



ՏՐԱՆՍՊՈՐՏԱՅԻՆ ՓԱՍՏԱԹՂԹԵՐ

ՏՓ – 34  
ՓԵՏՐՎԱՐ 2011

# Ճանապարհային ակտիվի կառավարման ֆիլտր. Ղազախստանի և Հայաստանի դեպքերի ուսումնասիրություն

Սեզար Քիրոս, Ալեխանդրո Լոպես Մարտինես,  
Սատոշի Իշահարա և Կիրստեն Հոման





**Ճանապարհային ակտիվի  
կառավարման ֆիլտր.  
Ղազախստանի և Հայաստանի  
դեպքերի ուսումնասիրություն**

Սեզար Քիրոս, Ալեխանդրո Լոպես Մարտինես,  
Սատոշի Իշահարա և Կիրստեն Հոման

© 2011 Վերակառուցման և զարգացման միջազգային բանկ/Համաշխարհային բանկ

1818 Էյչ փող. ՆՎ  
Վաշինգտոն, ԿՇ 20433  
Հեռախոս 202-473-1000  
Ինտերնետ՝ [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

Հատորը պատրաստվել է Համաշխարհային բանկի անձնակազմի կողմից: Սույն հատորում արտահայտված բացահայտումները, մեկնաբանությունները և եզրակացությունները պարտադիր չէ արտացոլեն Համաշխարհային բանկի գործադիր տնօրենների կամ նրանց ներկայացրած կառավարությունները տեսակետները:

Համաշխարհային բանկը չի երաշխավորում սույն աշխատանքում պարունակվող տվյալների ճշգրտությունը: Սույն աշխատանքում որևէ քարտեզի վրա պատկերված սահմանները, գույները, նշանակումները և այլ տեղեկատվություն չի ենթադրում Համաշխարհային բանկի դատողություն՝ կապված որևէ տարածքի իրավական կարգավիճակի հետ, կամ այդպիսի սահմանների ընդունում:

### **Իրավունքներ և թույլատվություններ**

Սույն հրապարման մեջ նյութը պաշտպանված է հեղինակային իրավունքով: Սույն աշխատանքի կամ դրա մի մասի պատճենումը և/կամ փոխանցումն առանց թույլատվության կարող է օրենքի խախտում լինել: Վերակառուցման և զարգացման միջազգային բանկը/Համաշխարհային բանկը խրախուսում են նրա աշխատանքի տարածումը և սովորաբար թույլատրում են աշխատանքի մասերի վերարտադրությունը:

Սույն աշխատանքի որևէ մասի պատճենահանման և վերատպման թույլտվության համար խնդրում ենք ուղարկել դիմում ողջ տեղեկատվությամբ հետևյալ հասցեով՝ Copyright Clearance Center Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, USA, հեռախոս՝ 978-750-8400, ֆաքս՝ 978-750-4470, ինտերնետ՝ [www.copyright.com](http://www.copyright.com). Իրավունքների և լիցենզիաների վերաբերյալ մյուս բոլոր հարցումները պետք է հասցեագրվեն Համաշխարհային բանկի Հրատարակչի գրասենյակին՝ 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA, ֆաքս՝ 202-522-2422, էլ. փոստ՝ [pubrights@worldbank.org](mailto:pubrights@worldbank.org):

Սույն հրապարակման լրացուցիչ օրինակներ պատվիրելու համար խնդրում ենք ուղարկել էլեկտրոնային նամակ Տրանսպորտի օգնության սեղանին՝ [transport@worldbank.org](mailto:transport@worldbank.org):

Տրանսպորտի հրապարակումները հասանելի են ցանցում՝ <http://www.worldbank.org/transport/>:

*Կազմի լուսանկար*՝ Ասթանա-Շուշինսկի մայրուղու ձմեռային պահպանումը, Ղազախստան: Սեզար Քիրոսի, 2010:

## CONTENTS

Երախտագիտության խոսք .....	8
Գլխավոր ամփոփագիր.....	10
1. Ներածություն և ուսումնասիրության նպատակները .....	14
2. Կառավարման գնահատումը.....	18
2.1. Ազգային մակարդակի կառավարման ցուցանիշներ .....	18
2.2. Կառավարումը ճանապարհային ոլորտում.....	19
3. Կառավարման բարելավումը, ճանապարհային ոլորտի նախաձեռնությունները .....	23
4. Տվյալներ և մեթոդաբանություն .....	29
4.1. Ուսումնասիրության նախագծումը և իրականացումը .....	1
4.2. Ցուցանիշների միավորումը.....	33
4.3. Տվյալների պոտենցիալ սահմանափակումներ .....	36
5. Արդյունքներ .....	38
5.1. Հայաստան .....	38
5.2. Ղազախստան .....	43
5.3. Հայաստանի և Ղազախստանի արդյունքների համեմատումը.....	48
5.4. Հարցման մասնակիցների արձագանքը.....	51
6. Առաջարկություններ և եզրակացություններ.....	54
6.1. Առաջարկություններ Հայաստանի համար.....	54
6.2. Առաջարկություններ Ղազախստանի համար .....	55
6.3. Ամփոփում և եզրակացություններ.....	55
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1. ԾԱՆԱՊԱՐՀԱՅԻՆ ՈԼՈՐՏԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ ԳՆԱՀԱՏԵԼՈՒ ՀԱՍԱՐ ՀԱՐՑԱՇԱՐ.....	59
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2. ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՍԱՐ ԾԱՆԱՊԱՐՀԱՅԻՆ ԳՈՐԾԱԿԱԼՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԻՆԴԵՔՍԻ (ԾԳԿԻ) ՍԱՆՐԱՄԱՍՆ ՀԱՇՎԱՐԿՆԵՐԸ.....	71
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 3. ՂԱԶԱԽՍՏԱՆԻ ՀԱՍԱՐ ԾԱՆԱՊԱՐՀԱՅԻՆ ԳՈՐԾԱԿԱԼՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԻՆԴԵՔՍԻ (ԾԳԿԻ) ՍԱՆՐԱՄԱՍՆ ՀԱՇՎԱՐԿՆԵՐԸ.....	74
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 4. ՉԽՄԲԱԳՐՎԱԾ ԴԻՏՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՆԵՐՔԻՆ ԵՎ ԱՐՏԱՔԻՆ ՇԱՀԱՌՈՒՆԵՐԻՑ.....	77
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 5. ՉԽՄԲԱԳՐՎԱԾ ԴԻՏՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ՂԱԶԱԽՍՏԱՆԻ ՆԵՐՔԻՆ ԵՎ ԱՐՏԱՔԻՆ ՇԱՀԱՌՈՒՆԵՐԻՑ.....	81
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 6. ՆԵՐՔԻՆ ԵՎ ԱՐՏԱՔԻՆ ՇԱՀԱՌՈՒՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏԱԿԱՆՆԵՐԸ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԵՎ ՂԱԶԱԽՍՏԱՆԻ ՀԱՍԱՐ.....	85
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 7. ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԸ՝ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԱՅԼԸՆՏՐԱՆՔԱՅԻՆ ՄԵԹՈԴԻ ՕԳՏԱԳՈՐԾՄԱՄԲ.....	92

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 8. ԳԱԶԱԽՍՏԱՆԻ ԱՐԳՅՈՒՆՔՆԵՐԸ՝ ԳՆԱՀԱՏՍԱՆ ԱՅԼԸՆՏՐԱՆՔԱՅԻՆ ՄԵԹՈԴԻ ՕԳՏԱԳՈՐԾՄԱՄԲ .....	93
---	----

**Գծապատկերների ցանկ**

Գծապատկեր 1. Կառավարման կառուցվածքը և ճանապարհային ոլորտի աշխատանքը բյուջետային սահմանափակումների ներքո .....	21
Գծապատկեր 2. Հայաստան. Չորս ուղղություններով ներքին և արտաքին շահառուների համեմատումը .....	42
Գծապատկեր 3. Ղազախստան. Չորս ուղղություններով ներքին և արտաքին շահառուների համեմատումը .....	47
Գծապատկեր 4. Ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականները Հայաստանի համար՝ ուղղություն 1 .....	85
Գծապատկեր 5. Ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականները Հայաստանի համար՝ ուղղություն 2 .....	86
Գծապատկեր 6. Ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականները Հայաստանի համար՝ ուղղություն 3 .....	86
Գծապատկեր 7. Ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականները Հայաստանի համար՝ ուղղություն 4 .....	87
Գծապատկեր 8. Ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականները Հայաստանի համար ...	88
Գծապատկեր 9. Ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականները Ղազախստանի համար՝ ուղղություն 1 .....	89
Գծապատկեր 10. Ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականները Ղազախստանի համար՝ ուղղություն 2 .....	89
Գծապատկեր 11. Ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականները Ղազախստանի համար՝ ուղղություն 3 .....	90
Գծապատկեր 12. Ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականները Ղազախստանի համար՝ ուղղություն 4 .....	90
Գծապատկեր 13. Ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականները Ղազախստանի համար .....	91

**Աղյուսակների ցանկ**

Աղյուսակ 1. Հայաստանում և Ղազախստանում հարցվողների կատեգորիաները .....	30
Աղյուսակ 2. Ընտրված հարցերի միջև կոռելյացիայի գործակիցները .....	33
Աղյուսակ 3. Յուրաքանչյուր շահառուի գնահատականի ռանգը՝ պարզ միջինի և գործոնային վերլուծության օգտագործմամբ .....	35
Աղյուսակ 4. Հայաստանի համար ՃԳԿԻ հաշվարկի ամփոփ արդյունքները .....	38
Աղյուսակ 5. Հայաստան՝ չորս տարբեր ուղղություններին համապատասխան կառավարման գնահատումը .....	39
Աղյուսակ 6. Հայաստան՝ ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականների ստանդարտ շեղումները .....	41
Աղյուսակ 7. Հայաստան՝ հիմնական խնդիրների ամփոփում .....	43
Աղյուսակ 8. Ղազախստանի համար ՃԳԿԻ հաշվարկի ամփոփ արդյունքները .....	44
Աղյուսակ 9. Ղազախստան՝ չորս տարբեր ուղղություններին համապատասխան կառավարման գնահատումը .....	45

Աղյուսակ 10. Ղազախստան՝ ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականների ստանդարտ շեղումները .....	46
Աղյուսակ 11. Ղազախստան՝ հիմնական խնդիրների ամփոփում .....	48
Աղյուսակ 12. Հայաստանի և Ղազախստանի ՃԳԿԻ արդյունքների համեմատում .....	49
Աղյուսակ 13. Հայաստանի և Ղազախստանի ՃԳԿԻ տարբերությունների նշանակալիության ստուգում.....	49
Աղյուսակ 14. ՃԳԿԻ այլընտրանքային հաշվարկը՝ բյուջեին առնչվող հարցերի անտեսմամբ.....	51
Աղյուսակ 15. Հայաստանում շահառուների կողմից բարձրացված հիմնական խնդիրները.....	52
Աղյուսակ 16. Ղազախստանում շահառուների կողմից բարձրացված հիմնական խնդիրները .....	52

## Երախտագիտության խոսք

Սույն փաստաթուղթը պատրաստվել է խումբի կողմից, որի մեջ են մտել Սեզար Քիրոսը, Ալեխանդրո Լոպես Մարտինեսը, Քիրստեն Հոմանը և Սատոշի Իշահարան, Համաշխարհային բանկի բազմաթիվ կոլեգաների աջակցությամբ:

Անկա Գումիարեսկուն, Անդրեաս Գ. Կոպը և Ժակ Բուրը եղել են փորձագիտական վերանայողները: Հատուկ շնորհակալություն ենք հայտնում Համաշխարհային բանկի հայաստանյան և դազախստանյան խմբերին, մասնավորապես Օլիվյե Պ. Լը Բերին, Ժակ Բուրին, Ալիյա Բուլտրիկովան, Բեն Գերիկին, Ալիյա Մուկեյին, Ալիյա Եգուբաևային, Ակսուլու Կուշանովային, Արփինե Կոստանյանին և Իրինա Թևոյանին:

Հայաստանում և Ղազախստանում անգնահատելի ներդրում են ունեցել հարցմանը մասնակցած պետական և մասնավոր հատվածների 38 անձինք, որոնց անունները նշված չեն այստեղ կոնֆիդենցիալության նպատակներով:

Կատրին Ռևելսի և Գուտամի Պադամի աջակցությունը կարևոր էր սույն փաստաթղթի պատրաստման գործում: Խումբը նաև շնորհակալ է Ալեքսանդր Բախտամյանին՝ Հայաստանի Տրանսպորտի ծրագրերի իրականացման գրասենյակի տնօրենին, սույն ուսումնասիրությանն աջակցելու համար:

Խումբը նաև շնորհակալ է ճաշի շուրջ հանդիպման մասնակիցների օգտակար դիտողությունների համար: Հանդիպումը, որ տեղի է ունեցել 2010 թվականի նոյեմբերի 16-ին, նախագահել է Մարկ Ջուիելը՝ Տրանսպորտի ոլորտի կառավարիչը:



## ԳԼԽԱՎՈՐ ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ

Հենվելով Եվրոպայի և Կենտրոնական Ասիայի (ԵԿԱ) տարածաշրջանի տրանսպորտային խմբի մշակած Տրանսպորտի կառավարման ֆիլտրի վրա, որ նույնականացում է մի քանի թեմատիկ սկզբունք և գործնական նշանակություն ունեցող ցուցանիշ տրանսպորտի ոլորտի կառավարման համար, սույն փաստաթուղթը ձգտում է գնահատել ճանապարհային ոլորտի ընդհանուր կառավարումը, ինչպես նաև այն կոնկրետ խնդիրները, որոնց պետք է անդրադառնան ճանապարհային վարչությունները ոլորտի կառավարումը բարելավելու նպատակով: Հայաստանում և Ղազախստանում կատարվել է փորձնական ուսումնասիրություն, որում ճանապարհային ոլորտի շահառուներին առաջադրվել է գնահատականներ տալ ճանապարհային ոլորտի կառավարման չորս ուղղությունների վերաբերյալ ավելի քան յոթանասուն հարցերի՝ 1) ճանապարհային գործակալության թափանցիկությունը, հրապարակայնությունը և պատասխանատվությունը, 2) գնումների գործընթացների թափանցիկությունը և հասանելիությունը, 3) ֆինանսական կառավարման համակարգը, և 4) վարչական ընթացակարգերը և հակակոռուպցիոն աշխատանքները:

Ճանապարհային ոլորտի շահառուները բաժանվեցին «ներքին» շահառուների, որոնք սովորաբար ներգրավված են ճանապարհային ոլորտի քաղաքականության մշակման և ֆինանսավորման գործում, և «արտաքին» շահառուների, որոնք ներգրավված են ճանապարհային ոլորտում, սակայն ուղղակիորեն չեն մասնակցում ճանապարհային ոլորտի ֆինանսավորմանը կամ ճանապարհային ոլորտի կառավարման նախագծմանը: Ներքին և արտաքին շահառուների կողմից տրված գնահատականները համեմատվեցին՝ բացահայտելու այն կոնկրետ ոլորտները, որոնք, ըստ արտաքին և ներքին շահառուների կարծիքի, բարձր արդյունավետությամբ են գործում կամ միջամտության կարիք ունեն, և այն հարցերը, որոնց շուրջ կարծիքները բաժանվում են: Ստացված գնահատականները միավորվեցին՝ ճանապարհային գործակալության կառավարման ինդեքսը (ՃԳԿԻ) հաշվարկելու համար, որը ցույց է տալիս համապատասխան երկրների ճանապարհային ոլորտի կառավարման ընդհանուր արդյունավետությունը:

Ուսումնասիրությունը ցույց տվեց, որ Հայաստանի և Ղազախստանի համար ստացված արդյունքները համեմատաբար մոտ են: Հայաստանի ՃԳԿԻ-ին 76 տոկոս է, իսկ Ղազախստանի ՃԳԿԻ-ին փոքր-ինչ ցածր՝ 74 տոկոս: Վիճակագրական նշանակալիության թեստը ցույց տվեց, որ Հայաստանի և Ղազախստանի ՃԳԿԻ-ների միջև նշանակալի տարբերություն չկա: Եվ Հայաստանի, և Ղազախստանի համար անհատական գնատականների տարբերությունները միջին հաշվով ավելի մեծ են արտաքին շահառուների պարագայում, ինչը ենթադրում է ներքին շահառուների համեմատությամբ արտաքին շահառուների միջև համաձայնության կամ գուցե ճշգրիտ գիտելիքների պակաս, ինչն էլ իր հերթին նշանակում է, որ առկա է հանրային իրազեկման և տեղեկատվության տարածման անհրաժեշտություն, եթե ճանապարհային

վարչությունները ցանկանում են ստանալ հանրային ավելի մեծ աջակցություն իրենց գործունեության մեջ:

Ուսումնասիրության մեջ բոլոր չորս ուղղություններով ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականների միջև տարբերություններն ավելի մեծ են Ղազախստանում, քան Հայաստանում: Սա ենթադրում է Հայաստանում պետական և մասնավոր հատվածների միջև հաղորդակցության ավելի բարձր մակարդակ: Այնուամենայնիվ, ճանապարհային վարչությունները երկու երկրներում պետք է լավացնեն ճանապարհային ոլորտի վերաբերյալ հանրության ընկալումները: Մասնավորապես հետևյալ գործողությունները կարող են ամրապնդել հայաստանյան ճանապարհային ոլորտի ընկալվող կամ իրական կառավարման մակարդակը՝ 1) տեղեկատվության հասանելիության քաղաքականության վերանայում, 2) ճանապարհային ոլորտում ճանապարհային պայմանների, ճանապարհային աշխատանքների, կատարողականի ցուցանիշների և ռեսուրսների կիրառման վերաբերյալ տեղեկատվության հրապարակումը և տարածման բարելավումը, 3) ներդրումային որոշումների կայացման գործիքների և ընթացակարգերի, այդ թվում շահառուների մասնակցության վերանայում, 4) ոլորտի անձնակազմի համար վերապատրաստման հնարավորությունների բարելավում, և 5) ճանապարհային աշխատանքների որակը բարձրացնելու նպատակով վերահսկողության բարելավում (օրինակ, տեխնիկական աուդիտների միջոցով): Ղազախստանում ճանապարհային ոլորտի կառավարումը կարող են բարելավել հետևյալ միջոցառումները՝ 1) ճանապարհային ոլորտում հակակոռուպցիոն աշխատանքների բարելավում, 2) ճանապարհային ոլորտի ֆինանսավորման մեծացում, օրինակ, ճանապարհի օգտագործման վճարների կամ պետական-մասնավոր գործընկերության (ՊՄԳ) միջոցով, 3) ֆինանսական աուդիտի արդյունքների տարածում, 4) ներդրումային որոշումների կայացման գործիքների և ընթացակարգերի, այդ թվում շահառուների մասնակցության վերանայում, 5) կատարողականի ցուցանիշների պես տեղեկատվության մշակում և հրապարակում, և 6) պետական ծախսերի արդյունավետության բարձրացում, օրինակ, նոր տեխնոլոգիաների և ստանդարտների ներդրման և կատարողականի վրա հիմնված պայմանագրերի (ԿՀՊ) օգտագործման միջոցով:

Փորձնական ուսումնասիրության արդյունքները ցույց են տալիս, որ «ներքին» և «արտաքին» շահառուների միջև կառավարման որոշակի հարցերի ընկալման տարբերությունների համեմատման մեթոդաբանությունը կարող է տալ «գործնական նշանակություն ունեցող ցուցանիշներ» ճանապարհային ոլորտում կառավարումը գնահատելու և կառավարման առաջնահերթ հարցերը նույնականացնելու նպատակով: Մի կողմից ուսումնասիրությունն ընդգծել է պոտենցիալ թույլ կողմերը, կամ առկա կառավարման ծրագրերի այն մասերը, որոնք կառավարությունը պետք է ամրապնդի, կամ որոնց վերաբերյալ բարձրացնի հանրային իրազեկվածությունը: Այն նաև բացահայտել է այն խնդիրները, որոնք հավասար միջամտության անհրաժեշտություն ունեն, կամ այն խնդիրները, որոնց կարող է անդրադառնալ ավելի քիչ քաղաքական խոչընդոտներով: Մյուս կողմից ցուցանիշների միավորումը պարզ միջինացման եղանակով, որը կայունության ստուգումների հիման վրա հաստատվել է որպես ընդունելի ուսումնասիրության շրջանակներում, թույլ է տալիս հեշտությամբ գնահատել տվյալ երկրում ճանապարհային ոլորտի ընթացիկ կառավարման արդյունավետությունը: Այն նաև թույլ է տալիս միջազգային և միջժամանակային գնահատումներ կատարել լայն մակրոպայմանների համադրելիության պարագայում:

Ահա որոշ յուրացված դասեր, որոնք անհրաժեշտ է հաշվի առնել ուսումնասիրության արդյունքները մեկնաբանելիս և սպագայում նմանատիպ ուսումնասիրություն նախագծելիս՝ 1) քանի որ օգտագործվող տվյալները համադրելի են, եթե միայն շահառուները, հատկապես արտաքին շահառուները ազատ են արտահայտելու իրենց կարծիքը, անհրաժեշտ է նաև գնահատել մակրոմակարդակի տարբեր հարցեր, հատկապես այնպիսիներ, որոնք վերաբերում են խոսքի ազատությանն ու պետությունից գործարարության անկախությանը. 2) պետք է զգուշորեն գնահատել ճանապարհային ոլորտի բյուջեի, այդ թվում վարչական բյուջեի միջոցների տեղաբաշխումը , քանի որ այն որոշում է ոչ միայն ճանապարհային ոլորտի ընթացիկ արդյունավետությունը, այլև այն, թե որքանով ճանապարհային վարչությունները կարող են ժամանակի ընթացքում բարելավել ոլորտի կառավարումը. 3) զգուշություն է պետք ցուցաբերել միջազգային համեմատություններ կատարելիս, քանի որ հարցաքննվող հնարավոր քիչ են, իսկ երկրների մակրոպայմանները անխուսափելիորեն տարբեր են (սույն ուսումնասիրության մեջ Հայաստանը և Ղազախստանը մակրո մակարդակում ցուցաբերել են կառավարման համադրելի արդյունավետություններ: Ապագայում նման ուսումնասիրություն իրականացնելու համար երկրները կարող են սկզբում խմբավորվել ըստ խոսքի ազատության և պետությունից գործարարության անկախության, իսկ միջազգային համեմատությունը կարող է սահմանափակվել միայն համադրելի երկրների համեմատությամբ). 4) հարցման գործիքները (հարցաշար) հետագայում անհրաժեշտ է կատարելագործել այնպես, որ հավասարակշռվեն մեթոդաբանական պարզությունն ու ճշգրտությունը:



# 1 Ներածություն և ուսումնասիրության նպատակները

Չնայած կառավարման տարբեր սահմանումներին՝ Համաշխարհային բանկը կառավարումը սահմանում է որպես «եղանակ, որով պետական պաշտոնյաները և հաստատությունները լիազորություն են ձեռք բերում և գործածում պետական քաղաքականություն մշակելու և հանրային ապրանքներ ու ծառայություններ մատուցելու նպատակով»<sup>1</sup>: Սա ներառում է կառավարությունների ընտրության, վերահսկողության և փոխարինման գործընթացը, կառավարության՝ քաղաքականություններ մշակելու և իրագործելու կարողությունը և քաղաքացիների ու պետության հարգանքը այն ինստիտուտների նկատմամբ, որոնք կառավարում են նրանց միջև տնտեսական և սոցիալական հարաբերությունները: Դրա համար կառավարումը վերաբերում է ոչ միայն նրան, թե ինչպես են կառավարությունները ծրագրում և իրականացնում քաղաքականություններ, այլև գլխավորապես կախված է այն ավանդույթներից և ինստիտուտներից, որոնցով երկրում իրացվում է իշխանությունը<sup>2</sup>: Կառավարման որակը ազդում է տնտեսության շատ հատվածների և քաղաքական գործառույթների վրա՝ սկսած պետական միջոցների օգտագործման վերաբերյալ տեղեկատվության հասանելիությունից մինչև մաքուր ջրի մատակարարումը և հիմնական առողջապահական ծառայությունների մատուցումը:<sup>3</sup>

Կոռուպցիան տնտեսական և սոցիալական զարգացման ամենամեծ խոչընդոտներից է:<sup>4</sup> Քանի որ այն իր մեջ ներառում է պետական պաշտոնի չարաշահումը մասնավոր կամ քաղաքական օգուտներ քաղելու նպատակով<sup>5</sup>, կոռուպցիան սպառնում է զարգացմանը՝ աղավաղելով օրենքի իշխանությունը և թուլացնելով այն ինստիտուցիոնալ հիմքերը, որից կախված է տնտեսական աճը: Կոռուպցիան հատկապես խիստ վնասակար է աղքատների համար, որոնք ամենաշատն են տուժում տնտեսական անկումից, ամենամեծ կախումն ունեն հանրային ծառայություններից և ամենաքիչ կարողությունն ունեն վճարելու կաշառքի, խարդախության և տնտեսական արտոնությունների անօրինակ յուրացման հետ կապված լրացուցիչ ծախսերի համար:<sup>6</sup> Խորհրդատուների

<sup>1</sup> Համաշխարհային բանկ. 2007. «Կառավարման և Հակակոռուպցիոն հարցերում Համաշխարհային բանկի ներգրավվածության ամրապնդում», Ջարգացող երկրներին իրական ռեսուրսների փոխանցման հիմնադրամի և Բանկի Կառավարիչների խորհրդի համատեղ նախարարական հանձնաժողով, Վաշինգտոն, ԿՇ  
<http://www.worldbank.org/html/extdr/comments/governancefeedback/gacpaper.pdf>

<sup>2</sup> Կառավարման հարցեր 2009. Համաշխարհային կառավարման ցուցանիշներ, Համաշխարհային բանկ  
<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>

<sup>3</sup> Համաշխարհային բանկի ինստիտուտ, «Կառավարում» <http://wbi.worldbank.org/wbi/about/topics/governance>

<sup>4</sup> Հակակոռուպցիայի վերանայում, Համաշխարհային բանկ, <http://go.worldbank.org/K6AEPROC0>

<sup>5</sup> Ընկալվող կոռուպցիա և հանրային ցածր հարգանք, Համաշխարհային բանկ  
<http://go.worldbank.org/CIGBDV40>

<sup>6</sup> Համաշխարհային բանկը գեկույցը՝ «Հակակոռուպցիան անցման փուլում: Դիմակայումը պետական բռնության խնդրին», տարբերում է պետական բռնությունը և վարչական կոռուպցիան: «Պետական բռնությունը» վերաբերում է մասնավոր կամ պետական հատվածների անձանց, դրանց խմբերի կամ ֆիրմաների այն գործողություններին, որոնք ազդում են օրենքներին, կանոնակարգերին, որոշումներին և կառավարության այլ քաղաքականությունների

Հրնարության Համաշխարհային բանկի ուղեցույցները օգտակար խորհուրդներ են պարունակում՝ կապված խարդախության և կոռուպցիայի բնագավառի տարբեր հասկացությունների սահմանման հետ<sup>7</sup>:

Վերջին մի քանի տարիների ընթացքում Համաշխարհային բանկի ենթակառուցվածքների ստորաբաժանումները ձգտել են Կառավարման և Հակակոռուպցիոն (ԿՀ) հարցերին մոտենալ մտացված ձևով: Տարբեր ուղղությամբ աշխատանքներ բարձրացրել են ենթակառուցվածքների աշխատանքում ԿՀ հարցերի վերաբերյալ իրազեկվածության մակարդակը ոլորտի համապատասխան մասնակիցների մեջ: Այնուամենայնիվ ենթակառուցվածքների ոլորտներում ԿՀ մասին իրազեկվածության վերածումը համակարգային բուժման պահանջում է ԿՀ աշխատանքների ընդգրկման շրջանակի ընդարձակում (ոլորտներ, երկրների), ԿՀ-ին առնչվող աշխատանքների (կոնկրետ երկրի համատեքստում համապատասխան գործիքների մշակում և կիրառում) որակի բարելավում և ենթակառուցվածքների աշխատանքում գործընկեր երկրներ, ոլորտի խաղացողներ և այլ դոնորներ ներգրավելու կարողության ձևավորում: Բացի այդ, պետք է մշակել գործնական նշանակություն ունեցող ցուցանիշներ, որոնք կհուշեն համապատասխան գործողությունների մասին, որոնք հարմարեցված կլինեն անդրադառնալու ոլորտի կրիտիկական խնդիրներին, և կօգնեն չափել առաջընթացը: Դրա համար հիմնվել է Ենթակառուցվածքների կառավարման ու հակակոռուպցիոն խորհրդատվության ծրագիր (ԿՀ խումբ), որ ուղղակիորեն աջակցի Հանձնախմբերի ղեկավարներին (ՀՂ) սովորելու սեփական փորձի վրա և գիտելիքի տարածման միջոցով մշակելու և կատարելագործելու կառավարման միջոցառումները էներգետիկ, տրանսպորտի, ջրային և քաղաքային ոլորտների ծրագրերի ներքո:

Սույն ուսումնասիրության նպատակն է մշակել և փորձնական ստուգման ենթարկել ճանապարհային տրանսպորտի ոլորտում կառավարման մակարդակի «կիրառական ցուցանիշների»<sup>8</sup> մի խումբ և առանձնացնել այն գործողությունները, որոնք անհրաժեշտ են համապատասխան երկրներում ճանապարհային տրանսպորտի ոլորտում ներդրումների արդյունավետությունը ամրապնդելու համար: Հենվելով Եվրոպայի և Կենտրոնական Ասիայի տարածաշրջանի (ԵԿԱ) տրանսպորտի խմբի կողմից մշակված Տրանսպորտի կառավարման ֆիլտրի<sup>9</sup> վրա, որ նույնականացրել է տրանսպորտի ոլորտի կառավարման հինգ թեմատիկ սկզբունքներ և կիրառական ցուցանիշներ, սույն ուսումնասիրությունը ձգտում էր մշակել կիրառական ցուցանիշների ցանկ, որ հարմարեցված կլինի ճանապարհային ոլորտի կառավարման խնդիրներին: Արդյունքում մշակվեց և

---

վրա իրենց օգտին՝ որպես պետական պաշտոնյաներին մասնավոր օգուտների անօրինական փոխանցման կամ նրանց ձեռքում կենտրոնացման արդյունք»: «Վարչական կոռուպցիան» վերաբերում է գոյություն ունեցող օրենքների, կանոնների և կանոնակարգերի միտումնավոր աղավաղմանը կամ պետության, կամ ոչ պետական դերակատարներին առավելություններ տալու նպատակով՝ որպես պետական պաշտոնյաներին մասնավոր օգուտների անօրինական փոխանցման կամ նրանց ձեռքում կենտրոնացման արդյունք»:<http://go.worldbank.org/CIGBDAYG40>

<sup>7</sup> Համաշխարհային բանկի փոխառումների կողմից խորհրդատուների ընտրության և վարձման ուղեցույցներ (Մայիս 2004, վերանայվել է 2006թ. հոկտեմբերին և 2010թ. մայիսին): <http://go.worldbank.org/U9IPSLUDC0>

<sup>8</sup> «Կառավարման և հակակոռուպցիոն ռազմավարությունը» (Համաշխարհային բանկ, 2007: 34-35) սահմանում է կառավարման կիրառական ցուցանիշների անհրաժեշտությունը, որոնք սահմանում է որպես «նեղ սահմանված և առանձնացված ցուցանիշներ, որոնք կենտրոնանում են կառավարման համեմատաբար կոնկրետ կողմերի վրա և կարող են ուղորդել բարեփոխումների մշակումը և դրանց ազդեցությունների մոնիտորինգը»: Մանրամասների համար տես <https://www.agidata.info/main/AboutAGI.ashx>

<sup>9</sup> Խան, Մահա և Սատոշի Բշահարա 2008. «Տրանսպորտի կառավարման ֆիլտր» (2008թ. հոկտեմբերի նախագիծ). Համաշխարհային բանկ

փորձնական ստուգման ենթարկվեց Ճանապարհային գործակալության կառավարման ինդեքսը (ՃԳԿԻ)՝ ճանապարհային ոլորտի կառավարման խնդիրները բարձրացնելու, կոնկրետ ցուցանիշներ ճշգրտելու և հետագա բարելավման կարիք ունեցող հարցերը բացահայտելու խնդրում ՃԳԿԻ-ի հարմարությունը գնահատելու նպատակով: ԵԿԱ տրանսպորտի խմբի հետ քննարկման արդյունքում և նրանց համապատասխան ծրագրերի պորտֆելների, մասնավորապես «Ղազախստանի հարավ-արևմտյան ճանապարհներ. Արևմտյան Եվրոպա-Արևմտյան Չինաստան միջազգային տարանցիկ միջանցքի ծրագրի<sup>10</sup>» և «Հայաստանի կենսական նշանակության ճանապարհների բարելավման ծրագրի<sup>11</sup>» հիման վրա ընտրվեցին երկու փորձնական ծրագրեր:

Սույն հաշվետվությունը սկսվում է կառավարմանը և կոռուպցիային առկա մոտեցումների նկարագրությամբ՝ հատուկ ուշադրություն դարձնելով ճանապարհային ոլորտին: Այնուհետև այն նկարագրում է ուսումնասիրության մեջ մշակված մեթոդաբանական շրջանակը ճանապարհային ոլորտի առջև կանգնած կառավարման խնդիրները գնահատելու և մշակված մեթոդաբանության օգտագործմամբ Հայաստանում և Ղազախստանում կառավարման խնդիրների վերաբերյալ հաշվետվություն ներկայացնելու համար: Հաշվետվությունը եզրափակվում է օգտագործված մեթոդաբանության ուժեղ և թույլ կողմերի գնահատմամբ և Հայաստանի ու Ղազախստանի ճանապարհային ոլորտում կառավարումն ամրապնդելու կոնկրետ առաջարկություններով:

---

<sup>10</sup>Ծրագրի մանրամասները հասանելի են՝

<http://web.worldbank.org/external/projects/main?pagePK=64283627&piPK=73230&theSitePK=40941&menuPK=228424&Projectid=P099270>

<sup>11</sup>Ծրագրի մանրամասները հասանելի են՝

<http://web.worldbank.org/external/projects/main?pagePK=64283627&piPK=73230&theSitePK=40941&menuPK=228424&Projectid=P115486>



# 2 Կառավարման գնահատումը

## 2.1 Ազգային մակարդակի կառավարման ցուցանիշներ

Վերջին տարիներին մշակվել են կառավարման, թափանցիկության և կառավարման արդյունավետության այլ ուղղությունների գնահատման ցուցանիշներ: Դրանք սովորաբար հաշվարկվում են երկրի մակարդակով, ինչը թույլ է տալիս ընդարձակ համեմատություններ կատարել երկրների միջև: Ազգային մակարդակի հաճախ օգտագործվող կառավարման ցուցանիշի մեկ օրինակ է Կոռուպցիայի ընկալման ինդեքսը (ԿԸԻ), որը յուրաքանչյուր տարի պատրաստվում է Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլի (ԹԻ) կողմից և կոռուպցիան սահմանում է որպես սեփական օգտի համար վստահման լիազորության չարաշահում: <sup>12</sup> ԿԸԻ-ն 180 երկրները դասակարգում է ըստ իրենց կոռուպցիայի ընկալման մակարդակների, որոնք որոշվում են փորձագիտական գնահատականների և հարցումների հիման վրա: Երկրների ԿԸԻ արժեքները տատանվում են 0-ի («կոռումպացված») և 10-ի («մաքուր») միջև:

Տարբեր ցուցանիշներ ունեն տարբեր առավելություններ և թերություններ և տարբերվում են գնահատումների սուբյեկտիվության աստիճանով, իրենց հուսալիությամբ և բազմաթիվ երկրների ու տարիների ընդգրկվածությամբ: Որոշ ցուցանիշներ հիմնված են երկրի ներսում կամ դրա դուրս «ընտրված» փորձագետների կարծիքի վրա, իսկ մյուսները՝ դիտված տվյալների, ինչպիսիք են անավարտ դատական գործերը կամ ժամանակը բիզնես բացելու դիմում ներկայացնելու և դրա հաստատումը ստանալու միջև:

Հաճախ ընդգրկման ծավալի և հուսալիության միջև առկա է լինում հակադարձ կախվածություն, քանի որ տարբեր ժամանակահատվածների համար փորձագիտական գնահատականների հիման վրա բազմաթիվ երկրների համար պատրաստված ուսումնասիրությունները թանկ են: Կաուֆմանը և ուրիշները (1999) <sup>13</sup> փորձել են ընդգրկման ծավալը մեծացնել՝ ստեղծելով բաղադրյալ ցուցանիշներ կառավար վեց տարբեր ուղղությունների համար <sup>14</sup> այլ ինստիտուտների կողմից որպես մուտքային տվյալներ հաշվարկված ցուցանիշների օգտագործմամբ: Նրանք այս մուտքային ցուցանիշները խմբավորել են գնահատվելիք համապատասխան կառավարման ուղղությունների ներքո, ամփոփել դրանք հիմնական բաղադրիչային

<sup>12</sup> Տես Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլի ինտերնետային կայքը՝ [http://www.transparency.org/about\\_us](http://www.transparency.org/about_us)

<sup>13</sup> Կաուֆմանը, Կրեյը, Մաստրուցին և Ջոյդո-Լոբատոն ունենեցել չորս հրապարակումներ, որոնք սկզբում ստեղծել և հետագայում վերանայել են կառավարման վեց ցուցանիշներ: Առաջին փաստաթուղթը հրապարակվել է 1999թ.՝ բացատրելով մեթոդաբանությունը: Կաուֆման, Կրեյ և ուրիշներ (1999) «Կառավարման ցուցանիշների միավորում», Քաղաքականության հետազոտությունների աշխատանքային փաստաթուղթ 2195, Համաշխարհային բանկ:

<sup>14</sup> Դրանց մեջ են մտնում՝ (1) Չայնը և հաշվետվողականությունը, (2) Քաղաքական կայունությունը և Ահաբեկչության բացակայությունը, (3) Կառավարության արդյունավետությունը, (4) Կարգավորման որակը, (5) Օրենքի իշխանությունը և (6) Կոռուպցիայի նկատմամբ հսկողությունը: ՀԿՑ հաշվետվությունները հասանելի են հետևյալ կայքում՝ [http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf\\_country.asp](http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf_country.asp)

վերլուծության միջոցով և յուրաքանչյուր երկրի ու որոշակի ժամանակահատվածի համար (1996-ից մինչև 2008 թվականը յուրաքանչյուր երկրորդ տարվա համար) հաշվարկել գնահատականը և դրա ստանդարտ սխալը: Այսպես նրանք կարողացել են ստանալ կառավարման գնահատականներ մեծ թվով երկրների ու տարիների համար, ինչը թույլ է տվել կատարել համեմատություններ երկրների միջև և ժամանակի մեջ:<sup>15</sup> Ընդգրկման մեծ ծավալը, յուրաքանչյուր բաղադրյալ ցուցանիշի համար ստանդարտ սխալի հաշվարկի հետ միասին, որն օգնում է որոշել դրա հուսալիությունը, բավական ընդարձակեց Կառավարման այս ցուցանիշների (WBIGI)<sup>16</sup> օգտագործումը կիրառական ուսումնասիրություններում:

Ազգային մակարդակի կառավարման այսպիսի ցուցանիշները օգտակար ելակետ են հանդիսանում ոլորտային կառավարման գնահատման համար, քանի որ դրանք ընդհանուր պատկերացում են տալիս կառավարման ավելի լայն հարցերի մասին, որոնք կարող են ծագել ճանապարհային ոլորտի շահառուների գործառնական միջավայրում: Անշուշտ, Տրանսպորտի կառավարման ֆիլտրն առաջարկում է, որ լավագույն ԿՀ գործողությունները մշակվեն ազգային կառավարման համատեքստում: Նախքան որևէ գործողության մտադրում գնահատելով տրանսպորտի ոլորտին առնչվող ազգային կառավարման միջավայրը՝ ծրագրի պատասխանատու խմբերը կարող են ոչ միայն նույնականացնել ծախսախնայողական մոտեցումները կոռուպցիոն ռիսկերը կրճատելու նպատակով, այլև կարող են նաև գնահատել երկրում գործող համակարգերի պիտանելիությունը: Օրինակ, երբ գնումների ազգային կարողությունները շատ թույլ են, ծրագրի պատասխանատու խմբերը կարող են դիտարկել ծրագրերի «մեկուսացումը»՝ վարձելով գնումների կառավարման խորհրդատուներ որպես գնումների թույլ կարողությունների խնդրի կարճաժամկետ լուծում, եթե նույնիսկ շարունակվելու են երկարաժամկետ ազգային կարողությունների զարգացումը: Բացի այդ, ինչպես նշված է ստորև, կառավարման արդյունավետությունը մակրոմակարդակում այնպիսի բնագավառներում, ինչպիսիք են արտահայտվելու ազատությունը և քաղաքացիական հասարակության ձևավորումը, կարևոր հիմք է ծառայում ոլորտի կառավարման վերաբերյալ տվյալների մեկնաբանման համար:

## 2.2 Կառավարումը ճանապարհային ոլորտում

Աշխարհում կոռուպցիոն գործարքների ընդհանուր տարեկան մեծությունը հաշվարկվում է մոտ 1 տրլն ԱՄՆ դոլար<sup>17</sup>: Մասնավորապես ավտոճանապարհային տրանսպորտի ոլորտը շատ է տուժում թույլ կառավարումից: Թրանսպիրենսի Ինտերնեշնլ<sup>18</sup> ենթակառուցվածքային ոլորտը, որի մեջ է մտնում ճանապարհային տրանսպորտը, գնահատել է որպես աշխարհում ամենակոռուպացված ոլորտ՝ պաշտպանությունից և նավթագազային ոլորտից առաջ:

<sup>15</sup> Հիմքում ընկած տվյալները, ինչպես նաև մեթոդաբանական հարցերը նկարագրված են «Կառավարման հարցեր VIII: 1996-2008թթ. կառավարման ցուցանիշներ», որ հրատարակվել է 2009թ. հունիսին:

<sup>16</sup> WBIGI երկրների հաշվետվությունները հասանելի են՝ [http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf\\_country.asp](http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf_country.asp)

<sup>17</sup> Կառուցման, Դանիել, «Կառավարման և կոռուպցիայի առաջադեմներն ու իրողությունները», մ Համաշխարհային բանկ (2005թ.) [http://siteresources.worldbank.org/INTEAPREGTOPRURDEV/Resources/573691-1175901454225/seminar1\\_myths.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTEAPREGTOPRURDEV/Resources/573691-1175901454225/seminar1_myths.pdf)

<sup>18</sup> Թրանսպիրենսի Ինտերնեշնլ ինտերնետային կայք՝ <http://www.transparency.org>

Ներդրումները ճանապարհային ենթակառուցվածքներում սովորաբար կազմում են երկրի բյուջի 0.5-ից մինչև 5 տոկոսը՝ այն դարձնելով ամենանշանակալի ծախսային կատեգորիան: Կոռուպցիան ճանապարհային և այլ տրանսպորտային ծրագրերում կարող է կազմել ծրագրային ծախսերի 5-ից մինչև 20 տոկոսը:<sup>19</sup> Կոռուպցիայի խնդիրը հաճախ բարդացնում են ֆինանսական հաշվետվողական թույլ պրակտիկան և պատշաճ աուդիտի պակասը: Հաշվարկվել է, որ տրանսպորտի ոլորտում կառավարման ամրապնդումը կարող է խնայել ոլորտի ընդհանուր ծախսերի 10-ից մինչև 40 տոկոսը: Հաշվի առնելով օգտագործող պետական գումարների չափը՝ տրանսպորտի ոլորտի կառավարման բարելավումը կարող է էական հատույցներ ապահովել:

Թրանսփերենսի Ինթերնեշնլը նկատում է, որ կոռուպցիան ճանապարհային և այլ շինարարական ծրագրերում վնասում է հասարակությանը հետևյալ երեք պատճառներով՝<sup>20</sup>

- այն վնասում է զարգացած և զարգացող երկրներին՝ թույլատրելով երբեմն ոչ անհրաժեշտ և հաճախ գերազանահատված ծրագրերի իրականացումը: Պաշտպանական ստանդարտների իջեցումը կարող է նաև հանգեցնել կյանքի կորուստների և սրել աղքատությունն ու թերզարգացվածությունը.
- այն վնասում է ընկերություններին՝ սակարկությունների անորոշությունից, սակարկության ոչ անհրաժեշտ ծախսերից, ծրագրային բարձր ծախսերից, ծրագրի հնարավորությունների կրճատումից մինչև շորթում, քրեական հետապնդում, տուգանքներ, սև ցուցակի կազմում<sup>21</sup> և բարի անվան ռիսկ.
- այն վնասում է անհատներին՝ հանգեցնելով բարոյական ոգու իջեցման, քրեական հետապնդման, տուգանքների և բանտարկման:

Թույլ կառավարումը ազդում է բոլորի վրա, սակայն դրա ազդեցությունը հաճախ ամենաշատը զգում են աղքատները, ովքեր ի վիճակի չեն մեղմելու դրա հետևանքները: Անկարողությունը մատուցելու ճանապարհային ենթակառուցվածքների կամ տրանսպորտային պատշաճ ծառայություններ նշանակում է, որ նպատակային շահառուների համար ծրագրի արդյունքները կարող են չիրացվել:<sup>22</sup> Ամենաաղքատները հաճախ ներկայացված չեն լինում, չեն բարձրաձայնվում նրանց նախասիրությունները և բողոքները, նրանց հասու չեն նաև բողոքների միջնորդության ֆորումները: Կառավարման բարելավումը կօգնի տրանսպորտային ծառայությունները ուղղել օգտվողների կարիքներին, նվազեցնել ճանապարհորդության ծախսերը, բարելավել հիմնական ծառայությունների հասանելիությունը և իջեցնել ապրանքների ու ծառայությունների գները:

Կառավարման բարելավումը կօգնի ամրապնդել ճանապարհային ոլորտի աշխատանքը սահմանափակ բյուջեի օգտագործման արդյունավետության բարձրացման միջոցով: Ինչպես պատկերված է Գ-ծապատկեր 1-ում, կառավարման կառույցները պետք է որոշեն, թե որքանով արդյունավետ են օգտագործվում առկա

<sup>19</sup> Համաշխարհային բանկի, Հարավային Ասիա, «Կառավարում և տրանսպորտ: Զարգացման շրջանակներ», հասանելի է հետևյալ կայքում՝ <http://go.worldbank.org/S1ARP5PNIO>

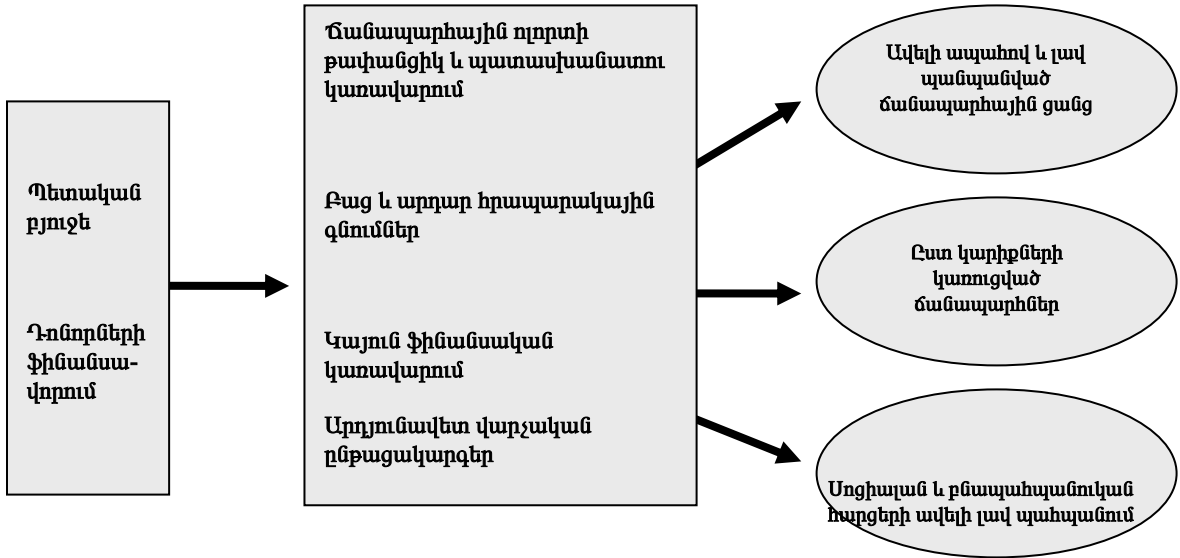
<sup>20</sup> Թրանսփերենսի Ինթերնեշնլ, Շինարարության մեջ կոռուպցիայի կանխման ծրագրերը՝ [http://www.transparency.org/tools/contracting/construction\\_projects](http://www.transparency.org/tools/contracting/construction_projects)

<sup>21</sup> Օրինակ, ֆիրմաների և անձանց ցանկը, որոնք իրավասու չեն ստանալու Համաշխարհային բանկի կողմից ֆինանսավորվող պայմանագիր, հասանելի է հետևյալ կայքում՝ <http://web.worldbank.org/external/default/main?contentMDK=64069844&menuPK=116730&pagePK=64148989&piPK=64148984&querycontentMDK=64069700&theSitePK=84266>

<sup>22</sup> Նույն աղբյուրը

ռեսուրսները ճանապարհային ոլորտի բարելավման համար, և հետևաբար որոշեն ճանապարհային ոլորտի արդյունավետությունը բյուջետային սահմանափակումների ներքո: Այլ խոսքով, չնայած բավարար չափով միջոցների հատկացումը մնում է վճռորոշ գործոն պատշաճ ճանապարհատրանսպորտային ծառայություններ մատուցելու հարցում, ճանապարհային վարչությունները ի վիճակի են բարելավել ծառայությունների մատուցման մակարդակը նույնիսկ միևնույն բյուջեի դեպքում՝ ամրապնդելով ոլորտի կառավարումը: Եվ հակառակը, եթե կառավարման կառույցները մնան թույլ, սպա ծառայությունների մակարդակի բարելավումները կլինեն սահմանափակ նույնիսկ ավելի շատ ֆինանսավորման դեպքում:

**Գծապատկեր 1. Կառավարման կառուցվածքը և ճանապարհային ոլորտի աշխատանքը բյուջետային սահմանափակումների ներքո**



*Աղբյուր՝ հարմարեցված Խան և Իշահարա 2008-ից*



# 3 Կառավարման բարելավում. Նախաձեռնություններ ճանապարհային ուղորտում

Ելնելով այն ըմբռնումից, որ տրասպորտի և մասնավորապես ճանապարհային ուղորտում կառավարումը բարելավման կարիք ունի, քայլեր են ձեռնարկվել, որոնց նպատակն է բացահայտել կոռուպցիայի կողմից խոցելի կողմերը և առաջարկել կոռուպցիային հակազդելու գործողություններ:

**Շինարարության ոլորտի թափանցիկության նախաձեռնությունը**<sup>23</sup> (ՇՈԹ) հիմնվել է Միացյալ Թագավորության Միջազգային զարգացման դեպարտամենտի (ՄԶԴ) աջակցությամբ: ՇՈԹ-ի նպատակն է ներմուծել թափանցիկություն և հաշվետվողականություն շինարարության ոլորտում՝ հատուկ ուշադրություն դարձնելով տեղեկատվության հրապարակմանը: ՇՈԹ-ը ձգտում է ուժեղացնել այն տեղեկատվության հավաքագրումն ու հրապարակումը, որ վերաբերում է՝ 1) ծրագրի իրագործման հիմքին, 2) ծրագրի գնահատմանը, և 3) սկզբնական մրցութային փաստաթղթերից նշանակալի փոփոխություններին և այդ փոփոխությունների պատճառներին: ՇՈԹ-ը նաև պատրաստում է մի շարք աշխատանքային փաստաթղթեր, որոնց նպատակն է աջակցել այդ նախաձեռնությանը փորձնական երկրներում՝ տրամադրելով տեղեկատվություն և գործիքներ, որոնք՝ 1) ցույց կտան ոլորտի կառավարման (այդ թվում թափանցիկության և վերահսկողության) բարելավման օգուտները ոլորտի զարգացման արդյունքերի առումով, 2) ավելի մանրամասն կնկարագրեն թափանցիկության և վերահսկողության մեխանիզմները, որոնք կարող են ներդրվել ոլորտում, այդ թվում ուղեցույցները թափանցիկության և վերահսկողության տարբեր մակարդակների պահանջների, ծախսերի և օգուտների վերաբերյալ, և 3) հատուկ խորհուրդ կտրամադրեն ծախսերի և օգուտների, լավ պրակտիկաների, գնումների և պայմանագրերի հրապարակումների պահանջների և մեթոդների, երրորդ անձանց վերահսկողության և համայնքային վերահսկողության մեխանիզմների վերաբերյալ:<sup>24</sup> Չնայած Նախաձեռնության անմիջական նպատակը գնումներ իրականացնող հաստատությունների և շինարարական ընկերությունների հաշվետվողականության բարելավումն է, այն նպատակ ունի օգնել հասարակություններին երկարաժամկետում բարելավելու հանրային շինարարության ծրագրերի կառավարումը՝ բարձրացնելով իրազեկվածությունը և

<sup>23</sup> ՇՈԹ-ի ինտերնետային էջ՝ <http://www.constructiontransparency.org>

<sup>24</sup> Տես, օրինակ, «Ինչպես կարող է երրորդ կողմի փորձագիտական վերահսկողությունը պետական շինարարական ծրագրերի նկատմամբ բարձրացնել ներդրումների հատույցը և պայքարել կոռուպցիայի դեմ» Աշխատանքային փաստաթուղթ N 3, Նախագիծ, Օգոստոս 2009թ.

թույլատրելով հասարակությանը համադրել պլանավորվածը և ստացված արդյունքները:

**Տրանսպորտային գիտելիքի համաշխարհային գործընկերությունը** (ՏԳ-ՀԳ)<sup>25</sup> բացահայտել է ճանապարհային ծրագրերում կոռուպցիայի դրսևորման 45 եղանակ: Դրանց թվում են կոռուպցիայի հնարավորությունները ծրագրի իրականացման հետևյալ փուլերում՝ 1) ծրագրի ընտրություն, 2) ծրագրի պլանավորման թույլտվություն, 3) ծրագրի համար շինարարության նախագծման և մեթոդի ընտրություն, 4) ծրագրի մասնակիցների ընտրություն, 5) գաղտնի համաձայնություն և կաշառք սակարկության փուլում, 6) ծրագրային աշխատանքների իրականացում, 7) պայմանագրերի կնքում, և 8) ծրագրի ավարտում:

ՏԳ-ՀԳ-ն տրամադրումը վերոնշյալ փուլերից յուրաքանչյուրի ներքո կոռուպցիայի հնարավորությունների մասնամասն ուսումնասիրությունը: Օրինակ, կապված ծրագրի մասնակիցների ընտրության հետ, կարող է բաց թողնվել պատշաճ սակարկության անցկացումը՝ կոնկրետ կապալառուի կոռումպացված նշանակումը թույլ տալու նպատակով: Նույնիսկ այնտեղ, որտեղ անց է կացվում սակարկություն, գործընթացը կարող է կոռումպացվել մի շարք եղանակներով՝

- (ա) սակարկության չափանիշները կարող են աղավաղվել՝ հոգուտ մրցույթի կոնկրետ մասնակցի,
- (բ) կարող է տեղի ունենալ տեղեկատվության արտահոսք հոգուտ մրցույթի որևէ մասնակցի,
- (գ) կարող է տեղ գտնել գաղտնի համաձայնություն մրցույթի մասնակիցների միջև,
- (դ) մրցույթի մասնակիցները կարող են կաշառք տալ ծրագրի սեփականատիրոջ ներկայացուցչին և/կամ ինժեներին, և
- (ե) կարող է տեղ գտնել սակարկության մասնակիցների շորթում ծրագրի սեփականատիրոջ ներկայացուցչի և/կամ ինժեների կողմից:

**Պատերազմն ու Չոդիորին**<sup>26</sup> մշակել են տրանսպորտային ոլորտի կոռուպցիոն հակվածություն ունեցող կողմերի բացահայտման վերլուծական շրջական: Նրանք վերլուծել են տրանսպորտի ոլորտում առկա կոռուպցիոն տարբեր վարքագծեր, ճանապարհային վարչություններում պետական պաշտոնյաների կողմից սիստեմատիկ կերպով կիրառվող կոռուպցիոն պրակտիկաները և կոռուպցիոն երևույթները ծրագրային և գործարքների մակարդակներում: Բացի այդ նրանք առաջարկել են երկսայր ռազմավարություն տրանսպորտային ոլորտում կառավարման բարելավման համար, որը ենթադրում է՝ 1) ուշադրության բևեռում կարճաժամկետ վերահսկողության, հետախուզումների, խարդախությունների բացահայտման, տույժերի և դրանց կիրառման վրա, և 2) երկարաժամկետ կանխարգելիչ մոտեցում, որի նպատակն է ստեղծել ներքին հսկողություն և կարողություններ տեղական պայմաններին և կոռուպցիայի առկա ձևերին համապատասխան:

<sup>25</sup> Տրանսպորտային գիտելիքի համաշխարհային գործընկերությունը՝ <http://www.gtkp.com>  
<sup>26</sup> Պատերազմ, Վ.Դ.Օ և Պ. Չոդիորի, «Առաջընթացի ապահովում Տրանսպորտի ոլորտի կոռուպցիայի հարցում վերահսկողության և կանխարգելման միջոցով», *Կոռուպցիայի բազմաթիվ դեմքերը: Խոցելիությունների բացահայտումը ճյուղային մակարդակում*, Ջ.Էդգարդո և Սանջեյ Պրադհան (Վաշինգտոն, Համաշխարհային բանկ, 2007), [http://www.igac.net/pdf/publications\\_adb\\_manyfacesofcorruption.pdf](http://www.igac.net/pdf/publications_adb_manyfacesofcorruption.pdf)

**Էրհարդտը, Օլիվերը և Քենին**<sup>27</sup> գնահատել են և նույնականացրել են ուշադրության արժանի չորս կողմեր, որտեղ ճանապարհային ոլորտի կառավարումը կարող է բարելավվել՝

(1) պլանավորում և ծրագրի ընտրություն – Լավ կառավարումը կբարձրացնի արդյունավետությունը և հաշվետվողականությունը՝

- շահառուների հնարավորություն տալով ներգրավվելու պլանների կազմման գործընթացում,
- հստակեցնելով ոլորտի (և կառավարության) ծախսերի նախատեսված ուղղվածությունը, և տրամադրելով դրանց հիմնավորումը,
- թույլ տալով շահառուներին դատելու շինարարական աշխատանքների ըստ պլանի կատարման վերաբերյալ, և
- ընձեռելով պլանին համապատասխան լավ ծրագրի ընտրության հնարավորություն, և հստակորեն հիմնավորելով այն, թե ինչու են իրականացվում այդ ծրագրերը, օգնելով հաշվետվողականության և կատարողականի հարցում:

(2) կապիտալ աշխատանքներ – կոռուպցիան կապիտալ աշխատանքներում տեղի է ունենում տարբեր ձևերով, այդ թվում կաշառքների, գաղտնի համաձայնությունների, մրցութային հայտի կեղծման և խարդախության: Այս գործողությունները կարող են տեղ գտնել հետևյալ բնագավառներում՝

- պայմանագրի ընտրություն և շնորհում (օրինակ, մրցութային հայտի սահմանափակող կամ խաբուսիկ պայմաններ),
- նախագծի և շինարարության պայմաններ (օրինակ, նախագծային և ծախսային հաշվարկների ուռճացում),
- ծրագրի վերահսկողություն (օրինակ, համապատասխանության կեղծ հավաստագիր), և
- պայմանագրային պահանջներ (օրինակ, փոփոխության հայտերի անհրաժեշտության և քանակների կեղծում):

(3) Կառավարության ճարտարագիտական և շինարարական ստորաբաժանումներ - Երբ կառավարության գործակալությունը վարձում է մեծաթիվ բանվորների, գնում է շատ նյութեր ճանապարհային ծրագրի համար և պահպանում սարքավորումները և գույքը, առկա են բազմաթիվ լրացուցիչ կոռուպցիոն ռիսկեր՝ կապված մարդկային ռեսուրսների, մատակարարների և վարչության գույքի հետ:

(4) Պետական-մասնավոր գործընկերություններ – Չնայած ՊՄԳ-ները կրճատում են կոռուպցիան որոշ բնագավառներում, նրանք կարող են նաև ստեղծել կառավարման նոր խնդիրներ, այդ թվում այնպիսիներ, որոնք վերաբերում են պայմանագրի ընտրությանը և շնորհմանը, հետզման կառավարման հարցերին, ներառյալ վերաբանակցումները:

---

<sup>27</sup>Էրհարդտ, Դավիդ, Օլիվեր և Քենին, 2009թ. «Ճանապարհաշինության և պահպանության ոլորտում կոռուպցիայի շեղումն ու կառավարման բարելավումը», Համաշխարհային բանկի Տրանսպորտի փաստաթղթերի շարք, ՏՓ-27, Մեկտեմբեր 2009 (Վաշինգտոն). [http://siteresources.worldbank.org/INTTRANSPORT/Resources/336291-1227561426235/5611053-1229359963828/TP-27\\_Governance\\_Sourcebook.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTTRANSPORT/Resources/336291-1227561426235/5611053-1229359963828/TP-27_Governance_Sourcebook.pdf)

**Քիրոսն ու Կերային** գնահատել են ՊՄԳ ծրագրերում<sup>28</sup> կառավարման ռիսկերը և գտել, որ քանի որ ՊՄԳ ծրագրերը տրանսպորտի ենթակառուցվածքների ոլորտում ունենում են մենաշնորհի հատկանիշներ, դրանց լավ կառավարումն անհրաժեշտ է մասնավոր հատվածի ներգրավումից առավելագույն հանրային օգուտն ապահովելու համար: Այս դեպքում լավ կառավարումը պահանջում է՝ 1) մասնավոր ներդրողի մրցակցային ընտրություն, 2) կարևոր տեղեկատվության պատշաճ հրապարակում, և 3) կոնցեսիայի տևողության ընթացքում պայմանագրերի կատարման նկատմամբ կարգավորիչ մարմնի վերահսկողության ապահովում:

Որոշ **բանկային ֆինանսավորումով ճանապարհային ծրագրեր** ընդունում են հակակոռուպցիոն պլաններ կոռուպցիոն ռիսկերը մեղմելու և ոլորտի կառավարումը բարելավելու նպատակով: Օրինակների թվում են Օրիսայի պետական ճանապարհների ծրագիրը Հնդկաստանում, Ղազախստանի Հարավ-արևմտյան ճանապարհների ծրագիրը, Արևմտյան Ինդոնեզիայի ազգային ճանապարհների բարելավման ծրագիրը և Ուկրաինայի Ճանապարհային անվտանգության և բարելավման ծրագիրը: Որոշ նախաձեռնություններ պարունակում են տեղեկատվության հրապարակման քաղաքականություն, ինտերնետ կայքերի մշակում և տեղեկատվական կառավարման համակարգ, բողոքների կառավարման համակարգ, քաղաքացու կողմից վերահսկողություն/քաղաքացիական հասարակության ներգրավվածություն և գործողություններ գնումներում գաղտնի համաձայնության և վճարումների խարդախության ռիսկերի մեղմման համար:<sup>29</sup> Օրինակ, Հարավային Ասիայի տարածաշրջանի Տրանսպորտի ստորաբաժանումը<sup>30</sup> մշակել է Կառավարման և հաշվետվողականության գործողությունների ծրագրի (ԿՀԳԾ) Ուղեցույց Հնդկաստանի ծրագրերի համար: Այն նույնականացում է այս բնագավառները, որոնք խիստ կարևոր են ճանապարհների կառուցման որակյալ ծրագրեր իրագործելու համար, և տալիս է ցուցանիշներ շինարարության ոլորտի աշխատանքը գնահատելու համար: Արևմտյան Ինդոնեզիայի ազգային ճանապարհների բարելավման ծրագիրը հաստատել է կոռուպցիայի դեմ պայքարի վեց հենասյուներ՝ հրապարակայնության բարելավում, քաղաքիական հասարակության վերահսկողություն, գաղտնի համաձայնության ռիսկերի մեղմում, կեղծիքների և խարդախության ռիսկերի մեղմում, բողոքների կառավարման համակարգ և պատիժներ:<sup>31</sup>

Ինչպես կարելի է տեսնել, գոյություն ունեցող շատ նախաձեռնություններ ճանապարհային ոլորտում կառավարման բարելավման և կոռուպցիայի նվազագույնի հասցման ուղղությամբ գլխավորապես նպատակ ունեն վեր հանելու

<sup>28</sup>Քիրոս, Սեգար և Հենրի Կերայի 2010թ. «Ճանապարհային ակտիվի կառավարման համար ինստիտուցիոնալ սխեմաների ուսումնասիրություն: Դասեր զարգացող աշխարհի համար», Համաշխարհային բանկի տրանսպորտի փաստաթղթեր, ՏՓ-32-Վաշինգտոն  
[http://siteresources.worldbank.org/INTTRANSPORT/Resources/336291-1227561426235/5611053-1229359963828/TP-32-Road\\_Asset\\_Mgmt.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTTRANSPORT/Resources/336291-1227561426235/5611053-1229359963828/TP-32-Road_Asset_Mgmt.pdf)

<sup>29</sup>Օրագրի գնահատման փաստաթղթեր Համաշխարհային բանկի ֆինանսավորմամբ ծրագրերի համար  
<http://www.wds.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64187835&piPK=64620093&theSitePK=523679&menuPK=64187283&siteName=WDS&colTitle=&dAtt s=DOCDT,DOCNA,REPNB,LANG,DOCTY,VOLNB,REPNAME&sortDesc=DOCDT&query=&sType=2&report=&trustf und=&author=&pageSize=20&projid=&docTY=540656&docType=3&docTitle=&region=119225&loan=&credit=>

<sup>30</sup>Հարավային Ասիայի տրանսպորտի ինտերնետային կայքը տալիս է օրինակներ, թե ինչպես կարող են կառավարման և կոռուպցիայի հարցերը միացվել տարածաշրջանի տրանսպորտի ծրագրերին  
<http://go.worldbank.org/S1ARP5PNI0>

<sup>31</sup>Օրագրի գնահատման փաստաթուղթ Արևմտյան Հնդկաստանի ազգային ճանապարհների բարելավման ծրագրի համար, Համաշխարհային բանկ 2007.

ճանապարհային ոլորտում առկա կառավարման կոնկրետ մարտահրավերները և առաջարկելու դրանց լուծման միջոցառումներ: Չնայած դրանք ուղորդում են ճանապարհային ոլորտում կառավարման ամրապնդման հարցում, ընդունված տարբեր մոտեցումները թույլ չեն տալիս հեշտությամբ համեմատելու սկզբնական պայմանները և բարելավումները տարիների ընթացքում: Այս ուսումնասիրությունը ձգտում է լրացնել այդ ուղղությամբ առկա ջանքերը՝ ստեղծելով համակարգային գործիք, որը թույլ կտա միջամտությունների միջոցով գնահատել ճանապարհային ոլորտի կառավարումը և դրա բարելավումը ժամանակի ընթացքում, և կանոնավոր կերպով բացահայտել խնդրահարույց բնագավառները, որոնք միջամտության կարիք ունեն:



# 4 Տվյալներ և մեթոդաբանություն

Ճանապարհային գործակալության կառավարման ինդեքսը (ՃԳԿԻ) մշակվել է՝ հաշվի առնելով 2008 թվականին Խանի և Իշահարայի կողմից պատրաստված Տրասպորտի կառավարման ֆիլտրի բացահայտած գլխավոր բնագավառները:<sup>32</sup> Կառավարման հինգ ուղղությունները, որը սկզբնապես մշակվել էին Տրանսպորտի կառավարման ֆիլտրի ներքո, միավորվեցին չորս հիմնական ուղղությունների մեջ կրկնությունից խուսափելու և համադրելիությունը բարելավելու նպատակով: Ուսումնասիրության մեջ օգտագործված հարցաշարը մշակվել է կառավարման այս ուղղությունների շրջանակներում, որոնք ամփոփված են ստորև՝

- **Ուղղություն 1. Ճանապարհային գործակալության թափանցիկություն, հրապարակայնություն և հաշվետվողականություն** (հարցեր 2-19): Այս ուղղությունն անդրադառնում է այնպիսի խնդիրների, ինչպիսիք են տարեկան բյուջեների և ծախսերի հրապարակումը, աուդիտորական հաշվետվությունների հրապարակումը, ճանապարհից օգտվողների բավարարության ուսումնասիրումը և հանրային լուսմների արդյունքների հաշվառումը:
- **Ուղղություն 2. Գնումների թափանցիկ և հասանելի գործընթացներ** (հարցեր 20-34): Այս ուղղությունն անդրադառնում է այնպիսի խնդիրների, ինչպիսիք են սակարկության գործընթացները, խորհրդատուների ընտրությունը և հայտերի գնահատման ընթացակարգերը:
- **Ուղղություն 3. Ֆինանսական կառավարման համակարգ** (հարցեր 35-49): Այս ուղղությունն անդրադառնում է այնպիսի խնդիրների, ինչպիսիք են արտաքին աուդիտորական հաշվետվությունները, դրամական հոսքերի պլանավորումը, բյուջեի կատարման հաշվետվությունները և ֆիդուցիար գործառույթներն ու ընթացակարգերը:
- **Ուղղություն 4. Վարչական ընթացակարգեր և հակակոռուպցիոն աշխատանք** (հարցեր 50-70): Այս ուղղությունն անդրադառնում է այնպիսի խնդիրների, ինչպիսիք են աշխատանքների միավոր գինը, ճանապարհից օգտվողների հետադարձ կապի մեխանիզմը, կոռուպցիան և շինարարության որակը:

Հայաստանում և Ղազախստանում շահառուների հետ հարցազրույցները տեղի ունեցած 2009թ. հոկտեմբերից մինչև 2010թ. մարտ ժամանակահատվածում: Հայաստանում անցկացվեց ընդհանուր առմամբ 18 հարցազրույց, իսկ Ղազախստանում՝ 20: Հարցված արտաքին և ներքին շահառուների մանրամասն ցանկը ներկայացված է Աղյուսակ 1-ում:

<sup>32</sup>Խան, Մահա և Սատոշի Իշահարա, 2008թ. «Տրանսպորտի կառավարման ֆիլտր», (2008թ. հոկտեմբերի նախագիծ). Համաշխարհային բանկ

Հայցվածների կատեգորիա	Ենթախմբի նշան	Հայաստան		Ղազախստան	
		Ներքին	Արտաքին	Ներքին	Արտաքին
Տրանսպորտի նախարարություն (ՏՆ) և ճանապարհների տնօրինություն (ՃՏ)	A	3		4	
Ֆինանսների նախարարություն (ՖՆ) և Էկոնոմիկայի նախարարություն (ԷՆ)	B	3		4	
Մասնավոր հատված, օրինակ՝ բեռնափոխադրողներ, ապահովագրական ընկերություններ	C		3		3
Ճանապարհային կապալառուներ	RC		2		3
Գիտական հանրություն, օրինակ՝ ճարտարագիտության ֆակուլտետի դեկան, պրոֆեսորներ	D	2		1	
Խորհրդատուներ	E		3		1
Հասարակական կազմակերպություններ (ՀԿ) և Միջազգային ֆինանսական կազմակերպություններ (ՄՖԿ)	F		2		4
<b>Ընդամենը</b>		<b>8</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>11</b>

**ԱՂՅՈՒՄԱԿ 1. Հայաստանում և Ղազախստանում հարցվածների կատեգորիաները**

**4.1 Հարցման նախազօծում և իրականացում**

Վերոնշյալ յուրաքանչյուր ուղղություն բաղկացած է 15-21 հարցից: Ողջ հարցումը կազմված է 72 հարցից (տես Հավելված 1), որից՝

- 68 հարցը «այո», «ոչ» կամ «անորոշ» բնույթի են,
- չորս հարց (հարցեր 66-69, ընդ որում հարց 69 ունի վեց ենթահարց) պահանջում է գնահատականներ 1-ին մինչև 5 սանդղակով, որտեղ 5 նշանակում է շատ կրիտիկական,
- երկու հարց (հարց 1 և հարց 70) որակական բնույթի են, որոնք չեն կարող քանակապես գնահատվել, և
- երկու հետագա հարցերը (հարց 71 և հարց 72) պահանջում են տոկոսային արտահայտությամբ պատասխաններ. որքան բարձր տոկոսը, այնքան ավելի լավ:

Հարցագրույցի ընթացքում նկատվել է, որ հարցվողները երբեմն հակված չէին երկակի հարցերի («այո» կամ «ոչ») պատասխաններից ոչ մեկին, ինչի պատճառով

ավելացվեց «անորոշ» տարբերակը հարցման իրականացումից առաջ: Սա կարող է որոշակի խնդիրներ պատճառել՝ կապված պատասխանների հուսալիության հետ, իսկ փորձնական փուլից հետո հարցումների հաջորդ շրջանում կքննարկի պատասխանի վերանայումը: Մասնավորապես, ապագայում նպատակահարմար է թվում «չգիտեմ» տարբերակի ավելացումը՝ որպես չորրորդ պատասխանի տարբերակ:

Հարցազրույցներն անց են կացվել շահառուների հետ պետական հատվածում (ներքին) և դրանից դուրս (արտաքին): Բոլոր շահառուները համարվում են տեղեկացված ճանապարհային ոլորտի վերաբերյալ իրենց համապատասխան երկրներում: Ներքին շահառուները որոշակիորեն ներգրավված են որոշումների կայացման գործընթացում՝ կապված պլանավորման, ֆինանսավորման կամ ենթակառուցվածքների և ծառայությունների տրամադրման հետ: Որպես այդպիսին, նրանք տարբեր կարծիքներ ունեն ոլորտի կառավարման խնդիրների վերաբերյալ արտաքին շահառուների համեմատությամբ, որոնց մեջ են մտնում շինարարական/խորհրդատվական ոլորտները, տրանսպորտի/փոխադրման ծառայություններ մատուցողները և քաղաքացիական հասարակության վերահսկողները: Ուսումնասիրությունը ձգտում էր հետազոտել ընկալման տարբերությունները՝ որպես միջամտության պոտենցիալ կետերի ցուցիչների:

Ներքին և արտաքին շահառուների միջև տարբերվող ընկալումների համեմատումը ոչ միայն կօգնի բացահայտելու ճանապարհային ոլորտում կառավարման ընկալվող մակարդակների հետ կապված բացթողումները, այլև կօգնի առաջնայնություն տալ և կազմել կոնկրետ գործողություններ ոչ միայն ճանապարհային ոլորտի կառավարումն ուժեղացնելու, այլև ճանապարհային ոլորտի վարչարարության գործում հանրային վստահություն ձեռքբերելու նպատակով: Նույն միևնույն ուղղության ներքո (օրինակ՝ թափանցիկություն) արտաքին և ներքին շահառուների միջև ընկալման և գիտելիքի մակարդակի ճեղքվածքները ավելի մեծ է որոշ հարցերում, քան մյուսներում, ինչն ազդանշանում է թույլ կողմերի մասին, որտեղ ճանապարհային ոլորտի կառավարության գործակալությունները կարող են ավելին անել նրանց վարչարարության մասին հանրային ընկալումը բարելավելու նպատակով:

Գիտական հանրությունը սույն հարցման ներքո համարվել է «ներքին», որովհետև հարցվողները պետական համալսարանների պրոֆեսորներ են, որոնք, ինչպես շատ նախկին Սովետական միության երկրներում, կապված են պետական գերատեսչությունների հետ և տարբեր մակարդակներով ներգրավված են ոլորտի պլանավորման մեջ:

Հարցեր 71-ը (լավ վիճակում գտնվող սալարկված ճանապարհների տոկոսը) և 72-ը (լավ վիճակում գտնվող չսալարկված ճանապարհների տոկոսը), ի տարբերություն մյուս հարցերի, անուղղակիորեն է անդրադառնում կառավարման խնդիրներին: Չնայած ճանապարհները կարող են վատ վիճակում լինել թույլ կառավարման պայմաններում, պատճառը այլ գործոններ են, այդ թվում ճանապարհային ոլորտի ֆինանսավորման պակասը կամ ճանապարհային ոլորտի թույլ տեխնիկական կարողությունը: Կառավարմանը մակարդակը միայն այն բազմաթիվ գործոններից մեկն է, որոնք պայմանավորում են ճանապարհների վիճակը: Այնուամենայնիվ, որոշվել է ներառել այդ հարցերը՝ որպես ՃԳԿԻ գնահատման մաս, որովհետև դրանք որոշակիորեն արտացոլում են ոլորտի կառավարման մակարդակը, և քանի

որ դրանք ներկայացնում են ՃԳԿԻ կազմման համար ներկայացված 72 հարցերից միայն երկուսը: Այդ երկու ցուցանիշները կազմում են ՃԳԿԻ ընդհանուր գնահատականի միայն 2.7%-ը: Ավելին, ճանապարհային պայմանների կանոնավոր մոնիտորինգը և հրապարակային հաշվետվությունների ներկայացումը հաշվետվողականության և ճանապարհային ակտիվների խելամիտ կառավարման գլխավոր կողմերից են: Այս հարցերը հետաքրքիր տեղեկատվություն են հաղորդել ներքին և արտաքին շահառուների միջև ճանապարհային ցանցի վիճակի վերաբերյալ տարբեր ընկալումների մասին: Ապագա ուսումնասիրության համար անհրաժեշտ է քննարկել հարցաշարում այս հարցերը պահելու առավելություններն ու թերությունները:

Սովորաբար կարելի է սպասել որոշակի կոռելյացիա մեկ ուղղության ներքո առաջադրված մանատիպ հարցերին տրված պատասխանների միջև: Այնուամենայնիվ, չնայած հարցերը կարող են խմբավորվել նույն ուղղության ներքո, շատերում կարող են ընկալվել հակադիր պատասխաններ: Ստորև բերված Աղյուսակ 2-ը ցույց է տալիս տոկոսային կոռելյացիան<sup>33</sup> այն հարցերի միջև, որոնց պատասխանների միջև մանություն է ակնկալվում: Ինչպես կարելի է տեսնել, պատասխանների միջև կոռելյացիան շատ բարձր է Ղազախստանի համար (բոլորը շուրջ 90%), բայց առաջին և վերջին զույգ հարցերի համար կոռելյացիաները համապատասխանաբար 12 և 14 տոկոսից ցածր են: Քանի որ առաջադրված հարցերը տարբեր են, ցածր կոռելյացիաները պարտադիր չէ որ ենթադրեն անհետևողականություն պատասխանների մեջ: Այնուամենայնիվ, այդպիսի ցածր կոռելյացիան կարող է նշանակել, որ որոշ հարցվողներ ունեն ավել կամ պակաս գիտելիքներ կորկրետ խնդրի վերաբերյալ:

---

<sup>33</sup> Հաշվարկվել են Սպիրմանի ոչ պարամետրի կոռելյացիայի գործակիցները, քանի որ փոփոխականները անընդհատ չեն: Օրինակի համար տես՝ Սիզլ, Սիդնի «Ոչ պարամետրի վիճակագրություն Վարքագծի գիտությունների համար» McGraw Hill, 1956թ.

## Աղյուսակ 2. Ընտրված հարցերի միջև կոռելյացիայի գործակիցները

	Հարցեր	Հայաստան	Ղազախստան
Հ6 Հ15	Հրապարակվում են ճանապարհային աշխատանքների պայմանագրերը և հաղթած հայտատուների անունները: Հրապարակվում են ճանապարհային աշխատանքների (մասնավորապես խոշոր պայմանագրերի):	14%	89%
Հ11 Հ12	Հասարակական լուսամներ ա՞նց են կացվում քաղաքականության մեջ փոփոխությունների կամ խոշոր ներդրումային ծրագրերի համար: Հասարակական լուսամների արդյունքները (տես Հ11) հաշվի՞ են առնվում որոշումների կայացման գործընթացում:	64%	94%
Հ17 Հ18	Կատարողականի ցուցանիշների փոփոխությունը հրապարակվում է հանրությանը հասանելի տարեկան հաշվետվություններում: Վատ կատարողականի դեպքում արդյո՞ք տարեկան (կամ այլ) հաշվետվության մեջ քննարկվում են ուղղիչ միջոցառումներ (օրինակ, ճանապարհների վատ վիճակի հասցեագրում):	66%	88%
Հ38 Հ39	Ճանապարհային գործակալությունն իրագործում է ներքին հսկողության առաջարկությունները մեկ տարվա ընթացքում: Ճանապարհային գործակալությունն իրագործում է արտաքին աուդիտի բոլոր առաջարկությունները մեկ տարվա ընթացքում:	89%	90%
Հ48 Հ49	Ճանապարհային գործակալությունը բավարար միջոցներ հատկացնում է ֆիդուցիար անձնակազմի կարողություններ ձևավորելու համար: Ճանապարհային գործակալությունը ֆիդուցիար անձնակազմին տալի՞ս է բավարար իշխանություն ֆիդուցիան գործառույթների և ընթացակարգերի ամենօրյա իրականացման համար:	12%	90%

Յուրաքանչյուր հարցին տրված պատասխանների տարբերությունները ներքին և արտաքին հարցվողների միջև նույնպես ուսումնասիրվել են, ինչպես նաև հաշվարկվել են նրանց ստանդարտ շեղումը: Եվ Հայաստանի, և Ղազախստանի համար ստանդարտ շեղումը միջին հաշվով ավելի բարձր է արտաքին շահառուների համար 0.09 (Հայաստան) և 0.13 (Ղազախստան) կետով, ինչը ենթադրում է քիչ համաձայնություն արտաքին շահառուների միջև կամ գուցե ճշգրիտ գիտելիքի պակաս՝ ներքին շահառուների հետ համեմատած:

### 4.2 Ցուցանիշների միավորում

Բոլոր քանակապես գնահատելի հարցերը դասավորվում են այնպես, որ ավելի բարձր գնահատականը համապատասխանի ճանապարհային ոլորտում ընկալվող ավելի լավ վիճակի: Օրինակ, 1-ից մինչև 5 գնահատական ստացած պատասխանները (որտեղ 5-ը նշանակում է կառավարման վատագույն վիճակ) վերածածկագրվել են՝ 5-ին համապատասխանելու 0 միավորը, 4-ին 0.25 միավորը, 3-ին 0.75 միավորը և 1-ին 1.0 միավորը: Մյուս հարցերի գնահատականները արդեն տրվել են ամփոփման համար հարմար սանդղակով, իսկ այն հարցվողներին, որոնք տվել են «անորոշ» պատասխան, նշանակվել է 0.5 միավոր: Ինդեքսը կազմելու

նպատակով ցուցանիշների միավորման գլխավոր հարցերից է ցուցանիշներից յուրաքանչյուրին կշռի նշանակումը:


Որոշ ուսումնասիրություններ, որոնք միացրել են կառավարման տարբեր ցուցանիշներ<sup>34</sup>, օգտագործել գլխավոր բաղադրիչների վերլուծություն (ԳԲՎ): ԳԲՎ-ը կշիռներ չի նշանակում յուրաքանչյուր ցուցանիշին, այլ բացահայտում է օրինաչափությունները տվյալներում, որոնք հիման վրա հաշվարկվում են կշիռները: Այլ ուսումնասիրություններ բացահայտ կշիռներ են սահմանել՝ հիմնավորված դատողություններ անելով որոշակի ցուցանիշների կամ հարցերի կարևորության վերաբերյալ: Սա պարունակում է որոշակի սուբյեկտիվություն, եթե նույնիսկ կշռումը հիմնավորվում է փորձագիտական գիտելիքներով: Հարկ է նշել, որ պարզ միջինացումը մանատիպ դատողություններ է ծնում, քանի որ այն ենթադրում է, որ բոլոր ցուցանիշները կամ հարցերը հավասարապես կարևոր են:

Ճանապարհային ոլորտի կառավարման սույն ուսումնասիրության մեջ մենք պարզապես միջինացրել ենք յուրաքանչյուր ուղղության ներքո ստացված պատասխանները, բայց ստուգույ ենք, թե արդյոք ԳԲՎ տալիս է նույն արդյունքները դիրքի (ռանգի) առումով: ԳԲՎ օգտագործվել է՝ միավորելով մեկ ուղղության հարցերը յուրաքանչյուր պատասխանողի համար: Հետևաբար յուրաքանչյուր պատասխանող ստացել է գնահատական՝ հիմնված հարցերին տրված պատասխանների վրա (Կաուֆմանի վերլուծության մեջ գնահատականը հաշվարկվել է մեկ երկրի համար), համաձայն որի պատասխանողները դասակարգվել են համապատասխան ուղղության մասով ճանապարհային ոլորտի կառավարման վերաբերյալ իրենց դատողություններով: Ստացված դասակարգումը գործոնային վերլուծության հիման վրա (ԳԲՎ մեկ ենթաձև) համեմատվել է պարզ միջինացման արդյունքում ստացված դասակարգման հետ: Ինչպես կարելի է տեսնել Աղյուսակ 3-ից, դասակարգումների միջև տարբերությունները համեմատաբար փոքր են, այսինքն՝ շատ դեպքերում նույն պատասխանողները ունեցել են նույն կարգը անկախ կիրառված մեթոդաբանությունից, իսկ եթե կարգերը տարբերվում են, ապա միայն մի քանի դիրքով:

---

<sup>34</sup>Օրինակ, Կաուֆման և ուրիշներ, ինչպես նաև Ֆրեյզեր ինստիտուտ <http://www.freetheworld.com/book.html>

**Աղյուսակ 3. Յուրաքանչյուր շահառուի գնահատականի դիրքը՝ օգտագործելով պարզ միջինացումը և գործոնային վերլուծությունը**

		Հայաստան		Ղազախստան	
		Պարզ միջիններ	Գործոնային վերլուծություն	Պարզ միջիններ	Գործոնային վերլուծություն
<b>Լավագույն</b> 	1	16	16	16	16
	2	5	5	3	3
	3	11	7	2	2
	4	3	6	1	11
	5	13	13	15	15
	6	6	3	11	8
	7	7	11	19	1
	8	14	14	8	7
	9	8	18	13	19
	10	18	15	7	18
	11	1	1	18	13
	12	12	8	10	10
	13	15	12	9	9
	14	17	17	20	20
	15	10	10	12	12
	16	4	4	17	6
	17	9	9	6	17
	18	2	2	4	4
	19			5	5
	<b>Վատագույն</b>	20			14

Այս հակիրճ համեմատությունների հիման վրա որոշվել է պահպանել պարզ միջինացումը որպես պատասխանների միավորման նախընտրելի մեթոդ, քանի որ այն առավել հասկանալի է և հեշտությամբ կրկնելի: Բացի այդ, ԳԲՎ գնահատականները կարող են օգտագործվել միայն դասակարգման նպատակով (այսինքն՝ պատասխանողների դիրքը մյուսների համեմատությամբ որոշելու նպատակով, չնայած հեռավորությունը մի գնահատականից մյուս աննշան է): Սա նվազեցնում է ԳԲՎ օգտակարությունը, քանի որ պատասխանողների միջև կարգերի տարբերությունը կարող է կենսական տեղեկատվություն պարունակել:

Արդյունքների բաժնում ներկայացված միջին գնահատականները ներկայացնում են տոկոսային կետեր, որտեղ ավելի բարձր տոկոսային կետերը ներկայացնում են կառավարման ավելի բարձր կարգ: Ընդհանուր առմամբ 75 պատասխաններ ստացել են հավասար կշիռներ և խմբավորվել չորս ուղղությունների մեկում: Միջին տոկոսային կետերը ստացվել են յուրաքանչյուր ուղղության համար, որոնք այնուհետև կրկին միջինացվել են ընդհանուր գնահատականը ստանալու նպատակով: Եթե բոլոր պատասխաններն ունեցել են առավելագույն գնահատականը, ապա կառավարման վարկանիշը եղել է 100 տոկոս:

### 4.3 Տվյալների պոտենցիալ սահմանափակումներ

Ուսումնասիրությունը որպես տվյալների գլխավոր աղբյուր օգտագործել է ներքին և արտաքին շահառուների կողմից արտահայտված ընկալումները և գիտելիքները: Անհրաժեշտ է հիշել, որ նրանց ազատությունն արտահայտելու իրական ընկալումներն ու գիտելիքները որոշում են են տվյալների հուսալիությունը: Ուսումնասիրությունը չի ջանացել ինտերնալացնել այդպիսի արտաքին գործոնները տվյալների մեկնաբանման և ՃԳԿԻ կառուցման գործում, բայց մակրոմակարդի կառավարման ցուցանիշները գնահատել է փորձնական երկրներում խոսքի ազատության նկատմամբ: Համաձայն Ֆրիդոմ Հաուսի կողմից մշակված «Արտահայտվելու ազատության» ցուցանիշի<sup>35</sup> և Հայաստանը, և Ղազախստանը «մասնակիորեն ազատ» են քաղաքացիական ազատության, այդ թվում արտահայտվելու ազատության առումով: 2009թ. Հայաստանը ստացել է ութ, իսկ Ղազախստանը՝ յոթ 0-16 սանդղակով, որտեղ ավելի բարձր գնահատականները ցույց են տալիս ազատության ավելի բարձր աստիճան: Չնայած դրա համար Հայաստանը և Ղազախստանը համարվում են համադրելի արտահայտվելու ազատության առումով, ինչը թույլ է տալիս կատարել երկու երկրներում հավաքված տվյալների իմաստալից համեմատություն, նույնը չի կարելի է երաշխավորել բոլոր երկրների համար: Ապագա ուսումնասիրությունների համար մակրոմակարդակի տվյալները, ինչպիսիք խոսքի ազատությունը, քաղաքացիական հասարակության զարգացվածությունը և պետությունից գործարարության անկախությունը, պետք է սկզբում գնահատվեն, իսկ միջերկրային համեմատությունները պետք է թույլատրվեն միայն համադրելի երկրների համար:

Ինչպես նշվել է վերևում, հարցման մեջ օգտագործվել «այո», «ոչ» և «անորոշ» պատասխանների տարբերակներով հարցեր: Այնուամենայնիվ, որոշ հարցվողներ նախընտրել են միջանկյալ պատասխանը՝ այդպիսով հայտարարելով այն մասին, որ իրենք «այոյի» և «ոչի» միջև են, մինչդեռ ուրիշները չեն իմացել հարցի պատասխանը: Քանի որ երկուսն էլ միավորվել էին մեկ «անորոշ» կատեգորիայի մեջ՝ հարցին տրված 0.5 միավորով, այն իջեցրել է տրամադրված տեղեկատվության ճշգրտությունը, որովհետև «պատասխանը չի իմանալը» հավասարեցվեր բացակայող արժեքի: Չնայած պատասխանների ծածկագրումը վերանայվելու է ապագայում, սույն գնահատումների նպատակով ստուգել ենք, թե արդյոք «անորոշի» բաց թողումը էապես կփոփոխի արդյունքները: Տեսողականության զննումը, ինչպես նաև միջինների համեմատումը (տես Հավելվածներ 7-ը և 8-ը) ցույց են տվել, որ տարբերությունը փոքր է, և «անորոշ» պատասխանների բացթողումը բարելավում են կառավարման ընդհանուր վարկանիշը:

Երկրորդ և հարակից խնդիրը ծագում է ինքնին որոշ հարցերից: Որոշ հարցեր պահանջում են ոլորտի կառավարման կոնկրետ հարցերի խորը ըմբռնում, որն ունեն որ բոլոր ընտրված շահառուները: Օրինակ, քաղաքացիական հասարակության վերահսկողները և գիտական հանրությունը նույնչափ ծանոթ չեն գնումների և ֆինանսական կառավարման հարցերին, որքան թափանցիկությանն առնչվող հարցերին: Որոշ հարցեր վերաբերում են առավելապես ներքին շրջանառության տեղեկատվությանը (այսինքն, պետական հաստատությունների անձնակազմից,

<sup>35</sup> Ֆրիդոմ Հաուսը նվիրված է աշխարհում ազատ ինստիտուտների տարածմանը: Այն հրապարակում է ուսումնասիրություններ՝ քաղաքացիական ազատությունների, քաղաքական իրավունքների, տնտեսական ազատության վերաբերյալ: [www.freedomhouse.org](http://www.freedomhouse.org)

որոնք որոշումներ են կայացնում այդ ոլորտում): Հետևաբար որոշ արտաքին շահառուներ ի վիճակի չեն եղել պատասխանելու որոշ հարցերի: Սա արտացոլում է արտաքին շահառուների պատասխանների մեծ վարիացիան՝ համեմատած ներքին շահառուների պատասխանների հետ:

# 5 Արդյունքներ

## 5.1 Հայաստան

Հայաստանի համար Ճանապարհային գործակալության կառավարման ինդեքսը, ինչպես նշված է Աղյուսակ 4-ում, 76% է՝ նվազագույն 36%-ով և առավելագույն 92%-ով և 0.155 ստանդարտ շեղումով կամ 20.3% վարիացիայի գործակցով: Ներքին շահառուներից ստացված ՃԳԿԻ –ն, ինչպես սպասվում էր, ավելի բարձր է, քան արտաքին շահառուներից ստացվածը, որոնք համապատասխանաբար հավասար են 82%-ի և 62%-ի: Արտաքին շահառուների համար և տատանման միջակայքը, և ստանդարտ շեղումն ավելի մեծ են, քան ներքին շահառուների համար, ինչ արտացոլում է արտաքին շահառուների շրջանում ընկալումների լայն բազմազանությունը:

### Աղյուսակ 4. Հայաստանի համար ՃԳԿԻ հաշվարկի ամփոփ արդյունքները

*Ճանապարհային գործակալության կառավարման ինդեքսի (ՃԳԿԻ) միջին արժեքը և տատան միջակայքը ներքին և արտաքին շահառուների համար*

	Միջին	Մին.	Մաքս.	Ստ. շեղում
<b>Ներքին շահառուներ</b>	82%	63%	91%	9.1%
<b>Արտաքին շահառուներ</b>	72%	36%	92%	18.5%

*Ճանապարհային գործակալության կառավարման ինդեքսի (ՃԳԿԻ) ընդհանուր միջին արժեքը և տատանման միջակայքը*

Միջին	Մին.	Մաքս.	Ստ. շեղում	Վարիացիայի գործակից
76%	36%	92%	15.5%	20.3%

Աղյուսակ 5-ում ամփոփված են արտաքին և շահառուների համար չորս ուղղություններից յուրաքանչյուրի ներքո ստացված գնահատականները: Ինչպես կարելի է տեսնել, տվյալները կարող են բաժանվել երեք լայն կատեգորիաների՝ 1) և ներքին, և արտաքին շահառուների կողմից բարձր գնահատական ստացած հարցեր, ինչը ցույց է տալիս այն ուղղությունները, որտեղ շահառուների ընդհանուր համաձայնությամբ առկա է կառավարման բարձր մակարդակ, 2) հարցեր, որոնք բարձր գնահատական են ստացել ներքին շահառուների, սակայն ավելի ցածր արտաքին շահառուների կողմից, ինչը նշանակում է, որ ճանապարհային

գործակալություններն ավելին պետք է անեն հանրային վստահության արժանանալու համար, և 3) հարցեր, որոնք ցածր գնահատականներ են ստացել և ներքին, և արտաքին շահառուների կողմից, ինչը ցույց է տալիս այն ուղղությունները, որտեղ շահառուների ընդհանուր համաձայնությամբ անհրաժեշտ է ավելին անել կառավարումն ամրապնդելու նպատակով:

**Աղյուսակ 5. Հայաստան – Կառավարման գնահատում՝ ըստ չորս տարրեր ուղղությունների**

Չափում	Գնահատականներ					Տարբերությունը ներքին և արտաքին շահառուների միջև (%)
	Ներքին շահառուներ	Արտաքին շահառուներ	Միջին	Միջակայք		
				Մին.	Մաքս.	
1. Թափանցիկության ավելացում, տեղեկատվության հրապարակում և ճանապարհային գործակալության հաշվետվողականություն (Հ2-Հ19)	0.76	0.73	0.74	0.25	1.00	4.41%
2. Թափանցիկ և հասանելի գնումների գործընթացների առաջնորդում (Հ20-Հ34)	0.90	0.82	0.86	0.75	1.00	9.82%
3. Անուր ֆինանսական կառավարման համակարգի հիմնում (Հ35-Հ49)	0.89	0.78	0.84	0.63	1.00	14.32%
4. Վարչարարական ընթացակարգերի ամրապնդում և հակակոռուպցիոն աշխատանքներ (Հ50-Հ70)	0.73	0.56	0.64	0.29	1.00	30.84%

Եվ ներքին, և արտաքին շահառուների կողմից բարձր գնահատված հարցերից են՝ խոշոր ներքին ծրագրերի համար հանրային լսումների անցկացումը, բոլոր հայտատուներին ուղարկված հրավերներ՝ ներկա գտնվելու հայտերի բացմանը, բոլոր պայմանագրերի համար ճանապարհային գործակալությունում պահվող արձանագրություններ, հայտատուներին ճանապարհային գործակալության կողմից բավարար տեղեկատվության տրամադրում և ճանապարհային գործակալության կողմից պահվող վարձատրության հսկողության արդյունավետ համակարգ: Ինչպես կարելի է տեսնել, և ներքին, և արտաքին շահառուների կողմից բարձր գնահատված հարցերը մեծամասամբ վերաբերում են թափանցիկությանը և հրապարակայնությանը, և արտացոլում են իմացությունը փաստացի կատարված որոշակի իրադարձությունների կամ գործողությունների մասին, այլ ոչ թե ընկալումները որոշակի իրադարձությունների կամ գործողությունների պատշաճ կատարման մասին: Ուստի այն ցույց է տալիս, որ Հայաստանի ճանապարհային գործակալությունը համեմատաբար հստակ է իրազեկում հանրությանը իրենց իրականացրած որոշակի գործողությունների և իրադարձությունների մասին:

Այն հարցերը, որոնք բարձր են գնահատվել ներքին շահառուների, սակայն ցածր են գնահատվել արտաքին շահառուների կողմից, ներառում են՝ ճանապարհային ոլորտի կատարողականի ցուցանիշների մշակումը, ճանապարհի վիճակի վերաբերյալ տվյալների պարբերաբար հավաքումը, ճանապարհային գործակալության կառավարման լավ կազմակերպումը, ճանապարհային

աշխատանքների համար տեխնիկական աուդիտների անցկացումը, ճանապարհային գործակալության կողմից ներդրումային որոշումների կայացման օբյեկտիվ գործիքների օգտագործումը, և ճանապարհային գործակալությունում գործող կառավարման տեղեկատվության համակարգի առկայությունը: Ինչպես կարելի է տեսնել, այն հարցերը, որոնց շուրջ ներքին և արտաքին շահառուների կարծիքները տարբերվում են, մեծամասամբ վերաբերում են ճանապարհային գործակալության վարչական ընթացակարգերին: Հետաքրքիր է, որ արտաքին շահառուները գտնում են, որ որոշ գործողություններ կամ իրադարձություններ չեն անցկացվում, մինչդեռ ներքին շահառուները տվել են հակադիր պատասխաններ: Սա ցույց է տալիս, որ Հայաստանի Ճանապարհային գործակալությունը հանրությանը իրազեկում է ոչ բոլոր գործողությունների և իրադարձությունների մասին:

Որոշ հարցեր ցածր գնահատականներ են ստացել և ներքին, և արտաքին շահառուների կողմից: Նրանք ընդհանուր կերպով համաձայն են, որ ավելին է անհրաժեշտ անել այդ ուղղություններով: Դրանք են պետական հատվածի ոչ բավարար ընթացիկ քաղաքականությունները, այդ թվում հանրային ծառայող աշխատավարձի չափը, Ճանապարհային գործակալության կողմից որակյալ անձնակազմ վարձելու կամ պահելու դժվարությունը, և ճանապարհային ոլորտի ոչ բավարար բյուջեն: Ինչպես կարելի է տեսնել, դրանք մեծամասամբ վերաբերում են վարչական ընթացակարգերին, հատկապես մարդկային ռեսուրսների հարցերին:

Հետաքրքիր է, որ կան հարցեր, որոնք ավելի բարձր են գնահատվել արտաքին շահառուների, քան ներքին շահառուների կողմից: Այդ հարցերը վերաբերում են տարեկան բյուջեի և ծախսերի հրապարակմանը, ճանապարհային ոլորտի տարեկան հաշվետվությունների հրապարակմանը, և ճանապարհային ոլորտի տեղեկատվության հրապարակման համար ինտերնետային կայքի առկայությունը: Տվյալների մանրագնին ուսումնասիրությունը, այնուամենայնիվ, բացահայտել է, որ ցածր գնահատականներ տվել են այդ բնագավառներում ավելի ճշգրիտ գիտելիքներ ունեցող ներքին շահառուները, ինչպիսիք են Ճանապարհային գործակալությունը և Տրանսպորտի նախարարությունը:

Ներքին և արտաքին շահառուների համար ստանդարտ շեղումների համեմատությունը տրված է Աղյուսակ 6-ում: Արդյունքները ցույց են տալիս, որ ստանդարտ շեղումն ավելի բարձր է արտաքին շահառուների համար չորս ուղղություններից յուրաքանչյուրում:

**Աղյուսակ 6. Հայաստան – Ստանդարտ շեղումը ներքին և արտաքին շահառուների համար**

Չափում	Ստանդարտ շեղում	
	Ներքին շահառուներ	Արտաքին շահառուներ
1. Թափանցիկության ավելացում, տեղեկատվության հրապարակում և ճանապարհային գործակալության հաշվետվողականություն (Հ2-Հ19)	0.15	0.24
2. Թափանցիկ և հասանելի գնումների գործընթացների առաջնորդում (Հ20-Հ34)	0.11	0.25
3. Ամուր ֆինանսական կառավարման համակարգի հիմնում (Հ35-Հ49)	0.12	0.19
4. Վարչարարական ընթացակարգերի ամրապնդում և հակակոռուպցիոն աշխատանքներ (Հ50-Հ70)	0.07	0.18

Ընդհանուր առմամբ, Հայաստանում ներքին և արտաքին շահառուների միջև ընկալումները առավելագույնս տարբերվում են վարչական ընթացակարգերի շուրջ: Հետաքրքիր է, որ կարծիքներն առավելագույնս համընկնում են գնումների և ֆինանսական կառավարման հարցերի շուրջ, և արտաքին, և ներքին շահառուները ընդհանուր առմամբ դրական կարծիք ունեն գնումների և ֆինանսական կառավարման հարցերի վերաբերյալ: Պատճառն այն է, որ համարվում է, որ Հայաստանում գնումների և ֆինանսական կառավարման հետ կապված քիչ խնդիրներ կան, կամ որ քիչ շահառուներ են ընթացիկ պրակտիկան համարում պլոբլեմատիկ: Չնայած մատչելի տվյալները թույլ չեն տալիս սպառնիկ դատողություն ունելու այս հարցի վերաբերյալ, հետաքրքիր է նկատել, որ ճանապարհային կապալառուների ընկալումները շատ մոտ են ներքին շահառուների ընկալումներին և տարբերվում են ակլ արտաքին շահառուների ընկալումներից. ճանապարհային կապալառուների միջին ՃԳԿԻ կազմում է 83%՝ 81% և 85% միջև տատանման միջակայքով, որը շատ մոտ է ներքին շահառուների, հատկապես ճանապարհային գործակալության և Տրանսպորտի նախարարության համապատասխան գնահատականին:

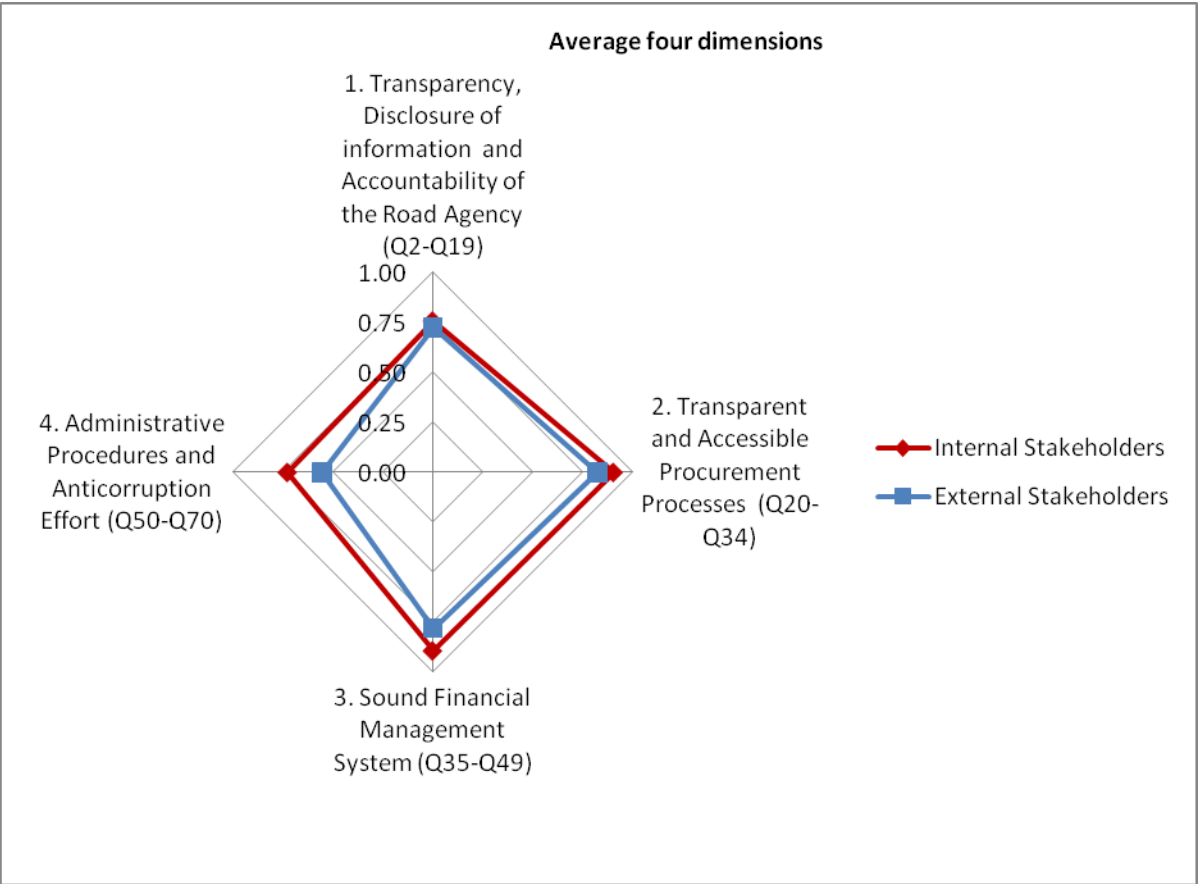
Գծապատկեր 2-ը ներկայացնում է Հայաստանի համար ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականները: Հավելված 6-ը ներկայացնում է այդպիսի գնահատականները նախկինում սահմանված չորս ուղղությունների համար առանձին:

Ինչպես ներկայացված է Գծապատկեր 2-ում Հայաստանի համար առավելություն հանդիսացող բնագավառներ են գնումները, ընդհանուր կառավարումը և ֆինանսական կառավարումը: Ավելի մեծ ուշադրության կարիք ունեցող բնագավառներ են հաղորդակցումը պետական և մասնավոր հատվածների միջև,

ճանապարհների վիճակը, պետական հատվածի քաղաքականությունները, ճանապարհների ֆինանսավորումը, անձնակազմի որակավորումը, ճանապարհային աշխատանքների բարձր արժեքը և հակակոռուպցիոն աշխատանքները: Պետական և մասնավոր հատվածների կողմից ընկալումների ամենամեծ տարբերությունները հաղորդակցման և անձնակազմի թրեյնինգի բնագավառներում են:

Մասնավորապես, և ներքին, և արտաքին շահառուների կողմից ամենացածր գնահատականները ստացած խումբն առնչվում է հարցեր 66-72-ին՝ ուղղություն 4 (տես Հավելված 6): Այս բնագավառի գլխավոր հարցերն են պետական հատվածի քաղաքականությունները, ճանապարհների ֆինանսավորումը, անձնակազմի հմտությունները, կոռուպցիան և ճանապարհային պայմանները: Բացի այդ, նկատելիորեն ցածր է ճանապարհից օգտվողների կողմից արձագանքների, ինչպես նաև աուդիտորական և տարեկան հաշվետվությունների տարածման վերաբերյալ ընկալումները:

**Գծապատկեր 2. Հայաստան – Չորս ուղղություններով արտաքին և ներքին շահառուների համեմատությունը**



Աղյուսակ 7-ն ամփոփում է ներքին և արտաքին շահառուների կողմից համապատասխանաբար բարձր-բարձր, բարձր-ցածր և ցածր-ցածր գնահատված գլխավոր հարցերը:

<b>Աղյուսակ 7. Հայաստան – հիմնական խնդիրների ամփոփում</b>	
Եվ ներքին, և արտաքին շահառուների կողմից բարձր գնահատված հարցերը	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Հրավեր բոլոր հայտատուներին ներկա լինելու հայտերի բացմանը</li> <li>• Խոշոր ներդրումային ծրագրերի համար հանրային լսումների անցկացումը</li> <li>• Ճանապարհային գործակալության կողմից պանպանվող վարձատրության հսկողության արդյունավետ համակարգ</li> </ul>
Ներքին շահառուների կողմից բարձր և արտաքին շահառուների կողմից ցածր գնահատված հարցերը	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ներդրումային որոշումների կայացման օբյեկտիվ գործիքների օգտագործումը Ճանապարհային գործակալության կողմից</li> <li>• Ճանապարհային ոլորտի համար կատարողականի ցուցանիշների մշակումը</li> <li>• Ճանապարհային պայմանների վերաբերյալ տվյալների պարբերաբար հավաքումը</li> </ul>
Եվ ներքին, և արտաքին շահառուների կողմից ցածր գնահատված հարցերը	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Պետական հատվածի ոչ բավարար ընթացիկ քաղաքականություններ</li> <li>• Ճանապարհային գործակալության կողմից որակյալ անձնակազմ վարձելու կամ պահպանելու դժվարությունը</li> <li>• Ճանապարհային ոլորտի ոչ բավարար բյուջե</li> </ul>

## 5.2 Ղազախստան

Ղազախստանի համար Ճանապարհային գործակալության կառավարման ինդեքսը, ինչպես նշված է Աղյուսակ 8-ում, 74% է՝ 40%-ի և 96%-ի միջև տատանման միջակայքով և 0.162 ստանդարտ շեղումով կամ 22.0% վարիացիայի գործակցով: Ներքին շահառուներից ստացված ՃԳԿԻ-ն, ինչպես սպասվում էր, ավելի բարձր է, քան արտաքին շահառուներից ստացվածը, որոնք համապատասխանաբար հավասար էին 86%-ի և 64%-ի: Արտաքին շահառուների համար և տատանման միջակայքը, և ստանդարտ շեղումն ավելի մեծ են, քան ներքին շահառուների համար:

**Աղյուսակ 8. Ղազախստանի համար ՃԳԿԻ հաշվարկի ամփոփ արդյունքները**

*Ճանապարհային գործակալության կառավարման ինդեքսի (ՃԳԿԻ) միջին արժեքը և տատան միջակայքը ներքին և արտաքին շահառուների համար*

	Միջին	Մին.	Մաքս.	Ստ. շեղում
<b>Ներքին շահառուներ</b>	86%	73%	96%	7.0%
<b>Արտաքին շահառուներ</b>	64%	40%	82%	14.7%

*Ճանապարհային գործակալության կառավարման ինդեքսի (ՃԳԿԻ) ընդհանուր միջին արժեքը և տատանման միջակայքը*

Միջին	Մին.	Մաքս.	Ստ. շեղում	Վարիացիայի գործակից
74%	40%	96%	16.2%	22.0%

Աղյուսակ 9-ում ամփոփված են Ղազախստանում արտաքին և շահառուների համար չորս ուղղություններից յուրաքանչյուրի ներքո ստացված գնահատականները: Հայաստանի համար ուսումնասիրության մեթոդաբանությամբ տվյալները կարող են բաժանվել երեք լայն կատեգորիաների՝ 1) և ներքին, և արտաքին շահառուների կողմից բարձր գնահատական ստացած հարցեր, ինչը ցույց է տալիս այն ուղղությունները, որտեղ շահառուների ընդհանուր համաձայնությամբ առկա է կառավարման բարձր մակարդակ, 2) հարցեր, որոնք բարձր գնահատական են ստացել ներքին շահառուների, սակայն ավելի ցածր արտաքին շահառուների կողմից, ինչը նշանակում է, որ ճանապարհային գործակալություններն ավելին պետք է անեն հանրային վստահության արժանանալու համար, և 3) հարցեր, որոնք ցածր գնահատականներ են ստացել և ներքին, և արտաքին շահառուների կողմից, ինչը ցույց է տալիս այն ուղղությունները, որտեղ շահառուների ընդհանուր համաձայնությամբ անհրաժեշտ է ավելին անել կառավարումն ամրապնդելու նպատակով:

Եվ ներքին, և արտաքին շահառուների կողմից բարձր գնահատված հարցերից են՝ ճանապարհային ծրագրերի և գնումների պլանների հրապարակումը,

քաղաքացիներին և ֆիրմաներին ճանապարհային ոլորտին առնչվող հարցեր բարձրացնելու համար անկախ միջավայրերի (ինտերնետ, թեժ գծեր) տրամադրում, ճանապարհային գործակալության կողմից բոլոր սակարկությունների հրապարակային հայտարարում, ճանապարհային գործակալության կողմից բոլոր հայտատուներին բավարար տեղեկատվության տրամադրում և խոշոր պայմանագրերի համար տեխնիկական աուդիտներ ճանապարհային գործակալության կողմից: Ինչպես կարելի է տեսնել, և ներքին, և արտաքին շահառուների կողմից բարձր գնահատված հարցերը մեծամասամբ վերաբերում են հաղորդակցմանը և հրապարակմանը և հայտատուներին տեղեկատվության տրամադրմանը: Սա ցույց է տալիս, որ Ղազախստանի ճանապարհային գործակալությունը իրազեկում է հանրությանը իրենց իրականացրած որոշակի գործողությունների և իրադարձությունների մասին:

**Աղյուսակ 9. Ղազախստան – Կառավարման գնահատում՝ ըստ չորս տարբեր ուղղությունների**

Չափում	Գնահատականներ					Տարբերություններին և արտաքին շահառուների միջև (%)
	Ներքին շահառուներ	Արտաքին շահառուներ	Միջին	Միջակայք		
				Մին.	Մաքս.	
1. Թափանցիկության ավելացում, տեղեկատվության հրապարակում և ճանապարհային գործակալության հաշվետվողականություն (Հ2-Հ19)	0.89	0.62	0.75	0.23	1.00	43.67%
2. Թափանցիկ և հասանելի գնումների գործընթացների առաջնորդում (Հ20-Հ34)	0.90	0.80	0.85	0.55	1.00	13.39%
3. Անուր ֆինանսական կառավարման համակարգի հիմնում (Հ35-Հ49)	0.95	0.66	0.81	0.45	1.00	42.87%
4. Վարչարարական ընթացակարգերի ամրապնդում և հակակոռուպցիոն աշխատանքներ (Հ50-Հ70)	0.70	0.47	0.58	0.16	1.00	48.05%

Այն հարցերը, որոնք բարձր են գնահատվել ներքին շահառուների, սակայն ցածր են գնահատվել արտաքին շահառուների կողմից, ներառում են՝ քաղաքականության փոփոխությունների կամ խոշոր ներդրումային ծրագրերի շուրջ հանրային լուծումների անցկացումը, կատարողականի ցուցանիշների սահմանումն ու հրապարակումը, ճանապարհային գործակալության կողմից ներքին հսկողության շրջանակի հաստատումը, արտաքին աուդիտների անցկացումը և ֆիդուցիար անձնակազմի կարողությունների զարգացման համար բյուջեից բավարար միջոցների հատկացումը ճանապարհային գործակալության կողմից: Ինչպես կարելի է տեսնել, այս հարցերը, որոնց շուրջ ներքին և արտաքին շահառուների կարծիքները տարբերվում են, մեծամասամբ վերաբերում են կատարողականի ցուցանիշներին և աուդիտորական հաշվետվություններին:

Որոշ հարցեր և ներքին, և արտաքին շահառուների կողմից ստացել են ցածր գնահատականներ: Նրանք ընդհանուր կերպով համաձայն են, որ ավելին է անհրաժեշտ անել այդ ուղղություններով: Դրանք են տարեկան հաշվետվությունների ոչ բավարար հրապարակումը, մերժված հայտերի ոչ խելամիտ քանակը և ճանապարհների պահպանման ու շինարարության միջև ծախսերի ոչ բավարար բաշխումը:

Ղազախստանում, ճանապարհային կապալառուների ընկալումները ցույց են տալիս, որ միջին ՃԳԿԻ կազմում է 75%՝ 69% և 81% միջև տատանման միջակայքով: Հետևաբար ճանապարհային ոլորտի կապալառուների ընկալումները մոտ են բոլոր շահառուների միջին ընկալումներին:

Ղազախստանի համար ներքին և արտաքին շահառուների տեսակետների միջև ամենամեծ տարբերությունը կարելի է գտնել չորրորդ ուղղության կապակցությամբ, ինչն ազդանշանում է այն մասին, որ ճանապարհային ոլորտի կառավարման պետական և մասնավոր ընկալումների միջև տարբերությունը վերաբերում է վարչական ընթացակարգերին և հակակոռուպցիոն աշխատանքներին: Քանի որ այս ուղղության մասով պետական ընկալումն էականորեն ավելի դրական է, քան մասնավոր ընկալումը, կարելի է գտնել բացթողում այս ոլորտում: Դա կարող է լինել ճանապարհային ոլորտում փաստացի թերությունների կամ այս հարցերի առնչությամբ մասնավոր հատվածի ոչ բավարար իրազեկվածության պատճառ: Գնումների ընթացակարգերի կապակցությամբ (ուղղություն 2) ներքին և արտաքին շահառուները կարծես կիսում են իրենց կարծիքները, քանի որ նրանց գնահատականների միջև տարբերությունը համեմաբար փոքր է:

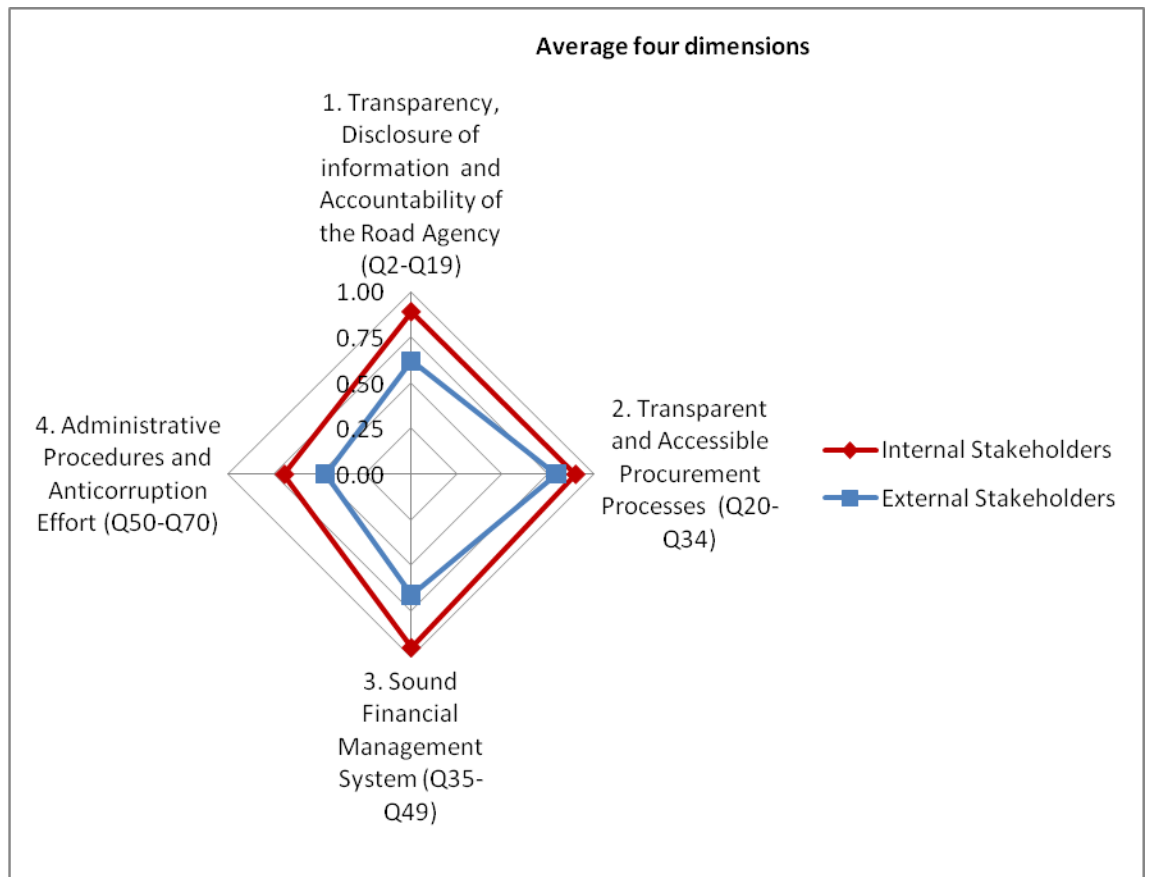
Ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականների ստանդարտ շեղումները տրված են Աղյուսակ 10-ում: Հայաստանի դեպքի նմանությամբ ստանդարտ շեղումն ավելի բարձր է արտաքին շահառուների համար չորս ուղղություններից յուրաքանչյուրում:

**Աղյուսակ 10. Հայաստան – Ստանդարտ շեղումը ներքին և արտաքին շահառուների համար**

Չափում	Ստանդարտ շեղում	
	Ներքին շահառուներ	Արտաքին շահառուներ
1. Թափանցիկության ավելացում, տեղեկատվության հրապարակում և ճանապարհային գործակալության հաշվետվողականություն (Հ2-Հ19)	0.12	0.25
2. Թափանցիկ և հասանելի գնումների գործընթացների առաջնորդում (Հ20-Հ34)	0.07	0.14
3. Ամուր ֆինանսական կառավարման համակարգի հիմնում (Հ35-Հ49)	0.07	0.16
4. Վարչարարական ընթացակարգերի ամրապնդում և հակակոռուպցիոն աշխատանքներ (Հ50-Հ70)	0.12	0.17

Գծապատկեր 3-ը ներկայացնում է Ղազախստանի համար ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականները: Հավելված 6-ը ներկայացնում է մանրամասները՝ ըստ ուղղությունների:

**Գծապատկեր 3. Ղազախստան – Չորս ուղղություններով արտաքին և ներքին շահառուների համեմատությունը**



Արդյունքները ցույց են տալիս, որ որոշ հարցեր ունեն բավական դրական ընկալումներ կամ առավելություններ, որոնցից են գնումները, ինտերնետի միջոցով տեղեկատվության տարածումը, և ֆինանսական կառավարումը: Ավելի մեծ ուշադրության կարիք ունեցող բնագավառներ են հակակոռուպցիոն աշխատանքները, ֆինանսական աուդիտի արդյունքների տարածումը, շինարարության որակը, ճանապարհային աշխատանքների բարձր արժեքը և ճանապարհների վիճակը: Պետական և մասնավոր հատվածների կողմից ընկալումների ամենամեծ տարբերությունը կարելի է գտնել հանրային քննարկումների և տարեկան հաշվետվության հարցերում, որտեղ մասնավորի ընկալման մակարդակն էականորեն ցածր է պետական հատվածինից:

Մասնավորապես, արդյունքները ցույց են տալիս, որ և ներքին, և արտաքին շահառուների կողմից ամենացածր գնահատականները ստացած խումբն առնչվում է հարցեր 66-72-ին՝ ուղղություն 4 (տես Հավելված 6): Այս բնագավառի գլխավոր հարցերն են պետական հատվածի քաղաքականությունները, ճանապարհների ֆինանսավորումը, անձնակազմի հմտությունները, կոռուպցիան և ճանապարհային պայմանները: Բացի այդ, նկատելիորեն ցածր են ճանապարհների պահպանման և նոր շինարարության միջև ծախսերի բաշխման անհավասարության (վերջինիս ակնհայտ բարձր լինելու պատճառով), կոռուպցիայի և շինարարական աշխատանքների բարձր արժեքի ընկալումները:

Աղյուսակ 11-ն ամփոփում է ներքին և արտաքին շահառուների կողմից համապատասխանաբար բարձր-բարձր, բարձր-ցածր և ցածր-ցածր գնահատված գլխավոր հարցերը:

**Աղյուսակ 11. Ղազախստան – հիմնական խնդիրների ամփոփում**

<p>Եվ ներքին, և արտաքին շահառուների կողմից բարձր գնահատված հարցերը</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Գնապարհային գործակալության կողմից բոլոր սակարկությունների հրապարակային հայտարարումը</li> <li>• Գնապարհային գործակալության կողմից խոշոր պայմանագրերի տեխնիկական աուդիտի իրականացում</li> <li>• Գնապարհային ծրագրերի և գնումների պլանների հրապարակում</li> </ul>
<p>Ներքին շահառուների կողմից բարձր և արտաքին շահառուների կողմից ցածր գնահատված հարցերը</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Կատարողականի ցուցանիշների սահմանումն ու հրապարակումը</li> <li>• Արտաքին աուդիտների անցկացումը և արդյունքների կատարման հետևումը</li> <li>• Ներքին հսկողության պատշաճ շրջանականի սահմանումը Գնապարհային գործակալության կողմից</li> </ul>
<p>Եվ ներքին, և արտաքին շահառուների կողմից ցածր գնահատված հարցերը</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Տարեկան հաշվետվությունների ոչ բավարար հրապարակումները</li> <li>• Մերժված հայտերի ոչ խելամիտ քանակը</li> <li>• Գնապարհների պահպանման և շինարարության ծախսերի միջև ոչ բավարար հավասարակշռությունը</li> </ul>

**5.3 Հայաստանի և Ղազախստանի արդյունքների համեմատությունը**

Ինչպես ամփոփված է Աղյուսակ 12-ում, Հայաստանի և Ղախստանի արդյունքները համեմատաբար նման են: Հայաստանի ընդհանուր ԾԳԿԻ-ն 76% է, իսկ Ղազախստանինը փոքր-ինչ ցածր՝ 74%: Ինչպես նշված է Աղյուսակ 13-ում, մենք չեն կարող մերժել զրոյական հիպոթեզն ( $p$  արժեք  $> 0.01$ ) առ այն, որ Հայաստանի և Ղազախստանի ընդհանուր ԾԳԿԻ-ների միջև նշանակալի տարբերություն չկա: Վիճակագրական այս թեստը ցույց է տալիս, որ Հայաստանում հարցված շահառուների խմբերը համադրելի են Ղազախստանում հարցված շահառուների խմբերին:

### Աղյուսակ 12. Հայաստանի և Ղազախստանի ՃԳԿԻ համեմատությունը

Երկիր	Ընդհանուր ՃԳԿԻ		Ներքին շահառուների ՃԳԿԻ	Արտաքին շահառուների ՃԳԿԻ	ՃԳԿԻ տատանման միջակայք
	Միջին	Ստ. շեղում			
Հայաստան	76%	15.5%	82%	72%	36%-92%
Ղազախստան	74%	16.2%	86%	64%	40%-96%

### Աղյուսակ 13. Հայաստանի և Ղազախստանի ՃԳԿԻ-ների միջև տարբերությունների ստուգումը

t-test: Two-Sample Assuming Unequal Variances (alpha 0.01)

	Հայաստանի ՃԳԿԻ	Ղազախստանի ՃԳԿԻ
Mean	0.764789095	0.737069444
Variance	0.024142698	0.026203687
Observations	18	20
Hypothesized Mean Difference	0	
df	36	
t Stat	0.5383273	
P(T<=t) one-tail	0.296832113	
t Critical one-tail	2.43449404	
P(T<=t) two-tail	0.593664227	
t Critical two-tail	2.719484627	

Որպես հետաքրքիր զուգադիպություն, Թրանսփերենսի Ինթերնեշնլի ԿԸԻ նույնպես նույն արժեքն ունի Հայաստանի և Ղազախստանի համար, որոնք դասակարգված են 120-րդը՝ յուրաքանչյուրը 2.7 ԿԸԻ-ով<sup>36</sup>: Այնուամենայնիվ, Համաշխարհային կառավարման ինդեքսի վեցերորդ ուղղության (այն է՝ Կոռուպցիայի վերահսկողություն) <sup>37</sup> ներքո Հայաստանի<sup>38</sup> և Ղազախստանի

<sup>36</sup> 2009թ. ԿԸԻ-ները հասանելի են՝

[http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi/2009/cpi\\_2009\\_table](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2009/cpi_2009_table)

<sup>37</sup> Կառուցման, Գանիել, Կրեյ և Մաստրուցի, «Կառավարման հարցեր VIII: Կառավարման միացյալ և առանձին ցուցանիշներ, 1996-2008 (հունիս 29, 2009), Համաշխարհային բանկի քաղաքականության հետազոտության աշխատանքային փաստաթուղթ N 4978, [http://go.worldbank.org/4MWW40KWH0\\_or](http://go.worldbank.org/4MWW40KWH0_or) [http://econ.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64165259&theSitePK=469372&piPK=64165421&menuPK=64166093&entityID=000158349\\_20090629095443&cid=decresearch](http://econ.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64165259&theSitePK=469372&piPK=64165421&menuPK=64166093&entityID=000158349_20090629095443&cid=decresearch)

<sup>38</sup> Երկրի զեկույցը Հայաստանի համար <http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/c10.pdf>

<sup>39</sup> պրոցենտիլային կարգերը տարբեր են՝ 35 և 16 համապատասխանաբար: Սա ցույց է տալիս, որ հարցված երկրների 35 տոկոսը ստացել են դասակարգվել են Հայաստանից ցածր, և դրանց միայն 16 տոկոսը Ղազախստանից ցածր:

Բոլոր չորս ուղղություններով (տես Աղյուսակներ 5 և 9) արտաքին և ներքին շահառուների գնահատականների միջև տարբերություններն ավելի մեծ են Ղազախստանում, քանի Հայաստանում: Սա ենթադրում է, որ Հայաստանում ներքին (պետական հատված) և արտաքին (մասնավոր հատված) շահառուների միջև հաղորդակցումն ավելի բարձր մակարդակի վրա է: Գծապատկերներ 2-ը և 3-ը ներկայացնում են համապատասխանաբար Հայաստանի և Ղազախստանի ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականների միջև տարբերությունները: Հավելված 6-ը ներկայացնում է այդ տարբերությունները չորս ուղղությունների համար առանձին:

Ինչպես կարելի է տեսնել Գծապատկերներ 2-ում և 3-ում, և Հայաստանում, և Ղազախստանում արտաքին շահառուների ընկալումն ընդհանուր առմամբ ավելի ցածր է, քան ներքին շահառուների ընկալումն: Դրանց տարբերություններն ավելի մեծ են Ղազախստանում, քան Հայաստանում: Այս օրինաչափությունից բացառությունները դիտվել են Հայաստանի համար ուղղություն 1-ի ներքո և Ղազախստանի համար մի քանի կոնկրետ հարցերի մասով: Երկու երկրների համար էլ ամենացածր գնահատականները ստացած խումբն առնչվում է հարցեր 66-72-ին (ուղղություն 4):

Այն հարցերին, որոնց պատասխաններն «անորոշ» էին, մեր կողմից ստացել են 0.5 միավոր: Կարելի է փաստարկներ բերել, որ այս հարցերից որոշները իրականում վերաբերում են այն իրավիճակներին, երբ հարցվողը չգիտի հարցի պատասխանը: Հետևաբար, որոշել են վերահաշվարկներ կատարել՝ անտեսելով «անորոշ» պատասխանները: Այլ կերպ ասած, այդ պատասխանները համարել ենք բացակայող տվյալներ: Արդյունքները (տես Հավելվածներ 7 և 8) տվել են փոքր-ինչ ավելի բարձր ՃԳԿԻ Հայաստանի և Ղազախստանի համար: Այնուամենայնիվ, ինչպես նշվել է մեթոդաբանության բաժրում, տարբերությունները փոքր են, և հարաբերական ցուցանիշների մեջ ոչ մի փոփոխություն չի հայտնաբերվել երկու երկրների համար էլ: Օրինակ, օգտագործելով «0.5» գնահատականը, Հայաստանի ՃԳԿԻ-ն 3 տոկոսային կետով ավելի բարձր էր, քան Ղազախստանի ՃԳԿԻ-ն: Ընդունելով «տվյալների բացակայություն» տարբերակը՝ Հայաստանի ՃԳԿԻ-ն 2 տոկոսային կետով էր ավելի բարձր, քան Ղազախստանի ՃԳԿԻ-ն:

Հարցերի մեծամասնությունը կազմվել է այնպես, որ պատասխանները ցույց տան կառավարման մակարդակը՝ անկախ բյուջետային միջոցների առկայությունից: Հարցաշարի հարցերից վեցի պատասխանն, այնուամենայնիվ, որոշվում է ինչպես առկա բյուջեի մեծությամբ, այնպես էլ բյուջեի օգտագործման արդյունավետությամբ: Որպես այդպիսին՝ այս հարցերի պատասխանները միայն մասնակիորեն են արտացոլում կառավարման մակարդակը:

Չնայած ուսումնասիրությունը ընթացիկ կառավարման մակարդակը գնահատել է անկախ առկա բյուջեի մեծությունից՝ անդրադառնալով կառավարման առկա թերություններին, որոնք լրացուցիչ ֆինանսավորում են պահանջում: Դրա համար,

<sup>39</sup> Երկրի գեկույցը Ղազախստանի համար <http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/c115.pdf>

երբ գնահատվում է կառավարման բարելավումները ժամանակի ընթացքում, կարող է լրացուցիչ բյուջետային ֆինանսավորման կարիք լինի:

Կարող է փաստարկ բերվել, որ միջոցների տրամադրման, քաղաքական վարչական գործընթացների և արդյունքների վերաբերյալ տեղեկատվության միավորումը կարող է հանգեցնել անորոշությունների ՃԳԿԻ-ի մեկնաբանության մեջ: Քիչ ֆինանսավորումը և ճանապարհների ցածր որակը կարող են տեղ գտնել, օրինակ, լավ կառավարմամբ աղքատ երկրներում: Արդյունքում ՃԳԿԻ-ի ցածր արժեքը կհանդիսանա այդպիսի երկրների սխալ գնահատական: Դրա համար իրականացվել է ՃԳԿԻ-ի այլընտրանքային հաշվարկ՝ հանելով այն հարցերը, որոնց վրա մասամբ կարող է ազդել բյուջեի մեծությունը (Հ48, Հ51, Հ52, Հ66, Հ67 և Հ68): Աղյուսակ 14-ում ներկայացված արդյունքները ցույց են տալիս, որ դա շատ քիչ կարող է փոխել ՃԳԿԻ-ին: Հետևաբար, որոշվեց ՃԳԿԻ-ի սահմանման մեջ պահել այս հարցերի պատասխանները:

**Աղյուսակ 14. ՃԳԿԻ այլընտրանքային հաշվարկը՝ բյուջեի և վերաբերող հարցերի բացթողումով**

Երկիր	Սկզբնական ՃԳԿԻ	ՃԳԿԻ այլընտրանքային հաշվարկ
Հայաստան	76%	77%
Ղազախստան	74%	74%

#### 5.4 Հարցվողների արձագանքները

Հայաստանում և Ղազախստանում հարցված շահառուների հիմնական դիտողությունների չխմբագրված ցանկը ներկայացված է համապատասխանաբար Հավելվածներ 4-ում և 5-ում:

**Գիտողությունների Հայաստանից:** Հայաստանում շահառուների կողմից բարձրացված հիմնական հարցերը տրված են Աղյուսակ 15-ում: Օրինակ, ճանապարհային ոլորտի ոչ բավարար ֆինանսավորման խնդիրը բարձրացրել են ներքին շահառուների 62.5 տոկոսը և արտաքին շահառուների 40 տոկոսը, մինչդեռ և ներքին, և արտաքին շահառուների 50 տոկոսը բարձրացրել են ճանապարհային վատ պայմանների կամ ոչ բավարար պահպանության հարցը: Թափանցիկության պակասը և կոռուպցիան գլխավոր խնդիր են համարել արտաքին շահառուների միայն 10 տոկոսը և ոչ մի արտաքին շահառու:

**Գիտողություններ Ղազախստանից:** Ղազախստանում շահառուների կողմից բարձրացված հիմնական հարցերը տրված են Աղյուսակ 16-ում: Օրինակ, ճանապարհային ոլորտի ոչ բավարար ֆինանսավորման խնդիրը բարձրացրել են ներքին շահառուների 44.4 տոկոսը և արտաքին շահառուների 27.3 տոկոսը, մինչդեռ ներքին շահառուների 22.2 տոկոսը և արտաքին շահառուների 45.5 տոկոսը բարձրացրել են թափանցիկության պակասի կամ կոռուպցիայի հարցը: Հաշվի առնելով երկրի ծանր կլիմայական և աշխարհագրական պայմանները՝ ներքին շահառուների 11.1 տոկոսը և արտաքին շահառուների 9.1 տոկոսը սա համարում են կարևոր խնդիր:

**Աղյուսակ 15. Հայաստանում շահառուների կողմից բարձրացված հիմնական խնդիրը**

ՀԱՅԱՍՏԱՆ	Շահառուներ (հարցվողների տոկոսը)		
	Ներքին	Արտասին	Ընդհանուր
Ոչ բավարար ֆինանսավորում	62.5	40.0	50.0
Վատ ճանապարհային պայմաններ և թերի պահպանում	50.0	50.0	50.0
Ճանապարհների վատ կառավարում	50.0	20.0	33.3
Թերի կամ հնացած սարքավորումներ, ստանդարտներ կամ տեխնիկական պահանջներ	25.0	30.0	27.8
Աշխատանքների ցածր որակը	12.5	20.0	16.7
Ճանապարհային ցածր անվտանգությունը	0.0	20.0	11.1
Ավտոճանապարհների պակասը	0.0	20.0	11.1
Որակյալ անձնակազմի անբավարարությունը	12.5	0.0	5.6
Թափանցիկության պակասը կամ կոռուպցիան	0.0	10.0	5.6

**Աղյուսակ 16. Ղազախստանում շահառուների կողմից բարձրացված հիմնական խնդիրը**

Ղազախստան	Շահառուներ (հարցվողների տոկոսը)		
	Ներքին	Արտասին	Ընդհանուր
Ոչ բավարար ֆինանսավորում	44.4	27.3	35.0
Թափանցիկության պակասը կամ կոռուպցիան	22.2	45.5	35.0
Վատ ճանապարհային պայմաններ և թերի պահպանում	22.2	36.4	30.0
Ճանապարհների վատ կառավարում	22.2	27.3	25.0
Թերի կամ հնացած սարքավորումներ, ստանդարտներ կամ տեխնիկական պահանջներ	22.2	18.2	20.0
Որակյալ անձնակազմի անբավարարությունը	22.2	18.2	20.0
Աշխատանքների ցածր որակը	11.1	9.1	10.0
Ճանապարհային ցածր անվտանգությունը	11.1	9.1	10.0
Ծանր կլիմայական և աշխարհագրական պայմանները	11.1	9.1	10.0

**Հայաստանում և Ղազախստանում ընկալվող խնդիրների համեմատությունը:** Հայաստանում շահառուների կողմից ամենից հաճախ բարձրացված խնդիրներն են ոչ բավարար ֆինանսավորումը և ճանապարհային վատ պայմանները կամ թերի պահպանումը: Հայաստանում շահառուների կողմից ամենից հաճախ բարձրացված խնդիրներն են ոչ բավարար

Ֆինանսավորումը և կոռուպցիան կամ թափանցիկության պակասը: Հայաստանում ներքին շահառուներից ոչ մեկը կոռուպցիայի խնդիրը չի բարձրացրել:

# 6 Առաջարկություններ և եզրակացություններ

Այս բաժինը տալիս է ուսումնասիրության մեջ վերլուծված երկրներում ճանապարհային ոլորտի կառավարման բարելավման առաջարկություններ:

## 6.1 Առաջարկություններ Հայաստանի համար

Հաշվի առնելով ուսումնասիրության արդյունքները՝ Հայաստանի ավտոմոբիլային ճանապարհների տնօրինությունը և Տրանսպորտի ու կապի նախարարությունը կարող են քննարկել մի քանի միջոցառումներ, որոնք կբարձրացնեն երկրի ճանապարհային ոլորտում կառավարման մակարդակը (այդ թվում՝ ՃԳԿԻ)՝

1. Վերանայել տեղեկատվության հասանելիության քաղաքականությունը,
2. Հրապարակել տարեկան և այլ հաշվետվություններ, որոնք պարունակում են այնպիսի տեղեկատվություն, ինչպիսիք են ճանապարհային պայմանները, ճանապարհային աշխատանքները և ճանապարհային ոլորտում միջոցների օգտագործումը,
3. Ոլորտի անձնակազմի համար թրեյնինգի հնարավորությունների ընդլայնումը,
4. Փնտրել լրացուցիչ ֆինանսավորում ճանապարհների համար, օրինակ, պետական-մասնավոր գործընկերությունների միջոցով (ՊՄԳ),
5. Բարձրացնել պետական միջոցների օգտագործման արդյունավետությունը, օրինակ, նոր տեխնոլոգիաների և ստանդարտների և կատարողականի վրա հիմնված պայմանագրերի (ԿՀՊ) բարելավված օգտագործման միջոցով,
6. Բարելավել վերահսկողության և մյուս միջոցառումները (օրինակ՝ տեխնիկական աուդիտները)՝ ճանապարհային աշխատանքների որակը բարձրացնելու նպատակով,
7. Վերանայել ներդրումային որոշումների կայացման գործիքները և ընթացակարգերը, այդ թվում շահառուների մասնակցությունը, և
8. Սահմանել և հրապարակել կատարողականի ցուցանիշներ ճանապարհային ոլորտի համար:

## 6.2 Առաջարկություններ Ղազախստանի համար

Հաշվի առնելով ուսումնասիրության արդյունքները՝ Ղազախստանի ճանապարհների կոմիտեն և Տրանսպորտի ու կապի նախարարությունը կարող են քննարկել մի քանի միջոցառումներ, որոնք կբարձրացնեն երկրի ճանապարհային ոլորտում կառավարման մակարդակը (այդ թվում՝ ԵԳԿԻ)՝

1. Բարելավել հակակոռուպցիոն աշխատանքները ճանապարհային ոլորտում,
2. Փնտրել լրացուցիչ ֆինանսավորում ճանապարհների համար, օրինակ, պետական-մասնավոր գործընկերությունների միջոցով (ՊՄԳ),
3. Հրապարակել տարեկան և այլ հաշվետվություններ, որոնք պարունակում են այնպիսի տեղեկատվություն, ինչպիսիք են ճանապարհային պայմանները, ճանապարհային աշխատանքները և ճանապարհային ոլորտում միջոցների օգտագործումը,
4. Ֆինանսական աուդիտների արդյունքների տարածումը,
5. Բարձրացնել մրցակցությունը ճանապարհային աշխատանքների արժեքը իջեցնելու նպատակով,
6. Հանրային քննարկումների բարելավումը, օրինակ, ավելի հաճախ հանրային լսումների միջոցով,
7. Բարձրացնել պետական միջոցների օգտագործման արդյունավետությունը, օրինակ, նոր տեխնոլոգիաների և ստանդարտների և կատարողականի վրա հիմնված պայմանագրերի (ԿՀՊ) բարելավված օգտագործման միջոցով,
8. Բարելավել վերահսկողության և մյուս միջոցառումները ճանապարհային աշխատանքների որակը բարձրացնելու նպատակով,
9. Վերանայել ներդրումային որոշումների կայացման գործիքները և ընթացակարգերը, այդ թվում՝ շահառուների մասնակցությունը, և
10. Սահմանել և հրապարակել կատարողականի ցուցանիշներ ճանապարհային ոլորտի համար:

## 6.3 Ամփոփում և եզրակացություններ

Սույն փաստաթղթում ներկայացված ուսումնասիրությունը բաղկացած էր հետևյալ հիմնական փուլերից՝

- 1) Ճանապարհային ոլորտում կառավարման մակարդակի գնահատման համար առաջարկվող հարցաշարի նախագծի ներքին քննարկումներ Բանկում,
- 2) Դիտողությունների ներառում և փորձնական երկրներում օգտագործվելիք վերանայված հարցաշարի պատրաստում,

- 3) Վերանայված հարցաշարի կիրառում Հայաստանում և Ղազախստանում ներքին և արտաքին շահառուների նկատմամբ,
- 4) Ձեռքբերված տվյալների վերլուծություն և Ղազախստանում ու Հայաստանում ճանապարհային ոլորտներում կառավարման մարտահրավերների քննարկում,
- 5) Հայաստանի ու Ղազախստանի համար ճանապարհային գործակալության կառավարման ինդեքսի (ՃԳԿԻ) գնահատում և առաջարկությունների մշակում փորձնական երկրներից յուրաքանչյուրի համար ճանապարհային ոլորտի կառավարումը բարելավելու նպատակով, և
- 6) Ուսումնասիրության մեջ օգտագործված մոտեցման մեթոդաբանական առավելությունների և պահպանվող խնդիրների վերանայում:

Ճանապարհային գործակալության կառավարման ինդեքսի (ՃԳԿԻ) առումով ուսումնասիրության արդյունքները Հայաստանի և Ղազախստանի համար համեմատաբար մնան են: Հայաստանի ընդհանուր ՃԳԿԻ 76 տոկոս է, իսկ Ղազախստանի ընդհանուր ՃԳԿԻ-ն փոքր-ինչ ցածր` 74 տոկոս: Վիճակագրական թեստերը ցույց են տվել, որ Հայաստանի և Ղազախստանի ընդհանուր ՃԳԿԻ-ների միջև տարբերությունը նշանակալի չէ:

Եվ Հայաստանում, և Ղազախստանում ստանդարտ շեղումը միջինում ավելի բարձր է արտաքին շահառուների համար, ինչը ենթադրում է ներքին շահառուների համեմատությամբ արտաքին շահառուների միջև համաձայնության կամ գուցե ճշգրիտ գիտելիքների պակաս:

Սույն ուսումնասիրության մեջ դիտարկված բոլոր ուղղությունների գծով ներքին (պետական հատված) և արտաքին (մասնավոր հատված) շահառուների գնահատականների միջև տարբերությունները միջին հաշվով ավելի բարձր են Ղազախստանում, քան Հայաստանում: Սա կարող է նշանակել, որ Հայաստանում պետական և մասնավոր հատվածների միջև հաղորդակցությունն ավելի լավ է: Այնուամենայնիվ, երկու երկրներում էլ պետական հատվածը պետք է բարձրացնի ճանապարհներից օգտվողների և այլ շահառուների իրազեկվածությունը: Սա կօգնի հասարակության աչքերում բարձրացնել ճանապարհային ոլորտի վստահելիությունը:

Ուսումնասիրության բացահայտումները հստակորեն ցույց են տալիս, որ ուսումնասիրության մեջ օգտագործված մոտեցումն և օգտակար է համապատասխան երկրներում ճանապարհային ոլորտի առջև կանգնած խնդիրները բացահայտելու գործում, և սահմանում է համեմատման չափանիշներ: Այլ կերպ ասած, 1) սահմանելով ճանապարհային ոլորտի կառավարման համար կարևոր չորս ուղղություններ, 2) համեմատելով ներքին և արտաքին շահառուների տարբեր կարծիքները, և 3) միավորելով տվյալները ճանապարհային գործակալության կառավարման ինդեքսի (ՃԳԿԻ) մեջ, որը թույլ է տալիս համեմատություններ անել, ուսումնասիրության մեջ օգտագործված մեթոդաբանությունը օգնում է հաղթահարել մեթոդաբանական այն հարցերը, որոնք կանգնած են հաշվետվության սկզբում ուսումնասիրված տրանսպորտային ոլորտի կառավարման խնդիրներին ցուցաբերվող մոտեցման առջև:

Մասնավորապես, ներքին և արտաքին շահառուների միջև ԿՀ հարցերի վերաբերյալ ընկալումների համեմատությունն օգնում է առանձնացնել միջամտության պահանջող հարցերը, ներքին և շահառուների միջև գոյություն

ունեցող նշանակալի ճեղքվածները, բաղթողումները, որոնք ճապարհների կառավարման գործակալությունները կարող են լրացնել կառավարման ընկալվող մակարդակը բարելավելու և հասարակության վստահությունը շահելու նպատակով: Այն քաղաքականություն մշակողներին կօգնի մշակելու անհրաժեշտ գործողություններ կամ փոփոխել առկա նախաձեռնությունները, որոնք կբարձրացնեն ճանապարհային վարչարարության վստահելիությունը:

Ինչպես ցույց են տալիս Ֆրիդըմ Հաուս ցուցանիշները, Հայաստանն ու Ղազախստանը համարվում են «մասամբ ազատ» խոսքի ազատության առումով: Սույն ուսումնասիրության արդյունքները երկու երկրների համար համարվում են համադրելի: Տարբեր երկրներում ապագա ուսումնասիրությունների պատրաստման համար առաջարկվում է երկրները խմբավորել խոսքի ազատության բարձր, մասնակի կամ ցածր մակարդակով խմբերի մեջ և ճանապարհային ոլորտի կառավարումը գնահատել նույն խմբի ներսում՝ համադրելիությունն ապահովելու նպատակով:

Ընտրված ոչ բոլոր շահառուներն են տիրապետում նույն խորությամբ գիտելիքների ճանապարհային ոլորտի կառավարման հարցերի վերաբերյալ: Անշուշտ, փորձնական ուսումնասիրությունը գտել է, որ չնայած հարցված ոչ բոլոր շահառուներն են ներգրավված ճանապարհային ոլորտում, նրանք տեղյակ իրենց հետաքրքրող միայն որոշակի հարցերի մասին, բացառությամբ նրանց, ովքեր ուղղակիորեն մասնակցում են ճանապարհային ոլորտի կառավարմանը: Անխուսափելի մեթոդաբանական թերությունն է տարբեր շահառուների ընկալումներին ու գիտելիքներին ապավինելը՝ հարց, որ պետք է ուշադիր կերպով գնահատվի այս մեթոդաբանության օգտագործմամբ ապագա ուսումնասիրությունների համար: Բացի այդ, օգտակար կլինի որպես հարցման մասնակիցներ ընդգրկել ավելի մեծ թվով ներկայացուցիչներ Միջազգային ֆինանսական հաստատություններից՝ ուսումնասիրության ավելի լայն պատկեր ստանալու նպատակով:

Ուսումնասիրության մեջ օգտագործված հարցաշարը ապացուցել է իր օգտակարությունը ճանապարհի ոլորտի կառավարման մակարդակը գնահատելու հարցում: Այնուամենայնիվ, որոշ հարցեր կարող են բազմաթիվ մեկնաբանությունների առիթ տալ (օրինակ, Հ55), մինչդեռ այլ հարցեր կապված են առկա բյուջեի հետ և կարող են ՃԳԿԻ փոքր շեղումներ առաջ բերել բյուջետային սահմանափակումների դեպքում (օրինակ, Հ48, Հ51): Բյուջեի առկայությունը որոշում է այն, թե որքան ճանապարհային վարչությունները կարող են ներդնել կառավարումը բարելավելու համար, և հետևաբար մասամբ ՃԳԿԻ-ի ապագա գնահատականը: Այն կարող է ազդել պատասխանողների ընկալումների վրա բյուջետային հատկացումներից չկախված կառավարման ընթացիկ հարցերի գնահատման գործում: Ապագա ուսումնասիրությունների համար անհրաժեշտ է վերանայել այս հարցերը: Սա կարող է ենթադրել ներքին տեղեկատվության վերաբերյալ հարցերի հանում և կառավարման ընդհանուր ընկալումների վերաբերյալ հարցերի ավելացում:

Ուսումնասիրությունն օգտագործել է ստացված պատասխանների պարզ գումարման և միջինացման մեթոդաբանությունը, ինչը հեշտացնում է հարցման կրկնումը որպես շահառուների պոտենցիալ կանխակալ կարծիքները մինիմալացնելու եղանակ: Անց են կացվել կայունության ստուգումներ, որոնք գտել

են, որ արդյունքները հուսալի են: Ապագա հետազոտությունների համար անհրաժեշտ է քննարկել «այո/ոչ/անորոշ» տեսակի հարցերը պահելու կամ չորս կամ հինգ պատասխաններով տարբերակների առավելություններն ու թերությունները, ինչը կերկարացնի հարցման ժամանակը, սակայն կտա շահառուների ընկալումների ավելի իրատեսական գնահատական: Մասնավորապես նպատակահարմար է թվում «չգիտեմ» պատասխանի ավելացումը՝ որպես չորրորդ տարբերակ:

Հաշվի առնելով տվյալ երկու երկրներում հարցման արդյունքում ձեռքբերված փորձը՝ կարելի է եզրակացնել, որ Ճանապարհային գործակալության կառավարման ինդեքսը (ՃԳԿԻ) նպատակահարմար ցուցանիշ է տարածաշրջանային չափանիշներ մշակելու համար: Առաջարկվում է փորձնական երկրների նկատմամբ կիրառված ընթացակարգը տարածել տարածաշրջանի այլ երկրների վրա: Բացի այդ, ՃԳԿԻ-ն օգտակար գործիք է թվում քաղաքացիական հասարակությանը կառավարման մակարդակի շուրջ երկխոսության մեջ ներգրավելու համար:

Հավելված 1. Հարցման փաստաթուղթ Ճանապարհային ոլորտի կառավարումը գնահատելու համար

ՀԱՐՑՄԱՆ ՓԱՍՏԱԹՈՒՂԹ<sup>40</sup>

Ճանապարհային ակտիվի կառավարման ֆիլտր. Դազախստան և Հայաստան

ԿՀ խմբի գործառնական հանձնարարություն. 2009-5

Հարցազրույթ վարողի անունը՝ .....

Ամսաթիվ՝ ..... Ժամը՝ .....

ՀԱՐՑԱԶՐՈՒՅՑ ՎԱՐՈՂԻ ՀՐԱՀԱՆԳՆԵՐ ԵՎ ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Նախապես չքննարկել հարցման նպատակը: Եթե պատասխանողը հարցեր տա հարցման նպատակի վերաբերյալ, ապա պատասխանել հետևյալ բառերով. «Ես կնախընտրեի այժմ չպատասխանել ձեր հարցերին, որովհետև դրանք կարող են ազդել ձեր պատասխանների վրա: Բայց ես կարողություններիս առավելագույնի չափով ուրախ կլինեմ պատասխանելու ձեր բոլոր հարցերին վերջում»:

Տրվելիք հարցերը **թավ** տառերով: Սկսել հարցվողին **թավ տառերով** բառերի ընթացումությունից՝

«Համաշխարհային բանկն ուսումնասիրություն է իրականացնում անցումային և զարգացող երկրներում ճանապարհային ոլորտում կառավարման ու հակակոռուպցիոն աշխատանքների մասին տարբեր շահառուների ունեցած տեսակետների վերաբերյալ: Հարցումների բովանդակությունը կոնֆիդենցիալ է համարվում և օգտագործվում է միայն վերջնական հաշվետվություն պատրաստելու համար տվյալներ հավաքելու նպատակով»:

Հարցվողի անունը՝ .....

Պաշտոնը/տիտղոսը՝ .....

Ժամանակը գրասենյակում/պաշտոնում՝ ..... (տարիներ)

Կազմակերպություն՝ .....

Հարցազրույթի վայրը՝ .....

<sup>40</sup> Հարցաշարի ուսերեն թարգմանությունը հասանելի է էլեկտրոնային տարբերակով:

**ԲԱԺԻՆ Ա – ԸՆդհանուր կարծիքներ**

**Հ.1 Խնդրում ենք նշել այսօր ձեր երկրում ճանապարհային ոլորտի առջև կանգնած երկու կամ երեք գլխավոր խնդիր.**

- ա) .....
- բ) .....
- գ) .....

**ԲԱԺԻՆ Բ – Կառավարում և հակակոռուպցիոն աշխատանքներ ճանապարհային ոլորտում**

**Բ1. Թափանցիկության ամրապնդում, հրապարակայնություն և ճանապարհային գործակալության հաշվետվողականություն**

Հիմնավորում: Քաղաքականության մշակման և իրականացման (այդ թվում ներդրումային ծրագրերի պլանավորման ու իրագործման) հարցում թափանցիկությունը կառավարման ամրապնդման և խարդախության ու կոռուպցիայի կանխման կարևոր գործոն է: Օրենքներն ու կանոնակարգերը պետք է սահմանեն գործողություններ, որոնք անհրաժեշտ են տրանսպորտային քաղաքականությունը պլանավորողներին ու իրագործողներին հանրության առջև հաշվետու դարձնելու համար:

**Հ.2 Տարեկան բյուջեն և ծախսերը հրապարակվո՞ւմ են: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)**  
Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.3 Հանրության կողմից բարձրացված հարցերը հասցեագրելու նպատակով ճանապարհային գործակալության կողմից ձեռնարկված գործողությունները հրապարակվո՞ւմ են: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)**  
Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.4 Ճանապարհային գործակալության աուդիտորական հաշվետվությունը հասանելի՞ է հանրությանը: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)**  
Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

- Հ.5 Ճանապարհային աշխատանքի ծրագրերը և գնումների պլանները հրապարակվում են:**  
(Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)  
Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....
- Հ.6 Ճանապարհային աշխատանքների պայմանագրերը ու հաղթած հայտատուների անունները հրապարակվում են:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)  
Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....
- Հ.7 Ճանապարհային գործակալության քաղաքականության նպատակները հրապարակվում են:**  
(Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)  
Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....
- Հ.8 Ճանապարհային գործակալության տարեկան հաշվետվությունները հրապարակվում են:**  
(Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)  
Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....
- Հ.9 Ճանապարհային գործակալությունը պարբերական մամուլ հաղորդագրություններ տալի՞ս է:**  
(Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)  
Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....
- Հ.10 Ճանապարհային գործակալությունը ճանապարհային ոլորտի վերաբերյալ տեղեկատվության հրապարակման համար ինտերնետային էջ կամ տեղեկատվական կենտրոն ունի՞:**(Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)  
Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....
- Հ.11 Քաղաքականության փոփոխությունների կամ խոշոր ներդրումային ծրագրերի համար հանրային լուսններ ա՞նց են կացնում:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)  
Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....
- Հ.12 Հանրային լուսնների արդյունքները (տես Հ11) հաշվի՞ են առնվում որոշումների կայացման գործընթացում:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)  
Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

Հ.13 Ճանապարհից օգտվողների բավարարության ուսումնասիրության արդյունքները հրապարակվում են: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)  
Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

Հ.14 Ճանապարհային ոլորտին առնչվող հարցեր (օրինակ, խոշոր ճանապարհային պայմանագրեր, աշխատանքների որակ, ճանապարհային պայմաններ) բարձրացնելու համար քաղաքացիներին և ֆիրմաներին հասանելի՞ են անկախ միջավայրեր (ինտերնետ, թեժ գիծ): (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)  
Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

Հ.15 Ճանապարհային աշխատանքների (մասնավորապես խոշոր պայմանագրերի) առաջընթացը և ծախսերը հրապարակվում են: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)  
Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

Հ.16 Ճանապարհային ոլորտի համար մշակվե՞լ են կատարողականի ցուցանիշներ (օրինակ՝ ճանապարհային պայմանի և անվտանգության սահմանում): (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)  
Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

Հ.17 Կատարողականի ցուցանիշների առաջընթացը հրապարակվում է հանրությանը հասանելի տարեկան հաշվետվություններում: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)  
Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

Հ.18 Վատ արդյունքների դեպքում տարեկան (կամ այլ) հաշվետվությունը քննարկում է ուղղիչ միջոցառումներ (օրինակ՝ վատ ճանապարհային պայմաններին անդրադառնալու մպատակով): (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)  
Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

Հ.19 Ճանապարհային գործակալության և հայտատուների միջև իրավական և պայմանագրային հարաբերությունները կարո՞ղ է համարվել արդար: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)  
Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

## **Բ2. Թափանցիկ և հասանելի գնումների գործընթացների առաջնություն**

Հիմնավորումը: Թափանցիկ և հասանելի գնումների գործընթացները կարևոր են խարդախությունն ու կոռուպցիան կանխելու նպատակով:

**Հ.20 Ճանապարհային գործակալությունը հրապարակային հայտարարություն անու՞մ է բոլոր սակարկությունների մասին: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)**

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.21 Շահերի պոտենցիալ բախումով տեղեկության հանճնաժողովի անդամներ կա՞ն: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)**

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.22 Բոլո՞ր հայտատուներն են հրավիրվում հայտերի բացմանը: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)**

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.23 Խորհրդատուների ընտրության համար կարճ ցուցակում ընդգրկված բոլո՞ր ֆիրմաներն են որակավորված առաջարկվող աշխատանքի համար: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)**

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.24 Երրորդ անձանց թույլատրվու՞մ է ներկա լինել հայտերի բացմանը: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)**

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.25 Սակարկության վերաբերյալ հայտարարությունից մինչև պայմանագրի շնորհումը օրերի քանակը խելամի՞տ է համարվում: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)**

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.26 Ապրանքների, աշխատանքների ու ծառայությունների գնումների վերաբերյալ բողոքները կարո՞ղ են համարվել խելամիտ: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)**

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.27 Յուրաքանչյուր սակարկության ժամանակ մերժված հայտերի քանակը կարո՞ղ է համարվել խելամիտ: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)**

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.28** Ճանապարհային գործակալությունը պահու՞մ է բոլոր պայմանագրերի վերաբերյալ արձանագրություններ (այդ թվում ավարտման մասին հաշվետվություններ և հաղորդակցումը հայտատուների հետ): (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.29** Ճանապարհային գործակալությունը ժամանակին պատրաստու՞մ է գնումների ծրագրեր, որոնք պատշաճ կերպով հաշվի են առնում տեխնիկական, ֆինանսական, կառավարչական և իրականացման սահմանափակումները: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.30** Ճանապարհային գործակալությունը ընդունու՞մ է հստակորեն սահմանված չափանիշներ հայտերի գնահատման համար: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.31** Կարո՞ղ է պայմանագրային արժեքների և ճարտարագետների հաշվարկների միջև տարբերությունը համարվել խելամիտ: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.32** Միջազգային ֆիրմաներին սովորաբար թույլատրվու՞մ է մասնակցել ճանապարհային աշխատանքների համար սակարկություններին: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.33** Ճանապարհային գործակալությունը հայտատուներին տրամադրու՞մ է բավարար տեղեկատվություն, պարզաբանումներ և ժամանակ հայտերի պատրաստման համար: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.34** Ճանապարհային գործակալությունը կոմպետենտ անձա՞նց է նշանակում սակարկության հանձնաժողովների անդամներ: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

### **Բ3. Ամուր ֆինանսական կառավարման համակարգի հաստատում**

Հիմնավորում: Հսկողության/մոնիտորինգի ուժեղ մեխանիզմներ պետք է հաստատվեն տրանսպորտային ոլորտումն ներդրումների և շահագործման արդյունավետությունն ապահովելու նպատակով:

**Հ.35 Ծանապարհային գործակալության արտաքին աուդիտները յուրաքանչյուր տարի են անցկացվում: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)**

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.36 Ծանապարհային գործակալությունը ներդրել է ներքին հսկողության, այդ թվում ֆինանսական աուդիտի պատշաճ շրջանակ: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)**

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.37 Կարո՞ղ են արտաքին աուդիտորական հաշվետվությունների շրջանակը, բնույթը և հետագա ընթացքին հետևումը համարվել պատշաճ: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)**

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.38 Ծանապարհային գործակալությունն իրականացնու՞մ է ներքին հսկողության բոլոր առաջարկությունները մեկ տարվա ընթացքում: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)**

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.39 Ծանապարհային գործակալությունն իրականացնու՞մ է արտաքին աուդիտորական հաշվետվությունների բոլոր առաջարկությունները մեկ տարվա ընթացքում: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)**

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.40 Ծանապարհային գործակալությունը կանոնավոր կերպով հսկում/կատարում՞ է ծախսերի վճարման պարտավորությունները, որպեսզի չգոյանան 30 օրը գերազանցող ուշացումներ: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)**

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.41 Ծանապարհային գործակալությունն իրականացնու՞մ է դրամական հոսքի արդյունավետ պլանավորում, կառավարում և մոնիտորինգ: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)**

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.42 Ծանապարհային գործակալության արտաքին աուդիտորական հաշվետվությունը ուսումնասիրվու՞մ է պաշտամենտի (կամ այլ համապատասխան) մարմնի կողմից: (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)**

Այո  
Ոչ

Անորոշ .....

**Հ.43 Ճանապարհային գործակալությունն ունի՞ վարձատրության հսկողության արդյունավետ համակարգ:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո

Ոչ

Անորոշ .....

**Հ.44 Ճանապարհային գործակալությունն ունի՞ իր վարչություններից/բաժիններից յուրաքանչյուրին հատկացված միջոցների օգտագործումը պատշաճ կերպով վերահսկելու համակարգ:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո

Ոչ

Անորոշ .....

**Հ.45 Ճանապարհային գործակալությունը ժամանակին պատրաստու՞մ է բյուջեի կատարման մասին հաշվետվություններ:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո

Ոչ

Անորոշ .....

**Հ.46 Ճանապարհային գործակալությունը բյուջեի գերազանցումները պահու՞մ է խելամիտ սահմաններում:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո

Ոչ

Անորոշ .....

**Հ.47 Մայր նախարարությունը (կամ ՖՆ) ունի՞ հաշվետվությունների ներկայացման գործող համակարգեր՝ ճանապարհային գործակալությանը փոխանցված բյուջետային միջոցների հոսքին հետևելու նպատակով:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո

Ոչ

Անորոշ .....

**Հ.48 Ճանապարհային գործակալությունը բավարար վարչական միջոցներ է հատկացնում ֆիդուցիար անձնակազմի կարողությունների զարգացման համար:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո

Ոչ

Անորոշ .....

**Հ.49 Ճանապարհային գործակալությունը ֆիդուցիար անձնակազմին տալի՞ս է բավարար իշխանություն ֆիդուցիար գործառույթների և ընթացակարգերի առօրյա իրականացման համար:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո

Ոչ

Անորոշ .....

#### **Բ4. Վարչական ընթացակարգերի ամրապնդում**

Հիմնավորումը: Բիզնեսի վարման համար արդյունավետ և թափանցիկ գործընթացներն ու ընթացակարգերը կօգնեն կառավարմանը:

**Հ.50 Համապատասխան որակավորումը գլխավոր գործու՞ն է ճանապարհային գործակալության կառավարման խմբի (այդ թվում խորհրդի անդամների) ընտրության գործում:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.51 Ճանապարհային գործակալությունը պարբերաբար հավաքու՞մ է տվյալների ճանապարհային ցանցի սպասարկման մակարդակի/վիճակի վերաբերյալ:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.52 Ճանապարհային գործակալությունը գլխավոր պաշտոններում պահու՞մ է որակյալ անձանց (կամ թափուր տեղերի դեպքում, դրանք լրացվու՞մ են մեկ տարուց պակաս ժամանակում):** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.53 Ճանապարհային գործակալության կողմից իրականացվող աշխատանքների միավոր գները (օրինակ՝ ասֆալտբետոնի խորանարդ մետրի արժեքը) համարվու՞մ է խելամիտ:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.54 Ճանապարհային գործակալությունն ա՞նց է կացնում տեխնիկական առուղիտներ խոշոր աշխատանքների պայմանագրերի (կամ դրանց մի մասի) համար:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.55 Կարո՞ղ է ճանապարհների պահպանման և ճանապարհաշինության վրա ծախսերի մասնաբաժինը համարվել խելամիտ:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.56 Ճանապարհային գործակալությունը ունի՞՞ ճանապարհներից օգտվողների հետադարձ կապի մեխանիզմներ, այդ թվում բավարարության հարցումներ:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.57 Ճանապարհային գործակալության տնօրինությունը և անձնակազմը պարբերաբար քննարկու՞մ են հմտությունների զարգացման կարիքները և ծառայությունների բարելավումը:**  
(Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.58 Ճանապարհային գործակալությունը ընդունու՞մ է որոշումների կայացման օբյեկտիվ գործիքներ:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.59 Կարո՞ղ է Ճանապարհային գործակալության վարչական ծախսերի բաժինը, որպես ընդհանուր բյուջեի որոշակի տոկոս, համարվել խելամիտ:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.60 Ճանապարհային գործակալությունը պարբերաբար վերանայու՞մ է միավոր գները, որոնք օգտագործվում են վերջին պայմանագրերի կամ մատչելի տեղեկատվության հիման վրա ծախսերի հաշվարկման համար:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.61 Ճանապարհային գործակալությունն ունի՞ր բարոյականության կոդեքս:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.62 Ճանապարհային գործակալության կադրային քաղաքականությունը կապվա՞ծ է քաղաքականության նպատակների հետ և վերանայվու՞մ է դրանց նկատմամբ:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.63 Ճանապարհային գործակալության անձնակազմի աշխատանքը պարբերաբար գնահատվու՞մ է արդյունքների և պրոֆեսիոնալ վարքագծի նկատմամբ:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.64 Ճանապարհային գործակալության տնօրինության աշխատանքը պարբերաբար գնահատվու՞մ է քաղաքականության նպատակների նկատմամբ:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո

Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.65 Ճանապարհային գործակալությունը պահպանում է գործուն Կառավարման տեղեկատվության համակարգ:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանը)

Այո  
Ոչ  
Անորոշ .....

**Հ.66 1-ից մինչև 5 սանդղակով, 1-ը լինելով ոչ կրիտիկական, իսկ 5-ը շատ կրիտիկական, որքա՞ն կարևոր խնդիր են Ճանապարհային գործակալության աշխատանքի համար պետական հատվածի ընթացիկ քաղաքականությունները (օրինակ՝ պետական ծառայողների աշխատավարձերը):** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանին համապատասխանող թիվը)

Ոչ կրիտիկական					Շատ կրիտիկական
1	2	3	4	5	

**Հ.67 Պահանջված բյուջեի որ տոկո՞սն է Ճանապարհային գործակալությունը իրականում տարեկան ստանում միջին հաշվով:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանին համապատասխանող թիվը)

100 տոկոս	1
Ավելի քան 75 տոկոս	2
50 և 75 տոկոսի միջև	3
25և 50 տոկոսի միջև	4
25 տոկոսից պակաս	5

**Հ.68 1-ից մինչև 5 սանդղակով, 1-ը լինելով ոչ կրիտիկական, իսկ 5-ը շատ կրիտիկական, որքա՞ն կարևոր խնդիր են Ճանապարհային գործակալության աշխատանքի համար որակյալ աշխատողների գրավումը և պահումը:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանին համապատասխանող թիվը)

Ոչ կրիտիկական					Շատ կրիտիկական
1	2	3	4	5	

**Հ.69 1-ից մինչև 5 սանդղակով, 1-ը լինելով ոչ կրիտիկական, իսկ 5-ը շատ կրիտիկական, ինչպե՞ս կգնահատեք հետևյալ հարցերը ձեր երկրում:** (Շրջանակի մեջ վերցրեք պատասխանին համապատասխանող թիվը)

Հարցեր	Ոչ կրիտիկ ական				Շատ կրիտիկակ ան
1. Կոռուպցիան ընդհանուր առմամբ	1	2	3	4	5
2. Կոռուպցիան ճանապարհային ոլորտում	1	2	3	4	5

3. Շինարարական աշխատանքների բարձր արժեքն ընդհանուր առմամբ	1	2	3	4	5
4. Ճանապարհային աշխատանքների բարձր արժեքը	1	2	3	4	5
5. Շինարարության ցածր որակն ընդհանուր առմամբ	1	2	3	4	5
6. Ճանապարհաշինության ցածր որակը	1	2	3	4	5

**Հ.70** Խնդրում են նկարագրել, թե ինչպես ձեր կարծիքով կարող է բարձրացվել մրցակցությունը ճանապարհային աշխատանքների համար: Առաջարկություններ ունե՞ք Ճանապարհային գործակալության աշխատանքի բարելավման համար:

.....  
 .....

**Հ.71** Կապված Ճանապարհային գործակալության կողմից տնօրինվող սալարկված ճանապարհային ցանցի հետ, ճանապարհների որ՞ տոկոսն է գտնվում լավ վիճակում: .....% լավ վիճակում:

**Հ.72** Կապված Ճանապարհային գործակալության կողմից տնօրինվող չսալարկված ճանապարհային ցանցի հետ, ճանապարհների որ՞ տոկոսն է գտնվում լավ վիճակում: .....% լավ վիճակում:

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2. ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՄԱՐ ՃԱՆԱՊԱՐՀԱՅԻՆ  
ԳՈՐԾԱԿԱԼՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԻՆԴԵՔՍԻ (ՃԳԿԻ)  
ՍԱՆՐԱՍՄԱՆ ՀԱՇՎԱՐԿՆԵՐԸ

GAC Squad Operational Assignment: 2009-5  
 The Road Organization as viewed by internal and external stakeholders

Internal Stakeholders Public Sector including Academia (A, B, D) - External Stakeholders Private Sector including NGOs, IFIs (C, RC, E, F)

Ref. No.	Internal Stakeholders								External Stakeholders								Difference between Int. and Ext. views	Average score					
	5	6	7	10	3	11	15	Average score	4	8	9	2	12	13	14	16			17	18	Average score		
Dimensions	Group	A	A	A	B	D	D	B	B	C	RC	C	E	F	E	RC	C	F	E				
1	Q2	1	1	1	1	0	1	1	0	0.75	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	-0.25	0.89
	Q3	1	1	0	1	0	0.5	1	1	0.69	1	1	0	0	0.5	0.5	1	1	0.5	1	0.65	0.04	0.67
	Q4	1	0	0	0.5	0	0.5	0.5	0	0.31	0	1	0.5	0	1	1	1	0	0.5	0.5	0.55	-0.24	0.44
	Q5	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.90	0.10	0.94
	Q6	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1	1	1	0	0.5	1	1	1	1	1	0.85	0.15	0.92
	Q7	1	1	0	1	1	1	1	1	0.88	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.80	0.08	0.83
	Q8	0	0	0	0.5	0	0.5	1	0	0.25	1	1	0.5	0	1	1	1	0	1	0.5	0.70	-0.45	0.50
	Q9	1	1	1	0.5	1	1	1	1	0.94	1	1	1	0	0.5	0	1	1	1	0	0.65	0.29	0.78
	Q10	0	0	1	1	1	1	0.5	1	0.69	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0.5	0.85	-0.16	0.78
	Q11	1	1	1	1	1	1	1	0	0.88	1	1	1	0	0.5	1	1	1	1	1	0.85	0.03	0.86
	Q12	1	1	1	0.5	0.5	1	1	0	0.75	0	1	1	0	0.5	1	1	1	0.5	1	0.70	0.05	0.72
	Q13	1	0	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.56	0	1	0.5	0	0.5	0.5	1	1	0	0.5	0.50	0.06	0.53
	Q14	1	1	1	1	1	1	1	0	0.88	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0.5	0.65	0.23	0.75
	Q15	1	1	0	1	1	1	1	1	0.88	1	1	0	1	0.5	1	1	1	1	0	0.75	0.13	0.81
	Q16	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1	1	0.5	0	0.5	1	1	1	1	0	0.70	0.30	0.83
	Q17	1	0	1	1	0	0.5	1	0	0.56	1	1	0.5	0	0.5	0.5	1	1	0	0	0.55	0.01	0.56
	Q18	1	1	1	1	0	1	1	0	0.75	1	1	0.5	0.5	0.5	1	1	1	0	1	0.75	0.00	0.75
	Q19	1	1	1	1	0.5	1	1	0.5	0.88	0.5	1	0	0.5	0.5	1	1	1	1	0	0.65	0.23	0.75
	Average (1)		0.89	0.72	0.72	0.86	0.58	0.86	0.92	0.50	0.69	1.00	0.67	0.17	0.64	0.86	1.00	0.89	0.69	0.64			
2	Q20	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0.80	0.20	0.89	
	Q21	1	1	0	1	0.5	1	1	1	0.75	0	1	0.5	0	1	1	1	1	1	1	0.75	0.06	0.78
	Q22	1	1	1	1	0.5	1	1	1	0.94	1	1	0.5	1	0.5	1	1	1	1	1	0.90	0.04	0.92
	Q23	1	1	1	1	0.5	1	0.5	1	0.88	0	1	0.5	0.5	1	1	1	1	1	1	0.80	0.08	0.83
	Q24	1	1	1	1	1	1	0.5	0	0.81	1	1	0.5	0.5	1	1	1	1	1	1	0.90	-0.09	0.86
	Q25	1	1	1	1	1	1	0.5	1	0.94	0.5	1	0.5	0.5	1	1	1	1	1	1	0.85	0.09	0.89
	Q26	1	1	1	0.5	0.5	1	1	1	0.88	0	1	0.5	0.5	1	1	0.5	1	1	1	0.75	0.13	0.81
	Q27	1	1	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.75	0	1	0	0.5	1	1	1	1	1	1	0.75	0.00	0.75
	Q28	1	1	1	1	0.5	1	1	1	0.94	1	1	0.5	0.5	1	1	1	1	1	1	0.90	0.04	0.92
	Q29	1	1	1	1	1	0.5	1	1	0.94	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	1	1	1	0.5	0.75	0.19	0.83
	Q30	1	1	1	1	0	1	1	1	0.88	0	1	0	0.5	1	1	1	1	1	1	0.75	0.13	0.81
	Q31	1	1	1	1	0.5	1	0.5	1	0.88	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	1	1	0.80	0.08	0.83
	Q32	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1	1	0	0.5	1	1	1	1	1	1	0.85	0.15	0.92
	Q33	1	1	1	1	0.5	1	1	1	0.94	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	0.95	-0.01	0.94
Q34	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1	1	1	0.5	0	1	1	1	1	1	0.85	0.15	0.92	
Average (2)		1.00	1.00	0.93	0.93	0.67	0.97	0.83	0.90	0.60	0.97	0.37	0.47	0.93	0.97	0.97	1.00	1.00	0.97				
3	Q35	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	1	0.5	1	0.75	0.25	0.86	
	Q36	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1	0.5	0.5	0.5	1	1	1	1	1	1	0.85	0.15	0.92	
	Q37	1	1	1	1	0.5	1	1	1	0.94	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	1	1	1	0.80	0.14	0.86
	Q38	1	1	1	0.5	0.5	0.5	1	1	0.81	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	1	1	0.5	1	0.70	0.11	0.75
	Q39	1	1	1	0.5	0.5	1	1	1	0.88	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	1	1	0.5	1	0.70	0.18	0.78
	Q40	1	1	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.75	0.5	1	0	0.5	1	1	1	1	0.5	1	0.75	0.00	0.75
	Q41	1	1	1	0.5	1	0.5	1	0.5	0.81	0	1	0.5	0	1	1	1	1	1	1	0.75	0.06	0.78
	Q42	1	1	1	1	0.5	1	1	1	0.94	1	0.5	0.5	0.5	1	1	1	1	0.5	1	0.80	0.14	0.86
	Q43	1	1	1	0.5	1	1	1	1	0.94	0.5	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	0.90	0.04	0.92
	Q44	1	1	1	0.5	1	1	1	1	0.94	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	1	1	1	1	0.80	0.14	0.86
	Q45	1	1	1	1	0.5	1	1	1	0.94	0.5	0.5	1	0.5	1	1	1	1	1	1	0.85	0.09	0.89
	Q46	1	1	1	1	0.5	1	1	1	0.94	1	1	0.5	0.5	1	1	1	1	0.5	1	0.80	0.14	0.86
	Q47	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1	0.5	1	0.5	1	1	1	1	1	1	0.90	0.10	0.94
	Q48	1	1	0	0.5	0	0.5	1	1	0.63	1	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0	1	0.5	1	0.65	-0.03	0.64
Q49	1	1	1	0.5	1	1	1	0.5	0.88	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	1	1	0.5	1	0.70	0.18	0.78	
Average (3)		1.00	1.00	0.93	0.73	0.70	0.90	0.97	0.90	0.70	0.63	0.53	0.50	0.93	0.87	0.90	1.00	0.73	1.00				
4	Q50	1	1	1	1	0.5	1	1	1	0.94	1	1	0.5	0	1	0.5	1	1	0.5	1	0.75	0.19	0.83
	Q51	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1	1	0.5	0	0.5	1	1	1	0.5	1	0.75	0.25	0.86
	Q52	1	1	1	0.5	0.5	1	1	0.5	0.81	0	1	0.5	0	1	1	1	1	1	0.5	0.70	0.11	0.75
	Q53	1	1	1	1	0.5	1	1	1	0.94	0	1	0.5	1	0.5	1	1	1	1	1	0.80	0.14	0.86
	Q54	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	0.5	1	1	0	1	0	1	1	0.5	1	0.70	0.30	0.83
	Q55	1	0	0	1	1	1	1	1	0.75	1	1	0.5	1	1	1	0	1	0	0.5	0.70	0.05	0.72
	Q56	0	0	0	0.5	0	1	1	1	0.56	0	0.5	0	0	0	1	0.5	1	0	0	0.30	0.26	0.42
	Q57	1	1	1	0.5	0	1	1	1	0.81	0	0.5	0	0	1	0	0.5	1	0.5	1	0.45	0.36	0.61
	Q58	1	1	1	1	1	0.5	1	1	0.94	0	0.5	0.5	0	0.5	1	0	1	0.5	1	0.50	0.44	0.69
	Q59	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	0.75	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	1	0.5	0.5	0.70	0.05	0.72
	Q60	1	1	1	1	1	0.5	1	1	0.94	0.5	1	0.5	0	1	1	1	1	0.5	1	0.75	0.19	0.83
	Q61	0	0	1	0.5	1	1	1	0	0.56	0	1	0.5	0	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.55	0.01	0.56
	Q62	1	1	1	1	0	1	1	1	0.88	0	1	0.5	0.5	1	1	0.5	1	0.5	1	0.70	0.18	0.78
	Q63	0	0	0	0.5	1	1	1	1	0.69	0	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	1	1	0.5	0.65	0.04	0.67
	Q64	1	1	1	0.5	1	1	1	1	0.94	0	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	1	0.5	0.5	0.60	0.34	0.75
	Q65	1	1	1	0.5	1	1	1	1	0.94	0	0.5	0.5	0	0.5	1	1	1	0.5	1	0.60	0.34	0.75
	Q66	0.75	0.75	0.25	0.25	0.5	0	0.5	0.5	0.44	0	0.5	0	0.5	0.75	0.5	0.25	0.5	0.25	0.75	0.40	0.04	0.42
	Q67	0.5	0.5	0	0.75	0.5	0.75	0.5	0.75	0.53	0.5	0.5	0.5	0.75	0.75	0.25	0	0.25	0.5	0.5	0.45	0.08	0.49
	Q68	0.5																					



ՀԱՎԵԼՎԱԾ 3. ՂԱԶԱԽՍՏԱՆԻ ՀԱՄԱՐ ՃԱՆԱՊԱՐՀԱՅԻՆ  
ԳՈՐԾԱԿԱԼՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԻՆԴԵՔՍԻ (ՃԳԿԻ)  
ՄԱՆՐԱՍՄԱՆ ՀԱՇՎԱՐԿՆԵՐԸ

GAC Squad Operational Assignment: 2009-5  
 The Road Organization as viewed by internal and external stakeholders

Internal Stakeholders Public Sector including Academia (A, B, D) - External Stakeholders Private Sector including NGOs, IFIs (C, RC, E, F)

Dimensions	Internal Stakeholders										External Stakeholders										Difference between Int. and Ext. views	Average score			
	Ref. No.	1	2	3	7	8	9	11	15	16	Average score	4	5	6	10	12	13	14	17	18			19	20	Average score
1	Group	B	A	D	B	B	B	A	A	A		F	F	E	RC	C	C	F	F	RC	C	RC			
	Q2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0.89	1	0.5	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0.68	0.21
	Q3	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	0.94	0.5	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0.68	0.26
	Q4	1	1	1	1	0	0	0	0.5	1	0.61	0.5	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0.41	0.20
	Q5	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0.89	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	0.95	-0.07
	Q6	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0.89	1	0.5	0	1	1	1	0	0.5	1	1	1	1	0.73	0.16
	Q7	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.82	0.13
	Q8	1	0.5	1	0	0	0	1	1	1	0.61	1	0.5	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0.68	-0.07
	Q9	1	1	1	0.5	0	0	1	1	1	0.72	1	0.5	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0.77	-0.05
	Q10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0.82	0.18
	Q11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	0	0	0	0	0	1	1	0	0.5	0.5	0	0	0.27	0.73
	Q12	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	0.94	0	0	0	0	0	1	0.5	0	0.5	0.5	0	0	0.23	0.72
	Q13	1	1	1	1	0.5	0	1	0	1	0.72	0	0	0	0	0	1	0	0	0.5	1	1	1	0.32	0.40
	Q14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0.91	0.09
	Q15	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	0.94	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0.73	0.22
	Q16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	0.5	0	1	1	1	0.5	0	1	1	1	1	1	0.73	0.27
	Q17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	0.5	0	0	0.5	0	0.5	0	0.5	1	1	1	1	0.45	0.55
	Q18	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	0.94	0.5	0	0	0.5	0	1	0	0.5	1	1	1	1	0.50	0.44
	Q19	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	0.94	0	0.5	0.5	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0.45	0.68
Average (1)		1.00	0.97	1.00	0.86	0.64	0.78	0.89	0.86	1.00		0.64	0.36	0.19	0.78	0.39	0.94	0.42	0.56	0.86	0.94	0.72			
2	Q20	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	0.00	
	Q21	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	1	1	0.83	0.5	0.5	0.5	1	0	0.5	0	1	1	1	1	1	0.55	0.29
	Q22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1	0.5	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	0.91	0.09
	Q23	0.5	1	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.72	1	0.5	1	1	0	1	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.68	0.04
	Q24	1	1	1	1	0.5	0.5	0.5	1	1	0.83	1	1	1	1	0.5	0.5	0	0.5	1	0.5	1	0.5	0.73	0.11
	Q25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	0	0.5	1	1	1	1	0.5	0.5	1	1	1	1	0.77	0.23
	Q26	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1	0.5	1	0.67	0.5	0.5	0.5	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	0.82	-0.15
	Q27	0.5	1	1	0.5	0.5	0.5	1	0.5	1	0.72	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	0.5	0	1	1	1	0.64	0.09
	Q28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	0.5	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	0.91	0.09
	Q29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	0.5	1	1	1	1	1	0.5	1	1	0.5	1	0.5	0.86	0.14
	Q30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	0	0.5	0.5	1	1	1	0.5	0.5	1	1	1	1	0.73	0.27
	Q31	1	1	1	1	0.5	0.5	0	1	1	0.78	0.5	1	1	1	1	1	1	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.73	0.05
	Q32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1	1	0.5	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	0.91	0.09
	Q33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	0.95	0.05
	Q34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	0.5	0.5	1	1	1	1	1	0.5	0.5	1	1	0.5	0.77	0.23
	Average (2)		0.90	0.97	0.97	0.93	0.80	0.80	0.87	0.90	1.00		0.63	0.73	0.83	1.00	0.83	0.87	0.53	0.70	0.83	0.90	0.90		
3	Q35	1	0.5	1	1	1	1	1	1	0.94	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0	1	0.5	1	0.5	0.5	0.59	0.35	
	Q36	1	0.5	1	1	1	1	1	1	0.94	1	0	0.5	1	0.5	1	1	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.73	0.22
	Q37	1	0.5	1	1	1	0	1	1	1	0.83	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0	0	0.5	1	0.5	0.5	0.50	0.33
	Q38	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	0.94	0.5	0.5	0.5	1	0.5	1	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.55	0.40
	Q39	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	0.94	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.45	0.49
	Q40	0.5	1	1	1	1	0	1	1	1	0.83	0	0.5	0.5	1	0	1	0.5	0	1	0.5	1	0.5	0.55	0.29
	Q41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	0.5	0.5	0.5	1	1	1	0	1	0.5	1	0.5	0.5	0.68	0.32
	Q42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	0.5	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0.5	0.5	0.73	0.27
	Q43	1	0.5	1	0.5	1	1	1	1	1	0.89	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	1	1	0.5	1	0.5	0.5	0.73	0.16
	Q44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	0	0.5	0.5	1	0	1	1	1	0.5	1	0.5	0.5	0.64	0.36
	Q45	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	0.5	0.5	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	0.86	0.14
	Q46	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1	1	0.5	1	1	0.5	0.5	1	1	1	1	1	0.86	0.14
	Q47	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1	1	1	1	0.5	1	0.5	1	1	1	0.5	0.5	0.86	0.14
	Q48	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	0.94	0.5	0.5	1	1	1	0.5	0.5	0	0	0.5	0.5	0.55	0.40	
	Q49	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	0.94	0.5	0.5	1	1	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.68	0.26
	Average (3)		0.97	0.80	1.00	0.97	1.00	0.87	0.93	1.00	1.00		0.53	0.53	0.67	1.00	0.63	0.80	0.47	0.63	0.60	0.83	0.60		
4	Q50	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	0.5	0	1	1	0.5	1	0	0	1	1	0.5	0.5	0.59	0.41	
	Q51	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.89	0.5	1	1	1	1	1	1	0	1	0.5	1	1	0.82	0.07
	Q52	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.89	0	0.5	0.5	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0.64	0.25
	Q53	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.89	0	1	1	1	1	1	0.5	0.5	1	0.5	1	0	0.77	0.12
	Q54	1	1	1	0	1	1	0.5	1	1	0.83	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0.91	-0.08
	Q55	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0.33	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0.18	0.15
	Q56	1	1	1	0	0.5	0	0.5	0.5	1	0.61	0	0	0	0	0	0.5	0	0	1	1	0	0	0.23	0.38
	Q57	1	1	1	0.5	0.5	1	1	1	1	0.89	0.5	0.5	0	0	1	1	0	0	1	0.5	0.5	0.5	0.45	0.43
	Q58	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	0.94	0.5	0.5	0.5	0	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.36	0.63
	Q59	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0.78	0.5	0.5	1	1	0	0.5	0	1	1	1	1	1	0.68	0.10
	Q60	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0.89	0.5	0.5	1	0	1	1	0.5	1	1	0.5	0	0	0.64	0.25
	Q61	0.5	1	1	0	1	1	1	1	1	0.83	1	1	1	0	1	1	1	0.5	0	1	0.5	0.5	0.73	0.11
	Q62	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	0.5	0.5	0.5	1	1	1	0	1	1	1	0.5	0.5	0.64	0.36
	Q63																								



## ՀԱՎԵԼՎԱԾ 4. ՉԽՄԲԱԳՐՎԱԾ ԴԻՏՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՆԵՐՔԻՆ ԵՎ ԱՐՏԱՔԻՆ ՇԱՀԱՌՈՒՆԵՐԻՑ

### Հ1 Ճանապարհային ոլորտի գլխավոր խնդիրները

#### Ներքին շահառուներից

- Հիմնական ճանապարհահատվածների ընդհանուր նորոգում
- Ճանապարհների պահպանումը
- Գյուղերի, գյուղական ճանապարհների հասանելիությունը
- Ճանապարհային ցանցի բարելավված գույքի անհրաժեշտություն
- Նոր ժամանակակից տեխնոլոգիա ճանապարհային աշխատանքներ
- Մասնագետների, ճարտարագետների թրեյնինգ անհրաժեշտություն
- Ճանապարհային աշխատանքների որակի հսկողություն
- Սահմանափակ ֆինանսավորում
- Ճանապարհային ցանցի, մասնավորապես տեղական ճանապարհների մի մասը շատ վատ վիճակը
- Հին ստանդարտ ճանապարհների հիմնանորոգում ու պահպանում
- Փոքր բյուջե
- Հին սարքավորումներ
- Ճանապարհների բարելավում՝ կապիտալ նորոգում
- Ճանապարհների մոնիտորինգը
- Ճանապարհների կառավարման մասնատումը
- Ֆինանսավորման պակաս
- Բազմաթիվ կիլոմետրերով երկրորդային ճանապարհների վատ վիճակը
- Ֆինանսավորման պակասը
- Չափազանց փոքր բյուջեն ճանապարհների համար
- Ճանապարհային ոլորտին բյուջետային հատկացումների ուշացումներ
- Ճանապարհային կապալառուների կողմից աշխատողներին վճարումների ուշացում

#### Արտաքին շահառուներից

- Մոնիտորինգի համակարգերի բացակայությունը
- Ճանապարհային ոլորտի կառավարումը
- Ճանապարհների շատ ցածր որակը
- Գլխավոր միջանցքներում ավտոճանապարհների պակասը
- Գյուղերի մերձատար ճանապարհների վատ վիճակը
- Շատ քիչ ֆինանսավորում ճանապարհների պահպանման համար
- Գլխավոր միջանցքներում ավտոճանապարհների պակասը
- Ճանապարհային աշխատանքների որակը՝ քայքայումը կարճ ժամանակում
- Անվտանգություն
- Ճանապարհների ցածր որակը
- Հանրային տրանսպորտի պակաս
- Մեքենաների արտանետումների բարձր մակարդակը
- Ցածր ճանապարհային անվտանգությունը

- Ճանապարհների պահպանման պակասը
- Ճանապարհների համար հին ստանդարտները և տեխնիկական պահանջները
- Ընդհանուր թույլ մոտեցումը ճանապարհներին, այդ թվում հնացած ստանդարտները
- Ոչ բավարար ֆինանսավորումը
- Ճանապարհների վատ վիճակը
- Ճանապարհների համար նախատեսված շատ փոքր բյուջե
- Ճանապարհների հիմնանորոգման պակասը
- Ճանապարհների ցածր անվտանգությունը
- Ճանապարհների ֆինանսավորումը
- Հանրային իրազեկվածության ցածր մակարդակը
- Անվտանգության աուդիտի անհրաժեշտությունը
- Հին տեխնոլոգիաներ, հին սարքավորումներ

## Հ70 Առաջարկություններ Ճանապարհային գործակալության աշխատանքը բարելավելու համար

### Ներքին շահառուներից

- Թափանցիկության բարձրացում, հայտարարությունների ավելացում, արդար սակարկություն
- Մրցակցությունը բարձրացնելու անհրաժեշտություն չկա
- Խելամիտ մրցակցություն: Ֆինանսավորման փոփոխականությունը խնդիր է:
- Խոշոր պայմանագրերի համար միայն քիչ թվով կապալառուներ են որակավորվում հայտեր ներկայացնելու համար: Հետևաբար եթե խոշոր պայմանագրերը բաժանենք փոքր պայմանագրերի (2 կամ 3 մլն ԱՄՆ դոլարից փոքր), կարող ենք ներգրավել ավելի մեծ թվով հայտատուների, այդ թվում նորեկների:
- Այժմ մրցույթը բաց է:
- Աշխատանքը լավ է:
- Գծվարություններ, որովհետև խոշոր պայմանագրերի համար առկա են միայն քիչ թվով կապալառուներ:
- Ապահովել համապատասխան շահառուների ներկայացվածությունը մրցութային հանձնաժողովում
- Բյուջեի ավելացում
- Որակավորված աշխատողների թվի ավելացում
- Ճանապարհաշինության բարելավում, ավելի մեծ խստություն կապալառուների նկատմամբ
- Աշխատանքների որակի բարելավում
- Թրեյնինգի ավելի մեծ հնարավորությունների տրամադրում

### Արտաքին շահառուներից

- Գործընթացը դարձնել ավելի թափանցիկ և օբյեկտիվ
- Շատ նեղ ճանապարհներ
- Պայքար կոռուպցիային դեմ
- Շուկայի բացումը նոր կապալառուների համար
- Աշխատանքների որակի ավելի մեծ հսկողություն
- Ամեն ինչի հրապարակայնության բարձրացում
- Ավելի մեծ թափանցիկություն
- Հայտարարություններ

- Հասարակությանն այդ թվում հասարակական կազմակերպությունների մասնակցության մեծացում
- Թափանցիկության բարձրացում
- Անկախ կազմակերպությունների, ինչպիսիք են հասարակական կազմակերպությունները, օգտագործում ճանապարհների գնահատման նպատակով
- Տրանսպորտի և կապի նախարարության և հասարակության միջև հաղորդակցության հեշտացում
- Լավ սարքավորումներով ընկերություններին ավելի մեծ հնարավորությունների ընձեռում
- Առավել մասնագիտացված թրեյնինգի տրամադրում ճանապարհային ոլորտին
- Ոչ բավարար հնարավորություններ յուրաքանչյուր կապալառուի համար (շատ բարձր մրցակցություն)
- Մրցակցությունը արդեն բարձր է՝ 6-10 հայտատու մեկ պայմանագրի համար
- Ճանապարհային բյուջեի ավելացում
- Արդեն բարձր մրցակցությունը
- Հաղորդակցության մեծացումը հասարակության հետ
- Հասարակության իրազեկվածության բարձրացում
- Անվտանգությունը բարձրացնելու նպատակով նախագծերի բարելավում
- Պայմանագրերի վերաբերյալ տեղեկատվության առավել բացությունը

## Լրացուցիչ դիտողություններ

### Ներքին շահառուներից

- Որքան ցածր է աշխատավարձը, այնքան մեծ է կոռուպցիան
- Սակարկությունից հետո հրապարակվում են հատուկ ծանուցումներ, պատրաստվում է Տրանսպորտի և կապի նախարարության ինտերնետային կայքը
- Կատարողականի ցուցանիշներ՝ երթի ժամանակը, ճանապարհների անհարթությունը, երթևեկության ծավալը: Հատուկ խումբ հավաքում է ճանապարհային վթարների վերաբյալ տվյալները ճանապարհային ոստիկանությունից: Հիմնորոգման նպատակով ճանապարհահատվածների ընտրության համար օգտագործվում է ՄԿԶ4
- Այսօր բոլոր կապալառուները մասնավոր ընկերություններ են
- Հայաստանն ունի Գ-նումների կենտրոնական գործակալություն
- Արտաքին աուդիտը ուսումնասիրվում է Վերահսկիչ պալատի կողմից
- Տրանսպորտի և կապի նախարարությունն ունի բյուջեի համար պատասխանատու վարչություն
- Ավտոմոբիլային ճանապարհների տնօրինությունը Տրանսպորտի և կապի նախարարության հետ ունի տարեկան պայմանագիր
- Ճանապարհային խորհուրդ գոյություն չունի
- Ավտոմոբիլային ճանապարհների տնօրինությունն ունի Ճանապարհածածկի կառավարման համակարգ (ՃԿՀ) և Կամուրջների կառավարման համակարգ (ԿԿՀ), որոնք շահագործվում են նրա անձնակազմի կողմից
- Շինարարական աշխատանքների նախարարությունը հրապարակում է ամսական հաշվետվություններ շուկայական գներով (օրինակ՝ նյութերի), որոնք օգտագործվում են ծախսերի հաշվարկման մեջ
- Համաշխարհային բանկի պայմանագրերով բարձրակարգ անհատ ինժեներ-խորհրդատուն (միջազգային) իրականացնում է տեխնիկական աուդիտները
- ՄԿԶ4 տվյալների հավաքագրումը և վերլուծությունն արվում են ներսում
- Տրանսպորտի և կապի նախարարությունը պատասխանատու է քաղաքականության մշակման համար

- Ավտոմոբիլային ճանապարհների տնօրինության աշխատավարձերն ավելի բարձր են, քան Տրանսպորտի և կապի նախարարության պետական աշխատողների աշխատավարձերը: Ավտոմոբիլային ճանապարհների տնօրինության աշխատողներին վարձում են մեկամյա պայմանագրերի հիման վրա:
- Ասիական զարգացման բանկի պայմանագրերի ներքո անկախ խորհրդատուն իրականացնում է տեխնիկական աուդիտները:
- Բիտումի գինը շատ է տատանվում:
- Ճանապարհների պահպանմանը ավելի շատ գումարներ հատկացնելու կարիք կա:

### **Արտաքին շահառուներից**

- Ճանապարհային աշխատանքների ծրագրերը և գնումները հրապարակվում են, սակայն այս գործընթացը թափանցիկ չէ:
- Բեռնատարների որակը վերահսկելու կարիք կա: Բեռնատարների տարեկան ստուգումներ:
- Աշխատանքների որակը բավարար չէ
- Մրցութային հանձնաժողովի որոշ անդամներ որոշակի հարաբերությունների մեջ են կապալառուների հետ:
- Սակարկությունները թափանցիկ չեն:

## ՀԱՎԵԼՎԱԾ 5. ՉԽՄԲԱԳՐՎԱԾ ԴԻՏՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ՂԱԶԱԽՍՏԱՆԻ ՆԵՐՔԻՆ ԵՎ ԱՐՏԱՔԻՆ ՇԱՀԱՌՈՒՆԵՐԻՑ

### Հ1 Ճանապարհային ոլորտի հիմնական խնդիրները

#### Ներքին շահառուներից

- Ճանապարհների վատ վիճակը
- Մայրուղիների զննման և շինարարության ցածր որակը
- Կլիման և մեծ տարածքը Ղազախստանում
- Նոր տեխնոլոգիաների դանդաղ ներգրավումը և կիրառումը
- Ճանապարհային անվտանգությունը
- Ճանապարհների վատ վիճակը: Ցածր որակը և թերի պահպանությունը
- Պատշաճ թրեյնինգի պակասը
- Ֆինանսավորման պակասը
- Կառավարման ոչ բավարար կարողություններ
- Կոռուպցիա
- Ոչ բավարար ֆինանսավորում
- Ավտոմոբիլային ճանապարհների տնօրինության և կապալառուների կողմից հաշվետվողականության պակաս
- Կոռուպցիա հայտերի ներկայացման ընթացքում
- Որակյալ տեխնիկական անձնակազմի պակաս
- Ֆինանսավորում
- Ճանապարհային սարքավորումների ներքին արտադրության պակաս
- Ֆինանսավորման պակաս

#### Արտաքին շահառուներից

- Կոռուպցիայի բարձր մակարդակը
- Աշխատանքների ցածր որակը
- Ծրագրի իրականացման ընթացքում օրենդրության և մարդու իրավունքների խախտում
- Երթևեկության խցանումներ Ալմատիում և Ասթանայում
- Ճանապարհների ցածր որակը
- Ենթակառուցվածքների, ճանապարհների ցածր որակը կենտրոնական և արևմտյան Ղազախստանում
- Ճանապարհների ցածր որակը
- Ճանապարհային ցածր անվտանգությունը
- Դեռ օգտագործվում է շինարարության հին սովետական մեթոդաբանությունը
- Ճանապարհների հիմնանորոգման և վերականգնման անհրաժեշտությունը
- Պահպանման աշխատանքների ոչ բավարար ֆինանսավորումը
- Ճանապարհային ոլորտի թույլ կազմակերպվածությունը
- Մասնագետների պակասը
- Գիտելիքների ամրապնդումը

- Թափանցիկության պակասը
- Ֆինանսական ռեսուրսներ
- Ճանապարհային սարքավորումների տեղական արտադրության պակասը
- Որակյալ անձնակազմ՝ միայն մեկ համալսարան Ղազախստանում ճանապարհային ոլորտի ինժեներներ պատրաստելու համար
- Ֆիրմաների, կառավարության և բանկերի հաշվետվողականության պակաս
- Ճանապարհների վերաբերյալ տեղեկատվության պակասը
- Հանրային լսումների բացակայություն
- Կոռուպցիա
- Երկրի մեծությունը
- Կլիման
- Չափազանց մեծ և ոչ միշտ արդար մրցակցությունը
- Ճանապարհների որակը
- Դեպի որոշ վայրեր ճանապարհների բացակայությունը
- Ֆինանսավորումը

## Q70 Ճանապարհային գործակալության աշխատանքը բարելավելու առաջարկներ

### Ներքին շահառուներից

- Մրցութային փաստաթղթերի ժամանակին պատրաստումը
- Տեղեկատվության տարածման բարելավումը
- Մրցակցությունը արդեն շատ բարձր է
- Հրավիրել միջազգային ընկերությունների
- Անձնակազմի կրթությունը և վերապատրաստումը
- Ճանապարհային աշխատանքների վերահսկողության բարելավումը
- Ապահովել բյուջեի նպատակային օգտագործումը
- Գումարների օգտագործման նկատման հսկողության ուժեղացում
- Մասնավոր կազմակերպությունների կողմից կառավարման մակարդակի բարելավում
- Գնումների գործընթացի ավելի մեծ թափանցիկություն
- Պարզեցնել հարաբերությունները ճանապարհների տնօրինության և կապալառուների միջև
- Ճանապարհների կոմիտեն պետք է ունենա ավելի շատ մասնագետներ
- Ավելի շատ ֆինանսավորում ճանապարհների համար
- Մասնագիտացված աշխատողների պատրաստում
- Ավելացնել կոմիտեի անդամների աշխավարձերը և անդամների թիվը
- Որակյալ անձնակազմ
- Սարքավորումների առավել կայուն գներ

### Արտաքին շահառուներից

- Արմատախիլ անել կոռուպցիան
- Նոր տեխնոլոգիաների, այդ թվում նյութերի ներդրում
- Ճանապարհներից օգտվողների հարցման իրականացում, ինչ է անհրաժեշտ մարդկանց
- ՏԿՆ աշխատանքի վերաբերյալ մարդկանց կարծիքի հարցում

- Ներգրավել որակյալ անձանց
- Մրցութային հանձնաժողովը պետք է կազմված լինի անկախ անհատներից
- Բարձրացնել մրցակցությունը՝ բարելավել նախագծերի որակը
- Ճանապարհ օգտագործողի բավարարության հարցման անցկացում
- Շատ հարցեր
- Բարձրացնել թափանցիկությունը
- Հավասար պայմանների ապահովում բոլոր կապալառուների համար
- Ստեղծել տեղեկատվության անվճար հասանելիության և տարածման համակարգ
- Հարգել մարդու իրավունքները
- Ամրապնդել տեղական արժույթը
- Նվազագույնի հասցնել շահերի բախումը ավելի թափանցիկ գնումների ընթացակարգերի միջոցով
- Մրցակցություն ավելի քան բավարար է
- Ավելի շատ լիազորություններ տալ ճանապարհային կոմիտեին
- Հեշտացնել նոր ընկերությունների մուտքը
- Հաշվի առնելով տեղական պայմանները՝ ձեռք բերել և կիրառել նոր տեխնոլոգիաներ
- Ներդնել FIDIC տեղական ֆինանսավորմամբ պայմանագրերի համար
- Ստեղծել ճանապարհային հիմնադրամ

## Լրացուցիչ դիտողություններ

### Ներքին շահառուներից

- Առկա է և օգտագործվում է ՄԿՁ4
- Կա կոռուպցիայի վերահսկության ծրագիր՝ հաստատված Նախագահի կողմից
- Չափազանց շատ ծախսեր շինարարության և շատ քիչ ծախսեր պահպանության վրա
- Պահպանության ոչ բավարար ֆինանսավորում

### Արտաքին շահառուներից

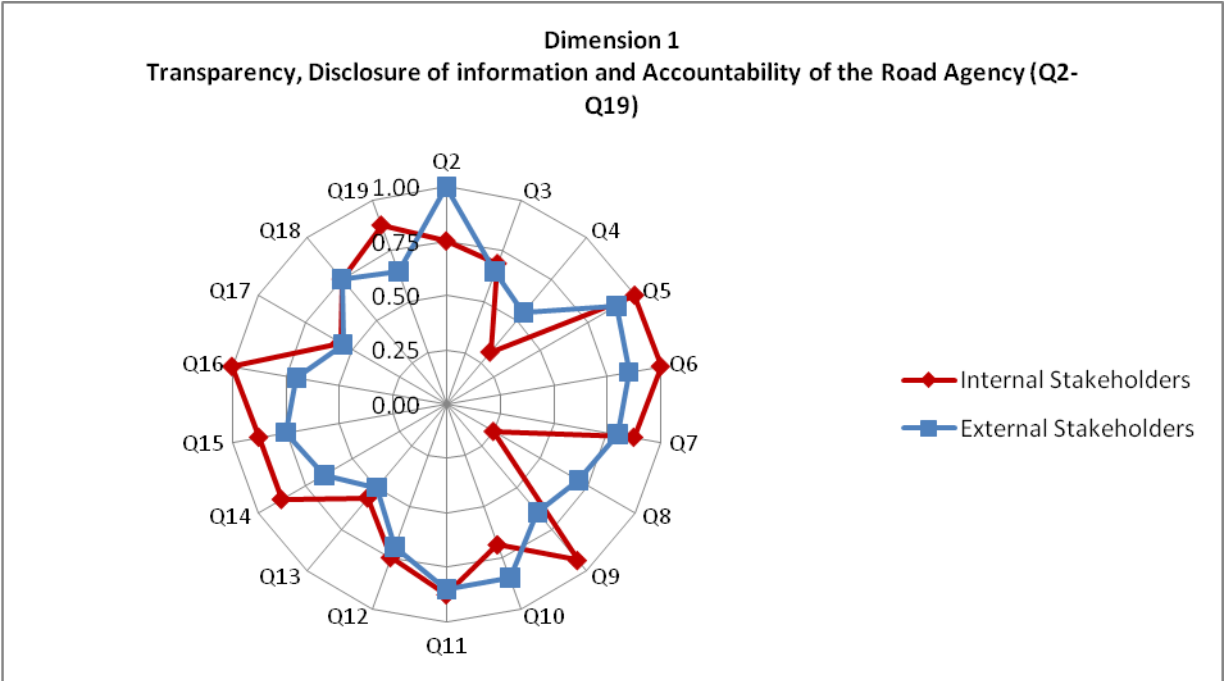
- Որոշումները կայացվում են առանց հանրության լսելու
- Շատ է ծախսվում վարչարարության վրա
- Կոռուպցիայի մակարդակն ավելի բարձր է տեղական ֆինանսավորման պայմանագրերում: Եթե ֆինանսավորում են միջազգային ֆինանսական կազմակերպությունները, կոռուպցիայի հնարավորություն համարյա չկա



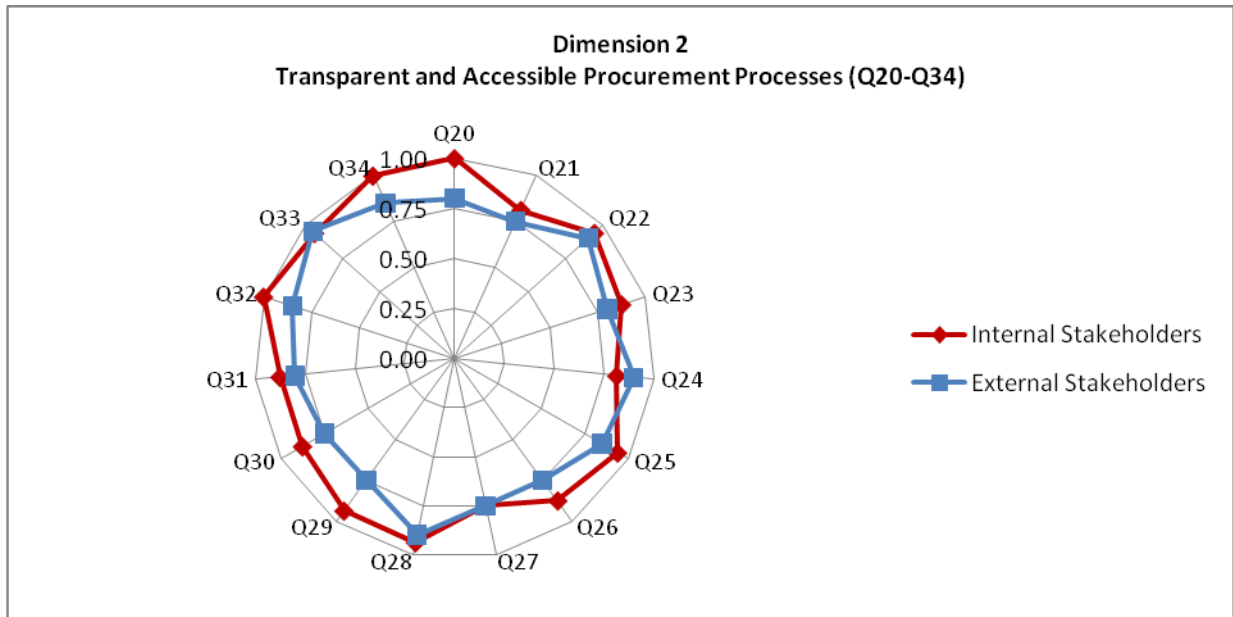
**ՀԱՎԵԼՎԱԾ 6. ՆԵՐՔԻՆ ԵՎ ԱՐՏԱՔԻՆ ՇԱՀԱՌՈՒՆԵՐԻ  
ԳՆԱՀԱՏԱԿԱՆՆԵՐԸ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԵՎ ՂԱԶԱԽՍՏԱՆԻ ՀԱՍԱՐ**

**Հայաստան**

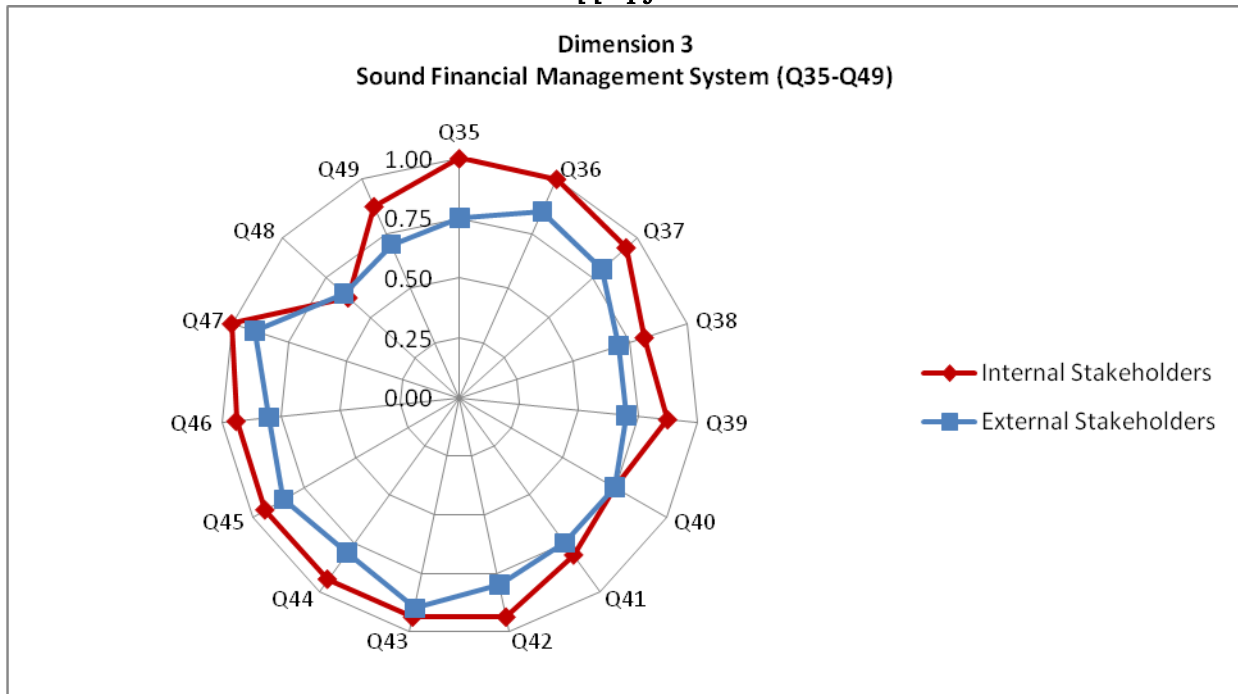
**Գծապատկեր 4. Հայաստանի համար ներքին և արտաքին շահառուների  
գնահատականները, Ուղղություն 1**



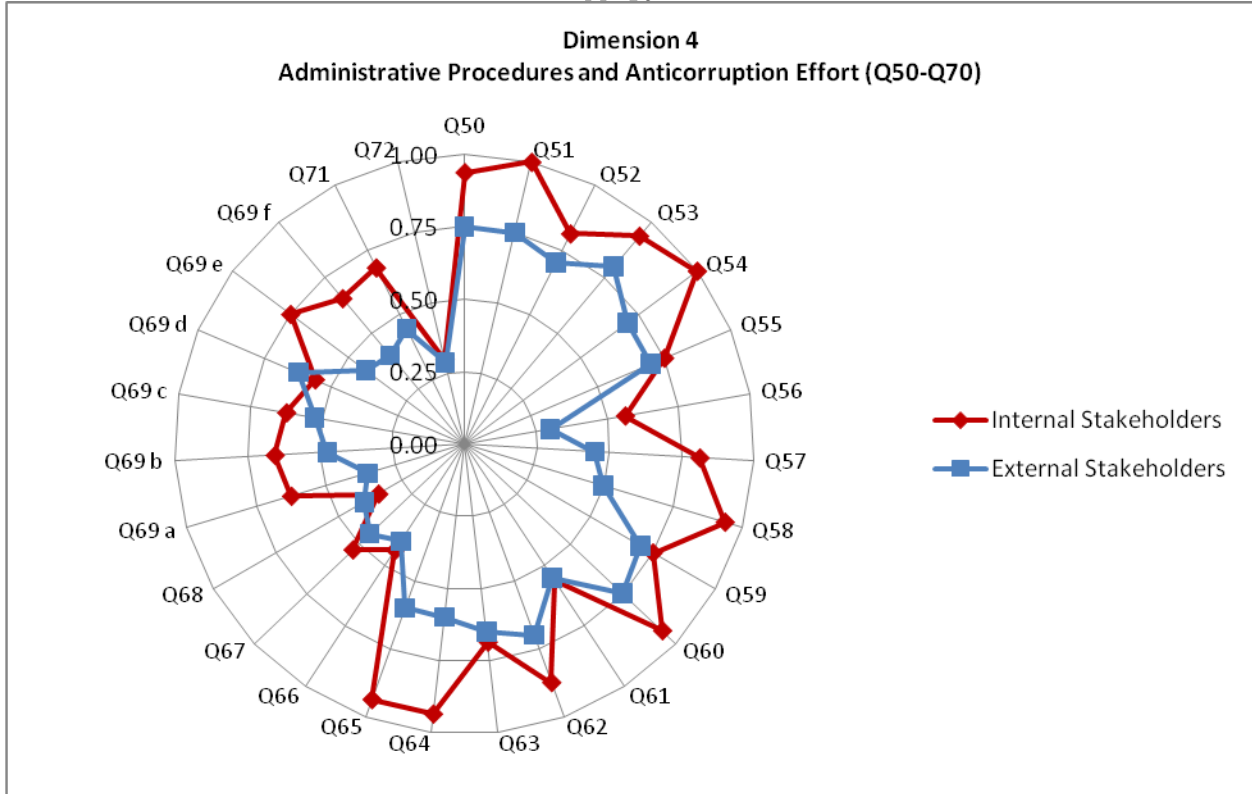
**Գծապատկեր 5. Հայաստանի համար ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականները, Ուղղություն 2**



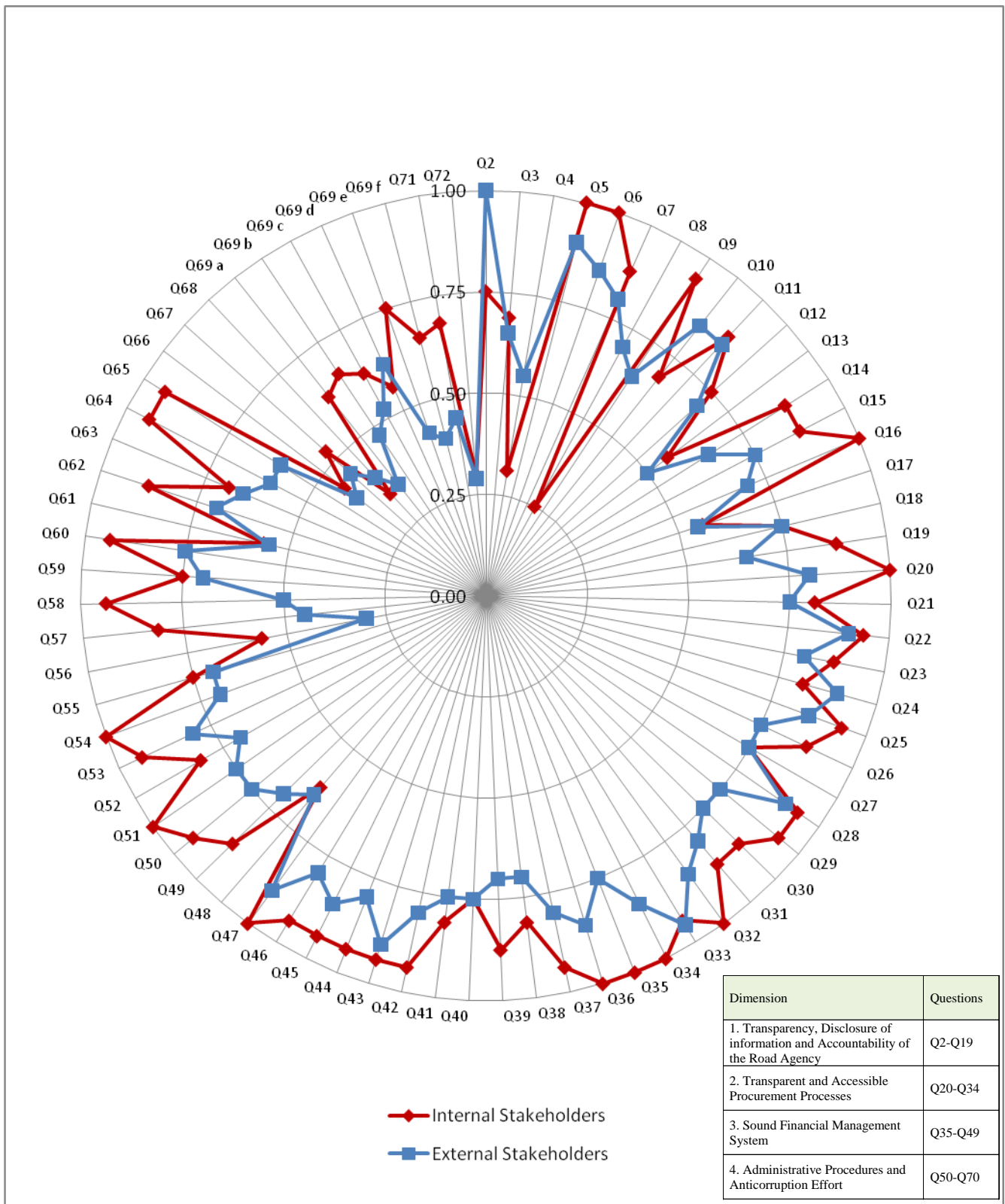
**Գծապատկեր 6. Հայաստանի համար ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականները, Ուղղություն 3**



Գծապատկեր 7. Հայաստանի համար ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականները, Ուղղություն 4



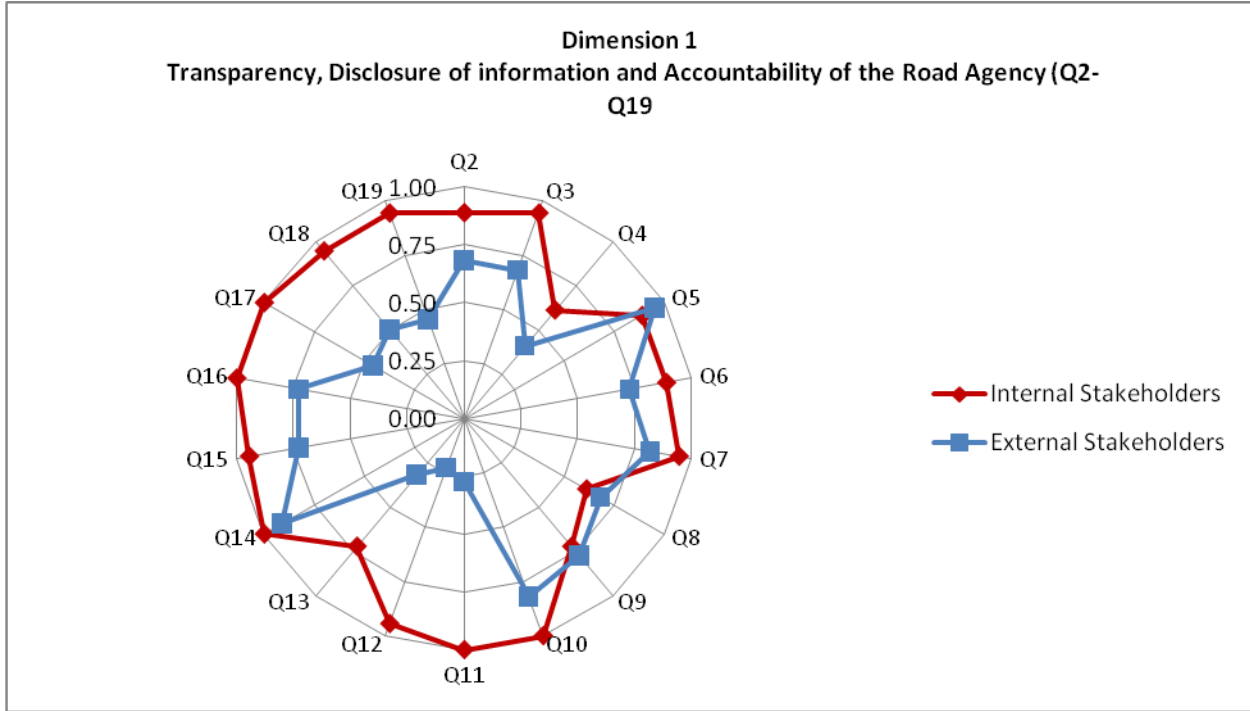
Գծապատկեր 8. Հայաստանի համար ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականները



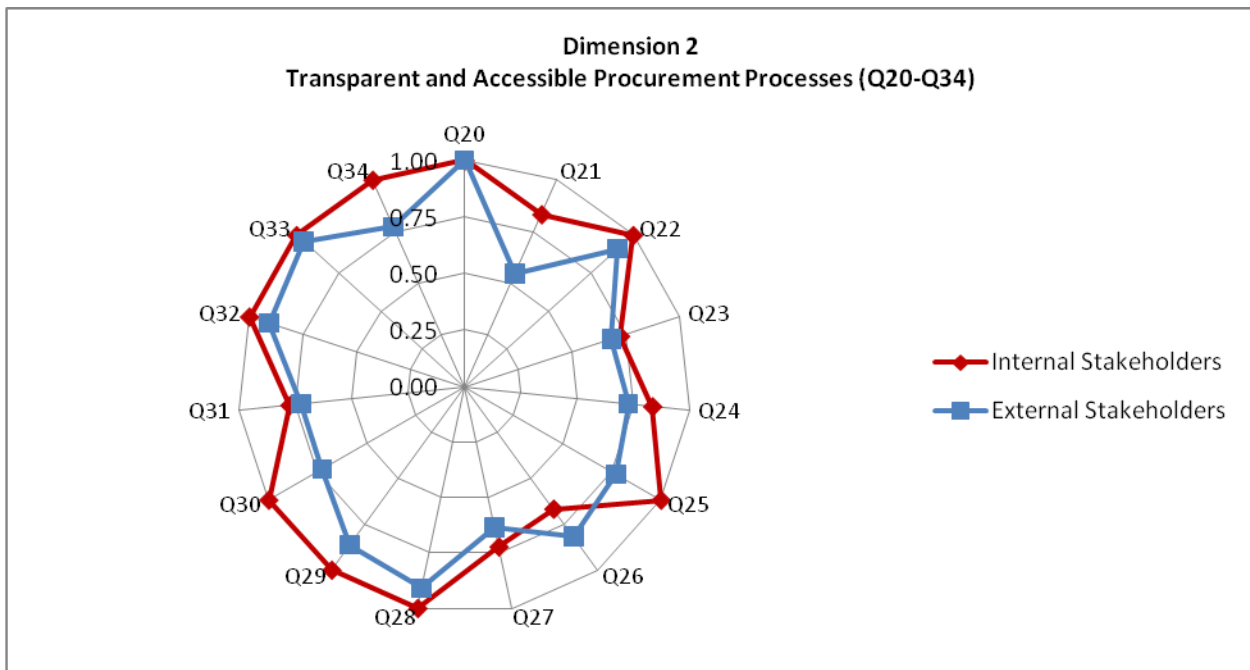
Նշում՝ Q տառից հաջորդող թվերը վերաբերում են Հավելված 1-ում տրված հարցերին

Ղազախատան

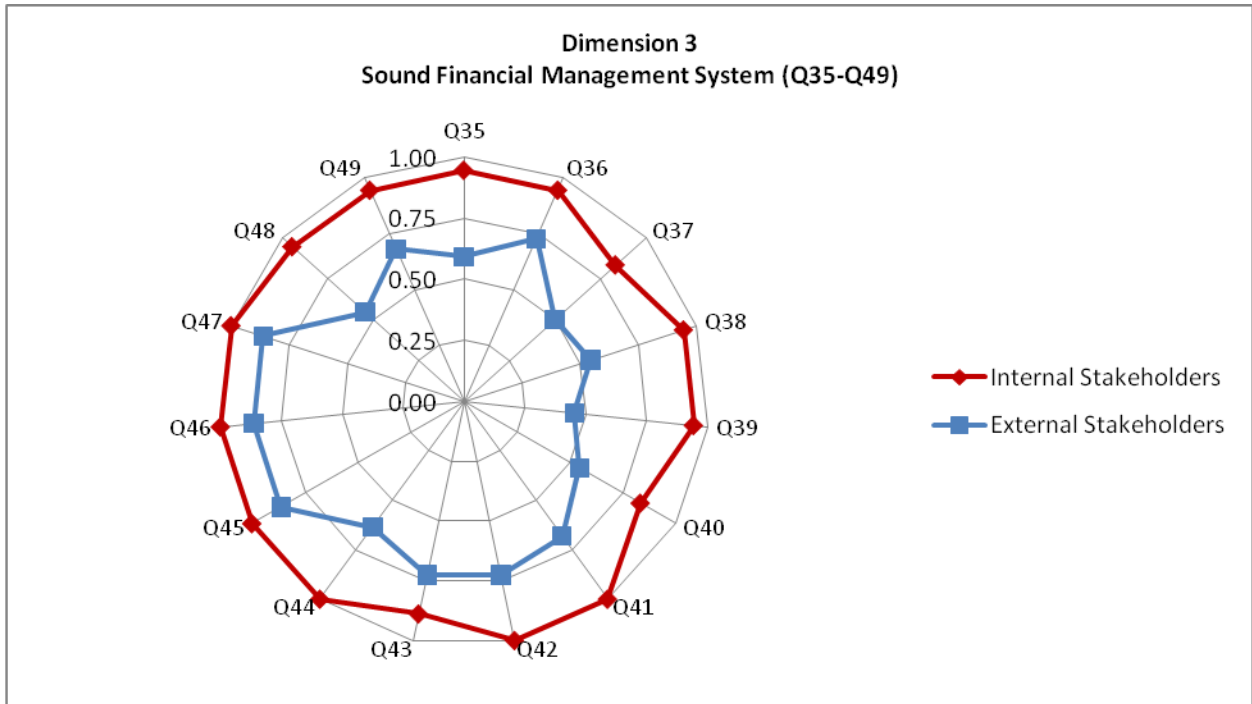
Գծապատկեր 9. Ղազախատանի համար ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականները, Ուղղություն 1



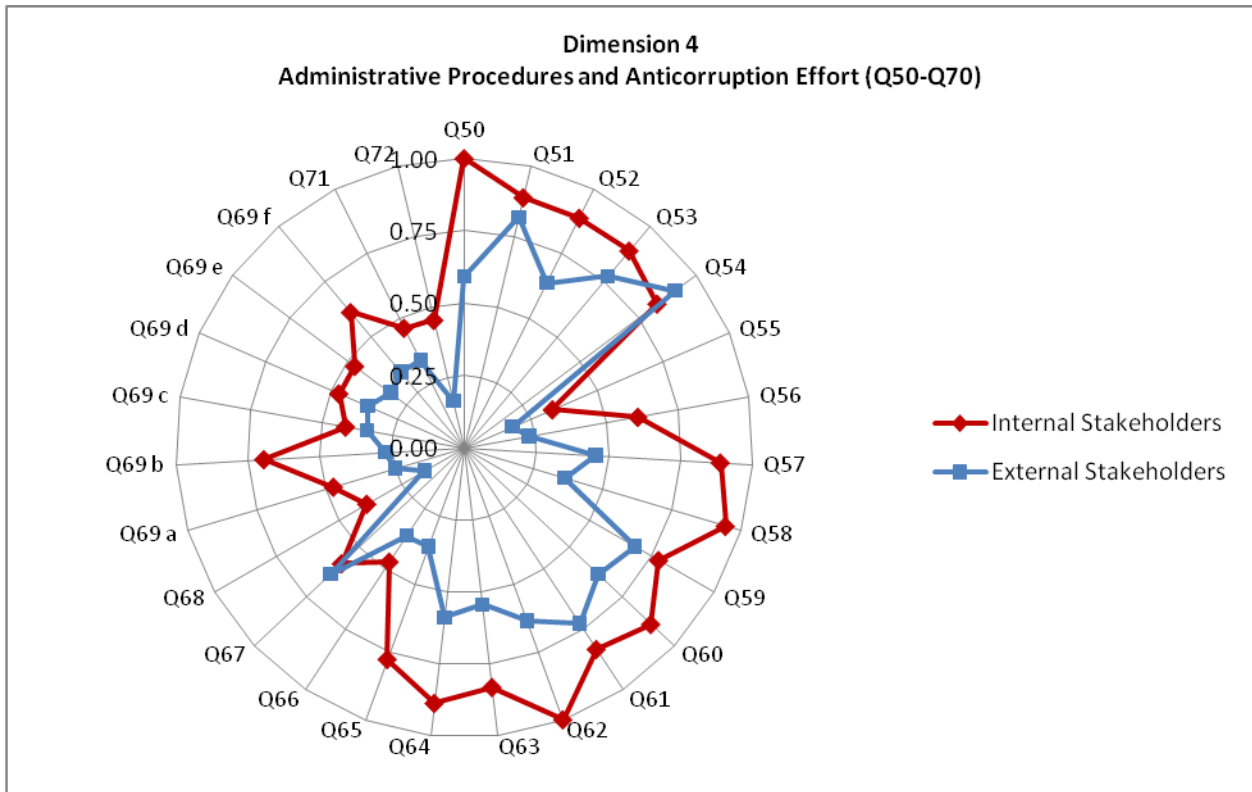
Գծապատկեր 10. Ղազախատանի համար ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականները, Ուղղություն 2



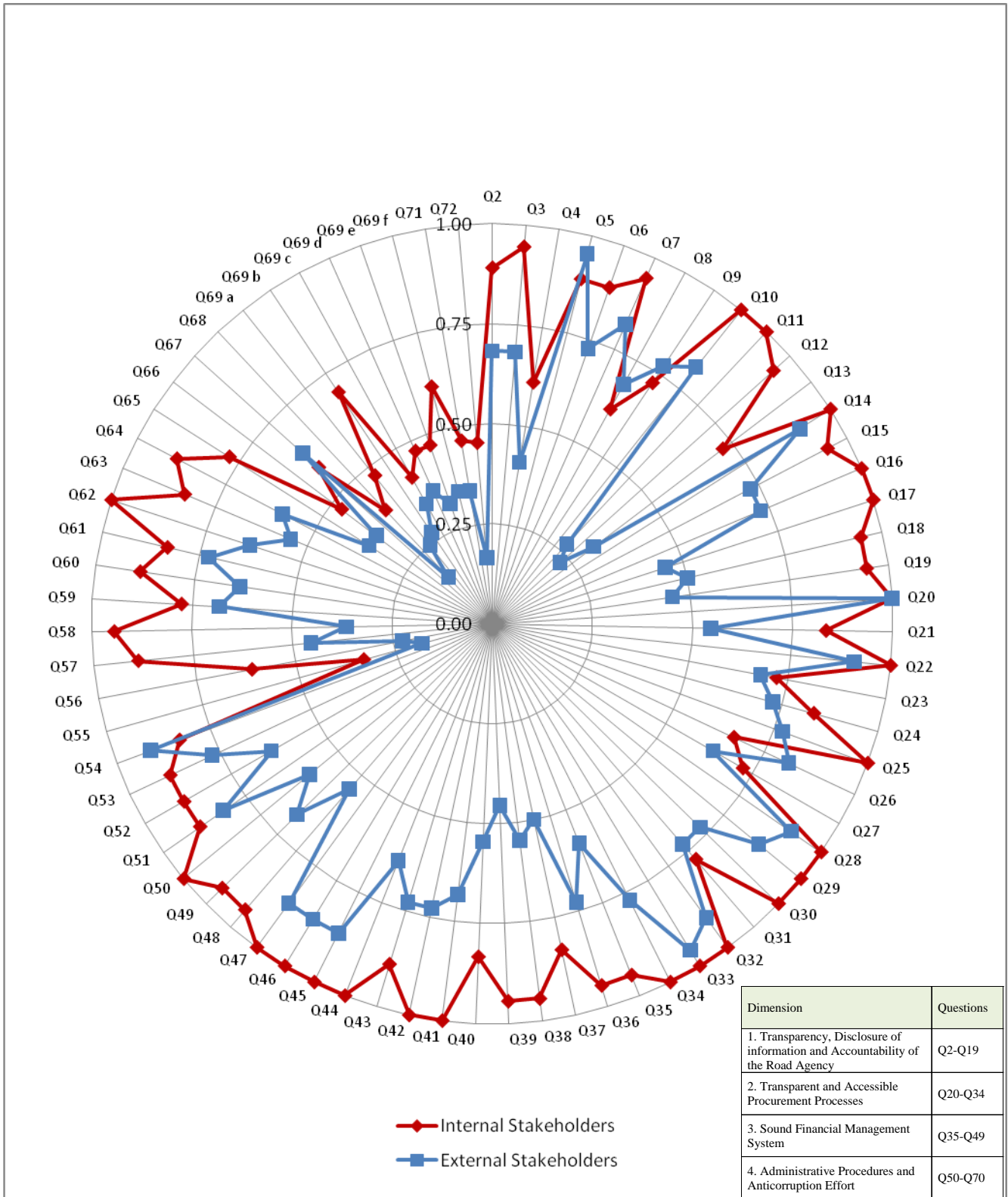
**Գծապատկեր 11. Ղազախստանի համար ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականները, Ուղղություն 3**



**Գծապատկեր 12. Ղազախստանի համար ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականները, Ուղղություն 4**



Գծապատկեր 13. Ղազախստանի համար ներքին և արտաքին շահառուների գնահատականները



Նշում. Q տառից հետո թվերը վերաբերում են Հավելված 1-ում նշված հարցերին

# ՀԱՎԵԼՎԱԾ 7. ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԱՐԳ-ՅՈՒՆԵՍԵՐԸ՝ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԱՅԼԸՆՏՐԱՆՔԱՅՆ ՄԵԹՈԴԻ ՕԳՏԱԳՈՐԾՄԱՄԲ

GAC Squad Operational Assignment: 2009-5																									
The Road Organization as viewed by internal and external stakeholders																									
Internal Stakeholders Public Sector including Academia (A, B, D) - External Stakeholders Private Sector including NGOs, IFIs (C, RC, E, F)																									
Dimensions	Ref. No. Group	Internal Stakeholders								External Stakeholders								Difference between Int. and Ext. views	Average score						
		5	6	7	10	3	11	15	Average score	4	8	9	2	12	13	14	16			17	18	Average score			
1	Q2	1	1	1	1	1	1	1	0.75	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	-0.25	0.89			
	Average (1)	0.89	0.72	0.72	1.00	0.60	1.00	1.00	0.50	0.71	1.00	0.75	0.13	0.86	0.93	1.00	0.89	0.73	0.69						
	2	Q20	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0.80	0.20	0.89		
		Average (2)	1.00	1.00	0.93	1.00	0.86	1.00	1.00	0.93	0.62	1.00	0.00	0.40	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00		0.94			
		3	Q35	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	0.00	1.00	
			Average (3)	1.00	1.00	0.93	1.00	0.88	1.00	1.00	1.00	0.88	1.00	0.67	0.50	1.00	1.00	0.93	1.00	1.00	1.00		1.00		
			4	Q50	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0.86	0.14	0.93
				Average (4)	0.77	0.73	0.77	0.73	0.59	0.80	0.81	0.76	0.28	0.72	0.27	0.27	0.66	0.78	0.54	0.81	0.51	0.74		0.29	

<b>Road Agency Governance Index</b>	91%	86%	84%	93%	73%	95%	95%	80%
-------------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

62%	93%	42%	32%	88%	93%	87%	92%	81%	86%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

# ՀԱՎԵԼՎԱԾ 8. ՂԱԶԱԽՍՏԱՆԻ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԸ՝ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ԱՅԼԸՆՏՐԱՆՔԱՅՆ ՍԵԹՈՂԻ ՕԳՏԱԳՈՐԾՄԱՄԲ

GAC Squad Operational Assignment: 2009-5 The Road Organization as viewed by internal and external stakeholders																												
Internal Stakeholders Public Sector including Academia (A, B, D) - External Stakeholders Private Sector including NGOs, IFIs (C, RC, E, F)																												
Dimensions	Ref. No.	Internal Stakeholders										Average score	External Stakeholders										Difference between Int. and Ext. views	Average score				
		1	2	3	7	8	9	11	15	16	4		5	6	10	12	13	14	17	18	19	20			Average score			
		B	A	D	B	B	B	A	A	A	F	F	E	RC	C	C	F	F	RC	C	RC							
1	Q2	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.89	0.19	0.79				
	2	Q20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	0.00	1.00			
		3	Q35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1.00	0.25	0.92		
			4	Q50	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0.63	0.38	0.82	
				Road Agency Governance Index		92%	94%	95%	86%	88%	78%	89%	91%	96%	56%	57%	66%	82%	62%	90%	42%	60%	83%	91%	81%			

