

# ՔԱՂԱՔԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐ ԸՆԴՈՒՆԵԼՈՒ ԳՈՐԾԸՆԹԱՅԻ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆԱԿԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

## Նարեկ Գրիգորյան

Քաղաքական գիտությունների թեկնածու  
ՀՀ ՊՆ Պաշտպանական ազգային-հետազոտական համալսարան  
ՀՀ, Երևան, Կարապետ Ուլենցի 56/6  
Էլ. հասցե՝ nkgriqoryan@gmail.com  
Հոդվածը ներկայացվել է 18.02.2021, գրախոսվել է 22.04.2021,  
ընդունվել է տպագրության 15.10.2021  
DOI: 10.53548/03208117-2021.3-85

### Ներածություն

Հասարակական-քաղաքական կյանքում տեղի են ունենում բազմա-  
բնույթ տեղաշարժեր, զարգացումներ և գործընթացներ, որոնք այս կամ  
այն չափով ազդում են բոլորիս վրա՝ դառնալով մեր կյանքի ու կենսագրու-  
թյան անբաժանելի մասը: Դրանք բնույթով կարող են լինել տնտեսական,  
սոցիալական, իրավական, քաղաքական, դաստիարակչական, պաշտպա-  
նողական, որոնցից յուրաքանչյուրի նպատակը հասարակության կյանքի  
տարբեր ոլորտների խնդիրների կարգավորումն է: Անկախ նրանից, թե  
այդ գործընթացներին ինչ չափով և մակարդակով ենք մասնակցում,  
միևնույն է, դրանք էական ազդեցություն են ունենում մեզ վրա, և հաճախ  
դրանցով են պայմանավորված մարդկանց նյութական և հոգևոր պահանջ-  
մունքների բավարարումը, նրանց շահերի, ազատությունների, իրավունք-  
ների, անվտանգության ապահովումը, պաշտպանությունը, հասարակութ-  
յան կայունությունը և վերջինիս ներդաշնակ զարգացումը<sup>1</sup>:

### Քաղաքական որոշումների ընդունման գործընթացի էությունը և առանձնահատկությունները

Քաղաքական որոշումներ կայացնելը քաղաքական գործընթացների  
մաս են, որոնք իրականացվում են իշխանության լեգալ և լեգիտիմ գոր-  
ծունեության միջոցով, նպատակաուղղված են իրագործելու պետության քա-  
ղաքական նախաձեռնությունները, որոշումները, ծրագրերը և պետական  
քաղաքականության հիմքում են: Ընդհանուր առմամբ, դրանք իշխանութ-

---

<sup>1</sup> Duncan 1990, 25-50.

յուն իրականացնելու նպատակով ձեռնարկված գործողությունների ամբողջական համակարգ են: Որոշումներ ընդունելու գործընթացում նախևառաջ պետք է իմանալ, թե ինչ է նշանակում «որոշում» հասկացությունը, տալ դրա սահմանումը և առհասարակ հասկանալ, թե ինչ է պետք պետություններին քաղաքական կամ այլ բնույթի որոշումներ կայացնելու և ընդունելու համար\*: Առհասարակ քաղաքական որոշումներ ընդունելը կարելի է սահմանել որպես կամային գործողություն, որը նպատակաուղղված է՝ 1) առկա խնդիրների լուծմանը, 2) ձևավորելու այնպիսի ապագա, որը կհամապատասխանի որոշում ընդունողների նպատակներին և շահերին: Այլ կերպ ասած՝ ճանաչողական գործընթաց է, որի արդյունքը տարբեր այլընտրանքներից կարծիքների կամ գործողության ընթացքի ընտրությունն է: Յուրաքանչյուր որոշման կայացում ենթադրում է վերջնական ընտրություն, որն իր հերթին կարող է դրդել կամ չդրդել գործողության: Որոշման կայացումը որոշում կայացնողի արժեքների և նախասիրությունների հիման վրա այլընտրանքներ հայտնաբերելու և դրանց մեջ ընտրություն կատարելու գործընթացն է: Քաղաքական որոշումները քաղաքական գործընթացի առանցքն են, և, ըստ էության, յուրաքանչյուր քաղաքական գործընթաց սկիզբ է առնում համապատասխան որոշումներ ընդունելու հետևանքով<sup>2</sup>:

Որոշումների կայացման գործընթացում նախ պետք է իմանալ, թե որն է խնդիրը, ինչ է պատահել, ինչը մեզ չի բավարարում, և ինչին ենք մենք փորձում հասնել տվյալ որոշման արդյունքով: Արդյունավետ որոշումների կայացման գործընթացում պետք է լուծվեն առաջադրված խնդիրները, կամ նշմարվեն դրա լուծման ելքային ռազմավարությունները, կատարվի խնդիրների վերլուծություն, և ներկայացվեն համապատասխան փորձագիտական եզրակացություն-առաջարկներ: Քաղաքական որոշումների ընդունման գործընթացում կարևոր նշանակություն ունեն որոշում-

\* Հայերենում կիրառելի են «որոշումների կայացում» և «որոշումների ընդունում» հասկացությունները, որոնք, որոշակիորեն հոմանիշ լինելով, միաժամանակ, բովանդակային (մասնագիտական) առումով տարբեր գործընթացներ են: Որոշումների կայացումը նախորդում է որոշումների ընդունման գործընթացին, հետևաբար բուն ընդունման գործընթացում կարող են մի շարք որոշումներ կայացվել, որոնց հիման վրա պիտի ընդունվի վերջնական որոշումը: Օրինակ՝ երբ գործադիր մարմինը նախապատրաստում է որոշման նախագիծ, դրանում կայացվում են մի շարք թեմատիկ որոշումներ, որոնք վերջնական քննարկման և համաձայնության դեպքում են միայն ընդունվում: Ավելին՝ կայացված որոշումը կարող է նաև չընդունվել, և կայացվել որոշման նոր տարբերակներ:

<sup>2</sup> Շահգեղյան 1994, 144-149:

ների ընդունման փուլերը<sup>3</sup>: Մասնագիտական գրականության մեջ որոշումների ընդունման փուլերի վերաբերյալ կան տարբեր սահմանումներ, դասակարգումներ: Ստորև ներկայացնենք այն հիմնական փուլերը, որոնք շատ մասնագետներ համարում են ընդունելի<sup>4</sup>: Քաղաքական որոշումների ընդունման գործընթացի փուլերը հատկապես ուշագրավ են պետական ինստիտուտների և միջազգային կառույցների համատեքստում:

Հիմնախնդիրը ձևակերպելու, իրադրությունը բացահայտելու, նպատակադրելու, հնարավոր որոշումներ ձևակերպելու, արժևորելու և գնահատելու համար հարկավոր է հստակ պատասխանել հետևյալ հարցերին<sup>5</sup>. ա) արդյոք առկա՞ են այն բոլոր փաստերը, որոնք պետք է իմանալ, ուսումնասիրել, բ) արդյոք հաշվի՞ են առնված քաղաքական և սոցիալական իրադրությունը, հոգեկան վիճակը, միջավայրի արժեհամակարգային աստիճանակարգությունը, մտածելակերպը, արդյոք հաշվի՞ է առնված նախկին փորձը, գ) արդյոք ուսումնասիրվա՞ծ են առկա գրականությունը և փաստաթղթերը, դ) արդյոք հաշվի՞ է առնված փորձագետների կարծիքը, ե) արդյոք քննարկվա՞ծ են տվյալ հարցերի վերաբերյալ հասարակության ունեցած վերաբերմունքն ու առկա պայմանների փոխհարաբերությունները, զ) ո՞րն է գլխավոր խոչընդոտը: Ի դեպ, այս վերջին հարցի պատասխանը կապող օղակ է հիմնախնդրի ձևակերպման, իրադրության բացահայտման և նպատակադրման, հնարավոր որոշումների ձևակերպման արժևորման և գնահատման միջև: Վերջինիս համատեքստում պետք է հստակ պատասխանել հետևյալ հարցերին. ա) ի՞նչ հետևանքներ կարող են ունենալ խոչընդոտները, բ) կարո՞ղ են դրանք նախօրինակ դառնալ, գ) արդյոք դա կանդրադառնա՞նապագայի վրա, դ) կանդրադառնա՞ր դա որոշում ընդունող ինստիտուտի կամ անհատի վրա, ե) ի՞նչ հասարակական ազդեցություն կարող է ունենալ, արդյո՞ք դա օրինական է ու բարոյական, է) ինչպե՞ս դրան կվերաբերեն հասարակական և քաղաքական կազմակերպությունները<sup>6</sup>:

Որոշման նպատակները կարող են լինել իրավիճակային, կարճաժամկետ, երկարաժամկետ, մեծ (macro-), փոքր (micro-) և հանդես գալ քաղաքական իդեալներով: Ցանկալի է, որ նպատակները լինեն հստակ

<sup>3</sup> Дегтярев 2004, 218-229.

<sup>4</sup> Mu, Pereyra-Rojas 2016, 31-34.

<sup>5</sup> Дегтярев 2004, 269-295.

<sup>6</sup> Pettigrew 2009, 5-11.

ձևակերպված, միանշանակ և ունենան կառուցվածքային բաժանում, ինչպես նաև աստիճանակարգված կառուցվածք: Իսկ եթե դրանք բազմաթիվ են, պետք է կազմել դրանց աստիճանակարգությունը: Նպատակի տեսակով են պայմանավորված նաև որոշման դասակարգումը, դրա ընդունման մեթոդների, ռեսուրսների ընտրությունը և այլն: Որոշումներ ընդունելու գործընթացում հարցերին պատասխանելու համար պետք է հաշվի առնել, որ մարդիկ, խմբերը և այլ հանրույթներ հիմնականում բաց համակարգեր են և կրում են այլ համակարգերի անմիջական և միջնորդավորված ազդեցությունը<sup>7</sup>: Հիմնախնդրին անդրադառնալով՝ հարկավոր է տարբերակել երկու կարևոր հակասություններ՝ բարդությունը և դժվարությունը: Շատ տեսաբաններ, մասնավորապես Հ.Սայմոնը<sup>8</sup>, նշում են, որ բարդությունները բազմաթիվ երևույթներ կամ օբյեկտներ են, որոնք փոխկապակցված են, օրինակ՝ տնտեսությունը պայմանավորված է էներգետիկայով, իսկ էներգետիկայի առկայությունը՝ քաղաքականությամբ: Քաղաքականությունն իր հերթին պայմանավորված է ուժով, վերջինս էլ՝ ռազմատնտեսական հզորությամբ և այլն: Պետք է նկատել, որ այդ փոխկապակցությունը համարժեք է. եթե քաղաքականությունը պայմանավորված է տնտեսությամբ, ապա տնտեսությունն էլ իր հերթին՝ քաղաքականությամբ: Այս փոխհարաբերությունները պայմանավորված են բաղկացուցիչ մասերի քանակով և իրականացվում են տարբեր հաճախականությամբ և հզորությամբ: Ընդհանուր առմամբ, որոշման բարդությունը բնորոշելու համար պետք է հաշվի առնել միջավայրի մշակույթը, լեզվի առանձնահատկությունները, մարդկանց մտածողության ձևը, անձնական հատկանիշները և այլն: Բարդությունից պետք է տարբերակել դժվարությունը: Այնպիսի պարզ առարկա, ինչպիսին պարանի հանգույցն է, ինքնին կարող է բարդ լինել: Սակայն մենք որոշումներ ընդունելու գործընթացում, հատկապես պետական կառավարման գործընթացում պետք է տարբերակենք որոշումների ընդունման գործընթացի բարդությունն ու դժվարությունը: Հանգույցն ունի մեկ լուծում, որը կարող է դժվար լինել, բայց նպատակը մեկն է՝ քանդել հանգույցը: Բարդության և դժվարության տարբերությունն այն է, որ բարդությունը վերաբերում է հիմնախնդրի էությանը, իսկ դժվարությունը՝ լուծման ուղիներին: Գործնականում հաճախ անհրաժեշտություն է

<sup>7</sup> Cox 1975, 37-38.

<sup>8</sup> Simon 2000, 91-117.

առաջանում հիմնախնդիրը լուծելու փոխարեն այն կանխալուծել, այսինքն՝ այն չեզոքացնել կամ լուծումը հետաձգել՝ կայացնելով համապատասխան որոշումներ: Այդա և Մարտեն Ուիլսոններն առանձնացնում են հետևյալ որոշումները, որոնք կարող են նպաստել այդ նպատակի իրականացմանը՝ ուղղորդող որոշումներ, որոնց նպատակը հիմնախնդիրը վերացնելն է որպես խնդրի լուծման ամենալավ տարբերակ: Կանխարգելիչ որոշումները կա՛մ վերացնում են հավանական հիմնախնդիրները՝ նրա կառուցվածքներում որոշակի փոփոխություններ կատարելով, կա՛մ դրա առաջացման հնարավորությունները հասցնում են նվազագույնի: Որոշումները պատահականությունների դեմ ընդունվում են այն դեպքում, երբ անհնար է նախորդ երկուսի ընդունումը, երբ նպատակ է դրված ենթադրվող անցանկալի հետևանքները դարձնել ոչ էական: Հարմարվողական որոշումները կիրառվում են այն դեպքում, երբ թույլատրելի է հիմնախնդրի գոյության հետ հաշտվել միայն այն դեպքում, երբ այն նպաստում է ցանկալի իրականացմանը և բնավ չի անդրադառնում կենսական շահերին: Ժամանակավոր որոշումներն օգնում են ժամանակ շահել և լրացուցիչ տեղեկություններ ստանալ:

### **Որոշումների ընդունման գործընթացի արժեքավորումը և գնահատումը**

Որոշումներ ընդունելու գործընթացի ընդհանուր ուսումնասիրության ժամանակ պետք է տարբերակել որոշումների արժևորումը և գնահատումը: Արժևորման դեպքում հաշվի են առնվում, թե ինչպիսի պոտենցիալ հնարավորություններ ունի տվյալ որոշումը, արդյոք համապատասխանո՞ւմ է իրավական, բարոյական նորմերին, որքանո՞վ է համապատասխանում ժողովրդի մտածելակերպին և այլն: Գնահատելիս անդրադառնում են տվյալ իրադրության մեջ որոշման կենսունակության հավանականությանը:

Նախքան բուն որոշման ընդունման գործընթացին անցնելը հարկ է պատասխանել հետևյալ հարցերին.

- Ի՞նչ նպատակ ունի որոշումը: Սա վերաբերում է ձևակերպված հիմնախնդրի լուծմանն ուղղված միջոցներին, այն նպատակներին, որոնց հասնելուն է ուղղված տվյալ որոշումը: Հարցն այն է, որ պարտադիր չէ՝ որոշում ընդունելու գործընթացը նպատակաուղղված լինի զուտ հիմնախնդրի լուծմանը: Պլանավորումը, որը ենթադրում է որոշումների ընդուն-

ման հակադարձ գործընթացի կիրառում, ուղղված է ապագայի կանխատեսմանը: Այդ գործընթացում կարևորվում են՝

- ով պետք է որոշում կայացնի. պետք է լինեն համապատասխան մարդիկ, որոնք իրենց վրա կվերցնեն տվյալ որոշման ընդունման պատասխանատվությունը.

- որտեղ պետք է ընդունվի որոշումը, ինչ միջավայրում և ինչ պայմանների և սահմանային իրադրության առկայության դեպքում.

- երբ պետք է ընդունվի որոշումը, ինչ ժամանակահատվածում.

- ինչպես պետք է ընդունվի որոշումը, ինչ տեխնոլոգիա, միջոցներ, մեթոդներ պետք է կիրառվեն, և ինչ դրսևորում պետք է ունենա ձևակերպված որոշումը:

Որոշումներ ընդունելու ժամկետը կարող է չափազանց սուղ լինել: Սակայն նշվածը հիմնականում վերաբերում է իրավիճակային որոշումների կայացմանը: Կոնֆլիկտային և ճգնաժամային իրավիճակների առկայության դեպքում, երբ հնարավոր չէ անցնել որոշումներ ընդունելու գործընթացի վերոնշյալ բոլոր փուլերով և մեկ առ մեկ անդրադառնալ բոլոր գործոններին, հնարավոր է որոշում ընդունել նաև բնազդաբար:

Որոշում կայացնելու փուլերը, ըստ Ի. Ջենիսի և Լ. Մաննի, հետևյալներն են՝

- խնդրի գնահատումը,
- հնարավոր տարբերակների վերանայումը,
- եղած տարբերակների գնահատումը,
- որոշման կայացումը՝ անկախ ռիսկի գործոնից:

Չնայած դրանց որոշակի առանձնահատկություններին՝ պետությունների՝ քաղաքական որոշումների ընդունման գործընթացը կարելի է բաժանել հետևյալ փուլերի. ա) հիմնախնդրի ձևակերպում, բ) իրադրության բացահայտում և նպատակադրում, գ) հնարավոր որոշումների ձևակերպում, դ) այլընտրանքային որոշումների ձևակերպում, ե) հնարավոր որոշումների արժևորում, զ) այլընտրանքային որոշումների արժևորում, է) հնարավոր որոշումների գնահատում, ը) այլընտրանքային որոշումների գնահատում, թ) որոշման հետևանքների կանխատեսում, ժ) որոշման ընտրություններ, ժա) վերջնական եզրակացություններ:

Բոլոր ժամանակներում անհատները, կազմակերպությունները կամ համապատասխան շարժումները ձգտել են ընդունել արդյունավետ քաղաքական որոշումներ, որոնց կենսագործումը պետք է ապահովի նրանց

կենսական և ոչ կենսական շահերի իրականացումը<sup>9</sup>: Ինչպես նշում էր չինական փիլիսոփայական մտքի հսկա Սուն Ցզին, «որոշման որակը նման է ճիշտ ժամանակին սրընթաց շարժվող բազեին, որը նրան հնարավորություն է տալիս հարվածելու և ոչնչացնելու իր զոհերին»:

Որոշումներ ընդունելու գործընթացի վրա ազդող կարևորագույն բաղկացուցիչներից են սուբյեկտները: Ընդհանրապես, սուբյեկտը բավական լայն հասկացություն է ինչպես միջազգային իրավական, քաղաքական, այնպես էլ բուն որոշումներ ընդունելու տեսանկյունից: Այս առումով հարկ է նշել, որ կա սուբյեկտների հստակ դասակարգում: Այդ դասակարգումը մեզ հնարավորություն է տալիս հասկանալու ոչ միայն սուբյեկտների ազդեցությունը որոշումներ ընդունելու գործընթացի վրա, այլև վեր հանելու այն կարևորագույն բնութագրիչները, որոնք առկա են տվյալ սուբյեկտների դեպքում: Ընդունված է սուբյեկտների մասին խոսելիս նշել հետևյալ սուբյեկտները՝ պետություններ, անհատներ կամ հեղինակավոր անձինք, շարժումներ, ճնշման խմբեր և այլն: Սուբյեկտների մասին խոսելիս նախևառաջ պետք է հստակեցնել, թե ինչ է նշանակում է սուբյեկտ, և ինչ նշանակությամբ ենք մենք այն կիրառում: Այսպես՝ որոշումների ընդունման սուբյեկտներն այն բաղադրիչներն են, որոնք տարբեր ժամանակներում և տարբեր պայմաններում էական ազդեցություն են ունենում որոշումներ ընդունելու գործընթացի, դրանց նախապատրաստման, բուն ընդունման, վերահսկողության և այլ փուլերի վրա: Իհարկե, կան սուբյեկտների մեկը մյուսի նկատմամբ գերակայություն և մի շարք այլ առանձնահատկություններ, սակայն դրանցով չի փոխվում նրանց գործառնության նշանակությունը, կարգավիճակը. դրանք շարունակում են մնալ սուբյեկտ: Պայմանավորված որոշումների ընդունման օբյեկտներով՝ անհրաժեշտաբար փոփոխվում են նաև որոշումների ընդունման սուբյեկտները. պատմության մեջ դրանք հանդես են գալիս գրեթե նույն պրիզմայով և դասավորվածությամբ. սա մասնավորապես վերաբերում է միջազգային կազմակերպություններում որոշումներ ընդունելու գործընթացին<sup>10</sup>: Պետություններում ինչպես որոշումներ ընդունելու գործընթացի կազմակերպական, այնպես էլ դրա վրա ազդելու տեսանկյունից կարևոր նշանակություն ունեն մի շարք գործոններ: Որոշումներ ընդունելու գործընթացի վրա ազդող գոր-

<sup>9</sup> Հայրապետյան 2010, 39:

<sup>10</sup> Ланцова, Ачкасова 2005, 240-248.

ծոնները կարևոր են այն առումով, որ դրանց տիրապետելը հնարավորություն է տալիս ընդունելու քաղաքական արդյունավետ որոշումներ և հետազոտության միջոցով հնարավորություն ընձեռելու ընդունելու հեռահար քաղաքական որոշումներ: Որոշումների ընդունման գործոնների վերաբերյալ մասնագիտական գրականության մեջ կան տարատեսակ ձևակերպումներ և դասակարգումներ: Դրանք բավական շատ են, և յուրաքանչյուրն ունի ոլորտային ընկալում և մեկնաբանություններ: Ամենալայն դասակարգմամբ որոշումներ ընդունելու գործընթացի վրա ազդող գործոնները բաժանվում են երկու հիմնական խմբերի՝ ներքին և արտաքին: Դրանից բացի, կան նաև քաղաքական, տնտեսական, ռազմական, մշակութային, բարոյահոգեբանական, իրավական և մի շարք այլ գործոններ: Ներկայումս տարբեր հետազոտողներ (Դ. Սթոուն Դ. Մոսկրոպ, Ա. Մինց և այլք) որոշումներ ընդունելու գործընթացում առանձնացնում են նաև սուբյեկտիվ գործոնի դերը: Այս գործոնները տարբեր պետություններում և համակարգերում նույնական չեն, սակայն պետք է նշել, որ, պայմանավորված տվյալ պետության առանձնահատկություններով, դրանցից մի քանիսը կարող են գերակշռել մյուսների նկատմամբ: Օրինակ՝ Հայաստանում և Մեծ Բրիտանիայում դրանք, ըստ հասարակական-քաղաքական առանձնահատկությունների, կարող են տարբեր ոլորտային առաջնահերթություններ ունենալ:

Որոշումներ ընդունելու գործընթացին անդրադառնալիս անհրաժեշտ է տարբերակել որոշումների ընթացակարգի և գործընթացի առանձնահատկությունները: Ընթացակարգն ավելի նեղ հասկացություն է. այն որոշումների գործառնմանն ուղղված տեխնիկական քայլերի ամբողջություն է, ավելին՝ ընթացակարգը որոշումներ ընդունելու գործընթացի մաս է: Որոշումներ ընդունելու ընթացակարգը հատկապես առավել կարևորություն է ստանում միջազգային կազմակերպություններում<sup>11</sup>: Այս համատեքստում որոշումներ ընդունելու գործընթացի դիվանագիտական-քաղաքական նախապատրաստումները, հնարավորինս անթերի մեթոդաբանության և մոդելավորման աշխատանքների կիրառումը նպաստում են արդյունավետ որոշումներ ընդունելուն: Ի դեպ, այս նախադրյալները կարևորվում են ոչ միայն միջազգային հարաբերություններում որոշումներ կայացնելու առումով, այլև ներպետական մակարդակում լավ կառավարում

<sup>11</sup> Reinalda 2004, 109.

իրականացնելու նպատակով: Մասնավորապես, օրենսդիր և գործադիր մարմիններում նույնպես որոշումներ կայացնելը որոշումներ ընդունելու հոգեբանական, ճանաչողական և կարգավորիչ լուծումները հաշվի առնելն է:

### **Քաղաքական որոշումների ընդունման գործընթացում մեթոդաբանական խնդիրները**

Որոշումներ ընդունելու գործընթացն ուսումնասիրելիս հատկապես կարևոր նշանակություն են սկսում ձեռք բերել որոշումների ընդունման մեթոդները: Սա մասնավորապես կարևորվում է քաղաքական որոշումներ ընդունելիս: Մասնագիտական գրականության մեջ առկա է բազմաթիվ մեթոդների դասակարգում, որոնցից յուրաքանչյուրն առանձնահատուկ է բնութագրում որոշումների ընդունման մեթոդի կարևորությունը: Տարբեր հետազոտողներ որոշումներ ընդունելու գործընթացի տարբեր մեթոդներ են առաջարկում, իսկ եթե ընդհանրացնենք դրանք, ապա կարող ենք առանձնացնել որոշումների ընդունման հետևյալ հիմնական մեթոդները. Թոմաս Սաթթ՝ ֆորմալ, համակարգային, Լ. Սվեգ՝ գծային, ռացիոնալ, ազատական, և Ա. Դեկտյարով՝ դիսկրիպտիվ և պրեսկրիպտիվ մեթոդներ<sup>12</sup>: Սակայն մեկ բան հստակ է. անկախ այն հանգամանքից, որ որոշումներն իրենց բնույթով և քանակով տարբեր են, այնուամենայնիվ, դրանց ընտրությունը մեծ մասամբ պայմանավորված է իրավիճակով, արդյունավետության գնահատման և արժևորման չափանիշներով, կիրառման օբյեկտով և այլն: Կա որոշումների ընդունման մեթոդների պարզ դասակարգում՝ խմբային և անհատական որոշումներ ընդունելու մեթոդներ: Խմբային մեթոդներից հատկանշական են՝ 1) համաձայնության մեթոդը, 2) քվեարկության վրա հիմնված տարբեր մեթոդները, 3) դելֆի մեթոդը և այլն: Անհատական մեթոդներից են պարզ առաջնահերթության մեթոդը, բավարարման մեթոդը, ֆլիպիզմը, որոշումների ընդունման գործընթացի ավտոմատացված աջակցությունը և այլն:

Որոշումների ընդունման ինկրեմենտալ մեթոդն առաջարկել է ակադեմիկոս տեսաբան Հենրի Մինցբերգը: Մինցբերգը և նրա գործընկերները Մոնրեալի Մակ Գիլա համալսարանում տարբեր տեսանկյուններից քննարկել և դիտարկել են կազմակերպություններում որոշումների ընդունման

<sup>12</sup> Saaty, Vargas 2012, 333-337.

խնդիրները: Նրանք հետազոտել են կազմակերպություններում ընդունված որոշումների 25 օրինակներ և դրանց առանձնահատկությունները: Նրանց հետազոտությունը որոշումներ ընդունելու առումով կարևորում էր ցանկացած քայլում հետևողական գործունեություն իրականացնելը: Որոշումներ ընդունելու գործընթացում խնդրի այսպիսի մոտեցումը կոչվեց ինկրեմենտալ մեթոդ, ըստ որի՝ ուշադրությունը հիմնականում կենտրոնացված է ոչ թե Կարնեգիի մոդելի նմանությամբ քաղաքական ու սոցիալական գործոնների վրա, այլ որոշումներ ընդունելու ձգվածության ողջ ընթացքում գործողության կառուցվածքային հետևողականության վրա: Մինցբերգի ինկրեմենտալ որոշումների ընդունման հետազոտության կարևորագույն բաղադրիչներից մեկն այն է, որ հիմնական որոշում ընդունելը նախապես խարսխված է մի շարք «մանր որոշումների» վրա, որոնք էլ քայլ առ քայլ կայացվում են բուն որոշման դիրքերն ամրապնդելու նպատակով: Ինչպես նշում են հեղինակները, այսպիսի մանր որոշումները հաճախ առավել մեծ կարևորություն են ունեն, քան բուն վերջնական որոշումը: Ընդհատման որոշումները նշելով՝ Մինցբերգը<sup>13</sup> հստակ ներկայացնում էր դրա բովանդակությունը՝ բացատրելով, թե դա ինչ է նշանակում: Նա նշում էր, որ պետությունը պետք է վերադառնա իր նախկին որոշմանը և իրավիճակը շտկելու նկատառումով, ամբողջ ցիկլը փոփոխելով, ընդունի այլ ընտրանքային քաղաքական նոր որոշումներ: Այդպիսի ցիկլերն իրականում պետություններում որոշումներ ընդունելու գործընթացի միջոցներից են, և դրա առկայության դեպքում կազմակերպությունը սկսում է հասկանալ, թե որքանով է հնարավոր այդ որոշումը կենսագործել<sup>14</sup>: Վերջնական որոշումը կարող է տարբերվել որոշման ընդունման սկզբնական տարբերակից, և դա որոշումներ ընդունելու ինկրեմենտալ փուլում բնականոն գործընթաց է, որը կատարվում է քայլ առ քայլ: Հ. Մինցբերգը նաև առաջարկել է որոշումներ ընդունելու գործընթացը բաժանել երեք փուլերի՝ խնդրի նույնականացում, կառավարչական որոշումների տարբերակների մշակում և կառավարչական որոշումների ընդունման ընտրություն ու գնահատում: Որոշումներ ընդունելու գործընթացի ռացիոնալ մեթոդը տրամաբանված իմացական որոշումների ընդունումն է քայլ առ քայլ մշակված գործընթացում: Այս գործընթացում շեշտը դրվում է բանական և կշռա-

<sup>13</sup> Минцберг 2018, 46-49.

<sup>14</sup> Simon 1976, 130-131.

դատված արդյունքներ ստանալու և գլխավոր որոշում կայացնելուց առաջ այլընտրանքային տարբերակներ առաջարկելու վրա: Մասնագիտական գրականության մեջ կան որոշումների ընդունման գործընթացի ռացիոնալ մեթոդի բազմաթիվ սահմանումներ<sup>15</sup>: Սակայն սա թերևս դրանց ընդհանրական բովանդակությունն արտահայտող սահմանումներից մեկն է: Ընդհանուր առմամբ, առանձնացվում են ռացիոնալ որոշման ընդունման մեթոդի հինգ քայլեր: Ոլորտի հետազոտողների վերլուծություններն ի մի բերելով՝ կարելի թվարկել դրանք՝ 1) հասկանալ իրավիճակը և որոշումն ընդունել անհրաժեշտաբար, 2) բոլոր կարևոր չափորոշիչները պետք է հստակեցված և քննարկված լինեն, 3) բոլոր հավանական իրավիճակները պետք է քննարկվեն, և համապատասխանաբար մշակվեն ելքային ռազմավարություններ, 4) բոլոր հավանական իրավիճակները պետք է քննարկել և հաշվի առնել, թե որից ինչ արդյունքներ կարելի է ստանալ, այնուհետև ընտրել լավագույն տարբերակը, 5) լավագույն տարբերակը միշտ ընտրելու հնարավորություն: Մի շարք տեսաբանների բնորոշմամբ՝ ռացիոնալ որոշումներն առավելապես կիրառելի են թիմերում, որտեղ ռացիոնալ որոշման կիրառումը թիմային արդյունավետ աշխատանք իրականացնելու կարևորագույն նախադրյալներից է: Իհարկե, պահանջվում են մեծ ջանքեր, հսկայական աշխատանք, տեղեկատվության առկայություն և այլն:

Մեթոդաբանության համատեքստում որոշումները կարող են ընդունվել քվեարկության և կոնսենսուսի միջոցով: Մինչ օրս մասնագիտական գրականության մեջ հստակ մոտեցում չկա, թե վերոնշյալը վերաբերում է որոշումների ընդունման մեթոդաբանությանը, տեխնիկային, ընթացակարգին, թե՞ որևէ այլ բնագավառին<sup>16</sup>: Հարցն այն է, որ միանշանակ պատասխաններ կարելի է տալ միայն քվեարկությամբ: Քվեարկության ժամանակ որոշումները կարող են ընդունվել պարզ և բացարձակ մեծամասնության սկզբունքների հիման վրա: Այս առումով քվեարկության և կոնսենսուսի միջև հստակ տարբերություն կա: Կոնսոցիատիվիզմի\* դեպքում

<sup>15</sup> Eisenführ, Weber, Langer 2010, 168-173.

<sup>16</sup> Куликов 2000, 211-215.

\* Հաճախ դիտարկվում է իշխանության կիսման ձև հասարակության ներսում: Կոնսոցիատիվիզմը նպատակաուղղված է հաշտեցնելու հասարակության հատվածական բաժանարարությունը և լուծելու դասակարգային և էթնիկ կոնֆլիկտները: Տեսության նպատակներն են կառավարման կայունությունը, իշխանության կիսումը, բռնությունից խուսափումը և ժողովրդավարության գոյատևումը: Կոնսոցիատիվիզմը

կարծես վերոնշյալ երկու հասկացությունները համակցվում են, երբ համամասնության ապահովման և փոխադարձ վետոյի մեխանիզմով փորձ է արվում ընդունել հասարակության ներդաշնակություն ձևավորող քաղաքական որոշումներ:

Որոշումների ընդունման միաձայնության սկզբունքը կարող է կիրառվել միայն այն դեպքում, երբ որոշման կիրառման հարցում որոշում ընդունող բոլոր սուբյեկտներն իրենց վրա որոշակի պարտավորություն են վերցնում<sup>17</sup>: Միաժամանակ, նրանցից յուրաքանչյուրն ստանում է վետոյի կիրառման իրավունք: Այս սկզբունքն առավել հստակ և մշակված գործում է և հատկապես բնորոշ է կոնսոցիատիվ ժողովրդավարության մոդել որդեգրած պետություններին: Որոշումներ ընդունելու գործընթացը խորությամբ ուսումնասիրելիս պարզ է դառում, որ քվեարկողներն անմիջականորեն միշտ չեն արտահայտում իրենց շահերը և կարող են փոխզիջման գնալ հետագայում փոխհատուցում ստանալու ակնկալիքով: Օրինակ՝ խորհրդարանում այն կուսակցությունը կամ խումբը, որը, բավականաչափ փոքր լինելով, չի հավակնում նախարարների կաբինետ կազմելուն կամ խորհրդարանի նախագահ առաջադրելուն, կարող է նույնիսկ առանց նախնական պայմանավորվածության ապահովել իր օժանդակությունը մեծամասնություն ունեցող կուսակցությանը՝ հետագայում ակնկալելով վերջինիս օժանդակությունը սեփական շահերի իրականացման գործում<sup>18</sup>:

Այսպիսով, որոշումների ընդունման համատեքստում կոնսենսուսը հանդես է գալիս որպես քաղաքական գործընթաց և ընթացակարգային ապահովում, որոնք հաճախ պայմանավորված են միմյանցով: Մասնագիտական գրականության մեջ ընդունված է, որ կոնսենսուսը քաղաքական գործընթացի մի մասն է: Շատ տեսաբաններ (Մ. Հերցբերգ, Դ.Սմիթ<sup>19</sup> և այլք) նշում են, որ կոնսենսուսը ազգային բնավորության գիծ է: Հասարակագետների շրջանում տարածված է նաև այն կարծիքը, որ ներկայումս մի շարք քաղաքական գործընթացների կառուցողական վարքաբանության մեջ անգնահատելի և վճռորոշ դեր ունի հենց կոնսենսուսը:

---

տեսական և բովանդակային առումներով շատ մոտ է «կոնֆեսիոնալիզմ» և «կորպորատիզմ» հասկացություններին:

<sup>17</sup> Hodgkinson, Starbuck 2012, 324-326.

<sup>18</sup> Շահգեղյան 1996, 7-9:

<sup>19</sup> Smith 2020, 3-14.

Քաղաքական որոշումներ կայացնելու գործընթացում հատկապես կարևորվում է հաղորդակցային տեխնոլոգիաների՝ փաստարկման, բանակցության դերը: Բանակցությունները հիմնականում կարևորվում են այն դեպքում, երբ որոշումներ ընդունելու գործընթացում բոլոր սուբյեկտներն ունեն փոխադարձ վետոյի իրավունք: Հենց այս դեպքում է, որ կարևորվում են դիվանագիտական մոտեցումները: Ինչպես անել, որ խնդիրները լուծվեն բանակցային ճանապարհով, և ապահովվեն փոխշահավետ գոյակցության նախադրյալներ: Միաժամանակ, փոխընդունելի և արդյունավետ որոշումների կայացման գործընթացում նախատեսվում է որոշման կայացման գործընթացի փաստարկում. սա հնարավորություն է տալիս ոչ միայն հիմնավորելու որոշման անհրաժեշտությունը, այլև անդրադառնալու այն խնդիրներին, որոնք կողմերի շրջանում տարըմբռնումների տեղիք էին տալիս:

Ամփոփելով նշենք, որ քաղաքական որոշումներ ընդունելու գործընթացներում կարևոր խնդիրներից են ճգնաժամային և կոնֆլիկտային անորոշության պայմաններում ընթացակարգային և մեթոդաբանական առանձնահատկությունները<sup>20</sup>: Մասնավորապես, եթե դիտարկենք բազմակազմ հասարակությունների (Լիբանան, Ադրբեջան, Կանադա, Հնդկաստան և այլն) օրինակները, կնկատենք, որ դրանցում ներսեգմենտային, խմբային և ինստիտուցիոնալ շահերի անհամադրելիությունը հաճախ ձևավորում է կառավարման ճգնաժամեր, որտեղ որոշումներ կայացնելու գործընթացը մեթոդաբանական, ընթացակարգային, մոդելավորման ակնթարթային թարմացումների կարիք ունի: Ուստի, ինչպես նշում է Նապոլեոն Առաջին Բոնապարտը, «ոչինչ այնքան դժվար չէ, որքան որոշում կայացնել կարողանալը»<sup>21</sup>: Իսկ սա հետևողական և գործիմաց աշխատանքային մոտեցումներ մշակելու անհրաժեշտություն է առաջացնում ոչ միայն որոշում կայացնողների, այլև համալիր գործընթացին առնչվող ցանկացած բաղադրիչի համար:

### **Եզրակացություններ**

Որոշումների ընդունման գործընթացը, անկախ դրա տարածական և ժամանակային չափումներից, միշտ եղել է պետությունների և անհատների

<sup>20</sup> McLucas 2003, 6-8.

<sup>21</sup> Winter 2020, <https://www.chesshistory.com/winter/extra/napoleon.html>.

ուշադրության կենտրոնում: Բոլորը ինչպես անհատական, այնպես էլ հավաքական մակարդակներում կայացնում են որոշումներ՝ նպատակ ունենալով լուծել իրենց առջև ծառացած խնդիրները և նշմարել տեսանելի ապագան: Քաղաքական որոշումների կայացման գործընթացը բավական բարդ գործընթաց է, որտեղ կարևորվում են ինչպես հիմնախնդրի ձևակերպումը, նպատակադրումը, փուլերը, որոշման արժեքավորումը և գնահատումը, այնպես էլ որոշման մոդելավորման և մեթոդաբանության հետ կապված հարցերը: Քաղաքական գործընթացների համատեքստում հատկապես կարևորվում է արդյունավետ որոշումների ընդունումը, որը նախատեսում է ոչ միայն մեթոդաբանական առանձնահատկություններ, այլև կիրառման փորձ և հմտություններ: Այս հարցերը հատկապես արդիական են Հայաստանի Հանրապետության դեպքում, քանի որ վերջին երեսուն տարիներին նկատելի են պետության լավ կառավարման, պետական ինստիտուտների գործառնման և անհրաժեշտ կադրային քաղաքականության հետ կապված քաղաքական մշակույթի հիմնախնդիրներ, որոնց ճիշտ լուծում տալը ժամանակի հրամայականն է և բարեկեցիկ պետություն ձևավորելու նախադրյալը:

### Գրականություն

- Հայրապետյան Դ. 2010, Որոշումների ընդունման հոգեբանություն (տեսությունների վերլուծություն), Երևան, ԵՊՀ հրատ., էջ 39:
- Շահգեղյան Մ. 1994, Ուլքեր են ընդունում քաղաքական որոշումներ, Բանբեր Երևանի պետական համալսարանի, N 1 (82), Երևան, էջ 144-149:
- Շահգեղյան Մ. 1996, Քաղաքական որոշումների ընդունման մեթոդաբանական վերլուծություն (թեկնածուական ատենախոսություն), Երևան, էջ 7-9:
- Дегтярев А. 2004, Принятие политических решений, Москва, «Университет книжный дом», с. 218-229.
- Куликов А. 2000, Методы принятия решений в международных организациях и на международных конференциях, Московский журнал международного права, N 3, Москва, с. 211-215.
- Ланцова С., Ачкасова В. 2005, Мировая политика и международные отношения, Москва, «Питер», с. 240-248.
- Минцберг Г. 2018, Менеджмент: природа и структура организаций (город не указан), «Эксмо», с. 720.

- Cox R., Jacobson H. 1975, Anatomy of Influence: Decision Making in International Organization, p. 37-38.
- Duncan G. 1990, The Comparative Survey of Freedom: Experiences and Suggestions, Studies in Comparative International Development, N 25 (1), p. 25-50.
- Eisenführ F., Weber M., Langer T. 2010, Rational Decision Making, Springer Berlin Heidelberg, p. 447.
- Mu E., Pereyra-Rojas M. 2016, Practical Decision Making: An Introduction to the Analytic Hierarchy Process (AHP), Using Super Decisions V2, Springer International Publishing, p. 111.
- Pettigrew A. 2009, The Politics of Organizational Decision-Making, Routledge, p. 301.
- Reinalda B. 2004, Decision-Making within International Organizations, Routledge/ECR Studies in European Political Science, p. 109.
- Saaty T., Vargas L. 2012, Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process, p. 333-337.
- Simon H. 1976, From Substantive to Procedural Rationality, In S.J. Latsis (Ed.), Method and Appraisal in Economics, Cambridge, Cambridge University Press, p. 130-131.
- Simon H. 2000, Administrative Behavior (4th Edition), TFP, p. 369.
- Smith D. 2020, Structured Decision Making: Case Studies in Natural Resource Management, JHUP, 270.

## **ՔԱՂԱՔԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐ ԸՆԴՈՒՆԵԼՈՒ ԳՈՐԾԸՆԹԱՅԻ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆԱԿԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ**

Նարեկ Գրիգորյան

Ամփոփում

Քաղաքական որոշումների կայացման գործընթացը միշտ եղել է պետությունների ուշադրության կենտրոնում: Սա ունի մի շարք տեսագործական դրսևորումներ, որոնք արտացոլում են որոշումների կայացման գործընթացի ամբողջ էությունը:

Պետության դեպքում որոշումների կայացման գործընթացի առանձնահատկությունը ավելի շուտ պայմանավորված է փոխադարձության և համամասնության կարևոր սկզբունքներով: Հիմնական նպատակը բոլորի մաս-

նակցությամբ արդյունավետ պետական քաղաքականության իրականացումն է, ինչպես նաև համատեղ փոխընդունելի որոշումների ընդունումը: Համատեղ որոշումների կայացումը սովորաբար հանգեցնում է նրան, որ որոշման արդյունքների և հետևանքների մեղավորը ոչ թե մեկն է, այլ բոլորը: Արդյունավետ որոշումների ընդունումը պայմանավորված է որոշումների կայացման փուլերով, որոնց ճիշտ մեթոդաբանությունը և մոդելավորումը որոշումների ընդունման գործընթացի հիմքն են:

Կարևոր խնդիրներից մեկը արտակարգ կամ կրիտիկական իրավիճակներում որոշում կայացնելու խնդիրն է, մի գործընթաց, որն ունի հատուկ ընթացակարգեր և տեխնոլոգիաներ: Կապի տեխնոլոգիաների դերը նույնպես կարևոր է, երբ որոշումների կայացման գործընթացն ուղեկցվում է դիվանագիտական կամ բանակցային գործիքների օգտագործմամբ:

**Քանակի բառեր՝** քաղաքական որոշում, որոշումներ ընդունելու գործընթաց, բանակցություններ, մոդելավորում, փուլեր, մեթոդներ, դիվանագիտություն:

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ ПОЛИТИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Нарек Григорян

Резюме

Процесс принятия политических решений всегда был в центре внимания государств. В связи с этим существует ряд теорий и практических проявлений, которые отражают суть процесса принятия решений.

Специфика процесса принятия решений в условиях государства обусловлена, скорее, важными принципами взаимности и пропорциональности. Здесь основной целью является осуществление эффективной государственной политики при участии всех, а также принятие совместных взаимоприемлемых решений. Принятие совместных решений приводит к тому, что за результат и последствия ответственность будут нести все. Принятие эффективных решений обусловлено их поэтапностью и составляет основу данного процесса с соответствующей методологией и моделированием.

Одним из важных вопросов является вопрос принятия решений в чрезвычайных или критических ситуациях, что предполагает специальные

процедуры и технологии. При этом важна также роль коммуникационных технологий, когда процесс принятия решений сопровождается применением дипломатических или переговорных инструментов.

**Ключевые слова** – политическое решение, процесс принятия решений, переговоры, моделирование, этапы, методы, дипломатия.

## METHODOLOGICAL ANALYSIS OF POLITICAL DECISION-MAKING PROCESS

Narek Grigoryan

### Abstract

The political decision-making process has always been at the center of attention of states. In this regard, there are a number of theories and practical manifestations that reflect the whole essence of the decision-making process.

The specificity of the decision-making process in conditions of the state is rather due to the important principles of reciprocity and proportionality. The main goal here is the implementation of an effective state policy with the participation of all, as well as the adoption of joint mutually acceptable decisions. Making joint decisions leads to the fact that not one, but all will be blamed for the results and consequences. The adoption of effective decisions is conditioned by the stages of decision making, which form the basis of this process by appropriate methodology and modeling.

One of the important issues is the issue of decision-making in emergency or critical situations, a process that has special procedures and technologies. The role of communication technologies is also important, when the decision-making process is accompanied by the use of diplomatic or negotiation tools.

**Key words** – political decision, decision-making process, negotiations, modeling, stages, methods, diplomacy.