիոն ռազմավարություններում: Սույն ուսումնասիրությունն անդրադառնում է այդ հիմնական խնդիրներին, առաջարկում է որոշակի լուծման եղանակներ՝ հիմք ըդունելով նաև միջազգային կազմակերպությունների կողմից տրվող առաջարկությունները և տեսական աղբյուրներում բարձրացված խնդիրները:

**Հիմնաբառեր** - Հակակոռուպցիոն քաղաքականություն, Հակակոռուպցիոն ռազմավարություն, մոնիթորինգ, գնահատում, կոռուպցիոն ռիսկեր, արդյունքային ցուցիչներ, ազդեցության ցուցիչներ, հաղորդակցում, վարիացիոն շարքի համակշռված միջին, ՏՀԶԿ:

**Ներածություն.**

Կոռուպցիայի կանխարգելման ոլորտում պետության կողմից իրականացվող քաղաքականությունը հանդիսանում է գործադիր իշխանության կողմից իրականացվող տարբեր քաղաքական ուղղություններից մեկը: Սակայն, կոռուպցիայի կանխարգելման և ընդհանուր վերցրած հակակոռուպցիոն ոլորտի քաղաքականության իրականացման համատեքստում ժամանակի ընթացքում տեսական աղբյուրներում ձևավորվել են մի շարք մոտեցումներ, իսկ միջազգային տարբեր կառույցներ սահմանել են հակակոռուպցիոն քաղաքականության իրականացման հստակ ընթացակարգային և բովանդակային պահանջներ, ինչը մեծամասամբ բնորոշ չէ պետությունների կողմից իրականացվող այլ ոլորտային քաղաքականություններին: Հայրենական գիտական աղբյուրներում կոռուպցիայի կանխարգելմանն ուղղված քաղաքականությունների իրականացման վերաբերյալ ուսումնասիրություններ տեսական աղբյուրներում բացակայում են, որոնք սակայն էական նշանակություն ունեն

այս ոլորտում իրականացվող քաղաքականությունների համար տեսական առավել արդյունավետ հիմքերի ստեղծման տեսանկյունից: Հետազոտությանը փորձ է արվում լրացնել այս բացը՝ ներկայացնելով քննարկվող ոլորտում իրականացվող քաղաքականությունների նկատմամբ առկա տեսական մոտեցումները, միջազգային ուղեհիշները և ներպետական համատեքստը՝ վերջնարդյունքում քննարկելով Հայաստանում այս ոլորտում իրականացվող քաղաքականության առկա բացերը: Այս խնդիրների հաշվառմամբ հետազոտության կառուցվածքը հանգում է տեսական աղբյուրների, միջազգային առկա ստանդարտների, ներպետական իրավական կառուցակարգերի ուսումնասիրության և դրանց համադրության արդյունքում համապատասխան առաջարկների ներկայացմանը:

**Հետազոտության մեթոդաբանությունը.**

Սույն հետազոտության իրականացման համար տեսական հիմք են հանդիսացել տարբեր ուսումնասիրողների կողմից ուսումնասիրության առարկայի վերաբերյալ իրականացված հետազո-

www.aradaradutyjournal.com

տուրյունները, ներպետական առկա իրավական կարգավորումները, միջազգային հիմնարար փաստաթղթերը և ընդհանուր առմամբ առկա միջազգային փորձը:

Հետազոտության իրականացման մեթոդաբանական հիմք են հանդիսացել դոկտրինայ, համեմատական-իրավական մեթոդները, ինչպես նաև նկարագրության և վերլուծության մեթոդներ:

**Հիմնական մաս.**

Պետության կողմից տարբեր ոլորտներում իր քաղաքականության իրականացումը իրականացվում է հստակ պլանավորված եղանակով: Սա բխում է Հայաստանի սահմանադրությամբ նախատեսված հանրային իշխանության մարմինների կառուցվածքից և իշխանության օրենսդիր ու գործադիր ճյուղերի միջև իշխանությունների բաժանման ու հավասարակշռման սկզբունքներից:

Մասնավորապես՝ Կառավարության կազմավորումից հետո Կառավարությունը Ազգային ժողով է ներկայացնում իր ծրագիրը, որը պետք է արժանանա Ազգային ժողովի հավանությանը: Իշխանության գործադիր ճյուղի կողմից Կառավարության ծրագրի շրջանակներում որոշվում է Կառավարության քաղաքականության հիմնական ուղղությունները և իրականացվում է Կառավարության քաղաքականությունը, ըստ այդ ուղղությունների:

Միաժամանակ, «Կառավարության կառուցվածքի և գործունեության մասին» օրենքի հավելվածով նախատեսվում է այն պատասխանատու մարմինների շրջանակը, որոնք իրականացնում են համապատասխան ոլորտային քաղաքականությունները: Մասնավորապես, ըստ վերոգրյալ օրենքի հակակոռուպցիոն ոլորտում քաղաքականությունը մշակում և իրականացնում է ՀՀ Արդարադատության նախարարությունը: Ընդ որում, քննարկվող օրենքում իրականացված փոփոխություններով նախատեսվեց նաև, որ համապատասխան ոլորտում քաղաքականության իրականացումը ենթադրում է նաև դրա նկատմամբ մոնիթորինգի իրականացումը:

Անդրադառնալով Կառավարության կողմից վարվող հակակոռուպցիոն քաղաքականությանը՝ հարկ է նշել, որ Կառավարության 2021 թվականի օգոստոսի 18-ի N «Հայաստանի Հանրապետության կառավարության ծրագրի մասին» N 1363-Ա<sup>1</sup>, ինչպես նաև 2021 թվականի նոյեմբերի 18-ի «Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2021-2026 թվականների գործունեության միջոցառումների ծրագիրը հաստատելու մասին» N 1902-Լ<sup>2</sup> որոշումներով անդրադարձ են կատարվում հակակոռուպցիոն ոլորտի քաղաքականության առաջնահերթություններին, որոնք որպես այդպիսին հիմք են հանդիսացել Հակակոռուպցիոն քաղաքականության ձևավորման համար:

Կառավարության ծրագրի հաշվառմամբ 2019

թվականի հոկտեմբերի 3-ին ընդունվեց «Հայաստանի Հանրապետության հակակոռուպցիոն ռազմավարությունը և դրա իրականացման 2019-2022 թվականների միջոցառումների ծրագիրը հաստատելու մասին» N 1332-Ն<sup>3</sup>, իսկ 2023 թվականի հոկտեմբերի 26-ին «Հայաստանի Հանրապետության հակակոռուպցիոն ռազմավարությունը և դրանից բխող 2023-2026 թվականների գործողությունների ծրագիրը հաստատելու մասին» N 1871-Ն<sup>4</sup> որոշումները: Չնայած վերոգրյալ երկու ռազմավարությունների շեշտադրմանը, որն, ըստ էության պայմանավորված է դրանց բովանդակային առանձնահատկություններով, հարկ է նշել, որ Հայաստանում հակակոռուպցիոն ռազմավարություններ ընդունվել են դեռևս 2003 թվականից սկսած<sup>5</sup>: Ընդհանուր առմամբ Հայաստանում գործել են 5 հակակոռուպցիոն ռազմավարություններ:

Կոռուպցիայի դեմ պայքարի ինստիտուցիոնալ կառուցակարգերի ներդրումը մեկնարկել է 2019-2022 թվականների հակակոռուպցիոն ռազմավարությամբ, իսկ 2023-2026 թվականների հակակոռուպցիոն ռազմավարությունը հանդիսանում է նախորդ ռազմավարության օրգանական շարունակությունը և դրանով նախատեսվում է զարգացնել ներդրված ինստիտուցիոնալ կառուցակարգերը, ապահովել կոռուպցիայի դեմ պայքարի առկա կառուցակարգերի լավարկումը:

Անդրադառնալով հակակոռուպցիոն ոլորտում իրականացվող քաղաքականություններին, հարկ է նշել, որ դրա իրականացումը կրում է որոշակի բարդություններ, այն համատեքստում, որ ինքնին կոռուպցիան նյութական և ֆինանսական արժեքների, թաքնված, ինքնակարգավորվող, փոխշահավետ փոխանակում է և նմանատիպ կապերը կոնսենսուսային են, ունեն բարձր լատենտայնություն և շատ հաճախ անհասանելի են<sup>6</sup>:

Այս պատճառով էլ հակակոռուպցիոն քաղաքականության իրականացմանը և հակակոռուպցիոն ռազմավարություններին՝ դրանց մշակման փուլից սկսած մինչև դրանց իրականացման արդյունքների մոնիթորինգը և գնահատումը նախատեսված են մի շարք չափանիշներ: Տեսական աղբյուրներում հեղինակները անդրադառնալով հակակոռուպցիոն քաղաքականությանը ընդհանուր առմամբ, նշում են, որ հակակոռուպցիոն քաղաքականությունը պետության և քաղաքացիական հասարակության հետևողական և շարունակական գործունեությունն է, որն ուղղված է կանխարգելող, հակազդող սահմանափակող, վերացնող բնույթ ունեցող միջոցների մշակմանը և պարբերական իրականացմանը՝ կոռուպցիան առաջացնող պայմանների, պատճառների, դրսևորումների նվազեցման և վերացման նպատակով: Հակակոռուպցիոն ռազմավարությունը իրավական բնույթի ռազմավարական փաստաթուղթ է, որն ուղղված է հակակոռուպ-

www.ardaradutyjournal.com

## ԱՐԴԱՐԱԴԱՏՈՒԹՅՈՒՆ

ցիոն ոլորտի իրավական դաշտի ձևավորմանը և դրա գործնական կիրառության ապահովմանը :

Մեկ այլ աղբյուրում հակակոռուպցիոն քաղաքականությունը մեկնաբանվում է որպես պետության և քաղաքացիական հասարակության կողմից համապարփակ և հետևողական միջոցառումների մշակում ու շարունակական իրականացում՝ կոռուպցիան առաջացնող և սնուցող պատճառներն ու պայմանները վերացնելու (նվազագույնի հասցնելու) նպատակով :

Ինչպես արդեն նշել ենք, հակակոռուպցիոն քաղաքականության մշակման և իրականացման վերաբերյալ առկա են դրույթներ նաև միջազգային իրավական փաստաթղթերում: ՄԱԿ կոռուպցիայի դեմ կոնվենցիայի 5-րդ հոդվածի համաձայն, յուրաքանչյուր մասնակից պետություն, իր իրավական համակարգի հիմնարար սկզբունքներին համապատասխան, պետք է մշակի և իրականացնի կամ վարի հանրության մասնակցությանը և օրենքի գերակայության սկզբունքների արտացոլմանը, պետական գործերի և պետական գույքի պատշաճ կառավարմանը, ազնվությանը և անկաշառությանը, թափանցիկությանը և պատասխանատվությանը նպաստող՝ կոռուպցիայի հակազդման արդյունավետ, համակարգված քաղաքականություն : Կոնվենցիայի մեկնաբանության համար առկա ՄԱԿ ուղեցույցում<sup>10</sup> ներկայացվում է այն հիմնական պահանջները, որի հաշվառմամբ պետք է մշակվեն հակակոռուպցիոն ռազմավարությունները: Թերևս, առաջին պահանջներից մեկը, որը Կոնվենցիայի շրջանակներում ներկայացվում է հակակոռուպցիոն ռազմավարություններին, հանգում է նրան, որ դրանք պետք է մշակվեն հիմք ունենալով կոռուպցիոն ռիսկերի գնահատման արդյունքները, որի հիմքում պետք է լինեն նաև անհրաժեշտ վիճակագրական տվյալներ, ինչպես նաև պետական մարմինների գործունեության վերաբերյալ համապատասխան զեկույցներ: Ուղեցույցով կարևորվում է ինչպես ռազմավարություններում կոռուպցիոն հանցանքների քննության և օրենսդրության կառուցակարգերի, այնպես էլ կանխարգելման մեխանիզմների վերաբերյալ դրույթների առկայությունը: Բացի այդ, ըստ ուղեցույցի կարևոր է հակակոռուպցիոն ռազմավարությունների գործողությունների ծրագրերում հստակ որակական և քանակական եղանակներով չափելի գործողությունների առկայությունը: Կարևորվում է նաև այն հանգամանքը, որ ռազմավարությունների մշակման, ընդունման, իրականացման և մոնիթորինգի ու գնահատման գործընթացում ներգրավված լինեն բոլոր շահագրգիռ կողմերը, ներառյալ քաղաքացիական հասարակության ներկայացուցիչները: Ըստ ուղեցույցի, կարևոր է, որ ռազմավարությունները հասցեագրեն բոլոր այն ոլորտները, որտեղ առկա են կոռուպցիոն ռիսկերումներ:

Ուղեցույցը կարևորում է նաև լայն մասնակցայնության ապահովումը հասարակության կողմից, որի հասնելու եղանակներից առանձնացվում է հանրային իրազեկվածության բարձրացումը, ինչպես նաև նկարագրում է հակակոռուպցիոն ռազմավարությունների կառուցվածքը և դրա մշակման քայլերի հերթականությունը: Ըստ այդմ, ըստ ուղեցույցի առաջին փուլում, որը մշակման փուլն է, պետք է որոշել առաջնահերթությունները, ռազմավարության իրականացման ժամանակահատվածը, ինչպես նաև հնարավոր ռեսուրսների շրջանակը: Ընդ որում, այս փուլում, ինչպես նշվեց վերևում կարևորվում է ներառականության ապահովումը և բոլոր հնարավոր ոլորտներում խնդիրների վեր հանումը և հասցեագրումը: Մյուս փուլը, դա նախագծման փուլն է, որի ընթացքում պետք է մշակվի հստակ գործողությունների պլան՝ հստակ սահմանելով ռազմավարության նպատակները և գործողությունները, ինչպես նաև սահմանելով հստակ և չափելի ցուցիչներ, որոնցով հնարավոր կլինի գնահատել թե ինչքանով է ապահովվել ռազմավարության կատարվածությունը: Մյուսը իրականացման փուլն է, որի ընթացքում կարևոր է իրազեկվածության բարձրացման ակտիվ աշխատանքների իրականացումը, որը պետք է հետապնդի հնարավորինս շատ ռեսուրսների ներգրավումը ռազմավարության իրականացմանը:

Ըստ ուղեցույցի վերջին փուլը, դա ռազմավարության գնահատման կամ արդյունքների ամփոփման փուլն է, որի շրջանակներում գնահատվում է ռազմավարության արդյունքները:

Կոռուպցիայի դեմ կոնվենցիայի՝ հակակոռուպցիոն ռազմավարություններին ներկայացվող պահանջների հաշվառմամբ ՄԱԿ-ի թմրամիջոցների և հանցավորության դեմ պայքարի գրասենյակի աջակցությամբ 2013 թվականին ընդունվել է «Կուալա Լումպուրի հայտարարությունը Հակակոռուպցիոն ռազմավարությունների վերաբերյալ»՝ փաստաթուղթը: Այս փաստաթուղթը ուղենիշային բնույթ ունի և դրա նպատակն է օգնել կայուն հակակոռուպցիոն ռազմավարություններ նախագծելուն և իրականացնելուն:

Հայտարարության հիմնական բովանդակությունն հանգում է Կոնվենցիայով ամրագրված հիմնական դրույթների ամրագրումը:

Մասնավորապես, հայտարարությունը ընդգծում է, որ հակակոռուպցիոն ռազմավարությունների մշակման գործընթացում պետք է.

1. Հաշվի առնել քաղաքական, սոցիալական, տնտեսական և մշակութային համատեքստը,
2. Պետք է դրսևորել քաղաքական կամք,
3. Ապահովել շահագրգիռ կողմերի ներգրավվածությունը,
4. Ապահովել բաց և թափանցիկ գործընթացներ,

5. Մշակման, իրականացման և մոնիթորինգի գործընթացում համակարգման ուժեղացում,

6. Օգտագործել առկա կարիքների և ռիսկերի, ինչպես նաև խոցելի ոլորտների ու բացերի վերաբերյալ տեղեկատվությունը,

7. Ապահովել գործընթացների կայունությունը և ինստիտուցիոնալացումը,

8. Հատկացնել ռեսուրսներ և ապահովել դրանց մոբիլիզացումը,

9. Ապահովել հանրության հաղորդակցում և հանրության ներգրավումը:

Բացի այդ, սույն հայտարարությամբ ներկայացվում է այն հիմնական ուղեցիղները, որոնք վերաբերում են հակակոռուպցիոն ռազմավարությունների կառուցվածքին և բովանդակությանը, ինչպես նաև մոնիթորինգի գործընթացին:

Ըստ հայտարարության հակակոռուպցիոն ռազմավարությունները պետք է.

1. Հիմքում ունենան հիմնավորված առանցքային խնդիրներ և իրատեսական նպատակներ,

2. Այս ռազմավարությունները պետք է համահունչ լինեն պետության կողմից վարվող ընդհանուր քաղաքականություններին և ազգային ռազմավարություններին,

3. Համապատասխանեցվեն և հաշվի առնվեն այլ ռազմավարական փաստաթղթերով առկա մոտեցումները,

4. Պետք է ցուցաբերել համապարփակ և համակարգված մոտեցում,

5. Մշակել հստակ, հակիրճ և դյուրըմբռնելի փաստաթուղթ,

6. Առաջարկվում է, որպես հակակոռուպցիոն ռազմավարությունների նախագծման համար շրջանակային փաստաթուղթ օգտագործել Կոռուպցիայի դեմ կոնվենցիան,

7. Սահմանել հստակ առաջնահերթությունների և գերակայությունների վրա հիմնված իրատեսական և կարճաժամկետ, միջնաժամկետ և երկարաժամկետ կտրվածքում իրականացնելի գործողություններ,

8. Ապահովել միջոցառումների տեսքով իրականացման մեխանիզմ,

9. Ուշադրություն դարձնել տեղական մակարդակում ռազմավարության իրականացմանը և

10. Ապահովել ռազմավարության ինստիտուցիոնալ և ֆինանսական կայունությունը:

Հայտարարությունը սահմանում է նաև 6 սկզբունքներ ռազմավարության մոնիթորինգի իրականացման համար: Մասնավորապես, ըստ հայտարարության.

1. Մոնիթորինգի մեխանիզմը պետք է լինի ռազմավարության կառուցվածքի անբաժան մաս,

2. Պետք է սահմանել չափելի ցուցանիշներ, սկզբնական արժեքներով և պարբերական չափելիության մեխանիզմներով,

3. Արդյունավետ մոնիթորինգ և գնահատում իրականացնելու նպատակով հուսալի տվյալների գեներացում,

4. Մոնիթորինգի և գնահատման պարբերական հաշվետվությունների պատրաստում,

5. Անհրաժեշտ է տարանջատել ծրագրի կառավարման մոնիթորինգը, ի հակադրություն վերջնարդյունքների/ազդեցության գնահատման,

6. Պետք է ապահովել պատասխանատու մարմին, որը պարբերաբար կիրականացնի հակակոռուպցիոն ռազմավարությունների մոնիթորինգը և գնահատումը՝ վերջինիս ապահովելով անհրաժեշտ ռեսուրսներով:

Այսպիսով՝ ամփոփելով հակակոռուպցիոն ռազմավարությունների վերաբերյալ միջազգային փաստաթղթերում առկա դրույթները, կարող ենք նշել, որ դրանք, ըստ էության, նկարագրում են ինչպես հակակոռուպցիոն ռազմավարությունների ընթացակարգային՝ մշակման գործընթացի մեկնարկից մինչև դրա մոնիթորինգ և գնահատում, այնպես էլ հակակոռուպցիոն ռազմավարությունների բովանդակության որոշակի մանրամասները: Սակայն հարկ է նշել, որ ի տարբերություն հակակոռուպցիոն ռազմավարության մշակման գործընթացին առնչվող ընթացակարգային խնդիրների մանրամասն հասցեագրմանը, միջազգային փաստաթղթերը, բովանդակային տեսանկյունից նմանատիպ հստակ պահանջներ չեն սահմանում, և դա բնական է: Նման մոտեցումը պայմանավորված է նրանով, որ յուրաքանչյուր դեպքում պետությունները պետք է առաջնորդվեն տվյալ պահին իրենց առջև ծառայած խնդիրների հաղթահարման անհրաժեշտությամբ: Սակայն, որոշակի հուշում այնուամենայնիվ, այս փաստաթղթերը պարունակում են: Ինչպես տեսնում ենք, խորհուրդ է տրվում որպես ուղեցիղ վերցնել ՄԱԿ Կոռուպցիայի դեմ կոնվենցիայի առկա դրույթները, մասնավորապես կոնվենցիայի կանխարգելման բաժնի առկա կառուցվածքը և բովանդակությունը: Սա պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ Կոնվենցիան այն ունիվերսալ գործիքն է, որից բխում է և որն, ըստ էության, նկարագրում է կոռուպցիայի կանխարգելման ժամանակակից գործիքակազմերի մեծամասնությունը: Բայց դա ինքնին բավարար չէ հակակոռուպցիոն ռազմավարությունների բովանդակության ամբողջական բացահայտման տեսանկյունից: Ներկայում հակակոռուպցիոն ռազմավարությունների բովանդակության և բնույթի վերաբերյալ մի շարք տեսական աղբյուրներում առաջ է քաշվում տարբեր մոտեցումներ:

Մասնավորապես, որոշ տեսական աղբյուրներում նշվում է, որ կոռուպցիայի դեմ պայքարը, կախված իր բնույթից կարող է դասակարգվել երեք հիմնական մոտեցումների՝ կանոնների վրա հիմնված, արժեքների վրա հիմնված և տեխնոլոգիաներ-

ԱՐԴԱՐԱԴԱՏՈՒԹՅՈՒՆ

րի վրա հիմնված<sup>12</sup> : Այս երեք մոտեցումները ոչ միայն չեն հակասում միմյանց, այլ շատ հաճախ փոխլրացնում են միմյանց : Այս մոտեցումները շատ հաճախ կիրառվում են միասին՝ ավելի արդյունավետ հակակոռուպցիոն ռազմավարություններ ստեղծելու նպատակով : Նշված երեք մոտեցումներն ունեն իրենց առավելությունները և թույլ կողմերը :

Կանոնների հիման վրա մոտեցման հիմքում ընկած է այն հիմնական մոտեցումը, որ այն կարելի է հաղթահարել հստակ և արդյունավետ օրենքների, կարգավորումների սահմանմամբ, որոնք ուղղված կլինեն անհատական վարքագծային հստակ կառուցակարգեր ներդնելուն և կապահովեն թափանցիկություն ու հաշվետվողականությունը : Այս մոտեցման հենքում ընկած են Լ. Խ. Փեյնի «Կազմակերպություններում բարեվարքության կառավարումը»<sup>13</sup> և Ռոբերտսի «Համապատասխանության վրա հիմնված էթիկայի կառավարման աճը»<sup>14</sup> աշխատանքները : Կանոնների հիման վրա մոտեցումը հաճախ նաև նկարագրվում է որպես համապատասխանության մոտեցում, որը ըստ էության նշանակում է համապատասխանություն կանոններին և կարգավորումներին<sup>15</sup> : Այս մոտեցման շրջանակներում առաջարկվում է նախատեսել հստակ օրենսդրական կարգավորումներ, որոնք կսահմանեն կոռուպցիոն վարքագծի հնարավոր դրսևորումները և որպեսզի կանխեն նմանատիպ վարքագծի դրսևորումը, կսահմանվեն հստակ սանկցիաներ և պատժամիջոցներ այդպիսի վարքագիծ դրսևորելիս : Այս մոտեցման շրջանակներում շեշտը դրվում է անկախ և ուժեղ հակակոռուպցիոն մարմինների առկայության վրա, որոնք ապահովում են ոլորտային օրենսդրության պահպանվածությունը :

Համապատասխանության կամ կանոնների հիման վրա մոտեցման շրջանակներում տարանջատվում են երկու առանձին մեթոդներ՝ արտաքին մոտիվացիա և պատասխանատվություն ու պատիժներ : Արտաքին մոտիվացիան արտաքին պարգևատրման մեխանիզմներն են, որոնք ուղղված են աշխատողների մոտ ապահովել բարեվարք գործելու շահագրգռվածություն : Նման օրինակ կարող է հանդիսանալ, օրինակ՝ բարձր աշխատավարձերի սահմանումը :

Ի տարբերություն կիրառվող արտաքին մոտիվացիայի սկզբունքի, պատասխանատվության և պատժի մեթոդը նախատեսում է կիրառել խիստ պատասխանատվություն կոռուպցիոն բնույթի իրավախախտումների համար :

Ընդ որում, եթե արտաքին մոտիվացիայի կիրառման արդյունքների գործնական ուսումնասիրությունը, ցույց է տվել դրա ոչ այնքան արդյունավետ լինելու հանգամանքը ըստ հետազոտողների, երկրորդ մեթոդի ազդեցության էմպիրիկ գնահա-

տականը դժվար է տալ<sup>16</sup> :

Կանոնների հիման վրա մոտեցման հիմքում ընկած է կոռուպցիայի առաջացման “principle-agent” տեսությունը : Այս տեսությունը հակակոռուպցիոն քաղաքականությունների մշակման, հակակոռուպցիոն պայքարի և կոռուպցիայի կանխարգելման հիմքում ընկած ամենատարածված տեսական հիմքերից է համարվում<sup>17</sup> : Ըստ այս տեսության հասարակությունը, որը հանդես է գալիս “principale” դերում իր իշխանությունը դելեգացնում է “agent”-ին, որը նման պարագայում հանդիսանում են հանրային պաշտոն զբաղեցնող անձինք : Սակայն, հաշվի առնելով տեղեկատվության անհավասար բաշխման խնդիրը հանրությունը չի կարող արդյունավետ վերահսկողություն իրականացնել վերջինների նկատմամբ<sup>18</sup> : Ընդ որում, այստեղ շեշտը դրվում է այն հանգամանքի վրա, որ հանրային պաշտոն զբաղեցնող անհատը, որը օժտված է որոշակի հայեցողությամբ, չունի բավարար հաշվետվողականություն : Այս տեսության շրջանակներում հակակոռուպցիոն պայքարը ուղղվում է պաշտոնատար անձի մակարդակում հաշվետվողականության մեխանիզմների ներդրմանը : Տեսաբանները, սակայն այս տեսության թերություններից են համարում համակարգային կոռուպցիայի և կոլեկտիվ կերպով կոռուպցիոն վարքագիծ դրսևորելու հանգամանքների վրա չկենտրոնանալը և հատուկ ուշադրություն չդարձնելը : Նշվածը հատկապես ցայտուն կերպով է արտահայտվում, երբ հասարակություններում կոռուպցիոն վարքագիծը համարվում է ընդունելի վարքագիծ<sup>19</sup> :

Մյուս մոտեցումը, որը պետք է քննարկել դա արժեքների հիման վրա մոտեցումն է : Այս մոտեցման պարագայում առաջնային է համարվում էթիկական վարքագծի խրախուսումը և կազմակերպություններում ու հասարակություններում բարեվարքության զարգացումը : Այստեղ կոռուպցիայի դեմ պայքարում կարևորվում են արժեքները, էթիկան և բարոյականությունը : Ուստի այս մոտեցման շրջանակներում առաջնային տեղ է տրվում հասարակության շրջանում սեփական իրավունքների վերաբերյալ իրազեկվածության բարձրացմանը, ինչպես նաև կոռուպցիոն երևույթների դեմ հասարակության անդամների մոտ անհանդուրժողական վերաբերմունքի ձևավորումը և ազդարարման պատրաստակամության բարձրացումը : Այս մոտեցման շրջանակներում կարևորվում է նաև հանրային և մասնավոր ոլորտում ղեկավարների, կառավարիչների կողմից բարձր բարեվարքության և դրան համապատասխան վարքագծի դրսևորումը, որը հասարակության մոտ կոռուպցիայի նկատմամբ «զրո» հանդուրժողականության ձևավորման կարևոր պայմաններից է :

Սակայն, հարկ է նշել, որ արժեքների հիման

www.ardadatuynjournal.com

www.aradaradutyjournal.com

վրա մոտեցումը ունի իր որոշակի առանձնահատկությունները: Նախ, այն ժամանակատար գործընթաց է և հասարակության մոտ չի կարող կարճ ժամանակահատվածում իրականացնել արժեհամակարգային փոփոխություններ: Մյուս կողմից, այս մոտեցումը քիչ է անդրադառնում կոռուպցիային նպաստող կառուցվածքային և համակարգային խնդիրներին, ուստի կարևոր է, որ այս մոտեցմանը զուգահեռ ներդրվեն հակակոռուպցիոն ինստիտուցիոնալ և օրենսդրական կառուցակարգեր:

Այս մոտեցման ներքո կիրառվող մեթոդները մի քանիսն են: Մասնավորապես՝ վերապատրաստման ծրագրեր, ներքին մոտիվացիոն համակարգեր, կազմակերպություններում և պետական մարմիններում մշակութային փոփոխություններ, ինչպես նաև ղեկավար մակարդակում օրինակելի վարքագծի և բարեվարքության դրսևորում<sup>20</sup>:

Մյուս մոտեցումը դա տեխնոլոգիաների հիման վրա մոտեցումն է<sup>21</sup>, որի շրջանակներում շեշտը դրվում է կառավարման էլեկտրոնային գործիքների վրա, որոնք ուղղված են թափանցիկության, կառավարման արդյունավետության և հաշվետվողականության հիման վրա: Տեխնոլոգիական լուծումները հնարավորություն են տալիս նվազեցնել հանրային ծառայություններ մատուցողների և քաղաքացիների շփումները, ստեղծել կոռուպցիոն ռեպրեթի վերաբերյալ հաղորդումներ ներկայացնելուն ուղղված ազդարարման հարթակներ, ապահովել հանրության լայն շրջանակների համար տեղեկատվությունը ավելի ազատ ստանալու հնարավորություն, ապահովելու պետական մարմինների կողմից առավել արագ փոխգործակցությունը և այլն: Մակայն, այս մոտեցումը ինքնին բավարար չէ կոռուպցիայի դեմ ինստիտուցիոնալ պայքարի տեսանկյունից և միևնույն ժամանակ, տեխնոլոգիական ժամանակակից լուծումները ոչ բոլորին են հասանելի:

Որպես կոռուպցիայի դեմ պայքարի մոտեցումներ տարբեր աղբյուրներում առանձնացվում<sup>22</sup> են նաև ռիսկերի գնահատման և կառավարման մոտեցումը:

Ռիսկերի կառավարման մոտեցման շրջանակներում կարևորվում է պրոակտիվ եղանակով հնարավոր ռիսկային ուղղությունների բացահայտումը և դրանց ուղղությամբ կանխարգելմանն ուղղված գործողությունների իրականացումը: Այս մոտեցման շրջանակներում կիրառվում են այնպիսի մեթոդներ, ինչպիսիք են աուդիտների իրականացումը և ռիսկերի գնահատումը, ուսումնասիրությունների իրականացումը (due-diligence), «չորս աչքի» սկզբունքը (մոտեցման հիմքում ընկած է այն, որ մեկ անձը ավելի է հակված կոռուպցիոն արարք կատարելու, ի համեմատություն երկու անձի, ուստի որոշումների կայացման գործընթացում մեկ աշխատակից ստուգի և հաստատի մյուս աշխատակ-

ցի կայացրած որոշումը), ակտիվների բացահայտումը, պաշտոնների ռոտացիան և արժանիքների հիման վրա աշխատանքի ընդունումը:

Մյուս կարևոր հարցը, որին պետք է անդրադառնալ, դա հակակոռուպցիոն ռազմավարությունների իրականացման մոնիթորինգը և գնահատումն է: Մոնիթորինգը և գնահատումը հանդիսանում են հակակոռուպցիոն ռազմավարությունների անբաժանելի մասը և եթե մի շարք այլ ոլորտներում ռազմավարական փաստաթղթերի գնահատման վերաբերյալ սահմանված չեն նման խիստ պահանջներ, ապա հակակոռուպցիոն ռազմավարությունների պարագայում մոնիթորինգի և գնահատման վերաբերյալ առկա են մի շարք միջազգային ստանդարտներ:

Ինչպես արդեն նշվեց վերևում, արդյունավետ մոնիթորինգի և գնահատման կառուցակարգերի առկայությունը առաջին հերթին բխում է ՄԱԿ Կոռուպցիայի դեմ կոնվենցիայի դրույթներից և դրանից բխող մյուս փաստաթղթերից: Միաժամանակ, հակակոռուպցիոն ռազմավարության մոնիթորինգի կառուցակարգերին անդրադարձ է կատարվում նաև մի շարք այլ միջազգային կառույցների կողմից, ինչպիսիք են օրինակ Համաշխարհային բանկը, Եվրոպայի խորհուրդը և այլն:

Հակակոռուպցիոն ռազմավարությունների մոնիթորինգի մեխանիզմներն առավել մանրամասն նկարագրվել են Համաշխարհային բանկի ուղեցուցային «Հակակոռուպցիոն ծրագրերի մոնիթորինգը և գնահատումը» փաստաթղթում<sup>23</sup>: Փաստաթղթում նկարագրվում է մոնիթորինգի և գնահատման բնորոշումը: Ըստ այս փաստաթղթի մոնիթորինգը պարբերական գործողություն է, որը հատուկ ցուցիչների հիման վրա հավաքագրում է տեղեկատվություն, որը նպատակ է հետապնդում հիմնական շահառուներին և ղեկավար պաշտոն զբաղեցնող անձանց ապահովելու առկա նպատակներին հասնելուն ուղղված առաջընթացի և ձեռքբերումների, ինչպես նաև հատկացված ֆինանսական միջոցների օգտագործման վերաբերյալ ընթացիկ տեղեկատվություն:

Իսկ գնահատումը նկարագրվում է որպես ընթացիկ կամ ավարտված ծրագրի կամ քաղաքականության ներառյալ դրա կառուցվածքի, իրականացման և արդյունքների պարբերական և օբյեկտիվ գնահատում: Գնահատումը պետք է ապահովի ճշգրիտ և օգտակար տեղեկատվություն, որը պետք է հնարավորություն ընձեռնի առկա արդյունքների հաշվառմամբ որոշումներ կայացնելու հնարավորություն տալ: Ընդհանուր առմամբ, գնահատման նպատակը առկա նպատակների իրականացման մակարդակի, արդյունավետության, ազդեցության, կայունության որոշումն է:

Չնայած մոնիթորինգի և գնահատման նմանություններին, այս երկու գործընթացները տար-

### ԱՐԴԱՐԱԴԱՏՈՒԹՅՈՒՆ

բերվում են իրենց կողմից հետապնդվող նպատակներով և իրականացման գործընթացով:

Համաշխարհային բանկի կողմից նկարագրվում է մի քանի գործիքներ, որոնք կարող են կիրառվել մոնիթորինգի իրականացման գործընթացում: Նման գործիքներ են հանդիսանում, օրինակ՝ տրամաբանական շրջանակի, արդյունքների շրջանակի, փոփոխության տեսության գործիքները:

Միաժամանակ, Հայաստանի միջազգային պարտավորությունների շրջանակներում Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպության Արևելյան Եվրոպայի և Կենտրոնական Ասիայի ցանցի, Ստամբուլյան հակակոռուպցիոն գործողությունների ծրագրի շրջանակներում Հայաստանի գնահատման զեկույցներում, մասնավորապես, 5-րդ փուլի գնահատման զեկույցում<sup>24</sup> անդրադարձ է կատարվում նաև հակակոռուպցիոն ռազմավարության մոնիթորինգին և գնահատմանը: Չեկույցի շրջանակներում հակակոռուպցիոն ռազմավարության մոնիթորինգի և գնահատման համակարգի՝ միջազգային չափանիշներին համապատասխանությունը գնահատվում է մի շարք ցուցիչներով: Մասնավորապես, կարևորվում է հակակոռուպցիոն ռազմավարություններում ռազմավարական խնդիրների, գործողությունների իրականացման ժամկետների, պատասխանատու մարմինների վերաբերյալ հստակ կառուցակարգերի սահմանումը: Միևնույն ժամանակ, կարևորվում է, որ ռազմավարություններում առկա լինեն արդյունքային ցուցիչների (outcome indicators), ազդեցության ցուցիչներ (impact indicators), գնահատված բյուջե, ֆինանսավորման աղբյուրները:

ՏՀԶԿ-ն անդրադառնում է նաև մոնիթորինգի և գնահատման զեկույցներին ներկայացվող պահանջներին: Անդրադառնալով մոնիթորինգի զեկույցին, նշվում է, որ այն պետք է պատրաստվի առնվազն տարեկան մեկ անգամ: Մոնիթորինգի զեկույցը պետք է հիմնվի արդյունքային ցուցիչների հիման վրա: Միաժամանակ, այն պետք է պարունակի գործողությունների համար ծախսված ֆինանսական միջոցների վերաբերյալ տեղեկատվություն, ինչպես նաև պետք է լինի հրապարակային:

Անդրադառնալով, գնահատման զեկույցին, ՏՀԶԿ-ն նշում է, որ այն պետք է պատրաստվի առնվազն յուրաքանչյուր շրջափուլից հետո մեկ անգամ, պետք է հիմնված լինի ազդեցության ցուցիչների հիման վրա և պետք է հրապարակվի:

Համեմատելով ՏՀԶԿ կողմից մոնիթորինգի կառուցակարգերի նկատմամբ առկա մոտեցումը Համաշխարհային բանկի կողմից ներկայացվող մոնիթորինգի մեխանիզմների հետ, պարզ է դառնում, որ առկա են որոշակի արտաքին տարբերություններ, սակայն դրանք առաջնորդվում են նույն տրամաբանությամբ: Մասնավորապես, Համաշխարհային բանկի կողմից ներկայացվող արդ-

յունքների շրջանակով, ռազմավարությունների կառուցվածքային շղթան դասավորվում է հետևյալ կերպ՝ նախադրյալներ (inputs), գործողություններ (activities), արդյունքներ (outputs) և հետևանքներ կամ ծրագրային արդյունքներ (outcomes): Ընդ որում, Համաշխարհային բանկի կողմից առաջարկվում է հետևանքների կարճաժամկետ, միջնաժամկետ և երկարաժամկետ բաժանումը:

Համեմատելով ՏՀԶԿ և Համաշխարհային բանկի կողմից առաջարկվող մոտեցումները, տեսնում ենք, որ չնայած որոշակի տերմինոլոգիական տարբերության երկու մարմինն էլ կարևորում են արդյունքային ցուցիչների և ազդեցության կամ հետևանքների ցուցիչների հստակ ամրագրումը ռազմավարություններում: Այս ցուցիչների ճիշտ ընտրությունը, դրանց բովանդակությունը, նախատեսված ժամկետային շրջանակը կարևորվում են հենց մոնիթորինգի և գնահատման գործընթացում, որի շրջանակներում գործողությունների արդյունավետությունը գնահատվում է հենց այս ցուցիչների հաշվառմամբ:

Մասնավորապես, մոնիթորինգի շրջանակներում ռազմավարության արդյունավետության, ընդհանուր առմամբ ռազմավարության գործողությունների կատարվածության աստիճանի համար կիրառվում են տարբեր մոտեցումներ: Օրինակ, և 2019-2022 թվականների, և 2023-2026 թվականների հակակոռուպցիոն ռազմավարությունների գնահատման համար կիրառվում է վարիացոն շարքի համակշռված միջին բանաձևը: Այս բանաձևը վերցվել է ՏՀԶԿ կողմից կիրառվող ուղեցուցային փաստաթղթերից :

Նշված բանաձևով ռազմավարության շրջանակներում գործողությունները գնահատվում են.

- ամբողջությամբ կատարված է (դիտարկվող ժամանակահատվածի համար միջոցառմամբ նախատեսված աշխատանքների 91-100%-ը կատարվել են),
- կատարված է մեծամասամբ (դիտարկվող ժամանակահատվածի համար միջոցառմամբ նախատեսված աշխատանքների 71-90%-ը կատարվել են),
- կատարված է մասնակի (դիտարկվող ժամանակահատվածի համար միջոցառմամբ նախատեսված աշխատանքների 31-70%-ը կատարվել է),
- կատարված չէ (դիտարկվող ժամանակահատվածի համար միջոցառմամբ նախատեսված որևէ աշխատանք իրականացված չէ կամ կատարվել է նախատեսված աշխատանքների մինչև 30%-ը)<sup>26</sup> :

Չնայած այն հանգամանքին, որ ՏՀԶԿ Ստամբուլյան հակակոռուպցիոն գործողությունների ծրագրի Հայաստանի 5-րդ փուլի գնահատման շրջանակներում գնահատման այս մեխանիզմի վերաբերյալ մատնանշվել են որոշակի խնդիրներ,

www.aradaradutyjournal.com

սակայն ըստ էության մոնիթորինգի և գնահատման կառուցակարգերում հիմնական խնդիրը հանդիսանում է այն, որ հստակ սահմանված չեն այն չափանիշները, որոնք հիմք են ընդունվում գնահատելու թե կատարող և համակատարող մարմինների կողմից իրականացված աշխատանքներն արդյոք համահունչ են գործողության արդյունքային և քանակական ցուցանիշներին կամ ստուգման միջոցներին: Օրինակ կարող է հանդիսանալ 2023-2026 թվականների հակակոռուպցիոն ռազմավարության գործողությունների ծրագիրը: Մասնավորապես՝ Ռ-ազմավարության 2025 թվականի մոնիթորինգի և գնահատման տարեկան զեկույցով<sup>27</sup> գնահատման առարկա է դարձվել 2025 թվականին իրականացման ենթակա 72 գործողություն: Օրինակ՝ գործողությունների ծրագրի 1.21-րդ գործողությամբ նախատեսվում է «Ջարգացնել անհամատեղելիության պահանջների բացահայտման և վերահսկողության գործիքները»: Գործողության կատարողականի թիրախով նախատեսվում է, որ միջազգային փորձի հաշվառմամբ պետք է մշակվեն իրավական ակտերի նախագծեր, որոնցով կատարողականի թիրախների հաշվառմամբ պետք է բարելավվեն անհամատեղելիության պահանջները: Միաժամանակ, սույն գործողության արդյունքային քանակական և որակական ցուցանիշով նախատեսվում է, որ «Հանրային ծառայության մասին» օրենքում և այլ հարակից իրավական ակտերում օրենսդրական փոփոխությունների փաթեթը հավանության է արժանացել ՀՀ կառավարության կողմից և ներկայացված է ՀՀ ԱԺ-ի ընդունմանը: Միաժամանակ, ռազմավարությունը չի պարունակում հստակ մեթոդաբանություն, թե իրավական ակտերի նախագծերի մշակմանն ուղղված գործողությունների դեպքերում երբ գործողությունը կգնահատվի մասնակի կատարված (31-70% միջակայք) կամ մեծամասամբ կատարված (71-90% միջակայք): Նշվածը գործողության մոնիթորինգի և գնահատման իրականացման փուլում լիազոր մարմնի, ինչպես նաև ռազմավարության այլընտրանքային գնահատումն իրականացնող հասարակական կազմակերպությունների համար կառուցանի բարդություններ գործողության կատարվածության աստիճանը գնահատելու համատեքստում:

**Եզրակացություն.**

Ամփոփելով ուսումնասիրության արդյունքներով վեր հանված առկա մոտեցումները, հարկ է նշել, որ հակակոռուպցիոն ոլորտի քաղաքականության իրականացումը և հակակոռուպցիոն ռազմավարությունները ունեն մի շարք տեսական և գործնական առանձնահատկություններ, որոնք այս կամ այն կերպ արտացոլված են նաև Հայաստանում իրականացվող հակակոռուպցիոն քաղաքականության շրջանակներում: Համեմատելով տե-

սական աղբյուրներում հակակոռուպցիոն ռազմավարությունների և քաղաքականությունների վերաբերյալ ձևավորված մոտեցումները գործող 2019-2022 և 2023-2026 թվականների հակակոռուպցիոն ռազմավարությունների հետ՝ պարզ է դառնում, որ այս ռազմավարական փաստաթղթերը հանդիսանում են վերը քննարկված ռազմավարական մոտեցումների, այն է՝ համապատասխանության կամ կանոնների վրա հիմնված, արժեքների վրա հիմնված, տեխնոլոգիաների հիման վրա մոտեցումների խառնուրդ: Նշված հանգամանքը մի կողմից դրական է, քանի որ ապահովում է պետության խիստ քաղաքականությունը արդեն իսկ բացահայտված կոռուպցիոն իրավախախտումների քննության փուլում, այնպես էլ սահմանում է գործիքակազմեր հանրային իշխանության մարմիններում բարեվարք վարքագծի տարածմանը: Միևնույն ժամանակ, նման մոտեցման արդյունքում հակակոռուպցիոն ռազմավարությունները ծանրաբեռնվում են կատարման ենթակա քանակապես մեծ թիվ կազմող գործողություններով, որոնց ամբողջությամբ իրականացումը նախատեսված սեղմ ժամկետներում դառնում է անիրագործելի: Դրա մասին է վկայում նաև ռազմավարությունների մոնիթորինգի արդյունքները: Եթե օրինակ, 2019-2022 թվականների հակակոռուպցիոն ռազմավարությամբ նախատեսվում էր կատարման ենթակա 43 գործողություն, ապա 2023-2026 թվականների հակակոռուպցիոն ռազմավարությամբ նախատեսվում է շուրջ 80 գործողություն: Ընդ որում, 2019-2023 թվականների հակակոռուպցիոն ռազմավարության մոնիթորինգի և գնահատման եզրափակիչ զեկույցի<sup>28</sup> արդյունքներից պարզ է դառնում, որ ընդհանուր 43 գործողությունից ամբողջությամբ կատարված է գնահատվել 25 գործողություն, իսկ մասնակի կատարված գործողությունները կազմել են 15-ը: Չկատարված է գնահատվել ընդամենը 3 գործողություն: Միևնույն ժամանակ, արդեն 2023-2026 թվականների հակակոռուպցիոն ռազմավարության մոնիթորինգի և գնահատման 2025 թվականի տարեկան զեկույցի արդյունքները ցույց են տալիս, որ մեծամասնություն են կազմում մասնակի կատարված գործողությունները՝ ընդհանուր հաշվետու ժամանակահատվածի համար գնահատված 72 գործողությունից մասնակի կատարված է գնահատվել 42-ը, իսկ 30 գործողություն գնահատվել է կատարված: Նման պայմաններում, պարզ է դառնում, որ ռազմավարություններում նմանատիպ մեծ քանակի գործողությունների սահմանումը կարող է հանգեցնել դրանց իրականացման որակական խնդիրների: Ուստի պետք է ընդգծել, որ ռազմավարություններում անհրաժեշտ է սահմանել առավել սեղմ թվով գործողություններ, որոնց իրականացումը իրատեսական կլինի առկա ռեսուրսների և միջոցների համատեքստում:

## ԱՐԴԱՐԱԴԱՏՈՒԹՅՈՒՆ

Կարևոր է նաև ռազմավարության հենքում ունենալ կոռուպցիոն ռիսկերի գնահատման արդյունքներ: Ռ-ռազմավարությունների մշակման այս մոտեցումը չնայած շեշտվում է միջազգային կազմակերպությունների կողմից Հայաստանի գնահատումների շրջանակներում և տեսությունում ընդունված եղանակներից է համարվում՝ սակայն գործող 2023-2026 և 2019-2022 թվականների հակակոռուպցիոն ռազմավարությունների հենքում չեն դրվել կոռուպցիոն ռիսկերի գնահատման արդյունքներ: Չնայած նշվածը բխել է օբյեկտիվ հանգամանքներից, այն է՝ օրենսդրությունում բացակայել են կոռուպցիոն ռիսկերի գնահատմանն ուղղված կառուցակարգեր և առկա չի եղել լիազոր մարմին, կարևոր է, որ հակակոռուպցիոն հաջորդ ռազմավարությունն հասցեագրի նաև ոլորտային կոռուպցիոն ռիսկերի գնահատման արդյունքները:

Մյուս կարևոր խնդիրը, որ պետք է արձանագրել ռազմավարության բովանդակային ասպեկտի հետ կապված՝ դա բուն գործողությունների, դրանցով հասցեագրվող խնդիրների, այդ խնդիրների հաղթահարման համար նախատեսված կատարողական քիրախների և միջոցառումների, ինչպես նաև այդ միջոցառումների գնահատման ստուգման եղանակների և արդյունքային ցուցանիշների հարմոնիզացված լինելու հանգամանքն է: Մա այն կարևոր գրավականն է, որը հնարավորություն է ընձեռնելու արդյունավետ կերպով լուծելու բարձրացված խնդիրները և հասնելու դրական արդյունքների: Սակայն, ինչպես ցույց է տալիս 2023-2026 թվականների հակակոռուպցիոն ռազմավարության մոնիթորինգի և գնահատման 2025 թվականի տարեկան զեկույցի արդյունքները մի շարք դեպքերում կատարող մարմինների կողմից գործողության իրականացումը դժվարանում է արձանագրված

խնդիրների և դրանց հաղթահարման եղանակների խզվածքի պատճառով: Այս պայմաններում կարևոր է, որ ոլորտային հաջորդ ռազմավարությունները նախատեսվող գործողություններն ու միջոցառումները հստակ կերպով բխեցնեն առկա խնդիրներից և դրանց լուծման համար նախատեսեն իրագործելի և չափելի գործողություններ:

Մյուս կարևոր խնդիրը, որի ուղղությամբ առաջարկվում է իրականացնել բարելավումներ հետագա հակակոռուպցիոն ռազմավարությունների շջանակներում՝ դա մոնիթորինգի և գնահատման մեխանիզմներն են: Մասնավորապես, կարևոր է սահմանել գործողությունների գնահատման հստակ չափանիշներ: Նման մոտեցումը ըստ էության հեշտացնելու է ոչ միայն հակակոռուպցիոն ռազմավարության մոնիթորինգի և գնահատման համար իրավասու մարմնի կողմից իրականացվող գնահատման գործընթացը և բացառելու է հնարավոր հայեցողական մոտեցումների դրսևորումը, այլև այն հնարավորություն է տալու ապահովելու այլընտրանքային գնահատումներ իրականացնող հասարակական կառույցների կողմից միասնական չափանիշների կիրառությունն ու վերջնարդյունքում գնահատման օբյեկտիվ արդյունքների ապահովմանը: Նշվածի համար հիմք կարող է հանդիսանալ օրինակ ՏՀԶԿ ՄԻԳՄ կողմից մշակված՝ «Հանրային կառավարման սկզբունքների գնահատման մեթոդաբանությունը»: Այս մեթոդաբանության ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ յուրաքանչյուր խումբ գործողությունների գնահատման համար ցուցաբերվում է անհատական մոտեցում և առանձին կերպով սահմանվում են դրանց գնահատման արդյունքները:

<sup>1</sup> Կառավարության 2021 թվականի օգոստոսի 18-ի «Հայաստանի հանրապետության կառավարության ծրագրի մասին» N 1363-Ս որոշում, <https://www.arlis.am/hy/acts/155328>

<sup>2</sup> Կառավարության 2021 թվականի նոյեմբերի 18-ի «Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2021-2026 թվականների գործունեության միջոցառումների ծրագիրը հաստատելու մասին» N 1902-Լ որոշում, <https://www.arlis.am/hy/acts/201370>

<sup>3</sup> Կառավարության 2019 թվականի հոկտեմբերի 3-ի «Հայաստանի Հանրապետության հակակոռուպցիոն ռազմավարությունը և դրա իրականացման 2019-2022 թվականների միջոցառումների ծրագիրը հաստատելու մասին» N 1332-Ն որոշում, <https://old.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=168051>

<sup>4</sup> Կառավարության 2023 թվականի հոկտեմբերի 26-ի «Հայաստանի Հանրապետության հակակոռուպցիոն ռազմավարությունը և դրանից բխող 2023-2026 թվականների գործողությունների ծրագիրը հաստատելու մասին» N 1871-Լ որոշում, <https://old.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=184674>

<sup>5</sup> ՀՀ-ում գործել են 5 հակակոռուպցիոն ռազմավարություններ, մասնավորապես՝ 2003-2007 թվականների, 2009-2012 թվականների, 2015-2018 թվականների, 2019-2022 թվականների, 2023-2026 թվականների հակակոռուպցիոն ռազմավարությունները:

<sup>6</sup> Мкоян А.А. Государственная стратегия противодействия коррупции: отечественный и зарубежный опыт. Право и управление. XXI век. 2016;(3):87-95. <https://mgimopravo.elpub.ru/jour/article/view/13/14>

<sup>7</sup> Хамазина, О. И. Правовые средства противодействия коррупции: Проблемы теории и практики: Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата юридических наук. - Саратов, 2008. -17 с. <https://www.dissercat.com/content/pravovye-sredstva-protivodeistviya-korrupsii-problemy-teorii-i-praktiki/read>

<sup>8</sup> Горшенков Г.Н. Политика противодействия коррупции // Бизнес. Образование. Право. 2014.№ 2(27). С. 62-67. <https://vestnik.volbi.ru/upload/numbers/227/article-227-850.pdf>

<sup>9</sup> Միավորված ազգերի կազմակերպություն, «Կոռուպցիայի դեմ կոնվենցիա» <https://www.arlis.am/hy/acts/48021>

<sup>10</sup> United Nations Office on Drugs and Crime, Technical guide to the United Nations convention against corruption New York, 2009 [https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/TechnicalGuide/09-84395\\_Ebook.pdf](https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/TechnicalGuide/09-84395_Ebook.pdf)

<sup>11</sup> Kuala Lumpur Statement on Anti-Corruption Strategies, Kuala Lumpur, 21-22 October 2013 [https://www.unodc.org/roseap/uploads/archive/documents/2013/10/corruption/Kuala\\_Lumpur\\_Statement\\_on\\_Anti-Corruption\\_Strategies\\_Final\\_21-22\\_October\\_2013.pdf](https://www.unodc.org/roseap/uploads/archive/documents/2013/10/corruption/Kuala_Lumpur_Statement_on_Anti-Corruption_Strategies_Final_21-22_October_2013.pdf)

<sup>12</sup> Gong, T., Lau, C. Navigating anti-corruption strategies. GPPG 4, 225–230 (2024), <https://doi.org/10.1007/s43508-024-00099-0> ,

<sup>13</sup> Lynn S. P., Managing for organizational Integrity, Harvard Business Review <https://ilac2013.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/05/po-managing-organizational-integrity.pdf>

<sup>14</sup> Roberts, R. (2009). The rise of compliance-based ethics management. Public Integrity, 11(3), 261–277

<sup>15</sup> Bradley Sauve, Jessica Woodley, Natalie J. Jones, & Seena Akhtari Methods of Preventing Corruption: A Review and Analysis of Select Approaches Report number: 2023-R010 Research Division, Crime Prevention Branch <https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/2023-r010/2023-r010-en.pdf>

<sup>16</sup> Տե՛ս նույն տեղում

<sup>17</sup> Heather Marquette & Caryn Peiffer Collective Action and Systemic Corruption, University of Warsaw 29 March-2 April 2015 <https://baselgovernance.org/sites/default/files/2019-02/collectiveactionandsystemiccorruption.pdf>

<sup>18</sup> Helena Schwertheim, Innovations in Anti-Corruption Approaches, 2017 International Institute for Democracy and Electoral Assistance <https://www.idea.int/gsod-2017/files/IDEA-GSOD-2017-RESOURCE-GUIDE-ANTI-CORRUPTION.pdf>

<sup>19</sup> ՄԱԿ Թմրամիջոցների և հանցավորության դեմ պայքարի գրասենյակի կողմից մշակված ուղեցուցային փաստաթղթում բացի կոռուպցիայի առաջացման “Principal-agent” տեսությունից առանձնացվում են նաև “ Collective action”, “Institutional”, “Game” տեսությունները, որոնք յուրաքանչյուրը մեկնաբանում են կոռուպցիայի առաջացման պատճառները յուրովի, սակայն հարկ է նշել, որ այս տեսությունները ավելի շուտ իրար փոխընդհանուր են քան հակասում:

United nations office on drugs and crime, Knowledge tools for academics and professionals, UNODC Module Series on Anti-corruption, Module 4, Public sector corruption [https://grace.unodc.org/grace/uploads/documents/academics/Anti-Corruption\\_Module\\_4\\_Public\\_Sector\\_Corruption.pdf](https://grace.unodc.org/grace/uploads/documents/academics/Anti-Corruption_Module_4_Public_Sector_Corruption.pdf),

<sup>20</sup> Bradley Sauve, Jessica Woodley, Natalie J. Jones, & Seena Akhtari Methods of Preventing Corruption: A Review and Analysis of Select Approaches Report number: 2023-R010 Research Division, Crime Prevention Branch <https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/2023-r010/2023-r010-en.pdf>

<sup>21</sup> Isabelle Adam, Mihály Fazekas Are emerging technologies helping win the fight against corruption? A review of the state of evidence, Information Economics and Policy, Volume 57, December 2021, 100950 <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2021.100950>

<sup>22</sup> United nations office on drugs and crime, National anti-corruption strategies and risk management <https://www.unodc.org/corruption/en/learn/thematic-areas/national-anti-corruption-strategies-and-risk-management.html>

<sup>23</sup> World Bank Group, Governance, Monitoring and Evaluation (M&E) of Anti-Corruption Action Plans, September 2016 <https://documents1.worldbank.org/curated/en/129401593200074880/pdf/Monitoring-and-Evaluation-M-E-of-Anti-Corruption-Action-Plans.pdf>

<sup>24</sup> OECD (2024), Baseline Report of the Fifth Round of Monitoring of Anti-Corruption Reforms in Armenia: The Istanbul Anti-Corruption Action Plan, OECD Publishing, Paris, [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/baseline-report-of-the-fifth-round-of-monitoring-of-anti-corruption-reforms-in-armenia\\_fe71d6cc/fb158bf9-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/baseline-report-of-the-fifth-round-of-monitoring-of-anti-corruption-reforms-in-armenia_fe71d6cc/fb158bf9-en.pdf)

<sup>25</sup> Jesper Johnsen A presentation of the SIGMA indicators for the Principles of Public Administration and the new OECD Public Integrity Indicators Measuring corruption, advancing integrity and using evidence for policy engagement <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/c5ecd237253aabd00b1470a201883993-0080022021/original/Johnson-World-Bank-ECA-Governance-SIGMA-and-OECD-PII.pdf>

<sup>26</sup> Կառավարության 2023 թվականի հոկտեմբերի 26-ի «Հայաստանի հանրապետության հակակոռուպցիոն ռազմավարությունը եվ դրանից բխող 2023-2026 թվականների գործողությունների ծրագիրը հաստատելու մասին» N 1871-L որոշում, <https://www.arlis.am/hy/acts/184674/latest>

<sup>27</sup> Հայաստանի Հանրապետության արդարադատության նախարարություն, Հակակոռուպցիոն ռազմավարության մոնիթորինգի և գնահատման 2025 թվականի տարեկան զեկույց, 2026 թվական

<sup>28</sup> Հայաստանի Հանրապետության արդարադատության նախարարություն, ՀՀ Հակակոռուպցիոն ռազմավարությունը և դրա իրականացման 2019-2022 թվականների միջոցառումների եզրափակիչ գնահատման և

www.aradaradutyjournal.com

մոնիթորինգի զեկույց, 2023 թվական

#### ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. Կառավարության 2021 թվականի օգոստոսի 18-ի «Հայաստանի Հանրապետության կառավարության ծրագրի մասին» N 1363-Ա որոշում, <https://www.arlis.am/hy/acts/155328>
2. Կառավարության 2021 թվականի նոյեմբերի 18-ի «Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2021-2026 թվականների գործունեության միջոցառումների ծրագիրը հաստատելու մասին» N 1902-Լ որոշում, <https://www.arlis.am/hy/acts/201370>
3. Կառավարության 2019 թվականի հոկտեմբերի 3-ի «Հայաստանի Հանրապետության հակակոռուպցիոն ռազմավարությունը և դրա իրականացման 2019-2022 թվականների միջոցառումների ծրագիրը հաստատելու մասին» N 1332-Ն որոշում, <https://old.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=168051>
4. Կառավարության 2023 թվականի հոկտեմբերի 26-ի «Հայաստանի Հանրապետության հակակոռուպցիոն ռազմավարությունը և դրանից բխող 2023-2026 թվականների գործողությունների ծրագիրը հաստատելու մասին» N 1871-Լ որոշում, <https://old.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=184674>
5. Միավորված ազգերի կազմակերպություն, «Կոռուպցիայի դեմ կոնվենցիա» <https://www.arlis.am/hy/acts/48021>
6. Հայաստանի Հանրապետության արդարադատության մախարարություն, Հակակոռուպցիոն ռազմավարության մոնիթորինգի և գնահատման 2025 թվականի տարեկան զեկույց, 2026 թվական
7. Հայաստանի Հանրապետության արդարադատության մախարարություն, ՀՀ Հակակոռուպցիոն ռազմավարությունը և դրա իրականացման 2019-2022 թվականների միջոցառումների եզրափակիչ գնահատման և մոնիթորինգի զեկույց, 2023 թվական
8. Мкоян А.А. Государственная стратегия противодействия коррупции: отечественный и зарубежный опыт. Право и управление. XXI век. 2016;(3):87-95. <https://mgimopravo.elpub.ru/jour/article/view/13/14>
9. Хамазина, О. И. Правовые средства противодействия коррупции: Проблемы теории и практики: Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата юридических наук. - Саратов, 2008. -17 с. <https://www.dissertat.com/content/pravovye-sredstva-protivodeistviya-korrupsii-problemy-teorii-i-praktiki/read>
10. Горшенков Г.Н. Политика противодействия коррупции // Бизнес. Образование. Право. 2014.№ 2(27). С. 62-67. <https://vestnik.volbi.ru/upload/numbers/227/article-227-850.pdf>
11. United Nations Office on Drugs and Crime, Technical guide to the United Nations convention against corruption New York, 2009 [https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/TechnicalGuide/09-84395\\_Ebook.pdf](https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/TechnicalGuide/09-84395_Ebook.pdf)
12. Kuala Lumpur Statement on Anti-Corruption Strategies, Kuala Lumpur, 21-22 October 2013 [https://www.unodc.org/roseap/uploads/archive/documents/2013/10/corruption/Kuala\\_Lumpur\\_Statement\\_on\\_Anti-Corruption\\_Strategies\\_Final\\_21-22\\_October\\_2013.pdf](https://www.unodc.org/roseap/uploads/archive/documents/2013/10/corruption/Kuala_Lumpur_Statement_on_Anti-Corruption_Strategies_Final_21-22_October_2013.pdf)
13. Gong, T., Lau, C. Navigating anti-corruption strategies. GPPG 4, 225–230 (2024), <https://doi.org/10.1007/s43508-024-00099-0>,
14. Lynn S. P., Managing for organizational Integrity, Harvard Business Review <https://ilac2013.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/05/po-managing-organizational-integrity.pdf>
15. Roberts, R. (2009). The rise of compliance-based ethics management. Public Integrity, 11(3), 261–277
16. Bradley Sauve, Jessica Woodley, Natalie J. Jones, & Seena Akhtari Methods of Preventing Corruption: A Review and Analysis of Select Approaches Report number: 2023-R010 Research Division, Crime Prevention Branch <https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/2023-r010/2023-r010-en.pdf>
17. Heather Marquette & Caryn Peiffer Collective Action and Systemic Corruption, University of Warsaw 29 March-2 April 2015 <https://baselgovernance.org/sites/default/files/2019-02/collectiveactionandsystemiccorruption.pdf>
18. Helena Schwertheim, Innovations in Anti-Corruption Approaches, 2017 International Institute for Democracy and Electoral Assistance <https://www.idea.int/gsod-2017/files/IDEA-GSOD-2017-RESOURCE-GUIDE-ANTI-CORRUPTION.pdf>
19. United nations office on drugs and crime, Knowledge tools for academics and professionals, UNODC Module Series on Anti-corruption, Module 4, Public sector corruption [https://grace.unodc.org/grace/uploads/documents/academics/Anti-Corruption\\_Module\\_4\\_Public\\_Sector\\_Corruption.pdf](https://grace.unodc.org/grace/uploads/documents/academics/Anti-Corruption_Module_4_Public_Sector_Corruption.pdf),
20. Isabelle Adam, Mihály Fazekas Are emerging technologies helping win the fight against corruption? A review of the state of evidence, Information Economics and Policy, Volume 57, December 2021, 100950 <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2021.100950>
21. United nations office on drugs and crime, National anti-corruption strategies and risk management <https://www.unodc.org/corruption/en/learn/thematic-areas/national-anti-corruption-strategies-and-risk-management.html>
22. World Bank Group, Governance, Monitoring and Evaluation (M&E) of Anti-Corruption Action Plans, September 2016 <https://documents1.worldbank.org/curated/en/129401593200074880/pdf/Monitoring-and-Evaluation-M-E-of-Anti-Corruption-Action-Plans.pdf>
23. OECD (2024), Baseline Report of the Fifth Round of Monitoring of Anti-Corruption Reforms in Armenia: The Istanbul Anti-Corruption Action Plan, OECD Publishing, Paris, <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/baseline-report-of-the-fifth-round-of-monitoring->

of-anti-corruption-reforms-in-armenia\_fe71d6cc/fb158bf9-en.pdf

24. Jesper Johnson A presentation of the SIGMA indicators for the Principles of Public Administration and the new OECD Public Integrity Indicators Measuring corruption, advancing integrity and using evidence for policy engagement <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/c5ecd237253aabd00b1470a201883993-0080022021/original/Johnson-World-Bank-ECA-Governance-SIGMA-and-OECD-PII.pdf>

References

1. Karavarutyan 2021 tvakani ogostosi 18-I “Hayastani Hanrapetutyun karavarutyan Cragri masin” N 1363-A voroshum <https://www.arlis.am/hy/acts/155328>
2. Karavarutyan 2021 tvakani noyemberi 18-I “Hayastani Hanrapetutyun karavarutyan 2021-2026 tvakanneri gorcuneutyan mijocarumneri cragiry hastatelu masin” N 1902-L voroshum <https://www.arlis.am/hy/acts/201370>
3. Karavarutyan 2019 tvakani hoktemberi 3-I “Hayastani Hanrapetutyun hakakorupcion razmavarutyuny ev dra irakanacman 2019-2022 tvakanneri mijocarumneri cragiry hastatelu masin” N 1332-N voroshum <https://old.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=168051>
4. Karavarutyan 2023 tvakani hoktemberi 26-I “Hayastani Hanrapetutyun hakakorupcion razmavarutyuny ev dranic bkhokh 2023-2026 tvakanneri gorcoxutyunneri cragiry hastatelu masin” N 1332-L voroshum <https://old.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=184674>
5. Miavorvac azgeri kazmakerputyun, “Korupciayi dem konvencia” <https://www.arlis.am/hy/acts/48021>
6. Hayastani Hanrapetutyun ardaradatutyun naxararutyun, Hakakorupcion razmavarutyun monitoringi ev gnhatman 2025 tvakani tarekan zekuyc, 2026 tvakan,
7. Hayastani Hanrapetutyun ardaradatutyun naxararutyun, HH hakakorupcion razmavarutyuny ev dra irakanacman 2019-2022 tvakanneri mijocarumneri ezrapakich gnhatman ev monitoringi zekuyc. 2023 tvakan
8. Mkoyan A.A. Gosudartsvennai strategia protivadestvii korupcii: oteschestvennii i zarubejnii opit. Pravo i upravlenia. XXI vek. 2016;(3):87-95. <https://mgimopravo.elpub.ru/jour/article/view/13/14>
9. Xamazina O. I. Pravovie sredstva protivadestvii korupci: Problemi teorii i praktiki: Aftoreferat disertacii na soiskanie ucheni stepeni kandidata uridicheskix nauk-Saratov, 2008. -17 p. <https://www.dissercat.com/content/pravovye-sredstva-protivodeistviya-korruptsii-problemy-teorii-i-praktiki/read>
10. Goresnikov G.N. Politika protivadestvii korupci // Biznes. Obrazovanie. Pravo 2014.№ 2(27). P. 62-67. <https://vestnik.volbi.ru/upload/numbers/227/article-227-850.pdf>

**Էփրեմ Կարապետյան**

Член Комиссии по предотвращению коррупции  
Кандидат в Академию государственного управления РА

**ՔԵԶԻՍԹԵ**

***Антикоррупционные стратегии как правовые средства реализации государственной политики, направленной на предотвращение коррупции в органах публичной власти***

Антикоррупционные стратегии являются важнейшим правовым механизмом, посредством которого государство реализует политику, направленную на предотвращение коррупции в органах публичной власти. Именно через данные стратегии закрепляются основные проблемы и инструментарий их преодоления, возникающие в рамках предупреждения коррупции и в целом антикоррупционной борьбы.

Учитывая, что коррупция представляет собой глобальный вызов для государств, международные организации и институты сформулировали основные существенные принципы, которым должна соответствовать политика в сфере противодействия коррупции. Эти принципы касаются как процедурных, так и содержательных аспектов разработки, реализации и оценки антикоррупционных стратегий.

Несмотря на то, что антикоррупционная политика, реализуемая Республикой Армения, высоко оценивается международными организациями, на этапах разработки, реализации и оценки стратегий сохраняются определенные проблемы, требующие адресации в последующих антикоррупционных стратегиях.

Настоящее исследование обращается к указанным ключевым проблемам и предлагает возможные пути

их решения, основываясь как на рекомендациях международных организаций, так и на вопросах, поднятых в теоретических источниках.

**Ключевые слова:** Антикоррупционная политика, антикоррупционная стратегия, мониторинг, оценка, коррупционные риски, показатели результатов, показатели воздействия, коммуникация, взвешенное среднее вариационных рядов, ОЭСР.

**Yeprem Karapetyan**

Member of the Corruption Prevention Commission  
Applicant to the Academy of Public Administration of the RA

#### SUMMARY

##### *Anti-corruption strategies as legal instruments for implementing state policy aimed at preventing corruption in public authorities*

Anti-corruption strategies are one of the most important legal mechanisms through which the state implements policies aimed at preventing corruption within public authorities. These strategies define the key issues and the set of tools designed to address challenges arising in the context of corruption prevention and the broader fight against corruption.

Considering that corruption is a global challenge for states, international organizations and institutions have outlined the essential standards that anti-corruption policies must meet. These standards relate to both procedural and substantive aspects of the development, implementation, and evaluation of anti-corruption strategies.

Even though Armenia's anti-corruption policy is highly rated by international organizations, there are still certain issues present in the stages of strategy development, implementation, and evaluation. These issues require further attention and should be addressed in future anti-corruption strategies.

This study examines the main problems in this field and proposes possible solutions, drawing on recommendations from international organizations as well as issues raised in academic literature.

**Key words:** Anti-corruption policy, Anti-corruption strategy, monitoring, evaluation, corruption risks, outcome indicators, impact indicators, communication, weighted average of variation series, OECD.

Բնագիրը ներկայացվել է 15.04.2026թ.

Ընդունվել է տպագրության 27.04.26թ.