

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СИСТЕМОТЕХНИКА КОНСТИТУЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА (Новая парадигма синтеза конституционализма и управления)

“Важные исследования задерживаются из-за того, что в той или иной области неизвестны результаты, уже давно ставшие классическими в смежной области”.
Норберт Винер, отец кибернетики, науки об общих принципах управления и связи в животном и машине

Проф., докт. экон. и канд. техн. наук Григорий Ваганян

Оглавление

Вместо введения (подходы к управлению)
Ценности подходов государственного управления
Доктрины Конституционного менеджмента
Системотехника государственного управления
Основной ответ на поставленный вопрос
Принципы Конституционного Менеджмента
Эффективность и качество судебных решений
Эффективность и качество законотворчества
Эффективность и качество экономики знаний и инноваций
Выводы и предложения
Вместо послесловия
Используемые материалы

Вместо введения (подходы к управлению)

Известно, что государственное управление (*public administration*) – это деятельность органов государственной власти и их должностных лиц. В теории государственного управления существуют три основных подхода к формулированию основных принципов государственного управления: *правовой подход*; *политический подход*; *управленческий (менеджеристский) подход*.

Согласно *правовому подходу*, *ключевыми ценностями* государственного управления являются ценности верховенства права, защиты прав граждан (*принципы правового государства*). Государственный служащий подчинен не столько своему руководству, сколько требованиям правового государства и Конституции.

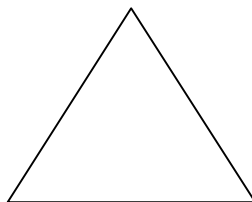
Согласно *политическому подходу*, основной задачей государственного управления является максимально лучшее воплощение воли части народа, его большинства или меньшинства (*принципы социального государства*). Государственные служащие политически ответственны (подотчетны) перед гражданским обществом. Для того, чтобы воплотить это иногда предлагается реализация концепции "представительной бюрократии", в рамках которой органы исполнительной власти должны быть **социальной моделью общества на микроуровне**.

Согласно *управленческому подходу*, основными ценностями государственного управления должны быть *эффективность, экономичность и результативность (принципы качественного управления)*, формулируемые, по возможности, в квантифицируемой (измеримой и сбалансированной) форме. Основная проблема в этом подходе состоит в том, как обеспечить нужный результат с наименьшими затратами или как получить максимальный результат при заданных затратах. Характерным признаком данного подхода является использование понятия "*государственный менеджмент*" (*public management*) в качестве синонима понятию "государственное управления" в отличие от публичного управления (*public administration*).

Принципы правового, социального и качественного управления государством – это принципы, которые должны быть имплементированы в Конституции. Эти принципы называются принципами конституционализма. Общей для всех трех подходов является проблема соответствия действий властей, руководителей органов государственной власти, государственных и публичных служащих сформулированным принципам: *следования принципу верховенства права (правовой подход); следования воле народа (политический подход); следования цели получения нужного социально-экономического результата (управленческий подход).*

Оценка того, насколько эта проблема решается, называется *качеством конституционного управления или конституционного менеджмента* (Г. Ваганян, 2005г.) или *уровнем конституционализма* (термин предложен Г. Аругюняном). Для оценки *качества конституционного управления* или *уровня конституционализма* разработана и предлагается система сбалансированных показателей. Среди них такие индикаторы, как *цена управления, эффективность, экономичность, результативность управления и др.* **Качество государственного управления (good governance)** обозначает степень соответствия деятельности государственных органов *ключевым ценностям конституционализма, конституционного государственного управления.* Понятие "ключевых ценностей" находится в зависимости от того, какой подход к государственному управлению (правовой, политический, менеджеристский) или комплексный (конституционный) используется для оценки деятельности государственных служащих. Широко используемая в мире методика ООН по оценке "качественного управления" учитывает некоторые ключевые ценности различных подходов, но не отражает систему сбалансированности используемых показателей, а также такой универсальный индикатор интегрированный оценки, как обобщенная цена управления, которая должна учитывать нелинейный показатель экономичности управления, рассчитываемый для трех подходов в отдельности, так и в целом, в различных комбинациях.

Принципы правового государства



Принципы социального государства

Принципы качественного управления

Чем больше площадь равностороннего треугольника ценностей конституционализма (*треугольника сбалансированности принципов конституционного управления*), тем качественнее управляется правовое и социальное государство, тем ближе теоретическая модель Конституции к реальной, фактической Конституции, тем адекватнее реальные цели государственного управления (целенаправленный конституционный менеджмент) Конституции (Г. Ваганян, 2005г.).

Ценности подходов государственного управления

Ценности правового подхода

Верховенство права (**rule of law**) – наличие справедливых законов и действенная защита прав человека, особенно для демократических меньшинств. Равенство и недискриминация (**equity and inclusiveness**) – равный подход ко всем гражданам.

Ценности политического подхода

Непосредственное участие (participation) граждан в процессе принятия государственных решений и через организации гражданского общества. Оперативность (responsiveness) – в разумное время административные процессы обеспечивают вовлечение и дают возможность участия всех заинтересованных лиц. Ориентация на консенсус (consensus oriented) – используются механизмы посредничества и иные способы для достижения общего согласия при принятии решений в интересах всех членов общества.

Ценности управленческого подхода

Результативность и эффективность (effectiveness and efficiency) – органы власти производят результаты, которые удовлетворяют общественные ожидания, и в то же время наилучшим образом используют ресурсы, находящиеся в их распоряжении, заботясь о воспроизводстве этих ресурсов.

Универсальные организационные ценности

Прозрачность (transparency). Подотчетность (accountability).

В методике ООН можно выделить “универсальные организационные ценности” (прозрачность и подотчетность), которые относятся не к конкретному содержанию деятельности органов власти, а к решению характерной для любой организации проблемы. Именно одновременное наличие прозрачности и подотчетности является предварительным условием решения проблемы качества государственного управления и позволяет обеспечить реализацию ключевых ценностей государственного управления. Без наличия необходимой информации о деятельности государственных органов и служащих нельзя ими эффективно управлять. Без возможности управлять (влиять на процессы принятия решений) информация о деятельности государственных служащих не имеет полезного применения.

Строительство электронного государства и применение информационных технологий в государственном управлении влияют на реализацию универсальных организационных ценностей государства (прозрачности и подотчетности), косвенно затрагивая осуществление остальных ценностей государственного управления. В электронном государстве прозрачность обеспечивается за счет обеспечения доступа граждан к информации государства, подотчетность - за счет придания в рамках государственного учета раскрываемой информации официального статуса, а также аудита государственных информационных баз и систем, который позволит реализовать требования государственного учета и обеспечения доступа к информации. Источник: http://wiki.elrussia.ru/index.php/Качество_государственного_управления.

Доктрины Конституционного менеджмента

В настоящей работе предлагается для различных форм правления республикой **новый инвариантный (универсальный) комплексный подход**, который обеспечивает **парадигму доктрины Конституционного менеджмента в государственном управлении**, имплементирующей в различных комбинациях преимущества известных подходов (правового, политического и управленческого), реализующей на практике **принципы и ценности Конституционализма** (разработанные и предложенные Г. Арутюняном). Исследования выявили, что все известные формы правления республикой (*парламентская, президентская или полупрезидентская*) для обеспечения ценностей Конституционализма требуют **имплементации СИСТЕМОТЕХНИКИ (доктрины) Конституционного менеджмента**. Они нуждаются в использовании принципов, моделей, критериев, показателей, алгоритмов и информационных технологий системы Конституционного менеджмента (конституционного управления, синтезирующего традиции правовых, политических и управленческих подходов для достижения ценностей Конститу-

туционализма). В постсоветских странах вместе с **советской системой** государственного управления, в сущности, была разрушена единая трехкомпонентная модель управления (с доминирующим политическим подходом, игнорирующим кибернетический, управленческий подход) и многое развивалось фактически с нуля, начиная с политического подхода, кончая правовым.

В настоящее время основным **источником новой постсоветской модели государственного управления стали конституционное и административное право**. На практике доминирует правовой подход. **Правоведение в постсоветских странах не опирается на всеобщую категорию управления**, одну из основных компонент модели государственного управления, заменяя их западной, не приемлемой для данного этапа развития постсоветских стран моделью публичного управления (не адекватной конкретным социально-экономическим и политическим отношениям), ориентированной на западную модель демократии, где нет доминанты политической составляющей. Правовые понятия и отношения предпочтительно выводились только из собственной теории и материи, из существующих источников права. **Армянская школа правоведения после развала советской системы государственного управления не измерила, не оценила и, как следствие, не учла разрыв (рассогласование) между теоретической (желаемой, т.е. приближенной к западной правовой) моделью Конституции и реальной (фактической) моделью Конституции (сложившейся на практике), между политическими ценностями (зависящей от развития модели политической культуры) и управленческими ценностями, которых практически не осталось**. Произошел разрыв в сбалансированности развития трех основных компонент государственного управления, издержки которого мы наблюдаем в условиях современной Армении, как в политическом, так и в правовом пространстве. Строительство государства подразумевает научно-обоснованное сбалансированное строительство трех компонент и недостатки одной из них системно отражаются на развитии остальных и в целом на развитие качества государственного управления. Если говорить о качестве государственного управления, то оно в Армении не выдерживает критики. Рассмотрим в общих чертах правовой компонент государственного управления, который в Армении развит сравнительно в большей степени, однако имеет нерешенные проблемы.

Административное право - отрасль права, регулирующая общественные отношения в сфере государственного управления, а также отношения управленческого характера, возникающие в процессе организации и исполнительно-распорядительной деятельности органов государства. **Конституционное право** - отрасль права, предметом которой являются наиболее фундаментальные общественные отношения, которыми охватываются: конституционный (общественный) строй государства, формы и способы осуществления власти в государстве (порядок избрания главы государства, его компетенцию, систему органов законодательной и исполнительной власти, порядок их формирования, их компетенцию и др.). **Компетенция главы государства** определяется конституционным правом, однако не вытекает из конкретных управленческих функций, обязательных для главного субъекта управления в государстве. Управленческие функции Президента и организация его деятельности **не регламентированы, не описаны, не формализованы** (не алгоритмизированы), не выражены в нормах права. Должностные обязанности Президента и его администрации информационно, организационно и алгоритмически, то есть языком оргпроектирования не описаны. Процессы принятия решений (оценка и выбор многокритериальных оптимальных и ответственных вариантов) и контроля за их исполнением научно (информационно-аналитически и системно-технологически) не обеспечены, и, как следствие, не обоснованы с точки зрения снижения рассогласований между текущей и планируемой социально-экономической обстановки, которая подвержена быстро меняющимся внешним и внутренним воздействиям. **Универсальные организационные цен-**

ности не доминируют в практике работы политических лидеров (лиц занимающих так называемые политические должности в органах государственного управления).

Сравнительный анализ конституций Армении и большинства стран мира показал, что в них, за редким исключением, нет структурированной системы сбалансированных показателей конституционного менеджмента. В частности, в круг основных функций Президента входит ограниченный комплекс управленческих функций (полномочий в терминах права): **обеспечение соблюдения Конституции; осуществление полномочий государственной власти** (в большинстве стран мира); **гарантирование прав и свобод человека и гражданина** (Россия, Украина, Беларусь, Казахстан и др.), а также **обеспечение согласованного функционирования и взаимодействия органов государственной власти, обеспечение деятельности государственных органов** (Грузия). Президент определяет основные направления внутренней и внешней политики государства (в большинстве стран мира). В ряде стран Президент воплощает единство народа (Азербайджан). Из конституций стран новой демократии был изъят термин “государственное управление”. Произошла замена терминов: “управление” стало правлением, “государственное управление” - публичным, “руководство” - администрированием.

Довольно интересные идеи изложены в статье 101 Конституции Турции, которая за последние годы в условиях глобального финансового кризиса не только не снизила темпы экономического роста, но достигла в экономике значительных успехов. Статья Конституции гласит: *“Одно и то же лицо не может быть избрано Президентом Республики дважды. Избранный Президентом Республики, если он является членом партии, должен прекратить свои отношения с партией, а также должны прекратиться его полномочия как члена Великого Национального Собрания Турции”*. Любопытное ограничение представлено также в Конституции Албании: *“Президентом может быть избран только гражданин Албании по рождению, находящийся не менее десяти последних лет в Албании и достигший сорокалетнего возраста”*.

“Ни одно лицо, кроме гражданина по рождению или гражданина Соединенных Штатов на момент принятия настоящей Конституции, не подлежит избранию на должность Президента; равно как не подлежит избранию на эту должность какое-либо лицо, не достигшее возраста 35 лет и не проживавшее в течение четырнадцати лет в Соединенных Штатах. Президент в установленные сроки получает за свою службу вознаграждение, каковое не может быть ни увеличено, ни уменьшено в течение периода, на который он был избран, и в пределах этого периода он не может получать никаких иных доходов от Соединенных Штатов или какого-либо из штатов”. Перед вступлением в должность Президент приносит присягу или дает следующее торжественное обещание: *“Я торжественно клянусь (или обещаю), что буду добросовестно исполнять должность Президента Соединенных Штатов и в полную меру сил своих буду поддерживать, охранять и защищать Конституцию Соединенных Штатов. Президент периодически дает Конгрессу информацию о положении США и рекомендует к его рассмотрению такие меры, которые он сочтет необходимыми и целесообразными. Президент... заботится о том, чтобы законы добросовестно исполнялись... Судьи как Верховного, так и нижестоящих судов занимают свои должности, пока ведут себя безупречно”*. В этом и заключается объяснение того, почему в США имеется высокое доверие к судебной власти и низок уровень коррупции в правосудии.

Согласно статье 54 Конституции Армении Президент приносит народу следующую присягу: *“Вступая в должность Президента Республики Армения, клянусь безоговорочно выполнять требования Конституции: уважать права и свободы человека и гражданина, обеспечивать независимость, территориальную целостность и безопасность Республики во славу Республики Армения и во имя благоденствия народа Республики Армения”*. В Конституции Армении произошла незаметная трансформация конкретных

функций в сторону “размытости”, неопределенности. Президент Армении клянется, что будет выполнять требования Конституции, в отличие, например, от Президента США, который в полной мере своих сил должен поддерживать, охранять и защищать Конституцию. Кроме того, в клятве Президента Армении нет обязательства **добросовестно исполнять должность Президента**. Он, вступая в должность, не отвечает за качество исполнения конкретных должностных обязанностей, то есть за эффективное достижение поставленных задач и целей, за конечные результаты (результативность) своей деятельности. Уважать права и свободы человека и гражданина это не управленческая функция главы государства. Любой гражданин должен уважать права и свободы человека и гражданина. Очевидно, что главным в управленческой функции Президента является не уважение, а постоянная и непрерывная **забота о том, чтобы законы добросовестно исполнялись, т.е. обеспечение исполнения законов**. Конституция не требует календарного плана достижения конкретных результатов. Отсюда Президент как бы не отвечает перед народом за конкретные результаты. Однако он должен обеспечить соблюдение Конституции, **нормальное функционирование** законодательной, исполнительной и судебной властей (но не всегда за их эффективное и качественное функционирование), при этом **не обеспечивает ответственность органов власти перед народом**.

Президент “выполняет свои задачи в объеме и в соответствии с принципами, определенными в Конституции и законах” (Польша), “стоит на страже демократического функционирования государственного аппарата” (Венгрия), “обеспечивает политическую и экономическую стабильность, преемственность и взаимодействие органов государственной власти, осуществляет посредничество между органами государственной власти” (Беларусь), “следит за соблюдением Конституции” (Франция), следит за “надлежащим функционированием публичных властей, осуществляет функцию посредничества между властями государства, а также между государством и обществом” (Румыния), “является высшим должностным лицом, обеспечивает согласованное функционирование всех ветвей государственной власти и ответственность органов власти перед народом (Казахстан). Президент обеспечивает “своим арбитражем нормальное функционирование публичных властей, а также преемственность государства” (Франция), “единство государства и нормальное функционирование демократических институтов” (Португалия). С учетом вышеизложенного мы видим, что требования к функциональным управленческим обязанностям армянского Президента были искусственно занижены. Его должность напоминает должность малоквалифицированного водителя, который “шикарно” рулит на автомашине западной дорожной модели и везет пассажиров по горному бездорожью без ремней безопасности, без учета указательных знаков, без контроля за расходом и качеством бензина и, наконец, без страховки.

Системотехника государственного управления

Править государством, пр'авить, -влю, -вишь. Руководить, управлять, обладая властью, <http://ozhegov.slovaronline.com>

Под формой правления в большинстве юридических энциклопедий понимается **организация государственной власти**, включающая способ образования высших и местных государственных органов и порядок взаимоотношений их между собой и с населением. В терминах **системотехники Конституционного менеджмента** под властью понимается **субъект управления** (лицо или коллективный орган, принимающий управленческое решение), обладающий правом ставить управленческую задачу, принимать и обязывать исполнять управленческие решения для достижения поставленных задач. Среди основных функций управления - постановка адекватных внешним и внутренним условиям управленческих задач, оценка и принятия решений, а также контроль за ходом

исполнения задач (за достижением промежуточных и конечных результатов решений). Их можно оптимизировать с помощью инструментов интерактивного управления. В конституционном контроле сами процессы оптимизации не служат предметом контроля (измерения и оценки), что является грубой ошибкой, результаты которой наглядны. Например, в Армении внешний государственный долг необоснованно увеличивается, снижается благосостояние (“*благоденствие*”) народа, растут показатели уровня бедности и миграции, повышается средний возраст населения и т.д. И в результате снижается не только качество государственного управления, но и его эффективность.

Под термином “организация государственной власти” понимается **организационное проектирование структуры субъекта управления** (администрации Президента с государственными институтами, обществом, гражданским населением с учетом принципа обратной связи) и его порядок взаимоотношений с объектом управления. Неудачное копирование западных традиций, моделей и правил администрирования, публичного управления без учета **закономерностей управления локальными социально-экономическими процессами** и современных достижений **системотехники этих процессов с точки зрения функционального подхода (инвариантных функциональных связей)**, как правило, **не способствует прогрессу общества и государства**. Функции обратной связи и упреждающего контроля в армянском правоповедении ограничены.

Исследования выявили, что в тех странах, где используются элементы и принципы **конституционного менеджмента, мы наблюдаем высокий уровень развития, рост конкурентоспособности, эффективную судебную, законодательную и исполнительную власть**. Результаты системотехнического анализа основных задач главы государства по конституциям большинства стран мира убедительно показывают, что функции государственного управления должен исполнять глава государства (Президент) или глава органа исполнительной власти (премьер-министр или председатель правительства), но не парламент. Глава государства в первую очередь должен отвечать за качество государственного управления, за эффективность развития правовой, политической и управленческой компонент государственного управления. Он может быть лидером политической партии, относительно доминирующей в политическом пространстве страны, но не проводником воли демократического большинства народа (при выборах в парламент за правящую партию и ее членам может быть отдано меньше 50% от общего числа всех избирателей). То есть правящая партия в итоге не представляет волю конституционного или демократического большинства народа. В таких условиях для обеспечения должного качества государственного управления Президент в своей деятельности должен быть подотчетным воле всего или большинства народа, а не его части или партии, а также временно оставить должность лидера партии.

Главное должностное лицо должно решать все задачи и осуществлять все функции **Стратегического Конституционного Менеджмента (СКМ) – нового направления в науке управления (Г.А. Ваганян, 2005)**. Стратегического, поскольку Президент определяет основные направления внешней и внутренней политики (**пути к цели, задачи и желаемые результаты**). Конституционного, поскольку он обеспечивает соблюдение (следит за выполнением) Конституции. Менеджмента, поскольку Президент обеспечивает “нормальное” (качественное) функционирование законодательной, исполнительной и судебной властей путем принятия “нормальных” (всегда взвешенных, ответственных, эффективных и целенаправленных) решений. Многие правоведа строго не отличают понятия функции от функционирования, программы от плана, цели от задачи, не могут формализовать их сбалансированность в контексте адекватности структур организации управленческих задач и функций, субъекта и объекта управления. Они не владеют знаниями в области управленческого подхода.

*Под функцией в управлении подразумевается совокупность повторяющихся действий (например, принятие решений) и операций, алгоритмов и технологий, ориентированных на достижение определённой задачи (для достижения конечной цели). Они должны осуществляться путем применения интерактивных методов измерения, анализа и оценки текущей ситуации (фактических и желаемых событий в сравнении) с помощью стратегических информационно-характеристических карт и матриц (Г. Ваганян, 1985), инвариантных, сбалансированных показателей развития социально-экономической, правовой и политической обстановки, а также результатов ответственных решений и контроля за ходом выполнения календарных планов и программ, операций (управленческих действий), организационного проектирования и оптимального распределения ресурсов (материальных и нематериальных), научно-обоснованного подбора, оценки и расстановки кадров (в органах государственной власти), ведения единой компьютерной базы государственного кадрового резерва и, наконец, контроллинга сбалансированных индикаторов в центре ситуационного и стратегического конституционного анализа. Таким образом, содержание Конституционного менеджмента, в сущности, требует от главы государства не **СТОЛЬКО добросовестного исполнения должности Президента, СКОЛЬКО в полной мере сил своих поддержку, охранение и защиту Конституции, добросовестного (в управленческом смысле целенаправленного и результативного, оптимального, эффективного и качественного) исполнения функций главного Конституционного менеджера. Президент должен периодически давать парламенту и народу информацию о положении страны (государства и общества) и рекомендовать к его рассмотрению такие меры, которые он сочтет необходимыми и целесообразными.** Добросовестное исполнение функций – это расплывчатое, не формализованное правовое определение, которое лишено управленческого смысла.*

Президент несет **полную конституционную ответственность за качество и эффективность функционирования государства (совокупности действий органов власти и главы государства).** Он ответственен за рост благосостояния общества, за достигнутые промежуточные и конечные результаты деятельности законодательной, исполнительной и судебной властей вместе взятых. Текст Конституции, архитектура основного закона и его содержание – это **цельный системный документ, который должен безупречно осуществляться всеми конституционными органами власти.** Кандидат в Президенты должен представить такую комплексную программу своей деятельности, которая обеспечит наиболее **качественное и эффективное осуществление Конституции.** Кандидат в Президенты должен обладать такими качествами, которые не вызывают сомнений в его добросовестности, в умении эффективно и качественно принимать научно-обоснованные решения и обеспечивать их своевременное исполнение на практике.

Подготовка и оценка подобных программ задача сложная, многокритериальная и требует высокопрофессионального подхода, зависит от компетентности и знаний кандидатов в Президенты (и команд его советников или премьер-министра), которые при возможно выдающихся способностях, но, тем не менее, с учетом ограниченных для человека физиологических возможностей, **объективно в течение длительного периода** (например, до 10 лет) не могут стабильно, креативно, оптимально, устойчиво, напряженно и качественно обеспечивать ориентированную на конечные результаты, высокопроизводительную управленческую работу, осуществлять *синтез науки и искусства управления* (в политическом, правовом и управленческом аспектах) в быстро меняющихся внутренних и внешних условиях, в сетевом пространстве, в глобализации связей и растущих информационных потоков.

Правоведение как отрасль знаний, к сожалению, до сих пор не опирается на всеобщую категорию менеджмента, не применяет принципы системотехники социально-экономического управления, предпочитая выводить правовые понятия и

отношения из конституционного (государственного) права, из собственной теории и материи, из существующих источников права и известного юристам инструментария (Арутюнян Г.Г., Ваганян Г.А., Куриц С.Я., Воробьев В.П.). Проф. Г. Арутюняном предложена методика оценки конституционализма в стране, *“которая должна осуществляться не только на государственном уровне, но и гражданским обществом”*, принимая за основу систему индикаторов (*характеристик правового государства, демократического развития и социальных характеристик*). Им предложена идея расчета интегрального показателя конституционализма в парадигме правового государства. Однако для обеспечения качества и полноты моделируемой и моделирующей (измеряющей и оценивающей) систем необходимо учесть **принцип эмерджентности системы государственного управления, ценностей известных трех подходов. Эмерджентность** – важное качество правовой, политической системы, более того социально-экономической системы, определяющее такие ее свойства, которые не присущи ни одному из элементов, входящих в систему. Следовательно, необходимы показатели и оценки способности не только выражать характеристики правового, политического и управленческого подходов в отдельности или в простой арифметической или линейной связи. Необходимы показатели, отражающие нелинейные связи и поиск закономерностей в их развитии. С учетом этой парадигмы и предложены автором такие интегральные ключевые показатели, как **общая цена управления, эффективность и экономичность государственного управления, качество цели** и др. Правовое регулирование общественных отношений – это один из важных и необходимых, но недостаточных системообразующих инструментов для обеспечения качественного государственного управления. Научный подход в государственном управлении требует учета *характеристик и правового государства, и политической ситуации (особенностей), и конкретно управленческих характеристик*. Без расчета и оценки их сбалансированности, без системы сбалансированных, интегральных индикаторов Конституционного менеджмента **прогресса в обеспечении устойчивости безопасности и благосостояния общества невозможно достигнуть.**

В традиционном государственном (публичном) управлении, как правило, игнорируются достижения смежных отраслей знаний. Преодоление этой инерционности, учет системных требований парадигмы Конституционного менеджмента и применение доктринального подхода системотехники социально-экономических процессов могли бы помочь в разрешении не только проблем правосознания, правотворчества и правоприменения в задачах эффективного строительства интерактивных отношений государство-общество-гражданин, но и проблем целенаправленного государственного управления, организационного проектирования и политических действий для измерения, оценки, прогнозирования и предвидения ситуаций с целью выбора и принятия качественных, эффективных и адекватных целенаправленных управленческих решений, соответствующих воле народа.

Основной ответ на поставленный вопрос

К простому исполнению должности главы государства руководители привыкают настолько (порой на генетическом уровне: Каддафи, Асад, Мубарак, Алиев и др.), что во многих странах безудержно стремятся к продлению полномочий власти. Общество становится гражданским тогда, когда каждый, как “акционер конституционного государства”, осознает, что Президент – всего лишь избираемый субъект Конституционного Менеджмента, а не главный или самый авторитетный и богатый акционер - лидер правящей партии. Кандидаты в Президенты должны осознать, а гражданское общество должно убедиться, что их деятельность требует определенного портрета гармоничного симбиоза качеств: *в первую очередь интеллекта, профессиональной компетентности и государст-*

венной ответственности, а также непрерывно растущих знаний. При этом, глава государства должен находиться под воздействием адекватной системы сдержек и противовесов для снижения риска **коррупционности (коррупциогенности)**, возможностей его окружения в получении корпоративных выгод или преимуществ. Важные для страны решения, в том числе кадровые, должны приниматься не на заседаниях правлений партий, а в центре стратегического и ситуационного анализа при Президенте страны с учетом мнения ведущих экспертов.

В Армении построена ущербная для развития государства управленческая модель, когда эффективно функционирует лишь один принцип: **безукоризненно исполнять волю (решение) главы государства и отвечать только за это**. Рост противоречий между субъектом и объектом управления, “базисом” и “надстройкой” характеризуется желанием отдельных олигархов выдвигать “своих людей” на должность премьер-министра (Россия, Грузия) или создавать новые оппозиционные партии. Если в экономике Армении теневой сектор достигает примерно **35% от ВВП страны, то в управлении государством теневой пласт управленческих задач и решений достигает более 60%**. Теневые управленческие задачи - это задачи, поставленные корпоративными и частными интересами перед властью. Теневые управленческие решения – это те решения властей, которые не прошли экспертизу и научно не обоснованы, бесконтрольны со стороны общества, преследуют корпоративные и частные интересы, а не волю народа или его демократического большинства.

Принципы Конституционного Менеджмента

“Власть в Республике Армения принадлежит народу” (статья 2 Конституции Армении). Для конституционного права характерно наличие значительного числа подобных так называемых **“норм-целей” и “норм-принципов”**, носящих торжественный, декларативный характер без возможности количественной либо качественной оценки. Примером таких норм являются положения статьи 3 Конституции Армении о том, что человек, его достоинство, основные права и свободы являются высшей ценностью. “Государство обеспечивает защиту основных прав и свобод человека и гражданина в соответствии с принципами и нормами международного права. Государство ограничено основными правами и свободами человека и гражданина, являющимися непосредственно действующим правом”. Таким образом признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина - обязанность государства и не зависит от того, кто дает клятву их уважать. В силу своей неконкретности, отсутствия оценивающих показателей и в структуре нарушения обязанностей какой-либо санкции (конкретной ответственности), эти нормы не могут быть применены в обычном порядке. Их задача состоит в том, чтобы определять “дух” законодательства и политики государственной власти. Суды на декларативные конституционные нормы практически не обращают внимания, однако Конституционный суд, а также Президент нередко ссылаются на них в обосновании своих решений. Таким образом, принимаемые управленческие решения не могут считаться научно обоснованными. В статье 5 Конституции Армении отмечено, что государственная власть осуществляется на основе разделения и баланса законодательной, исполнительной и судебной властей. С точки зрения **Принципов Конституционного Менеджмента государственная власть** – это право формировать задачи, принимать и обеспечивать (обязывать и исполнять) управленческие решения. Разделение и баланс властей подразумевает принятие самостоятельных, но взаимосвязанных решений каждым из трех субъектов управления (парламентом, правительством, судебной системой), направленных на достижение не корпоративных интересов, а на достижение конечной государственной (всеобщей) цели, закрепленной в Конституции. При противоречиях между органами власти и их решениями вмешивается Конституционный суд, решая споры, определяя конституционность принимаемых реше-

ний и нормативных актов. Президент обеспечивает президентский контроль за качеством и эффективностью принимаемых органами власти (в том числе судебной) решений, в частности для исполнения законов, которые он подписывает, а также для оптимизации кадровой политики.

Изменение формы правления преследует лишь одну главную цель – обеспечить модель для производства более эффективных и качественных управленческих решений. Однако без реализации принципа обратной связи, повышающей устойчивость государства к внешним и внутренним угрозам, при любой форме правления конечного желаемого результата не достигнуть. **Таким образом, доминирующим фактором для повышения уровня качества и эффективности государственного управления является не изменение формы правления, а выбор лиц (подбор и расстановка персонала путем профессионального кадрового менеджмента), принимающих ответственные, эффективные и качественные решения в различных ветвях власти.**

В статье 49 Конституции записано, что *«Президент Республики является главой государства. Президент Республики обеспечивает соблюдение Конституции, нормальное функционирование законодательной, исполнительной и судебной властей. Президент Республики является гарантом независимости, территориальной целостности и безопасности Республики Армения»*. В статье 48 Конституции Армении перечислены 12 основных задач государства в экономической, социальной и культурной сферах. **Государство в пределах своих возможностей обязано принимать меры по осуществлению задач.** Следовательно, глава государства обязан, **во-первых, строго определить “возможности государства”, выявить конкретные пределы этих возможностей, в том числе каждой ветви власти (в правовой, социальной, экономической, культурной и в других сферах) во всей полноте и в целостности. Во-вторых, обеспечить в этих пределах выполнение конституционных требований по осуществлению поставленных задач путем контроля за принятием и осуществлением субъектами управления (органами власти) эффективных, качественных и сбалансированных решений, взаимодополняющих, а не противоречащих друг другу. Президент с помощью своей администрации, компетентных советников и помощников обязан следить за расширением пределов возможностей государства, периодически измерять и оценивать качество и эффективность функционирования государства, органов исполнительной, законодательной и судебной власти. Он обязан также беспристрастно оценивать свои личные возможности.** К сожалению, в администрации Президента Армении нет структуры для оказания помощи в подобной оценке, не применяется система сбалансированных индикаторов для комплексного измерения качества и эффективности функционирования органов власти и руководителей этих органов. Нет системообразующего закона о государственной службе.

В администрации Президента нет **Управления по стратегическому планированию и ситуационного Центра стратегического анализа.** Действует экспертно-аналитическое Управление, которое осуществляет анализ и дает экспертную оценку представляемой Президенту документации по социально-экономическим вопросам. Управление, в частности, рассматривает проекты правовых актов и программ, касающихся различных сфер. По поручению Президента или руководителя Администрации Управление осуществляет исследования относительно различных сфер экономики и на их основании представляет соответствующие предложения. Но этого явно недостаточно. В итоге мы наблюдаем низкие показатели конкурентоспособности экономики Армении, основанной на знаниях. Растет государственный внешний долг, число нормативных актов, признанных несоответствующими конституции, и количество решений Европейского суда по правам человека против Армении. Эффективность и качество функционирования органов власти зависят от эффективности и качества деятельности руководителей. А эффект-

ивность и качество их деятельности зависят от эффективности и качества деятельности главного Конституционного Менеджера.

Функции Конституционного менеджмента не ограничиваются функциями (и задачами) **по обеспечению и созданию условий для нормального функционирования государства**. Подобный подход **ограничивает парадигму функций и задач главы государства**. Глава государства – **главный субъект Конституционного менеджмента**. **Объект Конституционного менеджмента – это функционирование государства, всех его органов, как в целом, так и в отдельности**. Следовательно, глава государства должен нести персональную ответственность за качественное и эффективное достижение запланированных результатов всеми органами власти в целом, посредством измерения и оценки соответствующей системы сбалансированных индикаторов, предвидения будущих событий и сценариев поведения. **Нормальное функционирование** – это правовой термин, который в Конституционном менеджменте трансформируется в понятие **“качественное и эффективное управление”**. Качественное и эффективное конституционное управление требует не только производства и применения качественных правовых актов, эффективного исполнения законов, *а также поощрительная и ответственность органов власти за достигнутые конечные результаты*. “Нормальное” подразумевает *целенаправленное, согласованное, качественное и эффективное функционирование всех ветвей государственной власти, как в отдельности, так и в целом, ответственность их руководителей перед народом и перед главой государства*. Например, если гарант Конституции отвечает за исполнение Конституции (за качество принятых законов и их эффективное применение), то качество и эффективность этих законов, прежде всего, зависят от качества и эффективности деятельности парламента (органа законодательной власти). Качество и эффективность деятельности парламента зависят от качества и эффективности деятельности правящей политической партии или большинства депутатов парламента, от качества и эффективности политического менеджмента (политических, личностных и деловых качеств лидеров партии). Неэффективная, некачественная управленческая деятельность главы государства многократно отражается на **конечных результатах функционирования всех органов государственной власти**.

При нарушении равновесия в развитии демократического государства и гражданского общества, как саморегулируемой системы с отрицательной обратной связью, включается механизм самоуправления, который действует по принципу наименьшего действия (наименьших управленческих усилий). При этом затраты общественной энергии (материальных и нематериальных ресурсов) минимальны. Для сохранения темпов развития системы необходимо восстановление затрат энергии, которое происходит путем удовлетворения потребностей **всех членов общества**. Развитие системы будет происходить в том случае, если затраты и потери энергии будут меньшими, чем энергии, которая усваивается для удовлетворения потребностей общества (например, выраженная показателем роста ВВП). Чтобы обеспечить условия для получения в необходимом количестве энергии для поддержания высокого уровня производительности труда, потребной для роста производства, добавочной стоимости и т.д., необходимо удовлетворение потребности до определенной нормы. При развитии системы, в действительности, происходят **колебания около нормы и колебания самой нормы**. Путем контроля за развитием указанной нормы Армения может принять более обоснованные решения, выявить, по каким направлениям социально-экономического развития она может быть ближе к Европейской или Евразийской семье, и от этой близости получить больше для удовлетворения потребности до определенной нормы.

Из предложенного автором **принципа наименьшего действия** вытекает определение устойчивости социально-экономической и политической системы, зависящей от элемента, обладающего наименьшей устойчивостью или наименьшим относи-

тельным противодействием внешним воздействиям, изменяющим его равновесие. Ускорение развития системы зависит от наиболее отстающих ее элементов, имеющих максимальное нарушение равновесия. Поэтому для обеспечения непрерывного и устойчивого к внешним воздействиям развития государства нельзя допускать определенных диспропорций в развитии отдельных элементов системы. Для **оптимизации государственного управления** целесообразно учесть следующие закономерности: 1. Чем меньше удовлетворяются потребности гражданина и человека, от некоторой нормы, тем больше уменьшается производительность – работоспособность его труда, как умственного, так и физического, **причем не пропорционально, а нелинейно**; 2. По мере роста внешних воздействий все быстрее **возрастает сопротивление им**. Таким образом, расширение или ограничение органами власти социальных, экономических, политических, управленческих и культурных прав и свобод человека, норм и стандартов демократии **следует рассматривать в контексте снижения производительности труда человека, общества и государства в целом**. А подобное снижение ниже допустимой нормы является угрозой национальной безопасности, устойчивому прогрессу и росту конкурентоспособности страны. 3. До субъектов управленческого контроля ("нервных" центров гражданского общества с тонкой чувствительностью) "энергия" от более сильных внешних воздействий (генерируемых органами власти и главой государства в ответ на внешние и внутренние угрозы) доходит в меньшей степени. Это значит, что чем больше число элементов в системе государственного управления, тем больше должна быть чувствительность субъекта контроля (гражданского общества). Это, в первую очередь, относится к деятельности органа, обеспечивающего конституционный контроль, как "нервного" центра с тонкой чувствительностью к нарушению основных прав и свобод человека. К сожалению, данный орган в Армении не обеспечен тонкой чувствительностью к нарушению основных прав и свобод человека.

С учетом вышеизложенного для реализации ценностей Конституционализма, осуществления доктрины Конституционного менеджмента предлагаются для практической реализации **принципы оптимизации государственного управления**. Согласно **принципу эффективности** (самоограничения) ни один из элементов системы (в том числе олигархический) не может дальше повышать сверх нормы потребление (удовлетворение своих материальных и нематериальных потребностей), не ухудшая соответствующую норму других (например, бедных слоев населения). Согласно **принципу справедливости**, тот элемент системы, который переводит эффективное развитие в неэффективное, должен согласно **условию (принципу) устойчивости** получать меньше, чем мог бы получать, соблюдая **условие (или принцип) равновесия**. Парадигму данных принципов находим в примерах решений органов власти в США и Франции, где под конец прошедшего года фактически были занижены верхние пределы норм потребления. В этих странах наиболее богатые будут облагаться большими налогами. И это объективный процесс.

Эффективность и качество судебных решений

Одним из ключевых оценочных индикаторов низкой эффективности и качества функционирования законодательной ветви власти в Армении служат конкретные цифры. С 2006 по 2012 гг. **Конституционный суд только на основании жалоб граждан признал неконституционными 47 норм законов** (с 2006г. по 2008г. – 17, с 2009г. по 2011г. – 25!, 2012г (по ноябрь) – 5, [www. concourt.am](http://www.concourt.am)). За этот период Президент представил одно заявление для проверки конституционности нормы закона (парламент - ни одного, правительство - ни одного, судебная система - одно). Фактически в основном только **сознательные и добросовестные граждане** страны и Конституционный суд содействуют решению конституционной задачи по обеспечению **качественного и эффективного фун-**

кционирования парламента (выпускающего некачественную “продукцию”), судебной системы, принимающей незаконные акты, а также в какой-то мере и **Президента**, который должен следить за качеством законов. Согласно Конституции все законы и их нормы, правовые акты должны соответствовать, а не противоречить Конституции. Следовательно, требование основного закона не выполняется с удовлетворительной оценкой. За исполнение Конституции в ответе, прежде всего, Президент. Принятие, исполнение некачественных законов, нормы которых противоречат требованиям Конституции, источник жалоб граждан страны. В таких условиях говорить о росте эффективности деятельности властей нельзя.

В Армении за **2006-2012гг. признаны неконституционными 47 норм законов.** Это значит, что в судах за исключением Конституционного были нарушены конституционные права граждан со стороны властей (законодательной и судебной). Следовательно, Кассационный суд не выполняет возложенные на него конституционные функции и задачи качественно и эффективно, в частности, по единообразному применению законов. На этот факт неоднократно и публично указывал лично Президент. За качество и эффективность деятельности судов отвечают их руководители (председатели), а за их деятельность – председатель Кассационного суда, который занимает одновременно должность председателя другого конституционного органа - Совета правосудия. **В теории и практике Конституционного менеджмента ни одно должностное лицо не может занимать две конституционные должности, кроме Президента. (в качестве примера для сравнения приводится опыт РФ: статья А. Штыкиной "Безобразия в кабинете Медведева", источник «Газета.Ру»)**

Эффективность и качество законотворчества

С **1992 по 1998гг.** парламентом Армении было принято **275 законов** (без учета законов об изменениях и дополнениях – **201**). **Законы об изменениях и дополнениях составили 26.9%** от общего числа принятых за рассматриваемый период нормативных актов. С **1998 по 2004гг.** было принято **555 законов** (без учета законов об изменениях и дополнениях – **191**). **Число законов об изменениях и дополнениях - 364, что составляет 65.6%** от общего числа принятых законов. Из принятых с 1992 по 2004гг. **830** законов об изменениях и дополнениях - **52.8%**. За 12 лет парламент в среднем в год принимал 33 закона (или 60 с учетом изменений и дополнений). На каждого депутата в год в среднем приходилось **около 3 законов с учетом изменений и дополнений. Удельный вес законов об изменениях и дополнениях в деятельности парламента чрезмерно велик**, что не свидетельствует о профессионализме в правотворчестве, о высоком качестве правовой экспертизы. Поскольку инициатором и разработчиком проектов правовых актов, как правило, выступает правительство, то эта парадигма требует дополнительных мер по росту качества проектов правовых актов. Не задействованы ресурсы и потенциал Института философии и права НАН РА, юридических факультетов университетов, Академии государственного управления при Президенте и т.д.

Эффективность и качество экономики знаний и инноваций

За последние годы допущен беспрецедентный **рост внешнего государственного долга** (адекватный годовому бюджету РА) при стабильно неизменном показателе ВВП на душу населения (примерно **2900\$ за 2007г. и за 2010г.**). При этом, в бюджете страны за 2013г. **на одного заключенного планируется затрат до 3000\$.** В Турции в условиях мирового финансового и экономического кризиса за тот же период **ВВП на душу населения** вырос с **9240\$ до 10000\$,** в Азербайджане - с **3800\$ до 5800\$,** а в **России - с 9500\$ до 10300\$.** Таких темпов роста государственного внешнего долга, как в Армении при низких

показателях реального роста ВВП на душу населения не имеет ни одна развитая страна мира. По концепции развития Азербайджана запланирован рост ВВП на душу населения, который вырастет в два раза и достигнет к 2020 году 15000\$. Средняя пенсия к этому времени вырастет до 350\$, а средняя зарплата - до 750\$, www.regnum.ru/news/polit/1610291.html#ixzz2H5qm6ZkG.

По данным Всемирного банка **Армения по Индексу экономики знаний в 2012г.** заняла 71-е место в рейтинге 145 стран мира. По сравнению с 2000г. страна опустилась на 13 пунктов. **Индекс Инновации** равен 4.21, при среднем мировом индексе 7.72 и среднем европейском – 8.28. **Индекс Информационно-коммуникационных технологий (ИКТ)** в 2012г. равен 3.35 при 5.83 в 1995г. Армения не достигла среднемирового показателя индекса ИКТ (3.58) и в два раза уступает среднеевропейскому индексу (7.5). **Индекс знаний** в 2012г. снизился до 4.84, что ниже индексов среднеевропейского (7.64) и среднемирового (5.01).

На ситуацию в Армении кардинально влияют простые граждане, работающие за рубежом (в основном в США и в России), которые путем частных трансфертов перечисляют примерно **2 млрд. долларов** в год своим родственникам. А это значит, что государство все больше и больше “садится на иглу” прямых частных “инвестиций” при росте объемов обслуживания (дозы) внешнего долга. Вместо того чтобы средства шли на инновационное и промышленное развитие страны, тем самым на рост благополучия граждан, они покрывают долг с процентами или оседают в банках страны, где более 50% уставного капитала принадлежит иностранными юридическими и физическими лицам. **Такова цена компетенции в государственном управлении и профессионализма политических руководителей за последние 20 лет.**

Выводы и предложения

*Одной из основных причин низкого качества и эффективности функционирования государства, его органов власти и, как следствие, низкая результативность государственной службы, а также недостаточный уровень благополучия и качества жизни граждан страны за последние 20 лет является **профессиональная некомпетентность (управленческая безграмотность)** большинства бывших руководителей, отсутствие в администрациях Президента, правительства, парламента и системы судебной власти необходимого количества и качества профессионалов, осознающих ценности Конституционализма, владеющих методологией и технологиями (системотехникой) Стратегического Конституционного Менеджмента, способных в **Президентском Центре ситуационного анализа** применять современные инструменты организационного проектирования, стратегического планирования, научного многовариантного прогнозирования и предвидения, эффективного социально-экономического менеджмента, управления интеллектуальным капиталом (нематериальными ресурсами, знаниями и инновациями, трансфером технологий), ориентированным на конечные социально-экономические результаты. Глава государства все свои усилия должен направить на рост качества и эффективности государственного управления, в пределах выявленных возможностей сбалансировать развитие **правового, политического и управленческого подходов в государственном строительстве** во благо народа. Он обязан содействовать использованию ценностей Конституционализма, становлению парадигмы применения современного управленческого инструментария для всех органов власти, для эффективного и качественного измерения, оценки и реализации обобщенной воли народа для достижения конечной цели, которая должна быть в конкретике вместе с основными управленческими функциями главы государства описана (формализована) в Конституции.*

Вместо послесловия

У Президента Армении есть доктрина, но нет стратегии. **Какие предварительные выводы можно сделать по итогам 2013г?**

Итоги выборов 2013г. убедительно свидетельствуют, что большинство избирателей недовольны результатами работы главного Конституционного менеджера и, более того, правящей партии, представитель которой будет претендовать на должность Президента на следующих выборах. И партия, и ее лидер делают все возможное в пределах своих сил, однако общество в условиях внешних и внутренних вызовов требует и ожидает от лидеров и правительства больше, существенно больше, чем те способны сделать.

Используемые материалы

Монографии

1. *Арутюнян Г.Г. Конституционный контроль (сравнительный анализ). Монография.* Ереван, Нжар, 1997.
2. *Арутюнян Г.Г. Конституционная культура: уроки истории и вызовы времени.* Ереван, Нжар, 2005.
3. *Арутюнян Г.Г. Конституционализм: уроки, вызовы, гарантии (сборник избранных публикаций и выступлений на международных форумах, посвященных данной проблематике).* Киев, Логос, 2011.
4. *Ваганян Г.А. Машинная графика в управлении.* Монография. Ереван, Айастан, 1985.
5. *Ваганян Г.А., Гусаков А.А. и др. Аэрокосмическая информатика в управлении и организации крупномасштабного строительства.* Монография. Ереван, Айастан, 1991.
6. *Ваганян Г.А. Инфографика многокритериальных задач.* Монография Гусакова А.А. "Системотехника строительства". 2-е издание, переработанное и дополненное, глава 6. параграф 6.4.), Российская АН, НС по КП "Кибернетика", Москва, Стройиздат, 1993.
7. *Ваганян Г.А. и др. Системотехника строительства.* Энциклопедический словарь. Российская Академия Наук, Международная Академия Информатизации, Российская Инженерная Академия, Фонд "Новое тысячелетие", под редакцией Гусакова А., Москва, 1999.
8. *Ваганян Г.А. Системотехника управления социально-экономическими процессами /System Engineering of Management of Socio-Economic Processes.* В кн. "Системотехника" / Под ред. проф. А. Гусакова. Москва, Фонд "Новое тысячелетие", Москва, 2002.
9. *Ваганян Г.А. Системотехника демократизации управления.* Системотехника строительства. Энциклопедический словарь, 2-е издание, переработанное и дополненное. Под ред. А.А. Гусакова. Международная инженерная академия, Международная академия наук, Московский государственный строительный университет. Институт системного анализа РАН. Москва, 2004.
10. *Ваганян Г.А. Системотехника управления социально-экономическими процессами.* Системотехника строительства. Энциклопедический словарь, 2-е издание, переработанное и дополненное. Под редакцией А.А. Гусакова. Международная инженерная академия, Международная академия наук, Московский государственный строительный университет. Институт системного анализа РАН. Москва, 2004.
11. *Ваганян Г.А., Блеян В. Информационные технологии в правовой деятельности (в системе государственной службы).* Монография. Центр конституционного права Армении. Российско-Армянский (славянский) государственный университет. Ереван, Нжар, 2005.
12. *Ваганян Г.А. Виртуальные технологии менеджмента (системотехника менеджмента).* Кафедра менеджмента Российской академия государственной службы при Президенте РФ, Факультет информатики и прикладной математики Российско-Армянского (славянского) государственного университета. **Глава IV.5. Принципы конституционного менеджмента.** Монография. Ереван, Нжар, 2005. *Электронная версия монографии включена в общероссийский каталог образовательных ресурсов. Информационный портал по русскоязычным образовательным ресурсам ФГУ ГНИИ ИТТ "Информика", Федерального агентства по образованию РФ.*

Статьи

1. *Арутюнян Г., Ваганян Г., Блеян В.* Компьютерная программная система "Воронум" для конституционного сравнительного анализа. Зарегистрирована в НААП РА за N00227 от 15 апреля 1998г.
2. *Арутюнян Г.Г.* Деформации конституционализма в евразийском пространстве (интервью) // Евразийский юридический журнал, N 7 (26) 2010.
3. *Арутюнян Г.Г.* Конституционно-правовое развитие в зеркале общественной трансформации. В сборнике "Актуальные вопросы конституционного правосудия", Москва, 2011.

4. Арутюнян Г.Г. Системный мониторинг конституционализма и проблемы развития конституционной юстиции // Международный вестник "Конституционное правосудие". 2011. N 3.
5. Арутюнян Г.Г. Слагаемые конституционализма: верховенство права, стабильное развитие // Международный вестник "Конституционное правосудие". 2011. N 2
6. Арутюнян Г.Г. Актуальные проблемы системности и непрерывности конституционного контроля. Международная конференция, посвященная двадцатилетию начала работы Конституционного Суда Российской Федерации (Санкт-Петербург, 28 октября 2011 г.).
7. Арутюнян Г. Подлинное лицо трансформации конституционализма. www.concourt.am/armenian/structure/president/articles/article-ukraine-2012.pdf, 24.12.2012 г.
8. Куриц С.Я., Воробьев В.П. "Управленческие принципы – источник конституционного права", <http://www.yurclub.ru/docs/theory/article18.html>.
9. Ваганян Г.А., Львов В.А. Универсальная автоматизированная система управления и планирования (США), Научно-технический реферативный сборник, ЦИНИС, М., 1979, сер.1, вып. II.
10. Ваганян Г.А. Исследование возможности применения машинной графики в управлении и планировании строительством. Автореферат канд. диссерт. ЦНИПИАСС М., 1980.
11. Ваганян Г.А. Машинная графика в планировании и управлении. В сборнике: "Всесоюзное совещание по интерактивным системам проектирования". Тезисы докладов ИПУ АН СССР, М., 1981.
12. Ваганян Г.А., Гаспарян Л.А. Совершенствование управления народным хозяйством на основе применения интерактивных графических методов. В сборнике: "Проблемы совершенствования управления народным хозяйством "Управление - 82", Тезисы докладов Всесоюзной конференции. ВНИИПОУ ГКНТ СССР, М., 1982.
13. Ваганян Г.А., Львов В.А. Интерактивные графические методы в автоматизированной системе плановых расчетов. В сборнике: "Проблемы создания автоматизированной системы плановых расчетов /АСПР/ Госплана СССР и госпланов союзных республик". Тезисы докладов VII Всесоюзной научно-технической конференции. М., 1982.
14. Ваганян Г.А. Интерактивные графические методы решения планово управленческих задач. Журнал "На стройках России", 1982, N 4.
15. Ваганян Г.А. Персональные графические компьютеры для руководителей. Тезисы докладов II Всесоюзной Школы - семинар "Машинная графика", Цахкадзор, 1987, Армения.
16. Ваганян Г.А. Компьютерная графика в управлении (деловая графика). Тезисы докладов IV Всесоюзной конференции по проблемам машинной графики. ИФВЭ АН СССР, ГКАЭ СССР, Серпухов, 1987.
17. Ваганян Г.А. Моделирование в кадровой политике. Тезисы докладов I Всесоюзной конференции "Информатика и ВТ в партийной работе и в обучении". АОН при ЦК КПСС, М., 1988.
18. Ваганян Г.А. Анализ динамики возрастной структуры партийных руководителей. Тезисы докладов I Всесоюзной конференции "Информатика и ВТ в партийной работе и в обучении". АОН при ЦК КПСС, М., 1988.
19. Ваганян Г.А., Чемерис Л.И. Компьютер и подбор кадров. В журнале "Промышленность, строительство и архитектура Армении". N 10, 1988.
20. Ваганян Г.А. Человеко-машинное графическое моделирование в управлении социально-экономическими процессами. В сборнике: АОН при ЦК КПСС "Математическое моделирование социальных процессов". М., 1989.
21. Ваганян Г.А. Интегрированная система управления восстановительными работами на базе цифровой радиокомпьютерной телекоммуникационной сети. В сборнике: Международной конференции. ИККАДИ - 89, ЧСФР, 1989.
22. Ваганян Г.А. Телегуманизм - диалоговые компьютерные средства для Советской Армении. В сборнике Американской ассоциации научного прогресса: "Компьютерные сети, образование и международные отношения". США, Нью-Орлеан: 1990.
23. Ваганян Г.А. Методология разработки и использования диалоговых графических моделей в управлении социально-экономическими процессами. Автореферат докторской диссертации, М., АОН при ЦК КПСС, 1991, УДК 338912.

24. *Ваганян Г.А.* Концепция моделирования технологии подготовки и оценки кадров управления. Журнал "Звартноц" N5, 1991, Ереван.
25. *Ваганян Г.А.* Новая компьютерная технология для анализа, сравнения и синтеза правовой информации. "Конституционное правосудие", Международный журнал, N1, 1998г.
26. *Vahanyan G., Harutyunyan G.* New computers technology for analysis, comparison synthesis of legal information. Fifth World Congress "Constitutionalism, Universalism and Democracy", 12-16 July 1999, Rotterdam, Netherlands, Erasmus University, International Association of Constitutional Law.
27. *Vahanyan G.* Internet and Culture. US Research and Educational Program Alumni Armenian Association, IREX "Democracy Building in Armenia", Seminar Proceedings, Tsahkadzor, July 23-25, 1999.
28. *Ваганян Г.А.* Информационные технологии и демократизация управления. О проблемах создания электронного правительства Армении. «Деловой экспресс», 2-8 октября 2003, №40 (544).
29. *Ваганян Г.А.* Компьютеризация функций государственного управления в Армении. Ежемесячный бюллетень об армянском рынке высоких технологий BIT@E business information # 11 октябрь 2003г.
30. *Ваганян Г.А., Артеян М.М.* Право на доступ к правовой информации в Армении с помощью сети Интернет. "Закон и Действительность," Международный юридический научный журнал, 21-22 ноября 2003, Армения.
31. *Ваганян Г.А., Ваганян О.Г., Блеян В.* "Методология проектирования электронного правительства (ситуационного центра анализа и принятия решений)". Научно-практическая конференция "Информационно-аналитические средства поддержки принятия решений и ситуационные центры". Российская академия государственной службы при Президенте РФ. 29-30 марта 2005, Москва, Россия.
32. *Ваганян Г.А.* Интеллектуальный капитал: инвестиции в будущее. Spews аналитика. Обзор "ИТ в национальных проектах", Образование в информационном обществе, Москва, 2006, Россия.
33. *Ваганян Г.А.* Концепция интерактивного конституционного менеджмента на основе системы сбалансированных показателей, 02.10.2006, Москва – Ереван, "АркаЛер", Армения, www.iatp.am.
34. *Ваганян Г.А.* Ситуационные центры - инструменты менеджмента конституционной и интеллектуальной безопасности. Научно-практическая конференция "Ситуационные центры: модели, технологии, опыт практической реализации". Российская академия государственной службы при Президенте РФ. 18-19 апреля 2006, Москва, Россия.
35. *Ваганян Г.А., Ваганян О.Г.* Методология проектирования и использования ситуационных центров на основе сбалансированной системы показателей в управлении образованием. Журнал Современного гуманитарного университета "Телекоммуникации и информатизация образования", N4, июль-август, 2006, Москва, Россия.
36. *Ваганян Г.А., Ваганян О.Г.* Как демократия "душит" демократию. К методологическим недостаткам Freedom House, 2006, www.iatp.am/vahanyan/articles/demdushit.pdf.
37. *Ваганян Г.А.* Снижение качества государственного управления - угроза национальной безопасности (на примере Армении). "Государственная служба". Научно-политический журнал. Российская Академия Государственной службы при Президенте Российской Федерации, июль-август 2007, N4 (48).
38. *Ваганян Г.А.* Коррупция: анализ общего обзора и ее перспективы. Материалы Всероссийской научной конференции «Государственная политика противодействия коррупции и теневой экономике в России». Москва, 6 июня 2007г. Отделение общественных наук РАН, Институт экономики, ИНИОН РАН, Счетная палата РФ, Институт Государства и права РАН, Академии экономической безопасности МВД РФ, Центр проблемного анализа и государственно - управленческого проектирования ООН РАН, Государственная Дума РФ.
39. *Ваганян Г.А.* Применение интернет-технологий в деятельности конституционных судов. Международный научно-практический журнал "Современный конституционализм", N1 2008, Конституционный суд Приднестровской Молдавской республики.

40. Ваганян Г.А. Виртуальный центр стратегического анализа (концепция, технология, системотехника). Международной научно-практической конференции "Ситуационные центры - 2008", 7-9 апреля, РАГС, Москва, Россия.
41. Ваганян О.Г., Ваганян Г.А. Мировой финансовый кризис, измерение и оценка интеллектуального капитала ведущих коммерческих и инновационных организаций, образовательных учреждений мира и России. Тезисы докладов IX Международная научная конференция "Россия: ключевые проблемы и решения", 11-12 декабря 2008 г., Москва, Россия.
42. Ваганян О.Г. Незнание и бюрократизм - угроза национальной безопасности Армении, ее устойчивому и конкурентоспособному развитию. 2009, "АркаЛер", Армения, <http://www.iatp.am/ovahanyan/economica.htm>.
43. Ваганян Г.А. Стратегический анализ виртуального интеллектуального капитала и показателей экономики знаний в Ситуационном центре (не традиционный захват знаний). Тезисы докладов Научно-практическая конференция "Ситуационные центры - 2009" (современные информационно-аналитические технологии поддержки принятия решений), 14-15 апрель 2009, РАГС, Москва, Россия.
44. Ваганян Г.А. Стратегия когнитивного управления государством или как превратить способности в компетентности. Научно-практическая конференция "Ситуационные центры-2011 (ситуационные центры и "электронное правительство"). Российская академия государственной службы при Президенте РФ. 2011, Москва, Россия.
45. Ваганян Г.А., Ваганян О.Г. Незнание и бюрократизм продолжают оставаться угрозой национальной безопасности Армении, ее устойчивому и конкурентоспособному развитию. 13.10.2012, "АркаЛер", Армения, <http://www.iatp.am/vahanyan/articles/burokratizm.htm>.