

**ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ
ԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԱԶԳԱՅԻՆ ԱԿԱԴԵՄԻԱՅԻ Մ.ՔՈԹԱՆՅԱՆԻ
ԱՆՎԱՆ ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԻՆՍՏԻՏՈՒՏ**

ԱՐԱՄ ՎԱՀԱԳՆԻ ԽԱԶԱՏՈՒՐՅԱՆ

**ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ
ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅՈՒՆԸ ՀԱՆՐԱՅԻՆ
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ (ՀՀ ՆՅՈՒԹԵՐՈՎ)**

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅՈՒՆ

**Ը. 00.02. - «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում»
մասնագիտությամբ տնտեսագիտության թեկնածուի
գիտական աստիճանի հայցման համար**

**Գիտական ղեկավար՝
ՀՀ ԳԱԱ ակադեմիկոս,
տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
ՍՈՒՎԱՐՅԱՆ ՅՈՒՐԻ ՄԻՔԱՅԵԼԻ**

Բ Ո Վ Ա Ն Դ Ա Կ ՈՒ Թ Յ ՈՒ Ն

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ	3
 ԳԼՈՒԽ I. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ	9
1.1. Ռազմավարական կառավարման էությունը	9
1.2. Ռազմավարական կառավարումը հանրային կառավարման համակարգում	22
1.3. Հանրային կառավարման արդյունավետության գնահատման մեթոդաբանությունը	35
 ԳԼՈՒԽ II. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆ- ՆԵՐԸ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ	49
2.1. Հանրային կառավարման ցուցանիշների գործոնային վերլուծությունը արտերկրներում և դրա կիրառման մոտեցումները ՀՀ-ում	49
2.2. Հայաստանի Հանրապետության հանրային կառավարման համակարգի հիմնական ծախսերի շարժը և կառուցվածքային փոփոխությունները	72
2.3. Հայաստանի Հանրապետության ռազմավարական կառավարման առաջնահերթ հիմնախնդիրները	80
 ԳԼՈՒԽ III. ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՈԼՈՐՏՈՒՄ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԲԱՐՁՐԱՑՄԱՆ ՈՒՂՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ	94
3.1. Հանրային կառավարման համակարգում ռազմավարական կառավարման բարեփոխման գերակայությունները ՀՀ-ում	94
3.2. ՀՀ հանրային ծառայության ոլորտում աուքսորսինգի կիրառման հեռանկարները	108
3.3. Հանրային կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի բարեփոխումները և միջոցառումները	123
 ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ	145
ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ	153
ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ	165

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ատենախոսության թեմայի արդիականությունը: Հայաստանի Հանրապետության հանրային կառավարման ոլորտում իրականացվող բարեփոխումների նպատակներից է ռազմավարական կառավարման արդյունավետության բարձրացումը: Պետք է նշել, որ Հայաստանի երրորդ Հանրապետության ձևավորման պահից սկսած իրականացվել են բազմաթիվ վարչական, տնտեսական բարեփոխումներ, որոնք միտված են եղել պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմինների արդյունավետ համակարգ ստեղծելուն, քանի որ միայն արդյունավետ հանրային կառավարման համակարգն է ընդունակ լուծելու հանրապետության առջև կանգնած անհետաձգելի սոցիալ-տնտեսական և քաղաքական հիմնախնդիրները, ինչպես նաև պայմաններ ստեղծել բնակչության կենսամակարդակի և կյանքի որակի բարձրացման համար:

Ժամանակակից աշխարհում նկատելի են պետության դերի, նրա կառուցվածքային օղակների, դրանց գործառույթների, պետության և հասարակության փոխհարաբերությունների վերաիմաստավորման միտումները: Դրա հետևանքով մի շարք երկրներում իրականացվում են հանրային կյանքի բարեփոխումներ, որոնք ուղղված են կառավարման բոլոր մակարդակների, իշխանության ու հանրային կառավարման մյուս սուբյեկտների միջև փոխհարաբերությունների ռացիոնալացմանը և այդ հարաբերությունների արդյունավետության բարձրացմանը: Միջազգային փորձը ցույց է տալիս, որ այն երկարատև աշխատանք է, որը պահանջում է ինչպես ողջ հասարակության, այնպես էլ նրա առանձին օղակների և անդամների ջանքերի մեկտեղում: Այդ գործի հաջողությունը զգալիորեն պայմանավորված է իշխանության գործողությունների թափանցիկությամբ և քաղաքացիական հասարակության հետ նրա անկեղծ երկխոսությամբ: Միևնույն ժամանակ այդ ասպարեզում վաղաժամ և չմտածված որոշումները և գործողությունները կարող են հանգեցնել նկատելի ինչպես տնտեսական, այնպես էլ սոցիալական կորուստների:

Հանրային կառավարման համակարգում գործունեության արդյունավետության բարձրացումը ոչ միայն և ոչ այնքան իշխանության մարմինների կառուցվածքի և հաստիքների փոփոխություն է, որքան որ օրենսդիր և գործադիր, դատական և

տեղական ինքնակառավարման մարմինների լիազորությունների վերանայում, այդ լիազորությունների և գործառույթների իրականացման կառուցակարգերի կատարելագործում: Սակայն հանրային կառավարման մարմինների գործունեության արդյունավետության բարձրացումը չի կարող տեղի ունենալ հասարակության համար անհրաժեշտ և կարևոր գործառույթների «կորստի» հաշվին: Դա պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ, հատկապես, պետական կառավարման մարմինների գործունեության արդյունավետությունը որոշվում է ոչ այնքան նրա կողմից վերահսկվող ոլորտի ընդգրկումներով, որքան որ իրական հանրային շահերին ծառայելով, երկրում քաղաքական և իրավական կառուցակարգերի գործունեությամբ: Ասվածը հաստատվում է Հայաստանի Հանրապետության Սահմանադրության (փոփոխություններով) ընդունումից (2015թ., դեկտեմբեր) հետո օրենսդրության կատարելագործմամբ, որը շարունակվում է նաև ներկայումս:

Ներկայումս Հայաստանի Հանրապետությունում իրականացվում են ինչպես պետական կառավարման, այնպես էլ ՏԻՄ համակարգերի բարեփոխումների մի շարք ծրագրեր: Այդ աշխատանքներից ստացվող արդյունքը, որպեսզի առավելագույնը լինի, հարկավոր է, որ հանրային կառավարման համակարգում իրականացվի շարունակական մշտադիտարկում:

Հանրային կառավարման համակարգում ռազմավարական կառավարման արդյունավետության գնահատման և նոր մեթոդաբանական մոտեցումների կիրառումը կարևոր պայման է վերջնական արդյունքների և ձեռքբերումների արդյունավետության բարձրացման համար: Դա կապահովի երկարատև ժամանակահատվածի համար հանրային այնպիսի ծառայությունների տրամադրումը, որոնք համապատասխանում են քաղաքացիների պահանջներին, նպաստում են բյուջետային միջոցների ուղղմանը դեպի սոցիալապես անհրաժեշտ և տնտեսապես հիմնավորված ծախսերը, ինչը կմեծացնի կառավարչական որոշումների հիմնավորվածությունն ու պաշտոնատար անձանց և քաղաքացիական ծառայողների պատասխանատվությունը:

Այդ պատճառով էլ հանրային կառավարման համակարգում ռազմավարական կառավարման արդյունավետության բարձրացման հիմնախնդիրների բացահայտումը և համապատասխան հանձնարարականների մշակումն արդիական են դարձնում ատենախոսության ընտրված թեման:

Ուսումնասիրության նպատակը և հիմնախնդիրները: Ուսումնասիրության նպատակն է՝ հիմնավորել ՀՀ հանրային կառավարման համակարգում ռազմավարական կառավարման արդյունավետության բարձրացման հիմնական ուղիները, ինչպես նաև առաջարկություններ ներկայացնել ռազմավարական կառավարման արդյունավետության բարելավման և բարձրացման վերաբերյալ:

Նշված նպատակին հասնելու համար ատենախոսությունում դրվել և լուծվել են հետևյալ հիմնախնդիրները՝

- ուսումնասիրել ռազմավարական կառավարման էությունը,
- դիտարկել հանրային կառավարման համակարգում ռազմավարական կառավարման նպատակներն ու հիմնախնդիրները,
- հետազոտել հանրային կառավարման արդյունավետության գնահատման մեթոդական հիմքերը և կիրառվող մեթոդաբանությունը,
- ուսումնասիրել Հայաստանի Հանրապետության հանրային կառավարման ցուցանիշների ներկա վիճակը՝ դիտարկելով դրանք համաշխարհային կառավարման ցուցանիշների համակարգում,
- վերլուծել Հայաստանի Հանրապետությունում հանրային կառավարման համակարգի հիմնական (բյուջետային) ծախսերի շարժը, ինչպես նաև 2012-2016 թվականների ընթացքում այդ ծախսերի կառուցվածքային փոփոխությունները,
- բացահայտել Հայաստանի Հանրապետության ռազմավարական կառավարման առաջնահերթ հիմնախնդիրները,
- դիտարկել հանրային կառավարման համակարգում ռազմավարական կառավարման կատարելագործման ուղղությունները,
- ուսումնասիրել հանրային ծառայության ոլորտում աուքսորսինգի կիրառման հնարավորությունները, ուղիները և արդյունավետ իրականացման ձևերը,
- առաջարկել հանրային կառավարման բարեփոխումների իրականացման ուղիներ, ինչպես նաև սահմանել այն գերակա ուղղություններն ու միջոցառումները, որոնք ուղղված են ռազմավարական կառավարման արդյունավետության բարձրացմանը:

Ուսումնասիրության օբյեկտը և առարկան: Ուսումնասիրության օբյեկտը Հայաստանի Հանրապետության հանրային կառավարման համակարգն է, իսկ

ուսումնասիրության առարկան՝ ռազմավարական կառավարման արդյունավետության հետ կապված հարաբերություններն են և դրանց բարելավման ուղիների մշակումը:

Ուսումնասիրության տեսամեթոդական և տեղեկատվական հիմքերը:

Ատենախոսության համար տեսական հիմք են հանդիսացել հանրային կառավարման համակարգում ռազմավարական կառավարման վերաբերյալ հայրենական և արտասահմանյան տնտեսագետների կողմից շրջանառության մեջ դրված հրապարակումները, հետազոտությունները, աշխատությունները, ինչպես նաև գիտագործնական նշանակություն ունեցող հիմնադրույթները:

Ուսումնասիրության համար անհրաժեշտ տեղեկատվական հիմք են հանդիսացել ՀՀ Սահմանադրությունը, ՀՀ օրենքները, ՀՀ կառավարության որոշումներն ու հայեցակարգերը, ՀՀ ԱՎԾ-ի, ՀՀ տնտեսական մրցակցության պաշտպանության պետական և ՀՀ հանրային ծառայությունները կարգավորող հանձնաժողովների պաշտոնական տվյալներն ու հրապարակումները, Համաշխարհային բանկի, ինչպես նաև այլ միջազգային կազմակերպությունների կողմից հրապարակված զեկույցները, հաշվետվություններն ու պաշտոնական վիճակագրությունը:

Ուսումնասիրության ընթացքում կիրառվել են վիճակագրական, համեմատական, խմբավորումների և վերլուծության ու ամփոփումների մեթոդները:

Ուսումնասիրության հիմնական գիտական արդյունքները և նորույթը:

Ուսումնասիրության արդյունքում ստացվել են գիտագործնական նշանակության արդյունքներ, որոնց էությունը կայանում է հետևյալում՝

1. Մշակվել է հանրային կառավարման որակի գնահատման ինտեգրալային (ամփոփ) ցուցանիշ, որն առավել ամբողջական ու միարժեքորեն է բնութագրում հանրային կառավարման արդյունավետությունը, և այն համադրելի է դարձնում միջերկրային վերլուծություններն ու գնահատականների սահմանումը:

2. Հանգամանորեն վերլուծվել են հանրային կառավարման ոլորտում առկա թերությունները՝ գործառույթների կրկնություն, անարդյունավետություն, չարդարացված ու ավելորդ ծախսեր, և մշակվել է հանրային կառավարման գործառութային արդյունավետության բարձրացմանը և ծախսերի նվազեցմանն ուղղված միջոցառումների համախումբ:

Հիմնավորվել է ՀՀ տնտեսական մրցակցության պաշտպանության պետական (ՏՄՊՊՀ) ու ՀՀ հանրային ծառայությունները կարգավորող (ՀԾԿՀ) հանձնաժողովների գործառույթների կրկնության և անարդյունավետության հանգամանքը, և առաջարկվել է նշված երկու հանձնաժողովների միավորումը: Այս մջոցառումը թույլ կտա բարձրացնել հանրային կառավարման գործարքային արդյունավետությունը նշված ոլորտներում, ինչպես նաև նվազեցնել պետական բյուջեի ծախսերը, ինչը նույնպես դիտարկվում է որպես հանրային կառավարման արդյունավետության տարր:

3. Հիմնավորվել է մասնավոր հատվածի ներուժի համարժեք օգտագործման անհրաժեշտությունը՝ ծառայությունների մատուցման ոլորտում կիրառելով աութօրսինգի (արտապատվիրման) մոտեցումը: Առաջարկվել է աութօրսինգի կիրառման համար ներդնել չափանիշների հստակեցված համակարգ՝ հաշվի առնելով առկա մեթոդաբանությունների թերությունները, որը հնարավորություն կտա գնահատել դրա արդյունավետությունը, ինչպես նաև հիմնավորվել է դրա տեղայնացման հնարավորությունը ՀՀ-ում:

4. Հաշվի առնելով գործարարի հանրային կերպարի ձևավորման և արմատավորման անհրաժեշտությունը, տնտեսության պետական կառավարման մոտեցումներում շուկայական սկզբունքների ու կառուցակարգերի կիրառման կարևորությունը, տնտեսության զարգացման երկարաժամկետ ծրագրի ճշգրտման և տարածքային առանձնահատկությունների հաշվառման անհրաժեշտությունը, ինչպես նաև հանրապետության փոքր և միջին քաղաքներում ՓՄՁ-ների առաջանցիկ զարգացման պահանջը, մշակվել և հիմնավորվել են հանրային կառավարման բարեփոխման գերակա ուղղությունները, որոնք անհրաժեշտ են ՀՀ տնտեսության զարգացման արդի փուլում:

Ուսումնասիրության արդյունքների գիտագործնական նշանակությունը և օգտագործումը: Ատենախոսությունում իրականացված վերլուծություններից բխող առաջարկությունները, ինչպես նաև հանրային կառավարման համակարգի ռազմավարական կառավարման վերափոխման ու բարելավման հիմնախնդիրների լուծման համար առաջարկված միջոցառումները կարող են օգտագործվել ՀՀ օրենսդիր և գործադիր մարմինների կողմից՝ հանրային կառավարման համակարգում

ռազմավարական կառավարման արդյունավետության բարձրացման, ռազմավարական կառավարման բարելավման ուղիների մշակման, արդյունավետության գնահատման մեթոդաբանության և արդյունավետության ցուցանիշների սահմանման աշխատանքներում: Դրանք կարող են օգտակար լինել ձեռնարկատիրական և պետություն կառավարման հատվածներում ռազմավարական կառավարման հիմնախնդիրներով հետաքրքրվող տնտեսագետների ու այդ հարաբերությունների կատարելագործմամբ զբաղվող այլ հետազոտողների համար:

Ատենախոսության արդյունքների փորձարկումը և հրապարակումները:

Ատենախոսության հիմնադրույթները և ստացված արդյունքները քննարկվել են ՀՀ ԳԱԱ Մ.Քոթանյանի անվան տնտեսագիտության ինստիտուտում: Ատենախոսության հիմնական արդյունքներն ու բովանդակությունն արտացոլված են հեղինակի կողմից հրապարակված 6 (վեց) գիտական հոդվածներում:

Ատենախոսության կառուցվածքը և ծավալը: Ատենախոսությունը կազմված է ներածությունից, երեք գլուխներից, եզրակացություններից, օգտագործված գրականության ցանկից և հավելվածից: Ատենախոսության տեքստը շարադրված է 164 էջի վրա՝ ներառյալ օգտագործված գրականության ցանկը:

ԳԼՈՒԽ I. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

1.1. Ռազմավարական կառավարման էությունը

XIX դարի վերջին և XX դարի սկզբին՝ զանգվածային արտադրության ժամանակաշրջանում, ապրանքների և ծառայությունների պահանջարկը հիմնականում գերազանցում էր դրանց առաջարկին: Ձեռնարկությունները (կազմակերպությունները) ունեին արտադրանքի վաճառահանման երաշխավորված շուկաներ և թողարկում էին անփոփոխ և թույլ տարբերակված արտադրանքի տեսականի: Տնտեսական կյանքը զարգանում էր դանդաղ, չափավոր, սակայն ամբողջությամբ կանխատեսելի հետագծով: Այդ պայմաններում գերիշխում էր կառավարման «հսկողության մոդելը», որի գործողության իմաստը հանգում էր արտադրության և մատակարարման գործընթացի խափանումների կանխման ընթացիկ կարգավորմանը:

XX դարի 30-50-ական թվականներին վրա հասավ ապրանքների թողարկման և ծառայությունների մատուցման զանգվածային առաքման ժամանակաշրջանը, երբ դրանց առաջարկը գերազանցում էր պահանջարկը, և արտադրողները (ծառայություն մատուցողները) սկսեցին փնտրել տարբեր եղանակներ արտադրանքի անվանացանկի, մարքեթինգի մեթոդների և այլնի հաշվին սպառողների վարքագծի վրա ազդելու համար: Սակայն, դրա հետ միասին, հատկապես, 1960-80-ական թվականներին տնտեսության մեջ ուժեղացավ անկայունությունը, որի հետ կապված առաջացավ անհրաժեշտություն երկարաժամկետ հեռանկարում կառավարելու, կազմակերպությունների և տնտեսության զարգացումը: Եվ քանի դեռ ապագան դեռևս կանխատեսելի էր, ձևավորվեց կառավարման «պլանային» մոդելը, որի հիմքում դրված էր անցյալի միտումների հիման վրա էքստրապոլյացիայի միջոցով կազմված ավանդական երկարաժամկետ պլանների իրացումը: Վերջիններս բխում էին կազմակերպությունների ներուժից, որը ձևավորվել էր նախկին պայմաններում և որոնք պահանջում էին՝

➤ «կազմակերպության միջավայրին սպասարկող»: Ուշադրության կենտրոնում էր շրջակա միջավայրին կազմակերպության գործունեության

հարմարեցման անհրաժեշտությունը՝ դրա փոփոխության դեպքում կառուցվածքի վերակառուցման և նպատակների ճշգրտման ճանապարհով,

➤ «մարքեթինգ», որը ենթադրում է, որ կազմակերպությունը շուկային չպետք է պարտադրի իր ապրանքներն ու ծառայությունները, այլ պետք է իր գործունեությունը կազմակերպի ելնելով սպառողների (հաճախորդների) պահանջմունքներից և վերակազմավորվի դրանց համապատասխան,

➤ «ռազմավարական պլանավորում»: Այն նպատակաուղղված է ռազմավարական հիմնախնդիրների բացահայտմանը և վերլուծությանը, նպատակադրումներին, զարգացման երկարաժամկետ կողմնորոշիչների որոշմանը, գործողությունների կուրսին, և դրան համապատասխան ռեսուրսների վերաբաշխմանը:

Արևմուտքի ժամանակակից մասնագետները ռազմավարական կառավարման էության և բնույթի վերաբերյալ ունեն տարբեր տեսակետներ և հայացքներ¹:

Գ.Մինցբերգի և այլոց կարծիքով, ռազմավարական կառավարումը օգտագործվում է այն կազմակերպությունների կողմից, որոնք պատրաստ են հեղափոխական փոփոխությունների, որոնց անհրաժեշտությունը պայմանավորված է արտաքին միջավայրի փոփոխություններով: Նրա կարծիքով անընդհատ փոփոխվող կազմակերպությունը պետք է ունենա այդ միջավայրում հարմարվելու կառուցակարգեր, ինչպիսին է ռազմավարական կառավարումը²:

Ա.Ռոուլը ռազմավարական կառավարումը քննարկում է որպես որոշումների ընդունման գործընթաց, որը միավորում է ներքին կազմակերպական ռեսուրսներն արտաքին միջավայրի սպառնալիքների և այդ միջավայրի կողմից տրվող բարենպաստ հնարավորությունների հետ³:

¹ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: третье издание.- М.: Изд.-во "Вильямс", 2008, Попович А. М., Архипов В. М. Стратегический менеджмент // учебное пособие.- Москва: "Экономика", 2005, Дойл П., Штерн Ф. Маркетинг, менеджмент и стратегии. СПб., Изд.-во "Питер", 2007, Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер с англ. — СПб.. Питер, 2005, Государственное и муниципальное управление: Учебник / Под ред. Н. И. Захарова.-М.: НИЦ ИНФРА – М., 2014, Зеркин Д.П., Игнатов В.Г, Основы теории государственного управления, изд. 2-е, дополненное и переработанное, Ростов на Дону: "МарТ", 2005, Драго Р. Административная наука. Перевод с французского канд. юрид. наук В.Л. Энтина. М.: Прогресс, 1982.

² Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегии.- СПб.: "Питер", 2000г., с. 22.

³ Stu՝ Государственное стратегическое управление. Под общей редакцией проф. Ю.В.Кузнецова. - СПб.: "Питер", 2014, с. 139.

Դ.Գլեյդելը և Ս.Խատենը կարծում են, որ ռազմավարական կառավարումը շրջապատի հետ կազմակերպության կապերի հաստատման և որոշման գործընթաց է, որի իմաստն ընտրված նպատակներին հասնելն է և նրանց հետ փոխհարաբերությունների ցանկալի վիճակի հաստատումն է ռեսուրսների բաշխման միջոցով, որը կազմակերպությանը և նրա ստորաբաժանումներին թույլ է տալիս գործելու արդյունավետ⁴:

Ու.Գլուկը և Դ.Ջաուխը ռազմավարական կառավարման (մենեջմենթի) մեջ տեսնում են որոշումների ընդունման տեսության մեջ ուղղություն, որն ուղղված է արդյունավետ ռազմավարության (կամ ռազմավարությունների) զարգացմանը, որը նպաստում է կորպորատիվ նպատակների ձեռքբերմանը⁵:

Ա.Թոմպսոնը և Ռ.Ստրիկլենդը ռազմավարական կառավարման իրենց հայեցակարգում առաջին տեղում ընդունում են կազմակերպության կառավարման պլանը, որն ուղղված է նրա դիրքերի ամրապնդմանը, պահանջմունքների բավարարմանը և նպատակների հետևողական ձեռքբերմանը⁶:

Ջ.Պիրսը և Ռ.Ռոբերտսոնը կարծում են, որ ռազմավարական կառավարման առարկան ռազմավարության մշակումը և իրացումն է: Այն ներառում է գլխավոր նպատակի որոշակի առաքելություններ, փոխտնօրինություն (իմաստասիրություն), միջավայրի և մրցակցության վերլուծություն և կանխատեսում, կազմակերպության կառավարման ուժեղ և թույլ կողմերի բացահայտում, նպատակների և ռազմավարության պլանավորում: Այսպիսով՝ ռազմավարական կառավարումը որոշումների և գործողությունների հավաքածու է, որն ուղղված է ռազմավարության ձևավորմանը և դրա կատարմանը: Մշակված են նրա համար, որպեսզի հասնեն կազմակերպության առաջադրված նպատակների կատարմանը⁷:

Գ.Ջոնսոնը և Կ.Սկլուզը ռազմավարական կառավարման իմաստը տեսնում են մրցակցային միջավայրում կազմակերպության ընթացիկ վիճակի վերլուծության, այլընտրանքների մշակման, գնահատման և ընտրության, ընտրված ռազմավարության մեջ:

⁴ Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление: Учеб. пособие.- СПб.: "Питер", 2009, с. 15.

⁵ Նույն տեղում:

⁶ Томпсон Артур А. (младший), Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. Изд.-во "Вильямс", 2007, с. 59.

⁷ Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление: Учеб. пособие.- СПб.: "Питер", 2009, с. 15.

Կ.Վիլենը և Ս.Խանտերը կարծում են, որ ռազմավարական կառավարման իմաստը կայանում է ռազմավարության ձևակերպման մեջ, այսինքն՝ շարժման երկարաժամկետ ուղղությունների բացահայտում, որոնք ելնելով հնարավորություններից (ռիսկերից), կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերից, հնարավոր են դարձնում զարգացումը: Այդ գործընթացը բովանդակում է առաքելությունների, նպատակների, ռազմավարությունների, քաղաքականության (դիրեկտիվների) ձևակերպումը: Ռազմավարության իրացումը հենվում է ծրագրերի, բյուջեների (կարճաժամկետ ֆինանսական, արժեքային պլանների), ընթացակարգերի, ռազմավարական կարգավորումների և հսկողության վրա: Այն ենթադրում է նաև պլանից փաստացիի որոշակի շեղումներ, դրանց պատճառների վերլուծություն և ճշգրտումներ կատարելու աշխատանքներ⁸:

Հարկ է նաև նշել, որ նախկին Խորհրդային Միությունում նույնպես 1970-ական թվականների կեսերից ծավալվեց լայն քննարկում ռազմավարական կառավարման հիմնախնդիրների շուրջ, որի արդյունքում երևան եկան նպատակային համալիր ծրագրեր, ինչպես նախկին Խորհրդային Միության, այնպես էլ առանձին միութենական հանրապետությունների գիտատեխնիկական զարգացման վերաբերյալ 20-25 տարվա հորիզոնով: Սակայն առանձին ձեռնարկությունների կամ միավորումների մակարդակով դրանց ներդրման վերաբերյալ քննարկումներ չծավալվեցին:

Ժամանակակից Հայաստանի համար ռազմավարական կառավարման օգտագործումը խնդրահարույց է և կապված է շուկայական հարաբերությունների թերզարգացվածության, անհրաժեշտ կազմակերպական մշակույթի բացակայության, մարքեթինգային տեղեկատվության պակասի, ռազմավարական մտածողություն ունեցող, ռազմավարական կառավարման պլանավորման և մեթոդներին տիրապետող կադրերի բացակայության և այլ պատճառների հետ:

Ռազմավարական կառավարման առաջացումն արդյունք է մարդկային քաղաքակրթության նախընթաց զարգացմանը, որը հենվում էր հետևողականորեն միմյանց փոխարինող արտադրության տեխնոլոգիական եղանակների վրա: Արտադրության տեխնոլոգիական եղանակն իրենից ներկայացնում է տեխնիկայի և դրա օգտագործման մեթոդների ամբողջական համակարգ: Այն հենվում է

⁸ Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление: Учеб. пособие.- СПб.: "Питер", 2009, с. 15.

գործնականում ներդրվող խոշոր տեխնիկական գաղափարների (միմյանց լրացնող գաղափարների, հայտնագործությունների խմբի) վրա: Սկզբում այդ գաղափարն աստիճանաբար ընդգրկում է հասարակության արտադրական գործունեության բոլոր ոլորտները, այնուհետև կատարելագործվում է, մինչև այն պահը, քանի դեռ հնարավորությունները չի սպառել:

Սակայն սկսած 1970-ական թվականներից հանրային կյանքը սկսեց այնպես սրընթաց և անկանխատեսելի փոփոխվել, որ նախկին մեթոդներով կառավարելը դարձավ անհնար:

Արագ փոփոխվող (հարափոփոխ) պայմաններին և միջավայրին կազմակերպությունների գործունեության համապատասխանեցման (հարմարեցման) համար սկսեցին օգտագործել ռազմավարական մարքեթինգը և, հատկապես, ռազմավարական խնդիրների լուծման կառավարումը, արտակարգ ծրագրերի իրականացման կառավարումը և այլն:

«Ռազմավարական կառավարում» բառերը սկսեցին օգտագործել 1960-ական և 1970-ական թվականների սահմանագծին, որպեսզի տարբերեն ստորին մակարդակում (կազմակերպություն, արտադրամաս, տեղամաս) իրականացվող կառավարման ավանդական եղանակները և կազմակերպության մակարդակում կառավարման (կորպորատիվ կառավարման) միջև եղած տարբերությունները: Իսկ որպես ուսումնական դասընթաց ռազմավարական կառավարումը սկսեց ձևավորվել Ռ.Ռումելտի «Ռազմավարություն, կառուցվածք և արդյունք» (1974թ.)⁹ և Մ.Պորտերի «Մրցակցային ռազմավարություն» (1980թ.)¹⁰ գրքերի լույս տեսնելուց հետո:

Առաջին անգամ ռազմավարական կառավարման մեթոդները մշակվեցին ԱՄՆ-ում 1970-ական թվականների սկզբում «Մաք Քինզլի» խորհրդատվական ընկերության կողմից և գործնականում կիրառվեցին 1972թ.-ին «Ջեներալ Էլեկտրիկ», «Կոկա-կոլա», «Տեխաս Ինստրումենտս» ընկերություններում: Իսկ 1980-ական թվականների սկզբին դրանք արդեն օգտագործվում էին խոշոր ընկերությունների գրեթե կեսի կողմից:

Ժամանակակից գիտա-տեխնիկական հեղափոխությունը, որը սկիզբ առավ 1940-ական թվականներին և թափ հավաքեց 1970-ականներին, հիմք դնելով

⁹ Richard P. Rumelt. Strategy, Structure, and Economic Performance. Harvard University Press, 1974, 235 p.

¹⁰ Michael E. Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Simon and Schuster, 2008, 432p.

արտադրության նոր՝ հետարդյունաբերական (պոստինդուստրիալ) եղանակին, հենվում է սկզբունքորեն նոր տեխնոլոգիաների (տեղեկատվական տեխնոլոգիաների, նանոտեխնոլոգիաների, կենսատեխնոլոգիաների և այլնի) վրա: Իր հերթին, արտադրության տեխնոլոգիական եղանակը, կարելի է բաժանել առանձին փուլերի, կապված նրա շրջանակներում տեխնիկայի սերունդների հերթափոխության հետ: Այդ գործընթացը պարբերաշրջանային (ցիկլիկ) է:

Ռազմավարական կառավարման երևան գալը պայմանավորված էր համաշխարհային տնտեսությունում տնտեսական փոխառնչությունների անընդհատ բարդացման և անկայունության աճով, որոնց հիմնական պատճառ հանդիսացան ժամանակի տեսանկյունից երեք երևույթների համատեղումը.

- արտադրության տեխնոլոգիական եղանակի փոխարինումը (արդյունաբերականը՝ հետարդյունաբերականով),

- իրավիճակի խոշոր պարբերաշրջանի նվազող ալիքով, երբ տնտեսական անկայունությունը կտրուկ ավելանում է,

- միջնաժամկետ պարբերաշրջանների տատանումներով:

Անկայունությունն ուժեղացավ համաշխարհային տնտեսության միջազգայնացման աճողական գործընթացի պատճառով, այն վերածելով գլոբալ գործընթացի, որի արդյունք դարձավ տնտեսավարող սուբյեկտների փոխադարձ մեծ կախվածությունը՝ նրանց միջև ռեսուրսների և ապրանքների (ծառայությունների) մատակարարման շուկաների համար սրվող մրցակցության ժամանակ:

Միաժամանակ ավարտվեց միասնական համաշխարհային շուկայի ձևավորումը, որը հնարավորություն է տալիս ռեսուրսները մի երկրից տեղափոխել մյուսը:

Անկայունությունն ուժեղացնող ևս մեկ գործոն է գիտատեխնիկական առաջընթացի արագացումը: Խոշոր հայտնագործությունները և գյուտերը, որոնք երևան եկան աճողական արագությամբ, կրճատեցին ամբողջական ճյուղերի (ոլորտների) և մարդկանց տնտեսական գործունեության ուղղությունները և հանգեցրին սրընթացորեն հայտնվող նորերի առաջացմանը¹¹:

¹¹ Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Седьмое издание. (Серия "Теория менеджмента"). СПб.: Питер, 2007, Баринов В. А., Харченко В. Л. Стратегический менеджмент, М.: Изд.-во "Инфра-М", 2009, Боумен К. Стратегия на практике, СПб.: Питер, 2003, Вигман С. Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах: учеб. пособие.- М. : ТК Велби, Изд.-во Проспект, 2004, Голубев А.А. Стратегическое

Խոսելով ռազմավարական կառավարման էության մասին, անհրաժեշտ է նշել, որ ներկայումս ռազմավարական կառավարումը դիտվում է որպես իրական ժամանակի մասշտաբով ռազմավարության մշակման և իրացման գործունեություն, որը բնութագրվում է՝

- կազմակերպության ճգնաժամային վիճակի հաղթահարմամբ, որն առաջ է եկել միջավայրի պահանջների և նրա հնարավորությունների տարբերությունների պատճառով,
- հեռանկարում շուկայում (ճյուղում, ոլորտում) առաջատար դիրքերի ձեռքբերմամբ և մրցակցային առավելությունների ձևավորմամբ,
- ցանկացած անսպասելի իրավիճակում կենսունակության ապահովմամբ,
- երկարաժամկետ զարգացման պայմանների ստեղծմամբ՝ հաշվի առնելով ներքին և արտաքին հնարավորությունները¹²:

Ի տարբերություն օպերատիվ կառավարման, ռազմավարական կառավարումն ունի ոչ թե արագ ազդեցություն, այլ նախազգուշական բնույթ: Խոսքն այնպիսի գործողությունների մասին է, որոնք կանխորոշում են ապագայում կազմակերպության գոյատևումը: Կառավարիչներն իրավիճակի կանխատեսման և գնահատման հիման վրա, որտեղ գործելու և զարգանալու է ընկերությունը և նրա շրջապատը, իրենց որոշումներով կանխորոշում են այս կամ այն իրադարձությունները, ոչ թե պարզապես փորձում համարժեք արձագանքել դրանց առաջ գալուն:

Ռազմավարական կառավարման հիմնական սկզբունքներն են՝

- ընկերության և շրջակա միջավայրի միասնության վերաբերյալ ենթադրությունը, որն օգտագործվում է հիմնական նպատակների և առաջադրանքների

управление корпорацией в условиях переходной экономики. СПб.: Изд-во «Нестор», 2002, Голубев А.А. Организация и стратегическое планирование деятельности корпорации. – СПб: Изд-во «Нестор», 2001, Грант Р. Современный стратегический анализ, СПб.: Питер, 2008, Гурков И. Б. Стратегический менеджмент организации. М.: ТЕИС, 2004, Добренёва Е.В., Долгоруков А.М. Стратегическое управление бизнесом, М.: Международный институт бизнеса и управления, 2001, Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. М. : Финпресс, 2001, Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. — М.: Аспект Пресс, 2002, Кузнецов Б. Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б. Т. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.

¹² Веснин В.Р. Стратегическое управление. Учебник.-М.: Проспект, 2015г., с. 8-9.

սահմանման ժամանակ, գործողությունների ծրագրի ստեղծման և դրա իրագործման դեպքում,

➤ կողմնորոշումը դեպի ընկերության ապագայի տեսլականի, առաքելության իրականացումը, նրա գլոբալ որակական նպատակների մրցունակության և մրցակցային առավելությունների ձեռքբերումը,

➤ ռազմավարության ձևավորման և ընտրության ժամանակ շուկաների առանձնահատկությունների, դրանց ռազմավարական ներուժի հաշվի առնելը¹³:

Ռազմավարական կառավարման առանձնահատկությունը որոշվում է նրանով, որ առաջին պլանում հայտնվում են զարգացման այն հիմնախնդիրները, որոնք ընթանում են ոչ հավասարաչափ, այլ որոշակի «շեղումներով», «անընդհատության ընդհատումներով», անկանխատեսելի փոփոխվող արտաքին միջավայրի պայմաններում¹⁴:

Ներկայումս ռազմավարական կառավարման նկատմամբ բացահայտվել է երկու մոտեցում: Ավանդական, ըստ որի ենթադրվում է, որ ընկերությունները գոյություն ունեցող մրցակցային միջավայրում ռազմավարական առաջընթացի հասնելու համար օգտագործում են իրենց ուժեղ կողմերը՝ օգտագործելով իրենց առաջ բացված հնարավորությունները: Ժամանակակից, որի իմաստը կայանում է նրանում, որ ընկերությունները մանևրելով իրենց ռեսուրսներով, ստեղծում են այնպիսի միջավայր, որի պահանջները կարող են բավարարել իրենց համար առավելագույն օգուտով: Օրինակ, մենաշնորհները՝ նվազեցնելով իրենց կողմից արտադրվող արտադրանքի (մատուցվող ծառայության) առաջարկը կարող են առաջացնել արհեստական պակասուրդ, հնարավորություն ստանալով բարձրացնելու գները (սակագները) և ստանալ գերշահույթներ:

¹³ Веснин В.Р. Стратегическое управление в вопросах и ответах: Учебное пособие.-М.: Высшая школа, 2009, с. 25-27.

¹⁴ Տես, մասնավորապես՝ Тридцать шесть стратегем: Китайские секреты успеха/ Пер. С кит. В. В. Малявина .- М.: Белые альвы, 2000, Кох Р. Стратегия (оригинальное название "Smart Strategy"). М.: Изд.-во Эксмо, 2007, Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент, М.: Изд.-во Инфра-М, 2015, Пикулькин А.В. Система государственного управления – 3-е изд., переработанное и дополненное. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2004, Парахина В. Н., Максименко Л. С., Панасенко С. В. Стратегический менеджмент. - 6-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2012, Портер М., Сэмплер Дж., Прахалад С. и др. Курс MBA по стратегическому менеджменту, М.: Альпина. Паблишер, 2002, Стратегический менеджмент / Под ред. А. Н. Петрова. СПб.: Питер, 2007 աշխատություններում:

Այլ կերպ ասած, շեշտադրումները տեղափոխվում են ապագայի նախապատրաստությունների հետ կապված գործողություններից դեպի նպատակասլաց գործողությունների ձևավորումը: Ըստ որում, դրա հենարանը կազմակերպության անձնակազմն է, որպես ընկերության կարևորագույն ռեսուրս, ինչպես նաև տեղեկատվական համակարգը, անընդհատ փոփոխվող կառուցվածքային տեղաշարժերը:

Ռազմավարական կառավարման օբյեկտը ռազմավարական գործընթացն է, որը ներառում է հետևյալ փուլերը՝

- ընկերության ներքին և արտաքին միջավայրերի ուսումնասիրությունը, որի շրջանակներում նա գործում է (ռազմավարական վերլուծություն),

- առաքելության որոշումը, նպատակադրումները, ռազմավարական այլընտրանքների վերջնական ձևակերպումը, ընտրությունը և համապատասխան պլանների կազմումը (ռազմավարական պլանավորում): Ռազմավարական ընտրությունը հիմնված է մի կողմից ընկերության ռեսուրսային ներուժի համեմատման, և մյուս կողմից՝ արտաքին հնարավորությունների և վտանգների վրա: Դա, ըստ էության, հեռանկարում նրա գոյատևմանը հասնելու ուղիների ընտրությունն է՝ միջավայրի հնարավոր փոփոխություններին արձագանքելու նոր եղանակների կիրառման, մրցակցային պայքարում ռազմավարական ներուժի հազեցման միջոցով:

- նոր կազմակերպական կառուցվածքի և կառավարման համակարգի մշակում, ռազմավարական դրված նպատակներին հասնելու գործունեություն՝ այդ թվում նաև անկանխատեսելի իրադրություններում, ընկերության վերափոխում նոր իրավիճակում, արդյունքների գնահատում, հետագա քայլերի ճշգրտում (ռազմավարությունների և պլանների իրացման կառավարում կամ նեղ իմաստով ռազմավարական կառավարում):

Ռազմավարական խնդիրները կազմակերպության ներսում և դրա սահմաններից դուրս տեղի ունեցող չկանխատեսված իրադարձությունների արձագանքման տեսակ է: Դրանք կարող են էականորեն ազդել կազմակերպության նպատակներին հասնելու վրա: Անհրաժեշտ է դրանք հայտնաբերել և լուծել, որպեսզի ժամանակին կանխվեն անբարենպաստ տնտեսական իրավիճակների ծագումը,

մեղմացվեն դրանց բացասական հետևանքները կամ էլ առավելագույն օգուտով օգտագործվեն նոր բացված հնարավորությունները:

Ռազմավարական խնդիրների լուծման գործընթացում տեղի է ունենում գործունեության ճշգրտում, օրինակ, արագացվում են աճի տեմպերը, բարձրանում է կազմակերպության կայունությունը և ճկունությունը: Դա կազմակերպություններին թույլ է տալիս առավելապես համապատասխանել ստեղծված իրավիճակին¹⁵:

Նոր տնտեսական իրավիճակը ծնվում է ամենատարբեր ներքին և արտաքին գործոնների փոխգործողությունների արդյունքում: Այդպիսի գործոններ կարող են լինել՝

- բնական (տարերային աղետները, աշխատանքի բնականոն ընթացքը խանգարող աշխատակազմի զանգվածային հիվանդությունները),
 - քաղաքական (ռազմական գործողությունները),
 - տնտեսական (շուկայական իրավիճակը, ֆինանսական միջոցների անբավարարությունը),
 - տեխնոլոգիական (տեխնիկայի և տեխնոլոգիաների նոր տեսակների հայտնվելը և տարածվելը),
 - սոցիալական (աշխատանքային վեճերը և հակասությունները):
- Իրավիճակի բարդությունը որոշվում է հանգամանքների ամբողջական շարքով՝
- կազմակերպության տնտեսական վիճակով,
 - արտադրական գործունեության բնույթով, դրա իներցիայի աստիճանով,
 - կազմակերպական կառուցվածքի ճկունությամբ (կազմակերպություններն արագ և հեշտությամբ հարմարվում են փոփոխություններին, ավելի հեշտ են տանում իրավիճակի կտրուկ փոփոխությունները),
 - ղեկավարության մասնագիտական հմտություններով և աշխատանքային կոլեկտիվի միասնականության աստիճանով¹⁶:

¹⁵ Այդպիսի հիմնախնդիրներ քննարկվել են, մասնավորապես, Ансофф И. Новая корпоративная стратегия.- СПб.: Питер Ком, 1999, Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю., Лачина Т.А. Стратегическое развитие организации. Учебное пособие. М.: Изд.-во КноРус, 2016, Попов С. А. Актуальный стратегический менеджмент: учеб. -практ. пособие. – М. : Юрайт, 2010 աշխատություններում:

¹⁶ Портер М., Сэмплер Дж., Прахалад С. и др. Курс МВА по стратегическому менеджменту, М.: Альпина. Паблишер, 2002, Стратегический менеджмент / Под ред. А. Н. Петрова. СПб.: Питер, 2007.

Ստեղծված նոր իրավիճակին տիրապետելու անհրաժեշտությունը պահանջում է ռազմավարական խնդիրների առաջադրում և դրանց լուծումների որոնումներ, ինչը թույլ է տալիս չփոխել ընդհանուր ռազմավարությունը (առավել ևս, եթե դա անհնար է կամ աննպատակահարմար):

Կազմակերպության ռազմավարական խնդիրներ կարող են լինել, օրինակ՝

- ստորաբաժանումների և դրանց միջև փոխհարաբերությունների եղանակների հեռանկարային հավաքածուի որոշումը,
- մրցակցությունից պաշտպանվելու մեթոդների ընտրությունը,
- հեռանկարային տեխնոլոգիաների ներդրումը:

Ռազմավարական խնդիրների լուծման կառավարումը տեղի է ունենում կազմակերպության ղեկավարության կողմից ստեղծված մասնագետների խմբի օգնությամբ: Խումբը վերլուծում է արտաքին միջավայրը, այն պայմանավորող գործոնների միտումները, հնարավորություններն ու վտանգները և ստացված արդյունքներն իրենց եզրակացություններով և հանձնարարականներով հասցնում կազմակերպության առաջին դեմքերին:

Վերջիններս խմբավորում են այդ խնդիրներն ըստ դրանց կարևորության աստիճանի և ժամկետների: Շտապ կատարման ենթակա խնդիրները փոխանցվում են ստորաբաժանումներին կամ նպատակային խմբերին՝ դրանց անհապաղ լուծումներ գտնելու համար: Բացի այդ, կազմակերպության բարձրագույն ղեկավարությունը մշտապես իրականացնում է կազմակերպության գործունեության ռազմավարական հսկողություն:

Արտաքին միջավայրում փոփոխությունների կանխատեսման դժվարությունները (նույնիսկ համեմատաբար կարճ ժամանակահատվածում) հանգեցրին տագնապի (այն հատկանիշների, որոնց երևան գալն անհրաժեշտ է բացահայտել կանխարգելող միջոցառումների օգնությամբ) ազդանշանների կառավարման հայեցակարգի առաջացմանը: Այն ձևակերպեց ռազմավարական կառավարման ոլորտի հայտնի ամերիկացի մասնագետ Ի.Անսոֆը (սակայն գործնական լայն տարածում այն չգտավ):

Ի.Անսոֆը եկավ այն հետևությանը¹⁷, որ հիմնախնդրի լուծմանն անհրաժեշտ է պատրաստվել այն ժամանակ, երբ ստացվում են թույլ ազդանշաններ և, չսպասելով ամբողջական տեղեկությունների, առաջադրել ռազմավարական խնդիրներ, ապահովել դրանց անհրաժեշտ ռեսուրսներով, դրանց իրագործման համար որոշել և նախաձեռնել հետևողական քայլեր, օրինակ ամրացնել կազմակերպության ռազմավարական դիրքերը և անխոցելիությունը, բարձրացնել նրա ճկունությունը:

Ռազմավարական անխոցելիությունը բնութագրում է կազմակերպության ընդունակությունը հաջողությամբ հակազդելու մրցակիցներին ներկայում և հեռանկարում: Այն կարող է ձեռք բերվել ԳՏԱ նվաճումների ներդրման ճանապարհով, արտադրության և տեխնոլոգիաների դիվերսիֆիկացմամբ, ապրանքների և ծառայությունների հաշվեկշռված թողարկմամբ (մատակարարմամբ):

Կազմակերպության գոյատևումն ապահովելու համար անհրաժեշտ է՝ վերջնական արդյունքի տեսանկյունից, ձևավորել առավել նախապատվելի արտադրական ներուժի կառուցվածք, ապահովվել ռեսուրսներով, օպերատիվորեն հարմարվել փոփոխվող պայմաններին:

Ինչպես նշեցինք, ռազմավարական կառավարման հիմնական խնդիրը կազմակերպության գոյատևման ապահովումն է երկարաժամկետ հեռանկարում, որը մրցակցային պայքարում նոր հնարավորություններ է փնտրում, անձնակազմը դիտարկելով որպես գլխավոր արժանիք, մարդկային կապիտալը՝ որպես բարգավաճման աղբյուր և գնահատելով աշխատանքի արդյունավետությունն ընթացիկ և ապագայում սպասվող շահույթի միջոցով: Ռազմավարական կառավարման տարբերություններն ընթացիկ կառավարումից բերված է աղյուսակ 1.1.1-ում:

Այսպիսով, ռազմավարական կառավարման նպատակը, ձևավորման սկզբունքները և խնդիրները սերտորեն փոխկապակցված են և լուծվում են համալիր կերպով՝ ընթացիկ հիմնախնդիրների հետ միասին, որը պահանջում է կազմակերպության գործունեության ճկունություն, հարմարվողականություն, ձեռնարկատիրական վարքագիծ, գործարարություն, իրազեկվածություն,

¹⁷ Стен' Ансофф И. Стратегическое управление, М.: Экономика, 1989 և Ансофф И. Новая корпоративная стратегия.- СПб.: Питер Ком, 1999.

համապատասխան նպատակներ ստանձնելու ընդունակություն և դրանց կազմակերպման գործունեություն:

Աղյուսակ 1.1.1

Ռազմավարական և ընթացիկ կառավարումների համեմատումը¹⁸

Ցուցանիշ	Ռազմավարական կառավարում	Ընթացիկ կառավարում
Վարքագծի տեսակը	Ձեռնարկատիրական	Հավելաճային
Արձագանքի տեսակը	Նորամուծական	Արտադրական
Արդյունքը	Ճկունության ներուժի աճ	Շահույթի աճ
Հաջողության գործոնները	Գյուտարարությունը, կանխատեսելիությունը	Արդյունավետ արտադրություն
Պլանավորման տեսակը	Ծրագրավորում	Բյուջետավորում
Տեղեկությունների օբյեկտը	Հիմնախնդիրներ, հնարավորություններ	Արտադրություն, շահութաբերություն
Կառուցվածքը	Դինամիկ	Ստատիկ
Կառավարում	Կենտրոնացված է ընդհանուր ղեկավարության ձեռքերում	Կենտրոնացված է արտադրությունում միջին օղակի կառավարիչների ձեռքերում
Որոշումների ընդունման մակարդակը	Բարձրագույն ղեկավարությունը	Ստորաբաժանումների ղեկավարությունը
Որոշումների անորոշության աստիճանը	Բարձր	Ցածր
Ռիսկը	Թույլատրվում է	Չի թույլատրվում
Ժամանակային շրջանակները	Մեկ տարվանից ավելի	Մինչև մեկ տարի

Ուստի՝ ռազմավարական կառավարումը, հատկապես այնտեղ որտեղ չկան մշակված ընթացակարգեր և կոնկրետ ցուցումներ, այլ կան միայն ընդհանուր բնույթի հանձնարարականներ կամ մոտեցումներ, դա հնարավորություն է կազմակերպությանը հասցնելու առաջադրված նպատակներին:

¹⁸ Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015, с. 16.

1.2. Ռազմավարական կառավարումը հանրային կառավարման համակարգում

Ռազմավարական կառավարումն ավանդաբար քննարկվում է առևտրային կազմակերպությունների շրջանակում: Միևնույն ժամանակ ռազմավարական կառավարման բոլոր հիմնական օրինաչափությունները, որոնք ներկայացվում են դասագրքերում և պաշտոնական փաստաթղթերում, երևան են գալիս հանրային կառավարման համակարգի կազմակերպություններում: Այդ համակարգի պետական մաս կազմող (հանրային) ծառայությունն ունի ռազմավարական կառավարման բոլոր հիմնական բնութագրերն ու հատկանիշները, ինչ որ առևտրային կազմակերպության ռազմավարական կառավարումը: Այս ոլորտում նույնպես երևան են գալիս այն նույն օրինաչափությունները, ինչ որ ընդհանուր կառավարման գործընթացում:

Կառավարումն իր բնույթով տարբեր կազմակերպություններում՝ նախարարությունում, գերատեսչությունում, մարզում կամ տարածքային կառավարման այլ օղակում (կամ մակարդակում), առևտրային կազմակերպությունում, համալսարանում, եկեղեցում և վերազգային կորպորացիայում, ունի ընդհանուր օրինաչափություններ: Այդ կազմակերպություններում կառավարման գործընթացի ժամանակ դրվում են նպատակներ, որոշվում են առաջնահերթություններ, կազմվում են գործողությունների պլաններ և ծրագրեր, ամրագրվում են կառավարչական ընթացակարգերը, ձևավորվում և զարգանում է կազմակերպական կառուցվածքը: Բոլոր կազմակերպություններում անձնակազմի կառավարման շրջանակներում կառուցվում են այս կամ այն շահադրդման համակարգերը, մշակվում են աշխատանքի ընդունման և ծառայողական առաջխաղացման ընթացակարգերը: Ցանկացած կազմակերպությունում ամրագրվում են հսկողության համապատասխան ընթացակարգերը¹⁹:

Հանրային կառավարման ոլորտում արդյունքների գնահատումը և վերահսկողությունն իրականացվում են ինչպես վերադաս կառուցվածքային ստորաբաժանումների, կառավարման մարմինների, այնպես էլ բնակչության, քաղաքացիների կողմից՝ անմիջականորեն կամ ԶԼՄ-երի և հասարակական

¹⁹ Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник, М.: Омега – Л., 2004, с. 10.

կազմակերպությունների միջոցով: Հանրային կառավարման ոլորտում վերահսկողությունը կրում է ավելի լայն և ընդգրկուն բնույթ, քան առևտրային կազմակերպություններում:

Ինչպես ողջ աշխարհում, այնպես էլ Հայաստանի Հանրապետությունում վերջին 25-30 տարիների ընթացքում լուրջ տեղաշարժեր են կատարվել պետական հատվածի գործելաոճում և գործունեության պայմաններում²⁰, ինչն էլ, իր հերթին, արտացոլում է ողջ հասարակության զարգացման ընդհանուր միտումները: Սոցիալ-տնտեսական կապերի համաշխարհայնացումը, տեխնիկայի և տեխնոլոգիաների զարգացումը, որոնք հիմնվում են նոր գիտելիքների վրա, մարդկանց կյանքի բոլոր կողմերի տեղեկայնացումը, կազմակերպությունների և պետությունների միջև մրցակցության սրումը, ոչ նյութական նորամուծությունների նոր դերը. սրանք միայն մի քանիսն են այն փոփոխություններից, որոնք տեղի են ունեցել XX դարի վերջին և XXI դարի սկզբին:

Հատկապես պետական կառավարման համակարգում տեղի են ունենում գրեթե նույն փոփոխություններն, ինչ առևտրային կազմակերպություններում: Հիմնական միտումը փոփոխությունների արագ և սրընթաց զարգացումն է: Բազմաթիվ պետական ձեռնարկություններ և կառավարչական հիմնարկներ, որոնք կողմնորոշված էին կատարել պետության ավանդական գործառույթները, մասնավորեցվեցին կամ գտնվում են մասնավորեցման գործընթացում: Օրինակ, 2017թ.-ի մայիսին ՀՀ Ազգային ժողովը հաստատեց «Պետական գույքի մասնավորեցման 2017-2020 թվականների ծրագրի մասին» ՀՀ օրենքը²¹, որով նախատեսվում է պետական կառավարման

²⁰ Այդ հիմնախնդիրները քննարկվել են, մասնավորապես, Հանրային քաղաքականության վերլուծություն. Ուսումնական ձեռնարկ (պրոֆ. Ա.Շ.Հարությունյանի և պրոֆ. Յու.Մ.Սուվարյանի ընդհանուր խմբագրությամբ), Եր.: Պետական ծառայություն, 2005թ., Սուվարյան Յու.Մ., Շահնազարյան Ն.Հ. Ռազմավարական կառավարում (ուսումնական ձեռնարկ), Եր.: «Գիտություն» հրատ., 2015թ., Սուվարյան Յու. Պետական կառավարման արդյունավետությունը, գնահատման մեթոդները, «Կառավարում» հանդես, N 5, 2000թ., էջ 11-15, Հանրային կառավարման հիմնախնդիրներ (ՀՊՏՀ, Յու.Մ.Սուվարյանի, Վ.Ա.Միրզոյանի խմբագրությամբ), Եր.: ՎՄՎ-Պրինտ, 2013թ., Ջալիլյան Ա., Եղիգարյան Վ. Կառավարման և ինքնակառավարման մշակույթ (ուսումնամեթոդական ձեռնարկ). Եր.: Պետական կառավարման ակադեմիա, 2017թ., Գևորգյան Թ., Եղիգարյան Վ. Ռազմավարական պետական կառավարման ուրվագծեր, Եր.: ՀՀ ԳԱԱ «Գիտություն» հրատ., 2016թ., Խուդավերդյան Ա.Վ. Հանրային ոլորտի կառավարման բարեփոխումները Հայաստանի Հանրապետությունում. Եր.: Սարվարդ հրատ., 2008թ., Խաչատրյան Վ.Վ. Տնտեսության հանրային կառավարման արդյունավետությունը (ՀՀ նյութերով), տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի հայցման ատենախոսության սեղմագիր, Եր., 2006թ., աշխատություններում:

²¹ «Պետական գույքի մասնավորեցման 2017-2020 թվականների ծրագրի մասին» ՀՀ օրենքն ընդունվել է ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից 2017 թվականի հունիսի 9-ին (ՀՕ-95-Ն), տե՛ս Հայաստանի իրավական տեղեկատվական համակարգի պաշտոնական՝ www.arlis.am կայքում:

համակարգից դուրս բերել տնտեսության տարբեր ոլորտների, և, հատկապես, առողջապահական ծառայություններ մատուցող բժշկական կազմակերպություններ, կամ էլ ապակենտրոնացվեցին՝ այս դեպքում մասնավորին է փոխանցվում միայն գույքի կամ դրա համալիր կառավարման իրավունքը, գույքը մնում է պետական, ինչպես օրինակ կարճաժամկետ և երկարաժամկետ վարձակալությունը, կոնցեսիան, հավատարմագրային կառավարումը և այլն: Ներկայումս ՀՀ ՀՆԱ-ի ավելի քան 80% - ը թողարկվում է մասնավոր հատվածում: Բազմաթիվ գործառույթներ՝ սկսած աղբահավաքումից և վերջացրած բանտերի պահպանմամբ (օրինակ, ԱՄՆ-ում և Գերմանիայում), աշխարհի բազմաթիվ երկրներում պետական հատվածից փոխանցվում են մասնավորին: Հիշեցնենք, որ Երևան քաղաքում աղբահանության իրավունքը նույնպես տրված է մասնավոր ընկերությանը («Սանիտեք»): Ինչպես աշխարհի բազմաթիվ երկրներում, այնպես էլ Հայաստանի Հանրապետությունում պետական կազմակերպությունների (այդ թվում՝ նաև կառավարչական) պրակտիկայում ավելի ու ավելի շատ են ներթափանցում մասնավոր հատվածում իրենց արդարացրած և փորձարկված կառավարման մեթոդները: Ասվածն ամբողջությամբ վերաբերում է ռազմավարական կառավարմանը:

Ներկայումս հանրային կառավարման համակարգում կառավարման փոփոխությունների հիմնական միտումն առևտրային ոլորտի կառավարչական մեթոդների, տեխնոլոգիաների և եղանակների փոխանցումն է պետականին: Առևտրային կազմակերպություններում մշակված և կիրառված կառավարման մոտեցումները և տեխնոլոգիաները, որոնք հասել են նշանակալի հաջողությունների, ներդրվում են կառավարման այլ, այդ թվում՝ նաև պետական կազմակերպությունների պրակտիկայում: Կառավարման տեսանկյունից ջնջվում են առևտրային և ոչ առևտրային կազմակերպությունների հաջող կառավարման մոտեցումների և եղանակների մեծ մասի տարբերությունները, քանի որ դրանք արդիական և անհրաժեշտ են պետական կազմակերպությունների համար: Առաջին հերթին դա վերաբերում է ռազմավարական կառավարմանը: Ռազմավարական կառավարման մեթոդների ազդեցությամբ հանրային (պետական) կազմակերպություններում երևան եկան այնպիսի համեմատաբար նոր կառավարչական երևույթներ, ինչպիսիք են

նպատակը և առաքելությունը, վերլուծության SWOT մեթոդը, ռազմավարական միությունները, ռազմավարական վերահսկողությունը, գործարար ծրագիրը և այլն²²:

Հանրային կառավարման բազմաթիվ ոլորտներում, մասնավորապես հանրային ծառայությունների համակարգում, ծագում են հիմնախնդիրներ, որոնք պահանջում են ոչ ստանդարտ լուծումներ: Այդ ոլորտներում, հատկապես, իր դիրքերն է ուժեղացնում ռազմավարական կառավարումը: Դրա հետ կապված հանրային համակարգի կազմակերպությունների աշխատանքի մեջ են թափանցում խմբերի ստեղծման տեխնոլոգիան, որի իմաստը կայանում է ժամանակավոր ճկուն ստեղծագործական խմբերի ձևավորումը, որոնց աշխատանքն ուղղված է ստեղծելու նորը կամ հին «արդյունքը» կատարելագործելը: Հանրային կառավարման կազմակերպություններում նորամուծական ներուժի ստեղծումը դառնում է նրա հաջող գործունեության երաշխիքը: Նորամուծական ներուժի ստեղծման համար կառավարման յուրաքանչյուր մակարդակում անհրաժեշտ է խրախուսել փորձարարությունները, նոր նախաձեռնությունները, արդյունքային գաղափարների ստեղծագործական փոխառությունները, այսպես կոչված արագ մեկնարկները, կարևոր է նորամուծական ռազմավարությունները «քայլ առ քայլ» կողմնորոշել դեպի զարգացումը:

Վերջին տարիներին ռազմավարական կառավարման զարգացման ընդհանուր միտում է դարձել ոչ խոշոր աշխատավորական կոլեկտիվներ ունեցող կազմակերպություններին զգալի ինքնուրույնության տրամադրումը, որոնք ձեռք են բերում անկախ «խմբի» կամ նույնիսկ ինքնուրույն մասնաճյուղերի իրավունք: Ռազմավարական կառավարման «խմբային» տեխնոլոգիաներն ակտիվորեն ներթափանցել են հանրային կառավարման ոլորտներ և ծառայություններ: Հատկապես խոշոր կազմակերպություններում տեղի է ունենում կառավարման վերին մակարդակներից դեպի ներքևիներին իրավունքների և պատասխանատվությունների պատվիրակումը: Ոչ մեծ կոլեկտիվները հնարավորություն են ստանում տնօրինել ռեսուրսները, իրականացնել սեփական կադրային քաղաքականություն ու

²² Стен, орինակ՝ Василенко И.А. Государственное и муниципальное управление: Учебник. – М.: Гардарики, 2005, Дубровин Ю. Новые направления современных административных реформ в ведущих странах Европейского Союза. Журнал "Власть" №01, 2009. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-napravleniya-sovremennykh-administrativnykh-reform-v-veduschih-stranah-evropeyskogo-soyuza>, Пронкин С.В., Петрунина О.Е. Государственное управление зарубежных стран: Учебное пособие. – М.: Аспект Пресс, 2001.

փոփոխություններ և նույնիսկ զբաղվել ռազմավարական պլանավորմամբ: Խմբերը դառնում են հիմնական խնդիրների նորամուծական ձեռքբերումներին անհատական նվիրվածությունը և ռեսուրսների կենտրոնացմանը հասնելու հիմնական գործիքը և միջոցը: Կազմակերպություններում փոխվում է միջին օղակի մենեջերի (կառավարիչի) դերը և գործառույթները. նա դառնում է ոչ գործընթացը կարգավորող, այլ օգնում է կազմակերպության աշխատակիցներին ինքնուրույն մշակել նոր մոտեցումներ, կատարելագործել աշխատանքների կատարման մոտեցումները և սկզբունքները, հասնել գործողությունների ավելի բարձր մակարդակի և համագործակցության:

Նկատենք նաև, որ Հայաստանի Հանրապետության պետական վերահսկողության ժամանակակից պրակտիկայում, դեռևս տիրապետող չէ ծախսերը չափելու կողմնորոշումը: Մասնավորապես, հանրապետական և տարածքային նշանակության ծրագրերի կատարման ստուգումների ժամանակ Հաշվեքննիչ (նախկինում վերահսկիչ) պալատը հիմնական շեշտը դնում է պլանավորված (ծրագրավորված) և փաստացի ծախսերի համապատասխանության վերահսկողության վրա: Մինևույն ժամանակ ցանկացած հանրային (պետական) ծախսերի վերահսկողության առանցքային կետը պետք է դառնա այն մասին հարցը, թե արդյունավետության ինչ աստիճանով են ձեռք բերվել առաջադրված նպատակները, և համապատասխանում են արդյոք կատարված ծախսերը ստացված արդյունքներին²³:

Ակներև է, որ ռազմավարական կառավարումը գործնականում մտել է բոլոր առևտրային կազմակերպություններ և կիրառվում է դրանց ամենօրյա գործունեության ընթացքում: Ռազմավարական պլանավորման ավանդական տեխնոլոգիաները, ըստ էության, գործարար ծրագրեր և առևտրային նախագծեր են: Գործնական կյանքն ապացուցել է ռազմավարական պլանավորման բարձր արդյունավետությունը և կիրառման անհրաժեշտությունը ոչ միայն առևտրային կազմակերպություններում, այլև մարդկային գործունեության այլ ոլորտներում: Հատկապես, վերջին ժամանակներում

²³ Տե՛ս, նաև Ասլանյան Ս. ՀՀ տարածքային սոցիալ-տնտեսական հիմնախնդիրները և դրանց լուծման ուղիները կայուն զարգացման համատեքստում, Բանբեր ՀՊՏՀ, N4, 2016, էջ 53-64, Խարազյան Ս. Առողջապահության բյուջեի կառուցվածքային փոփոխությունների և տեղեկատվության համակարգի բարելավման անհրաժեշտությունը, Բանբեր ՀՊՏՀ, N4, 2016, էջ 64-71, Մարգարյան Ս. Տնտեսական և սոցիալական զարգացման փոխազդեցության հիմնախնդիրները, Բանբեր ՀՊՏՀ-ի, N4, 2016, էջ 28-43, Միրզոյան Վ. «Հաղթանակ-հաղթանակ» սկզբունքը կառավարաբանության XXI դարի հարացույցում, Բանբեր ՀՊՏՊ-ի, N1, 2016, էջ 50-65, Հարությունյան Հ. ՀՀ հանրային ծառայության գործընթացի կազմակերպման առանձնահատկությունները, Բանբեր ՀՊՏՊ-ի, N1, 2016, էջ 65-73:

ռազմավարական պլանավորումն ավելի շատ են սկսել կիրառել ոչ առևտրային կազմակերպությունների (հիմնադրամների, եկեղեցու, համալսարանների, դպրոցների, մանկապարտեզների և այլնի) պրակտիկայում և հանրային կառավարման, այդ թվում՝ տարածքային, համակարգում²⁴: Նման իրավիճակում օրինաչափ է դառնում ամբողջությամբ վերցրած երկրի, տարածքի կամ քաղաքի, նախարարության կամ գերատեսչության զարգացման ռազմավարական կառավարման հարցը: Կառավարման նշված բոլոր օբյեկտները զգալիորեն տարբերվում են առևտրային կազմակերպություններից, ուստի և դրանց ռազմավարությունն ունի իր առանձնահատկությունները: Միևնույն ժամանակ, երկրի, տարածքի, քաղաքի, նախարարության, գերատեսչության և առևտրային կազմակերպության ռազմավարության հիմնական տարրերը համընկնում են:

Ռազմավարական պլանավորման որոշ մեթոդներ, որոնք ձևականացված են գործարար-պլանավորման մեջ, արդեն բավականին լայնորեն կիրառվում են տարածքային կառավարման մարմինների գործունեության ընթացքում: Սակայն ամբողջությամբ ռազմավարական պլանավորման և ռազմավարական կառավարման կառուցվածքային բաղկացուցիչները դեռևս պետք է ներդրվեն հանրային կառավարման ոլորտում:

Տեղական մակարդակով (հանրային կառավարման ստորին մակարդակում) զարգացման ռազմավարական կառավարման համակարգի ձևավորման ժամանակ, առանձին կազմակերպությունների կամ երկրի նմանությամբ, անհրաժեշտ է հիմք ընդունել այդ զարգացման նպատակները և չափանիշները: Տարածքի սոցիալ-տնտեսական զարգացման ընդհանուր նպատակը բնակչության կենսամակարդակի բարձրացումն է: Դրա հետ միասին կարելի է քննարկել նաև մասնակի, հարաբերականորեն ինքնուրույն նպատակներ, որոնք բնորոշում են տնտեսական, բնապահպանական, սոցիալական և մյուս պայմանները, որոնք ապահովում են մարդկանց արժանապատիվ կյանքը և բարեկեցությունը: Այդ տեսանկյունից նպատակահարմար է առանձնացնել տնտեսական զարգացման երկարաժամկետ, ռազմավարական և մարտավարական նպատակները: Այսպես, զարգացման

²⁴ Այդ մասին դեռևս 1990-ականների վերջում նշում էր Զ.Ստիգլիցը իր “Экономика государственного сектора”, пер. с. англ., М.: Изд-во МГУ: ИНФРА-М, 1997 գրքում:

կարճաժամկետ նպատակներ կարելի է համարել ճգնաժամերի հաղթահարումը, հաջորդ տարվա կամ եռամսյակի ընթացքում այս կամ այն ցուցանիշին հասնելը, ռազմավարականներին՝ զարգացած երկրների (օրինակ՝ Եվրոպական) չափանիշներով բնակարանների ապահովումը, եկամուտների զգալի տարբերակվածության հաղթահարումը, կրթության մակարդակի բարձրացումը, բնակչության մեկ շնչի հաշվով երկրի միջին ՀՆԱ-ին հասնելը:

Երկրի համար գործող սոցիալ-տնտեսական զարգացման բոլոր նպատակները և չափանիշները, դրանց համապատասխան ցուցանիշները գործնականում կիրառելի են նաև առանձին տարածքի (քաղաքի և խոշոր բնակավայրերի) համար: Տարածքի և քաղաքի համար մասնավորապես կարելի է դիտարկել.

- համախառն տարածքային արդյունքը՝ ՀՏԱ (բացարձակ մեծությամբ և բնակչության մեկ շնչի հաշվով) և դրա աճի տեմպերը,
- բնակչության եկամուտների միջին մակարդակը և դրանց տարբերական, աստիճանը,
- կյանքի տևողությունը, մարդկանց ֆիզիկական և հոգեբանական վիճակը,
- կրթության մակարդակը,
- նյութական բարիքների և ծառայությունների սպառման մակարդակը (սննդամթերքի, բնակարանների, մյուս ծառայությունների), տնային տնտեսությունների ապահովվածությունն երկարատև օգտագործման առարկաներով,
- առողջապահության մակարդակը (պոլիկլինիկաներով, հիվանդանոցներով, դեղատներով, ախտորոշիչ կենտրոններով և շտապ օգնության ծառայություններով ապահովվածությունը, տրամադրվող բժշկական ծառայությունների որակը),
- շրջակա միջավայրի վիճակը,
- մարդկանց հնարավորությունների հավասարությունը, ՓՄՁ-ի զարգացումը,
- մարդկանց մշակութային կյանքի հարստացումը:

Տարբեր տարածաշրջանների միջև տնտեսական և սոցիալական զարգացման անհավասարությունների առկայության պայմաններում վերլուծություն և տարածաշրջա-

նային զարգացման քաղաքականություն իրականացնելու գործում կարևոր նշանակություն ունեն Ազգային հաշիվների համակարգում տարածաշրջանային հաշիվները:

ՀՀ ազգային վիճակագրական ծառայությունը (ՀՀ ԱՎԾ) Հայաստանի ազգային հաշիվների համակարգում «Ազգային հաշիվների համակարգ 2008» (ԱՀՀ 2008) միջազգային ստանդարտի ներդրման շրջանակում, հաշվի առնելով նաև վիճակագրական տեղեկատվության սպառողների պահանջարկը, իրականացրել է տարածաշրջանային ՀՆԱ-ի փորձնական հաշվարկներ՝ որպես տարածաշրջանային հաշիվների առանցքային ցուցանիշի կազմման ուղղություն՝ ըստ ՀՀ մարզերի և Երևան քաղաքի (տե՛ս աղյուսակ 1.2.2.-ը):

Ազգային հաշիվների համակարգում տարածաշրջանային հաշիվների վարման մոտեցումները սահմանվում են այն դրույթների, հասկացությունների, դասակարգումների, սահմանումների հիման վրա, որոնք ամբողջությամբ համապատասխանում են ԱՀՀ 2008-ի հիմնադրույթներին: Տարածաշրջանային հաշիվներում առանցքային առանձնահատկությունը կայանում է նրանում, որ տնտեսական գործառնությունները պետք է արտացոլվեն ըստ իրականացման վայրի: Դրանով պայմանավորված տարածաշրջանային կտրվածքով արտադրանքի (ապրանքների և ծառայությունների) վերաբերյալ տվյալների հաշվառման համար վիճակագրական միավորներ ընտրվում են տեղական (լոկալ) կազմակերպությունները և/կամ առանձնացված ստորաբաժանումները:

ՀՆԱ-ն, մեկ շնչի և մեկ զբաղվածի հաշվով, ՀՆԱ-ն ըստ ՀՀ մարզերի և Երևան քաղաքի 2015-2016 թվականներին¹ (փորձնական հաշվարկված)²⁵

ՀՀ մարզեր և ք.Երևան	Ներքին արդյունք (համախառն, շուկայական գներով) ըստ տարածաշրջանների, մլն. դրամ		Ներքին արդյունքի (համախառն, շուկայական գներով)՝ ըստ տարածաշրջանների կառուցվածքը, %		Ներքին արդյունքը (համախառն, շուկայական գներով) բնակչության մեկ շնչի հաշվով՝ ըստ տարածաշրջանների, դրամ ²		Ներքին արդյունքը (համախառն, շուկայական գներով) բնակչության մեկ շնչի հաշվով ըստ տարածաշրջանների՝ միջին հանրապետականի նկատմամբ, %	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Ընդամենը ՀՀ	5 043 633.2	5 079 864.6	100.0	100.0	1 678 637	1 697 645	100.0	100.0
ք.Երևան	2 686 984.0	2 962 197.1	53.3	58.3	2 505 113	2 756 301	149.2	162.4
Արագածոտն	172 391.3	159 365.6	3.4	3.1	1 319 995	1 233 480	78.6	72.7
Արարատ	350 007.8	331 682.7	6.9	6.5	1 348 778	1 282 609	80.3	75.6
Արմավիր	337 783.5	286 146.1	6.7	5.7	1 266 055	1 074 929	75.4	63.3
Գեղարքունիք	217 353.9	189 541.1	4.3	3.7	935 258	819 460	55.7	48.3
Լոռի	261 890.9	229 395.0	5.2	4.5	1 156 251	1 028 677	68.9	60.6
Կոտայք	310 105.4	277 701.2	6.1	5.5	1 218 489	1 095 901	72.6	64.6
Շիրակ	255 409.2	209 632.2	5.1	4.1	1 043 765	869 122	62.2	51.2
Սյունիք	274 940.6	269 549.7	5.5	5.3	1 966 671	1 936 420	117.2	114.1
Վայոց Ձոր	61 042.2	68 570.1	1.2	1.4	1 194 564	1 357 824	71.2	80.0
Տավուշ	115 724.4	96 083.8	2.3	1.9	917 719	768 670	54.7	45.3

ՀՀ մարզեր և ք.Երևան	Զբաղվածներն ըստ տարածաշրջանների ³ , 1000 մարդ		Ներքին արդյունքը (համախառն, շուկայական գներով) մեկ զբաղվածի հաշվով՝ ըստ տարածաշրջանների, դրամ		Ներքին արդյունքը (համախառն, շուկայական գներով) մեկ զբաղվածի հաշվով՝ ըստ տարածաշրջանների՝ միջին հանրապետականի նկատմամբ, %	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Ընդամենը ՀՀ	1 072.6	1 006.2	4 702 250	5 048 564	100.0	100.0
ք.Երևան	293.8	271.8	9 150 286	10 901 603	194.6	215.9
Արագածոտն	51.4	48.1	3 351 237	3 311 950	71.3	65.6
Արարատ	117.5	111.9	2 977 665	2 964 071	63.3	58.7
Արմավիր	128.4	129.8	2 631 086	2 203 999	56.0	43.7
Գեղարքունիք	76.1	63.4	2 853 895	2 985 401	60.7	59.1
Լոռի	96.7	96.6	2 706 183	2 373 988	57.6	47.0
Կոտայք	96.2	85.7	3 228 067	3 244 889	68.6	64.3
Շիրակ	86.6	83.6	2 943 397	2 504 810	62.6	49.6
Սյունիք	46.4	46.0	5 912 289	5 853 244	125.7	115.9
Վայոց Ձոր	23.8	21.0	2 564 744	3 255 233	54.5	64.5
Տավուշ	55.7	48.3	2 076 119	1 988 524	44.2	39.4

²⁵ Աղբյուրը՝ «Հայաստանի Հանրապետության սոցիալ-տնտեսական վիճակը 2017 թվականի հունվար-դեկտեմբերին», Եր., ՀՀ ԱՎԾ, 2018թ., էջ 259:

Ծանոթագրություն. ¹ 2016թ. տվյալները նախնական են: ² Հաշվարկված է ՀՀ, ըստ մարզերի և Երևան քաղաքի մշտական բնակչության միջին տարեկան թվաքանակի հիման վրա:

³ Աշխատանքի շուկան Հայաստանի Հանրապետությունում, 2017, ՀՀ ԱՎԾ, 2017թ.:

Հաշվի առնելով առկա տեղեկատվական աղբյուրները և միջազգային փորձը տարածաշրջանային ՀՆԱ-ի հաշվարկի հիմքում դրվել է վերևից - ներքև մեթոդը, համաձայն որի, ՀՀ-ում արտադրված ավելացված արժեքը բաշխվել է ըստ ՀՀ մարզերի և Երևան քաղաքի՝ ելնելով առանձին գործունեության տեսակների թողարկման կամ աշխատանքի վարձատրության ծավալների տարածաշրջանային կառուցվածքից: Արտադրանքի զուտ հարկերի վերաբերյալ տվյալները բաշխվել են ելնելով ըստ գործունեության տեսակների արտադրանքի զուտ հարկերի կառուցվածքից, ինչպես նաև ըստ գործունեության տեսակների ավելացված արժեքի տարածաշրջանային կառուցվածքից:

Վերը նշված աշխատանքներն իրականացվել են Եվրամիության «Աջակցություն ՀՀ տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարությանը. տարածաշրջանային զարգացման գործողությունների նախապատրաստում ծրագրի» շրջանակում, միջազգային փորձագետի խորհրդատվության հիման վրա:²⁶

Առանձին տարածքի (օրինակ, մարզի) կամ քաղաքի սոցիալ-տնտեսական կառավարման դեպքում նպատակահարմար է առանձնացնել բոլոր վերը թվարկված նպատակները և իրականացնել դրանց ձեռքբերման ընթացքի մշտադիտարկում: Մասնավորապես, տարածքային զարգացման և բնակչության դրամական եկամուտների վիճակի մշտադիտարկման հետ միասին նպատակահարմար է հետևել նաև սոցիալ-տնտեսական զարգացման մյուս ցուցանիշներին նույնպես: Զարգացման նպատակների և չափանիշների ընդլայնված ցանկը պահանջում է նորովի մոտենալ տարածքային սոցիալ-տնտեսական կառավարման հիմնախնդիրներին:

Օրինակ, դպրոցների, մանկապարտեզների և այլ նախադպրոցական և կրթական հիմնարկների առկայությունը և կրթության որակի մակարդակը, ինչպես նաև դրանց մատչելիությունը, կրթության մակարդակը և մարդկանց որակավորումը ցանկացած տարածքի սոցիալ-տնտեսական զարգացման կարևորագույն ցուցանիշներն են: Սննդամթերքի մատակարարումը, դրա որակի նկատմամբ վերահսկողությունը, մանրածախ շուկայում սպառողների իրավունքների պաշտպանությունը նույնպես տարածքի զարգացման մակարդակի գնահատման

²⁶ Աղբյուրը՝ «Հայաստանի Հանրապետության սոցիալ-տնտեսական վիճակը 2017 թվականի հունվար-դեկտեմբերին», Եր., ՀՀ ԱՎԾ, 2018թ., էջ 258:

պարամետրեր են: Զարգացման ցուցանիշների կարևոր խումբ է նաև բնակչության ֆիզիկական և հոգևոր առողջության մակարդակը, կյանքի տևողությունը, առողջապահության համակարգի զարգացման մակարդակը և դրա մատչելիությունը, շրջակա միջավայրի վիճակը:

Զարգացման չափանիշները միշտ չէ, որ կատարում են նպատակների կամ էլ նպատակային կողմնորոշիչների դեր և ընդհակառակը: Տարածքային զարգացման մարտավարական նպատակների դերում հաճախ հանդես են գալիս միջանկյալ խնդիրները, որոնք խաղում են հաջողակ զարգացման անհրաժեշտ պայմանների դեր: Տարածքային զարգացման նման մարտավարական նպատակների շարքում կարելի է նշել.

- գործարարության նոր տեսակների ընդգրկումը,
- գործող գործարարության ընդլայնումը,
- ՓՄՁ-ի զարգացումը,
- արդյունաբերության զարգացումը,
- ծառայությունների ոլորտի զարգացումը,
- տարածքի բնակչության զբաղվածության մակարդակի բարձրացումը,
- բնակչության միջոցների ընդգրկումը ներդրումների նպատակով:

Տարածքի սոցիալ-տնտեսական զարգացման գնահատման ստանդարտ եղանակ է արտադրության մակարդակի գնահատումը (ընդ որում, որպես կանոն, նյութական արտադրության): Ներկայումս այդպիսի գնահատումը միակողմանի է և անբավարար:

Միջազգային կազմակերպությունների կողմից մշակված երկրների տնտեսական զարգացման գնահատման մոտեցումները պահանջում են տարածքի զարգացման մակարդակի գնահատման ժամանակ դիտարկել ոչ միայն արտադրության ծավալը, այլև կրթության, սննդի, առողջապահության, շրջակա միջավայրի վիճակի, տնտեսական ոլորտում հնարավորությունների հավասարության, անձնական ազատությունների և մշակութային կյանքի կողմերը: Որպես տարածքի զարգացման ինտեգրալային ցուցանիշ կարելի է օգտագործել մարդկային զարգացման համաթիվը, որը մշակվել և կիրառվում է ՄԱԿ-ի զարգացման ծրագրերում առանձին երկրների զարգացման մակարդակը գնահատելու համար:

Տարածքի ռազմավարական կառավարման համեմատաբար ինքնուրույն չափանիշ է դարձել բնապահպանական չափանիշը: Վերջին տարիներին ՀՀ մարզերի մեծ մասը հաղթահարում է 2008թ.-ի համաշխարհային ֆինանսատնտեսական ճգնաժամի հետևանքները: Իրական հատվածը բնութագրվում է սոցիալ-տնտեսական աճի դրական ցուցանիշներով: Սակայն դեռևս վաղ է խոսել սոցիալ-տնտեսական զարգացման արմատական դրական տեղաշարժերի մասին, քանի որ այդ զարգացման բնապահպանական բաղկացուցիչը դեռևս երկար ժամանակ խոչընդոտելու է տարածքների զարգացմանը: Ներկայումս հանրապետությունում բնապահպանական իրավիճակն արտանետումների առումով բնութագրվում է աղտոտվածության թույլատրելի սահմանային մեծությունների բազմակի անգամ գերազանցմամբ²⁷:

Ներկայումս ինչպես ողջ աշխարհում, այնպես էլ Հայաստանում, առաջին պլան է մղվել բնապահպանական հիմնախնդիրների լուծման անհրաժեշտությունը, մարդու ֆիզիկական գոյության պահպանման պահանջը: Այդ պատճառով էլ ողջ հանրապետությունում՝ ռազմավարական կառավարման տեսանկյունից, մարդկանց կյանքի որակը և տարածքային պետական ու տեղական ինքնակառավարման մարմինների գործունեության արդյունավետությունը, գնահատելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել հողի, օդի և ջրի աղտոտվածության ցուցանիշները, դրանց թույլատրելի սահմանային արժեքները, հատկապես սննդամթերքի մաքրության և առողջ ապրելակերպի համար անհրաժեշտ բնական միջավայրի մաքրության ապահովումը:

Հանրային կառավարման տարածքային սոցիալ-տնտեսական զարգացման մակարդակը, մեր կարծիքով, ամփոփվում է հետևյալ ռազմավարական ցուցանիշների միջոցով՝

- ֆիզիկական և հոգևոր առողջության մակարդակը,
- կյանքի տևողությունը,
- բնակչության ապահովվածության մակարդակը հիմնական բարիքներով (բնակարանով, ավտոմեքենաներով, երկարատև օգտագործման առարկաներով, ծառայություններով),
- համախառն տարածքային արդյունքը,

²⁷Տես՝ Հակոբյան Հ. «Ձեռնարկության կառավարման ռազմավարության ձևավորումը քիզնեսի էկոլոգիական պատասխանատվության սկզբունքների վրա», Բանբեր ՀՊՏՀ-ի, N4, 2017, էջ 167-175:

- համախառն տարածքային արդյունքը բնակչության մեկ շնչի և զբաղվածի հաշվով,
- միջին եկամուտը բնակչության մեկ շնչի հաշվով,
- եկամուտների բաշխման տարբերությունների աստիճանը,
- բնակչության կրթվածությունը (բարձրագույն կրթություն ունեցող բնակչության բաժինը, միջին-մասնագիտական կրթություն ունեցող բնակչության բաժինը, բուհերում, դպրոցներում սովորողների թվաքանակը, համապատասխան տարիքային խմբերի նկատմամբ տոկոսային արտահայտությամբ),
- հազար մարդու հաշվով ՓՄՁ-ների թիվը,
- շրջակա միջավայրի վիճակը (օդային և ջրային աղբազանների աղտոտվածության աստիճանը և այլն):

Վերոգրյալից հետևում է, որ հանրային կառավարման համակարգում ռազմավարական կառավարումը բնութագրվում է ավելի շուտ որպես կողմնորոշված դեպի նպատակները և առաքելությունները, քան թե՝ կողմնորոշված դեպի կանոնները և ընթացակարգերը: Կազմակերպության առաքելության (ընդհանրական նպատակի և կենտրոնացված սկզբունքների) ձևավորման պրակտիկան աստիճանաբար ամրագրվում և իրագործվում է հանրային կառավարման համակարգում: Հանրային կառավարման պրակտիկայում կիրառվում են ռազմավարական արդյունքների քանակական գնահատման, մասնավորապես արդյունավետության գնահատման (արդյունքի հարաբերությունը ծախսերին), արդյունքայնության (փաստացի արդյունքի հարաբերությունը պլանավորվածին) և տնտեսման (պլանավորված ծախսերի հարաբերությունը փաստացի ծախսերին) մեթոդները:

Միահյուսվում են նաև կառավարման մյուս շեշտադրումները, մասնավորապես ծախսերի գնահատումից անցումն արդյունքների գնահատմանը: Հանրային կառավարման համակարգում ավանդական մոտեցումները մշտապես կենտրոնանում են պետական միջոցների ծախսման հարցի վրա, մինչդեռ, իրական արդյունքի չափումը մնում է ստվերում: Ռազմավարական կառավարման ժամանակ հանրային ծառայությունում հիմնական ուշադրությունը դարձվում է արդյունքների չափման և մշտադիտարկման վրա, որոնք ստացվել են հանրային այս կամ այն ծառայությունների գործողությունների արդյունքում:

1.3. Հանրային կառավարման արդյունավետության գնահատման մեթոդաբանությունը

Տնտեսագիտության և կառավարման հիմնախնդիրների շարքում առանձնահատուկ նշանակություն և կարևորություն ունի հանրային կառավարման (պետական ու տեղական ինքնակառավարման) արդյունավետության գնահատման տեսական և գործնական բնույթի հիմնահարցերի ուսումնասիրությունը²⁸: Բավական է նշել, որ այս հիմնահարցը բավարար խորությամբ չէ ուսումնասիրված նաև ՀՀ տնտեսագետների կողմից, մինչդեռ հանրային կառավարումն ու դրա համապատասխան գործիքակազմի կիրառումն ապահովում է ամբողջ հանրային կառավարման համակարգի կենսունակությունը և արդյունավետության բարձրացումը: Այս տեսանկյունից, հանրային կառավարման համակարգում անհրաժեշտ է առանձնացնել պետական կառավարման արդյունավետությանը և դրա գնահատմանը վերաբերող մեթոդաբանական մոտեցումներն ու գործիքակազմը²⁹:

Հաշվի առնելով նաև այն, որ հանրային կառավարման կազմում պետական կառավարումն ունի առյուծի բաժին և, ըստ էության, դրա չափերից և կառավարման արդյունավետությունից է կախված տեղական ինքնակառավարման ողջ համակարգի կենսունակությունը, մեր ուսումնասիրությունն ավելի շատ ուղղված է լինելու պետական կառավարման արդյունավետությանը:

²⁸ Նշված հիմնախնդիրն ուսումնասիրվել է, մասնավորապես, Սուվարյան Յու. Պետական կառավարման արդյունավետությունը, գնահատման մեթոդները, «Կառավարում» հանդես, N 5, 2000թ., էջ 11-15, Խաչատրյան Վ.Վ. Տնտեսության հանրային կառավարման արդյունավետությունը (ՀՀ նյութերով), տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի հայցման ատենախոսության սեղմագիր, Եր., 2006, Տնտեսության հանրային կառավարման արդյունավետության գնահատման մեթոդաբանական հարցեր, ՀՀ ՊԿԱ, «Հանրային կառավարում» գիտական հանդես, N 3, Եր., 2005, էջ 45-58, ՀՀ մակրոտնտեսական ցուցանիշների փոփոխման միտումները, ՀՀ ՊԿԱ, «Հանրային կառավարում» գիտական հանդես, N 1, Եր., 2006, էջ 70-83 և Տարածքային կառավարման և տեղական ինքնակառավարման արդյունավետության գնահատման մեթոդաբանությունը, «Հայաստան. Ֆինանսներ և էկոնոմիկա» N 6 (70), մայիս, Եր., 2006, էջ 46-49, Հովհաննիսյան Մ. Հանրային կառավարման բարեփոխումների արդյունավետությունը Հայաստանում նորվեգիայի մատուցմամբ, Հանրային կառավարում, Հատուկ թողարկում, N5, 2014, էջ 117-125, Պողոսյան Հ. Ժողովրդավարության որակ և արդյունավետ պետություն, Հանրային կառավարում, Հատուկ թողարկում, N5, 2014, էջ 158-165, Գիշյան Մ. Աշխատանքի արդյունավետության գործոնները պետական կառավարման համակարգում, Հանրային կառավարում, Հատուկ թողարկում, N 5, 2014, էջ 208-214 և մի շարք այլ աշխատություններում:

²⁹ Տե՛ս, օրինակ՝ Քալաշյան Վ. ՀՀ պետական կառավարման համակարգի բարեփոխումների գնահատման մեթոդներն ու դրանց կիրառական հնարավորությունները, Հանրային կառավարում, N 2, 2013, էջ 49-60:

Պետական կառավարման արդյունավետության գնահատման համար անհրաժեշտ է գնահատել ընդհանուր սոցիալական արդյունավետությունը, պետական կառավարման մարմինների ենթակայության կազմակերպությունների արդյունավետությունը և պետական կառավարման համակարգի (քաղաքացիական ծառայության) արդյունավետությունը (աղյուսակ 1.3.3):

Աղյուսակ 1.3.3

Պետական կառավարման արդյունավետությունը³⁰

Արդյունավետության տեսակները	Արդյունավետության առանձին տեսակների բովանդակությունը
Ընդհանուր սոցիալական արդյունավետություն	Բնակչության կենսամակարդակը և կյանքի որակը
Պետական կառավարման մարմինների ենթակայության կազմակերպությունների արդյունավետությունը	1. Կառավարման գործընթացի բովանդակությունը և կազմակերպումը 2. Կազմակերպական կառուցվածքի ռացիոնալությունը 3. Պետական կառավարման համակարգի կազմակերպական-տեխնիկական մակարդակը
Պետական կառավարման համակարգի (քաղաքացիական ծառայության) արդյունավետությունը	1. Պետական կառավարման (քաղաքացիական ծառայության) հիմնական նպատակներին հասնելու աստիճանը 2. Արդյունքային և ծախսային արդյունավետության պահանջների զուգակցումը 3. Պետական կառավարման համակարգի մեջ մտնող յուրաքանչյուր ենթահամակարգի արդյունավետությունը

Պետական կառավարման ընդհանուր սոցիալական արդյունավետությունն արտահայտվում է բնակչության կենսամակարդակի և կյանքի որակի դինամիկայով: Դրա գնահատման ժամանակ օգտագործվում են տարբեր մեթոդաբանություններ, հիմնականում սոցիոլոգիական հետազոտություններ՝ ուսումնասիրելու և բացահայտելու բնակչության բավարարվածության մակարդակը կենսամակարդակի և կյանքի որակի հիմնական բաղկացուցիչների նկատմամբ, թեև գոյություն ունեն նաև

³⁰ Կազմվել է հեղինակի կողմից՝ հիմք ունենալով Нагимова А.М. Эффективность деятельности государственных органов управления как фактор повышения качества жизни в регионе: проблемы оценки и измерения. – Казань: Казанский государственный ун.-т, 2009, էջ 54:

քանակական գնահատման մեթոդներ՝ հիմնված վիճակագրական տվյալների օգտագործման վրա:

Պետական կառավարման արդյունավետության հաջորդ երկու տեսակները պայմանավորված են պետական կառավարման տվյալ մարմիններին փոխանցած լիազորությունների իրացմամբ և կարող են գնահատվել ելնելով առաջադրված խնդիրների կատարման (լուծման) որակից:

Պետական կառավարման մարմինների գործունեության արդյունավետության գնահատումն իրենից ներկայացնում է հետազոտական գործընթաց, որը բաղկացած է մի քանի փուլերից.

- պետական կառավարման արդյունավետության ցուցանիշների համակարգի և կառուցվածքի հիմնավորում և ընտրություն, ընդ որում ինչպես ընթացիկ ֆինանսավորման, այնպես էլ պետության ռազմավարական զարգացման համար,

- պետական կառավարման արդյունավետության չափանիշների և ցուցանիշների որոշում,

- առանձին ցուցանիշների հաշվարկման մեթոդների մշակում:

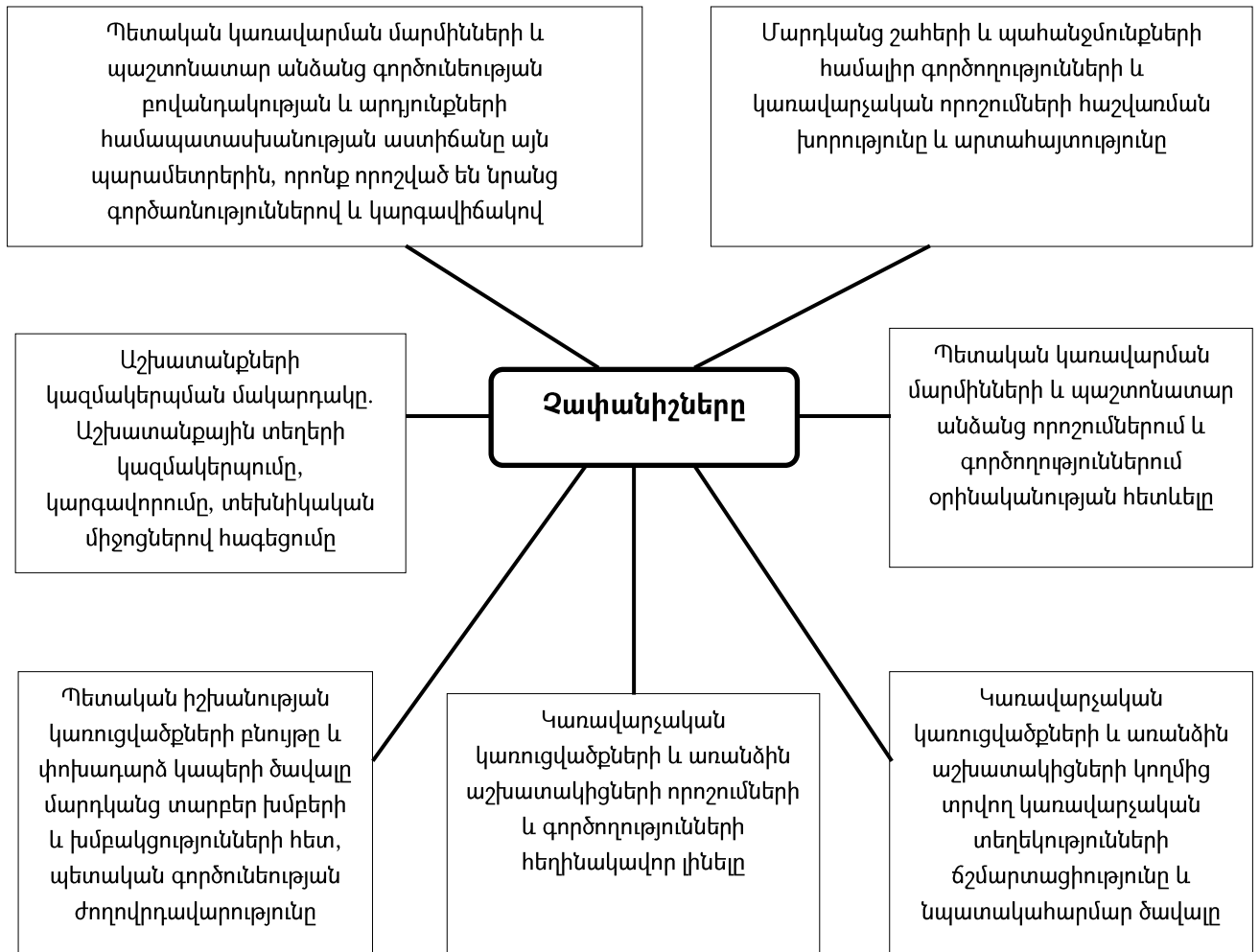
Պետական կառավարման արդյունավետության գնահատման համար կարելի է առաջարկել չափանիշների համակարգ, որը ներկայացված է գծապատկեր 1.3.1-ում:

Գծապատկեր 1.3.1-ում բերված պետական կառավարման գործունեության արդյունավետության գնահատման չափանիշների համակարգը հնարավորություն է տալիս ձևավորել պետական կառավարման արդյունավետության ցուցանիշները և չափորոշիչները: Պետական կառավարման արդյունավետության ցուցանիշների համակարգի ձևավորման ժամանակ կարելի է առանձնացնել պետական կառավարման գնահատման հետևյալ ցուցանիշները.

- արդյունավետությունը՝ պետական կառավարման համակարգի առջև դրված նպատակներին հասնելու աստիճան է: Որպեսզի այն չափվի, համեմատում են կառավարման պլանավորված արդյունքները փաստացիների հետ: Արդյունավետության չափումն ուղղված է ինչպես առանձին աշխատակիցների, այնպես էլ կառավարման ավելի բարձր մակարդակների արդյունավետության գնահատմանը,

➤ խնայողականությունը՝ որոշակի նպատակների հասնելու և կոնկրետ աշխատանքներ կատարելու համար նախատեսված ծախսերի, հարաբերակցությունն է փաստացի կատարված ծախսերին,

➤ որակը՝ կառավարման համակարգի համապատասխանության աստիճանն է նրան ներկայացվող սպասումներին և պահանջներին,



Գծապատկեր 1.3.1

Պետական կառավարման արդյունավետության գնահատման չափանիշների համակարգը³¹

➤ պետական կառավարման արդյունքների և ծախսերի հարաբերակցությունը՝ համակարգի հանրային ծառայությունների ծավալի (արդյունավետության) և այդ ծառայությունները տրամադրելու ծախսերի (խնայողականության) հարաբերակցությունն է,

³¹ Աղբյուրը՝ Нагимова А.М. Эффективность деятельности государственных органов управления как фактор повышения качества жизни в регионе: проблемы оценки и измерения. – Казань: Казанский государственный ун.-т, 2009, с. 56:

➤ աշխատանքից բավարարվածությունը՝ պետական կառավարման ոլորտում աշխատանքի վարկն է, անվտանգության զգացումը, վստահությունը: Այդ ցուցանիշի չափման մեթոդները հենվում են սոցիալ-հոգեբանական պայմանների վերաբերյալ աշխատակիցների պատկերացումների և փաստացի պայմանների համապատասխանության աստիճանով,

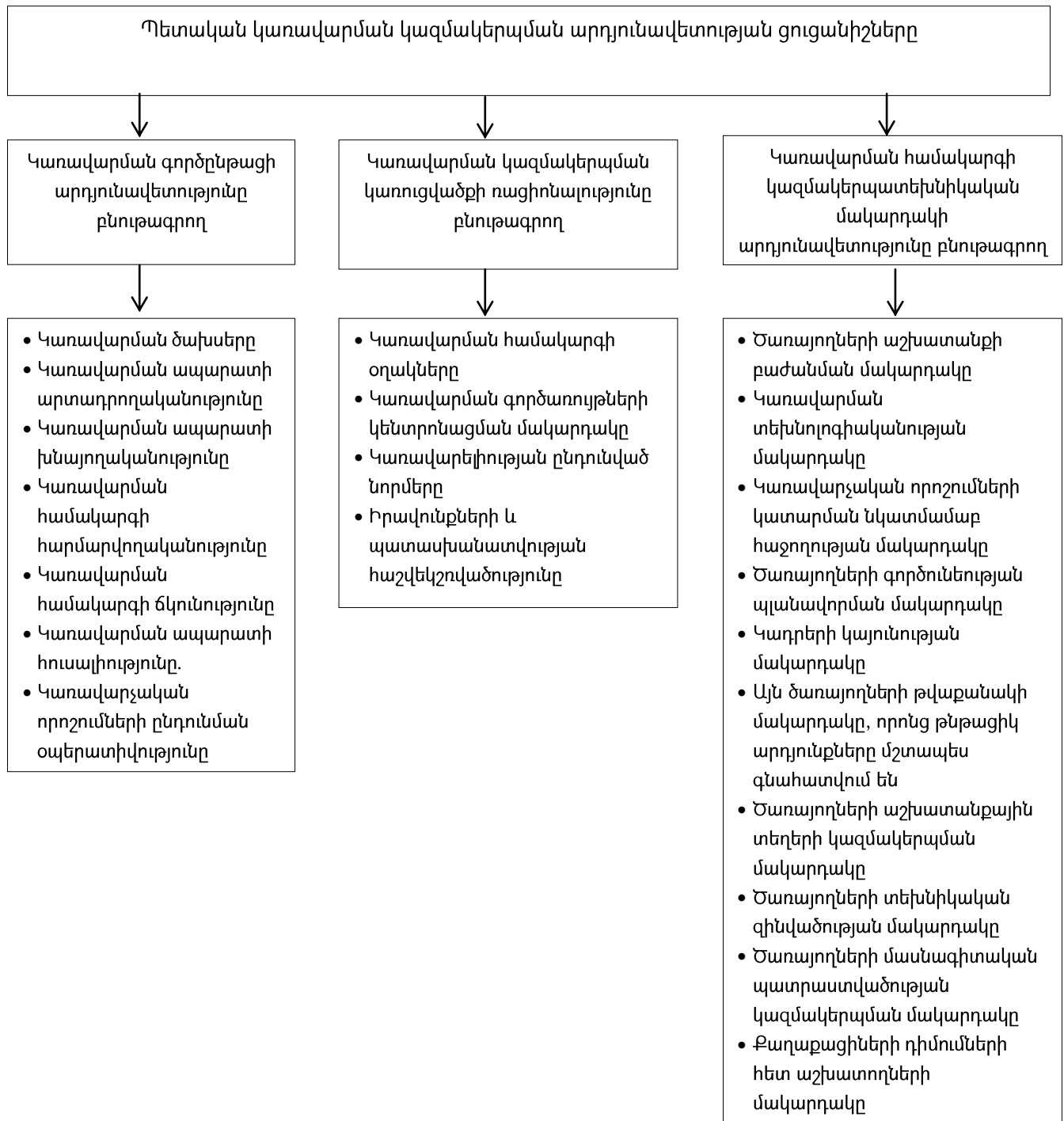
➤ նորամուծությունների ներդնում՝ արտացոլում է կառավարման կազմակերպման ոլորտում նոր նվաճումների իրական օգտագործումը՝ դրված նպատակներին հասնելու համար:

Այսպիսով, վերը նշված չափանիշ-ցուցանիշները թույլ են տալիս ձևակերպել պետական կառավարման կազմակերպման արդյունավետության որոշման ալգորիթմը: Պետական կառավարման կազմակերպման արդյունավետության գնահատման ժամանակ օգտագործվող ցուցանիշները ներկայացված են գծապատկեր 1.3.2-ում:

Ինչպես հետևում է գծապատկեր 1.3.2-ից, բոլոր ցուցանիշները կարող են բաժանվել երեք խմբի: Առաջինը բնութագրում է կառավարման գործընթացի արդյունավետությունը, այսինքն՝ կառավարչական աշխատանքի ծախսերի և արդյունքային ցուցանիշների հարաբերակցությունը: Որպես կառավարման ծախսեր կարող են կիրառվել այնպիսի հեշտությամբ չափվող ցուցանիշներ, ինչպիսիք են կառավարման ապարատի պահպանության ընթացիկ ծախսերը, տեխնիկական միջոցների շահագործման, շենքերի և շինությունների պահպանման, կառավարման կադրերի պատրաստման և վերապատրաստման ծախսերը:

Կառավարման գործընթացի արդյունքայնության (ամփոփիչ) ցուցանիշները կարող են գնահատվել ինչպես քանակապես, այնպես էլ որակապես և օգտագործվել որպես արդյունավետության չափանիշներ, այն դեպքում, երբ կազմակերպական կառուցվածքը փոփոխվում է առանց մյուս ցուցանիշների մեկ կամ դրանց խմբի փոփոխության (վատացման կամ լավացման): Կառավարման ապարատի աշխատանքի արտադրողականությունը որոշվում է տեղեկությունների կառավարման գործընթացում մշակվող ծավալի մեծությամբ: Կառավարման ապարատի խնայողականություն ասելով հասկացվում են նրա գործունեության համար համեմատական (հարաբերական) ծախսերը (օրինակ, կառավարման ապարատի պահպանման ծախսերի տեսակարար կշիռը):

Կառավարման համակարգի հարմարվողականությունը որոշվում է տրված գործառույթները փոփոխվող պայմանների որոշակի միջակայքում արդյունավետորեն



Գծապատկեր 1.3.2

Պետական կառավարման կազմակերպման արդյունավետության ցուցանիշները³²

³² Աղբյուրը՝ Нагимова А.М. Эффективность деятельности государственных органов управления как фактор повышения качества жизни в регионе: проблемы оценки и измерения. – Казань: Казанский государственный ун.-т, 2009, էջ 58:

կատարելու նրա ընդունակությամբ: Որքան լայն է այդ միջակայքը, այնքան հարմարվողական է համակարգը:

Կառավարման համակարգի ճկունությունը բնութագրում է պետական կառավարման մարմինների հնարավորությունը՝ ծագած խնդիրներին համապատասխան, որոշումների ընդունման գործընթացում իր դերը փոխելու և նոր կապեր հաստատելու առումով՝ չխախտելով տվյալ կառուցվածքին բնորոշ կարգավորվածությունը:

Կառավարչական որոշումների ընդունման օպերատիվությունը բնութագրում է կառավարչական հիմնախնդիրների ժամանակին բացահայտումը և դրանց լուծման արագությունը, որն ապահովում է առաջադրված նպատակների կատարումը՝ պահպանելով կայացած կառավարչական գործընթացների կայունությունը:

Կառավարման ապարատի հուսալիությունն ամբողջությամբ բնութագրվում է անխափան գործունեությամբ, այսինքն՝ սահմանված ժամկետներում և առանձնացված ռեսուրսների շրջանակներում առաջադրանքների կատարման ապահովման ընդունակությամբ: Կառավարման ապարատի և դրա ենթահամակարգերի հուսալիության գնահատման համար կարող են օգտագործվել պլանային (ծրագրային) առաջադրանքների կատարման մակարդակը, հաստատված նորմատիվներին հետևելը և ցուցումների կատարման ժամանակ շեղումների բացակայությունը:

Երկրորդ խումբ ցուցանիշների գնահատման համար, որոնք բնութագրում են պետական կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի ռացիոնալությունը, զգալի նշանակություն ունի նրա համապատասխանությունը կառավարման օբյեկտին: Դա իր արտացոլումն է գտնում կառավարման գործառույթների կազմի և նպատակների հաշվեկշռվածության, աշխատողների կազմի թվաքանակի և աշխատանքերի բարդության համապատասխանության, պահանջվող տեղեկությունների լիարժեք ապահովման, տեխնիկական միջոցներով կառավարման գործընթացների ապահովվածության մեջ:

Պետական կառավարման համակարգի կազմակերպական-տեխնիկական արդյունավետությունը գնահատող ցուցանիշների երրորդ խումբը կարող է ներկայացվել բանաձևի տեսքով.

$$U_{\text{կամ}} = (Q_1 + Q_2 + Q_3 + Q_4 + Q_5 + Q_6 + Q_7 + Q_8 + Q_9 + Q_{10} + Q_{11}) / 11 \quad (1.1)^{33}$$

որտեղ՝

$U_{\text{կամ}}$ – ն պետական կառավարման համակարգի կազմակերպատեխնիկական արդյունավետությունն է:

Q_1 - Q_{11} ՝ ցուցանիշների վերծանումը (մեկնաբանումը) բերված է աղյուսակ 1.3.4-ում: Ներկայացված ցուցանիշների հաշվարկը թույլ է տալիս գնահատել պետական կառավարման կազմակերպման (կազմակերպական) արդյունավետությունը: Տվյալ գնահատականները ցույց են տալիս միայն պետական կառավարման համակարգի մի կողմի՝ կազմակերպական գործառույթների արդյունավետությունը, մինչդեռ արդյունավետության ընդհանուր ցուցանիշը որոշելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել նաև բազմաթիվ այլ գործոններ:

Աղյուսակ 1.3.4

Պետական կառավարման համակարգի կազմակերպատեխնիկական արդյունավետության ոլորտում ցուցանիշների վերծանումը (մեկնաբանումը)³⁴

Ցուցանիշը	Հաշվարկման բանաձևը	Բաղկացուցիչների վերծանումը
Q_1 ՝ ծառայողների աշխատանքի բաժանման մակարդակը	$Q_1 = \overline{D} / \overline{D}$	որտեղ՝ $\overline{D}$ -ը պաշտոնական հրահանգների հիման վրա գործող ծառայողների թվաքանակն է, $\overline{D}$ -ն՝ ծառայողների ընդհանուր թվաքանակն է
Q_2 ՝ կառավարման տեխնոլոգիականության մակարդակն է	$Q_2 = \overline{\Phi} / \overline{\Phi}$	Որտեղ՝ $\overline{\Phi}$ -ը՝ մարմնի կամ կառուցվածքային ստորաբաժանման գործառույթների թիվն է, որոնց կատարման համար առկա են հրահանգչական կամ մեթոդական նյութեր, $\overline{\Phi}$ -ն մարմնի կամ կառուցվածքային ստորաբաժանման գործառույթների ընդհանուր թիվն է
Q_3 ՝ կառավարչական որոշումների կատարման հսկողության մակարդակն է	$Q_3 = \overline{N} / \overline{N}$	որտեղ՝ $\overline{N}$ -ը՝ որոշակի ժամանակահատվածում հսկման ենթակա որոշումների թիվն է, $\overline{N}$ -ն այդ նույն ժամանակահատվածում որոշումների ընդհանուր թիվն է
Q_4 ՝ ծառայողների գործունեության	$Q_4 = \overline{D}_{\text{պ}} / \overline{D}$	Որտեղ՝ $\overline{D}_{\text{պ}}$ ՝ ծառայողների թվաքանակն է, որոնց աշխատանքը պլանավորվում է տվյալ

³³ Այս բաժնի այս և հետագա բանաձևերի աղբյուրն է՝ Нагимова А.М. Эффективность деятельности государственных органов управления как фактор повышения качества жизни в регионе: проблемы оценки и измерения. – Казань: Казанский государственный ун.-т, 2009, с. 60-65:

³⁴ Աղբյուրը՝ Нагимова А.М. Эффективность деятельности государственных органов управления как фактор повышения качества жизни в регионе: проблемы оценки и измерения. – Казань: Казанский государственный ун.-т, 2009, с. 60:

պլանավորման մակարդակն է		Ժամանակահատվածում, ծ-ն ծառայողների միջին ցուցակային թվաքանակն է
Գ5՝ ծառայողների թվաքանակի մակարդակն է, որոնց ընթացիկ արդյունքները մշտապես գնահատվում է	Գ5=Ծ/Ծ	Որտեղ՝ Ծ, ծառայողների թվաքանակն է, որոնց ընթացիկ արդյունքները մշտապես գնահատվում է, ծ-ն՝ ծառայողների ընդհանուր թվաքանակն է
Գ6՝ կադրերի կայունության մակարդակն է	Գ6=1-ձ2/ձ	Որտեղ՝ ձ2-ը՝ տարվա ընթացքում աշխատանքից ազատված ծառայողների թվաքանակն է, ձ-ն՝ ծառայողների ընդհանուր թվաքանակն է
Գ7՝ կադրերի կարգապահության մակարդակն է	Գ7=1-ձ3/ձ	Որտեղ՝ ձ3-ը՝ տարվա ընթացքում կարգապահական տույժեր ստացած ծառայողների թվաքանակն է, ձ-ն՝ ծառայողների ընդհանուր թվաքանակն է
Գ8՝ ծառայողների աշխատանքային տեղերի կազմակերպման մակարդակը	Գ8=1-ձ4/ձ	Որտեղ՝ ձ4-ն՝ ծառայողների թվաքանակն է, որոնց աշխատանքային տեղերը համապատասխանում են աշխատանքի գիտական կազմակերպման պահանջներին, որոնք հագեցած են աշխատանքի համապատասխան պայմաններով
Գ9- ծառայողների տեխնիկական զինվածության մակարդակը	Գ9=1-ձ5/ձ	որտեղ՝ ձ5-ը՝ անհատական համակարգիչներ ունեցող ծառայողների թվաքանակն է, ձ-ն՝ ծառայողների ընդհանուր թվաքանակն է
Գ10՝ ծառայողների մասնագիտական պատրաստվածության կազմակերպման մակարդակը	Գ10=1-ձ6/ձ	որտեղ՝ ձ6-ը՝ տարվա ընթացքում մասնագիտական պատրաստվածություն անցած ծառայողների թվաքանակն է, ձ-ն՝ ծառայողների ընդհանուր թվաքանակն է
Գ11՝ պետական կառավարման մարմիններում քաղաքացիների դիմումների հետ աշխատանքի մակարդակը	Գ11=1-Դ1/Դ	Որտեղ՝ Դ1-ը՝ որոշակի Ժամանակահատվածում, որի ընթացքում սահմանված ժամկետում ընդունվում են որոշումներ՝ կապված քաղաքացիների դիմումների հետ, Դ-ն՝ այդ նույն Ժամանակահատվածում քաղաքացիների դիմումների ընդհանուր թիվն է

Միայն պետական կառավարման համակարգի արդյունավետության գնահատման համար, այսինքն՝ միայն անմիջականորեն հասարակությունում գործընթացների վրա պետական իշխանության անմիջական ազդեցության հետ կապված, կարող են

օգտագործել տարբեր մոտեցումներ, որոնք արտացոլում են արդյունավետության այս կամ այն չափանիշը (աղյուսակ 1.3.5):³⁵

Աղյուսակ 1.3.5

Պետական կառավարման արդյունավետության գնահատման մոտեցումների տեսակները³⁶

Մոտեցումը	Արդյունավետության գնահատման հիմնական բնութագիրը	Գնահատման ձևավորման համար բազան
Իրավական	Գնահատվում է հիմնարկի գործունեության ընթացքում խախտումների բացակայությունը	Հարկային, հսկող-վերահսկող, դատախազության, մյուս ստուգող մարմինների ստուգման տվյալները
Սոցիալական կողմնորոշման	Գնահատվում է պետական հիմնարկի գործունեության մասին բողոքների առկայությունը կամ բացակայությունը, ինչպես նաև քաղաքացիների դրական կարծիքները	Մամուլում քաղաքացիների դիմումների, հրապարակումների, հասարակական կարծիքի վերլուծություն
Փորձագիտական	Գնահատման տարբեր մեթոդների ներառում, որոնց հիմքը իրազեկ աշխատակիցների կարծիքն է պետական հիմնարկի գործունեության արդյունավետության և հանրային օգտակարության վերաբերյալ	Փորձաքննության իրականացման համար անհրաժեշտ տեղեկությունների
Պրագմատիկ	Քանական և որակական գնահատման ցուցանիշների հիման վրա գնահատվում է պետական հիմնարկների գործունեության անմիջական արդյունքները	Գործունեության արդյունքների վերաբերյալ տարեկան և եռամսյակային հաշվետվությունների, վիճակագրական և այլ տվյալներ

Աղյուսակ 1.3.5-ում բերված առաջին երեք մոտեցումները կարելի է օգտագործել վերլուծական ձևավորման ճանապարհով՝ մեկ ամբողջի մեջ ինտեգրելով օբյեկտիվ և սուբյեկտիվ գնահատականները: Առանձին հետաքրքրություն է ներկայացնում պրագմատիկ մոտեցումը, քանի որ այն պոտենցիալ ամենաօբյեկտիվն է և, մեր կարծիքով, պետական իշխանության մարմինների կառավարման համակարգի առանցքային բաղկացուցիչն է, որը կողմնորոշված է դեպի արդյունքայնությունը:

³⁵ Արդյունավետության չափման ռացիոնալ-արժեքային, ռացիոնալ-նպատակային և պրագմատիկ չափանիշներին է անդրադառնում Վ.Ռ.Քալաշնիկ, իր «Պետական կառավարման արդյունավետությունը». դասախոսությունների նյութեր. Եր., ԵՊՀ հրատ., 2014թ. աշխատությունում (էջ 55-56):

³⁶ Աղբյուրը՝ Нагимова А.М. Эффективность деятельности государственных органов управления как фактор повышения качества жизни в регионе: проблемы оценки и измерения. – Казань: Казанский государственный ун.-т, 2009, с.62:

Սակայն պրագմատիկ մոտեցման հիման վրա բյուջետային հիմնարկների գործունեության արդյունավետության հիմնավոր գնահատման համար անհրաժեշտ են հանրային ծառայություններից յուրաքանչյուրի համար նորմատիվներ կամ էլ միասնական բազա համեմատությունների համար, ինչը ներկայումս մեծամասամբ բացակայում է: Այդ պատճառով էլ ներկա պայմաններում պրագմատիկ մոտեցման հիման վրա հնարավոր է իրականացնել արդյունավետության մասնակի գնահատում:

Դրա համար օգտագործվում է երեք հիմնական մեթոդ³⁷.

- պետական հիմնարկի հիմնական նպատակներին հասնելու աստիճանի գնահատման,
- պահանջմունքային, արդյունքային և ծախսային արդյունավետության հարաբերակցության գնահատման,
- պետական կառավարման համակարգի արդյունավետության գնահատման մեթոդ՝ նրա կազմի մեջ մտնող յուրաքանչյուր ենթահամակարգի կառավարման արդյունավետության հիման վրա:

Պետական կառավարման հիմնական նպատակներին հասնելու աստիճանի գնահատման որոշման ժամանակ արդյունավետության որոշումը հիմնականում կապված է հետևյալ բանաձևի հաշվարկման հետ.

$$U_{\text{ս}} = \Phi_{\text{զս}} \times \Phi_{\text{կս}} \times \Phi_{\text{սիսմ}} \quad (1.2)$$

որտեղ՝

$U_{\text{ս}}$ -ն՝ պետական կառավարման համակարգի նպատակներին հասնելու ամփոփ գործակիցն է,

$\Phi_{\text{զս}}$ -ն՝ պետության (երկրի) բնակչության գոյատևման մակարդակի գործակիցն է: Բնութագրում է գոյատևման պայմանը, որը ձևավորվել է պետական իշխանության մարմինների գործունեության արդյունքում և, գործել է կոնկրետ (որոշակի) տարածքում: Այդ ցուցանիշը որոշվում է որպես գնահատվող ժամանակահատվածում պետության (երկրի) տարածքում ծնվածների թվաքանակի հարաբերությունը նախորդ ժամանակահատվածում մահացած քաղաքացիների թվաքանակին: Եթե այդ

³⁷ Зенков М. Профессиональная оценка госслужащих и законодательная база // Кадровик, Кадровый менеджмент, 2007, N 8, с. 24.

հարաբերությունը մեծ է 1-ից, ապա կոնկրետ տարածքում պետական իշխանության մարմինների գործունեությունը տվել է դրական արդյունք,

Գ_պ-ն՝ համապատասխան տարածքում բնակչության կենսամակարդակի գործակիցն է: Որոշվում է որպես գնահատման ժամանակահատվածի նվազագույն կենսամակարդակի դրամական գումարի մեծության հարաբերությունը նախորդ ժամանակահատվածի համանման ցուցանիշին: Եթե այդ հարաբերությունը մեծ է 1-ից, ապա իշխանության պետական կառավարման մարմինների գործունեությունը տվել է դրական արդյունք:

Գ_{սիս}-ն՝ որոշակի ժամանակահատվածում պետությունում մարդու իրավունքների խախտման մակարդակի գործակիցն է: Այդ գործակիցը որոշվում է իշխանության կողմից սահմանված մարմնի, նախընթաց և գնահատվող ժամանակահատվածներում մարդու իրավունքների խախտման դեպքերի հարաբերակցությամբ: Եթե այն մեծ է 1-ից, ապա իշխանության պետական կառավարման մարմինների գործունեությունը տվել է դրական արդյունք:

Այդ առնչությամբ անհրաժեշտ է նշել, որ հաճախ կարծում են, որ ձեռքբերված արդյունքների հարաբերության առաջադրված նպատակին (նպատակային արդյունավետության) և ռեսուրսների հարաբերությունն այդ արդյունքներին (ծախսային և ռեսուրսային արդյունավետություն) սպառում են պետական կառավարման արդյունավետությունը: Դրանով հանդերձ, պրագմատիկ մոտեցումը չի սպառվում միայն արդյունքայնության (նպատակահարմար) և տնտեսական (ծախսային) արդյունավետության տարբերակմամբ (տարբերությամբ): Բացի այդ, բավարար չէ խոսել միայն ծախսերի նպատակահարմարության և արդյունքայնության մասին: Անհրաժեշտ է նաև գործունեության նպատակների հիմնավորվածության վերլուծություն, այսինքն՝ պետական գործունեության արդյունավետությունը նրա նպատակների նորմատիվային, իդեալական ցուցանիշներին և արժեքային արտահայտությանը (սահմանված նորմերին) համապատասխանության տեսանկյունից, որոնք ընդունվում են հանրության կողմից՝ զարգացման որոշակի փուլում: Այդ արդյունավետությունը կոչվում է պահանջմունքային: Ուստի, արդյունավետության համալիր հասկացությունը՝ համաձայն պրագմատիկ (իրատեսական) մոտեցման, նշված մեթոդի, համապատասխանում է հետևյալ արտահայտությանը.

$$U_h = U_w \times U_w \times U_\delta, \text{ որտեղ } U_w = \eta/\zeta, U_w = \zeta/\alpha, U_\delta = \alpha/\sigma \quad (1.3)$$

որտեղ՝

U_w ցուցանիշը որոշում է պահանջմունքային արդյունավետությունը և հաշվարկվում է որպես նպատակների հարաբերություն պահանջմունքներին, իդեալներին և նորմներին: U_w ցուցանիշը որոշում է արդյունքային արդյունավետությունը և հաշվարկվում է որպես ձեռքբերված արդյունքների հարաբերություն առաջադրված նպատակներին: Վերջապես, U_δ ցուցանիշը ծառայում է որոշելու ծախսային արդյունավետությունը և հաշվարկվում է որպես ծախսերի հարաբերություն ձեռքբերված արդյունքներին:

Նշված մեթոդը հնարավորություն է տալիս ավելի ճշգրիտ գնահատել պետական իշխանության մարմինների գործունեությունը սահմանված գործունեության շրջանակներում, ինչը մեծացնում է տվյալ գնահատականի արդյունքների գործնական նշանակությունը: Սակայն մի շարք ցուցանիշներ միշտ չէ, որ կարելի է անհրաժեշտ ճշգրտությամբ որոշել, դա հիմնականում վերաբերում է որակական նշանակություններին: Այդ պատճառով էլ պրագմատիկ մոտեցման օգտագործման դեպքում հնարավոր է նաև պետական կառավարման համակարգի արդյունավետության գնահատման մեթոդի կիրառումը նրա կազմի մեջ մտնող յուրաքանչյուր ենթահամակարգի կառավարման արդյունավետության գնահատման հիման վրա: Այդ դեպքում խնդիրները հանգում են պետական կառավարման առանձին ոլորտներում կառավարման համակարգի արդյունավետության գնահատման խնդիրների մասնակի լուծմանը և դրանց հիման վրա ամբողջական գնահատման ստացմանն առանձին ոլորտների կարևորության վարկանիշային գնահատումների մեծությունների միջոցով: Յուրաքանչյուր դեպքում վարկանիշային մեծությունները կարող են որոշվել փորձագիտորեն, ելնելով ժամանակի որոշակի ժամանակահատվածում պետությունում առանձին հիմնախնդիրների կարևորությունից:

Գնահատման նշված մոտեցումներով դրանց ցանկը չի սպառվում: Գործնականում գոյություն ունեն նաև պետական կառավարման մարմինների գործունեության արդյունավետության գնահատման այլ մոտեցումներ ևս:

Այսպիսով, պետական կառավարման արդյունավետության գնահատման վերը բերված մեթոդաբանությունը հնարավորություն է տալիս որոշակի ճշգրտությամբ գնահատել կառավարման որակը, ինչի առնչությամբ, կարծում ենք, անհրաժեշտ է ընդունել ՀՀ կառավարության համապատասխան որոշում, որով կհաստատվի վերը բերված արդյունավետության գնահատման մեթոդաբանությունը, ինչպես նաև դրա կիրառման կարգը:

ԳԼՈՒԽ II. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ

2.1. Հանրային կառավարման ցուցանիշների գործոնային վերլուծությունն արտերկրներում և դրա կիրառման մոտեցումները ՀՀ-ում

Հանրային կառավարման ցուցանիշների ուսումնասիրությունները հենվում են տարբեր աղբյուրներից ստացված տվյալների և մասնագիտացված կազմակերպությունների զեկույցների վերլուծության վրա, ծառայելով հանրային կառավարման որակի գնահատմանը: Համաշխարհային բանկի ինստիտուտի կողմից հանրային կառավարումը բնորոշվում է որպես երկրում իշխանական լիազորությունների իրագործմանը ծառայող ավանդույթների և ինստիտուտների ամբողջություն, որը ենթադրում է՝

- կառավարության կողմից ընդունված քաղաքականության և դրա ընթացակարգերի փոփոխության, ինչպես նաև կառավարության գործունեության նկատմամբ հսկողության իրականացում,
- արդյունավետ հանրային քաղաքականություն մշակելու և իրագործելու կառավարության ունակություն,
- ժողովրդավարական ինստիտուտների հանդեպ պետության և քաղաքացիների հարգանքի առկայություն³⁸:

Հաշվի առնելով վերը նշված սահմանման հիմնական բաղադրատարրերը Համաշխարհային բանկը հանրային կառավարման որակը գնահատում է վեց խումբ բնութագրիչներով (ինդեքսներով): Դրանք են՝

1. «Հանրային կառավարման մարմինների հաշվետվողականությունը և բնակչության ծայնը հաշվի առնելը»՝ իշխանության ընտրություններին և

³⁸ Հրապարակված է՝ Daniel Kaufmann, Aart Kraay and Massimo Mastruzzi (2010). "The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues". World Bank Policy Research Working Paper No. 5430, աշխատությունում՝ http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1682130

կառավարմանը քաղաքացիների մասնակցության, խոսքի ազատության, լրատվամիջոցների, հավաքների ազատության աստիճանը:

2. «Քաղաքական կայունությունը և բռնության (ահաբեկչության) բացակայությունը»՝ ոչ սահմանադրական եղանակով կամ բռնության, այդ թվում՝ ահաբեկչության միջոցով իշխանության ապակայունացման հավանականության աստիճանը:

3. «Կառավարության արդյունավետությունը»՝ հանրային ծառայությունների մատուցման որակի գնահատումը, պետական և համայնքային ծառայողների աշխատանքի որակը, վերջիններիս անկախության աստիճանը քաղաքական ճնշումներից, քաղաքականության մշակման որակի գնահատականը:

4. «Կարգավորման որակը»՝ մասնավոր հատվածի զարգացմանն օժանդակող և աջակցող նորմատիվ իրավական ակտերի և հիմնական քաղաքականության մշակման վերաբերյալ կառավարության գնահատականը:

5. «Իրավունքի գերակայությունը»՝ հասարակությունում գործող նորմերի նկատմամբ տարաբնույթ սուբյեկտների վստահության և վերջիններիս կողմից այդ նորմերի պահպանման պատրաստակամության աստիճանի գնահատականը, այդ թվում՝ պայմանագրերի պարտադիր կատարման արդյունավետության գնահատականը, սեփականության իրավունքի պաշտպանությունը դատական մարմինների կողմից և ոստիկանության աշխատանքը, բռնության տարածվածության և հանցավորության մակարդակը:

6. «Կոռուպցիայի հսկողությունը»՝ շահախնդիր նպատակներով պետական իշխանության օգտագործման պրակտիկայի տարածվածության գնահատականը՝ ներառյալ փոքր և մեծ չափերի կոռուպցիան, ինչպես նաև մասնավոր հատվածի և ձեռնարկատիրության ներկայացուցիչների՝ իշխանության մեջ ներգրավվածության չափերը³⁹:

Ներկայումս հանրային կառավարման վերաբերյալ Համաշխարհային բանկի հետազոտություններն իրականացվում են ավելի քան 200 երկրներում: Ըստ էության,

³⁹ Հանրային կառավարման համաշխարհային ցուցանիշների և դրանց հաշվարկման մեթոդաբանությունը տե՛ս Daniel Kaufmann, Aart Kraay and Massimo Mastruzzi (2010). "The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues". World Bank Policy Research Working Paper No. 5430, p. 4. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1682130

հանրային կառավարման վերաբերյալ (համաշխարհային) ցուցանիշները կազմում են հետազոտական տվյալների բազան, որը լիովին հիմնված է տարբեր համաշխարհային վարկանիշների և հաշվետվությունների արդյունքների վրա (օրինակ, Ֆրիդոմ հաուսի (Freedom House), IREX ինդեքսը, բյուջեի բացության ինդեքսը, համաշխարհային արդարադատության հաշվետվությունը և այլն, կամ ընդհանուրը 32 անհատական տվյալների աղբյուրներ)⁴⁰: Տարբեր երկրների հանրային կառավարման վերաբերյալ տվյալները հավաքագրվում են մի շարք հետազոտական ինստիտուտներից, վերլուծական կենտրոններից, ոչ կառավարական կազմակերպություններից, միջազգային կազմակերպություններից և մասնավոր հատվածի ընկերություններից: Նոր համընդհանուր ցուցանիշը ձեռք է բերվում վերը նշված համաշխարհային վարկանիշների համախմբման արդյունքում⁴¹:

Հանրային կառավարման ցուցանիշների հաշվարկման համար հիմնականում օգտագործվում է տեղեկատվության երկու աղբյուր. նախ, վարկանիշային գործակալությունների և այլ կազմակերպությունների փորձագետների հետազոտությունները, որոնք արտացոլում են այս կամ այն երկրի առևտրային ռիսկի մակարդակի գնահատականը, երկրորդ՝ միջազգային և ոչ կառավարական կազմակերպությունների կողմից այս կամ այն երկրի բնակչության լայն զանգվածների շրջանում հարցումների անցկացումը: Վերջինս կատարվում է հարցվող երկրի քաղաքացիների տարբեր խմբերի՝ գործարարների, օտարերկրյա ներդրողների, ընդհանրապես քաղաքացիական հասարակության կողմից, կառավարման որակի գնահատման համար:

Մեթոդաբանության հեղինակները⁴² նշում են, որ չնայած նման գնահատման սուբյեկտիվությանը, նույնիսկ այդ սուբյեկտիվ գնահատականը օգտակար է հանրային կառավարման վերաբերյալ որոշ տեսակետների ուսումնասիրությունների ժամանակ, քանի որ այդ տեսակետների մեծ մասի վերաբերյալ, օբյեկտիվ տվյալների ստացումը շատ դժվար է: Օրինակ, կոռուպցիայի մակարդակը չափելիս անհնար է չիենվել սուբյեկտիվ գնահատականների վրա: Երկրորդ, միայն սոցիոլոգիական հարցումների

⁴⁰ <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#doc>

⁴¹ <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#doc-methodology>

⁴² Daniel Kaufmann, Aart Kraay and Massimo Mastruzzi (2010). "The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues". World Bank Policy Research Working Paper No. 5430, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1682130

միջոցով կարելի է գնահատել քաղաքացիների վստահությունը հանրային կառավարման տարբեր ինստիտուտների նկատմամբ: Երրորդ, նման սուբյեկտիվ գնահատման հիման վրա կանխատեսումների հետագա ուսումնասիրություններից պարզ է դարձել, որ հանրային կառավարման սուբյեկտիվ գնահատումը կարող է մեծապես ազդել երկրի սոցիալ-տնտեսական զարգացման վրա:

Վերը նշված վեց խմբերից յուրաքանչյուրի համար, որոնք ձևավորում են հանրային կառավարման տարբեր բաղադրիչները, հաշվարկվում են ընդհանրացված ցուցանիշները՝ օգտագործելով հատուկ մաթեմատիկական մոդել, հիմնվելով «անտեսանելի» փոփոխականների գնահատման գաղափարների վրա:

Ներկայացնենք տվյալների աղբյուրների հիմնական հատկանիշները, որոնք Համաշխարհային բանկի կողմից օգտագործել է որպես ընդհանրացված ցուցանիշների հաշվարկման հիմք: Օգտագործված մեթոդի համաձայն, բոլոր աղբյուրները կարելի է բաժանել փորձագիտական հետազոտությունների և ձեռնարկությունների ղեկավարների կամ քաղաքացիների լայն զանգվածների հարցումների:

Հիմնական տվյալների հավաքումից հետո հանրային կառավարման բոլոր ցուցանիշները խմբավորվում են վեց խմբերում, որոնք համապատասխանում են կառավարման վեց հիմնական ասպեկտներին: Մեթոդի հեղինակները նշում են, որ խմբերի ցուցանիշների դասակարգումը միակ հնարավորը և վերջնականը չէ: Այն ընդամենը փորձ է՝ որքան հնարավոր է հիմնավոր ու արդյունավետ ձևավորել հանրային կառավարման վերաբերյալ տվյալների բազան, այնպես, որ այն համապատասխանի հանրային կառավարման տարածված մոտեցումներին և ձևակերպումներին: Պետք է նաև նկատել, որ սկզբնական տվյալների բազան բաց է, և ցանկացած օգտվող կարող է կասկածի տակ առնել ինչպես առանձին ցուցանիշների բաժանումը վեց խմբերի, այնպես էլ առաջարկվող ագրեգացված/ամբողջացված վեց ցուցանիշներից յուրաքանչյուրը:

Ցանկացած երկիր գնահատելիս կառավարման համաշխարհային ինդեքսը (համաթիվը), հնարավորություն է տալիս տեղեկանալ նաև յուրաքանչյուր ցուցանիշին ուղեկցող սխալի մասին: Դրանք արտացոլում են հանրային կառավարման արդյունավետության հաշվարկման բնորոշ դժվարությունները՝ կապված

օգտագործված ցանկացած տեսակի տվյալների հետ: Նույնիսկ սխալների այս շեղումները հաշվի առնելուց հետո հանրային կառավարման համաշխարհային ինդեքսը (համաթվի) թույլ է տալիս խելամիտ համեմատություններ անել միջերկրային և ժամանակային կտրվածքով⁴³:

Հանրային կառավարման համաշխարհային ինդեքսի (համաթվի) ամփոփիչ հաշվետվությունը ներկայացվում է ըստ չափման երկու եղանակի. կառավարման ցուցանիշների ստանդարտ միավորներով, որոնք գնահատվում են $-2,5$ $+2,5$ միջակայքում, և տոկոսային համեմատություններով՝ նվազագույնը 0 (ցածր) և առավելագույնը 100 (բարձր) չափանիշներով, ուսումնասիրության մեջ ընդգրկված աշխարհի բոլոր երկրների համար:

Ինչ վերաբերում է Հայաստանի Հանրապետությունում հանրային կառավարման ցուցանիշներին, ապա պետք է նշել որ երկիրը 1996-2016 թվականներին առանձին ուղղություններով տարբեր զարգացումներ է ունեցել: Այսպես, եթե «Կարգավորման որակը» քսան տարիների ընթացքում չնչին շեղումներով անընդհատ բարելավվել է, անցնելով հիսուն տոկոսի սահմանագիծը՝ 2016 թվականին կազմելով 62,98%, ապա մյուս ուղղություններով նշված տարիների ընթացքում շեղումները զգալի են եղել, և 2016 թվականին, բացի «Իրավունքի գերակայություն» ուղղությունից՝ 50,48%, հիսուն տոկոսից ցածր են եղել (աղյուսակ 2.1.6):

Աղյուսակ 2.1.6-ի տվյալներից հետևում է, որ «Հանրային կառավարման մարմինների հաշվետվողականությունը և բնակչության ծայնը հաշվի առնելը», «Քաղաքական կայունությունը և բռնության (ահաբեկչության) բացակայությունը» և «Կոռուպցիայի դեմ պայքարը (կոռուպցիայի հսկողությունը)» ցուցանիշների գծով Հայաստանում 1996-2016 թվականներին նկատվել է այդ ցուցանիշների վատթարացում, իսկ մյուս ցուցանիշների գծով՝ բարելավում: Ըստ որում, նշված ժամանակահատվածում հատկապես ավելի արագ տեմպերով վատացել է «Քաղաքական կայունությունը և բռնության (ահաբեկչության) բացակայության»

⁴³ Հանրային կառավարման համաշխարհային ցուցանիշների հաշվարկման մեթոդաբանության քննադատության պատասխաններն ավելի մանրամասն տե՛ս Daniel Kaufmann, Aart Kraay and Massimo Mastruzzi. The Worldwide Governance Indicators Project: Answering the Critics, The World Bank, WPS 4149 փաստաթղթում:

ցուցանիշը (այն 1996թ.-ի 34.04%-ից 2016թ.-ին հասել է 24.76%-ի՝ նվազելով 9.28 տոկոսային կետով):

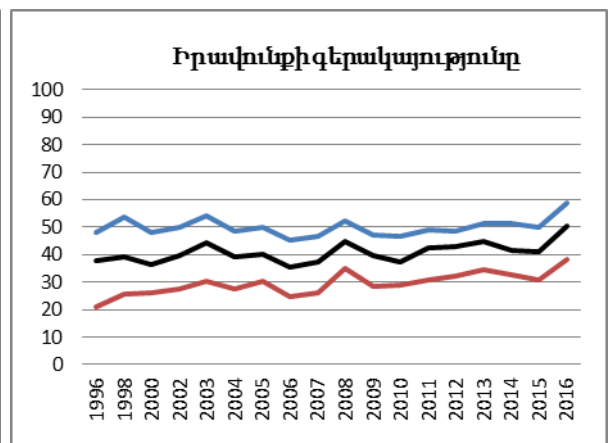
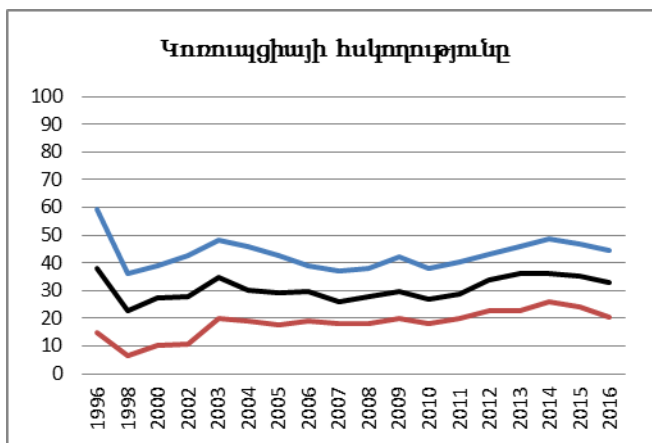
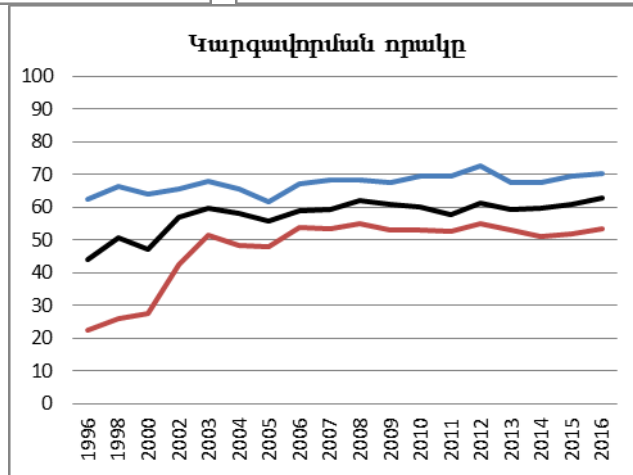
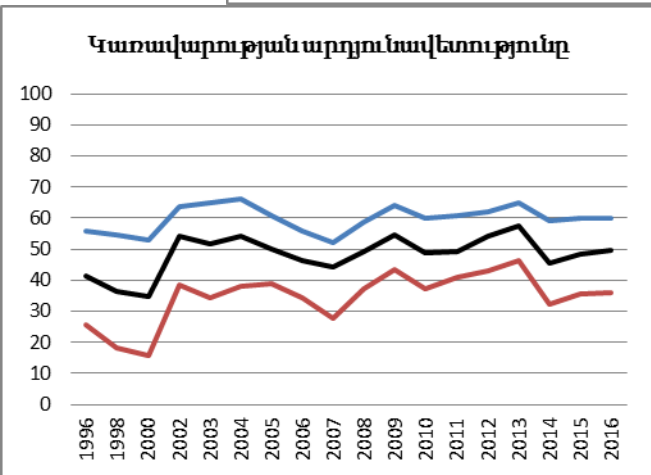
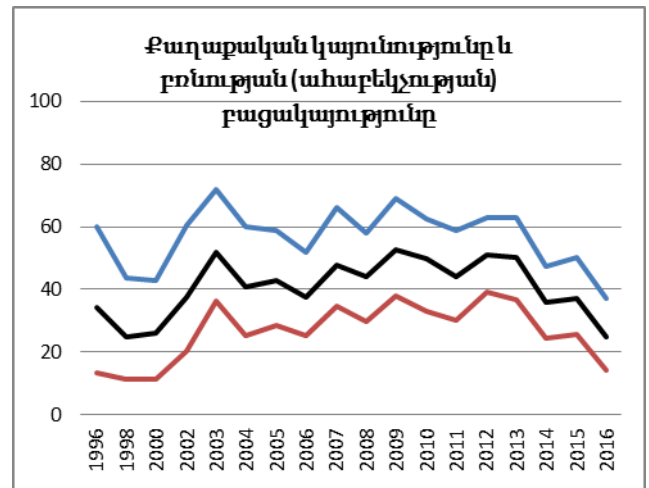
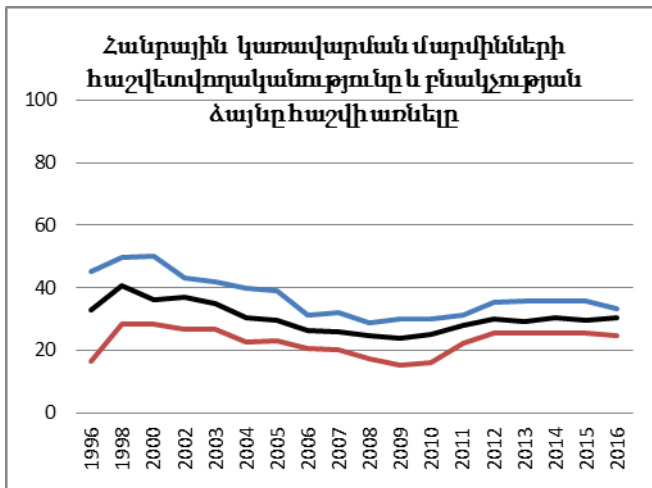
Աղյուսակ 2.1.6

Հանրային կառավարման ցուցանիշները ՀՀ-ում 1996-2016 թվականներին⁴⁴

Ցուցանիշը	Տարի-ները	Աղբյուր-ների քանակը	Կառավարման ցուցիչը (-2.5-ից +2.5-ը)	Տոկոսային շարքը (0-ից մինչև 100-ը)	Ստանդարտ շեղումը
Հանրային կառավարման մարմինների հաշվետվողականությունը և բնակչության ծայնը հաշվի առնելը	1996	4	-0.57	33.00	0.26
	2006	13	-0.74	26.44	0.13
	2016	11	-0.62	30.54	0.12
Քաղաքական կայունությունը և բռնության (ահաբեկչության) բացակայությունը	1996	2	-0.36	34.04	0.48
	2006	6	-0.26	37.68	0.27
	2016	7	-0.60	24.76	0.21
Կառավարության արդյունավետությունը	1996	1	-0.38	41.53	0.19
	2006	10	-0.25	46.34	0.18
	2016	9	-0.15	49.52	0.20
Կարգավորման որակը	1996	3	-0.28	44.02	0.34
	2006	11	0.28	58.82	0.18
	2016	10	0.25	62.98	0.18
Իրավունքի գերակայությունը	1996	5	-0.47	37.69	0.26
	2006	16	-0.55	35.41	0.15
	2016	12	-0.11	50.48	0.16
Կոռուպցիայի հսկողությունը	1996	2	-0.47	38.17	0.34
	2006	13	-0.67	29.76	0.15
	2016	12	-0.57	32.69	0.14

Բնութագրական է, որ նշված երեք ցուցանիշները 1996-2006թթ.-ին նվազել են, իսկ 2006-2016թթ.-ին՝ աճել: Այդ ամենով հանդերձ, բացի «Կարգավորման որակի» ցուցանիշից, մնացած բոլոր ցուցանիշները չեն հատել 50%-ի սահմանագիծը, ինչը վկայում է, որ ՀՀ-ում 1996-2016թթ. հանրային կառավարման հինգ ցուցանիշների գծով իրականացված բարեփոխումներն ընթացել են ցածր տեմպերով ու արդյունավետությամբ: Այդ մասին են վկայում նաև գծապատկերներ 2.1.3-2.1.4-ը:

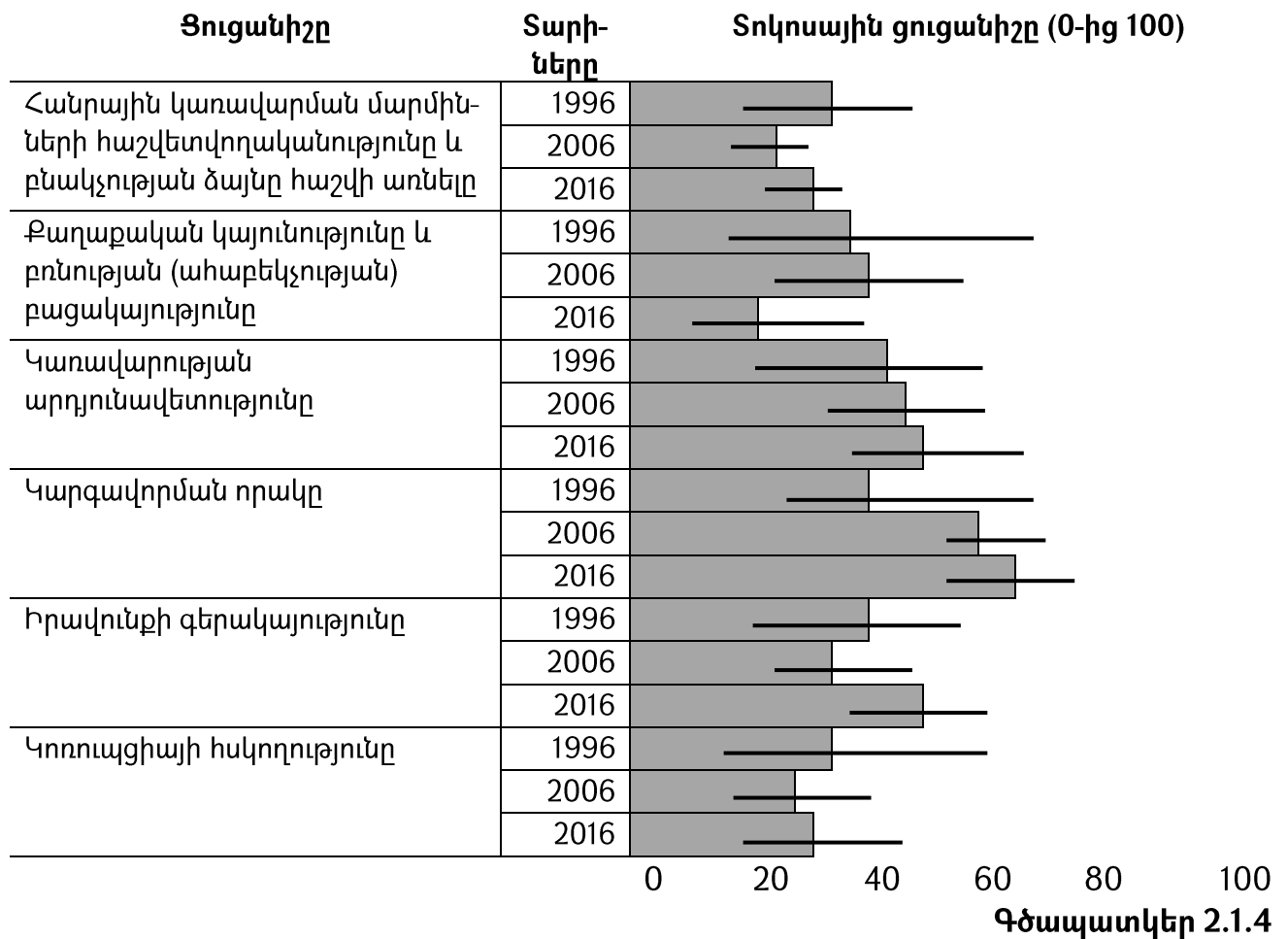
⁴⁴ Աղբյուրը՝ կազմվել է Worldwide Governance Indicators, <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home> տվյալներով:



Գծապատկեր 2.1.3 Հանրային կառավարման ցուցանիշների դինամիկան ՀՀ-ում 1996-2016 թվականներին⁴⁵

⁴⁵ Աղբյուրը՝ կազմված է <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#reports> էլեկտրոնային ռեսուրսի կիրառմամբ:

Ծանոթություն. բոլոր գծանկարների վրա ներքին՝ մուգ գույնով գծված գծերը ՀՀ-ում հանրային կառավարման յուրաքանչյուր ցուցանիշի տոկոսային արտահայտությունն են, իսկ արտաքին՝ բաց գույներով արտահայտված գծերը ցույց են տալիս սխալների սահմանները:



**Հանրային կառավարման ցուցանիշների դինամիկան ՀՀ-ում
1996-2016 թվականներին⁴⁶**

Կարևոր է նկատել, որ ցանկացած երկրի հանրային կառավարման որակի և արդյունավետության վրա ազդում են բազմաթիվ գործոններ, որոնք կարելի է խմբավորել երկու խոշորացված խմբերում՝ ներքին և արտաքին: Եվ եթե ներքին գործոնների նկատմամբ վերահսկողությունը և կառավարելիության աստիճանը պայմանավորված է այդ երկրների կառավարությունների ջանքերով ու գործողությունների արդյունավետությամբ, ապա արտաքին գործոնների «սանձումը» հիմնականում դուրս է երկրների կառավարությունների հնարավորություններից: Խոսքն ամենից առաջ վերաբերում է, օրինակ, համաշխարհային ֆինանսատնտեսական ճգնաժամերին, որի լավագույն ապացույցը բերված է աղյուսակ 2.1.7-ում: Աղյուսակի տվյալները վկայում են նախկին Խորհրդային Միության երկրների մեկ աշխատողի հաշվով ՀՆԱ-ի մեծության վրա 2008-2009թթ.-ի համաշխարհային

⁴⁶ Աղբյուրը՝ կազմված է <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#reports> էլեկտրոնային ռեսուրսի կիրառմամբ:

Ֆինանսատնտեսական ճգնաժամի ազդեցության աստիճանի մասին, որի հետևանքով երկրների այդ խմբավորման համար մեկ աշխատողի հաշվով ՀՆԱ-ի մեծությունը 2009թ.-ին 2008թ.-ի համեմատ նվազել է 2.9%-ով՝ 26627 ԱՄՆ դոլարից հասնելով 25852 ԱՄՆ դոլարի: Ընդ որում, նշված ցուցանիշի անկում է նկատվել 15 հանրապետություններից 7-ում, իսկ մյուս 8-ում՝ աճ: Ամենամեծ անկումը նկատվել է ՀՀ-ում՝ 12.5%-ով (2008թ.-ի 19568 ԱՄՆ դոլարից այդ ցուցանիշը 2009թ.-ին կազմել է 17116 ԱՄՆ դոլար, որը 2010թ.-ին նույնպես նվազել է՝ 2008թ.-ի նկատմամբ ապահովելով 13.3%-անոց նվազում): Իսկ 2008թ.-ի մակարդակը գերազանցվել է միայն 2015թ.-ին, երբ ճգնաժամից անցել էր արդեն 6 տարի:

Աղյուսակ 2.1.7

2008-2017թթ.-ին ՀՆԱ-ն մեկ աշխատողի հաշվով նախկին ԽՍՀՄ երկրներում (2011թ.-ի ԱՄՆ դոլարի գնողունակության համարժեքով)⁴⁷

Երկրները	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Հայաստան	19566	17116	16970	17187	18184	18375	19233	19820	19574	20015
Ադրբեջան	31042	32925	33998	33644	33788	35098	35334	35200	33505	32839
Բելառուս	28546	28571	30757	32519	33120	33526	34232	33059	32328	32380
Էստոնիա	52176	49005	52411	53062	54627	54661	55840	56194	57636	59772
Վրաստան	13741	13382	14039	14807	15709	16560	17150	17720	18273	18942
Ղազախստան	37830	37942	39711	41864	43305	45604	46927	46897	47026	48126
Ղրղզստան	6805	6983	6830	7046	7009	7878	8059	8175	8396	8585
Լիտվա	52536	48643	52230	53749	54891	56459	57392	58122	59099	61325
Լատվիա	43470	43078	44152	45887	46811	47201	48282	49741	51168	53267
Մոլդովա	9477	9527	10563	11026	11234	11990	12351	12306	12619	13167
Ռուսաստան	47309	44668	46425	47744	48981	49909	50325	48847	49076	50024
Տաջիկստան	5286	5338	5517	5744	5981	6244	6482	6707	7004	7154
Թուրքմենստան	23165	23971	25621	28690	31203	33747	36546	38166	39946	41844
Ուկրաինա	18707	16404	17005	17972	18170	18066	17348	15708	16192	16610
Ուզբեկստան	9743	10233	10791	11402	12025	12664	13374	14140	14945	15561
Միջինը	26627	25852	27135	28156	29003	29865	30592	30720	31119	31974

ՀՀ տնտեսության համար նման իրավիճակը պայմանավորված է մի շարք հանգամանքներով, որոնց շարքում կարևորվում են՝ տնտեսության կախվածությունը համաշխարհային շուկայում մետաղական հանածոների գներից, արտահանման «նեղ» բազան, տնտեսության դիվերսիֆիկացման (բազմազանեցման) ցածր աստիճանը,

⁴⁷ Աղբյուրը. կազմվել է World Development Indicators, <https://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators> տվյալների բազայի հիման վրա

աշխարհի մյուս երկրներից ստացվող դրամական փոխանցումներից (տրանսֆերտներից) ՀՀ բնակչության մեծ կախվածությունը և մի շարք այլ գործոններ: Նկատենք նաև, որ 2008թ.-ին ՀՀ-ում վերը նշված ցուցանիշը կազմել է դիտարկվող խմբավորման մեջ մտնող երկրների միջին մեծության 73.5%-ը, իսկ 2017թ.-ին՝ 64.2%-ը, ինչը վկայում է նախկին Խորհրդային Միության մյուս հանրապետություններում հանրային կառավարման ավելի բարձր մակարդակի ու արդյունավետության մասին: Այդ պատճառով էլ հանրային կառավարման վերը նշված ցուցանիշների վերլուծությունն այդ խմբի երկրների համար կատարենք առանձին-առանձին:

Աղյուսակ 2.1.8-ի տվյալներից հետևում է, որ կարգավորման որակի ցուցանիշով (62.98%) 2016թ.-ին Հայաստանը զբաղեցրել է 5-րդ տեղը՝ իրենից առաջ թողնելով Էստոնիային (93.37%), Լիտվային (84.62%), Լատվիային (83.65%) և Վրաստանին (81.25%): Նշված երկրներից կարգավորման որակի ցուցանիշի ամենաարագ աճը գրանցել է Վրաստանը, ինչպես 1996-2006թթ.-ին, այնպես էլ 2006-2016թթ. ժամանակահատվածներում: Եթե Վրաստանում կարգավորման որակի ցուցանիշը 1996-2006թթ.-ին ավելացել է 35.22 տոկոսային կետով, իսկ 2006-2016թթ.-ին՝ 30.27 տոկոսային կետով, ապա Հայաստանում այդ ցուցանիշները կազմել են համապատասխանաբար՝ 14.8 և 4.16 տոկոսային կետ: Բերված տվյալներից ակնհայտ է, որ ՀՀ-ում առաջին տասնամյակի նկատմամբ (1996-2006թթ.) երկրորդ տասնամյակում (2006-2016թթ.) էականորեն նվազել է կարգավորման որակի ցուցանիշի աճի տեմպը (ավելի քան 3.6 անգամ), մինչդեռ Վրաստանում այդ ցուցանիշը կազմել է 1.16 անգամ, ինչը վկայում է, որ հարևան երկրի (Վրաստանի) համեմատությամբ ՀՀ-ում նկատելիորեն դանդաղել են կարգավորման որակի ցուցանիշի բարելավման աշխատանքները: Կարևոր ձեռքբերում կարելի է համարել նաև այն փաստը, որ՝ նախկին Խորհրդային Միության երկրներում կարգավորման որակի միջին ցուցանիշի համեմատությամբ, այդ ցուցանիշը 2016թ.-ին ՀՀ-ում ավելի բարձր է եղել 16.31 տոկոսային կետով: Եվ եթե կարգավորման որակի ցուցանիշը ԵԱՏՄ երկրների միջինից (41.73%) ՀՀ-ում նկատելիորեն բարձր է (տե՛ս հավելված 1), ապա այդ ցուցանիշի միջին մեծությունը ՀՀ և հարևան երկրների կտրվածքով (62.66%) բավականին մոտ է ՀՀ համապատասխան ցուցանիշին (62.98%): Դրանով հանդերձ ՀՀ-ում կարգավորման որակի ցուցանիշը 2016թ.-ին բարձր է ինչպես Ադրբեջանի,

այնպես էլ Թուրքիայի և Իրանի Իսլամական Հանրապետության համապատասխան ցուցանիշներից (այդ ցուցանիշն ամենացածրն է Իրանի Իսլամական Հանրապետությունում (տե՛ս հավելված 1-ը):

Աղյուսակ 2.1.8

Կարգավորման որակի ցուցանիշները նախկին ԽՍՀՄ երկրներում⁴⁸

Երկրները	1996	2006	2008	2016	Փոփոխությունը, տոկոսային կետ	
					2006թ. 1996թ.-ի նկատմամբ	2016թ. 2008թ.-ի նկատմամբ
Հայաստան	44.02	58.82	62.14	62.98	14.8	0.84
Ադրբեջան	11.41	31.37	41.26	43.75	19.96	2.49
Վրաստան	15.76	50.98	64.56	81.25	35.22	16.69
Լատվիա	77.17	79.41	80.58	83.65	2.24	3.07
Լիտվա	82.61	77.94	83.01	84.62	-4.67	1.61
Էստոնիա	85.87	88.24	91.75	93.27	2.37	1.52
Բելառուս	14.13	3.43	9.22	16.35	-10.7	7.13
Ուկրաինա	33.7	31.86	33.01	36.06	-1.84	3.05
Մոլդովա	52.17	42.65	50.01	50.48	-9.52	0.47
Ռուսաստան	32.61	40.2	39.81	37.02	7.59	-2.79
Ղազախստան	38.59	41.67	43.2	51.92	3.08	8.72
Ղրղզստան	41.85	25.01	42.23	40.38	-16.84	-1.85
Ուզբեկստան	2.72	3.92	5.83	4.33	1.2	-1.5
Տաջիկստան	5.98	14.22	15.53	12.02	8.24	-3.51
Թուրքմենստան	8.15	1.47	2.43	1.93	-6.68	-0.5
Միջինը	36.45	39.41	44.30	46.67	2.96	2.36

Աղյուսակ 2.1.9-ի տվյալները վկայում են, որ հանրային կառավարման մարմինների հաշվետվողականությունը և բնակչության ձայնը հաշվի առնելու ցուցանիշը ՀՀ-ում 1996-2016թթ. ժամանակահատվածում ավելի ցածր է եղել նախկին Խորհրդային Միության երկրների համապատասխան ցուցանիշի միջին մեծությունից: Ավելին, եթե այդ ցուցանիշի տարբերության մեծությունը 1996թ.-ին կազմել է 1.8

⁴⁸ Աղբյուրը. կազմվել և հաշվարկվել է՝ Worldwide Governance Indicators, <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home> տվյալների բազայի հիման վրա: Այս բաժնում ներկայացված աղյուսակների չափման միավորն է՝ տոկոսային գնահատականը՝ 0-ից 100-ը:

տոկոսային կետ, ապա 2016թ.-ին՝ 3.1 տոկոսային կետ: Հատկապես նկատելի է այդ ցուցանիշի անկումն Ադրբեջանում (1996թ.-ի 15.5%-ից այն 2016թ.-ին հասել է 7.4%-ի), մինչդեռ Վրաստանում այդ ցուցանիշը բարելավվել է 15.2 տոկոսային կետով՝ 1996թ.-ի 38.5%-ց 2016թ.-ին հասնելով 53.7%-ի:

Աղյուսակ 2.1.9

Հանրային կառավարման մարմինների հաշվետվողականությունը և բնակչության ծայնը հաշվի առնելու ցուցանիշները նախկին ԽՍՀՄ երկրներում⁴⁹

Երկրները	1996	2006	2008	2016	Փոփոխությունը, տոկոսային կետ	
					2006թ. 1996թ.-ի նկատմամբ	2016թ.-ի 2008թ.-ի նկատմամբ
Հայաստան	33.1	26.4	24.5	30.5	-6.7	6.0
Ադրբեջան	15.5	10.6	11.1	7.4	-4.9	-3.7
Վրաստան	38.5	43.4	39.4	53.7	4.9	14.3
Հատվիա	70.1	74.1	71.2	74.4	4.0	3.2
Լիտվա	75.5	74.5	72.6	76.4	-1.0	3.8
Էստոնիա	74.5	84.6	85.6	88.7	10.1	3.1
Բելառուս	23.5	5.3	6.7	10.3	-18.2	3.6
Ուկրաինա	39.5	47.6	50.5	47.3	8.1	-3.2
Մոլդովա	52.1	37.1	36.5	45.8	-15.0	9.3
Ռուսաստան	43.5	22.1	22.6	15.3	-21.4	-7.3
Ղազախստան	18.5	15.9	16.8	13.3	-2.6	-3.5
Ղրղզստան	24.1	25.9	17.3	32.5	1.8	15.2
Ուզբեկստան	5.1	1.9	1.9	2.5	-3.2	0.6
Տաջիկստան	4.1	9.1	10.1	4.9	5.0	-5.2
Թուրքմենստան	6.5	0.9	1.4	0.5	-6.7	6.0
Միջինը	34.94	31.96	31.21	33.57	-2.98	2.35

ԵԱՏՄ երկրների շարքում հանրային կառավարման մարմինների հաշվետվողականությունը և բնակչության ծայնը հաշվի առնելու ցուցանիշն ամենաբարձրն է Ղրղզստանում, որը 1996-2016թթ.-ին ունեցել է աճի բարձր տեմպ (1996թ.-ի 24.1%-ից այն 2016թ.-ին հասել է 32.5%-ի), իսկ Բելառուսում, Ռուսաստանում

⁴⁹ Աղբյուրը. կազմվել և հաշվարկվել է՝ Worldwide Governance Indicators, <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home> տվյալների բազայի հիման վրա:

և Ղազախստանում այդ ցուցանիշը նկատելիորեն նվազել է (տե՛ս հավելված 1): Ըստ որում, այդ ցուցանիշն աճի միտում է ունեցել ՀՀ-ում և հարևան երկրներում (տե՛ս հավելված 1):

Քաղաքական կայունությունը և բռնության (ահաբեկչության) բացակայության ցուցանիշները 1996-2016թթ.-ին ՀՀ-ում ունեցել են նվազման միտում (ըստ որում, 1996-2008թթ.-ին նվազման չափը կազմել է 8.58 տոկոսային կետ, իսկ 2008-2016թթ.-ին այն աճել է 6.02 տոկոսային կետով): Այդ ցուցանիշի ամենաէական աճ նկատվել է Վրաստանում (1996թ.-ի 38.5%-ից այն 2016թ.-ին հասել է 53.69%-ի), իսկ ամենամեծ անկումը տեղի է ունեցել Ռուսաստանի Դաշնությունում (1996թ.-ի 43.5%-ից այն 2016թ.-ին հասել է 15.27%-ի): Նախկին Խորհրդային Միության 15 երկրներում 1996-2016թթ.-ին քաղաքական կայունությունը և բռնության (ահաբեկչության) բացակայության ցուցանիշը նվազել է 8 երկրում, իսկ 7-ում՝ աճել (տե՛ս աղյուսակ 2.1.10-ը):

ԵԱՏՄ երկրների շարքում քաղաքական կայունությունը և բռնության (ահաբեկչության) բացակայության ցուցանիշն աճել է միայն Ղրղզստանում՝ 1996թ.-ի 24.1%-ից 2016թ.-ին հասնելով 32.51%-ի (տե՛ս հավելված 1), իսկ ՀՀ-ում և հարևան երկրներում առաջատարն է Վրաստանը, որին հետևում է Հայաստանը, իսկ ետնապահը Ադրբեջանն է (անկումն ավելի քան երկու անգամ է): Նկատելի անկում ունեն նաև Իրանը և Թուրքիան (տե՛ս հավելված 1):

Համաշխարհային կառավարման համաթվերի (ինդեքսների) համակարգում կարևոր տեղ է զբաղեցնում կառավարության արդյունավետության ցուցանիշը: Ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ նախկին Խորհրդային Միության հանրապետությունների շարքում 2016թ.-ին Հայաստանը զբաղեցրել է 6-րդ տեղը (49.52%), ետ մնալով Էստոնիայից (82.69%), Լիտվայից (82.21%), Լատվիայից (78.85%), Վրաստանից (71.15%) և Ղազախստանից (51.44%): Ըստ որում, եթե 1996-2016թթ.-ին այդ ցուցանիշը վատթարացել է Մոլդովայում, Ղրղզստանում և Թուրքմենստանում, ապա մնացած հանրապետություններում այդ ցուցանիշը բարելավվել է: Դրա ամենաբարձր աճը գրանցվել է Վրաստանում՝ 1996թ.-ի 30.60%-ից 2016թ.-ին հասնելով 71.15%-ի (40.55 տոկոսային կետով աճ): Ադրբեջանում այդ ցուցանիշի աճը կազմել է 30.46 տոկոսային կետ (49.04% - 18.58%), մինչդեռ ՀՀ-ում այդ ցուցանիշի աճը քննարկվող ժամանակահատվածում կազմել է 7.99 տոկոսային կետ (49.52% - 41.53%):

**Քաղաքական կայունությունը և բռնության (ահաբեկչության) բացակայության
ցուցանիշները նախկին ԽՍՀՄ երկրներում⁵⁰**

Երկրները	1996	2006	2008	2016	Փոփոխությունը, տոկոսային կետ	
					2006թ. 1996թ.-ի նկատմամբ	2016թ.-ի 2008թ.-ի նկատմամբ
Հայաստան	33.10	26.44	24.52	30.54	-6.66	6.02
Ադրբեջան	15.51	10.58	11.06	7.39	-4.93	-3.67
Վրաստան	38.50	43.75	39.42	53.69	5.25	14.27
Լատվիա	70.01	74.04	71.15	74.38	4.03	3.23
Լիտվա	75.50	74.52	72.60	76.35	-0.98	3.75
Էստոնիա	74.50	84.62	85.58	88.67	10.12	3.09
Բելառուս	23.50	5.29	6.73	10.34	-18.21	3.61
Ուկրաինա	39.50	47.60	50.48	47.29	8.10	-3.19
Մոլդովա	52.01	37.02	36.54	45.81	-14.99	9.27
Ռուսաստան	43.50	22.12	22.60	15.27	-21.38	-7.33
Ղազախստան	18.50	15.87	16.83	13.30	-2.63	-3.53
Ղրղզստան	24.10	25.96	17.31	32.51	1.86	15.20
Ուզբեկստան	5.01	1.92	1.92	2.46	-3.09	0.54
Տաջիկստան	4.01	9.13	10.10	4.93	5.12	-5.17
Թուրքմենստան	6.50	0.96	1.44	0.49	-5.54	-0.95
Միջինը	34.92	31.99	31.22	33.56	-2.93	2.34

Այլ կերպ ասած, ՀՀ կառավարության արդյունավետության բարձր ցուցանիշն Ադրբեջանի համեմատ ձեռք է բերվել մինչև 1996թ.-ը ընկած ժամանակահատվածի բարձր ցուցանիշի հաշվին: Այսինքն՝ դիտարկված օրինակում անհամադրելի են եղել մեկնարկային պայմանները: Այդ ամենով հանդերձ պետք է նշել, որ 1996-2016թթ. ժամանակահատվածում ՀՀ կառավարության արդյունավետության ցուցանիշները միշտ էլ բարձր են եղել նախկին Խորհրդային Միության միջին ցուցանիշներից: Սակայն վերջիններս ունեցել են աճի ավելի բարձր տեմպ (2016թ.-ին 1996թ.-ի համեմատ այդ աճը կազմել է 9.9 տոկոսային կետ (45.71% - 35.81%), ինչն ավելի բարձր

⁵⁰ Աղբյուրը. կազմվել և հաշվարկվել է՝ Worldwide Governance Indicators, <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home> տվյալների բազայի հիման վրա:

է, քան ՀՀ կառավարության արդյունավետության ցուցանիշը: Կամ, կարելի է կատարել մեկ այլ համեմատություն: Եթե 1996թ.-ին ՀՀ կառավարության արդյունավետության ցուցանիշը նախկին Խորհրդային Միության երկրների միջին ցուցանիշը գերազանցել է 5.72 տոկոսային կետով (41.53% - 35.81%), ապա այդ տարբերությունը 2016թ.-ին կազմել է 3.8 տոկոսային կետ (49.52% - 45.71%) (տե՛ս աղյուսակ 2.1.11-ը):

Աղյուսակ 2.1.11

Կառավարության արդյունավետության ցուցանիշները նախկին ԽՍՀՄ երկրներում⁵¹

Երկրները	1996	2006	2008	2016	Փոփոխությունը, տոկոսային կետ	
					2006թ. 1996թ.-ի նկատմամբ	2016թ. 2008թ.-ի նկատմամբ
Հայաստան	41.53	46.34	49.03	49.52	4.81	0.49
Ադրբեջան	18.58	30.24	22.82	49.04	11.66	26.22
Վրաստան	30.60	47.80	65.53	71.15	17.20	5.62
Լատվիա	67.76	74.15	70.39	78.85	6.39	8.46
Լիտվա	68.31	75.12	73.30	82.21	6.81	8.91
Էստոնիա	71.58	83.90	83.98	82.69	12.32	-1.29
Բելառուս	41.53	11.71	12.62	36.06	-29.82	23.44
Ուկրաինա	27.87	36.59	27.18	36.13	8.72	8.95
Մոլդովա	47.54	24.39	23.30	29.81	-23.15	6.51
Ռուսաստան	37.70	39.02	43.69	44.23	1.32	0.54
Ղազախստան	16.94	40.01	39.81	51.44	23.07	11.63
Ղրղզստան	41.53	13.41	21.84	17.79	-28.12	-4.05
Ուզբեկստան	7.65	10.73	18.93	30.77	3.08	11.84
Տաջիկստան	6.01	14.63	13.11	14.42	8.62	1.31
Թուրքմենստան	12.02	3.41	4.85	11.54	-8.61	6.69
Միջինը	35.81	36.76	38.03	45.71	0.95	7.68

ՀՀ կառավարության գործունեության արդյունավետության ցուցանիշը, եթե 1996թ.-ին բարձր էր (Բելառուսի ցուցանիշին համարժեք էր), ԵԱՏՄ երկրների ցուցանիշներից, ապա 2016թ.-ին վերոնշյալ ցուցանիշով Ղազախստանն առաջ է անցել ՀՀ-ից (տե՛ս հավելված 1):

⁵¹ Աղբյուրը. կազմվել և հաշվարկվել է՝ Worldwide Governance Indicators, <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home> տվյալների բազայի հիման վրա:

Հատկանշական է, որ ՀՀ և հարևան երկրների կառավարությունների գործունեության արդյունավետության ցուցանիշների ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ այդ ցուցանիշով (41.53%) 1996թ.-ին Հայաստանը զիջել է մյուս երկրներին, բացառությամբ Թուրքիայի (55.74%), մինդեռ 2016թ.-ին Հայաստանը զիջել է նաև Վրաստանին (71.15%): Իսկ մյուս երկրները (Ադրբեջանը և Իրանը) ընդհուպ մոտեցել են Հայաստանի ցուցանիշին, ինչը վկայում է, որ այդ ցուցանիշի գծով ՀՀ կառավարությունը պետք է ձեռնարկի անհապաղ միջոցառումներ (տե՛ս հավելված 1):

Համաշխարհային կառավարման համաթվերի համակարգում առանձնահատուկ տեղ է զբաղեցնում իրավունքի գերակայության ցուցանիշը: Այդ ցուցանիշով Հայաստանը նախկին Խորհրդային Միության երկրների շարքում 1996թ.-ին զբաղեցրել է 5-րդ տեղը (37.69%)՝ ետ մնալով Էստոնիայից (66.33%), Լիտվայից (63.32%), Լատվիայից (56.78%) և Մոլդովայից (47.74%): 2016թ.-ին իրավունքի գերակայության ցուցանիշով Հայաստանը նույնպես զբաղեցրել է 5-րդ տեղը՝ հետ մնալով մերձբալթյան հանրապետություններից և Վրաստանից:

Հատկապես, ակներև է Վրաստանում իրավունքի գերակայության ցուցանիշի առաջանցիկ աճը, որը 1996-2016թթ. ընկած ժամանակահատվածում կազմել է 52.88 տոկոսային կետ (63.94% - 11.06%), այն դեպքում, երբ, օրինակ, ՀՀ-ում այդ աճը կազմել է 12.79 տոկոսային կետ (50.48% - 37.69%), Ադրբեջանում՝ 18.66 տոկոսային կետ (31.73% - 13.07%), նախկին Խորհրդային Միության երկրների միջին ցուցանիշի տարբերությունը կազմել է 9.21 տոկոսային կետ (37.89% - 28.68%): Պետք է նաև նկատել, որ իրավունքի գերակայության ցուցանիշն առանձին հանրապետություններում ունեցել է նվազման միտում: Այսպես, Բելառուսում այդ ցուցանիշը 1996-2016թթ.-ին նվազել է 2.0 տոկոսային կետով (22.12% - 24.12%), ընդ որում, այդ ցուցանիշի նվազման չափը զգալի է եղել, հատկապես, 1996-2006թթ.-ին՝ նվազումը կազմել է 15.99 տոկոսային կետ (8.13% - 24.12%), որից հետո այն սկսել է աստիճանաբար բարձրանալ՝ այդպես էլ չհասնելով 1996թ.-ի ցուցանիշի մակարդակին: Նույնը վերաբերում է նաև Ռուսաստանին և Թուրքմենստանին: Այլ է իրերի վիճակը Ղրղզստանի պարագայում, քանի որ իրավունքի գերակայության ցուցանիշը շարունակել նվազել ընդհուպ մինչև 2008թ.-ը, որից հետո այն ունեցել է էական աճ (տե՛ս աղյուսակ 2.1.12-ը):

Իրավունքի գերակայության ցուցանիշները նախկին ԽՍՀՄ երկրներում, %⁵²

Երկրները	1996	2006	2008	2016	Փոփոխությունը, տոկոսային կետ	
					2006թ. 1996թ.-ի նկատմամբ	2016թ.-ի 2008թ.-ի նկատմամբ
Հայաստան	37.69	35.41	44.71	50.48	-2.28	5.77
Ադրբեջան	13.07	21.53	21.63	31.73	8.46	10.10
Վրաստան	11.06	40.19	47.60	63.94	29.13	16.34
Լատվիա	56.78	68.90	74.52	80.29	12.12	5.77
Լիտվա	63.32	70.33	71.63	81.73	7.01	10.10
Էստոնիա	66.33	88.04	87.02	86.54	21.71	-0.48
Բելառուս	24.12	8.13	13.94	22.12	-15.99	8.18
Ուկրաինա	22.61	24.88	27.40	23.56	2.27	-3.84
Մոլդովա	47.74	38.28	39.42	32.21	-9.46	-7.21
Ռուսաստան	24.62	18.66	18.75	21.15	-5.96	2.40
Ղազախստան	14.07	15.31	23.56	34.62	1.24	11.06
Ղրղզստան	27.64	8.61	6.73	12.98	-19.03	6.25
Ուզբեկստան	12.06	4.78	11.06	11.06	-7.28	0.00
Տաջիկստան	3.02	11.48	8.17	10.58	8.46	2.41
Թուրքմենստան	6.03	1.91	4.33	5.29	-4.12	0.96
Միջինը	28.68	30.43	33.36	37.89	1.75	4.52

ԵԱՏՄ երկրների շարքում իրավունքի գերակայության ցուցանիշի աճը 1996-2016թթ.- ին նկատվել է ՀՀ-ում և Ղազախստանում (տե՛ս հավելված 1): Ինչ վերաբերում է ՀՀ-ում և նրան հարևան երկրներում իրավունքի գերակայության ցուցանիշներին, ապա այն ամենացածրն է եղել Իրանում (25.96%), իսկ ամենաբարձրը՝ Վրաստանում (63.94%) (տե՛ս հավելված 1 և հավելված 2):

Նկատի ունենալով կոռուպցիայի նշանակությունը և զգալի ազդեցությունը հասարակական հարաբերությունների վրա (հատկապես՝ նախկին համայնավարական երկրներում) ամենևին էլ պատահական չպետք է համարել կոռուպցիայի դեմ պայքարի ցուցանիշի ընդգրկումը համաշխարհային կառավարման համաթվերի համակարգում:

⁵² Աղբյուրը. կազմվել և հաշվարկվել է՝ Worldwide Governance Indicators, <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home> տվյալների բազայի հիման վրա:

Այդ ցուցանիշի մեծությունը 1996-2016թթ.-ին նախկին խորհրդային միության երկրներում ունեցել են զարգացման տարբեր միտումներ (տե՛ս աղյուսակ 2.1.13-ը):

Աղյուսակ 2.1.13

Կոռուպցիայի դեմ պայքարի ցուցանիշները նախկին ԽՍՀՄ երկրներում⁵³

Երկրները	1996	2006	2008	2016	Փոփոխությունը, տոկոսային կետ	
					2006թ. 1996թ.-ի նկատմամբ	2016թ.-ի 2008թ.-ի նկատմամբ
Հայաստան	38.17	29.76	27.67	32.69	-8.41	5.02
Ադրբեջան	2.69	12.68	11.17	17.79	9.99	6.62
Վրաստան	1.08	58.54	54.37	73.56	57.46	19.19
Լատվիա	50.01	68.78	63.59	67.31	18.77	3.72
Լիտվա	68.28	60.49	61.65	73.08	-7.79	11.43
Էստոնիա	69.89	81.95	81.07	84.62	12.06	3.55
Բելառուս	42.47	31.71	32.04	47.60	-10.76	15.56
Ուկրաինա	13.44	24.88	19.90	19.71	11.44	-0.19
Մոլդովա	39.78	31.22	31.55	14.42	-8.56	-17.13
Ռուսաստան	15.05	19.51	12.14	18.75	4.46	6.61
Ղազախստան	12.37	17.56	16.02	20.67	5.19	4.65
Ղրղզստան	17.20	5.85	6.31	12.02	-11.35	5.71
Ուզբեկստան	12.90	17.07	14.08	10.10	4.17	-3.98
Տաջիկստան	5.91	16.10	6.25	12.50	10.19	6.25
Թուրքմենստան	15.59	1.95	2.43	4.33	-13.64	1.90
Միջինը	26.99	31.87	29.35	33.94	4.88	4.59

Այսպես, 1996թ.-ին կոռուպցիայի դեմ պայքարի ցուցանիշն ամենացածրն է եղել Վրաստանում (1.08%), իսկ ամենաբարձրը՝ Էստոնիայում (69.89%), Հայաստանի Հանրապետությունն այդ ցուցանիշով 1996թ.-ին զբաղեցրել է 6-րդ տեղը՝ ետ մնալով Էստոնիայից (69.89%), Լիտվայից (68.28%), Լատվիայից (50.01%), Բելառուսից (42.47%) և Մոլդովայից (39.78%): Հայաստանում այդ ցուցանիշը 1996-2008թթ.-ին ունեցել է 10.5 տոկոսային կետով (38.17% - 27.67%) անկում:

Նկատենք նաև, որ այդ նույն ժամանակահատվածում կոռուպցիայի դեմ պայքարի ցուցանիշի անկում է նկատվել նաև Բելառուսում (10.47 տոկոսային կետով),

⁵³ Աղբյուրը. կազմվել և հաշվարկվել է՝ Worldwide Governance Indicators, <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home> տվյալների բազայի հիման վրա:

Մոլդովայում (8.23 տոկոսային կետով), Ռուսաստանում (2.91 տոկոսային կետով), Ղրղզստանում (10.89 տոկոսային կետով) և Թուրքմենստանում (13.16 տոկոսային կետով): ՀՀ-ում կոռուպցիայի դեմ պայքարի ցուցանիշը 2008-2016թթ.-ին ունեցել է աճի միտում (5.02 տոկոսային կետով): Դիտարկվող ցուցանիշն ամենաբարձր տեմպերով աճել է Վրաստանում (72.48 տոկոսային կետով), իսկ 2016թ.-ին կոռուպցիայի դեմ պայքարի ցուցանիշի ամենաբարձր արժեքը գրանցվել է Էստոնիայում (84.62%): Նախկին Խորհրդային Միության երկրների կոռուպցիայի դեմ պայքարի 2016թ.-ի միջին ցուցանիշից (33.94%) ավելի ցածր ցուցանիշ է գրանցվել Թուրքմենստանում (4.33%), Ուզբեկստանում (10.1%), Ղրղզստանում (12.02%), Տաջիկստանում (12.5%), Մոլդովայում (14.42%), Ադրբեջանում (17.79%), Ռուսաստանում (18.75%), Ուկրաինայում (19.71%) և Ղազախստանում (20.67%):

ԵԱՏՄ երկրների կոռուպցիայի դեմ պայքարի 2016թ.-ի տվյալները վկայում են, որ Հայաստանը (32.69%) զիջում է միայն Բելառուսին (47.6%) (տե'ս հավելված 1), իսկ հարևան երկրների շարքում՝ Վրաստանին (73.56%) և Թուրքիային (50.48%): Նկատենք նաև, որ 1996-2016թթ. ժամանակահատվածում կոռուպցիայի դեմ պայքարի ցուցանիշը նկատելիորեն վատացել է Իրանում (1996թ.-ի 37.63%-ից 2016թ.-ին հասնելով 25.96%-ի) և Թուրքիայում (1996թ.-ի 51.61%-ից 2016թ.-ին հասնելով 50.48%-ի) (տե'ս նաև հավելված 1):

Հավելված 2-ի գծապատկերներում ներկայացված են համաշխարհային կառավարման համաթվի բաղադրիչների փոփոխությունները Հայաստանի Հանրապետությունում, Վրաստանում և Ադրբեջանում 1996-2016 թվականներին, Հարավային Կովկասի երկրներում 1996թ., 2006թ. և 2016թ.-ին:

ՀՀ-ում հանրային կառավարման որակի և արդյունավետության շարժի ցուցանիշների վերաբերյալ կարելի է որոշակի դատողություններ կատարել՝ համեմատելով ՀՀ համապատասխան ցուցանիշներն աշխարհի (միջինացված) ցուցանիշների հետ՝ տոկոսային գնահատականներով՝ 0-ից 100-ը (աղյուսակ 2.1.14-ը):

**Աշխարհի և Հայաստանի Հանրապետության կառավարման ցուցանիշների
դինամիկան 1996-2016թթ. (տոկոսային գնահատական՝ 0-ից 100-ը)⁵⁴**

Տարիները		Ցուցանիշը					
		Հանրային մարմինների հաշվետվողականություն ը և բնակչության ծայրը հաշվի առնելը	Քաղաքական կայունությունը և բռնության (ահաբեկչության) բացակայությունը	Կառավարության արդյունավետությունը	Կարգավորման ուղակ	Իրավունքի գերակայություն	Կոռուպցիայի հսկողությունը
1996	ՀՀ	33.00	34.04	41.53	44.02	37.69	38.17
	Աշխարհ	50.01	50.09	50.21	50.06	50.14	50.05
1998	ՀՀ	40.80	25.00	36.27	50.78	39.00	22.68
	Աշխարհ	50.01	50.06	50.03	50.03	50.05	50.04
2000	ՀՀ	36.32	25.93	34.87	47.18	36.63	27.41
	Աշխարհ	50.01	50.04	50.01	50.24	50.03	50.03
2002	ՀՀ	36.82	37.57	54.08	57.14	39.60	27.78
	Աշխարհ	50.01	50.03	50.02	50.02	50.02	50.04
2003	ՀՀ	34.83	51.76	51.53	59.69	44.55	34.85
	Աշխարհ	50.00	50.12	50.02	50.02	50.03	50.05
2004	ՀՀ	30.29	40.78	54.19	58.13	39.23	30.24
	Աշխարհ	49.90	49.87	49.82	49.88	49.87	49.84
2005	ՀՀ	29.81	42.72	50.00	55.88	40.19	29.27
	Աշխարհ	49.85	49.82	49.86	49.93	49.93	49.92
2006	ՀՀ	26.44	37.68	46.34	58.82	35.41	29.76
	Աշխարհ	49.88	49.84	49.85	49.93	49.96	49.89
2007	ՀՀ	25.96	47.83	44.17	59.22	37.32	25.73
	Աշխարհ	49.89	49.82	49.85	49.92	49.92	49.87
2008	ՀՀ	24.52	44.23	49.03	62.14	44.71	27.67
	Աշխարհ	49.89	49.82	49.86	49.90	49.90	49.89
2009	ՀՀ	23.70	52.61	54.55	60.77	39.81	29.67
	Աշխարհ	41.66	49.85	49.82	49.85	49.83	49.89
2010	ՀՀ	25.12	49.76	48.80	60.29	37.44	26.67
	Աշխարհ	49.82	49.84	49.85	49.84	49.83	49.88
2011	ՀՀ	28.17	44.08	49.29	57.82	42.25	28.91
	Աշխարհ	49.82	49.82	49.86	49.83	49.85	49.88
2012	ՀՀ	30.05	51.16	54.03	61.14	42.72	33.65
	Աշխարհ	49.82	49.82	49.85	49.82	49.85	49.89
2013	ՀՀ	29.11	50.24	57.35	59.24	44.60	36.02
	Աշխարհ	49.82	49.81	49.85	49.82	49.85	49.89
2014	ՀՀ	30.54	35.71	45.67	59.62	41.35	36.06
	Աշխարհ	49.81	49.81	49.89	49.83	49.87	49.91
2015	ՀՀ	29.56	37.14	48.56	61.06	40.87	35.10
	Աշխարհ	49.81	49.81	49.89	49.82	49.84	49.86
2016	ՀՀ	30.54	24.76	49.52	62.98	50.48	32.69
	Աշխարհ	49.81	49.81	49.88	49.83	49.83	49.85

⁵⁴ Աղբյուրը. հաշվարկը կատարվել է հեղինակի կողմից՝ Worldwide Governance Indicators, <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home> տվյալների բազայի հիման վրա:

Ինչպես հետևում է բերված տվյալներից, համաշխարհային մասշտաբով կառավարման ցուցանիշները կարող են ունենալ ինչպես աճման, այնպես էլ նվազման միտում, ինչը դժվարացնում է ընդհանրական ցուցանիշի վերաբերյալ գնահատական տալը: Թեև մասնակի ցուցանիշների շարժի փոփոխությունը և դրանց միջերկրային ու տարբեր սկզբունքներով խմբավորված երկրների համեմատությունները ցույց են տալիս այս կամ այն երկրում կամ երկրների խմբում հանրային կառավարման ցուցանիշների «նեղ» տեղերը, այնուհանդերձ անհրաժեշտ է պատասխանել այն հարցին, թե, ի վերջո, այդ ցուցանիշների տարբեր վեկտորների առկայության պարագայում հանրային կառավարման արդյունավետության մակարդակը բարելավվել է, թե՞ ոչ: Այսինքն՝ առաջ է գալիս մասնակի ցուցանիշներից ինտեգրալայինի անցման և դրա լուծման հիմնախնդիրը: Այդ խնդրի լուծման համար անհրաժեշտ է, որ մասնակի ցուցանիշները լինեն համադրելի, այլ կերպ ասած, դրանք բոլորն էլ ունենան չափման միևնույն միավորը (տոկոսային կամ մեկ այլ գնահատմամբ): Որպես կանոն, նման խնդրի լուծման ժամանակ առաջանում է հաջորդ հարցը. որքանո՞վ են այդ ցուցանիշները համարժեք կամ դրանք ի՞նչ «քաշային» կշիռ ունեն: Մեծամասամբ դա արվում է փորձագիտական գնահատականների օգնությամբ, ինչը պարունակում է սուբյեկտիվության (և, հետևաբար, նաև կամայականության) բարձր աստիճան⁵⁵, որն էլ խիստ կասկածելի է դարձնում ստացված արդյունքների (գնահատականների) հավաստիությունը և ճշգրտությունը: Ասվածն ավելի քան կարևոր է դառնում այն դեպքերում, երբ նման ցուցանիշները փորձում են ստանալ բազմաթիվ երկրների համար, քանի որ ոչ բոլոր փորձագետները կարող են գնահատականներ տալ տարբեր երկրների ուսումնասիրվող ցուցանիշների վերաբերյալ: Ելնելով նշված նկատառումներից, կարծում ենք, որ հանրային կառավարման ինտեգրալային ցուցանիշի հաշվարկման ժամանակ ավելի ընդունելի է այդ ցուցանիշի բաղկացուցիչներին հավասար կշիռներ տալու սկզբունքի կիրառությունը, քանի որ

⁵⁵ Այսպես, օրինակ, վրացական բարեփոխումների հոր՝ Կախա Բենդուկիձեի կարծիքով տնտեսական վերափոխումները և կոռուպցիայի դեմ պայքարը 90%-ով նույնն են (տե՛ս Каха Бендукидзе: Экономические реформы и борьба с коррупцией – на 90% одно и то же, 04.11.2010. Электронный ресурс Коммерсантъ: <https://www.kommersant.ru/doc/1534272>). Համաշխարհային կառավարման ցուցանիշների համակարգում Վրաստանի զբաղեցրած տեղի մասին տե՛ս, մասնավորապես, Institute for Development of Freedom of Information, Georgia in World Governance Indicators 1996-2014, October, 2015, 17 pages, ինչպես նաև՝ Inflation rate in Georgia, National Statistical Office of Georgia, 2017, December, www.geostat.ge 03.01.2018:

դրանով կչեզոքացվի սուբյեկտիվությունը և բոլոր բաղկացուցիչները կունենան «հավասար» (կամ միևնույն) կշռային արժեքը:

Մեր կողմից աղյուսակ 2.1.15-ում (տե՛ս նաև գծապատկեր 2.1.5-ը) հաշվարկվել է համաշխարհային կառավարման ինտեգրալային համաթիվը նախկին Խորհրդային Միության երկրներում (տոկոսային գնահատմամբ 0-ից 100):

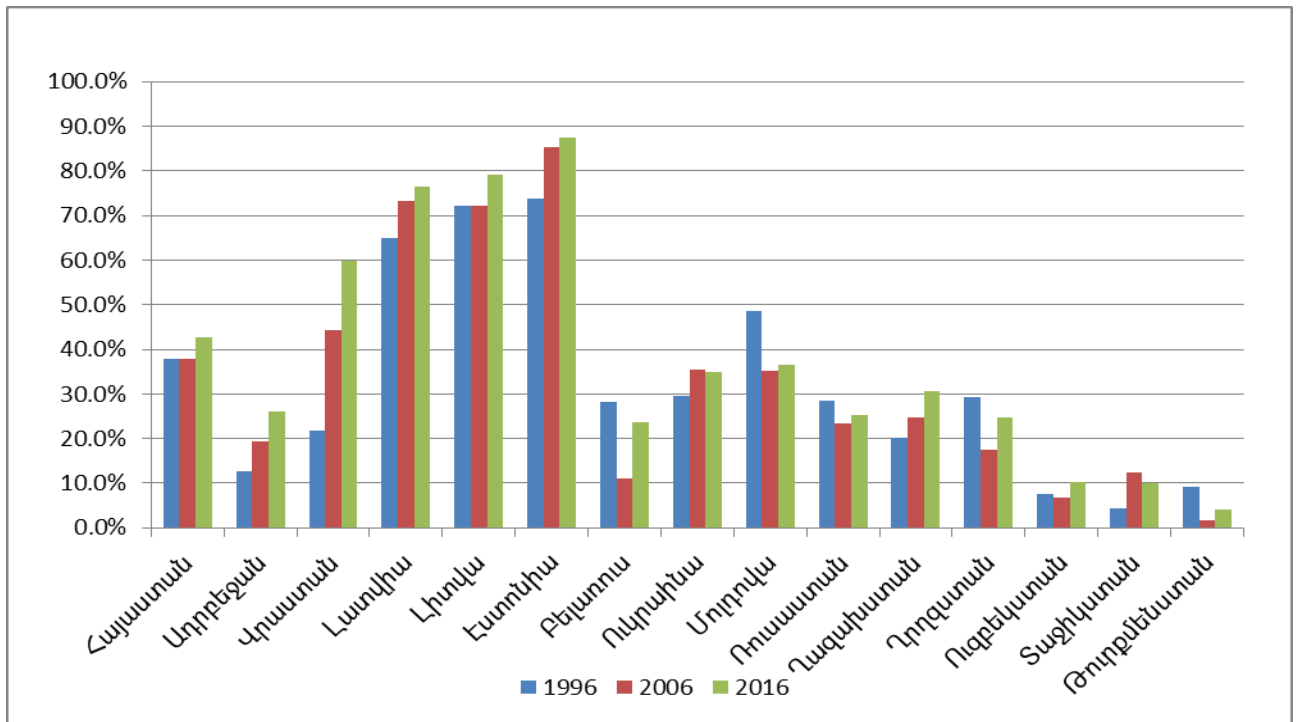
Աղյուսակ 2.1.15

Համաշխարհային կառավարման ինտեգրալային համաթիվը նախկին Խորհրդային Միության երկրներում 1996-2016 թթ.-ին՝ նվազման կարգով (տոկոսային գնահատմամբ՝ 0-ից 100)⁵⁶

Երկրները	Ինտեգրալային համաթիվը, %-ով		
	1996թ.	2006թ.	2016թ.
Էստոնիա	73.78	85.23	87.42
Լիտվա	72.25	72.15	79.07
Լատվիա	65.00	73.23	76.48
Վրաստան	21.90	44.20	59.90
Հայաստան	37.90	37.90	42.80
Մոլդովա	48.56	35.11	36.42
Ուկրաինա	29.44	35.57	35.00
Ղազախստան	20.28	24.71	30.56
Ադրբեջան	12.80	19.50	26.20
Ռուսաստան	28.60	23.36	25.29
Ղրղզստան	29.40	17.46	24.70
Բելառուս	28.20	10.95	23.80
Ուզբեկստան	7.57	6.72	10.21
Տաջիկստան	4.34	12.44	9.89
Թուրքմենստան	9.13	1.77	4.01

Ինտեգրալային համաթիվը դա հանրային կառավարման համաթվի բաղկացուցիչների փաստացի արժեքների հանրագումարի հարաբերությունն է դրանց առավելագույն մեծությանը (տվյալ դեպքում 6x100)՝ արտահայտված տոկոսով:

⁵⁶ Աղբյուրը. կազմվել և հաշվարկվել է հեղինակի կողմից՝ Worldwide Governance Indicators, <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home> տվյալների բազայի հիման վրա:



Գծապատկեր 2.1.5

**Համաշխարհային կառավարման ինտեգրալային համաթիվը
նախկին Խորհրդային Միության երկրներում 1996-2016 թթ.-ին⁵⁷**

Բերված տվյալներից հետևում է, որ 2016թ.-ին Հայաստանն այդ երկրների շարքում զբաղեցրել է 5-րդ հորիզոնականը՝ զիջելով միայն մերձբալթյան հանրապետություններին ու Վրաստանին: Եթե 1996թ.-ին և 2006թ.-ին Հայաստանի Հանրապետությունն ունեցել է միևնույն ինտեգրալային համաթվի մեծությունը, ապա այդ ցուցանիշը նկատելիորեն բարելավվել է 2006-2016թթ. ժամանակահատվածում: Այսպիսով, ի տարբերություն Համաշխարհային բանկի կողմից հաշվարկվող՝ համաշխարհային կառավարման որակի գնահատման մասնակի (6) ցուցանիշների հաշվարկման մեթոդաբանության, առաջարկված ինտեգրալային համաթիվն ամբողջական ձևով և միարժեքորեն է գնահատում հանրային կառավարման մակարդակը:

⁵⁷ Աղբյուրը. կազմվել և հաշվարկվել է հեղինակի կողմից՝ Worldwide Governance Indicators, <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home> տվյալների բազայի հիման վրա:

2.2. Հայաստանի Հանրապետության հանրային կառավարման համակարգի հիմնական ծախսերի շարժը և կառուցվածքային փոփոխությունները

ՀՀ ԳԱԱ ակադեմիկոս, տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր Յու. Սուվարյանի և փիլիսոփայական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր Վ.Միրզոյանի հեղինակած «Հանրային կառավարման տեսություն և պատմություն» գրքում կարդում ենք. «Հանրային կառավարում» հասկացությունը համեմատաբար նոր է մտել շրջանառության մեջ իբրև գիտական կատեգորիա և, սովորաբար, ինչպես ամեն նոր գաղափար, ունի տարբեր մեկնաբանություններ: Շատ հաճախ հանրային կառավարումը նույնացվում է պետական կառավարման հետ՝ դրանք դիտարկելով իբրև հոմանիշներ: Մասամբ սա բացատրվում է անգլերեն գրականության ազդեցությամբ, որտեղ «public» բառը ըմբռնվում է (և, համապատասխանաբար, հայերեն թարգմանվում) «հասարակական», «հանրային», բայց հաճախ նաև՝ «պետական» իմաստով: Սակայն պետական և հանրային կառավարման տարբերությունը սոսկ լեզվական չէ, ավելի շատ իմաստային է: Առկա են բազում ըմբռնումներ: Ըստ առավել լայն տարածված մոտեցման հանրային կառավարումը ներկայացվում է որպես պետական կառավարման ու տեղական ինքնակառավարման ամբողջություն: Հանրային կառավարման էության նման մեկնաբանությունը անհիմն չէ, սակայն թերի է: Այդ կատեգորիայի բովանդակությունն ավելի լայն ու տարողունակ է, քան «պետական կառավարումը» և, որպես երևույթ հանրային կառավարումը հիմնականում բնորոշ է քաղաքացիական հասարակությանը, որի պայմաններում պետական կառավարումը էվոլյացիոն զարգացման շնորհիվ վերաճել է հանրային կառավարման:

Քաղաքացիական հասարակության պայմաններում իշխանություն ձևավորում են այն քաղաքական կազմակերպությունները, որոնք առավել արդյունավետ կարող են բավարարել մարդկանց պահանջմունքները: Այսինքն, պետական իշխանությունը շարունակում է մնալ հասարակական դաշինքի արդյունք, պետական կառավարումը՝ հանրային ծառայության տեսակ ...»⁵⁸:

⁵⁸ Յու. Սուվարյան, Վ. Միրզոյան. «Հանրային կառավարման տեսություն և պատմություն», Եր.: «Գիտություն», 2013թ., էջ 12-14:

Ըստ էության պետության հիմնական գործառույթը հանրային ծառայությունների մատուցումն է հասարակության բոլոր անդամներին: Հանրային ծառայությունների ծավալը և դրանց որակը պայմանավորված է պետության հնարավորություններով, այն միջոցներով և դրանց տրամադրման ու օգտագործման արդյունավետությամբ, որոնք մատուցված են բնակչությանը պետության կողմից: Ըստ որում, պայմանավորված ներքին և արտաքին հանգամանքներով (թե՛ համաշխարհային և թե՛ տարածաշրջանային բնույթի գործոններով), մատուցվող հանրային ծառայությունների ծավալը և կառուցվածքը փոփոխվում են: Պետությունն իր առջև ծառացած մարտահրավերների և խնդիրների համապատասխան, որպես հասարակական դաշինքի շահերի պաշտպան և հանրային նշանակության ինստիտուտ, պարտավոր է լուծել դրանք՝ անկախ այն բանից, թե դրանք ինչպիսի քաղաքական, սոցիալ-տնտեսական, մշակութային կամ այլ բնույթ ունեն:

Հայաստանի Հանրապետությունում հանրային ծառայությունների մատուցման ֆինանսական հիմնական աղբյուրը (հիմնական, քանի որ հանրային կառավարման համակարգի մեջ մտնող քաղաքացիական հասարակության այնպիսի ինստիտուտներ ինչպիսիք են ԶԼՄ-երը և հասարակական կազմակերպությունները կարող են ունենալ ֆինանսավորման այլ աղբյուրներ, ճիշտ այնպես, ինչպես պետական և տարածքային կառավարման, տեղական ինքնակառավարման մարմինները բացի պետական բյուջեից, նույնպես կարող են ունենալ օրենքով չարգելված դեպքերում եկամտի այլ աղբյուրներ) ՀՀ պետական բյուջեն է, որի նախագիծը մշակում է ՀՀ կառավարությունը, և որը հաստատում է ՀՀ Ազգային ժողովը՝ օրենքների տեսքով⁵⁹:

Հավելված 3-ում բերված են ՀՀ 2012-2016թթ.-ի պետական բյուջեի փաստացի ծախսերի, ճշտված պլանի կատարողականի և ծախսերի կառուցվածքի գործառնական դասակարգման տվյալները: Այդ տվյալներից հետևում է, որ նշված ժամանակահատվածում պահպանվել են որոշակի օրինաչափություններ, որոնցից առաջինն այն է, որ «Սոցիալական պաշտպանության» ծախսային հոդվածը միշտ ունեցել է առաջատար դեր և այն գտնվել է համեմատաբար կայուն միջակայքում (26.0%-ից (2013թ.) մինչև 29.0% (2012թ.)), իսկ 2014-2016թթ.-ին՝ 27.2%-ից (2015թ.) 27.7% (2014թ.): Նկատի ունենալով սոցիալական պաշտպանության ծախսերի

⁵⁹ Մեր կողմից ուսումնասիրվել են 2012-2016 թվականների ՀՀ պետական բյուջեի մասին օրենքները:

մեծությունը և դրանց կայունությունը նշված ժամանակահատվածում կարելի է 2012-2016թթ. ՀՀ պետական բյուջեներն անվանել սոցիալական, դրանով իսկ ապահովելով ՀՀ Սահմանադրության առաջին հոդվածի այն դրույթը, որ ՀՀ-ը սոցիալական պետություն է:

ՀՀ պետական բյուջեների (2012-2016թթ.) ծախսերի երկրորդ հոդվածը վերաբերում է «Ընդհանուր բնույթի հանրային ծառայություններին», որոնց բաժինն ունեցել է աճի միտում՝ 2012թ.-ի 16.0%-ից այն 2016թ.-ին հասել է 20.2%-ի: Նշված երկու ծախսային հոդվածների բաժինները 2012թ.-ին կազմել են պետական բյուջեի փաստացի ծախսերի 45.0%-ը, 2013թ.-ին՝ 42.5%-ը, 2014թ.-ին՝ 45.3%-ը, 2015թ.-ին՝ 47.2%-ը, 2016թ.-ին՝ 47.6%-ը: Այսինքն, այս երկու ծախսերի միագումար բաժինը նույնպես ունեցել է կայուն մեծություն և աննշան աճի միտում:

Իր մեծությամբ ծախսերի հաջորդ ուղղությունը «Պաշտպանություն» է, որի տեսակարար կշիռը գտնվել է 14.1%-ից (2015թ.) 15.6%-ի (2016թ.) սահմաններում: Այս ծախսերի մեծ բաժինը պայմանավորված է հարևան երկրի հետ ռազմական իրավիճակի պահպանման հետ, որը զգալի ռեսուրսներ է պահանջում պետությունից: Բավական է նշել, որ օրինակ՝ 2016թ. պետական բյուջեի փաստացի ծախսերի կազմում պաշտպանության ծախսերը «համարժեք» են եղել տնտեսական հարաբերությունների (8.3%), բնակարանային շինարարության և կոմունալ ծառայությունների (1.8%), շրջակա միջավայրի պաշտպանության (0.3%), հանգստի, մշակույթի և կրոնի (1.8%), հիմնական բաժիններին չդասվող պահուստային ֆոնդերի (1.0%) ծախսերին (13.2%) միասին:

Կարևոր է նաև ընդգծել, որ ՀՀ պետական բյուջեի ծախսերը 2012-2016թթ.-ին ունեցել են անընդհատ աճի միտում (այդ աճը 2016թ.-ին 2012թ. համեմատ կազմել է 144.3%):

2012-2016թթ. պետական բյուջեի մեկ այլ (տնտեսագիտական) դասակարգմամբ (տե՛ս հավելված 4) ընթացիկ ծախսերը կազմել են ընդամենը ծախսերի 87.0%-ից (2012թ.) մինչև 89.2%-ը (2014թ.), ըստ որում ընթացիկ ծախսերի մեծ մասը (25.8%-ից՝ 2013թ. մինչև 28.7%-ը՝ 2012թ.) բաժին է հասել սոցիալական նպաստներին և կենսաթոշակներին: Ընթացիկ ծախսերի երկրորդ խոշոր հոդվածը վերաբերում է ապրանքների և ծառայությունների ձեռքբերմանը, որն ունեցել է անկման միտում (2012թ. 20.3%-ից 2016թ.-ին հասել է 11.2%-ի): Երրորդ խոշոր ընթացիկ ծախսերի

բաժինը վերաբերում է դրամաշնորհներին (որը գտնվել է 10.7%-ից (2013թ.) 11.3%-ի (2014թ.) սահմաններում:

Նկատենք նաև, որ ՀՀ պետական բյուջեի եկամտային մասի բազան ձևավորվում է հիմնականում հարկային եկամուտներից և պետական տուրքերից: Այսպես, նշված հոդվածի հաշվին է ձևավորվել 2012թ. ՀՀ պետական բյուջեի եկամուտների 79.2%-ը, 2013թ.-ին՝ 93.4%-ը, 2014թ.-ին՝ 93.0%-ը, 2015թ.-ին՝ 91.4%-ը, 2016թ.-ին՝ 92.2%-ը (տես հավելված 5): Պաշտոնական դրամաշնորհների և այլ եկամուտների բաժինը տարբեր տարիների տատանվել է 5%-ից (2013թ.) մինչև 8.6%-ի (2015թ.) սահմաններում, ինչը մեծ տեսակարար կշիռ չէ:

Երկրի ֆինանսական վիճակի կայունության ապահովման կարևոր պայմաններից է պետական բյուջեի դեֆիցիտի (պակասուրդի) մեծությունը և դրա ֆինանսավորման աղբյուրների կառուցվածքը: Հատկապես, վերջին տարիներին (ուսումնասիրված՝ 2012-2016թթ. ժամանակահատվածի) այն նկատելիորեն ավելացել է: Այսպես, եթե 2012թ. ՀՀ պետական բյուջեի դեֆիցիտը (պակասուրդը) կազմել է 59.9 մլրդ դրամ, ապա այն 2015թ.-ին կազմել է 241.3 մլրդ դրամ, իսկ 2016թ.-ին՝ 278.0 մլրդ դրամ: Բոլոր նշված տարիներին դեֆիցիտի (պակասուրդի) ֆինանսավորման հիմնական աղբյուրը եղել են արտաքին աղբյուրները (բացառությամբ 2014թ.-ի) (տես հավելված 6):

ՀՀ պետական բյուջեի փաստացի ծախսերի և դրանց կառուցվածքի ըստ հանրային կառավարման մարմինների 2012-2016թթ. տվյալների (հավելված 7) ծախսերի ամենամեծ բաժինը հասել է ՀՀ աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարության սոցիալական ապահովության ծառայությանը (21.29%): Ըստ որում, այդ բաժնի մակարդակը նախորդ տարիների համեմատությամբ էական փոփոխություններ չի կրել: Երկրորդ տեղը զբաղեցրել է պաշտպանության նախարարությունը (15.43%): Այս նախարարության ծախսերի բաժինը ևս ունեցել է կայուն տեսակարար կշիռ: Ֆինանսների նախարարության ծախսերի բաժինը կազմել է 14.43%: Նշված երեք նախարարությունների ծախսերի բաժինը 2016թ. պետական բյուջեի փաստացի ծախսերի կառուցվածքում կազմել է այդ ծախսերի կեսից ավելին (51.15%): Բերված տվյալներից ակնհայտ է, որ ծախսերի առյուծի բաժինը հասնում է գործադիր իշխանության մարմիններին:

ՀՀ 2016թ.-ի պետական բյուջեի ծախսերի գործառնական դասակարգման միջոցով (հավելված 8) արժեքավոր տեղեկություններ են հաղորդվում ծախսերի ավելի մանրամասնեցված մեծությունների վերաբերյալ: Այն հնարավորություն է տալիս, մասնավորապես, «հետևելու» հանրային կառավարման մարմինների «պահպանման» ծախսերի մեծությունների փոփոխությանը, դրանց շարժին և պատկերացում կազմելու դրանց ավելացման կամ նվազեցման վերաբերյալ կամ թե հասարակությունն ինչպիսի ծախսեր է կատարում այդ ուղղությամբ: Ըստ որում, դա հնարավոր է իրականացնել իշխանության տարբեր թևերի՝ օրենսդիր, գործադիր և դատական համակարգերի համար, թեև միանգամից նկատենք, որ գործող ֆինանսական հաշվետվություններում «Օրենսդիր և գործադիր մարմիններ, պետական կառավարում» դասակարգումն իշխանության առաջին երկու թևերի վերաբերյալ տեղեկությունները ներկայացնում է մեկ տողով: Ծախսերի այդպիսի դասակարգմամբ հոդվածը մտնում է «Ընդհանուր բնույթի հանրային ծառայություններ» 01 բաժնի մեջ կամ «Օրենսդիր և գործադիր մարմիններ, պետական կառավարում, ֆինանսական և հարկաբյուջետային հարաբերություններ, արտաքին հարաբերություններ» 01 խմբում, որի մեջ էլ առանձնացվում է «Օրենսդիր և գործադիր մարմիններ, պետական կառավարում» 01 դասը:

Իշխանության երրորդ թևի՝ դատարանների և դրանց գործունեության հետ կապված ծախսերի մասին պատկերացում կարելի է կազմել «Հասարակական կարգ, անվտանգություն և դատական գործունեություն» 03 բաժնի «Դատական գործունեություն և իրավական պաշտպանություն» 03 բաժնի «Դատարաններ» 01 խմբի և «Իրավական պաշտպանություն» 02 խմբի տվյալների հիման վրա: 2012-2016թթ. ՀՀ պետական բյուջեների փաստացի ծախսերում վերոգրյալ ուղղությունների ծախսերի շարժի ու կառուցվածքի ամբողջական պատկերը ներկայացված է աղյուսակ 2.2.16-ում:

Աղյուսակ 2.2.16-ի տվյալները թույլ են տալիս կատարել հետևյալ եզրահանգումները.

➤ նշված ժամանակահատվածում պետական բյուջեի ընդամենը ծախսերն ավելացել են 144.0%-ով կամ տարեկան միջին հավելաճը կազմել է 8.8%, ինչը նկատելիորեն բարձր է ՀՀ տնտեսական աճի միջին ցուցանիշից,

➤ ինչպես «Ընդհանուր բնույթի հանրային ծառայությունների», այնպես էլ «Հասարակական կարգի անվտանգության և դատական գործունեության» ծախսերն ավելացել են ավելի արագ տեմպերով (համապատասխանաբար՝ 182.0% և 156.9%, հատկապես, ծախսերի առաջին խումբը գերազանցել է ընդամենը ծախսերին շուրջ 2 անգամ, իսկ երկրորդը 109.0%-ով), ինչն էլ հանգեցրել է այդ ծախսերի տեսակարար կշիռների ավելացմանն ընդամենը ծախսերի կազմում (համապատասխանաբար աճը կազմել է 1.3 և 0.7 տոկոսային կետ),

➤ «Ընդհանուր բնույթի հանրային ծառայություններ» ծախսերի կազմում «Օրենսդիր և գործադիր մարմիններ, պետական կառավարում, ֆինանսական և հարկաբյուջետային հարաբերություններ, արտաքին հարաբերություններ» ծախսերի տեսակարար կշիռը 41.6%-ից թեև 2015թ.-ին հասել է 47.7%-ի (աճը 6.1 տոկոսային կետ, ինչը բացասական երևույթ է) 2016թ.-ին հասել է 39.2%-ի (նվազումը նախորդ տարվա նկատմամբ 8.5 տոկոսային կետ, իսկ 2012թ.-ի նկատմամբ 2.4 տոկոսային կետ, ինչը դրական երևույթ է և պետք է շարունակել),

➤ «Օրենսդիր և գործադիր մարմիններ, պետական կառավարում» ծախսերի բաժինն ընդամենը ծախսերի կազմում 2012թ. 1.14%-ի փոխարեն 2016թ.-ին կազմել է 1.59% (աճը 0.45 տոկոսային կետ), իսկ այդ ծախսերի բաժինը «Օրենսդիր և գործադիր մարմիններ, պետական կառավարում, ֆինանսական և հարկաբյուջետային հարաբերություններ, արտաքին հարաբերություններ» ծախսերի կազմում նվազել է 1.2 տոկոսային կետով՝ 21.4%-ից հասնելով 20.2% -ի (նախորդ տարվա 17.5%-ի փոխարեն): Այս ծախսերի (ընդամենը ծախսերի կազմում) նկատելի աճ գրանցվել է 2015թ.-ին, երբ այն 2014թ.-ի 1.40%-ից հասավ 1.63%-ի, ինչը կապված էր այդ մարմինների «վերին օղակների» աշխատավարձերի նկատելի բարձրացմամբ,

➤ «Դատական գործունեություն և իրավական պաշտպանություն» ծախսերը ընդամենը ծախսերի համեմատ ունեցել են աճի ավելի փոքր տեմպ (128.1%), ինչն էլ հանգեցրել է այդ ծախսերի բաժնի նվազեցմանը (0.10 տոկոսային կետով) ընդամենը ծախսերի կառուցվածքում, իսկ «Դատարաններ» ծախսերի բաժինն ընդամենը ծախսերի կազմում 0.81%-ից հասել է 0.71 տոկոսի, այդպիսով նվազելով 0.10 տոկոսային կետով, իսկ «Դատական պաշտպանություն» հոդվածի բաժինը նշված տարիներին մնացել է անփոփոխ:

**Հայաստանի Հանրապետության 2012-2016թթ. պետական բյուջեներով
իշխանության տարբեր թևերի պետական կառավարման համար կատարված
փաստացի ծախսերը և դրանց կառուցվածքը⁶⁰**

Ծախսերի դասիչների անվանումները	2012	2013	2014	2015	2016	2016թ.-ը 2012թ.-ի նկատմամբ, տոկոսային կես
Ընդամենը ծախսեր	1,006,102.2	1,142,890.4	1,235,054.4	1,408,996.5	1,449,063.6	144.0*
	100	100	100	100	100	-
այդ թվում՝						
01 բաժին՝ Ընդհանուր բնույթի հանրային ծառայություններ	160,488.8	188,135.7	217,276.1	281,397.0	292,117.4	182.0*
	16,0	16,5	17,6	20,0	20,2	4,2
	100	100	100	100	100	-
այդ թվում՝						
01 խումբ՝ Օրենսդիր և գործադիր մար- միններ, պետական կառավարում, ֆինանսական և հարկաբյուջետային հարաբերություններ, արտաքին հարաբերություններ	66,732.7	81,863.0	90,698.4	131,312.1	114,446.2	171.5
	6,6	7,2	7,3	9,3	7,9	1,3
	41,6	43,5	41,7	47,7	39,2	-2,4
01 դաս՝ Օրենսդիր և գործադիր մար- միններ, պետական կառավարում	14,251.1	14,459.4	17,238.3	23,004.9	23,067.7	161.9*
	1,14	1,27	1,40	1,63	1,59	0,45
	21,4	17,7	19,0	17,5	20,2	-1,2
03 դաս՝ Հասարա- կական կարգ, անվտանգություն և դատական գործունեություն	76,668,6	91,399.6	104,793.0	122,024.7	120,304.5	156.9*
	7,6	8,0	8,5	8,7	8,3	0,7
	100	100	100	100	100	-
այդ թվում՝						
03 խումբ՝ Դատական գործունեություն և իրավական պաշտպանություն	8,685.9	8,229.7	9,150.1	11,128.9	11,123.9	128.1*
	0.86	0.72	0.74	0.80	0.76	0.10
	100	100	100	100	100	-
01 դաս՝ Դատարաններ	8,163.2	7,706.8	8,631.5	10,568.1	10,446.3	128.0*
	0,81	0,67	0,70	0,76	0,71	-0,01
	94,0	93,6	94,3	95,0	93,9	-0,1
02 դաս՝ Իրավական պաշտպանություն	522,7	522,9	518,5	560,8	677,6	129,6*
	0,05	0,05	0,04	0,04	0,05	-
	6,0	6,4	5,7	5,0	6,1	0,1

Համարիչում մին ՀՀ դրամ, հայտարարում՝ ընդամենը, բաժնի և խմբի ծախսերի նկատմամբ, %-ով:

⁶⁰ Աղյուսակ 2 .2.16-ը կազմվել և հաշվարկվել է՝ ՀՀ 2012-2016թթ. պետական բյուջեների տարեկան հաշվետվությունների մասին ՀՀ օրենքների հիման վրա:

➤ «Դատական գործունեություն և իրավական պաշտպանություն» ծախսերի կազմում «Դատարաններ» ծախսերի հոդվածը նշված տարիներին «Դատական գործունեություն և իրավական պաշտպանության» ծախսերի հոդվածի կազմում ունեցել է կայուն տեսակարար կշիռ, իսկ 2016թ.-ին 2012թ.-ի համեմատ նվազել է 0.1 տոկոսային կետով:

Այսպիսով, եթե գումարենք «Օրենսդիր և գործադիր մարմիններ, պետական կառավարում» և «Դատական գործունեություն և իրավական պաշտպանության ծախսերը», ապա կունենանք հետևյալ պատկերը. 2012թ.-ին՝ 22937.0 մլն դրամ (կամ ընդամենը ծախսերի 2.0%), 2013թ.-ին՝ 22689.1 մլն դրամ (1.99%), 2014թ.-ին՝ 26388.4 մլն դրամ (2.14%), 2015թ.-ին՝ 34135.8 մլն դրամ (2.43%), 2016թ.-ին՝ 34191.6 մլն դրամ (2.35%): Այսինքն, նշված ծախսերի բաժինը թեև 2016թ.-ին նախորդ տարվա նկատմամբ նվազել է 0.08 տոկոսային կետով, սակայն այն 2012թ.-ի համեմատ ավելացել է 0.35 տոկոսային կետով:

Հայաստանի Հանրապետության 2016թ. պետական բյուջեի ծախսերի ավելի մանրամասնեցված տնտեսագիտական դասակարգումից (հավելված 9) հետևում է, որ ճշտված պլանի համաձայն (146,014.6 մլն դրամ) փաստացի վճարված աշխատավարձի մեծությունը (142,392,2 մլն դրամ) կազմել է 97.5% կամ ընդամենը ծախսերի (1,449,03.6 մլն դրամ) 9.8%-ը կամ ընթացիկ ծախսերի 11.1%-ը: Բերված տվյալների համադրումը 2012-2015թթ. ՀՀ պետական բյուջեի ծախսերի մանրամասնեցված տնտեսագիտական դասակարգման հետ թույլ է տալիս կատարելու հետևյալ եզրահանգումները.

➤ նկատելիորեն աճել են պետական բյուջեից վճարվող տոկոսավճարները. այսպես, եթե 2012թ.-ին դրանք կազմել են 40,666.8 մլն դրամ (որից 23,238.8 մլն դրամը ներքին տոկոսավճարներ, իսկ 17,427.9 մլն դրամը՝ արտաքին տոկոսավճարներ), ապա 2013թ.-ին համապատասխանաբար՝ 46745.9 մլն դրամ, 29,921.5 մլն դրամ և 6,824.4 մլն դրամ, 2014թ.-ին՝ 61,644.1 մլն դրամ, 33,056.7 մլն դրամ, 28,587.4 մլն դրամ, 2015թ.-ին՝ 74,084.1 մլն դրամ, 32,179.4 մլն դրամ, 41,904.7 մլն դրամ, 2016թ.-ին՝ 98,276.4 մլն դրամ, 42,032.2 մլն դրամ, 56,244.2 մլն դրամ կամ այլ կերպ ասած 2016թ.-ին 2012թ.-ի համեմատ տոկոսավճարներն ավելացել են համապատասխանաբար՝ 241.7%, 180.9%, 322.7%: Եթե 2016թ.-ին ՀՀ պետական բյուջեի ընդամենը ծախսերի աճը կազմել է 144.0 տոկոս, ապա տոկոսավճարների աճի

առաջանցիկ գործակիցը կկազմի 1,678, ինչը խիստ անցանկալի գործոն է, քանի որ այն այլ հավասար պայմաններում «ծանրացնում» է հանրային մյուս ծառայությունների ծախսերի ֆինանսավորումը:

➤ նկատելի է նաև սուբսիդիաների զգալի աճը, դրանք 2012թ.-ի 21,092.9 մլն դրամից 2016թ.-ին հասել են 120.842.9 մլրդ դրամի (աճը 572.9%, կամ նկատելիորեն ավելի բարձր պետական բյուջեի ընդամենը ծախսերից): Այդ ծախսերի մեծ մասը (116328.3 մլն դրամ կամ այդ ծախսերի 96.3%-ը), հատկացվել է պետական կազմակերպություններին, ինչն անցանկալի երևույթ է այն առումով, որ դրանց մեծ մասը պետական առևտրային կազմակերպություններ են (բաժնետիրական ընկերություններ են) և փոխանակ աշխատեն շահույթով, ստանում են հսկայական մեծության վնասներ, ինչի պատճառով, պետությունը «ստիպված» փոխհատուցում է այդ ծախսերը,

➤ պետական բյուջեի ընդամենը ծախսերի համեմատ ավելի ցածր աճ են գրանցել դրամաշնորհները (140.2%).

➤ 2016թ.-ին 2012թ.-ի համեմատ սոցիալական նպաստների և կենսաթոշակների ծախսերը 288532.1 մլն դրամից հասել են 405062.7 մլն դրամի (աճը կազմել է 140.4%): Ըստ որում՝ այդ ծախսերի մեծ մասը բաժին է ընկնում կենսաթոշակներին (2016թ.-ին 274,983.5 մլն դրամ, կամ այդ ծախսերի 67.9%-ը, 2012թ.-ի 68.4%-ի փոխարեն): Ծախսերի երկրորդ մեծ բաժինը կազմում են բյուջեից տրվող սոցիալական օգնության դրամական արտահայտությամբ նպաստները, որոնք 2012թ.-ի 79,094.8 մլն դրամից 2016թ.-ին հասել են 130,044.1 մլն դրամի (աճը 164.4%):

Այսպիսով, կարելի է եզրակացնել, որ հատկապես վերջին տարիների ընթացքում ՀՀ-ում ստեղծվել է ամուր ֆինանսական բազա, որը հնարավորություն է տալիս պետությանը, իր բնակչությանը և հանրային հատվածին ապահովել անհրաժեշտ և բավարար որակի հանրային ծառայություններով:

2.3. Հայաստանի Հանրապետության ռազմավարական

կառավարման առաջնահերթ հիմնախնդիրները

Խոսելով ՀՀ-ում առկա սոցիալ-տնտեսական դժվարությունների մասին անհրաժեշտ է նշել, որ, հատկապես, 2016թ.-ին հանրապետությունը բախվեց լուրջ տնտեսական մարտահրավերների, համաշխարհային շուկաներում անբարենպաստ

իրավիճակի և, հատկապես մետաղների գների նվազման, ցածր տնտեսական աճի (100,2%), ներդրումների արտահոսքի, դեֆլյացիայի (-1,4%), պաշտոնապես գրանցված գործազուրկների թվաքանակի աճի (2016թ.-ին այն կազմել է 79,2 հազար մարդ, աճը նախորդ տարվա նկատմամբ 108,0%, իսկ 2015թ.-ին՝ 2014թ.-ի նկատմամբ՝ 118,0%), սկսած 2013թ.-ից՝ տնտեսական ակտիվության մակարդակի նվազման (2013թ.-ին՝ 63,4%, 2014թ.-ին՝ 63,1%, 2015թ.-ին՝ 62,5%, 2016թ.-ին՝ 61,0%)⁶¹ հետ: Նշված բացասական միտումների մի մասը շարունակվել են նաև 2017թ.-ի ընթացքում:

2017թ.-ի արդյունքներով դեֆլյացիան կփոխարինվի ցածր ինֆլյացիայի մակարդակով (տե՛ս աղյուսակ 2.3.17-ը):

Աղյուսակ 2.3.17

Սպառողական գների ինդեքսը ՀՀ-ում 2017 թվականին, % ⁶²

Ժամանակահատվածը	Նախորդ տարվա համապատասխան ժամանակաշրջանի նկատմամբ	Նախորդ ժամանակաշրջանի նկատմամբ
Հունվար	99.4	102.6
Փետրվար	99.8	99.1
Մարտ	99.9	99.7
Ապրիլ	101.2	101.0
Մայիս	101.6	99.8
Հունիս	101.1	99.1
Հուլիս	100.9	97.4
Օգոստոս	100.9	99.6
Սեպտեմբեր	101.0	100.2
Հոկտեմբեր	101.2	100.8
Նոյեմբեր	102.2	102.0
Դեկտեմբեր	102.6	101.5
Հունվար-Դեկտեմբեր	-	101.0
Տարեսկզբից	-	101.0

Եթե 2011թ.-ին սպառողական գների ինդեքսը կազմել է 107,7%, 2012թ.-ին՝ 102,6%, 2013թ.-ին՝ 105,8%, 2014թ.-ին՝ 103,0%, 2015թ.-ին՝ 103,7%, ապա 2016թ.-ին՝

⁶¹ Տե՛ս Ազգային հաշիվներ, Ամսական ցուցանիշներ, տնտեսական ակտիվության ցուցանիշ՝ ՀՀ ԱՎԾ պաշտոնական կայք, <http://armstat.am/am/?nid=202>:

⁶² Աղբյուր՝ ՀՀ Ազգային վիճակագրական ծառայություն, ժամանակագրական շարքեր, <http://www.armstat.am/am/?nid=12&id=07001>

98,6%⁶³: Շարժը, ակնհայտորեն (հատկապես 2011թ.-ի համեմատությամբ), դրական է: ՀՀ-ում ինֆլյացիայի ամենացածր մակարդակ (սկսած 2007թ.-ից) գրանցվել է 2017 թվականին (101,0%), իսկ 2016թ.-ին նկատվել է գնանկում՝ 98.6% (տե՛ս աղյուսակ 2.3.18-ը): Դա նշանակում է, որ գործնականում տոկոսադրույքի դրված նպատակային ցուցանիշը հասանելի է, ինչը լավ նախադրյալ է առողջ տնտեսության հիման վրա էական տնտեսական աճ ապահովելու համար:

Աղյուսակ 2.3.18

Սպառողական գների ինդեքսը ՀՀ-ում 2007 – 2017 թվականներին, %⁶⁴

Տարեթիվը	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ՍԳԻ նախորդ տարվա համապատասխան ժամանակաշրջանի նկատմամբ (%)	104.4	109.0	103.4	108.2	107.7	102.6	105.8	103.0	103.7	98.6	101.0

Սակայն անհրաժեշտ է ընդգծել, որ տնտեսության կայունացումը դեռևս չի նշանակում ավտոմատ ձևով անցում կայուն վերելքի: Եթե չլուծվեն տնտեսության հիմքային հիմնախնդիրները, չներդրվեն (կամ չկիրառվեն) տնտեսական աճի նոր գործոններ, ապա տարիներ շարունակ կարող ենք ունենալ ցածր տնտեսական աճ, ինչը կնշանակի՝ մշտապես սեղմել տնտեսությունը, խնայել, զարգացումը թողնել ապագային:

Մինչդեռ տնտեսության զարգացման համար գոյություն ունի այլ ճանապարհ, որը ենթադրում է հստակ նպատակադրումներ և դրանց հասնելու փուլային ու համակարգված մոտեցումներ:

Այսպես՝ ակնհայտ է, որ գյուղատնտեսական զարգացման գործում շատ բան կախված է մարզերից, այդ պատճառով էլ նրանց պետք է տալ ավելի շատ ինքնուրույնություն պետական բյուջեից տրվող սուբսիդիաների նախապատվությունների որոշման ժամանակ, իսկ դրանց ծավալը կապել վարելահողերի ավելացման, բերքատվության բարձրացման, արտադրության արդյունավետության որակական մյուս ցուցանիշների հետ, դրանով իսկ խթաններ

⁶³ Տե՛ս Ժամանակագրական շարքեր, ՀՀ ԱՎԾ պաշտոնական կայք <http://www.armstat.am/am/?nid=12&id=01001>

⁶⁴ Աղբյուրը՝ ՀՀ Ազգային վիճակագրական ծառայություն, Ժամանակագրական շարքեր, <http://www.armstat.am/am/?nid=12&id=07001>

ստեղծել գյուղատնտեսական չօգտագործվող հողերը շրջանառության մեջ մտցնելու և առաջավոր գյուղատնտեսական տեխնոլոգիաներ ներդնելու համար:

Հարկ է ընդգծել, եթե մարզերին տրվում է ավելի շատ ինքնուրույնություն պետական բյուջեի միջոցների օգտագործման, աջակցություն ստանալու հարցերում, ապա մեծանում է մարզերի պատասխանատվությունը ստացված միջոցների արդյունավետ ներդրումների և արդյունքների համար, սեփական պետական բազան ամրապնդելու, սոցիալական ոլորտում, բնակարանային-կոմունալ տնտեսության խնդիրների լուծման համար:

Մեզանում ամենաարագ զարգացող ոլորտներից է տեղեկատվական տեխնոլոգիաների (SS) ճյուղը՝ ՀՀ SS ոլորտի հայրենական ընկերությունների արտահանումների ծավալը հինգ տարվա ընթացքում աճել է կրկնակի անգամ: Վերջին տարիների ընթացքում յուրաքանչյուր տարի տնտեսության այս ճյուղում գրանցվել է զգալի ծավալներով աճ՝ տարեկան միջինում 18-23%-ի չափով, 2016 թվականին SS ոլորտի շրջանառությունն արդեն գերազանցեց 500 մլն ԱՄՆ դոլարը (նախորդ տարվա համեմատ աճելով մոտ 20%-ով)՝ համապատասխանաբար կազմելով ՀՆԱ-ի շուրջ 6 տոկոսը⁶⁵: Համեմատության համար նշենք, որ հարևան Վրաստանում 2015 թվականին SS ոլորտի բաժինը ՀՆԱ-ում կազմել է 4,8% (ՀՀ-ում 5%), Բելառուսի Հանրապետությունում՝ 5,2% (այս երկրում գործում են միջազգային ճանաչում ունեցող SS ընկերությունների մասնաճյուղեր), Մոլդովայում՝ 6 %: Ավելացել են նաև SS ոլորտի մյուս ցուցանիշները՝ հասույթը, զբաղվածների թվաքանակը և հարկային մուտքերը: Չպետք է կարծել, որ ստացված արդյունքները ձեռք են բերվել միայն կամ բացառապես արտոնությունների հաշվին, քանի որ, իհարկե, եղել են նաև ճյուղի աջակցության այլ գործիքներ: Սակայն, այնուհանդերձ, պետք է ընդունել, որ այդ արտոնություններն իրենց էական դերն են ունեցել SS ընկերությունների աջակցության գործում: Այդ միջոցառումը նրանց թույլ է տվել արդյունավետորեն իրացնել իրենց մտավոր նորարարական ներուժը: Խոսքը գնում է ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից 17.12.2014թ.-ին ընդունված «Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտի պետական աջակցության մասին» ՀՀ օրենքի մասին: Սույն օրենքով սահմանվում են որոշակի հարկային

⁶⁵ Հայաստանի տեղեկատվական և հեռահաղորդակցության տեխնոլոգիաների ոլորտի հետազոտության հաշվետվություն՝ 2008թ., 2012թ., 2013թ., 2014թ., 2015թ.:

արտոնություններ նորաստեղծ SS ընկերությունների համար. համաձայն նշված օրենքի՝ SS նորաստեղծ ընկերության համար գրանցման պահից 3 տարվա ընթացքում գործում են հետևյալ հարկային արտոնությունները. շահութահարկի 0% դրույք, իսկ եկամտահարկի համար՝ 10% դրույքաչափ՝ անկախ ամսական հարկվող եկամտի չափից⁶⁶: 2015 թվականից նոր բացված SS ընկերությունների մեծ քանակը պայմանավորված է հենց նշված օրենքի ընդունմամբ:

Նման շարժը պահպանելու համար անհրաժեշտ է այդ արտոնությունները երկարաձգել մինչև 2027 թվականը: Առաջիկա տասը տարում բոլոր հնարավորությունները կան SS ոլորտը դարձնել ՀՀ արտահանման առանցքային ճյուղերից մեկը:

Ընդհանուր առմամբ, մեզանում առկա է լուրջ ներուժ ոչ հումքային արտահանման ավելացման համար, ըստ որում, փաստ է, որ աշխարհում աճում է հովանավորչությունը, չի դադարել առևտրային խոչընդոտներ ստեղծելու պրակտիկան: Միջազգային ուժեղ մրցակցությանը դիմանալու համար հայկական ընկերությունները պետք է ապահովեն արդյունավետության նոր մակարդակ, ապրանքների և ծառայությունների բարձր որակներ, աշխատանքի բարձր արտադրողականություն: Երկրին հարկավոր են զարգացման մասնագիտական և հավասարակշռված կանխատեսումներ: Անհրաժեշտ է հստակ որոշել թե տնտեսական աճի վրա ինչ և ինչպիսի ազդեցություն կունենան գործարար ակտիվության և ներդրումային կլիմայի բարելավումը, փոքր և միջին ձեռնարկատիրության աջակցությունը, մյուս միջոցառումները, ինչպիսին կլինի մարզերի և տնտեսության առանձին ոլորտների դերը: Այդ խնդիրների իրականացման համար անհրաժեշտ է, որ ՀՀ կառավարությունը՝ առաջատար գործարար շրջանակների մասնակցությամբ, մինչև 2018թ.-ի սեպտեմբերը մշակի գործողությունների (միջոցառումների) առարկայական պլան՝ նախատեսված մինչև 2025 թվականը, որի իրացումը թույլ կտա արդեն 2019-2020 թվականների սահմանագծին դուրս գալ տնտեսական աճի տեմպերով համաշխարհայինից ավելի բարձր կայուն ցուցանիշների, ինչը կնշանակի ՀՀ-ի դիրքերի ամրապնդում տարածաշրջանում: Նկատենք նաև, որ ՀՀ կառավարության 2017-2021 թվականների ծրագրում այդ ցուցանիշի համար ծրագրավորված է տարեկան

⁶⁶ Տե՛ս ՀՀ օրենքը «Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտի պետական աջակցության մասին»:

5%-անոց աճ⁶⁷: Կարևոր է, որ նման մոտեցումն աջակցություն գտնի և վստահության արժանանա գործարար համայնքի կողմից:

Այսօր ակնհայտ է մարդկանց աճող հետաքրքրությունը տնտեսական ազատության ընդլայնման, գործարարության վարման կայուն, կանխատեսելի կանոնների, ներառյալ հարկային համակարգի նկատմամբ: Այդ ամենն իրականացնելու համար կարիք կա ընդունելու օրենք, ըստ որի, օրինակ, սկսած 2019թ.-ից հինգ տարով գործարարության գործող հարկային կանոնները չեն փոխվելու (այդպիսի որոշում կայացվել է ՌԴ-ում՝ սկսած 2014թ.-ից չորս տարվա համար): ՌԴ-ում դրանք չվերանայվեցին անգամ տնտեսական իրավիճակի կտրուկ փոփոխությունից հետո (նկատի ունենք 2015թ.-ից սահմանված պատժամիջոցները):

Վերը նշվածի հետ մեկտեղ, անհրաժեշտ է, որ հարկային համակարգը ծառայի իր հիմնական նպատակին՝ խթանի գործարար ակտիվությունը, նպաստի տնտեսության և ներդրումների աճին, ստեղծի մրցակցային պայմաններ ձեռնարկությունների զարգացման համար: Ի վերջո, կանոնակարգման կարիք ունեն նաև գոյություն ունեցող հարկաբյուջետային արտոնությունները, ի նկատի ունենք դրանք ավելի հասցեական դարձնելը, անարդյունավետ գործարքներից հրաժարվելը:

Նկատի ունենալով այն հանգամանքը, որ 2018թ.-ի հունվարի 1-ից գործողության մեջ է դրվել «ՀՀ հարկային օրենսգիրքը»⁶⁸, անհրաժեշտ է մանրամասն և բազմակողմանիորեն քննարկել հարկային նոր համակարգի կիրարկման հետ կապված առաջարկությունները, այդ աշխատանքները պարտադիր կարգով իրականացնել գործարար աշխարհի ներկայացուցիչների հետ համատեղ: Չնայած այդ փաստաթղթի վերաբերյալ մինչև օրս պահպանվող տարակարծություններին շատ կարևոր է, որ մինչև 2019թ.-ը օրենսդրության մեջ ընդունվեն բոլոր անհրաժեշտ փոփոխությունները և լրացումները, որպեսզի դրանք գործողության մեջ դրվելուց հետո ամրագրեն երկարաժամկետ հատվածի համար նոր և կայուն հարկային կանոններ:

Այս տեսանկյունից կարևոր է նաև, որ ՀՀ կառավարությունը մշակի կայուն պետական բյուջեի և հանրային ֆինանսների ապահովման կառուցակարգերի

⁶⁷ Տե՛ս ՀՀ կառավարության որոշում N 646-Ա «ՀՀ կառավարության 2017-2021 թվականների ծրագրի մասին»:

⁶⁸ Հայաստանի Հանրապետության հարկային օրենսգիրք, հոդված 444 (Օրենսգիրքն ուժի մեջ մտնելը), Եր., «Պաշտոնական տեղեկագիր» ՓԲԸ, էջ 509:

կատարելագործման հարցերը, պետության պարտավորությունների կատարման ապահովման նպատակով՝ անկախ արտաքին գործոններից, այդ թվում՝ նաև համաշխարհային շուկայում պղնձաքարի և ՀՀ-ից արտահանվող մյուս հանքաքարերի գների փոփոխության:

Առաջիկայում անհրաժեշտ է էականորեն նորացնել նաև ձեռնարկությունների գործունեությունը կանոնակարգող իրավական բազան: Ներկայումս կարևոր է ապահովել արդյունավետ իրավական ակտերի իրավակիրառությունը՝ հատկապես տեղերում: Առանձնապես պետք է ուշադրություն դարձնել, որ յուրաքանչյուր մարզում կամ համայնքում գործարարության համար մատուցվող հիմնական ծառայությունները, ինչպես օրինակ, շինարարության թույլտվությունները, ենթակառուցվածքներ մուտքը և այլն, ամբողջությամբ համապատասխանեն ՀՀ օրենսդրությանը և մարզերի լավագույն փորձին: Ըստ որում, այս թեման ոչ թե մեկանգամյա միջոցառում է, այլ շարունակական և անընդհատ գործընթաց, որը չափազանց կարևոր աշխատանք և ուղղություն է պետական կառույցների և մասնավոր հատվածի համատեղ գործունեության ժամանակ: Կարևոր է հետևել, թե ինչ է կատարվում մարզերում, ինչ հիմնախնդիրներ են առաջ գալիս ձեռնարկատիրության իրականացման տարբեր ոլորտներում և գնահատել մարզպետարանների աշխատանքի որակը, հատկապես, ինչն այդ ցուցանիշների ուղղությամբ: Դա իշխանություններին թույլ կտա ապահովել բոլոր մարզերում և համայնքներում միասնական և միատեսակ բարձր մակարդակ ունեցող գործարար միջավայր:

Ներկայումս ՀՀ տնտեսության առաջնահերթ խնդիրներից են գործարար ակտիվության աջակցումը, խոշոր տնտեսական նախագծեր իրականացումը, ֆինանսական ռեսուրսները մատչելիությունը, առավել ևս, որ ինֆլացիան նվազել է, ինչը ստեղծել է օբյեկտիվ պայմաններ էժանացնելու տրամադրվող վարկերը: Հակաճգնաժամային ծրագրի աջակցության շրջանակներում 2015-2016թթ.-ին ՀՀ բանկային համակարգի կապիտալի լրացումը կազմեց 30,0 մլրդ ՀՀ դրամ: Այդ ռեսուրսը թույլ տվեց առևտրային բանկերին էականորեն ավելացնել վարկավորման հնարավորությունները: Սակայն վարկերի ծավալը 2016 թվականին դեռևս չավելացավ, նույնիսկ, փոքր քանակությամբ, նվազեց: Հասկանալի է, որ նման վիճակի գործում ազդեցություն են ունեցել դրամի, օտարերկրյա արժույթի կուրսերի հետ կապված

հաշվարկները, սակայն վարկավորման ծավալներն այնուհանդերձ նվազել են, նույնիսկ եթե հաշվի առնենք փոխարժեքների տարբերությունները: Մինչդեռ կան փորձագետներ, ովքեր կարծում են, որ շատ կարևոր է՝ ուշադրություն դարձնել փոխարժեքների կուրսային տարբերություններին: Հասկանալի է, որ դրամի փոխարժեքը դոլարի կամ եվրոյի համեմատ փոփոխվել է, և դա պետք է հաշվի առնել, սակայն, այդ հանգամանքի հաշվառմամբ էլ միևնույնն է տնտեսության վարկավորման նվազման փաստը մեզանում առկա է:

Ակներև է, որ այլ կարծիք տնտեսության իրական հատվածի վարկավորման խթանման վերաբերյալ լինել չի կարող: Սակայն նույնիսկ այս դեպքում բաց է մնում առանցքային հարցը՝ ինչպիսի՞ մեթոդներով և միջոցներով դա իրագործել: Ակնհայտ է նաև, որ վարկավորում կարող են իրականացնել միայն կապիտալի լուրջ պաշարներ ունեցող կայուն բանկերը:

2016 թվականին հայրենական բանկերը վերականգնեցին իրենց՝ ըստ կապիտալի շահութաբերությունը (ROE)⁶⁹ եթե 2015թ.-ին շահութաբերությունը եղել է բացասական՝ -4,3%, ապա 2016թ.-ին այն արդեն դրական էր՝ 5,8%⁶⁹: Բացի այդ, Կենտրոնական բանկի հետևողական և կտրուկ աշխատանքի շնորհիվ բանկային համակարգը մաքրվեց այն «գրասենյակներից», որոնք խախտելով բանկային ոլորտի օրենքներն ու այլ իրավական ակտերը, հաճախորդների իրավունքները, վարում էին կասկածելի ֆինանսական գործառնություններ: Ֆինանսական շուկաներից հեռացան այդպիսի բանկերի մի մասը՝ շուկայի թույլ խաղորդները:

Մի շարք պետություններում բանկային համակարգի համար ստեղծվել են խթաններ հենց այդ՝ տնտեսության իրական հատվածի վարկավորման համար: Որոշ երկրներում էլ քննարկվում է բանկերի հնարավորությունների սահմանափակումը՝ ներգրավված միջոցների ներդրումը ֆինանսական գործիքներում: Արտասահմանյան փորձի ուղղակի կիրառումը Հայաստանում անթույլատրելի է, քանի որ ՀՀ տնտեսությունը և նրա կառուցվածքը էականորեն տարբերվում են այլ երկրների տնտեսություններից և դրանց կառուցվածքից, սակայն, վերլուծելով այդ փորձը, կարելի է վերցնել այն, ինչը հարմար և օգտակար է մեզ:

⁶⁹ Տե՛ս ՀՀ կենտրոնական բանկ, Ֆինանսական կայունության հաշվետվություն 2016, էջ 41, Ֆինանսական կայունության հաշվետվություն 2015, էջ 41:

Այսպես՝ բազմաթիվ երկրներում հաջողությամբ գործում է ոչ բանկային ֆինանսական հատվածը: Այն պետք է նաև զարգացնել մեզանում, ինչը հնարավորություն կտա ընդգրկել ներդրողների, քաղաքացիների միջոցները տնտեսության մեջ պարտատոմսերի և արժեթղթերի շուկայի մյուս գործիքակազմի միջոցով: Այս հիմնախնդիրները վաղուց քննարկման առարկա են և պահանջում են ՀՀ Կենտրոնական բանկի և Կառավարության համատեղ առաջարկություններով ֆինանսական շուկայի զարգացման ծրագիր, որն ուղղված կլինի տնտեսական բարձր աճի ապահովման լուծմանը: Դրա հետ մեկտեղ ցանկացած փոփոխություն չպետք է հանգեցնի մակրոտնտեսական անհավասարակշռության և տնտեսության մեջ, այսպես կոչված, պղպջակների առաջացմանը:

Հատկապես կարևոր է ՓՄՁ (Փոքր և միջին ձեռնարկատիրություն) վարկավորման աջակցությունը: ՓՄՁ-ն Հայաստանի տնտեսական մրցունակության ապահովման հիմնական անկյունաքարն է: ՓՄՁ դիրքի ամրապնդումը և զարգացումը նաև տնտեսական բարձր աճի խնդրի լուծմանը նպաստող հանգամանքներից է: Պատահական չէ, որ ՀՀ կառավարությունը նշված նպատակների իրականացման արդյունքում միջնաժամկետ (2016-2018թթ.) հեռանկարի համար տնտեսությունում ուղենիշ է ընդունել ՓՄՁ-ների արդյունքի բարձրացումը և ՀՆԱ-ում մինչև 40 տոկոսի կշռի կայուն ապահովման համար հիմքի ստեղծումը⁷⁰: Այսօր պատկերը հետևյալն է (տե՛ս աղյուսակ 2.3.19-ը):

Ինչպես երևում է աղյուսակից, հատկապես, 2016թ.-ին էական առաջընթաց է գրանցվել ՀՆԱ-ում ՓՄՁ-ների հարկային վճարների տեսակարար կշիռների մեծացման առումով, որը մեր կարծիքով պայմանավորված է վերջին երկու տարիներին իրականացված հարկային փոփոխություններով: Սակայն պատկերը կարող էր ավելի լավը լիներ, եթե ՓՄՁ-ների աճին խոչընդոտող հանգամանքները՝ հարկային վարչարարությունը, պետություն-մասնավոր հատված երկխոսության թերացումը, գործազրկության բարձր մակարդակը, ՓՄՁ սուբյեկտների ֆինանսավորման հասանելիության դժվարությունները վերանային⁷¹:

⁷⁰ Տե՛ս Հավելված՝ ՀՀ կառավարության 2015թ.-ի հոկտեմբերի 1-ի նիստի N 44 արձանագրային որոշման, «Ռազմավարություն փոքր և միջին ձեռնարկատիրության զարգացման 2016-2018 թվականների», էջ 19:

⁷¹ Տե՛ս նույն տեղը, էջ 32:

**2013-2016 թվականներին ՓՄՁ ոլորտը բնութագրող հիմնական
ցուցանիշները Հայաստանում⁷²**

Տարեթիվ	ՓՄՁ ոլորտի տեսակարար կշիռը ՀՆԱ-ում (%)	ՓՄՁ սուբյեկտներում գրառվածների տեսակարար կշիռը գրառվածների ընդհանուր թվաքանակում (%)	ՓՄՁ հարկային վճարների տեսակարար կշիռն ընդհանուր հարկային եկամուտներում(%)
2013	34.2	31.1	23.8
2014	32.4	32.7	23.2
2015	32.0	34.4	24.1
2016	35.8	30.0	37.7

Վերջինի հետ կապված ֆինանսական իշխանությունների ներկայացուցիչները նույնպես գտնում են, որ դա հնարավոր է: Այսպես, եթե խոշոր բանկերի նկատմամբ նրանց մասշտաբների և գործառնությունների իրականացման բարդությունների պատճառով կիրառվում են միջազգային ստանդարտներին համապատասխան կոշտ և խիստ պահանջներ (իսկ առանձին փորձագետներ կարծում են, որ նույնիսկ մեր համար դրանք չափազանց խիստ են, սակայն այժմ այդ մանրամասների մեջ իմաստ չունի խորանալ), ապա առանձին «փոքր» բանկեր, հիմնականում իրականացնելով ՓՄՁ-ների և բնակչության վարկավորման խիստ կարևոր գործառույթ, կարող են աշխատել դրանց գործունեության կարգավորման զգալիորեն պարզեցված պահանջներով:

Անկասկած է, որ հիմնադիր պայմանները մնում են անփոփոխ՝ բանկային համակարգի յուրաքանչյուր մակարդակ պետք է լինի առողջ և կայուն, որպեսզի և՛ հաճախորդները, և՛ ավանդատուները կարողանան վստահ լինել իրենց ավանդների և միջոցների պաշտպանվածության գործում:

Հաջորդը խնդիրը, որը կարևոր նշանակություն ունի կառավարման արդյունավետության բարձրացման գործում հսկող-վերահսկող (կամ ինչպես ընդունված է ՀՀ-ում՝ տեսչական հսկողություն (ստուգումներ) իրականացնող) մարմինների աշխատանքի կատարելագործումն է: Թեև այդ մասին պարբերաբար խոսում են տարիներ շարունակ, սակայն էական փոփոխությունների չեն գրանցվում:

⁷² Աղբյուրը՝ աղյուսակը կազմվել է ՀՀ ԱՎԾ-ի՝ www.armstat.am և «Վերլուծություն ՓՄՁ Հարկային դաշտի վերաբերյալ 2013-2015. Համեմատական», ՎՋԵԲ գործարարության աջակցման գրասենյակ, Երևան, 2016թ., տվյալների հիման վրա:

Այնուհանդերձ պետք է նկատել, որ նախկինում կատարված աշխատանքի արդյունքում ստուգումների և տեսչական մարմինների գործունեությունն առաջիկայում արմատապես կբարձրացնի նրանց գործունեության թափանցիկությունը, աշխատանքի արդյունքները բնութագրող տվյալների հասանելիությունը, պարզելու համար, ո՞վ, ու՞մ և ի՞նչ հաճախականությամբ է ստուգել, ի՞նչ արդյունքներ են գրանցվել և դրանից հետո ի՞նչ փոփոխություններ են նկատվել:

Աշխատանքների նման ձևով կազմակերպումը հնարավորություն կտա արագ արձագանքել ստուգող մարմինների կողմից ձեռնարկատերերի իրավունքների խախտման յուրաքանչյուր չարաշահումներին փաստի առնչությամբ: Իմաստ չունի թվարկել ոլորտի վերաբերյալ բոլոր այն փոփոխությունները և ընդունված իրավական ակտերը, քանի որ դրանք բավարար են, սակայն անհրաժեշտ է, որ դրանք կատարվեն: Պետք է վերացնել բոլոր այն իրավական ակտերը, որոնք ոչ մի կերպ չեն ապահովում քաղաքացիների ու ձեռնարկատերերի անվտանգությունն ու ծառայությունների որակը, սակայն կաշկանդում են նրանց՝ ազատ ձեռնարկատիրական գործունեությամբ զբաղվելու համար:

ՀՀ կառավարությունն իր ուշադրության կենտրոնում պետք է պահի ստուգող-վերահսկող մարմինների աշխատանքը, անհրաժեշտ է այս գործում ներդնել այնպիսի մոտեցումներ, որոնք հիմնված են նրանց գործունեության ռիսկերի վրա և, որոնց չեզոքացումը հնարավորություն կտա զգալիորեն նվազեցնել ստուգումների քանակը, սակայն դրան զուգահեռ կբարձրացնի դրանց արդյունքայնությունը: Կարևոր է նաև, որ տեսչական մարմինները զբաղվեն ոչ միայն խախտումների և չարաշահումների բացահայտմամբ, այլ նաև դրանց կանխարգելմամբ՝ ձեռնարկատերերին տրամադրվելով խորհրդատվական օգնություն, հատկապես սկսնակներին:

Հատկապես, զգուշավոր մոտեցում է անհրաժեշտ է ցուցաբերել ինքնազբաղված քաղաքացիների գործունեությանը: Անհրաժեշտ է բացառել դրանց գործունեության դիտարկումը որպես ապօրինի ձեռնարկատիրական գործունեություն, և ըստ այդմ մանրութների պատճառով և առավել ևս՝ մտացածին պատճառովներով, նրանց գործունեությանը խոչընդոտումը: Եվ որպեսզի այդպիսի առիթները կամ «պատճառները» ընդհանրապես բացառվեն, անհրաժեշտ է, որպեսզի ամենամոտ ապագայում հստակորեն սահմանվեն ինքնազբաղված քաղաքացիների իրավական

կարգավիճակը, ինչը մարդկանց թույլ կտա հանգիստ և նորմալ աշխատել հոգուտ պետության և իրենց եկամուտների ավելացման՝ հանրօգուտ աշխատանքներ, ծառայություններ մատուցելով և արտադրելով, դրանով իսկ ավելացնելով բարիքների ծավալը հասարակության մասշտաբով:

Անհրաժեշտ է անցկացնել գույքագրում և վերացնել բոլոր վարչական, իրավական, ցանկացած արգելքները, որոնք խանգարում են գործարարությանը մտնելու ինչպես գործող, այնպես էլ նոր ձևավորվող բարձր տեխնոլոգիական շուկաներ, այդպիսի նախագծերը պետք է ապահովել ֆինանսական ռեսուրսներով, այդ թվում այդ աշխատանքների լուծմանը նպատակաուղղել համահայկական զարգացման բանկի միջոցները:

Ցանկացած երկրի տնտեսության նորացման գործում անհրաժեշտ պայման են որակյալ կադրերը, որոնք պատրաստ են իրականացնել նոր մակարդակի աշխատանքներ: Ուստի, գործարարության հետ մեկտեղ, անհրաժեշտ է կայացնել միջին մասնագիտական, բարձրագույն կրթության ժամանակակից համակարգը, կազմակերպել ուսումնական հաստատությունների պրոֆեսիոնալ դասախոսական անձնակազմի վերապատրաստումներ՝ հիմք ընդունելով միջազգային ստանդարտները: Այս տեսանկյունից անհրաժեշտ է ավելացնել ինժեներների, ՏՏ մասնագետների, մյուս առանցքային ուղղությունների մասնագետների պատրաստման պետական տեղերը, որոնք կանխորոշում են տնտեսության զարգացումը: Անհրաժեշտ է մոտ ապագայում առաջատար բուհերի հիման վրա, այդ թվում՝ նաև, մարզերում գտնվող մասնաճյուղերի, ստեղծել գիտելիքների կենտրոններ, որոնք կոչված կլինեն ապահովելու ծրագրերի ու նախագծերի մտավոր և կադրային աջակցությունը, որոնք կապված են նոր ոլորտների և շուկաների ձևավորման հետ:

Տնտեսական աճի, գիտական և տեխնոլոգիական մտքի կուտակման կարևոր գործոն պետք է ծառայի նաև հիմնարար գիտությունը: Ըստ որում՝ այդ ոլորտի զարգացման առջև դրվում է երկակի խնդիր. գնահատել, կանխատեսել ապագայի միտումները և առաջարկել օպտիմալ լուծումներ պատասխանելու այդ մարտահրավերներին, որոնց հետ առնչվում է մեր հասարակությունը և տնտեսությունը:

Գիտության և հետազոտական աշխատանքների ոլորտում կարևոր է, որ մարդիկ տեսնեն իրենց գործունեության հորիզոնները, հեռանկարները, ինչի կապակցությամբ անհրաժեշտ է ապահովել արդյունավետ հետազոտական նախագծերի երկարաժամկետ ֆինանսավորումը: Այդ գործում կարևոր է, հատկապես, երիտասարդ գիտական աշխատողներին աջակցությունը, որպեսզի նրանք ունենան իրենց հետազոտական խմբերը և լաբորատորիաները: Նրանց համար պետք է նախատեսել դրամաշնորհների ծրագրեր 5-ամյա կամ ավելի երկարատև ժամանակահատվածի համար:

Գիտական կենտրոնների ստեղծումը սերտորեն պետք է ինտեգրված լինի կրթության համակարգի, տնտեսության և բարձրտեխնոլոգիական ընկերությունների հետ: Անհրաժեշտ է նաև, որ գիտահետազոտական մշակումները դառնան հաջողակ առևտրային արդյունքներ, քանի որ այդ խնդրի լուծման գործում կան արգելքներ՝ գիտական մշակումներից մինչև դրանց կիրառական արդյունքների ձեռքբերումը պահանջում է երկար ժամանակ, իսկ հաճախ էլ այդ մշակումները վերջնական արդյունքի (բարիքի) արժեք չեն ունենում: Վերոգրյալից հետևում է, որ հանրապետության համար անհրաժեշտ է մշակել գիտատեխնոլոգիական զարգացման նոր ռազմավարություն, որը գիտատեխնոլոգիական առաջընթացի հանգուցային հարցերի և մշակումների գործում կապահովի զգալի առաջընթաց և նոր արդյունքներ:

Այսպիսով, արձանագրենք, որ մեզանում տնտեսության զարգացման արգելակման հիմնական պատճառները գտնվում են, նախ և առաջ, մեր ներքին հիմնախնդիրներում: Ամենից առաջ խոսքը ներդրումային ռեսուրսների, ժամանակակից տեխնոլոգիաների, որակյալ կադրերի պակասի, տնտեսական մրցակցության անբավարար վիճակի և մրցունակության ոլորտում զարգացումների, պետական առանձին հաստատությունների աշխատանքների, գործարար ակտիվության և ներդրումային դաշտի թերությունների մասին է:

Կարևորագույն խնդիր է նաև բնակչության գնողունակության մակարդակի բարձրացումը, առաջին հերթին պայմանավորված հանրային նոր արդյունքի ստեղծման մասնակցության հնարավորություններով և աստիճանով: Վերջինիս սահմանափակ հնարավորություններով է հիմնականում պայմանավորված հանրապետությունում գործազրկության՝ վերջին տաս տարիների ընթացքում այն

տատանվել է 16-19%-ի սահմաններում և բնակչության աղքատության բարձր մակարդակները (տես աղյուսակ 2.3.20):

Աղյուսակ 2.3.20

2008-2016 թթ. գործազրկությունը և աղքատությունը ՀՀ-ում⁷³

Տարեթիվը	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Գործազրկության մակարդակ՝ տոկոս	16,4	18,7	19,0	18,4	17,3	16,2	17,6	18,5	18,0
Աղքատության մակարդակ՝ տոկոս	27,4	34,1	35,8	35,0	32,4	32,0	30,0	29,8	29,4

⁷³ Աղբյուրը՝ աղյուսակը կազմվել է ըստ ՀՀ ԱՎԾ-ի Հայաստանի Վիճակագրական Տարեգիրք 2017թ., էջ 51, էջ 106 և Հայաստանի Վիճակագրական Տարեգիրք 2013թ., էջ 51, էջ 109 տվյալների:

**ԳԼՈՒԽ III. ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՈԼՈՐՏՈՒՄ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԲԱՐՁՐԱՑՄԱՆ
ՈՒՂՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ
ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ**

**3.1. Հանրային կառավարման համակարգում ռազմավարական
կառավարման բարեփոխման գերակայությունները ՀՀ-ում**

ՀՀ Սահմանադրության (փոփոխություններով) պահանջներից ելնելով քննարկենք 2018թ.-ի սկզբին ՀՀ գործադիր մարմնի կողմից նախաձեռնած մի շարք իրավական ակտերը և դրանցում կատարվող փոփոխությունները: Դրանցից առաջինը «Կառավարության կառուցվածքի և գործունեության մասին» ՀՀ օրենքի նախագիծն է, որը քննարկվել և ընդունվել է 2018թ.-ի փետրվարի 1-ին կայացած ՀՀ կառավարության նիստում և ներկայացվել է ՀՀ Ազգային ժողովի քննարկմանը:

Մասնավորապես, 2015 թվականի փոփոխություններով Սահմանադրությամբ հստակեցվեց գործադիր իշխանության համակարգը, այդ համակարգում փոխհարաբերությունների շրջանակը ՀՀ Նախագահի, Ազգային ժողովի, կառավարության և իշխանության մյուս ճյուղերի հետ⁷⁴: Սահմանադրության 146-րդ հոդվածով սահմանվեց, որ Կառավարությունը, հանդիսանալով գործադիր իշխանության բարձրագույն մարմին, իրականացնում է պետական կառավարման համակարգի մարմինների ընդհանուր ղեկավարումը: Սահմանադրության 146-րդ հոդվածի 4-րդ մասի համաձայն՝ Կառավարության լիազորությունները սահմանվում են Սահմանադրությամբ և օրենքներով, իսկ 147-րդ հոդվածի 2-րդ մասով ամրագրվել է, որ նախարարությունների ցանկը և Կառավարության գործունեության կարգը Կառավարության ներկայացմամբ սահմանվում են օրենքով⁷⁵:

⁷⁴ Այդ մասին տե՛ս, մասնավորապես, «Հայաստանի Հանրապետության Սահմանադրության փոփոխությունների նախագծի մեկնաբանությունները», Հայաստանի Հանրապետության Սահմանադրության փոփոխությունների նախագիծ և մեկնաբանություններ, Եր., «Տիգրան Մեծ» հրատ. ՓԲԸ, 2015թ., էջ 94-144:

⁷⁵ ՀՀ Սահմանադրությունը ընդունվել է 2015թ.-ի դեկտեմբերի 6-ին անցկացված հանրաքվեով և ուժի մեջ է մտել 2015թ.-ի դեկտեմբերի 22-ին, տես՝ Հայաստանի Հանրապետության Սահմանադրության փոփոխություններ, <http://www.arlis.am/>.

Պետք է նշել, որ ներկայում ՀՀ կառավարության և դրան ենթակա պետական կառավարման մարմինների գործունեության կազմակերպման հետ կապված հարաբերությունները կարգավորվում են ՀՀ Նախագահի 2007 թվականի հուլիսի 18-ի «Հայաստանի Հանրապետության կառավարության և նրան ենթակա պետական կառավարման այլ մարմինների գործունեության կազմակերպման կարգը սահմանելու մասին» ՆՀ-174-Ն հրամանագրով⁷⁶, իսկ ՀՀ կառավարության կառուցվածքը սահմանվում է «Հայաստանի Հանրապետության կառավարության կառուցվածքի մասին» ՀՀ օրենքով⁷⁷:

«Կառավարության կառուցվածքի և գործունեության մասին» ՀՀ օրենքի նախագծով նախատեսվում է միավորել վերը նշված երկու իրավական ակտերը և լուծել հետևյալ հիմնախնդիրները՝

- սահմանել ՀՀ կառավարության կազմը և կառուցվածքը,
- ամրագրել ՀՀ կառավարության կազմավորման կարգի, ժամկետների, կառավարության անդամների լիազորությունների ստանձնման, կառավարության կազմում կատարվող փոփոխությունների մասին, կառավարության հրաժարականը կարգավորող դրույթները,
- կարգավորել կառավարության անդամների՝ վարչապետի, փոխվարչապետների, նախարարների իրավասությունները,
- նախատեսել դրույթներ կառավարության նիստերի, կառավարության որոշումների ընդունման կարգի վերաբերյալ,
- սահմանել կառավարության անդամի պաշտոնի անհամատեղելիությանը և գործունեության երաշխիքներին վերաբերող դրույթներ:

«Կառավարության կառուցվածքի և գործունեության մասին» ՀՀ օրենքի նախագծի ընդունման արդյունքում ակնկալվում է հստակ և համապարփակ կարգավորել ՀՀ Սահմանադրության 2015 թվականի փոփոխությունների արդյունքում ՀՀ կառավարության վերաբերյալ սահմանադրորեն ամրագրված նոր հարաբերությունները՝ ստեղծելով կառավարության գործունեության համար անհրաժեշտ և բավարար իրավական նախադրյալներ: Այս նախագծի արժանիքներից է

⁷⁶ Հայաստանի իրավական տեղեկատվական համակարգի պաշտոնական կայք՝ www.arlis.am

⁷⁷ Ընդունվել է ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից 2008 թվականի հունիսի 17-ին, ՀՕ-79-Ն, www.arlis.am

նաև նախարարություններին վերապահված գործունեության ոլորտների սահմանումը օրենքի առանձին հավելվածով, ինչը կարևոր է առաջին հերթին հանրային կառավարման մարմինների գործառույթների հստակեցման, դրանց գործառույթների կրկնությունը բացառելու, ուստի և՛ իրենց վերապահված գործառույթների կատարման համար պատասխանատվության աստիճանի բարձրացման և պետության ծախսերի օպտիմալացման տեսանկյուններից:

Օրենքի նախագծով նախատեսված է կառավարության կազմը, որը կազմված է վարչապետից, առաջին փոխվարչապետից, երկու փոխվարչապետներից և նախարարներից, իսկ ՀՀ կառավարության կառուցվածքը մնալու է անփոփոխ և ընդգրկելու է հետևյալ նախարարությունները՝

- 1) Աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարությունը,
- 2) Առողջապահության նախարարությունը,
- 3) Արդարադատության նախարարությունը,
- 4) Արտակարգ իրավիճակների նախարարությունը,
- 5) Արտաքին գործերի նախարարությունը,
- 6) Բնապահպանության նախարարությունը,
- 7) Գյուղատնտեսության նախարարությունը,
- 8) Էներգետիկ ենթակառուցվածքների և բնական պաշարների նախարարությունը,
- 9) Կրթության և գիտության նախարարությունը,
- 10) Մշակույթի նախարարությունը.
- 11) Պաշտպանության նախարարությունը,
- 12) Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարությունը,
- 13) Սփյուռքի նախարարությունը,
- 14) Տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարությունը,
- 15) Տնտեսական զարգացման և ներդրումների նախարարությունը,
- 16) Տրանսպորտի, կապի և տեղեկատվական տեխնոլոգիաների նախարարությունը,

17) Ֆինանսների նախարարությունը⁷⁸:

Մյուս կարևոր փաստաթուղթը, որն ընդունվել է 2018թ.-ի փետրվարի 1-ի ՀՀ կառավարության նիստում «Պետական կառավարման համակարգի մարմինների մասին» ՀՀ օրենքն է, որի հետ համատեղ փոփոխություններ են առաջարկվել բազմաթիվ հարակից օրենքներում: Օրենքների նախագծերի ընդունման արդյունքում ՀՀ Սահմանադրությանը համապատասխան կսահմանվեն պետական կառավարման համակարգի մարմինների շրջանակը և դրանց կազմավորման կարգը, ինչպես նաև կկարգավորվեն դրանց հետ կապված այլ հարաբերությունները:

ՀՀ Սահմանադրության 159-րդ հոդվածը սահմանում է, որ պետական կառավարման համակարգի մարմիններն են նախարարությունները, ինչպես նաև Կառավարությանը, վարչապետին և նախարարություններին ենթակա այլ մարմիններ, որոնց կազմավորման կարգը և լիազորությունները սահմանվում են օրենքով:

Նշված կարգավորման համատեքստում, ինչպես նաև հաշվի առնելով, որ ՀՀ Սահմանադրության 147-րդ հոդվածի համաձայն՝ նախարարությունների ցանկը ենթակա է սահմանման այլ օրենքով, անհրաժեշտություն է առաջանում որոշել պետական կառավարման համակարգի այլ մարմինների շրջանակը, դրանց կարգավիճակը և սահմանել պետական կառավարման համակարգի մարմինների գործունեության վերաբերյալ ընդհանուր դրույթներ:

Միաժամանակ, պետական կառավարման համակարգի մարմինների մասին առանձին՝ նոր օրենքի ընդունման արդյունքում առաջանում է բազմաթիվ հարակից օրենքներում փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու անհրաժեշտություն՝ պայմանավորված համապատասխան մարմինների կարգավիճակի փոփոխությամբ և լիազորությունները միայն օրենքներով սահմանելու սահմանադրական կարգավորումներով:

«Պետական կառավարման համակարգի մարմինների մասին» Հայաստանի Հանրապետության օրենքի և հարակից օրենքներում փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին ՀՀ օրենքների նախագծերով լուծվել են հետևյալ խնդիրները՝

1) սահմանվել է պետական կառավարման համակարգի մարմինների

⁷⁸ Տե՛ս «Կառավարության կառուցվածքի և գործունեության մասին» ՀՀ օրենքի նախագիծը ՀՀ Ազգային ժողովի պաշտոնական կայքում http://www.parliament.am/draftreading_docs6/2/K-265_DR2.pdf հասցեով:

ընդհանուր բնութագիրը և դրանց կազմավորման կարգը,

2) նախատեսվել է ՀՀ կառավարությանը, վարչապետին և նախարարություններին ենթակա մարմինների շրջանակը,

3) ամրագրվել է պետական կառավարման համակարգի մարմնի ղեկավարի և նրա տեղակալի նշանակման ընդհանուր կարգ,

4) սահմանվել են պետական կառավարման համակարգի մարմինների կանոնադրությանը ներկայացվող նվազագույն պահանջները,

5) հարակից օրենքների նախագծերով համապատասխան օրենքները համապատասխանեցվել են «Պետական կառավարման համակարգի մարմինների մասին» ՀՀ օրենքի նախագծով սահմանված կարգավորումներին:

Տվյալ օրենքի նախագծով, բացի նախարարություններից, որոնք մշակում և իրականացնում են իրենց վերապահված գործունեության ոլորտում ՀՀ կառավարության քաղաքականությունը, նախատեսված են նաև կառավարությանը ենթակա մարմիններ, որոնք ապահովում են ՀՀ կառավարության քաղաքականության՝ օրենքով իրեն վերապահված առանձին ուղղության իրականացումը, ինչպես նաև աջակցում են իրեն վերապահված ուղղության շրջանակներում կառավարության քաղաքականության մշակմանը: Կառավարությանը ենթակա մարմինների են վերակազմակերպվելու մինչ օրս կառավարությանն առընթեր մարմնի կարգավիճակով գործող մի շարք պետական մարմինները, ինչպես նաև տեսչական մարմինները: Դրանց ցանկը հետևյալն է՝ անշարժ գույքի կադաստրի կոմիտեն, միջուկային անվտանգության կարգավորման կոմիտեն, պետական եկամուտների կոմիտեն, վիճակագրական կոմիտեն, քաղաքաշինության կոմիտեն, առողջապահական և աշխատանքի տեսչական մարմինը, բնապահպանության և ընդերքի տեսչական մարմինը, կրթության տեսչական մարմինը, շուկայի վերահսկողության տեսչական մարմինը, սննդամթերքի անվտանգության տեսչական մարմինն ու քաղաքաշինության, տեխնիկական և հրդեհային անվտանգության տեսչական մարմինը:

Օրենքով սահմանվում է, որ վարչապետին ենթակա մարմինները գործում են ազգային անվտանգության, ոստիկանության և պետական վերահսկողության ոլորտներում: Վարչապետին ենթակա մարմիններն են՝ ազգային անվտանգության ծառայությունը, ոստիկանությունը և պետական վերահսկողական ծառայությունը:

Նախարարությանը ենթակա մարմինը գործում է նախարարությանը վերապահված գործունեության ոլորտի շրջանակներում և ապահովում է նախարարության իրավասությանը վերապահված գործունեության ոլորտի առանձին ուղղությունների իրականացումը: Այդ մարմիններն են՝ հարկադիր կատարումն ապահովող ծառայությունը, քրեակատարողական ծառայությունը, պրոբացիայի ծառայությունը, փրկարար ծառայությունը, սոցիալական ապահովության ծառայությունը, պետական արարողակարգի ծառայությունը, միգրացիոն ծառայությունը, ջրային կոմիտեն, գիտության կոմիտեն, քաղաքացիական ավիացիայի կոմիտեն, զբոսաշրջության կոմիտեն, զինված ուժերի գլխավոր շտաբը, ռազմարդյունաբերության կոմիտեն, պետական գույքի կառավարման կոմիտեն, բարձրագույն որակավորման կոմիտեն, անտառային կոմիտեն, լեզվի կոմիտեն: Նախարարությանը ենթակա մարմնի ենթակայությունը համապատասխան նախարարությանը սահմանում է ՀՀ կառավարությունը⁷⁹:

Նախարարության ենթակա մարմինների են վերակազմակերպվելու ՀՀ կառավարությանն առընթեր մի շարք մարմիններ, ծառայություններ և գործակալություն, որոնց լիազորությունները սահմանված են առանձին օրենքներով: Այդ պատճառով էլ փոփոխություններ են առաջարկվել բազմաթիվ օրենքներում:

«Պետական կառավարման համակարգի մարմինների մասին» ՀՀ օրենքն ուժի մեջ է մտնելու Հանրապետության նորընտիր նախագահի կողմից իր պաշտոնի ստանձնման օրը, իսկ նախագահի կողմից իր պաշտոնը ստանձնումից հետո կազմավորված Կառավարությունը մեկամսյա ժամկետում պետք է սահմանի պետական կառավարման համակարգի մարմնի կանոնադրության օրինակելի ձևը:

ՀՀ Սահմանադրությանը համապատասխանեցնելու հանգամանքով է պայմանավորված «Կառավարչական իրավահարաբերությունների կարգավորման մասին» նոր օրենքի նախագիծը, որը հանրային քննարկմանն էր ներկայացվել 2018թ.-

⁷⁹ «Պետական կառավարման համակարգի մարմինների մասին» ՀՀ օրենքի նախագիծը տես՝ ՀՀ Ազգային ժողովի պաշտոնական կայքում՝ http://www.parliament.am/drafts.php?sel=showdraft&DraftID=9697&Reading=2&reading_draft=true հասցեով:

ի հունվարի 25-ից փետրվարի 15-ը ընկած ժամանակահատվածում⁸⁰ և ՀՀ Ազգային ժողովում երկրորդ ընթերցմամբ ընդունվել է 2018թ.-ի մարտի 23-ին⁸¹:

Հստակ և միանշանակ չեն նաև աշխատակազմի ղեկավարի գործառույթները և նրա դերն աշխատանքների կազմակերպման հարցերում, մարմնի ղեկավարի և տեղակալների, ինչպես նաև հայեցողական մյուս պաշտոններ զբաղեցնող անձանց հետ հարաբերություններում: Կառուցվածքային ստորաբաժանումների աշխատանքների գնահատման մասով նույնպես առաջանում են բազմաթիվ խնդիրներ, քանի որ ստորաբաժանումներն ենթակա են աշխատակազմի ղեկավարին, սակայն գրեթե հիմնականում աշխատում են մարմնի ղեկավարի և տեղակալների հետ և արդյունքում նրանց պետք է գնահատի աշխատակազմի ղեկավարը, ինչն էլ բերում է արհեստական լուծումների և ազդում վերջնարդյունքի վրա:

Բացի այդ, պետական մարմինների, մասնավորապես հանրապետական գործադիր մարմինների աշխատանքների կազմակերպման մասով կանոնակարգումներ են նախատեսվել նաև ՀՀ Նախագահի 2007 թվականի հուլիսի 18-ի ՆՀ-174-Ն հրամանագրով, որի ընդունումը պայմանավորված է Սահմանադրության 85-րդ հոդվածով: Այս հրամանագրով կանոնակարգված են նաև պետական մարմինների ստեղծման հարցերը: Իրավակիրառական պրակտիկայում լինում են դեպքեր, երբ հակասություն է առաջանում այս երկու իրավական ակտերի որոշ դրույթների միջև:

Հաշվի առնելով Սահմանադրական փոփոխությունների արդյունքում օրենսդրության համապատասխանեցման անհրաժեշտությունը, ինչպես նաև Սահմանադրությանը համապատասխան պետական մարմինների աշխատանքների կազմակերպման սահմանադրական պահանջը (այս հիմնախնդիրն ամրագրված է նաև Հայաստանի Հանրապետության սահմանադրական բարեփոխումների հայեցակարգում), առաջարկվում է կանոնակարգել պետական մարմինների կողմից կառավարչական հարաբերությունների մասնակցության առանձնահատկություններն առանձին օրենքով: Արդյունքում կկանոնակարգվեն և կհստակեցվեն վերը նշված

⁸⁰ Տե՛ս Իրավական ակտերի նախագծերի հրապարակման միասնական կայքում՝ <https://www.e-draft.am/projects/688/> հասցեով:

⁸¹ Տե՛ս ՀՀ Ազգային ժողովի պաշտոնական կայքում http://www.parliament.am/draftreading_docs6/2/K-268-2_DR2.pdf հասցեով:

խնդիրները, մասնավորապես՝ պետական մարմիններն անմիջականորեն կստանան իրավունքներ և պարտականություններ, կկանոնակարգվեն պետական մարմինների ստեղծման հարցերը, քաղաքացիաիրավական հարաբերությունների մասնակցության հարցերը, ինչը համապատասխանում է Քաղաքացիական օրենսգրքի 129-րդ հոդվածին «Պետական մարմինները Հայաստանի Հանրապետության անունից իրենց գործողություններով կարող են գույքային և անձնական ոչ գույքային իրավունքներ ու պարտականություններ ձեռք բերել ու իրականացնել, ինչպես նաև դատարանում հանդես գալ իրենց իրավասության շրջանակներում»⁸²:

«Կառավարչական իրավահարաբերությունների կարգավորման մասին» նոր օրենքի նախագծով կկարգավորվեն օրենսդիր, գործադիր, դատական իշխանության մարմիններում, ինչպես նաև ՀՀ Սահմանադրությամբ նախատեսված այլ մարմիններում կառավարչական իրավահարաբերությունները, ինչպես նաև քաղաքացիական իրավահարաբերություններին պետական մարմինների մասնակցության հիմնական պայմանները:

Ազգային ժողովի աշխատակազմում, վարչապետի աշխատակազմում Սահմանադրական դատարանի աշխատակազմում, Բարձրագույն դատական խորհրդի աշխատակազմում, Մարդու իրավունքների պաշտպանի աշխատակազմում կառավարչական իրավահարաբերությունները նույնպես կարգավորվելու են նշված օրենքով, եթե համապատասխան օրենքներով այլ բան նախատեսված չէ:

Կառավարչական իրավահարաբերություններ են համարվում պետական մարմինների վարչական կառուցվածքի, կանոնադրության հաստատման, ընդհանուր ղեկավարման, ղեկավարման, ենթակա և հաշվետու լինելու, կառուցվածքային փոփոխությունների և վերակազմակերպումների հետ կապված հարաբերությունները:

Պետական մարմինը կազմված է պետական մարմնի ղեկավարից, պետական մարմնի ղեկավարի տեղակալից (կոլեգիալ մարմինների դեպքում՝ կոլեգիալ մարմնի անդամներից), գլխավոր քարտուղարից (մինչ այժմ կիրառվող հասկացությամբ՝

⁸² Տե՛ս ՀՀ Քաղաքացիական Օրենսգրք, տեղադրված է Իրավական ակտերի նախագծերի հրապարակման միասնական կայքում՝ <http://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docid=74658> հասցեով

աշխատակազմի ղեկավարից⁸³), կառուցվածքային ստորաբաժանումներից, օրենսդրությամբ նախատեսված դեպքերում՝ գրասենյակից, օրենքով նախատեսված դեպքերում՝ պետական մարմնի ղեկավարի խորհրդականից, մամուլի քարտուղարից, օգնականից, ռեֆերենտից, պետական մարմնի ղեկավարի տեղակալի օգնականից, օրենսդրությամբ նախատեսված դեպքերում նաև գլխավոր քարտուղարի տեղակալից:

Պետական մարմնի կառուցվածքային ստորաբաժանման կարգավիճակին ներկայացվող պահանջները սահմանում է ՀՀ կառավարությունը, իսկ ստորաբաժանումների իրավասությունները սահմանում է մարմնի ղեկավարը՝ հաստատելով դրանց կանոնադրությունները, եթե օրենքով այլ բան նախատեսված չէ: Ընդ որում, կառուցվածքային ստորաբաժանումները դասակարգվում են երկու տեսակի՝ հիմնական մասնագիտական կառուցվածքային ստորաբաժանումներ և աջակցող մասնագիտական կառուցվածքային ստորաբաժանումներ:

Հիմնական մասնագիտական կառուցվածքային ստորաբաժանումներն իրականացնում են տվյալ պետական մարմնի իրավասությունը սահմանող իրավական ակտերի պահանջների կատարումն ապահովող գործառույթներ, իսկ աջակցող մասնագիտական կառուցվածքային ստորաբաժանումներն իրականացնում են այն գործառույթները, որոնք նպաստում և աջակցում են հիմնական մասնագիտական ստորաբաժանումների գործառույթների իրականացմանը: Անհրաժեշտ է նշել, որ մինչ այժմ օրենսդրորեն սահմանված չեն եղել հիմնական և աջակցող մասնագիտական կառուցվածքային ստորաբաժանումների գործառույթները, ինչը թույլ չէր տալիս հանրային կառավարման մարմիններում տարանջատել հիմնական գործառույթներ իրականացնողներին օժանդակող կառույցներից:

«Կառավարչական իրավահարաբերությունների կարգավորման մասին» նոր օրենքի նախագծով սահմանված է նաև, որ օրենսդրությամբ նախատեսված դեպքերում Կառավարությանը, վարչապետին և նախարարություններին ենթակա մարմինները կարող են չունենալ աջակցող մասնագիտական կառուցվածքային ստորաբաժանումներ և գլխավոր քարտուղար: Այս դեպքում տվյալ մարմնի՝ քաղաքացիական իրավահարաբերությունների մասնակցությունը, կազմակերպական

⁸³ Տե՛ս «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ նոր օրենքի նախագծը հոդված 39-ը, տեղադրված է Իրավական ակտերի նախագծերի հրապարակման միասնական կայքում՝ <https://www.e-draft.am/projects/687/> հասցեով:

հարցերի կարգավորումն, անձնակազմի կառավարումն իրականացվում է այն պետական մարմնի կողմից, որի ենթակայությամբ գործում է ենթակա մարմինը:

Վերը նշված օրենքի նախագծի նորամուծություններից մեկն այն է, որ նախատեսված է փորձարարական կարգով աշխատանքների կազմակերպման և իրականացման կարգ: Այսպես, նախագծի հոդված 13-ով սահմանվում է, որ պետական մարմնի իրավասությանը վերաբերող առանձին ծրագրեր և աշխատանքներ կարող են կազմակերպվել և իրականացվել փորձարարական կարգով՝ վարչապետի կողմից հաստատված փորձարարական աշխատանքների կազմակերպման ծրագրին համապատասխան՝ առավելագույնը հինգ տարվա հաշվարկով:

Փորձարարական կարգով աշխատանքների կազմակերպման ծրագիրը ներառում է՝ նպատակները, թիրախները, օպտիմալացվող միջոցները, արդյունքների գնահատման ցուցիչները, աշխատանքներն իրականացնելու համար հաստիքների քանակը, կառուցվածքային ստորաբաժանման կարգավիճակին ներկայացվող չափանիշները, աշխատանքների կազմակերպման եղանակները, քաղաքացիական ծառայողների վարձատրության չափը, բյուջեն և այլ միջոցներ:

Վարչապետի համաձայնությամբ պետական մարմնի ղեկավարը սահմանում է առանձին քաղաքացիական ծառայողների աշխատանքների արդյունքների գնահատման անհատական ցուցիչներ:

Փորձարարական կարգով աշխատանքները կազմակերպվում են պետական մարմնի կողմից տնօրինվող բյուջեի շրջանակներում: Ծրագրի բյուջեն հաշվարկվում է ամբողջ ծրագրի տևողությանը համապատասխան, և այս աշխատանքների համար բյուջեից այլ հատկացումներ չեն կատարվում: Փորձարարական կարգով աշխատանքների կազմակերպման համար օպտիմալացվող միջոցները պահպանվում են ամբողջ ծրագրի ընթացքում և ուղղվում են միայն քաղաքացիական ծառայողների պարգևատրմանը:

Փորձարարական կարգով աշխատանքների կազմակերպման ծրագրերի կազմման, աշխատանքների կազմակերպման առանձնահատկություններն, արդյունքների գնահատման ինստիտուցիոնալ ցուցիչներն, աշխատանքների գնահատման և ամփոփման կարգը սահմանում է կառավարությունը: Ըստ էության, նշված կարգով կատարվող աշխատանքները փոխարինելու են ծրագրերի

իրականացման գրասենյակներին (ԾԻԳ), որոնք մինչ այժմ ստեղծվում և գործում էին առանց իրենց գործունեությունը կանոնակարգող իրավական ակտերի՝ ըստ անհրաժեշտության՝ որոշակի վարկային կամ դրամաշնորհային ծրագրի իրականացման համար:

Նախատեսված է նաև, որ պետական մարմնի կառուցվածքային փոփոխություններն իրականացվում են կառուցվածքային ստորաբաժանումների միաձուլման, միացման, առանձնացման, բաժանման, վերակազմավորման կամ կառուցվածքային ստորաբաժանման գործունեության դադարեցման եղանակներով:

Կառուցվածքային փոփոխություն իրականացվում է պետական մարմնի կանոնադրության փոփոխությամբ պայմանավորված գործառույթների փոփոխության դեպքում: Կառուցվածքային փոփոխություն կարող է իրականացվել նաև փորձարարական աշխատանքների կազմակերպման համար: Փորձարարական աշխատանքների կազմակերպման համար կառուցվածքային ստորաբաժանման կարգավիճակի համար փորձարարական աշխատանքների կազմակերպման ծրագրով կարող են նախատեսվել կառուցվածքի՝ տվյալ օրենքով սահմանված չափանիշներից տարբերվող այլ չափանիշներ:

«Կառավարչական իրավահարաբերությունների կարգավորման մասին» նոր օրենքն ուժի մեջ է մտնելու ՀՀ նորընտիր Նախագահի կողմից իր պաշտոնի ստանձնման օրը, իսկ օրենքն ուժի մեջ մտնելուց հետո «Պետական կառավարչական հիմնարկների մասին» ՀՀ օրենքը (2001 թվականի հոկտեմբերի 23-ի ՀՕ-247) չի տարածվելու ընդհանուր ղեկավարման լիազորություններ իրականացնող սահմանադրական մարմնի (պաշտոնատար անձի) կողմից ղեկավարվող հետևյալ պետական մարմինների վրա՝ ՀՀ Նախագահի աշխատակազմի, նախարարությունների, կառավարության ենթակա մարմինների և մարզպետարանների, վարչապետին ենթակա մարմինների, անվտանգության խորհրդի և իր աշխատակազմի, ՀՀ Ազգային ժողովի աշխատակազմի, Սահմանադրական դատարանի աշխատակազմի, նախարարության ենթակա մարմինների, Մարդու իրավունքների պաշտպանի աշխատակազմի, Դատական դեպարտամենտի, դատախազության, քննչական կոմիտեի, հատուկ քննչական

ծառայության, ինչպես նաև անկախ պետական մարմնի և ինքնավար մարմնի աշխատակազմերի վրա:

Ինչ վերաբերում է իրավահաջորդությանը, ապա քննարկվող օրենքն ուժի մեջ մտնելուց հետո աշխատակազմի ղեկավարները օրենքի ուժով համարվում են գլխավոր քարտուղարներ՝ առանց պաշտոններից ազատման, բացառությամբ «Հանրային ծառայության մասին» Հայաստանի Հանրապետության օրենքով նախատեսված աշխատակազմի ղեկավարների:

Մինչույն ժամանակ, պետական մարմինը համապատասխանաբար համարվում է պետական կառավարչական հիմնարկի իրավահաջորդ, իսկ հաշվառման հետ միաժամանակ հաշվառումից հանվում է համապատասխան պետական կառավարչական հիմնարկը: Սահմանված է նաև, որ պետական մարմինը հաշվառվելը և պետական կառավարչական հիմնարկի հաշվառումից հանելը պաշտոններից ազատման հիմք չէ, բացառությամբ օրենքով նախատեսված դեպքերի:

Մյուս օրինագիծը, որը ներկայացվել է հանրային քննարկման և քննարկվելու է ՀՀ կառավարության կողմից «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ նոր օրենքն է⁸⁴: Ներկայում քաղաքացիական ծառայության հարաբերությունները կարգավորվում են 2001 թվականին ընդունված «Քաղաքացիական ծառայության մասին» Հայաստանի Հանրապետության օրենքով⁸⁵, որտեղ գործողության 15 տարիների ընթացքում կատարվել են երկու տասնյակից ավելի փոփոխություններ: Հաշվի առնելով, որ այդ օրենքը քաղաքացիական ծառայության մասին առաջին օրենքն էր ՀՀ-ում, փոփոխությունների հիմնական նպատակը եղել է համակարգի ներդրումը, զարգացումը և կայացումը: Սակայն այսօր անհրաժեշտ է հիմնովին վերանայել քաղաքացիական ծառայության հարաբերությունները կարգավորող իրավական ակտերը՝ ժամանակին համահունչ քաղաքացիական ծառայություն ունենալու համար: Նախագծի ընդունմամբ ընդլայնվելու է քաղաքացիական ծառայության շրջանակը, համապատասխան մարմիններն ունենալու են մարդկային ռեսուրսները կառավարելու

⁸⁴ Տե՛ս «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ նոր օրենքի նախագիծը, տեղադրված է Իրավական ակտերի նախագծերի հրապարակման միասնական կայքում՝ <https://www.e-draft.am/projects/687/> հասցեով:

⁸⁵ «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքը, ընդունվել է ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից 2001թ.-ի դեկտեմբերի 4-ին, ՀՕ-272, փոփոխություններով և լրացումներով տարբերակը տե՛ս Իրավական ակտերի տեղեկատվական համակարգի պաշտոնական կայքում՝ www.arlis.am հասցեով:

օրենքով սահմանված հստակ լիազորություններ, բացի այդ ապակենտրոնացվելու է քաղաքացիական ծառայության համակարգը⁸⁶:

Տվյալ օրենքի նորամուծություններից մեկը քաղաքացիական ծառայողների էթիկայի հանձնաժողովի և բարեվարքության հարցերով կազմակերպչի ինստիտուտի ստեղծումն է: Եթե մինչ այժմ գործող օրենքով քաղաքացիական ծառայողների էթիկայի կանոնները և էթիկայի հանձնաժողովների ձևավորման, գործունեության կարգն ու դրանց գործառույթները սահմանվում էին Քաղաքացիական ծառայության խորհրդի կողմից, ապա օրենքի նախագծով (հոդված 33) սահմանվում է, որ՝ քաղաքացիական ծառայողների էթիկայի հանձնաժողովի կազմում ընդգրկվելու համար համապատասխան մարմինների գլխավոր քարտուղարները քաղաքացիական ծառայության տեղեկատվական հարթակում լրացնում են համակարգող փոխվարչապետի կողմից սահմանված պահանջները բավարարող երկու քաղաքացիական ծառայողի թեկնածություն (գլխավոր քարտուղարը չի կարող լինել էթիկայի հանձնաժողովի անդամ):

Օրենքի նախագծով փոփոխության է ենթարկվում նաև քաղաքացիական ծառայության կազմակերպման և ղեկավարման գործը: Քաղաքացիական ծառայության ղեկավարումը, միասնականությունը, օրենքով և այլ իրավական ակտերով սահմանված կարգով ապահովվելու է վարչապետի աշխատակազմի քաղաքացիական ծառայության գրասենյակը, որը հաշվետու է վարչապետին, կառավարությանը և համակարգող փոխվարչապետին:

Քաղաքացիական ծառայության գրասենյակը՝

- իրականացնում է համապատասխան մարմինների մարդկային ռեսուրսների կառավարման մեթոդական ղեկավարումը և վերահսկողությունը,
- ուսումնասիրում և վերլուծում է համապատասխան մարմիններում հանրային ծառայության օրենսդրության կիրառման պրակտիկան, մշակում և կառավարության, վարչապետի և համակարգող փոխվարչապետի քննարկմանն է ներկայացնում քաղաքացիական ծառայությանն առնչվող համապատասխան իրավական ակտերի նախագծերը,

⁸⁶ Տե՛ս ՀՀ Ազգային ժողովի պաշտոնական կայքում՝ http://www.parliament.am/draftreading_docs6/2/K-268_DR2.pdf հասցեով:

➤ իրականացնում է վերլուծություններ բացահայտելու հոսունության դինամիկան դրան նպաստող պայմանները, հայտարարված մրցույթներին դիմորդներ չլինելու պատճառները՝ այդ թվում պաշտոնների սխալ գնահատումը, չափանիշների սահմանումը, ենթախմբերի դասակարգումը,

➤ կառավարության սահմանած կարգով իրականացնում է աշխատանքի շուկայի վերլուծություն ըստ մասնագիտությունների և տարածքների,

➤ իրականացնում է կատարողականի գնահատման արդյունքների մոնիտորինգ և կատարում համապատասխան վերլուծություններ, ինչպես նաև վերապատրաստման արդյունքների ուսումնասիրություն և վերլուծություն,

➤ կառավարություն առաջարկություններ է ներկայացնում համապատասխան մարմինների վերակազմակերպման, գործունեության դադարման, կառուցվածքային փոփոխությունների ժամանակ քաղաքացիական ծառայության հետ կապված հարցերի վերաբերյալ,

➤ ուսումնասիրությունների և վերլուծությունների արդյունքների վերաբերյալ առաջարկություններ է ներկայացնում համապատասխան մարմիններ,

➤ համապատասխան և այլ մարմիններից ստանում է քաղաքացիական ծառայության հետ կապված անհրաժեշտ տեղեկատվություն,

➤ անձնակազմի կառավարման աշխատանքների կազմակերպման մասով տալիս է մեթոդական ցուցումներ,

➤ իրականացնում է քաղաքացիական ծառայության մասին օրենքով, այլ օրենքներով, դրանցից բխող իրավական ակտերով և իր կանոնադրությամբ նախատեսված այլ լիազորություններ:

Քաղաքացիական ծառայության գրասենյակը, օրենքով սահմանված դեպքերում քաղաքացիական ծառայության որոշ ինստիտուտների, գործառույթների, ընթացակարգերի հետ կապված կարող է փորձարարական աշխատանքներ կազմակերպել համապատասխան մարմիններում:

«Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ նոր օրենքի եզրափակիչ և անցումային դրույթներով նախատեսված է Քաղաքացիական ծառայության խորհրդի աշխատակազմի գործունեության դադարեցումը:

Բացի վերը նշվածներից փոփոխության է ենթարկվելու նաև «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքը, որը նոր խմբագրությամբ նույնպես ներկայացված է հանրային քննարկման⁸⁷, այդ օրենքի ընդունումը նույնպես պայմանավորված է 2015 թվականին կատարված ՀՀ Սահմանադրության փոփոխությունների ընդունմամբ և նպատակ է հետապնդում ունենալ պաշտոնների հստակ դասակարգում, հանրային ծառայողների ու բարձրաստիճան պաշտոնատար անձանց բարեվարքության համակարգի կատարելագործումը և մի շարք այլ՝ նոր առաջացած խնդիրների լուծումը:

Այսպիսով, ՀՀ-ում կառավարման նախկին ձևի փոփոխությունը, և անցումը երկրի կառավարման խորհրդարանական ձևի պահանջում է հանրային կառավարման համակարգում նկատելի փոփոխությունների և նորամուծությունների իրականացում, որոնք ներկայումս ընթանում են և իրենց տրամաբանական շարունակությունը կստանան դրանց գործնական կիրառության պայմաններում: Անկասկած, դրանց նպատակն է կատարելագործել հանրային կառավարման, հատկապես, ռազմավարական կառավարման ոլորտը, նպաստել նոր, ավելի արդյունավետ կառուցակարգերի գործնական կիրառմանը:

3.2. ՀՀ հանրային ծառայության ոլորտում աուֆսորսինգի կիրառման հեռանկարները

Հայաստանի Հանրապետության կառավարության ծրագրում (2017-2022թթ.)⁸⁸ զգալի տեղ է հատկացված պետություն-մասնավոր հատված համագործակցությանը, որն առաջիկա տարիներին դառնալու է տնտեսության զարգացման հիմնական ուղիներից մեկը, ինչը նշանակում է հանրային ծառայությունների մի մասի պատվիրակումը մասնավորին, այսինքն՝ ծառայությունների գնում պետության կողմից: Ըստ որում, նշված ծրագրի գրեթե բոլոր բաժիններում խոսք է գնում նման համագործակցության անհրաժեշտության և ընդլայնման մասին, ինչը խոսում է կառավարության կողմից դրան տրվող կարևորության մասին: Այսպես, օրինակ,

⁸⁷ Տե՛ս «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ նոր օրենքի նախագիծը, տեղադրված է Իրավական ակտերի նախագծերի հրապարակման միասնական կայքում՝ <https://www.e-draft.am/projects/686/> հասցեով:

⁸⁸ ՀՀ կառավարության 2017 թվականի հունիսի 19-ի «Հայաստանի Հանրապետության կառավարության ծրագրի մասին» N 646-Ա որոշումը, ՀՀ կառավարության պաշտոնական կայքում՝ https://www.e-gov.am/u_files/file/decrees/kar/2017/06/17_646_1.pdf

«1.1. Պետական կառավարման արդիականացում» բաժնում նշված է, որ. «ՀՀ կառավարության կողմից ներդրված պետական ծառայությունների մատուցման միասնական հարթակների համակարգը կզարգացվի՝ ներդնելով լրացուցիչ ծառայություններ և էապես ավելացնելով միասնական հարթակների քանակն ու հասանելիությունը: Պետական ծառայությունների մատուցման ոլորտում իրականացվող բարեփոխումների արդյունքում քաղաքացիների համար հնարավորություն կստեղծվի «մեկ պատուհանի» սկզբունքով ծառայություններ ստանալու՝ բացառելով մի քանի մարմիններ այցելելու անհրաժեշտությունը:»⁸⁹:

ՀՀ կառավարության ծրագրի նույն բաժնում, ի թիվս պետական կառավարման ոլորտում համակարգի արդիականացման մի շարք միջոցառումների, կառավարությունը նախատեսում է նաև ընդլայնել քաղաքացիներին և ներդրողներին մատուցվող ծառայությունների որակը բարձրացնելու համար «մեկ պատուհանի» սկզբունքով քաղաքացիներին և տնտեսավարող սուբյեկտներին մատուցվող ծառայությունների համակարգը՝ օգտագործելով գոյություն ունեցող հարթակները և, որպես ծառայություններ մատուցողներ, ներգրավել նաև մասնավոր սուբյեկտներին:

Ծրագրի «1.2. Տարածքային կառավարում և տեղական ինքնակառավարում» բաժնում ՀՀ կառավարության առաջիկա հինգ տարիների գործունեությունը (այլ խնդիրների շարքում) հիմնականում միտված է լինելու նաև. «մինչև 2017 թվականի ավարտն ընդունել ՀՀ մարզերի 2017-2025 թթ. զարգացման ռազմավարությունները և առաջին գործառնական ծրագիրը՝ կարևորելով պետություն-համայնք-մասնավոր հատված գործընկերության մեխանիզմները,»⁹⁰:

Ծրագրի 1.3.՝ «Մարդու իրավունքների պաշտպանություն, արդարադատություն և կոռուպցիայի դեմ պայքար» բաժնում քրեակատարողական ոլորտում ՀՀ կառավարությունը նախատեսում է նաև. «մինչև 2020 թվականի ավարտն իրականացնել քրեակատարողական համակարգի ինստիտուցիոնալ բարեփոխումներ, քրեակատարողական ծառայության մի շարք գործառույթների, այդ թվում՝ սննդի ապահովման գործառույթը մասնավոր հատվածին պատվիրակելու (outsourcing)

⁸⁹ Նույն տեղում, էջ 9:

⁹⁰ ՀՀ կառավարության 2017 թվականի հունիսի 19-ի «Հայաստանի Հանրապետության կառավարության ծրագրի մասին» N 646-Ա որոշումը, էջ 12: ՀՀ կառավարության պաշտոնական կայքում՝ https://www.e-gov.am/u_files/file/decrees/kar/2017/06/17_646_1.pdf,

հնարավորության վերաբերյալ և հանձնույնների տրամադրման սահմանափակման համապատասխան ուսումնասիրություն և ծրագրի մշակումը»⁹¹:

Ծրագրի 4.3.' «Առողջապահություն» բաժնում նախատեսված է. «2017 թվականից մինչև 2019 թվականն իրականացնել բժշկական կենտրոնների կոնցեսիոն կառավարման հանձնման և (կամ) մասնավորեցման փուլային աշխատանքներ.»⁹²:

Ծրագրի 4.6.' «Սպորտ և երիտասարդություն» բաժնում ՀՀ կառավարությունը հետևողականորեն իրականացնելու է սպորտի մասսայականացմանն ուղղված միջոցառումներ և գործողություններ: Ֆիզկուլտուրայի և սպորտի մասսայականացումն ապահովելու նպատակով նախատեսվում է հնարավորինս կիրառել ֆինանսավորման նոր մոդել, որի հիմքում դրվելու է պետություն-համայնք-մասնավոր հատված համագործակցության սկզբունքը⁹³:

ՀՀ Ազգային ժողովում 2017 թվականի հունիսի 21-ին Հայաստանի Հանրապետության կառավարության ծրագրում ներկայացվել են կառավարման համակարգի բարեփոխումները և դրանց իրականացման մեխանիզմները, մասնավորապես՝

- պետական ծառայությունների մատուցման հարցում հնարավորինս անցնում «Մեկ պատուհան» համակարգին, որպեսզի քաղաքացիները մի պետական մարմնից մյուսը չվազեն, մեծ ու փոքր չինովնիկի կամքից կախում չունենան: Պետության կողմից մատուցվող 140 ծառայությունների կեսից ավելին արդեն իսկ մատուցվում է նաև մասնավորի կողմից,

- պետական համակարգի օպտիմալացում, որի արդյունքում կխնայվեն միջոցներ,

- կոմերցիոն ներուժ ունեցող ծրագրերը վարկային ռեսուրսների հաշվին իրականացնելու գաղափարախոսության վերանայում՝ նմանատիպ ծրագրերում կարևորելով մասնավորի հնարավոր ներգրավումը,

⁹¹ Նույն տեղում, էջ 19:

⁹² Նույն տեղում, էջ 107:

⁹³ ՀՀ կառավարության 2017 թվականի հունիսի 19-ի «Հայաստանի Հանրապետության կառավարության ծրագրի մասին» N 646-Ա որոշումը, էջ 118: ՀՀ կառավարության պաշտոնական կայքում՝ https://www.e-gov.am/u_files/file/decrees/kar/2017/06/17_646_1.pdf,

➤ Տնտեսական զարգացման և ներդրումների ու Գյուղատնտեսության նախարարությունների պիլոտային գործառնական վերլուծության վերանայում՝ նախարարությունների գործունեության արդյունավետության բարձրացման համար,

➤ խորհրդարանական համակարգում պետական կառավարման արդյունավետության, հանրության առջև իշխանության հաշվետվողականության, իրավունքի գերակայությունն ապահովող օրենսդրական հիմքերի ստեղծման շարունակականություն,

➤ նախաձեռնվող թվայնացման ռազմավարության շրջանակում քաղաքացիներին և բիզնեսին մատուցվող էլեկտրոնային ծառայությունների քանակի ավելացում,

➤ քաղաքացիական ծառայության ռեֆորմի իրականացում⁹⁴:

Ծրագրում անդրադարձ կա նաև հանրային կառավարման ոլորտի բարեփոխումներին, որոնց նպատակն է բարելավել որոշումների կայացման մեխանիզմները, զարգացնել կառավարման կարողություններն ու մոտեցումները՝ դրանք դարձնելով ավելի արդյունավետ, մարդակենտրոն, թափանցիկ և ներառական: Խնդիր է դրված բարձրացնել այդ մարմինների և ինստիտուտների հաշվետվողականությունը հանրության առջև⁹⁵:

Վերոգրյալից հետևում է, որ պետություն-մասնավոր հատված համագործակցությունն առաջիկա տարիներին դառնալու է տնտեսության զարգացման հիմնական ուղիներից մեկը, ինչը նշանակում է հանրային ծառայությունների մի մասի պատվիրակումը մասնավորին: Թեև նշված հիմնախնդիրը և դրա լուծման ուղիներն աշխարհում բավականին լայն տարածում են ստացել, սակայն մեզանում այս հիմնահարցը քիչ է ուսումնասիրված⁹⁶:

Բոլոր նման դեպքերում, երբ առկա է մասնավորից հանրային բնույթի ծառայություններ ձեռքբերելու կամ մասնավորին դրանք պատվիրակելու

⁹⁴ Տես՝ Հայաստանի Հանրապետության վարչապետ Կարեն Կարապետյանի ելույթը Հայաստանի Հանրապետության Ազգային ժողովում Հայաստանի Հանրապետության կառավարության ծրագիրը ներկայացնելիս, էջ 5: <http://www.gov.am/am/news/item/13047/>:

⁹⁵ Նույն տեղում, էջ 4:

⁹⁶ Այդպիսի բացառությունների շարքին է դասվում Ա.Մարկոսյանի և Գ.Կուրդինյանի «Օժանդակ կառավարչական ծառայությունների օպտիմալացումը և ձեռքբերումը մասնավոր հատվածից» հոդվածը, «21-րդ դար», «Նորավանք» գիտակրթական հիմնադրամի տեղեկատվական-վերլուծական հանդես, N 2 (72), Եր., 2017թ., էջ 95-112:

անհրաժեշտությունը, առաջանում է այդպիսի քայլին գնալու արդյունավետության հարցը: Այլ կերպ ասած, ծառայության մատուցման չափանիշը դառնում է դրա իրականացման արդյունավետությունը:

Գործարար միավորի ընդհանուր արդյունավետությունը ձևավորվում է ներքին և արտաքին արդյունավետությունների հանրագումարից: Արտաքին արդյունավետությունը կազմակերպության փոխազդեցությունն է շուկայական միջավայրի արտաքին մասնակիցների հետ, ինչի հետևանքով կարելի է գնահատել արտաքին ռեսուրսների օգտագործման արդյունավետությունը: Առևտրային կազմակերպության ներքին արդյունավետությունը բնութագրում է բոլոր տեսակի ներքին ռեսուրսների օգտագործման ռացիոնալությունը (նյութական, ֆինանսական, աշխատանքային, կառավարման որակի, ինչպես նաև ներքին հնարավորությունների օգտագործման արդյունավետությունը): Այսինքն՝ առևտրային կազմակերպության գործունեության ընդհանուր արդյունավետությունը = արտաքին արդյունավետություն + ներքին արդյունավետություն:

Առևտրային կազմակերպության գործունեության արտաքին և ներքին արդյունավետությունների հիմնախնդիրը հիմնականում երևան է գալիս, երբ այս կամ այն ծախսը կատարելիս հարց է առաջանում այն սեփական, թե արտաքին կատարողների հաշվին իրականացնելու այլընտրանքի վերաբերյալ: Այդ հարցի պատասխանը կառավարման արտապատվիրման կամ աուսորսինգի արդյունավետության գնահատումն է: Գոյություն ունի գնահատման երկու հիմնական մոտեցում՝ միաչափանիշ և բազմաչափանիշ: Միաչափանիշ մոտեցման դեպքում գնահատվում է աուսորսինգի կիրառման ազդեցությունն ընկերության միայն մեկ չափանիշից ելնելով: Որպես կանոն, խոսքը ֆինանսական ցուցանիշների մասին է, իսկ որպես գնահատման ցուցանիշ վերցվում է այն խնայողությունը կամ լրացուցիչ եկամուտը, որը ստացվել է աուսորսինգի շնորհիվ: Բազմաչափանիշ մոտեցման դեպքում գնահատվում է աուսորսինգի ազդեցությունն առևտրային կազմակերպության գործունեության տարբեր կողմերի վրա⁹⁷:

⁹⁷ Котляров И.Д. “Принятие решения об использовании аутсорсинга на основе оценки его эффекта для предприятия” // Инновации, 2010, № 9, с. 88.

Ժամանակագրական առումով առաջինը ձևավորվել են աուսորսինգի արդյունավետության գնահատման միաչափանիշ մեթոդները: Այս առումով պետք է նշել, որ չնայած աուսորսինգ հասկացությունը մեզանում սկսել է կիրառվել վերջերս, սակայն նման երևույթ գործել է նախկին Խորհրդային Միության (որի մի մասն էր նաև Խորհրդային Հայաստանը) ժամանակաշրջանում և կրել է «արտադրության մասնագիտացման փոփոխություն» անվանումը, իսկ դրա արդյունքում հնարավոր խնայողությունը գնահատելու համար կիրառվում է հետևյալ բանաձևը.

$$U_{\text{օգտ.}} = (I - (Q + S)) \cdot P_i \quad (3.1)$$

որտեղ՝

$U_{\text{օգտ.}}$ -ը՝ արտադրության մասնագիտացման փոփոխությունից խնայողությունն է (դրամական միավորով),

I - ն՝ արտադրանքի ինքնարժեքն է նախքան արտաքին արտադրողին փոխանցելը,

Q - ն՝ պատրաստի արտադրանքի գինը, որը նշանակում է արտաքին արտադրողը,

S - ն՝ տրանսպորտային առաքման ծախսերն են կատարողից մինչև պատվիրատուն (դրամական միավորով),

P_i - ն՝ i -րդ թողարկվող արտադրանքի քանակը, որը ստացվել է արտաքին արտադրողից հաշվառվող ժամանակաշրջանում⁹⁸:

Բանաձև 3.1-ի հետագա զարգացումը դարձավ ժամանակի փոփոխության ազդեցության ներառումը՝ հաշվարկված փողով .

$$U_{\text{ա}} = \sum_{i=1}^n \frac{U_i - P_i}{\left(1 + \frac{r}{100\%}\right)^i} \quad (3.2)$$

որտեղ՝

$U_{\text{ա}}$ - ն՝ աուսորսինգի տնտեսական արդյունքներն են (դրամական միավորով արտահայտված),

n - ը՝ ժամանակաշրջանի տևողությունը, որի ընթացքում պետք է կիրառվի աուսորսինգ,

⁹⁸ Н.А. Гончарова. “Существующие модели оценки эффективности аутсорсинга на предприятии”, Братск, 2012, с. 9.

U_i – ն՝ ծախսերի սպասված մակարդակն է սեփական ուժերով i -րդ տարում այն իրականացնելու համար (դրամական միավորով),

F_i – ն՝ աութորսների կողմից իրականացվող գործընթացի ողջ արժեքը i -րդ տարում (ներառում է աութորսների ծառայությունների, տրանսպորտային ծախսերի, պատվիրատուի աութորսների հետ կապված ծախսերի արժեքը),

Γ – ն՝ դիսկոնտի դրույքն է, %-ով:

Ակնհայտ է, որ բանաձև 3.2-ը, թեև հնարավորություն է տալիս կոնկրետ հաշվարկելու աութորսինգի արդյունքում ստացվող խնայողությունները, չի ներառում ոչ մի նորություն աութորսինգի կիրառման տնտեսական արդյունքի հետ կապված, այսինքն՝ բանաձև 3.1-ի համեմատ այն մի քայլ առաջ չէ: Մի քայլ առաջ անել կնշանակի բանաձև 3.2-ում ներառել ևս երկու բաղադրիչ, ստանալով բանաձև 3.3-ը.

$$U_{\text{ա}} = \sum_{i=1}^n \frac{U_i - F_i}{\left(1 + \frac{\Gamma}{100\%}\right)^i} - \sigma_0 + \epsilon_0 \quad (3.3)$$

որտեղ՝

σ_0 -ն՝ միանվագ ծախսերն են՝ կապված աութորսինգի անցման հետ (ներառում է օրինակ՝ փոխհատուցումն աշխատանքից ազատված աշխատողներին),

ϵ_0 -ն՝ միանվագ եկամուտներն են՝ կապված աութորսինգի անցման հետ (օրինակ՝ դրամական միջոցները, որոնք ստացվում են ստորաբաժանման փակման վաճառքից):

Բանաձև 3.3-ում ավելացված երկու բաղադրիչները հնարավորություն են տալիս արտահայտելու այն փաստը, որ աութորսինգի կիրառումը իր հետ բերում է կազմակերպության կառուցվածքի փոփոխություն կապված գործընթացի արտաքին օպերատորին փոխանցելու հետ:

Բանաձևեր 3.1 - 3.3-ի թերությունը կայանում է նրանում, որ դրանք սահմանափակվում են միայն աութորսինգի ֆինանսական արդյունքների գնահատմամբ, ինչը բավականին հեշտացնում է իրավիճակն ու կազմակերպությանը չեն ներկայացնում աութորսինգին անցնելու դրական և բացասական հետևանքների ամբողջական պատկերը: Միաջափանիշ մեթոդները հնարավորություն չեն տալիս աութորսինգին անցնելու նպատակահարմարության ժամանակ ուշադրություն դարձնել այնպիսի ռիսկերին, ինչպիսիք են՝ աութորսներից կախվածության մեջ

ընկնելը, սեփական հնարավորությունների կորուստը կապված արտաքին արտադրողին գործընթացի փոխանցման հետ, գործընթացի իրականացման որակի վրա լրիվ վերահսկողության անհնարինությունը: Միաչափանիշ մեթոդի թերությունների առկայությունը բերեց բազմաչափանիշ մեթոդի կիրառմանը: Կառուցվածքային առումով այն ունի հետևյալ տեսքը.

$$U = \sum_{i=1}^n U_i (Z_i - U_i) \quad (3.4)$$

որտեղ՝

U - ն՝ աուսորսինգի ազդեցությունն է,

n - ն՝ գնահատվող չափանիշների քանակն է,

U_i - ն՝ i -րդ չափանիշի կշիռն է ընդհանուր գնահատման մեջ,

Z_i - ն՝ i -րդ չափանիշի նշանակությունն է աուսորսինգի անցնելուց հետո,

U_i - ն՝ i -րդ չափանիշի նշանակությունն է մինչև աուսորսինգի անցնելը⁹⁹:

Քանի որ բանաձև 3.4-ում ներառված են բազմատեսակ ցուցանիշներ, դրանք նախապես բերվում են միասնական՝ առանց չափի սանդղակի: Համապատասխանաբար, այս մեթոդով հաշվարկվող արդյունքը նույնպես հանդիսանում է առանց չափի մեծություն: Դրանցից յուրաքանչյուրի չափանիշների սահմանը և տնտեսագիտական-կառավարչական իմաստը որոշվում է կազմակերպության կողմից ինքնուրույն:

Սակայն բանաձև 3.4-ից երևում է, որ բազմաչափանիշ մեթոդը նույնպես թերություններից զերծ չէ: Դրանցից մեկն այն է, որ նրան բնորոշ է «փոխհատուցման խնդիրը», քանի որ մեթոդը հավելումային է, ապա մեկ կամ մի քանի չափանիշների վատացումը կարող է փոխհատուցվել այլ չափանիշների նշանակության մեծացմամբ և արդյունքում աուսորսինգի գումարային էֆեկտը (արդյունքը) կլինի դրական: Այդ դեպքում կարող է այնպես ստացվել, որ պատվիրատու կազմակերպության համար, որը փոխանցում է գործընթացն աուսորսինգի, վատացող չափանիշներն ավելի կարևոր են (այլ խոսքերով կազմակերպությունը չի ցանկանում թույլ տալ դրանց վատացումը), քան լավացողները, այսինքն՝ նման դեպքում նրան ավելի

⁹⁹ Вишняков О., Гайнутдинов Д. Аутсорсинг как инструмент реформирования компании. Электронный ресурс: <http://citcity.ru/13940>

նպատակահարմար է հրաժարվել այդ ոլորտի աուսորսինգից, չնայած վերջնական գումարային դրական արդյունքին:

Նման հակասությունների հնարավորությունը զգալի չափով իմաստազրկում է բազմաչափանիշ մեթոդի կիրառությունը՝ որպես աուսորսինգի կիրառման վերաբերյալ որոշում կայացնելու գործիք: Մեկ այլ թերությունն այն է, որ վերջնական ցուցանիշը, որը հաշվարկվում է բազմաչափանիշ մեթոդով, զուրկ է տնտեսագիտական իմաստից՝ այն անձի համար, ով որոշում է ընդունում: Ուստի, անհրաժեշտ է աուսորսինգի արդյունքի գնահատման այլընտրանքային մեթոդի մշակումը, որը կարող է դրվել կիրառման վերաբերյալ որոշման ընդունման ալգորիթմի հիմքում:

Այդպիսի մեթոդը պետք է կառուցվի բազմաչափանիշ մեթոդի հիման վրա (քանի որ դրանք ընդունում են մի շարք գործոններ և այդպիսով հանդիսանում ավելի հուսալի և վերլուծության օբյեկտիվ գործիք), բայց դրա հետ մեկտեղ դրանցում պետք է փոփոխություններ կատարվեն, որոնք բացառում են փոխհատուցման արդյունքը¹⁰⁰: Նշենք, որ գործընթացների փոխանցման վերաբերյալ որոշումների ընդունումն անհրաժեշտ է համատեղել բազմաչափանիշ և միաչափանիշ մեթոդների հետ: Բազմաչափանիշ մեթոդը, ինչպես արդեն նշվել է, տալիս է ավելի ամբողջական պատկերացում այն մասին, թե ինչպես է փոփոխվում ընկերության վիճակն ամբողջությամբ, այն դեպքում, երբ ցուցանիշները, որոնք ստացվում են միաչափանիշ մեթոդի օգնությամբ ավելի հստակ են:

Աուսորսինգի գնահատման համար առաջին հերթին անհրաժեշտ է հստակեցնել չափանիշների բովանդակությունը, որոնք պետք է կիրառվեն: Վերլուծության ժամանակ անհրաժեշտ է ուսումնասիրել ցանկացած գործոն, որն ազդում է կազմակերպության վրա՝ ելնելով նրանից, որ կազմակերպությունն իրենից ներկայացնում է համակարգ (այսինքն՝ տիրապետում է ներքին միջավայրին) և գործում է ոչ թե ինքն իրեն, այլ արտաքին միջավայրում: Սրանից բխում է տրամաբանական եզրակացությունն այն մասին, որ աուսորսինգի կիրառումը պետք է հանգեցնի ներքին միջավայրի և արտաքին միջավայրի հետ փոխհարաբերությունների որակի բարելավման: Հենց այս բարելավումն էլ հանդիսանում է աուսորսինգի դրական

¹⁰⁰ Котляров И.Д. “Принятие решения об использовании аутсорсинга на основе оценки его эффекта для предприятия” // Инновации, 2010, № 9, с. 92.

արդյունքը: Նմանատիպ չափանիշները, որոնք ներառված են բազմաչափանիշ մեթոդում, պետք է համարժեք բնութագրեն կազմակերպության ներքին միջավայրի վիճակը և իր փոխհարաբերությունները արտաքին միջավայրի հետ, որի կազմի մեջ մտնում են մատակարարները, սպառողները, մարքեթինգային միջնորդները, մրցակիցները, պետական իշխանության մարմինները և հասարակական կարծիքը: Հաջորդ փուլը պետք է լինի միասնական սանդղակի ներդրումը փորձագիտական գնահատման մեթոդի օգնությամբ բոլոր ներառված չափանիշների չափման համար և յուրաքանչյուր չափանիշի կշռի որոշումը, որից հետո գնահատվում է կազմակերպության վիճակը հետևյալ բանաձևով.

$$U_{\Sigma} = \sum_{i=1}^n U_i Z_i \quad (3.5), \text{ որտեղ՝}$$

U_{Σ} - ն՝ ընկերության վիճակի ցուցանիշն է աուստրսինգի կիրառումից հետո, իսկ մնացած ցուցանիշները համընկնում են 4-րդ բանաձևում բերվածների հետ: ΔU մեծությունը իրենից ներկայացնում է աուստրսինգի կիրառումից բրուտո ազդեցությունը.

$$\Delta U = U_{\Sigma} - U_{\Sigma 0} \quad (3.6)$$

Հեշտ է համոզվել, որ այս բանաձևը համընկնում է բանաձև 3.4-ի հետ, սակայն պետք է ուշադրություն դարձնել այն հանգամանքին, որ նման ձևով հաշվարկված ցուցանիշն առաջարկվում է անվանել բրուտո ազդեցություն և ոչ թե ուղղակի ազդեցություն: Սա նշանակում է, որ այն ցույց է տալիս ընկերության վիճակի գումարային փոփոխությունը, բայց չի կարող ծառայել գործիք աուստրսինգի կիրառման վերաբերյալ որոշում կայացնել որպես բաղադրիչների փոխադարձ փոխհատուցման կառուցակարգ, որի մասին նշված է բանաձև 3.4-ի վերլուծության ժամանակ: Այսինքն՝ այս ցուցանիշի հաշվարկն, ի տարբերություն առկա բազմաչափանիշ մեթոդի, հանդիսանում է միջանկյալ և ոչ թե վերջնական փուլ:

Ուսումնասիրությունից բխում է, որ աուստրսինգի կիրառման ազդեցության գնահատման ներկայիս մեթոդները չեն կարող ծառայել որպես լիարժեք գործիք աուստրսինգի կիրառման նպատակահարմարության վերաբերյալ որոշում կայացնելու համար: Միաչափանիշ մոդելի դեպքում կարևոր թերություն է հանդիսանում մեկ պարամետրով գնահատելու ուղղվածությունը, այն է՝ ծախսերի կրճատումը:

Բազմաչափանիշ մոդելներն ավելի պակաս արդյունավետ են բաղադրիչների փոխադարձ փոխհատուցման կառուցակարգերի կիրառման հարցում:¹⁰¹

Վերը շարադրվածի առնչությամբ արտադրանք թողարկող կամ ծառայություն մատուցող կազմակերպության համար կարևոր է դառնում «արտադրել, թե՛ գնել» հարցի վերաբերյալ հիմնավորված պատասխան ունենալը:

Աութսորսինգի արդյունքը կազմակերպության վերջնական արտադրանքի կամ ծառայության որակի բարձրացումն է, որը հանդիսանում է կազմակերպության նպատակը՝ տարբերակված պահանջարկի պայմաններում: Միևնույն ժամանակ, կազմակերպությունների գործնական կառավարման փորձը, որը կենտրոնացված է աութսորսինգի վրա, ունի ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական օրինակներ: Աութսորսինգը չի կարող լինել միայն ժամանակակից գործարար միջավայրում գոյություն ունեցող միտում, ժամանակավոր գործիք, որն ուղղված է կազմակերպության ֆինանսական առողջացմանը կամ հաճախորդների ներգրավմանը:

Ի հակադրություն որոշ տնտեսագետների նկատենք, որ աութսորսինգի կիրառման հաջողությունը չի կարող համարվել կազմակերպության արդյունավետ ֆինանսական կառավարման արդյունք: Աութսորսինգը պահանջում է կազմակերպության բարձրագույն կառավարման վերափոխում և ռազմավարության մշակում, որն ուղղված է գործընկեր կազմակերպությունների հետ արդյունավետ փոխհարաբերությունների հաստատմանը: Ռիսկային հնարավորությունները, որոնք թաքնված են աութսորսինգում կապված են այն ունակությունների հետ, որոնց տիրապետում է կազմակերպությունը նախագծերի կառավարման ոլորտում այնպես, ինչպես գործարար համակարգի փոփոխությունն աութսորսինգային նախագծի արդյունքում պահանջում է դրա իրականացման յուրաքանչյուր փուլում որոշումների մանրամասն մշակում: Նախագծերի կառավարման մեջ իրազեկվածության պակասը բերում է խնդիրների առաջացման, որոնց թվին են դասվում¹⁰².

➤ աութսորսինգի նախագծի իրականացման արդյունքում կազմակերպությունը գործունեության հիմնական պրոֆիլում կորցնում է մի շարք առավելություններ մրցակիցների նկատմամբ,

¹⁰¹ Гончарова. Н.А. “Существующие модели оценки эффективности аутсорсинга на предприятии”, Братск, 2012, с. 9

¹⁰² http://www.elitarium.ru/proizvodit_pokupat_autsorsing/

- հաստատուն ծախսերը չեն նվազում երկարատև ժամանակահատվածում,
- սեփական անձնակազմի մոտիվացիան (շահադրդումը) նվազում է,
- նվազում է վերջնական սպառողներին մատակարարվող ապրանքների և մատուցվող ծառայությունների որակը,
- աուֆորսինգի փաստացի ծախսերն ավելին են, քան սեփական հնարավորություններով կատարվող արտադրության ծախսերը,
- կազմակերպության գործարար համբավին վնաս է հասցվում:

Ո՞ր դեպքում աուֆորսինգային նախագծի հաջողության հասնելու հետ կապված ծախսերը կլինեն նվազագույնը, իսկ այլ ծախսերի երկարաժամկետ արդյունքն՝ առավելագույնը: Սա կախված է մի շարք գործոններից, բայց դրանցից գլխավորը երկուսն են՝

1. կազմակերպության կառավարման համար սկզբունքային հնարավորությունն աուֆորսինգի կիրառման վերաբերյալ որոշում կայացնելու գործոնը,

2. ժամանակի գործոնը:

Աուֆորսինգի ռազմավարության հաջող իրականացման համար պահանջվում են համակարգային գիտելիքներ ֆինանսական կառավարման, գործարար պլանավորման և ռազմավարական կառավարման ոլորտներում: «Արտադրել, թե՞ գնել» ընտրության վերաբերյալ որոշման կայացումը բաղկացած է երկու փուլից.

Առաջին փուլում (այն հաճախ անվանում են նաև ծախսերի հաշվարկ) կարևոր են հետևյալ հանգամանքները.

1. սեփական արտադրության համար (հումքի, աշխատողների, ներքին լոգիստիկ ծախսերի արժեքը և այլն) ծախսերը,

2. գնումների (մատակարարի գին, պատվերի, ապահովագրության, փաթեթավորման, պահեստավորման, բեռնաթափման, որակի հսկողության և այլ ծախսեր), ինչպես նաև մատակարարման կառավարման հետ կապված ծախսերը:

Երկրորդ փուլում (որոշման ընդունում) էական են հետևյալ հանգամանքները՝

1. «արտադրել սեփական ուժերով» (արտադրական ծախսերն ավելին են, քան գնման ծախսերը, արտադրանքի նկատմամբ պահանջարկը կայուն է և բավական մեծ, արտադրանքը կարող է ձևավորվել արդեն իսկ առկա սարքավորումներով, կան որակավորված աշխատողներ և կառավարիչներ),

2. «գնել» (գնման ծախսերն ավելի են, քան արտադրելու դեպքում, արտադրանքի պահանջարկն անկայուն է և ոչ մեծ, ձեռնարկությունում բացակայում են անհրաժեշտ տեխնոլոգիական կարողությունները և որակավորված կադրերը), (տե՛ս աղյուսակ 3.2.21-ը):

Աութսորսինգի իրավական կարգավորումը: Աութսորսինգի կիրառության հնարավորությունը բխում է ՀՀ քաղաքացիական օրենսգրքի 437-րդ հոդվածից, որը սահմանում է քաղաքացիների և իրավաբանական անձանց պայմանագիր կնքելու ազատությունը: Կողմերը կարող են կնքել ինչպես օրենքով կամ այլ իրավական ակտերով նախատեսված, այնպես էլ չնախատեսված պայմանագիր:

Աութսորսինգային ծառայությունների մատուցումը կարգավորվում է ՀՀ քաղաքացիական օրենսգրքի «Ծառայությունների վճարովի մատուցում» գլուխ 39-ով: Ծառայությունների վճարովի մատուցման պայմանագրով՝ կատարողը պարտավորվում է պատվիրատուի առաջադրանքով ծառայություններ մատուցել (կատարել որոշակի գործողություններ կամ իրականացնել որոշակի գործունեություն), իսկ պատվիրատուն պարտավորվում է վճարել այդ ծառայությունների համար: Ծառայությունների վճարովի մատուցման պայմանագիրը կնքվում է գրավոր:

Աղյուսակ 3.2.21

«Արտադրել, թե՛ գնել» այլընտրանքային տարբերակների ընտրության հիմնական պատճառները¹⁰³

Հ/Հ	«Արտադրելու» պատճառներ	«Գնելու» պատճառները
1.	Արտադրության համար անհրաժեշտ հնարավորությունների առկայություն	Կառավարչական անձնակազմի ազատում հիմնական գործունեության վրա կենտրոնանալու համար
2.	Արտադրության ինքնարժեքի նվազեցում	Արտադրանքի գնման ծախսերի նվազեցում
3.	Անհրաժեշտ մատակարարների բացակայություն	Մատակարարների նկատմամբ պարտականությունների պահպանում
4.	Խնդրահարույց մատակարարումների ապահովագրություն	Տեխնիկական կամ կառավարչական հնարավորությունների ստացում
5.	Սեփական աշխատանքային ռեսուրսների կամ արտադրական հզորությունների օգտագործում	Ոչ ադեկվատ հզորություններ
6.	Արտադրանքի ցանկալի որակական մակարդակի ապահովում	Պաշարների պահպանման ծախսերի նվազեցում
7.	Մատակարարների հակամրցակցային	Ստացված է ոչ այլընտրանքային

¹⁰³ http://www.elitarium.ru/proizvodit_pokupat_autsorsing/

	համաձայնությունների կանխարգելում	աղբյուրներից
8.	Անձնակազմի պաշտպանումը ժամանակային կրճատումներից	Տեխնիկական կամ կառավարչական ռեսուրսների անհամապատասխան պահանջարկ
9.	Պատենտային արտադրանքի կամ տեխնոլոգիաների պաշտպանություն	Մատակարարների հետ համագործակցության հաստատում
10.	Կազմակերպության չափերի ընդարձակման հնարավորություն	Որոշակի արտադրանքներ (ծառայություններ) պաշտպանված են արտոնագրերով (հեղինակային իրավունք)

ՀՀ քաղաքացիական օրենսգրքի 39-րդ գլխի կանոնները կիրառվում են կապի, բժշկական, անասնաբուժական, աուդիտորական, խորհրդատվական, տեղեկատվական, ուսուցման, զբոսաշրջության և այլ ծառայությունների պայմանագրերի նկատմամբ: Կատարողը պարտավոր է ծառայությունները մատուցել անձամբ, եթե այլ բան նախատեսված չէ ծառայությունների վճարովի մատուցման պայմանագրով:

Պատվիրատուն պարտավոր է իրեն մատուցված ծառայությունների համար վճարել ծառայությունների վճարովի մատուցման պայմանագրում նշված ժամկետներում և կարգով:

Կատարման անհնարինության դեպքում, որը ծագել է պատվիրատուի մեղքով, ծառայությունները վճարվում են լրիվ ծավալով, եթե այլ բան նախատեսված չէ օրենքով կամ ծառայությունների վճարովի մատուցման պայմանագրով:

Այն դեպքում, երբ կատարման անհնարինությունը ծագել է այնպիսի հանգամանքներից, որոնց համար կողմերից որևէ մեկը պատասխանատվություն չի կրում, պատվիրատուն կատարողին հատուցում է նրա կատարած փաստացի ծախսերը, եթե այլ բան նախատեսված չէ օրենքով կամ ծառայությունների վճարովի մատուցման պայմանագրով:

ՀՀ քաղաքացիական օրենսգրքի հոդված 781-ի համաձայն ծառայությունների վճարովի մատուցման պայմանագրի նկատմամբ կիրառվում են կապալի մասին ընդհանուր դրույթները (հոդվածներ 700-727) և կենցաղային կապալի մասին դրույթները (հոդվածներ 728-737), եթե դա չի հակասում ՀՀ քաղաքացիական օրենսգրքի 777-780 հոդվածներին, ինչպես նաև ծառայությունների վճարովի մատուցման պայմանագրի առանձնահատկություններին: Դրանով իսկ նկատելիորեն ընդլայնվում են աուքսորսինգի հնարավորությունները և կիրառման շրջանակները:

Այսպես, ՀՀ քաղաքացիական օրենսգրքի հոդված 700-ով («Կապալի պայմանագիր») նախատեսված է, որ կապալի պայմանագրով մի կողմը (կապալառուն) պարտավորվում է մյուս կողմի (պատվիրատուի) առաջադրանքով կատարել որոշակի աշխատանք և դրա արդյունքը սահմանված ժամկետում հանձնել պատվիրատուին, իսկ պատվիրատուն պարտավորվում է ընդունել աշխատանքի արդյունքը և վարձատրել դրա համար:

Կապալի պայմանագրի առանձին տեսակների (կենցաղային կապալ, շինարարական կապալ, նախագծային և հետազոտական աշխատանքների կապալ, պետական կարիքների համար կապալային աշխատանքներ) նկատմամբ կիրառվում են այն դրույթները, որոնք սահմանված են կապալի պայմանագրի համապատասխան տեսակների մասին կանոններով:

Համաձայն ՀՀ քաղաքացիական օրենսգրքի հոդված 701-ի («Կապալի պայմանագրով կատարվող աշխատանքները») կապալի պայմանագիրը կնքվում է գույք պատրաստելու կամ մշակելու (վերամշակելու) կամ այլ աշխատանքներ կատարելու համար՝ պատվիրատուին հանձնելով դրա արդյունքը: Գույք պատրաստելու համար կնքված կապալի պայմանագրով կապալառուն դրա նկատմամբ իրավունքները փոխանցում է պատվիրատուին: Կապալառուն պատվիրատուի առաջադրանքը կատարելու եղանակները որոշում է ինքնուրույն, եթե այլ բան նախատեսված չէ կապալի պայմանագրով:

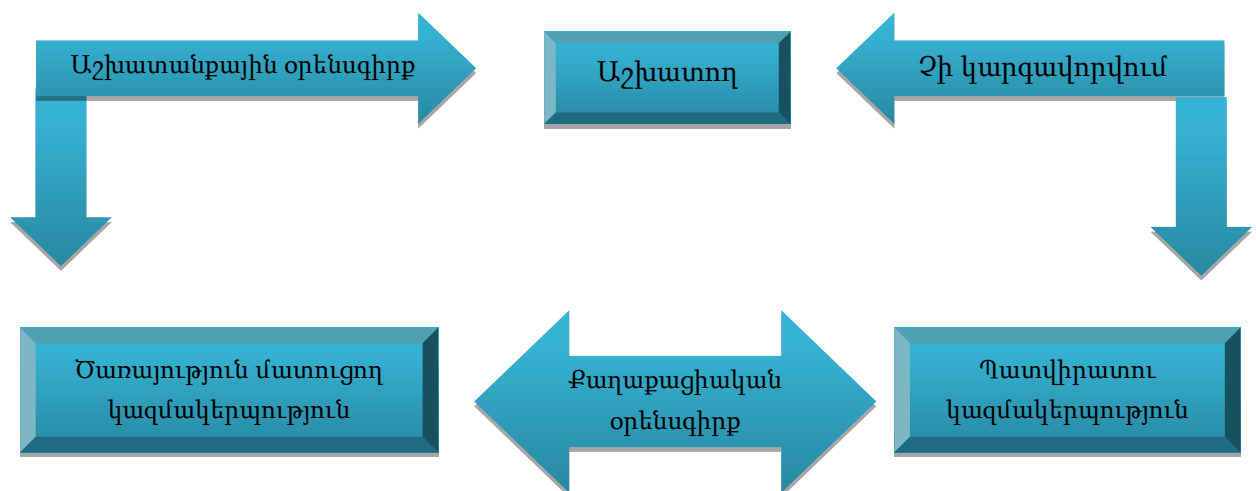
ՀՀ քաղաքացիական օրենսգրքի հոդված 728-ի («Կենցաղային կապալի պայմանագիր») համաձայն կենցաղային կապալի պայմանագրով ձեռնարկատիրական գործունեություն իրականացնող կապալառուն պարտավորվում է քաղաքացու (պատվիրատուի) հանձնարարությամբ կատարել նրա կենցաղային կամ այլ անձնական պահանջները բավարարելու համար նախատեսված որոշակի աշխատանք, իսկ պատվիրատուն պարտավորվում է ընդունել և վարձատրել աշխատանքը: Կենցաղային կապալի պայմանագիրը համարվում է հրապարակային պայմանագիր¹⁰⁴:

Ինչ վերաբերում է աշխատողների և ծառայություն մատուցող կազմակերպության միջև հարաբերություններին, ապա դրանք կարգավորվում են

¹⁰⁴ Տե՛ս «Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական օրենսգրքը» 15.02.2018թ.-ի դրությամբ կատարված փոփոխություններով և լրացումներով, Հայաստանի իրավական տեղեկատվական համակարգի պաշտոնական կայք՝ www.arlis.am:

աշխատանքային օրենսգրքով, պատվիրատու կազմակերպության և աուստրսինգային կազմակերպությանը՝ քաղաքացիաիրավական պայմանագրերով, իսկ «կազմակերպություն - պատվիրատու - աշխատող» փոխհարաբերությունները ֆորմալ կերպով չեն կարգավորվում ո՛չ քաղաքացիական, ո՛չ աշխատանքային օրենսգրքով (գծապատկեր 3.2.6):

Այսպիսով, ներկայումս ՀՀ-ում արտադրանքի (ծառայության) աուստրսինգի իմաստը հաճախ հանգում է պետական և մասնավոր հատվածների միջև համագործակցության ընդլայնմանը և խորացմանը, քանի որ պետականի համեմատությամբ մասնավորն իր գործունեությունը կազմակերպում է ավելի արդյունավետ, ինչն էլ պահանջում է պետական համապատասխան արտադրությունները և ծառայությունները փոխարինել մասնավորի կողմից տրամադրվող նույնական կամ համարժեք բարիքներով:



Գծապատկեր 3.2.6

Աուստրսինգի իրավական կարգավորումը¹⁰⁵

3.3. Հանրային կառավարման կազմակերպական կառուցվածքի բարեփոխումները և միջոցառումները

Մեկ անգամ ևս անդրադառնալով հանրային կառավարման ոլորտում ռազմավարական կառավարման արդյունավետության խնդիրներին, նշենք, որ այս հարցում կարևոր նշանակություն ունեն պետական կառավարման համակարգի

¹⁰⁵ <http://moluch.ru/archive/48/6115/>

օպտիմալացումը, գերատեսչությունների պարտականությունների հստակեցումը, կրկնությունների բացակայությունը, որին են վերաբերում հանրապետությունում Սահմանադրությամբ պայմանավորված կառավարման ամբողջ համակարգի փոփոխությունները: Սակայն, ուսումնասիրելով ՀՀ կառավարության կառուցվածքը, ինչպես նաև անդրադառնալով նախատեսվող փոփոխություններին, պետք է արձանագրել, որ այսօր կառավարության կազմում կան գերատեսչություններ, որոնք՝ գործելով որպես առանձին միավորներ, իրենց պարտականությունների առումով կրկնում են միմյանց, սակայն նրանց մասով որևէ փոփոխություն չի առաջարկվել:

Դիտարկենք երկու անկախ՝ Հայաստանի Հանրապետության տնտեսական մրցակցության պաշտպանության պետական և Հայաստանի Հանրապետության հանրային ծառայությունները կարգավորող հանձնաժողովների գործառույթներին վերաբերող մի շարք դրույթներ, որոնք ամփոփ տեսքով ներկայացված են աղյուսակ 3.3.22-ում:

ՀՀ տնտեսական մրցակցության պաշտպանության պետական հանձնաժողովը ստեղծվել է Հայաստանի Հանրապետությունում ազատ տնտեսական մրցակցությունը պաշտպանելու և խրախուսելու, բարեխիղճ մրցակցության համար անհրաժեշտ միջավայր ապահովելու, ձեռնարկատիրության զարգացմանը նպաստելու և սպառողների շահերը պաշտպանելու նպատակով¹⁰⁶:

Մյուս հանձնաժողովի՝ Հայաստանի Հանրապետության հանրային ծառայությունները կարգավորող մարմնի կարգավորման ոլորտներն են՝

- էներգետիկայի բնագավառը, որը ներառում է էլեկտրաէներգետիկական, ջերմամատակարարման, գազամատակարարման համակարգերը,
- ջրային ոլորտը, որը ներառում է խմելու, ոռոգման, տեխնիկական արդյունաբերական ջրի մատակարարումը, ջրահեռացումը և կեղտաջրերի մաքրումը,
- հեռահաղորդակցության (էլեկտրոնային հաղորդակցության) բնագավառը,
- փոստային կապի բնագավառը,

¹⁰⁶ Տե՛ս «Տնտեսական մրցակցության պաշտպանության մասին» ՀՀ օրենքի հոդված 1-ը (Օրենքի նպատակը):

➤ երկաթուղային տրանսպորտի բնագավառը՝ ենթակառուցվածքի օգտագործման վճարների հաշվարկման մեթոդաբանության, օգտագործման վճարի հաշվարկի իրականացման և օգտագործման վճարի հաստատման մասով,

➤ տրանսպորտային միջոցների պարտադիր տեխնիկական զննության անցկացման բնագավառ՝ միայն սակագների մասով¹⁰⁷:

Բացի վերը նշվածից, հանձնաժողովն իր իրավունքների և պարտականությունների իրականացմամբ պետք է.

➤ հավասարակշռի սպառողների և հանրային ծառայությունների ոլորտում կարգավորվող գործունեություն իրականացնող անձանց շահերը,

➤ կարգավորվող անձանց համար ստեղծի գործունեության միատեսակ պայմաններ,

➤ նպաստի մրցակցային շուկաների ձևավորմանն ու զարգացմանը և խթանի ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործումը:

ՀՀ տնտեսական մրցակցության պաշտպանության պետական հանձնաժողովի և ՀՀ հանրային ծառայությունները կարգավորող հանձնաժողովի կառուցվածքները ներկայացված են հավելվածներ 10-ում և 11-ում:

Նշված հանձնաժողովների գործունեության համադրումը (տե՛ս աղյուսակ 3.3.22) ցույց է տալիս, որ դրանք զգալի չափով կրկնում են միմյանց: Օրինակ, երկուսի գործունեության հիմնական նպատակն է ՀՀ Սահմանդրության Հոդված 59-ի երրորդ կետով նախատեսված պահանջի կատարման ապահովումը. << Շուկայում մենաշնորհ կամ գերիշխող դիրքի չարաշահումը, անբարեխիղճ մրցակցությունը և հակամրցակցային համաձայնություններն արգելվում են>>¹⁰⁸: Դրանից բացի, այդ երկու կառույցների միավորման արդյունքում բյուջետային միջոցների տնտեսման հնարավորություն կառաջանա, որը տարեկան կտրվածքով կկազմի մոտ 400 մլն ՀՀ դրամ՝ հաշվարկի համար հիմք են հանդիսացել հանձնաժողովների փաստացի՝ 2016թ, և նախատեսված՝ 2018թ. ծախսերը¹⁰⁹:

¹⁰⁷ Տե՛ս «Հանրային ծառայությունները կարգավորող մարմնի մասին» ՀՀ օրենքի հոդված 2-ը (Հանրային ծառայությունների կարգավորվող ոլորտը):

¹⁰⁸ Հայաստանի Հանրապետության Սահմանադրության փոփոխություններ, հոդված 59, <http://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docid=102510>

¹⁰⁹ Աղբյուրը՝ «Հայաստանի Հանրապետության 2016 թվականի պետական բյուջեի հաշվետվության մասին» ՀՀ օրենք www.arlis.am, www.minfin.am; ՀՀ ՏՄՊՊ 2016թ Տարեկան հաշվետվություն, էջ 40,

Ամփոփելով փաստենք, որ այս մշտագառումը թույլ կտա բարձրացնել հանրային կառավարման գործառության արդյունավետությունը նշված ոլորտներում, նվազեցնել պետական բյուջեի ծախսերը, դրանով իսկ նպաստելով հանրային կառավարման արդյունավետության բարձրացմանը:

ՀՀ հանրային կառավարման բարելավման միջոցառումներից է **գործարարի հանրային կերպարի ձևավորումը և արմատավորումը**: Ձեռնարկատիրական գործունեության և տնտեսության զարգացման համար անհրաժեշտ արդար, հավասար մրցակցային պայմանների ձևավորման ուղղությամբ իշխանությունների կողմից ձեռնարկվող քայլերը դեռևս արդյունավետ չեն և չեն տալիս համապատասխան ցանկալի արդյունք, հետևյալ հիմնական պատճառներով.

- հայ գործարարների և անհատ ձեռնարկատերերի մեծամասնության մոտ բացակայում է հավասար մրցակցային պայմանների ապահովման ու պահպանման կարևորության գիտակցումը, և նրանցից շատերը ձգտում են խուսափել արդար մրցակցությունից և զբաղվել ստվերային գործունեությամբ,

- հասարակության մոտ դեռևս չեն ձևավորվել գործարարի և անհատ ձեռնարկատիրոջ նկարագրի ու գործունեության չափանիշների նկատմամբ իրական շուկայական տնտեսությանը համապատասխանող պահանջներ,

- հակաօրինական գործունեությամբ զբաղվող անձիք կարող են ներկայանալ և հասարակության ու հանրային իշխանության մարմինների որոշ ներկայացուցիչների կողմից ընդունվել որպես գործարար կամ անհատ ձեռնարկատեր,

- տնտեսության գրեթե ոչ մի ճյուղում չկան ինքնակարգավորվող կազմակերպություններ, որոնք սահմանեն պահանջներ իրենց անդամների գործունեության նկատմամբ և հետևեն դրանց պահպանմանը: Առկա ասոցիացիաներն ու միությունները հիմնականում զբաղվում են միայն իրենց խմբակային, առավելապես՝ կազմակերպիչների կամ մի քանի խոշոր անդամների, շահերի ներկայացմամբ ու պաշտպանությամբ:

Վերը նշված բացասական երևույթների նվազեցման, ձեռնարկատիրական

«Հայաստանի Հանրապետության 2018 թվականի պետական բյուջեի մասին» ՀՀ օրենքը, հավելված 15, ընդունվել է ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից 08.12.2017թ.-ին, www.minfin.am:

Աղյուսակ 3.2.22

Հայաստանի Հանրապետության տնտեսական մրցակցության պաշտպանության պետական և Հայաստանի Հանրապետության հանրային ծառայությունները կարգավորող հանձնաժողովների գործունեության համեմատությունը¹¹⁰

	Հայաստանի Հանրապետության տնտեսական մրցակցության պաշտպանության պետական հանձնաժողով (ՏՄՊՊՀ)	Հայաստանի Հանրապետության հանրային ծառայությունները կարգավորող հանձնաժողով (ՀԾԿՀ)
Խնդիրներ	Հայաստանի Հանրապետության տնտեսական մրցակցության պաշտպանության պետական հանձնաժողովը տնտեսական մրցակցության պաշտպանության բնագավառում պետական քաղաքականություն իրականացնող մարմին է, որի նպատակն է. ➤ ձեռնարկատիրության զարգացման և սպառողների շահերի պաշտպանության նպատակով տնտեսական մրցակցության պաշտպանումը և խրախուսումը, ➤ բարեխիղճ մրցակցության համար անհրաժեշտ միջավայրի ապահովումը, ➤ հակամրցակցային գործունեության կանխարգելումը, սահմանափակումը և նախազգուշացումը, ➤ տնտեսական մրցակցության պաշտպանության նկատմամբ վերահսկողությունը:¹¹¹	Հայաստանի Հանրապետության հանրային ծառայությունները կարգավորող հանձնաժողովը հանրային ծառայությունների ոլորտում կարգավորումն իրականացնող մարմին է , որի նպատակն է. ➤ կարգավորող մարմնի կողմից օրենքներով սահմանված իր իրավունքների և պարտականությունների իրականացմամբ հավասարակշռել սպառողների և հանրային ծառայությունների ոլորտում կարգավորվող գործունեություն իրականացնող անձանց (այսուհետ՝ կարգավորվող անձինք) շահերը, ➤ կարգավորվող անձանց համար ստեղծել գործունեության միատեսակ պայմաններ, ➤ նպաստել մրցակցային շուկաների ձևավորմանն ու զարգացմանը և խթանել ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործումը:¹¹²

¹¹⁰ Համեմատական աղյուսակը կազմվել է մեր կողմից, հիմք ընդունելով՝ «Տնտեսական մրցակցության պաշտպանության մասին» ՀՀ օրենքը, «Հանրային ծառայությունները կարգավորող մարմնի մասին» ՀՀ օրենքը,

¹¹¹ Տես՝ «Տնտեսական մրցակցության պաշտպանության մասին» ՀՀ օրենքը, ընդունվել է ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից 2000 թվականի նոյեմբերի 6-ին (ՀՕ-112), փոփոխություններով և լրացումներով տարբերակը տե՛ս Իրավական ակտերի տեղեկատվական համակարգի պաշտոնական կայքում՝ www.arlis.am հասցեով:

Հիմնական գործառույթներ	➤ վերահսկողություն է իրականացնում տնտեսական մրցակցության պաշտպանության օրենսդրության պահպանման նկատմամբ, ➤ քննարկում է տնտեսական մրցակցության պաշտպանության օրենսդրության խախտման դեպքերը և ընդունում է որոշումներ, ➤ վարում է գերիշխող դիրք ունեցող տնտեսվարող սուբյեկտների կենտրոնացված ռեեստրը (գրանցամատյանը), ➤ դիմում է դատարան՝ տնտեսական մրցակցության պաշտպանության օրենսդրության խախտման դեպքերի կապակցությամբ, ➤ մասնակցում է տնտեսական մրցակցության զարգացումը և այդ բնագավառում պետական քաղաքականությունը կարգավորող իրավական ակտերի մշակմանը և դրանց՝ սահմանված կարգով ներկայացմանը, ➤ մասնակցում է իր իրավասությանը վերաբերող հարցերի շուրջ միջպետական համաձայնագրերի կնքմանը, ➤ համագործակցում է օտարերկրյա պետությունների պետական մարմինների և ոչ կառավարական կազմակերպությունների, ինչպես նաև միջազգային կազմակերպությունների հետ, ➤ մշակում և իրականացնում է տնտեսական մրցակցության պաշտպանության օրենսդրության խախտումները կանխող միջոցառումներ,	➤ գործունեության լիցենզավորումը, լիցենզիայի պայմանների սահմանումը և դրանց վերահսկում, ➤ գործունեության լիցենզիա ունեցող անձանց միջև կնքված պայմանագրերի գրանցում, ➤ կարգավորող մարմին հաշվետվություն ներկայացնելու նպատակով լիցենզիա ստացած անձանց համար հաշիվների, ենթահաշիվների ներդրում, ➤ կարգավորվող սակագների սահմանում, ➤ գործունեության լիցենզիա ունեցող անձանց միջև էներգիայի և (կամ) բնական գազի մատակարարման (ծառայությունների մատուցման), ինչպես նաև սպառողների հետ կնքվող էներգիայի և (կամ) բնական գազի մատակարարման (առուվաճառքի) պայմանագրերի օրինակելի ձևերի կամ պարտադիր պայմանների սահմանում, ➤ շուկայի կանոնների և կարգերի սահմանում, ➤ կարգավորող մարմնի կողմից իր իրավասության սահմաններում իրավական ակտերի սահմանում, կատարման վերահսկողություն, ➤ սպասարկման որակի նկատմամբ պահանջների սահմանումը, ➤ հանրության համար կարգավորման թափանցիկության ապահովում,

¹¹² Տես՝ «Հանրային ծառայությունները կարգավորող մարմնի մասին» ՀՀ օրենքը, ընդունվել է ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից 2003 թվականի դեկտեմբերի 25-ին (ՀՕ-18-Ն), փոփոխություններով և լրացումներով տարբերակը տե՛ս Իրավական ակտերի տեղեկատվական համակարգի պաշտոնական կայքում՝ www.arlis.am հասցեով:

	➤ ամփոփում է տնտեսական մրցակցության պաշտպանության օրենսդրության կիրառման փորձը և առաջարկություններ է մշակում դրա կատարելագործման ուղղությամբ, ➤ ապահովում է իր գործունեության հրապարակայնությունը	➤ գործունեության լիցենզիա ունեցող անձանց կողմից ներկայացվող զարգացման ներդրումային ծրագրերի ուսումնասիրում¹¹³:
Լիազորություններ	➤ Հանձնաժողովն իրավունք ունի ընդունելու՝ 1. Որոշումներ՝ ➤ օրենքի հնարավոր կամ փաստացի խախտումների, ➤ ապրանքային շուկաների ուսումնասիրության, ➤ վարչական վարույթ հարուցելու ստուգում, ուսումնասիրություն իրականացնելու, ➤ ապրանքային շուկաների սահմանների, այդ շուկայում տնտեսվարող սուբյեկտների գերիշխող դիրքի առկայության, ինչպես նաև դրանով պայմանավորված միջոցառումների իրականացման, ➤ համակենտրոնացումը կամ պետական օժանդակությունը, պետական մարմինների, տնտեսվարող սուբյեկտների կամ դրանց պաշտոնատար անձանց հակամրցակցային գործողությունները կամ վարքագիծը կասեցնելու, լուծարելու (լուծելու, դադարեցնելու), ակտերը ոչ իրավաչափ, ուժը կորցրած ճանաչելու, ➤ տնտեսվարող սուբյեկտներին և նրանց պաշտոնատար անձանց, պետական մարմինների պաշտոնատար անձանց սույն օրենքի խախտման համար պատասխանատվության ենթարկելու վերաբերյալ: 2. Ընդունելու համապատասխան կարգեր հակամրցակցային համաձայնությունների, գերիշխող	Հանձնաժողովն իրավունք ունի ընդունելու որոշումներ՝ ապահովելով ➤ կարգավորող մարմնի որոշումների ընդունման կոլեգիալությունը և անկախությունը, ➤ սպառողների կամ որևէ կարգավորվող անձի նկատմամբ խտրականության բացառումը, ➤ սպառողների և կարգավորվող անձանց շահերի հավասարակշռումը՝ սպառողներին որակյալ ծառայությունների մատուցում երաշխավորելու համար անհրաժեշտ իրավատնտեսական նախադրյալների ձևավորման և ծառայությունների հիմնավորված սակագների սահմանման միջոցով, միաժամանակ ապահովելով ներդրողների՝ ռիսկերին համարժեք, ողջամիտ հասույթ ստանալու հնարավորությունը, ➤ մրցակցային շուկաների զարգացմանը համընթաց կարգավորման շրջանակների սահմանափակումը, ➤ հանրային ծառայությունների ոլորտում ոչ մրցակցային շուկաների առաջացման դեպքում կարգավորման ներդրումը, ➤ հանրային ծառայությունների ոլորտում շուկաներ

¹¹³ Տե՛ս Հայաստանի Հանրապետության հանրային ծառայությունները կարգավորող հանձնաժողովի պաշտոնական կայքում՝ <http://www.psrc.am/am/about-us/main-competencies> հասցեով:

	դիրքի, համակենտրոնացումների, անբարեխիղճ մրցակցության, պետական օժանդակության, դիտանցումների, հսկիչ գնումների արդյունքում ձեռք բերված ապրանքների տնօրինման, ինչպես նաև ապրանքային շուկայի որոշման հետ կապված: 3. Էլեկտրոնային հաղորդակցության ապրանքային շուկաների սահմանների և այդ շուկաներում տնտեսվարող սուբյեկտների գերիշխող դիրքի առկայության հարցի քննարկման դեպքում Հանձնաժողովը խորհրդակցում է Հայաստանի Հանրապետության հանրային ծառայությունները կարգավորող հանձնաժողովի հետ:	մուտքի խոչընդոտների կրճատումը, ➤ կարգավորվող անձանց կողմից մատուցվող ծառայությունների (վաճառվող ապրանքների) հասանելիության կանոնների պահպանման ապահովումը, ➤ հասցեական կարգավորումը, ➤ հանձնաժողովի կողմից սահմանվող սակագների համապատասխանությունը մատուցվող ծառայությունների (վաճառվող ապրանքների) սպասարկման որակին:
Պատմություն	Հայաստանի Հանրապետության տնտեսական մրցակցության պաշտպանության պետական հանձնաժողովը (այսուհետև՝ Հանձնաժողով) ստեղծվել է տնտեսական մրցակցության պաշտպանության բնագավառում պետական քաղաքականության իրականացման նպատակով և գործում է համաձայն «Տնտեսական մրցակցության պաշտպանության մասին» 2000 թվականի նոյեմբերի 6-ին ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից ընդունված ՀՀ օրենքի: Օրենքի հիմնական նպատակն է պաշտպանել և խրախուսել ազատ տնտեսական մրցակցությունը, ապահովել բարեխիղճ մրցակցության համար անհրաժեշտ միջավայր, նպաստել ձեռնարկատիրության զարգացմանը և սպառողների շահերի պաշտպանությանը Հայաստանի Հանրապետությունում: Հանձնաժողովն օրենքով	Հայաստանի Հանրապետության տնտեսությունում, մասնավորապես հանրային ծառայությունների ոլորտում պետական կարգավորման անհրաժեշտությունն ի հայտ եկավ անցյալ դարի 90-ականներին, երբ Հայաստանի անկախացումից հետո հանրապետությունը հայտնվեց ծանր սոցիալ-տնտեսական պայմաններում: Այս խնդիրների առկայության պարագայում, պետության կողմից հանրային ծառայությունների ոլորտում անհրաժեշտ էր իրականացնել բարեփոխումների համալիր ծրագիր, որը թույլ կտար շտկել ստեղծված իրավիճակը և հիմք կստեղծեր այդ ոլորտի հետագա զարգացման համար: Անհրաժեշտ էր հստակեցնել պետության կողմից տվյալ բնագավառում իրականացվող քաղաքականության ուղղությունները, տարանջատել կառավարման և

	սահմանված խնդիրները և գործառույթներն իրականացնելիս անկախ է այլ պետական մարմիններից: Տնտեսական մրցակցության պաշտպանության մասին օրենսդրությունը կազմված է՝ ՀՀ Սահմանադրությունից, ՀՀ քաղաքացիական օրենսգրքից, «Տնտեսական մրցակցության պաշտպանության մասին» ՀՀ օրենքից և այլ իրավական ակտերից: Հանձնաժողովի հիմնական խնդիրներից են «Տնտեսական մրցակցության պաշտպանության մասին» ՀՀ օրենքի խախտումների բացահայտումը, տվյալ օրենքի կիրարկմանն առնչվող առանձին գործերի վերաբերյալ որոշումների ընդունումը և մրցակցության քաղաքականության քարոզչությունը¹¹⁴:	կարգավորման գործառույթները, սահմանել պետական կարգավորման հիմնական սկզբունքները և դրանց իրականացման միջոցները, հստակեցնել իրավական դաշտը տվյալ բնագավառում գործունեություն իրականացնող տնտեսվարող սուբյեկտների համար, սահմանանել հստակ և հիմնավորված սակագնային քաղաքականության սկզբունքները և այդ սակագների հաշվարկման և ձևավորման մեթոդիկաները: Ելնելով նշված բազմաթիվ խնդիրների հրատապ և հիմնովին լուծման անհրաժեշտությունից, 1997թ.-ի ապրիլի 3-ին ՀՀ Նախագահի հրամանագրով ստեղծվեց Հայաստանի Հանրապետության էներգետիկայի հանձնաժողովը: 2001թ.-ի մարտի 7-ին այն վերակազմավորվեց Հայաստանի Հանրապետության էներգետիկայի կարգավորող հանձնաժողովի՝ համաձայն ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից ընդունված «Էներգետիկայի մասին» ՀՀ օրենքի, 2003թ.-ի մարտի 7-ին՝ Հայաստանի Հանրապետության բնական մենաշնորհների կարգավորման հանձնաժողով՝ համաձայն ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից ընդունված «Էներգետիկայի մասին» ՀՀ օրենքում լրացումներ և փոփոխություններ կատարելու մասին» ՀՀ օրենքի և ՀՀ «Ջրային օրենսգրքի»: Այս ժամանակահատվածից ջրային համակարգերը ևս
--	--	---

¹¹⁴ Տե՛ս Հայաստանի Հանրապետության տնտեսական մրցակցության պաշտպանության պետական հանձնաժողովի պաշտոնական կայքում՝ <http://www.competition.am/index.php?menu=137&lng=1> հասցեով:

		ներառվեցին կարգավորման դաշտ: 2004թ.-ի դեկտեմբերի 25-ից հանձնաժողովը գործում է որպես Հայաստանի Հանրապետության հանրային ծառայությունները կարգավորող հանձնաժողով՝ համաձայն ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից ընդունված «Հանրային ծառայությունները կարգավորող մարմնի մասին» ՀՀ օրենքի¹¹⁵:
--	--	---

¹¹⁵ Հայաստանի Հանրապետության հանրային ծառայությունները կարգավորող հանձնաժողովի պաշտոնական կայքում՝ <http://www.psrc.am/am/about-us/legal-foundation> հասցեով:

գործունեության համար հավասար մրցակցային պայմանների ապահովման նկատմամբ հասարակական պահանջի ձևավորման և ձեռնարկատերերի ու գործարարների կողմից այդ ուղղությամբ համահունչ շարժում ապահովելու նպատակով առաջարկում ենք.

➤ տնտեսական գործունեության առանձին ոլորտներում ստեղծել «մեկ անդամ՝ մեկ ձայն» սկզբունքով գործող ճյուղային և մասնագիտական ինքնակարգավորվող կազմակերպություններ, որոնք իրենց անդամների միասնական օրինական շահերը ներկայացնելուց ու պաշտպանելուց բացի, պետք է առաջին հերթին սահմանեն անդամակցության սկզբունքներ և ներքին միասնական չափանիշներ ու պահանջներ իրենց անդամների գործունեության նկատմամբ, վերահսկեն դրանց պահպանումը, ապահովեն իրենց անդամների համար հավասար մրցակցային պայմաններ, երաշխավորեն իրենց անդամների կողմից նրանց հաճախորդների օրինական շահերի պահպանումը և այլն,

➤ մշակել և ինքնակարգավորվող կազմակերպությունների միջոցով առանձին ճյուղերում ու ոլորտներում ընդունել արդար մրցակցության և միասնական պրակտիկայի կանոններ, ինչպես նաև տվյալ ոլորտում գործարարի ու մասնագետի բարոյական կոդեքսն ու պրոֆեսիոնալ վարքի կանոնները,

➤ ստեղծել ինքնակարգավորվող կազմակերպությունների ինքնակարգավորվող միություն, որի հիմնական խնդիրը պետք է լինի հայ գործարարների և անհատ ձեռնարկատերերի համար ընդհանրացված արդար մրցակցության և միասնական պրակտիկայի կանոններ, ինչպես նաև հայ գործարարի բարոյական կոդեքսի ու պրոֆեսիոնալ վարքի կանոնների ընդունումն ու դրանց արմատավորումը,

➤ ապահովել վերը նշված խնդիրների լուծման ուղղությամբ հասարակական հստակ պահանջի և խիստ սկզբունքային դիրքորոշման ձևավորումը՝ զանգվածային լրատվության միջոցների, հասարակական քաղաքական կազմակերպությունների և հանրային իշխանության բոլոր մարմինների համաձայնեցված և նպատակաուղղված գործողությունների միջոցով:

Ազգային առանձնահատկությունների հաշվի առնելը: Երկրի տնտեսության պետական կարգավորման և առանձին տնտեսավարող սուբյեկտների գործունեության

կազմակերպման համար հանրահայտ շուկայական սկզբունքների ու կառուցակարգերի մեխանիկական կրկնօրինակումը, առանց տնտեսության զարգացման երկարաժամկետ (առնվազն 10 տարի) ծրագրի ճշգրտման և ազգային առանձնահատկությունների հաշվառման, հղի է անկանխատեսելի հետևանքներով:

Ոչ պակաս վտանգավոր են բազմաթիվ երկրներում արդյունավետորեն կիրառված և երկարամյա դրական փորձաքննություն անցած հանրահայտ շուկայական սկզբունքային հիմնադրույթների խեղաթյուրումներն ու դրանց կիրառումից փաստացի խուսափումը՝ ազգային առանձնահատկությունների բացարձականացման և անհարկի շահարկումների միջոցով:

Այս ամենը տարիներ ի վեր տեղի է ունենում ազգային առանձնահատկությունների կամ լրիվ անտեսման, կամ բացարձականացման և տեղի-անտեղի հիշատակման ու անհարկի շահարկման քողի տակ՝ ըստ էության առանց ուսումնասիրելու, բնորոշելու, դասակարգելու և հիմնավորված կերպով հաշվի առնելու այդ առանձնահատկությունները:

Իրականում, հայ ժողովրդին բնորոշ բազմաթիվ ազգային առանձնահատկություններ բնավ չեն օգտագործվում որպես խթանիչ գործոններ երկրի տնտեսության զարգացման և ժողովրդի բարեկեցության բարձրացման խնդրում: Մյուս կողմից, երկրի տնտեսության հանրային կառավարման ներկայիս համակարգն ու կառուցակարգերը, ինչպես նաև առանձին տնտեսավարող սուբյեկտների գործունեության կազմակերպման սկզբունքները չեն կարողանում չեզոքացնել տնտեսության զարգացման վրա ազգային բնավորության մի շարք յուրահատուկ կողմերի խիստ բացասական ազդեցությունը:

Հաշվի առնելով վերը նշվածը, առաջարկում ենք իրականացնել երկրի տնտեսության հանրային կառավարման և առանձին տնտեսավարող սուբյեկտների գործունեության արդյունավետության վրա ազգային առանձնահատկությունների ազդեցության և դրա հնարավորությունների համեմատական ուսումնասիրություն:

Ուսումնասիրության արդյունքները մասնավորապես պետք է լինեն՝

➤ տնտեսության զարգացման շուկայական սկզբունքներ որդեգրած մի շարք հատկանշական երկրների փորձի ամփոփումն ու արդյունքների համեմատական

դասակարգումն ըստ տվյալ երկրների ժողովուրդների ազգային առանձնահատկությունների ու դրանց վճռորոշ ազդեցության,

➤ վերոհիշյալ երկրներում տնտեսության հանրային կառավարման և տնտեսավարող սուբյեկտների գործունեության կազմակերպման մեխանիզմներում որպես խթանիչ գործոններ ազգային առանձնահատկությունների հաշվառման ու դրանց դրական ազդեցության ապահովման վերլուծությունը,

➤ Հայաստանի տնտեսության պետական կառավարման և առանձին տնտեսավարող սուբյեկտների գործունեության կազմակերպման արդյունավետության վրա որպես խթանիչ գործոններ ազգային առանձնահատկությունների փաստացի ազդեցության համեմատական վերլուծությունը,

➤ շուկայական տնտեսության հանրային կառավարման սկզբունքների և առանձին տնտեսավարող սուբյեկտների գործունեության կազմակերպման կառուցակարգերի (մասնավորապես, կորպորատիվ սկզբունքների) տեղայնացման վերաբերյալ հիմնավորված առաջարկությունների ներկայացումը, որոնք պետք է հնարավորինս հաշվի առնեն ազգային առանձնահատկությունները և ապահովեն դրանց խթանիչ գործոնի առավելագույն օգտագործումն ու բացասական ազդեցության չեզոքացումը:

Ուսումնասիրության արդյունքները պետք է հանրային իշխանության համապատասխան մարմինների կողմից առավելագույնս օգտագործվեն երկրի որդեգրած տնտեսության շուկայական համակարգի առանձնահատկություններն ու ուրվագծերը ճշգրտելու, երկրի տնտեսության զարգացման երկարաժամկետ (10 տարվա) ծրագիր մշակելու, համապատասխան օրենսդրական դաշտի ձևավորման, տնտեսության հանրային կառավարման և տնտեսավարող սուբյեկտների գործունեության կազմակերպման սկզբունքների տեղայնացման ու օպտիմալացման համար՝ նվազագույնի հասցնելով ազգային առանձնահատկությունների հետագա անտեսումը կամ «հայկական մտածելակերպի» անհարկի շահարկումները:

Հանրապետության փոքր ու միջին քաղաքներում ՓՄՁ-ների զարգացումը: Փոքր ու միջին քաղաքներում գործարարության և ՓՄՁ-երի զարգացման համար սկզբունքային նշանակություն ունեն դրանցում իշխանությունների կողմից ՓՄՁ աջակցման ուղղությամբ որդեգրված ռազմավարությունը, ինչպես նաև տնտեսության

զարգացման երկարաժամկետ ծրագրերի առկայությունը: Վերջիններիս իրականացման արդյունավետությունն իր հերթին մեծապես պայմանավորված գործարարությանն աջակցման ռազմավարության ու ծրագրերի հիմնավորվածությունից, դրանց իրագործման մարտավարությունից և իրականացման հետևողականությունից:

Չնայած վերը նշվածին, Հայաստանի գրեթե ոչ մի քաղաք չունի քաղաքային տնտեսության զարգացման հայեցակարգ, երկարաժամկետ (առնվազն 10 տարվա) ծրագրեր և գործարարության աջակցման ռազմավարություն: Տեղական իշխանություններն ու գործարար շրջաններն իրենցից կախված ներքին հիմնախնդիրները վերլուծելու և հետևողական լուծումներ տալու փոխարեն, հիմնականում զբաղված են ընթացիկ քաշքշուկներով, ձեռնարկատիրական գործունեությանը վնասող մասնակի ու սուբյեկտիվ միջամտությամբ, ինչպես նաև տվյալ մակարդակներում լուծումներ չունեցող ընդհանուր հիմնախնդիրները մատնացույց անելով և կենտրոնական իշխանությունների կողմից դրանց վերացմանը սպասելով:

Ինչ խոսք, առանձին քաղաքների իշխանություններն ու գործարար շրջանները պետք է հստակ պատկերացնեն երկրի ընդհանուր տնտեսական իրավիճակը և նպաստեն դրա բարելավմանը: Սակայն, վերը նշվածի հետ զուգահեռաբար նրանք իրենց ներքին ողջ ռեսուրսները, հնարավորություններն ու ինքնակառավարման լծակները պետք է առաջին հերթին կենտրոնացնեն առանձին վերցված յուրաքանչյուր փոքր և միջին քաղաքում տնտեսության համեմատաբար առաջանցիկ զարգացման համար առավել նպաստավոր պայմանների ապահովման ուղղությամբ:

Իրավիճակի պատկերը և դրա կտրուկ բարելավման հրամայական անհրաժեշտությունն առավել ցայտուն կլինեն, եթե փաստենք, որ փոքր և միջին քաղաքներում գործարար ակտիվության բարելավման ու տնտեսության զարգացման ճանապարհին առկա հիմնախնդիրներն անհամեմատ ավելի բարդ և սուր են քան մայրաքաղաքում: Վերը նշվածի հիմնական պատճառներից մեկը և իրավիճակի շեշտակի բարելավման իրական հնարավորությունը, առաջին հերթին, կայանում է նրանում, որ այդ քաղաքներում առկա են մի շարք լրացուցիչ և տեղային բնույթ կրող հիմնախնդիրներ: Այդ հիմնախնդիրներից շատերն ընդհանուր են գրեթե բոլոր

տարածքների փոքր և միջին քաղաքների համար և դրանց հնարավոր լավագույն լուծումները ևս, ըստ էության, ունեն ընդհանուր շատ կողմեր:

Վերը նշվածից բացի քաղաքներում տնտեսության զարգացման հարցում բացակայում են մոդելային ծրագրերի կիրառման կարևորության գիտակցումը, ջանքերի ու հնարավորությունների միավորումը և այլն: Մյուս կողմից, դրանց մեծ մասը չունեն անհրաժեշտ ֆինանսական, տեխնիկական և մասնագիտական միջոցներ՝ գործարարության զարգացման ռազմավարության, տնտեսության տարածքային զարգացման հայեցակարգերի, ռազմավարական ծրագրերի և դրանց իրագործման մարտավարության մշակման, համապատասխան կառույցների ձևավորման ու կադրերի պատրաստման համար:

Հաշվի առնելով վերը նշվածը, առաջարկում ենք հանրապետությունում գոյություն ունեցող ընդհանուր պայմանների շրջանակներում ապահովել փոքր և միջին քաղաքների տնտեսության, մասնավորապես ՓՄՁ-երի համեմատաբար առաջանցիկ տեմպերով զարգացումը: Այդ նպատակով անհրաժեշտ է մշակել առանձին միջին և փոքր քաղաքներում գործարարության աշխուժացման և փոքր ու միջին բիզնեսի զարգացման համար համեմատական բարենպաստ պայմանների ձևավորման ու աջակցման մոդելային ռազմավարություն և երկարաժամկետ մոդելային ծրագրեր, որոնց հիմքում պետք է ընկած լինեն նախնական ուսումնասիրությունների միջոցով բացահայտված և տեղական իշխանությունների իրավասության սահմաններում գտնվող տեղական բնորոշ խնդիրները, դրանց հաղթահարման ընդհանուր մոտեցումները, առաջարկները, լուծումներն ու սկզբունքները:

Այդ ռազմավարությունն ու ծրագրերը պետք է ուղղված լինեն փոքր և միջին քաղաքների համեմատական առավելությունների զարգացմանն ու արդյունավետ օգտագործմանը, ինչպես նաև առավել սուր արտահայտված առանձնահատուկ թույլ կողմերի վերացմանն ու դրանց ազդեցության նվազեցմանը: Մոդելային ռազմավարության ու ծրագրերի մշակումից հետո դրանք պետք է տեղայնացվեն առանձին շահագրգիռ քաղաքների համար և հետևողականորեն իրականացվեն, ապահովելով այդ քաղաքների ջանքերի, հնարավորությունների ու փորձի միավորումը ծրագրերի մշակման և իրականացման ընթացքում:

Առաջարկվող ծրագրի իրականացումն ու ՓՄՁ-երի զարգացման բնագավառում քաղաքների ջանքերի միավորումը վերը նշվածից բացի միաժամանակ լրացուցիչ հնարավորություն կտան.

- տնտեսել նույն խնդիրների ինքնուրույն լուծման դեպքում փոքր ու միջին քաղաքներին անհրաժեշտ ֆինանսական, ժամանակային, մասնագիտական ու տեխնիկական միջոցները,

- նվազագույնի հասցնել հայեցակարգերի և ծրագրերի, ինչպես նաև դրանց իրականացման մարտավարության մշակման, գործնական իրագործման ու վերահսկողության սխալները,

- օժանդակել քաղաքների տնտեսական ինտեգրացման գործընթացներին,
- ապահովել պետական իշխանության կենտրոնական մարմիններում քաղաքների տնտեսության զարգացման վերաբերյալ միասնական քաղաքականության ձևավորումը և այլն:

Ամփոփելով նշենք, որ երկրի տնտեսության և հանրային կյանքի զարգացումը որոշակի և կոնկրետ սոցիալ-տնտեսական և քաղաքական մարտահրավերներին արձագանքելու և լուծումներ փնտրելու շարունակական գործընթաց է, որի հաջողությամբ է պայմանավորված պետության ու հասարակության առաջընթացը, դրա քանակական և որակական հատկանիշներն ու ցուցանիշները: Այդ մարտահրավերներից միշտ պետք է ընտրել առավել կարևորները և առանցքայինները, որովհետև ցանկացած իշխանության ռեսուրսների սահմանափակության պատճառով դրանց բոլորին և միաժամանակ պատասխանելը կամ բավարարելը ոչ միայն իրատեսական չէ, այլև գործնականում անհնար է: Այդ պատճառով էլ մարտահրավերների բազմությունից առանձնացվում են գերակա ուղղությունները, որոնք էլ որ պետք է դառնան վարվող տնտեսական քաղաքականության բաղկացուցիչները:

Գտնում ենք, որ ներկայումս ՀՀ-ում հանրային հնչեղություն ունեցող այդպիսի գերակա ուղղություններն են. գործարարի հանրային կերպարի ձևավորումը և արմատավորումը, տնտեսության վրա ազգային առանձնահատկությունների ազդեցության հաշվի առնելը, և հանրապետության փոքր ու միջին քաղաքներում ՓՄՁ-ների զարգացումը:

«Էլեկտրոնային կառավարություն» ծրագրերի իրականացումը: Շատ երկրներում տեղեկատվայնացման գծով գործունեության բաղադրիչ է «Էլեկտրոնային կառավարություն» ծրագիրը¹¹⁶: Այդպիսի ծրագրերի նպատակը կայանում է նրանում, որպեսզի «Էլեկտրոնային կառավարության» նախագծերը ներառեն ոչ միայն քաղաքացիներին տեղեկատվության տրամադրումը, այլ նաև նպաստեն պետական ապարատի աշխատանքի արդյունավետության և օպերատիվության բարձրացմանը:

Տարբեր երկրներում (Մեծ Բրիտանիա, Կանադա, Գերմանիա) լուծված են բոլոր պետական ծառայությունների՝ «առցանց» ռեժիմ փոխադրելու խնդիրը: «Էլեկտրոնային կառավարության» ծրագիրը հաջողության այս կամ այն աստիճանով իրականացվում է նաև այլ երկրներում, որոնք իրականացնում են վարչական բարեփոխումներ: Զարգանում է համացանցի միջոցով հարկերի վճարման համակարգը, ստեղծվում են գերժամանակակից տեղեկատվական հարթակներ քաղաքացիների համար, էլեկտրոնային «ունիվերսամներ»¹¹⁷:

Հայաստանում ընդունված հայեցակարգի համաձայն նախատեսվել է ծրագիրն իրականացնել հետևյալ փուլերով՝ նախնական (2010թ.), գործարկման (2011թ.), զարգացման (2012թ.) և կայացման (2012թ.): Նախնական փուլում կատարվել է հիմնական կառույցների կազմակերպումը, հիմնարար փաստաթղթերի ստեղծումը և e-gov (էլ. կառավարման) փորձանմուշի մեկնարկը: Դրանց հիման վրա կառուցվել են e-gov.am հիմնական վեբ ծառայությունները, որոնք, ստանալով ավարտուն բնույթ, կազմել են ՀՀ-ում էլեկտրոնային կառավարման հիմքը: Գործարկման փուլի ընթացքում իրագործվել է էլեկտրոնային կառավարության փորձանմուշի փորձարկումը և տեղակայումը: Վերանայվել է ՀՀ կառավարության փաստաթղթաշրջանառությունը և նրա կիրառումները, ապահովվել են տվյալների ռեգիստրների համատեղելիությունը և դրանց ստեղծման ու օգտագործման ընդհանուր մոտեցումները: Զարգացման փուլի ընթացքում ներդրվել են բոլոր հիմնական G2G (կառավարության տարբեր մարմինների միջև), G2B

¹¹⁶ Հայաստանի Հանրապետությունում էլեկտրոնային կառավարության ներդրման և հետագա զարգացման համար հիմք դարձավ «Հայաստանի Հանրապետությունում էլեկտրոնային հասարակության ձևավորման հայեցակարգը», որն ընդունվել է ՀՀ կառավարության 2010թ.-ի փետրվարի 25-ի նիստի N 7 արձանագրային որոշմամբ:

¹¹⁷ "Административные реформы в зарубежных странах и развитие министерского звена управления", Электронный ресурс: <https://allbest.ru/o-2c0a65625a3bc68b5d43b89421206d36.html>

(կառավարության և մասնավոր ձեռնարկությունների միջև), G2C (կառավարության և քաղաքացիների միջև) վեբ ծառայությունները: Պետական մարմինների միասնական փաստաթղթաշրջանառության ու տվյալների ռեգիստրների պայմաններում հնարավոր է դարձել ապահովել էլեկտրոնային կառավարման նախագծի հիմնական բաղադրիչների ներդաշնակ աշխատանքը: Հայեցակարգով նախատեսված՝ կայացման փուլում լիովին ներդրվել են G2G (կառավարության տարբեր մարմինների միջև), G2B (կառավարության և մասնավոր ձեռնարկությունների միջև), G2C (կառավարության և քաղաքացիների միջև) վեբ և այն բոլոր ծառայությունները, որոնք ապահովում են համակարգի բնականոն գործունեությունը:

Էլեկտրոնային կառավարման ծրագրի իրականացման համար ՀՀ վարչապետի նախագահությամբ հիմնվել է ՀՀ էլեկտրոնային կառավարման խորհուրդը, իսկ ծրագրի հիմնական չորս ուղղություններով նշանակվել են պատասխանատու մարմիններ՝ ՀՀ էկոնոմիկայի նախարարությունը հանդես է եկել որպես էլեկտրոնային կառավարման խորհրդի քարտուղարություն, իսկ էլեկտրոնային կառավարման ենթակառուցվածքների ներդրման գրասենյակ (ԷԿԵՆԳ) ԲԲԸ-ն հանդիսացել է խորհրդի տեխնիկական աշխատանքներն իրականացնողը:

Ինչպես կառավարական (էլեկտրոնային կառավարություն, e-gov.am), այնպես էլ՝ առևտրային հատվածի ծառայությունների և ծրագրային կիրառումներն իրականացվել են հանրային-մասնավոր համագործակցության հիման վրա՝ համախմբելով կառավարության ռեսուրսները (անձնակազմ և ներդրումային ֆինանսավորում) և Հայաստանի բիզնես-ռեսուրսները, ինչպես նաև միջազգային տեղեկատվական-հաղորդակցական տեխնոլոգիաների ընկերությունների և գործընկերների միջոցները¹¹⁸:

ՀՀ կառավարություն 2017 թվականի օգոստոսի 3-ի N 926-Ն որոշմամբ ստեղծվել է նաև «Թվային Հայաստան» հիմնադրամը¹¹⁹, որը հիմնադրի (Հայաստանի Հանրապետության կառավարության) կամավոր գույքային վճարների հիման վրա ստեղծված, անդամություն չունեցող և շահույթ ստանալու նպատակ չհետապնդող ոչ

¹¹⁸ Տե՛ս «Հայաստանի Հանրապետությունում էլեկտրոնային հասարակության ձևավորման հայեցակարգը», ընդունվել է ՀՀ կառավարության 2010թ.-ի փետրվարի 25-ի նիստի N 7 արձանագրային որոշմամբ:

¹¹⁹ Տե՛ս ՀՀ կառավարության 2017 թվականի օգոստոսի 3-ի «Թվային Հայաստան» հիմնադրամ ստեղծելու և դրա կանոնադրությունը հաստատելու մասին» N 926-Ն որոշումը:

առևտրային կազմակերպություն է: Հիմնադրամը հետապնդում է Հայաստանի Հանրապետությունում պետական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման համակարգերի արդյունավետության բարձրացման, թափանցիկության և բարենպաստ բիզնես միջավայրի ապահովման համար՝ տեղեկատվական ժամանակակից տեխնոլոգիական հենքի վրա հիմնված՝ հանրապետական կառավարման բոլոր ոլորտներում միասնական թվայնացված միջավայրի ձևավորման, թվային ենթակառուցվածքի կենտրոնացված համակարգման և հսկման նպատակ:

Ժամանակակից թվային օրակարգի իրագործումը պահանջում է միասնական մասնագիտացված և համակարգված մոտեցումներ՝ կենտրոնացված օղակի՝ Հայաստանի Հանրապետության դեպքում՝ «Թվային Հայաստան» հիմնադրամի ստեղծման միջոցով, որին պատվիրակվում է միասնական տեսլականի հիման վրա Հայաստանի Հանրապետության թվային օրակարգի մշակման և իրականացման համակարգման ողջ գործընթացը, պետական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման ոլորտների էլեկտրոնային համակարգերի զարգացումը և պետական կառավարման մարմինների միջև փոխգործելիության (Interoperability) մակարդակի բարձրացումը:

Ներկայումս հանրապետության թվային օրակարգի մշակման և իրականացման, ինչպես նաև պետական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմիններում բացակայում են էլեկտրոնային կառավարման համակարգերի զարգացման քաղաքականության և ընթացիկ գործընթացների միասնական համակարգման մեխանիզմները: Մասնավորապես, Հայաստանին բնորոշ է՝

- էլեկտրոնային կառավարման ոլորտում պետական միասնական քաղաքականության և ստանդարտների մշակումը, ներդրումը և կիրառումն ապահովելու համար մասնագիտացված, պատասխանատու կառույցի բացակայությունը,

- թվային օրակարգի շրջանակներում, ինչպես նաև դրա զարգացմանն ուղղված միջազգային համագործակցության միասնական և կենտրոնացված մոտեցման անհրաժեշտությունը,

➤ պետական կառավարման մարմիններում թվային օրակարգի շրջանակներում SS կիրառման և տեղեկատվության փոխանակման միասնական ստանդարտների բացակայությունը,

➤ պետական հատվածում առկա տեղեկատվական համակարգերի, ռեսուրսների և հնարավորությունների համակարգված ռեեստրի բացակայությունը,

➤ պետական կառավարման մարմիններում և հանրային կառավարման ոլորտում գործընթացների ավտոմատացման և նոր տեխնոլոգիաների ներդրման անհրաժեշտությունը:

Թեև որոշ գերաստեսչություններ միջոցներ են ձեռնարկում միասնական թվայնացված միջավայրի ստեղծման ուղղությամբ, սակայն արդյունավետության համար պահանջվում է միասնական, համակարգված լուծում: ՀՀ կառավարության 2017-2022 թվականների ծրագրով սահմանված են թվային օրակարգից բխող մի շարք համալիր միջոցառումներ՝ հստակ ժամկետներով, այդ թվում՝ կենտրոնացված մասնագիտացված օղակի ստեղծումը:

Համաշխարհային բանկի ֆինանսավորմամբ իրականացվում է «Պետական հատվածի արդիականացման III ծրագիր», որի շրջանակներում մեկնարկել են պետական ծառայությունների մատուցման բարելավմանն ուղղված էլեկտրոնային կառավարման լուծումների մշակման և ներդրման աշխատանքները:

ՀՀ կառավարության հանձնառությամբ Ռազմավարական նախաձեռնությունների կենտրոնն իրականացնում է Հայաստանի թվային օրակարգի ռազմավարության մշակման տեխնիկական առաջադրանքի և համապատասխան փորձագիտական աջակցության ներգրավման աշխատանքներ:

Հայաստանի Հանրապետության վարչապետի 2017 թվականի ապրիլի 26-ի N 395-Ա որոշմամբ ստեղծվել է «Թվային զարգացմանն աջակցող խորհուրդ», որի հիմնական նպատակը ՀՀ-ում թվային զարգացման ռազմավարության մշակման և իրականացման, թվային հասարակության ձևավորման աջակցման, ԵԱՏՄ, ԵՄ և Համաշխարհային թվային գործընթացների իրագործման և իրականացման աշխատանքների համակարգումն է:

Հիմնադրամի ստեղծման արդյունքում ակնկալվում է՝ թվային նոր ռազմավարության մշակում, հանրապետական կառավարման բոլոր ոլորտներում

միասնական թվայնացված միջավայրի ձևավորում, թվային օրակարգի և պետական կառավարման էլեկտրոնային կառավարման համակարգերի նկատմամբ միասնական քաղաքականության և պահանջների մշակում ու կիրառում, պետական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման համակարգերի արդիականացում և տեղեկատվական անվտանգության աստիճանի բարձրացում, պետական ծախսերի կրճատում, վարչարարության պարզեցում, թափանցիկության, հաշվետվողականության բարձրացում, կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցում, ինչպես նաև քաղաքացիներին և գործարար ոլորտին պետության կողմից մատուցվող ծառայությունների որակի, մատչելիության ու դրանց արդյունավետության բարձրացում:

2018 թվականի փետրվարի 2-ին Ալմաթիում (Ղազախստանի Հանրապետություն) կայացած «Թվային օրակարգը գլոբալացման դարաշրջանում» համաժողովի շրջանակներում քննարկվել է Եվրասիական տնտեսական միության (ԵԱՏՄ) թվային օրակարգը, որը նախատեսում է թվային վերափոխման և էլեկտրոնային վստահության տարածքի ստեղծման համատեղ ծրագրի մշակում: Միջոցառումը կազմակերպվել էր Ղազախստանի Հանրապետության նախագահի նախաձեռնությամբ, որին, բացի ԵԱՏՄ կոլեգիայի անդամներից (նախարարներից), մասնակցել են նաև Ադրբեջանի և Տաջիկստանի պաշտոնական պատվիրակությունները, ինչպես նաև խոշորագույն միջազգային ՏՏ ընկերությունների ներկայացուցիչները:

Թվայնացման հարցերում բոլոր երկրների ջանքերի միավորումը ԵԱՏՄ զարգացմանը նոր թափ կհաղորդի, իսկ ընդհանուր շուկայի առկայությունը պահանջում է թվայնացման հարցերում համատեղ մոտեցումների և միջոցառումների մշակում:

Անդրադառնալով ՀՀ ազգային թվայնացման օրակարգին, նշենք, որ մեր երկրում տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտում վերջին մի քանի տարիների ընթացքում տարեկան 25% հավելած է ապահովվում, իսկ 2017թ.-ի արդյունքներով այդ հավելածը կկազմի շուրջ 28-30%: ՀՀ թվային զարգացման վեց առանցքային ուղղություններն են՝ թվային կառավարությունը, կիրքերանվտանգությունը, մասնավոր հատվածը, ինստիտուցիոնալ հենքը, թվային հմտությունները և ենթակառուցվածքը: Նախատեսվում է մինչև 2030թ.-ը պետության և գործարար հատվածի

փոխհարաբերություններում ապահովել 100%-անոց թվայնացում, իսկ պետության կողմից քաղաքացիներին տրամադրվող ծառայությունների գծով՝ 80%-անոց թվայնացում¹²⁰:

Այսպիսով, օրենքներով ստեղծված անկախ հանձնաժողովների (ՏՄՊՊՀ և ՀԾԿՀ) գործառույթների միավորումը և մեկ՝ անկախ մարմնի ստեղծումը, ՀՀ հանրային կառավարման ուղղությունների և միջոցառումների առանձնացումը ու դրանց իրագործումը, ինչպես նաև «Էլեկտրոնային կառավարության» ծրագրի իրականացումը հնարավորություն կտան ՀՀ-ում նկատելիորեն բարձրացնել հանրային կառավարման արդյունավետությունը:

¹²⁰ "Премьер-министры стран ЕАЭС обсудили форматы и механизмы взаимодействия в цифровой сфере", Электронный ресурс: <http://www.eurasiancommission.org/ru/nae/news/Pages/2-02-2018-3.aspx>

ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Ատենախոսությունում իրականացված վերլուծությունների և ստացված գիտական արդյունքների ամփոփման արդյունքում կատարվել են եզրակացություններ, որոնց բովանդակությունը կայանում է հետևյալում՝

1. Ռազմավարական կառավարման տեսությունը ծնունդ է առել մենեջմենթի մի շարք ուղղությունների և դպրոցների սահմանագծին.

➤ «Կորպորացիաներ, որոնք կողմնորոշված են դեպի ապագան»: Այն լայն տարածում ստացավ 1960-ական թվականների կեսերին և կազմակերպության ներքին կառուցվածքն ու նրան շրջապատող սոցիալ-տնտեսական և տեխնոլոգիական միջավայրը դիտարկում էր որպես մեկ ամբողջություն: Սկզբում շեշտը դրվում էր շրջակա միջավայրին ընկերության ճկուն հարմարեցման վրա, իսկ ավելի ուշ՝ նրա ակտիվ փոփոխությունների վրա,

➤ «Նպատակների կառավարում»: Ենթադրվում էր, որ վերջիններս (օրինակ, ստորաբաժանումների նպատակները) ճշգրտվում են ելնելով իրական հանգամանքներից և դրանք իրականացնելու անձնակազմի հնարավորություններից,

➤ «Իրավիճակային մոտեցում»: Համաձայն դրա, կառավարումը տնտեսական հանգամանքների նկատմամբ արձագանք է, որը ենթադրում է գտնել ծագած հիմնախնդիրների լուծումները հաշվի առնելով ներքին և արտաքին միջավայրերի, գոյություն ունեցող սահմանափակումների, կառավարիչների որակավորման, ղեկավարման որդեգրած ոճի փոխգործողությունները,

➤ «Բնապահպանական դպրոցի», որը հարց էր բարձրացնում կազմակերպության և միջավայրի ու դրա գոյատևման ապահովման օրգանական փոխկապվածության վերաբերյալ և դրա շրջանակներում որպես կառավարման գործունեության գլխավոր խնդիր առաջ է գալիս նոր գաղափար (գաղափարների խումբ), որը դառնում է արտադրության նոր տեխնոլոգիական եղանակի հիմքը: Արտադրության եղանակների հերթափոխը էականորեն ակտիվացնում է հասարակության սոցիալ-տնտեսական կյանքը:

2. Պատմականորեն ռազմավարական կառավարման առաջին ձևը, որը հենվել է փոփոխությունների կանխատեսման հայեցակարգի վրա (ռազմավարական դիրքերի ընտրության կառավարում), հանգում էր ռազմավարական պլանների կատարմանը:

Այդ պլանները ծառայում էին որպես մրցակցային առավելությունների ձեռքբերման միջոց, կազմակերպության կառավարման վերափոխման նպատակներին հասնելու և նյութական, մարդկային ու տեղեկատվական ռեսուրսները վերաբաշխելու գործիքակազմ:

Միջազգային փորձը ցույց է տվել, որ կազմակերպությունների մեծ մասի համար ռազմավարական կառավարման այդպիսի տեսակը, անհրաժեշտ տեղեկությունների բացակայության պատճառով ուժից վեր է: Հիմնախնդիրներ էին առաջանում նաև հեռավոր ապագան մոդելավորելու անկարողության պատճառով, երկարաժամկետ ռազմավարությունների իրացման հուսալի մեթոդների բացակայության, կառավարիչների պատրաստակամության և ընդունակությունների պակասով իրագործելու այդ ռազմավարությունները կյանքում, աշխատանքի ավանդական մեթոդների գերակշռությամբ, նոր ձևով իրավունքների և պարտավորությունների միջև բաշխելու անկարողությամբ և անձնակազմի դիմադրողականությամբ:

Տնտեսությունում սրընթաց փոփոխությունները և անկայունության աճը պահանջում էին նոր մոտեցումներ: Դեռևս 1970-ական թվականների վերջին երևան եկավ ռազմավարական խնդիրների լուծման կառավարման հայեցակարգը: Այն կողմնորոշված էր ապահովելու կազմակերպությունների մարտավարական գոյատևումը և գործունեության հիմնական ոլորտներում դրանց ռազմավարական դիրքերի պահպանմանը, որը մինչև 1980-ական թվականների սկիզբը ավանդական պլանավորման տարր էր: Այդ պայմաններում ռազմավարական կառավարումը սկսեց իրենից ներկայացնել ռազմավարական դիրքերի պլանավորման և ռազմավարական խնդիրների լուծման կառավարման միասնություն:

3. Կառավարումը հանրային, պետական (քաղաքացիական) ծառայությունում իրենից ներկայացնում է հատուկ կառավարման տեսակներից մեկը: Հանրային կառավարման ոլորտի առանձնահատկությունը դրսևորվում է ամենից առաջ կոնկրետ նպատակներում, արդյունքների գնահատման մեթոդներում, հաշվետվություններում, հսկողության ընթացակարգերում, հատուկ պատասխանատվությամբ և խթանման

համակարգերում: Հանրային ծառայությունում կառավարման յուրաքանչյուր գործառույթի իրացումն ունի համապատասխան առանձնահատկություններ:

4. Պետական կառավարման ընդհանուր արդյունավետությունը բարդ հասկացություն է, այն կարող է չափվել միայն ցուցանիշների հատուկ համակարգի միջոցով: Դրա արդյունավետության չափման համար պահանջվում է մի քանի մեթոդական մոտեցումների համակցություն, որոնցից յուրաքանչյուրի դեպքում արդյունավետությունն ունի իր որակական բովանդակությունը: Այդ պատճառով էլ, յուրաքանչյուր կոնկրետ դեպքում անհրաժեշտ է հիմնավորել և մշակել չափանիշների և ցուցանիշների համակարգ, որն իր բարդությամբ (դժվարությամբ) կհամապատասխանի կառավարման բուն օբյեկտի բարդությանը: Ըստ որում, տեղային և մասնակի չափանիշների հետ մեկտեղ, որոնք արտացոլում են կառավարման առանձին կողմերն ու մակարդակները, անհրաժեշտ են արդյունավետության ընդհանրացնող չափանիշներ և ինտեգրալային ցուցանիշներ:

5. Պետական կառավարման արդյունավետության մասնակի գնահատման համաձայն պետական կառավարման հիմնական նպատակներին հասնելու աստիճանի գնահատումը կապված է անուղղակի գործոնների որոշման հետ, որոնք բնութագրում են երկրի բնակչության կենսամակարդակը: Այդպիսի անուղղակիությունը միշտ չէ, որ օբյեկտիվ է, քանի որ որքան մեծ տարածքից են հավաքում հաշվարկի համար նյութերը, այնքան ավելի շատ է միջինացվում գնահատման մակարդակը: Բացի այդ, անհնար է հաշվի չառնել տեղեկությունների օբյեկտիվության բացակայությունը, կապված, օրինակ, աշխատավարձի ոլորտում և մարդու իրավունքների խախտման ցուցանիշների մեծությունների հետ:

Ուսումնասիրության արդյունքները թույլ են տալիս պնդելու, որ անհրաժեշտ է ունենալ գնահատման այլ մեթոդ, որը հնարավորություն կտա գնահատել հանրային կառավարման արդյունավետությունը, կապված տվյալ գործունեության հետ անմիջապես (ոչ թե անուղղակի): Ուստի, պրագմատիկ մոտեցման օգտագործման ժամանակ հաճախ կիրառվում է նրա մեկ այլ մեթոդ՝ պահանջմունքային, արդյունքայինության և ծախսային արդյունավետության հարաբերությունների որոշումը:

6. Կազմակերպության ռազմավարությունը նրա գործունեության սկզբունքների համալիրն է և նրա հարաբերություններն են արտաքին և ներքին միջավայրերի հետ,

կազմակերպության հեռանկարային նպատակներն են, ինչպես նաև համապատասխան որոշումներն այդ նպատակներին հասնելու գործիքների ընտրության գործում (տարբերակների որոշակի ռեսուրսներով) և կազմակերպության գործարար ակտիվության կողմնորոշումը:

Ռազմավարական կառավարումը ռազմավարության ձևավորման գործընթացն է, նրա իրացումը և պլանավորված նպատակների ձեռքբերած արդյունքների համապատասխանության վերահսկողությունը:

Ռազմավարական պլանավորումը ռազմավարության մշակման և ռազմավարական պլանի տեսքով դրա կոնկրետացման գործունեությունն է:

Ռազմավարական պլանը փաստաթուղթ է, որը ներառում է կազմակերպության առաքելության ձևակերպումը, նրա նպատակները, արտաքին և ներքին միջավայրերի վերլուծությունը, մշակված ռազմավարությունը, ինչպես նաև նրա իրացման գործողությունների հաջորդականությունը:

7. Հանրային կառավարման բարեփոխումը չի կարելի համարել ավարտված և ոչ մի երկրում: Ընդհակառակը, կան բոլոր հիմքերը ենթադրելու, որ դրանք վերածվում են պետական կառավարման մշտական տարրի: Բարեփոխումների գործընթացում նախարարությունների համակարգը ենթարկվում է էական փոփոխությունների, որոնք վերաբերում են ինչպես նախարարությունների գործունեության գործառույթներին և ընթացակարգերին, այնպես էլ դրանց տեղին և դերին հանրային կառավարման կառուցակարգերում:

Անհրաժեշտ է ավելի շատ անդրադառնալ հանրային կառավարման համակարգի ռազմավարական կողմին, չանտեսելով նաև այն մարտավարական բնույթի բարեփոխումները, առանց որոնց առաջինները չեն կարող կենսագործվել և իրականացվել կյանքում: Հանրային կառավարման համակարգի ռազմավարական կառավարման արտասահմանյան փորձն անհրաժեշտ է, հատկապես, Հայաստանի Հանրապետության համար, որը տվյալ պահին գտնվում է նախագահականից խորհրդարանական (պառլամենտական) կառավարման անցնելու ճանապարհին:

8. Համաշխարհային բանկը հանրային կառավարման որակը գնահատում է 6 խումբ բնութագրիչներով (ինդեքսներով)՝ «հանրային կառավարման մարմինների հաշվետվողականությունը և բնակչության ծայնը հաշվի առնելը», «քաղաքական

կայունությունը և բռնության (ահաբեկչության) բացակայությունը», «կառավարության արդյունավետությունը», «կարգավորման որակը», «իրավունքի գերակայությունը» և «կոռուպցիայի հսկողությունը»: Հանրային կառավարման վերաբերյալ Համաշխարհային բանկի հետազոտություններն իրականացվում են ավելի քան 200 երկրներում:

Համաշխարհային կառավարման ցուցանիշների հաշվարկման մեթոդաբանությունը հնարավոր է դարձնում հանրային կառավարման առանձին բաղկացուցիչների գնահատումը, սակայն չի հաշվարկվում այդ երևույթի ինտեգրալային (ամփոփ) ցուցանիշը, ինչը նշված մեթոդաբանության հիմնական թերությունն է:

9. ՀՀ-ում հանրային կառավարման որակի և արդյունավետության շարժի ցուցանիշներից հետևում է, որ 1996թ.-ին հանրային կառավարման բոլոր 6 ցուցանիշների գծով աշխարհի հանրային կառավարման ցուցանիշների համեմատությամբ Հայաստանն ունեցել է ավելի ցածր մակարդակ, և եթե աշխարհի կտրվածքով բոլոր 6 ցուցանիշները հատել են 50%-ի սահմանագիծը, ապա ՀՀ-ում դրանք նկատելիորեն ցածր են եղել 50%-ից: 2016թ.-ին համաշխարհային կառավարման ցուցանիշներն աշխարհում նվազել են և ունեցել են 50%-ից ցածր մակարդակ, ընդ որում՝ ՀՀ-ում 2016թ.-ին 1996թ.-ի համեմատությամբ «Հանրային կառավարման մարմինների հաշվետվողականությունը և բնակչության ձայնը (կարծիքը) հաշվի առնելը» ցուցանիշն ունեցել է անկման միտում (2.46 տոկոսային կետով), «Քաղաքական կայունությունը և բռնության (ահաբեկչության) բացակայությունը» ցուցանիշի անկումը կազմել է 9.28 տոկոսային կետ, «Կոռուպցիայի հսկողության» ցուցանիշը նույնպես անկում է գրանցել (5.48 տոկոսային կետ): Մնացած ցուցանիշների գծով նկատվել է զգալի բարելավում:

10. Նախկին Խորհրդային Միության երկրների կառավարման ինտեգրալային համաթվի տվյալներից հետևում է, որ 2016թ.-ին Հայաստանն այդ երկրների շարքում զբաղեցնում էր 5-րդ հորիզոնականը՝ զիջելով միայն մերձբալթյան հանրապետություններին ու Վրաստանին: Եթե 1996թ.-ին և 2006թ.-ին Հայաստանի Հանրապետությունն ունեցել է միևնույն ինտեգրալային համաթվի մեծությունը, ապա այդ ցուցանիշը նկատելիորեն բարելավվել է 2006-2016թթ. ժամանակահատվածում:

11. Ցանկացած երկրում հանրային ծառայությունների մատուցման հիմնական աղբյուրը և գործիքը պետական բյուջեն է՝ երկրի ֆինանսական ծրագիրը, որտեղ նախ ձևավորվում են պետության եկամուտները և ապա սահմանվում դրա ծախսման առանձին ուղղությունները: Պետական բյուջեից կատարված ծախսերն իրենց բնույթով հանրային ծառայություններ են: Իսկ այդ ծառայությունների մատուցման համար պետությունը պետք է ունենա բոլոր այն պայմանները, որոնք հնարավոր կդարձնեն դրանց մատուցումը և դրանք յուրաքանչյուր քաղաքացուն հասցնելը: Խոսքն այն կառավարման համակարգի նյութաիրային միջոցների և մարդկային ռեսուրսների մասին է, որին տիրապետում է այս կամ այն պետությունը:

12. ՀՀ 2012-2016թթ.-ի պետական բյուջեի փաստացի ծախսերի, ճշտված պլանի կատարողականի, և ծախսերի կառուցվածքի գործառնական դասակարգման տվյալներից հետևում է, որ նշված ժամանակահատվածում պահպանվել են որոշակի օրինաչափություններ, որոնցից առաջինն այն է, որ «Սոցիալական պաշտպանության» ծախսային հոդվածը միշտ ունեցել է առաջատար դեր և այն գտնվել է համեմատաբար կայուն միջակայքում (26.0%-ից (2013թ.) մինչև 29.0% (2012թ.)), իսկ 2014-2016թթ.-ին՝ 27.2%-ից (2015թ.) 27.7% (2014թ.): Նկատի ունենալով սոցիալական պաշտպանության ծախսերի մեծությունը և դրանց կայունությունը նշված ժամանակահատվածում 2012-2016թթ. ՀՀ պետական բյուջեները կարելի է անվանել սոցիալական, դրանով իսկ ապահովվել է ՀՀ Սահմանադրության առաջին հոդվածի այն դրույթը, որ ՀՀ-ը սոցիալական պետություն է:

13. Ցանկացած երկրում ռազմավարական կառավարման հիմնախնդիրները բազմազան ու բազմաբնույթ են, և դրանց մեծ մասը (եթե ոչ բոլորը) վերաբերում է հանրային համակարգին, որը ներառում է պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմինների, ՋԼՄ-ների ու հասարակական կազմակերպությունների գործունեությունը: Անկասկած է նաև, որ հարաբերությունների այդ համակարգում առանցքային և նշանակալի տեղ ունի պետական կառավարումը: Ինչպես ֆինանսական հնարավորությունների, այնպես էլ օրենսդրական նախաձեռնությունների (հատկապես ժամանակային) սահմանափակության պատճառով առաջ է գալիս դրանցից որոշներն առաջնահերթ հիմնախնդիրների շարքին դասելու անհրաժեշտություն, որոնք մյուսների համեմատությամբ պետք է

ավելի արագ ու համակարգված լուծումներ ստանան: Դրանց լուծման դեպքում ձևակերպվում և ասպարեզ են իջնում նոր քաղաքական ու սոցիալ-տնտեսական բնույթի ռազմավարական կառավարման հիմնախնդիրներ, որոնք սպասում են իրենց լուծմանը: Եվ այսպես շարունակ: Այդ կարգի հիմնախնդիրների ձևավորման աղբյուրները կամ պատճառները երկուսն են՝ ներքին և արտաքին, որոնց դեպքում պետությունն իր ձեռքի տակ եղած միջոցներով (ֆինանսական, նյութական և մարդկային), որպես հասարակական ինստիտուտ, պարտավոր է առաջացած հիմնախնդրի լուծումը գտնել և մատնանշել լուծման ուղիները:

14. ՀՀ նոր Սահմանադրության ընդունումը (2015 թվականի փոփոխություններով Սահմանադրությունը) պահանջում է նշանակալի փոփոխություններ կատարել հանրային կառավարման ամբողջ համակարգում՝ սկսած կառավարության կառուցվածքից և գործունեության կարգից մինչև բազմաթիվ օրենքներում փոփոխությունների կատարումը, որոնց նպատակն է սահմանադրական դրույթներին համապատասխանեցնել մինչև օրս ընդունված օրենքներով նախատեսված հանրային կառավարման մարմինների գործառույթները, ենթակայությունը, հիերարխիկ կառուցվածքը, գործունեության սկզբունքները, ինչպես նաև կանոնակարգել հանրային կառավարման մարմինների գործունեության հետ կապված բազմաթիվ այլ հարցեր:

15. Շուկայական տնտեսություն կառուցող նախկին համայնավարական երկրների տնտեսության բնորոշ գծերից մեկը պետական հատվածի նվազեցումն է և մասնավոր հատվածի ընդլայնումը: Ըստ որում, այս գործընթացը նշված երկրների մեծ մասում իրականացվել է երկու փուլով: Առաջին փուլի ընթացքում զանգվածաբար պետական և պետական մասնակցությամբ ընկերությունների մասնավորեցման արդյունքում ստեղծվել է գերակշիռ մասնավոր հատված, որն էլ իրականացրել է տնտեսական գործունեության հիմնական տեսակները: Երկրորդ փուլի ընթացքում ավելի շատ կառավարչական բնույթի ծառայություններ են անցնում մասնավոր հատվածին, ինչը բնորոշ է նաև Ժամանակակից շուկայական տնտեսություն ունեցող երկրներին: Ներկայումս զարգացման այդպիսի փուլում է գտնվում Հայաստանի Հանրապետության տնտեսությունը, որի զարգացման առաջիկա հնգամյա ծրագիրը հաստատվել է ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից: Այդ ամենով հանդերձ ծառայությունների

պատվիրակումը մասնավոր հատվածին՝ ապապատվիրակումը (առթսորսինգը), պահանջում է իրականացվող միջոցառումների արդյունավետության գնահատում:

16. ՀՀ սոցիալ-տնտեսական զարգացման արդի փուլում հանրային կառավարման արդյունավետության բարձրացման հիմնական ուղղություններն են՝

- հանրային ծառայություններ մատուցող երկու հանձնաժողովների (ՏՄՊՊՀ և ՀԾԿՀ) գործառույթների համեմատական վերլուծության արդյունքում պարզվել է, որ դրանք նպատակահարմար է միավորել, որի արդյունքում կտնտեսվեն նաև զգալի բյուջետային միջոցներ,

- ՀՀ հանրային կառավարման գերակա ուղղությունների և միջոցառումների մշակումը,

- «Էլեկտրոնային կառավարություն» ծրագրի և դրա ենթածրագրերի իրականացումը:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

Օրենքներ, իրավական ակտեր, պաշտոնական վիճակագրություն

1. Հայաստանի Հանրապետության Սահմանադրության փոփոխություններ: Հատուկ թողարկում. ՀՀ պաշտոնական տեղեկագիր, Եր., 21 դեկտեմբերի 2015, 93 էջ:
2. Հայաստանի Հանրապետության Սահմանադրություն (փոփոխություններով), ընդունվել է 2005թ.-ի նոյեմբերի 27-ի հանրաքվեով, 33 էջ:
3. «Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական օրենսգիրք» 15.02.2018թ.-ի դրությամբ կատարված փոփոխություններով և լրացումներով, Հայաստանի իրավական տեղեկատվական համակարգի պաշտոնական կայք՝ www.arlis.am:
4. «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, ընդունվել է ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից 2011թ.-ի մայիսի 26-ին (ՀՕ-172-Ն), փոփոխություններով և լրացումներով տարբերակը՝ Հայաստանի իրավական տեղեկատվական համակարգի պաշտոնական կայք՝ www.arlis.am:
5. «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ նոր օրենքի նախագիծը, տեղադրված է Իրավական ակտերի նախագծերի հրապարակման միասնական կայքում՝ <https://www.e-draft.am/projects/686/> հասցեով:
6. «Հանրային ծառայությունները կարգավորող մարմնի մասին» ՀՀ օրենքը, ընդունվել է ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից 2003 թվականի դեկտեմբերի 25-ին (ՀՕ-18-Ն), փոփոխություններով և լրացումներով տարբերակը՝ Իրավական ակտերի տեղեկատվական համակարգի պաշտոնական կայքում՝ www.arlis.am հասցեով:
7. «Պետական կառավարման համակարգի մարմինների մասին» ՀՀ օրենքի նախագիծը, <https://www.e-gov.am/sessions/>
8. Տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենք, ընդունվել է ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից 07.05.2002թ.-ին, www.arlis.am
9. «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ նոր օրենքի նախագիծը, <https://www.e-draft.am/projects/687/>
10. «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքը, ընդունվել է ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից 2001թ.-ի դեկտեմբերի 4-ին, ՀՕ-272, փոփոխություններով և լրացումներով տարբերակը՝ Իրավական ակտերի տեղեկատվական համակարգի պաշտոնական կայքում՝ www.arlis.am հասցեով:

11. «Տնտեսական մրցակցության պաշտպանության մասին» ՀՀ օրենքը, ընդունվել է ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից 2000 թվականի նոյեմբերի 6-ին (ՀՕ-112), փոփոխություններով և լրացումներով տարբերակը՝ իրավական ակտերի տեղեկատվական համակարգի պաշտոնական կայքում՝ www.arlis.am հասցեով:

12. «Կառավարության կառուցվածքի և գործունեության մասին» ՀՀ օրենքի նախագիծը, <https://www.e-gov.am/sessions/>

13. «Պետական գույքի մասնավորեցման 2017-2020 թվականների ծրագրի մասին» ՀՀ օրենքը, ընդունվել է ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից 2017 թվականի հունիսի 9-ին (ՀՕ-95-Ն), Հայաստանի իրավական տեղեկատվական համակարգի պաշտոնական՝ www.arlis.am կայքում:

14. Հայաստանի Հանրապետության հարկային օրենսգիրք, Եր., «Պաշտոնական տեղեկագիր» ՓԲԸ, 2016թ., 760 էջ :

15. Հայաստանի Հանրապետության հարկային օրենսգիրք, Ընդունված՝ 2016 թվականի հոկտեմբերի 4-ին, www.arlis.am:

16. «Հայաստանի Հանրապետության 2012 թվականի պետական բյուջեի մասին» ՀՀ օրենքը, ընդունվել է ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից 08.12.2011թ.-ին, www.arlis.am:

17. «Հայաստանի Հանրապետության 2013 թվականի պետական բյուջեի մասին» ՀՀ օրենքը, ընդունվել է ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից 05.12.2012թ.-ին, www.arlis.am:

18. «Հայաստանի Հանրապետության 2014 թվականի պետական բյուջեի մասին» ՀՀ օրենքը, ընդունվել է ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից 12.12.2013թ.-ին, www.arlis.am:

19. «Հայաստանի Հանրապետության 2015 թվականի պետական բյուջեի մասին» ՀՀ օրենքը, ընդունվել է ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից 04.12.2014թ.-ին, www.arlis.am:

20. «Հայաստանի Հանրապետության 2016 թվականի պետական բյուջեի մասին» ՀՀ օրենքը, ընդունվել է ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից 09.12.2015թ.-ին, www.arlis.am:

21. «Հայաստանի Հանրապետության 2017 թվականի պետական բյուջեի մասին» ՀՀ օրենքը, ընդունվել է ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից 08.12.2016թ.-ին, www.arlis.am:

22. «Հայաստանի Հանրապետության 2012 թվականի պետական բյուջեի հաշվետվության մասին» ՀՀ օրենք, www.arlis.am:

23. «Հայաստանի Հանրապետության 2013 թվականի պետական բյուջեի հաշվետվության մասին» ՀՀ օրենք, www.arlis.am:

24. «Հայաստանի Հանրապետության 2014 թվականի պետական բյուջեի հաշվետվության մասին» ՀՀ օրենք, www.arlis.am:

25. «Հայաստանի Հանրապետության 2015 թվականի պետական բյուջեի հաշվետվության մասին» ՀՀ օրենք, www.arlis.am:

26. «Հայաստանի Հանրապետության 2016 թվականի պետական բյուջեի հաշվետվության մասին» ՀՀ օրենք www.arlis.am:

27. «Թվային Հայաստան» հիմնադրամ ստեղծելու և դրա կանոնադրությունը հաստատելու մասին» ՀՀ կառավարության 2017թ.-ի օգոստոսի 3-ի N 926-Ն որոշումը, Հայաստանի իրավական տեղեկատվական համակարգի պաշտոնական՝ www.arlis.am կայքում:

28. «Հայաստանի Հանրապետության արտակարգ իրավիճակների նախարարության աշխատակազմ» պետական կառավարչական հիմնարկ ստեղծելու, Հայաստանի Հանրապետության արտակարգ իրավիճակների նախարարության կանոնադրությունն ու աշխատակազմի կառուցվածքը հաստատելու և Հայաստանի Հանրապետության կառավարության մի շարք որոշումներում փոփոխություններ կատարելու մասին» ՀՀ կառավարության 2016թ.-ի մարտի 3-ի 259-Ն որոշումը, Հայաստանի իրավական տեղեկատվական համակարգի պաշտոնական՝ www.arlis.am կայքում:

29. «Հայաստանի Հանրապետությունում էլեկտրոնային հասարակության ձևավորման (2010-2012թթ.) հայեցակարգ», Հավելված ՀՀ կառավարության 2010թ.-ի փետրվարի 25-ի նիստի N 7 արձանագրային որոշման, 33 էջ, <http://www.gov.am/files/meetings/2010/4655.pdf>:

30. Հավելված ՀՀ կառավարության 2017 թվականի հունիսի 19-ի N 646-Ա որոշման, «Հայաստանի Հանրապետության կառավարության ծրագիր (2017-2022)», 123 էջ, https://www.e-gov.am/u_files/file/decrees/kar/2017/06/17_646_1.pdf,

31. Հայաստանի վիճակագրական տարեգիրք 2013, Եր., ՀՀ ԱՎԾ, 2013թ., 598 էջ:

32. Հայաստանի վիճակագրական տարեգիրք 2017, Եր., ՀՀ ԱՎԾ, 2017թ., 607 էջ:

33. «Հայաստանի Հանրապետության սոցիալ-տնտեսական վիճակը 2017 թվականի հունվար-դեկտեմբերին», Եր., ՀՀ ԱՎԾ, 2018թ., 313 էջ, www.armstat.am:

34. Աշխատանքի շուկան Հայաստանի Հանրապետությունում, ՀՀ ԱՎԾ, 2017թ., 239 էջ, www.armstat.am:

Մասնագիտական գրականություն, հրապարակումներ, զեկույցներ

35. Ասլանյան Ս. ՀՀ տարածքային սոցիալ-տնտեսական հիմնախնդիրները և դրանց լուծման ուղիները կայուն զարգացման համատեքստում, Բանբեր ՀՊՏՀ, N4, 2016, էջ 53-64:

36. Բոստանջյան Վ., Կիրակոսյան Գ., Ավետիսյան Մ. Հայաստանի Հանրապետությունում բյուջետային ծախսերի արդյունավետության բարձրացման հիմնախնդիրները, Բանբեր ՀՊՏՊ-ի, N1, 2016, էջ 104-115:

37. Գիշյան Մ. Աշխատանքի արդյունավետության գործոնները պետական կառավարման համակարգում, Հանրային կառավարում, Հատուկ թողարկում, N5, 2014, էջ 208-214:

38. Գևորգյան Թ., Եղիգարյան Վ. Ռազմավարական պետական կառավարման ուրվագծեր, Եր.: ՀՀ ԳԱԱ «Գիտություն» հրատ., 2016, 216 էջ:

39. Զալինյան Ա., Եղիգարյան Վ. Կառավարման և ինքնակառավարման մշակույթ (ուսումնամեթոդական ձեռնարկ). Եր.: Պետական կառավարման ակադեմիա, 2017, 176 էջ:

40. Խաչատրյան Վ.Վ. Տնտեսության հանրային կառավարման արդյունավետությունը (ՀՀ նյութերով), տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի հայցման ատենախոսության սեղմագիր, Եր., 2006, 25 էջ:

41. Խաչատրյան Վ.Վ. Տնտեսության հանրային կառավարման արդյունավետության գնահատման մեթոդաբանական հարցեր, ՀՀ ՊԿԱ, «Հանրային կառավարում» գիտական հանդես, N 3, Եր., 2005, էջ 45-58:

42. Խաչատրյան Վ.Վ. ՀՀ մակրոտնտեսական ցուցանիշների փոփոխման միտումները, ՀՀ ՊԿԱ, «Հանրային կառավարում» գիտական հանդես, N 1, Եր., 2006, էջ 70-83:

43. Խաչատրյան Վ.Վ. Տարածքային կառավարման և տեղական ինքնակառավարման արդյունավետության գնահատման մեթոդաբանությունը, «Հայաստան. Ֆինանսներ և էկոնոմիկա» N 6 (70), մայիս, Եր., 2006, էջ 46-49:

44. Խարազյան Ս. Առողջապահության բյուջեի կառուցվածքային փոփոխությունների և տեղեկատվության համակարգի բարելավման անհրաժեշտությունը, Բանբեր ՀՊՏՀ, N4, 2016, էջ 64-71:

45. Խուդավերդյան Ա.Վ. Հանրային ոլորտի կառավարման բարեփոխումները Հայաստանի Հանրապետությունում. Եր.: Սարվարդ հրատ., 2008, 304 էջ:

46. Հակոբյան Հ. «Ձեռնարկության կառավարման ռազմավարության ձևավորումը բիզնեսի էկոլոգիական պատասխանատվության սկզբունքների վրա», Բանբեր ՀՊՏՀ-ի, N4, 2017, էջ 167-175

47. Հայաստանի Հանրապետության Սահմանադրության փոփոխությունների նախագիծ և մեկնաբանություններ, Եր., «Տիգրան Մեծ» հրատ. ՓԲԸ, 2015, 143 էջ:

48. Հանրային կառավարման հիմնախնդիրներ / ՀՊՏՀ: Խմբ. Յու.Մ.Սուվարյանի, Վ.Ա.Միրզոյանի. Եր.: ՎՄՎ-Պրինտ, 2013, Պրակ Ա, 332 էջ:

49. Հանրային քաղաքականության վերլուծություն. Ուսումնական ձեռնարկ/ պրոֆ. Ա.Շ.Հարությունյանի և պրոֆ. Յու.Մ.Սուվարյանի ընդհանուր խմբագրությամբ. Եր.: Պետական ծառայություն, 2005, 304 էջ:

50. Հարությունյան Հ. Հանրային ծառայության դերը հանրային կառավարման համակարգում, Բանբեր ՀՊՏՊ-ի, N3, 2016, էջ 88-99:

51. Հարությունյան Հ. ՀՀ հանրային ծառայության գործընթացի կազմակերպման առանձնահատկությունները, Բանբեր ՀՊՏՊ-ի, N1, 2016, էջ 65-73:

52. Հարությունյան Կ. Հանրակրթական դպրոցներում ըստ սովորողների թվի ֆինանսավորման բանաձևի ներդրման և կիրառման տեսական հիմքերը, սկզբունքները և մեթոդաբանությունը, միջազգային փորձի վերլուծություն, Բանբեր ՀՊՏՀ-ի, 2016թ. N 2, էջ 9-24, N 3, էջ 9-22, N 4, էջ 9-28:

53. Հովհաննիսյան Մ. Հանրային կառավարման բարեփոխումների արդյունավետությունը Հայաստանում նորվեբերյան մատուցմամբ, Հանրային կառավարում, Հատուկ թողարկում, N5, 2014, էջ 117-125:

54. Մարգարյան Ս. Տնտեսական և սոցիալական զարգացման փոխազդեցության հիմնախնդիրները, Բանբեր ՀՊՏՀ-ի, N4, 2016, էջ 28-43:

55. Մարկոսյան Ա., Կուրդինյան Գ. «Օժանդակ կառավարչական ծառայությունների օպտիմալացումը և ձեռքբերումը մասնավոր հատվածից» հոդվածը, «21-րդ դար», «Նորավանք» գիտակրթական հիմնադրամի տեղեկատվական-վերլուծական հանդես, N 2 (72), Եր., 2017թ., էջ 95-112:

56. Մենեջմենթ (Յու. Սուվարյանի ընդհանուր խմբագրությամբ), երրորդ՝ լրացված, բարեփոխված հրատարակություն, Եր., «Տնտեսագետ», 2009, 600 էջ:

57. Մինասյան Հ., Օհանյան Թ., Մանասյան Ա. ՀՀ համայնքների ֆինանսական ապակենտրոնացման հիմնախնդիրները, Բանբեր ՀՊՏՊ-ի, N 2, 2016, էջ 78-89:

58. Միրզոյան Վ. «Հաղթանակ-հաղթանակ» սկզբունքը կառավարաբանության XXI դարի հարացույցում, Բանբեր ՀՊՏՊ-ի, N1, 2016, էջ 50-65:

59. Պողոսյան Հ. Ժողովրդավարության որակ և արդյունավետ պետություն, Հանրային կառավարում, Հատուկ թողարկում, N5, 2014, էջ 158-165:

60. Պողոսյան Գ. Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման համակարգի ռազմավարական պլանավորման հայեցակետերը ՀՀ արտաքին քաղաքականության քաղաքականության կողմնորոշման համատեքստում, Հանրային կառավարում, Հատուկ թողարկում, N5, 2014, էջ 150-157:

61. Սուվարյան Յու. Պետական կառավարման արդյունավետությունը, գնահատման մեթոդները, «Կառավարում» հանդես, N 5, 2000թ., էջ 11-15:

62. Սուվարյան Յու., Միրզոյան Վ. «Հանրային կառավարման տեսություն և պատմություն», Եր.: ՀՀ ԳԱԱ «Գիտություն» հրատ., 2013, 368 էջ:

63. Սուվարյան Յու.Մ., Շահնազարյան Ն.Հ. Ռազմավարական կառավարում (ուսումնական ձեռնարկ), Եր.: «Գիտություն» հրատ., 2015, 283 էջ:

64. Սուվարյան Յու.Մ. և ուրիշներ «Գիտակրթական համակարգը և տնտեսական զարգացումը», Եր.: ՀՀ ԳԱԱ «Գիտություն» հրատ., 2011, 150 էջ:

65. Տեղական ինքնակառավարումը Հայաստանում (2014թ.): Գիրք 7 (տ.գ.թ. Դավիթ Թումանյանի խմբ.), Եր., «Վան Արյան», 2015թ., 200 էջ:

66. Տեղական ինքնակառավարման հիմունքներ / ուսումնական ձեռնարկ Է.Հ.Օրդյանի ընդհանուր խմբագրությամբ, Եր., «Պետական ծառայություն», 2000թ., 300 էջ:

67. Տեղական ինքնակառավարման բարեփոխումները Հայաստանում (2007-2008թթ.). Գիրք 3 / խմբ. Դավիթ Թամազյանի - Եր., «Նոյյան Տապան», 2009, 264 էջ:

68. Քալաշյան Վ. ՀՀ պետական կառավարման համակարգի բարեփոխումների գնահատման մեթոդներն ու դրանց կիրառական հնարավորությունները, Հանրային կառավարում, N 2, 2013, էջ 49-60:

69. Քալաշյան Վ.Ռ. Պետական կառավարման արդյունավետությունը // դասախոսությունների նյութեր. Եր., ԵՊՀ հրատարակչություն, 2014, 168 էջ:

70. Եվրոպական Խարտիա «Տեղական ինքնակառավարման մասին», Ստրասբուրգ, 15.10.1985թ.:

71. ՀՀ կենտրոնական բանկ «Ֆինանսական կայունության հաշվետվություն 2016», «Ֆինանսական կայունության հաշվետվություն 2015», www.cba.am:

72. Հայաստանի տեղեկատվական և հեռահաղորդակցության տեխնոլոգիաների ոլորտի հետազոտության հաշվետվություն՝ 2008թ., 2012թ., 2013թ., 2014թ., 2015թ., Ձեռնարկությունների ինկուբատոր հիմնադրամ:

73. ՀՀ վարչապետ Կարեն Կարապետյանի ելույթը Հայաստանի Հանրապետության Ազգային ժողովում Հայաստանի Հանրապետության կառավարության ծրագիրը ներկայացնելիս, էջ 5:
<http://www.gov.am/am/news/item/13047/>:

74. Վերլուծություն ՓՄՁ Հարկային դաշտի վերաբերյալ 2013-2015. Համեմատական, ՎՋԵԲ գործարարության աջակցման գրասենյակ, Երևան, 2016թ, 20 էջ:

75. ՓՄՁ աջակցության ռազմավարություն (2016-2018թթ.), Երևան, 2015թ. Հոկտեմբեր, 33 էջ :

76. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Седьмое издание. (Серия "Теория менеджмента"). СПб.: Питер, 2007, 496 с.

77. "Административные реформы в зарубежных странах и развитие министерского звена управления", Электронный ресурс: <https://allbest.ru/o-2c0a65625a3bc68b5d43b89421206d36.html>

78. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия.- СПб.: Питер Ком, 1999, 416 с.

79. Ансофф И. Стратегическое управление, М.: Экономика, 1989, 303 с.

80. Баринов В. А., Харченко В. Л. Стратегический менеджмент, М.: Изд.-во "Инфра-М", 2009, 237 с.

81. Бендукидзе Каха. Экономические реформы и борьба с коррупцией – на 90% одно и то же, 04.11.2010. Электронный ресурс Коммерсантъ: <https://www.kommersant.ru/doc/1534272>).

82. Боумен К. Стратегия на практике, Спб.: Питер, 2003, 251 с.

83. Василенко И.А. Государственное и муниципальное управление: Учебник. - М.: Гардарики, 2005, 320 с.

84. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление: Учеб. пособие.- СПб.: "Питер", 2009, 256 с.

85. Веснин В.Р. Стратегическое управление в вопросах и ответах: Учеб. пособие.- М.: "Высшая школа", 2009, 216 с.

86. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник.- Москва: Проспект, 2015, 328 с.

87. Вигман С.Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах: учеб. пособие.- М. : ТК Велби, Изд.-во Проспект, 2004, 296 с.

88. Вишняков О., Гайнутдинов Д. Аутсорсинг как инструмент реформирования компании. Электронный ресурс: <http://citcity.ru/13940>
89. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Омега – Л., 2004, 472 с.
90. Гапоненко А.Л. Особенности управления в государственной службе // Государственная служба, 1997, N 10, с. 28-35.
91. Голубев А.А. Стратегическое управление корпорацией в условиях переходной экономики. СПб.: Изд-во «Нестор», 2002, 176 с.
92. Голубев А.А. Организация и стратегическое планирование деятельности корпорации. – СПб: Изд-во «Нестор», 2001, 136 с.
93. Гончарова Н.А. “Существующие модели оценки эффективности аутсорсинга на предприятии”, Братск, 2012, с. 9.
94. Государственное стратегическое управление. Под общей редакцией проф. Ю.В.Кузнецова. – СПб.: "Питер", 2014, 320 с.
95. Государственное и муниципальное управление: Учебник / Под ред. Н. И. Захарова.-М.: НИЦ ИНФРА – М., 2014, 288 с.
96. Грант Р. Современный стратегический анализ, СПб.: Питер, 2008, 560 с.
97. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. М.: ТЕИС, 2004, 239 с.
98. Добренкова Е.В., Долгоруков А.М. Стратегическое управление бизнесом, М.: Международный институт бизнеса и управления, 2001, 407 с.
99. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг, менеджмент и стратегии. СПб., Изд.-во "Питер", 2007, 544с.
100. Драго Р. Административная наука / Ролан Драго; Перевод с французского канд. юрид. наук В.Л. Энтина; Под редакцией и с послесловием доктора юрид. наук Б.М. Лазарева. – М.: Прогресс, 1982, 245 с.
101. Дубровин Ю. Новые направления современных административных реформ в ведущих странах Европейского Союза. Журнал "Власть" №01, 2009. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-napravleniya-sovremennyh-administrativnyh-reform-v-veduschih-stranah-evropeyskogo-soyuza>
102. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. М. : Финпресс, 2001, 238 с.
103. Зеркин Д.П.; Игнатов В.Г. Основы теории государственного управления, Изд. 2-е, дополненное и переработанное, Ростов на Дону: “МарТ”, 2005, 512 с.

104. Зенков М. Профессиональная оценка госслужащих и законодательная база// Кадровик, Кадровый менеджмент, 2007, N 8, <http://base.garant.ru/5376407/>
105. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2002, 415 с.
106. Котляров И.Д. "Принятие решения об использовании аутсорсинга на основе оценки его эффекта для предприятия" // Инновации, 2010, № 9, с. 88-95.
107. Кох Р. Стратегия (оригинальное название "Smart Strategy"). М.: Изд.-во Эксмо, 2007, 224 с.
108. Кузнецов Б. Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б. Т. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012, 623 с.
109. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю., Лачина Т.А. Стратегическое развитие организации. Учебное пособие. М.: Изд.-во КноРус, 2016, 284 с.
110. Лимарева Д.А., Некрасов В.Н., Противоречия современного публичного управления. Ростов- н/Д, Юри РАНХиГС при Президенте РФ, 2012, 294 с.
111. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент, М.: Изд.-во Инфра-М, 2015, 288 с.
112. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: третье издание.- М.: Изд.-во "Вильямс", 2008, 682 с.
113. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегии.- СПб.: "Питер", 2000, 336 с.
114. Нагимова А.М. Эффективность деятельности государственных органов управления как фактор повышения качества жизни в регионе: проблемы оценки и измерения. – Казань: Казанский государственный ун.-т, 2009. 190 с.
115. Некрасов В., Морозова Т., Публичный аудит как механизм реализации государственной закупочной политики, *Современный бухгалтер*, N2, 2013, с. 21-28:
116. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент. - 6-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2012, 496 с.
117. Пикулькин А.В. Система государственного управления – 3-е изд., переработанное и дополненное. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2004, 543 с.
118. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент: учеб. -практ. пособие. – М. : Юрайт, 2010, 447 с.

119. Попович А.М., Архипов В.М. Стратегический менеджмент // учебное пособие.- Москва: "Экономика", 2005, 288 с.
120. Портер М., Сэмплер Дж., Прахалад С. и др. Курс МВА по стратегическому менеджменту, М.: Альпина. Паблишер, 2002, 608 с.
121. "Премьер-министры стран ЕАЭС обсудили форматы и механизмы взаимодействия в цифровой сфере", Электронный ресурс: <http://www.eurasiancommission.org/ru/nae/news/Pages/2-02-2018-3.aspx>
122. Пронкин С.В., Петрунина О.Е. Государственное управление зарубежных стран: Учебное пособие. – М.: Аспект Пресс, 2001, 416 с.
123. Сморгун Л.В. "Сравнительное государственное управление: Теория, реформы, эффективность", Санкт-Петербург: Изд.-во Санкт-Петербургского университета, 2000, 228 с.
124. Стиглиц Дж.Ю. "Экономика государственного сектора", пер. с. англ., М.: Изд-во МГУ: ИНФРА-М, 1997, 720 с.
125. Стратегический менеджмент / Под ред. А. Н. Петрова. СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
126. Томпсон Артур А. (младший), Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. Изд.-во "Вильямс", 2007, 928 с.
127. Тридцать шесть стратегем: Китайские секреты успеха/ Пер. С кит. В. В. Малявина .- М.: Белые альвы, 2000, 192с.
128. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер с англ. — СПб.. Питер, 2005, 384 с.: ил. — (Серия «Теория менеджмента»).
129. Bouckaert Geert "Public Sector Reform in Central and Eastern Europe". Halduskultuur, 2009. Volume 10, pp. 94-104.
130. Englehardt, E.E., Pritchard, M.S., Romesburg, K.D., Schrag, B. "The Ethical Challenges of Academic Administration". Springer, 2009, 172 p.
131. Heyse L., Resodihardjo S., Lantink T., Lettinga B. "Reform in Europe: Breaking the Barriers in Government". 2006, 205 p.
132. Institute for Development of Freedom of Information, Georgia in World Governance Indicators 1996-2014, October, 2015, 17 p.
133. Inflation rate in Georgia, National Statistical Office of Georgia, 2017, December, www.geostat.ge 03.01.2018.

134. Kaufman, Kraay and Zoido, 2008, Governance Matters II: Updates Governance Indicators for 1998-2006.
135. Kaufmann D., Kraay A. and Mastruzzi M. "The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues". World Bank Policy Research Working Paper, 2010, No. 5430, 31 p. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1682130
136. Kaufmann D., Kraay A. and Mastruzzi M. "Worldwide Governance Indicators Project: Answering the Critics", The World Bank, WPS4149, 34 p. <http://documents.worldbank.org/curated/en/979231468178138073/The-worldwide-governance-indicators-project-answering-the-critics>
137. Michael E. Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Simon and Schuster, 2008, 432 p.
138. Public Administration in the South Caucasus: Between Western Models and Hard Soviet Legacy, in the Past, Present and the Future of Public Administration on CEE, Bratislava, 2013, p. 275-278.
139. Richard P. Rumelt. Strategy, Structure, and Economic Performance. Harvard University Press, 1974 – 235 p.
140. What is a New-Weberian State? Reflections on a Concept and its implications, Laurence E. Lynn, Jr. The University of Chicago, 2008, 14 p.
141. Worldwide Governance indicators, Country Data Report for Armenia, 1996-2014, 7 p.

Ինտերնետային կայքեր

142. <http://www.arlis.am>
143. <http://www.armstat.am>
144. <http://www.e-draft.am>
145. <http://www.e-gov.am>
146. <http://www.elitarium.ru>
147. <http://www.cba.am>
148. <http://www.min.fin.am>
149. <http://www.competition.am>
150. <http://www.mtaes.am>
151. <http://parliament.am>

152. <http://www.psrc.am>
153. <http://moluch.ru>
154. <http://ya2016.com/news/arenda-personala-2016/>
155. <http://worldbank.org>