

Հավելված

ՀՀ կառավարության 2021 թվականի  
հուլիսի ....-ի N - L դրոշման

ՀԱՆՐԱՅԻՆ

ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ

ԲԱՐԵՖՈԽՈՒՄՆԵՐԻ

ՄԻՆՉԵՎ 2030 թ.

ՈւժՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

ԿԱՌԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ 4.0

## ՀՀ ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԲԱՐԵՓՈԽՈՒՄՆԵՐԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ 4.0

---

### ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

#### Ուղերձ

- Հայաստանի Հանրապետության փոխվարչապետի քաղաքական ուղերձը

#### Համառոտագիր

#### Ներածություն

- Նախարարական համատեքստը
- Իրավիճակի գնահատում
- Հանրային կառավարման բարեփոխումների պարադիգման
- Հանրային կառավարման բարեփոխումների փուլերը
- Հանրային կառավարման հետ-2030 վերափոխման օրակարգը
- Ռազմավարության ազդեցության ցուցիչների համակարգը

#### Մաս 1. Ռազմավարական տեսլական

- Ռազմավարական համատեքստը
- Իրավիճակի գնահատում
- Հանրային կառավարման բարեփոխումների պարադիգման
- Հանրային կառավարման բարեփոխումների փուլերը
- Հանրային կառավարման հետ-2030 վերափոխման օրակարգը
- Ռազմավարության ազդեցության ցուցիչների համակարգը

#### Մաս 2. Բարեփոխումների օրակարգ. Փուլ 1

- Քաղաքականություն
- Ծառայություններ
- Մարդիկ
- Ինստիտուտներ
- Առաջնահերթությունների քարտեզը

#### Մաս 3. Հանրային կառավարման բարեփոխումների կառավարումը

- ՀԿԲ կառավարման ինստիտուցիոնալացումը
- Հաշվետվողականություն, մոնիթորինգ և գնահատում
- ՀԿԲ ֆինանսավորումը և գործընկերության շրջանակը
- Ռազմավարության ռիսկերը և դրանց կառավարումը

#### Հավելվածներ

- ՀԿԲ ռազմավարության 2021 – 2023 թթ. ճանապարհային քարտեզը
- ՀԿԲ ռազմավարության 2021 – 2023 թթ. արդյունքային շրջանակը

## ՈՒՂԵՐՁ



«...Պետք է գիտենալ, որ չկան ձեռնարկներ, որոնք  
արանձնելն ավելի դժվար, իրագործելն ավելի  
ոհսկային, իսկ հաջողությունն ավելի անորոշ լինի, քան  
որ կարգեր ներմուծելու գործում առաջնորդությունը:  
Նորարարին դիմադրում են բոլոր նրանք, ովքեր հաջող  
գործել են ին պայմաններում, և անպարբեր են նրանք,  
որոնք կարող են հաջողել որ պայմաններում:»

Նիկոլ Մաքիավելի

1991 թվականին համաժողովրդական հանրաքվեով հասպարելով իր անկախությունը՝ Հայաստանի Հանրապետությունը մաս կազմեց պետությունների համաշխարհային ընդանիքին: Հիմնադրման և զարգացման շրջանում երկիրն անցել է պետությունների կայացման բնորոշիչ գրեթե բոլոր փուլերով՝ առերեսվելով պատերազմին ու խաղաղությանը, ժողովրդավարությանն ու պատորիդարիզմին, կայունությանն ու ճգնաժամին, անկմանն ու վերելքին:

Հայաստանը երբեմն սրիաված է եղել անցնել եղորնթացի ու առաջընթացի նեղ արահելուներով: Մեր պետությունն ու հասարակությունը, քանից բախվելով կոչք մարդարավերների, ցուցաբերել են ամուր կամք՝ դիմադրելու ժամանակի փորձությանը, և այսօր, կարծում եմ, առավել մեծ փորձով ու իմաստությամբ պետք է վերաբերվենք նոր իրողություններին: Պետությանը բաժին հասած ծանրագոյն հարվածները, ըստ այդմ, նաև դժվարություններին դիմակայելու լիցք են հաղորդել ուստի այսօրվա փորձություններին պիտի վերաբերվենք առավելագույն խորագիրության, հավաքականության ու ծանր աշխատանքի դրսնորումով, 21-րդ դարին բնորոշ զարգացած պետություն և կայացած ինսպիրուվներ ունենալու ծգություն:

Նման պետություն կառուցելու մեր նպատակը հենվում է նաև պետական կառավարման համակարգի արդիականացման հավակնող օրակարգի վրա: Կայացած ինսպիրուվները ժամանակի մարդարավերներին դիմակայելու պատրաստ և ապագա բեսլականն արդյունավելու քաղաքականության վերածելու ունակ պետությունների հենայուններն են: Առավել ևս ներկա փուլում, երբ Հայաստանի Հանրապետությունը բախվեց կորոնավիրուսի համավարակի և Աղրեջանի կողմից Արցախի նկատմամբ սանձազերծած ավերիչ պատերազմի ծանր հերևանքներին:

Իրավիճակի արժանապատիկ հաղթահարման, երկրի անվտանգության կերպման ու կայուն զարգացման ճանապարհով ընթանալու համար անհրաժեշտ է ուժերի մեկտեղում, ուսուլաների համախմբում և ուղմավարական բեսլականի ծևակերպում: Շերսն աքսիոնավիկ ծշմարդություն է այն, որ պետական կառավարման էականորեն բարեկիոնված համակարգի դերակարգարումն այս հարցում ունի շոգեքարշի նշանակություն, և արդյունավելու ինսպիրուվները, ըստ այդմ, բարեկեցիկ, անվտանգ և զարգացած պետություն կերպելու երաշխավորը պետք է դառնան:

Պետական կառավարման համակարգի վերափոխումը սովորաբար դանդաղ և դժվար գործընթաց է՝ հաշվի առնելով դրա չափազանց կոմպլեքս բնույթը և ի բնե զգուշավոր լինելը:

Դրանով հանդերձ՝ ցանկացած կառավարման համակարգ դեգրադացվելու և լճանալու ոիսկ ունի: Պետական կառավարման համակարգը կարող է արդյունավետ լինել, եթե շարունակաբար արդիականանում է՝ ժամանակի պահանջներին, պայմաններին ու մարդարավերներին համարժեք:

Տեխնոլոգիական առաջընթացի ժամանակակից դեմքերը, աճող աշխարհաքաղաքական, սոցիալ-տնտեսական, առողջապահական, վիրտուալ իրականության, կիմայական գլոբալ մարդարավերները հաշվի առնելով՝ պետության արդիականացման պահանջն առավել սուր է արդարացնելու: Հին համակարգերի, կառավարման մեթոդաբանության, քաղաքական կոնյուկտորայով ու շահախնդրություններով ծևավորված ինսպիրուտները չեն կարող արդյունավերորեն գործել նոր մրգակերպվածք ու վարքագիծ կրող սոցիալական համակարգերում:

Ենց այդ նպատակին կոչված՝ «Հանրային կառավարման բարեփոխումների միջև 2030 թվականի ուղղմավարություն»: Կառավարություն 4.0» վաթեթը՝ որպես պետական կառավարման համակարգի արդիականացման քաղաքականությունը և բարեփոխումների ճանապարհային քարտեզը նախանշող համապարփակ օրակարգ: Այս համապետքսպում ամենակարևոր հարցը հետևյալն է՝ ինչպիսի՞ պետություն և պետական կառավարման համակարգ է ծևավորվելու բարեփոխումների արդյունքում: Որակապես նոր պետական կառավարման համակարգի ծևավորման գործընթացը հենված է լինելու միմյանց հետ շաղկապված չորս ուղղմավարական հենանիշների վրա՝ քաղաքականություն, ծառայություններ, մարդիկ և ինսպիրուտներ:

Հանրային կառավարման բարեփոխումների արդյունքում պետք է կարողանանք կայացնել ուղղմավարական պլանավորման և քաղաքականության իրականացման իրավեսական, արդյունքամետ, կանխարեւելի և հաշվետու համակարգ, ծևավորել օգտագործողակենդրոն պետական և համայնքային ծառայությունների մակրուցման քաղաքականություն և կոնյուկտորա՝ հասանելի, թվայնացված և արդիական դեխնոլոգիական հենքով, հանրային շահի բարձր գիրակցությամբ, արժանապարփակ վարձագրությամբ, արիեսպավարժ հանրային ծառայություն: Այս երեք քաղադրիչները համարվելու են արդյունավետ պետական ինսպիրուտների կայացմամբ, և, ի հերևանս, ունենալու ենք «համակարգերի պետություն», որը պետության սահմանադրահրավական գործառույթներում կրացած ցնցումների հնարավորությունը՝ անկախ քաղաքական ուժերի հարաբերակցության փոփոխությունից:

Ուղղմավարության իրագործման հաջողության գրավականը բարեփոխումների շուրջ հանրային լայն համախոհությունն է՝ «պետությունը երջանիկ անհապի ու բարեկեցիկ հասարակության երաշխավորն է» բանաձևով: Խիստ կարևոր է, որ բարեփոխումները կրեն շարունակական բնույթ, ինչը հնարավոր է բացառապես քաղաքական հանձնառության ու կամքի պարագայում: Անկախ նրանից, թե ինչ հշիանություն է ծևավորվում ժողովրդավարական ընդունությունների արդյունքում, Հայաստանի՝ որպես բարեկեցիկ, ինսպիրուությունալ և մրցունակ պետության կերպումը պիտի լինի մեր հանրային-պետական առաջնահերթությունը:

[սպոռագրություն]

Հայաստանի Հանրապետության փոխվարչապետի պաշտոնակատար  
Տիգրան Ավինյան

## ՀԱՄԱՌԱԴՐԱՄ

«Հանրային կառավարման բարեփոխումների միջև 2030 թվականը ռազմավարությամբ» (այսուհետ՝ ՀԿԲ ռազմավարություն կամ Ռազմավարություն) Հայաստանի Հանրապետության հետանկախացման շրջանում առաջին անգամ փորձ է արվում ծևակերպել երկրի պետական կառավարման համակագի վերափոխման ու արդիականացման համապարակակ օրակարգը՝ նախանշելով ապագայի պետության կառուցման ռազմավարական ուղեծիրը, առաջնահերթությունները և դրան հասնելու քաղաքականության փուլային օրակարգը:

ՀԿԲ ռազմավարությունը հենվում է մինչ օրս պետական կառավարման համակարգի և ենթահամակարգերի ծևավորման, կայացման ու զարգացման ուղղությամբ իրականացված գործընթացների, ծերթերումների ու կուտակված դրական փորձի, ծախողումների ու քաղված դասերի վրա: Ռազմավարության մշակման համար առանցքային նշանակություն են ունեցել 2020 թվականին երկրին պատուհասած ճգնաժամերի՝ կորոնավիրուսի համավարակի և Արցախի Հանրապետության նկատմամբ Ադրբեյջանի Հանրապետության կողմից սեպտեմբերի 27-ից սանձագերծած պատերազմի ընթացքում պետական կառավարման համակարգում դրսնորված լրջագույն մարտահրավերներն ու խորքային խնդիրների հետ առերեսումը:

Հանրային կառավարման բարեփոխումների արժեքային առանցքը մարդն է՝ քաղաքացին ու հանրային ծառայողը: Բարեփոխումների ռազմավարական մոտեցումը կառուցվում է «միասնական» կամ «ինտեգրված» կառավարության (Whole-of-the-Government) փիլիսոփայության շուրջ, որով խնդիր և նպատակ է դրվում ապահովել գործադիր իշխանության համակարգի ներդաշնակ, սիներգիկ, արիեստավարժ, առաջարեմ լուծումներով և պատասխանատու գործունեությունը:

Հանրային կառավարման բարեփոխումների հենման կետը պետության և հասարակության արժեքային հիմքն է ու սոցիալ-մշակութային համատեքստը, պետության արդիականացման օրակարգը, պետություն-հասարակություն փոխհարաբերությունների բնույթի, ծավալների և ձևի վերարժնորումը՝ առաջարեմ հասարակություն և պետություն կայացնելու ճանապարհին, հանրային-պետական շահի և քաղաքական գործընթացների հավասարակշուումը՝ հօգուտ երկրի կայունության, անվտանգության և զարգացման:

Բարեփոխումների ռազմավարական տեսլականով սահմանվում են ապագայի պետության յոթ բնութագրիչներ՝ **մարդակենտրոն, արդար, կայուն, պատասխանատու, դինամիկ, նորարար, օպտիմալ**: Այս որակին հասնելու ճանապարհային քարտեզը նախագծվում է յոթ ռազմավարական (քաղաքականություն, ծառայություններ, մարդիկ, ինստիտուտներ) և հորիզոնական (կարողությունների զարգացում, թվայնացում և ինովացիա, կայուն և ուսուլսարդյունավետ գործելակերպեր) տիրույթների ուղղությամբ վերափոխման օրակարգերի ծևավորմամբ և գործողությունների նախանշմամբ:

Ապագայի պետության վերափոխման ռազմավարական հորիզոնը միջև 2030 թվականն է, միաժամանակ, Ռազմավարության իրագործումը նախատեսվում է 3 փուլով՝ այդպիսով բարեփոխումների շղթան դարձնելով ավելի արդյունքամետ, իրագործելի ու արդիական, ապահովելով դրանց միջև ժառանգականությունը և բարեփոխումների կենսունակությունն ընթացիկ զարգացումներին համահուն: Ցուրաքանչյուր հաջորդ փուլի նախագծման համար պետք է հիմք ընդունվեն ընթացիկ ծերթերումները, արդյունքները և քաղված դասերը:

Ռազմավարության մշակման հիմքում դրվել են կուտակված փորձը, տեղեկատվությունն ու

գիտելիքը, ինչպես նաև՝ իրականացված փաստահավաք ու վերլուծական աշխատանքը հանրային կառավարման համակարգի առանձին տարրերի վերաբերյալ։ Այդուհանդերձ, հիմնարար տվյալների և վերլուծական նյութերի էական սահմանափակումների պատճառով տարբեր ուղղություններով որդեգրված ռազմավարական բարեփոխումները կյանքի կոչելու նպատակով առարկայական միջամտություններ պլանավորելու և իրագործելու համար նախատեսվում են հետազոտական ու վերլուծական ծավալուն աշխատանքներ և միայն դրանց արդյունքներով արդեն՝ փաստահենք քաղաքականության մշակում։

Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարության փաթեթը ներառում է՝

- Հանրային կառավարման բարեփոխումների միջև 2030 թվականի ռազմավարական տեսլականը, որով տրվում են բարեփոխումների ռազմավարական համատեքստը և ներկա վիճակի գնահատումը, բարեփոխումների հարացուցք, շրջանակը և փուլերը.
- Հանրային կառավարման բարեփոխումների 1-ին փուլ՝ 2021-2023 թթ. օրակարգը՝ ներառելով ռազմավարական տիրույթների մասով բարեփոխումների ուղղությունները, նպատակներն ու շրջանակը, վիճակի գնահատումը, ճանապարհային բարտեզն ու արդյունքային շրջանակը.
- Հանրային կառավարման բարեփոխումների կառավարումը, այդ թվում՝ կառավարման ինստիտուցիոնալացման հարցերը, մոնիթորինգի, հաշվետվողականության և գնահատման համակարգը, ռիսկերի մատրիցան և դրանց հասցեագրման միջոցները, հանրային հաղորդակցության և իրազեկման հարցերը։

Հանրային կառավարման համապարփակ բարեփոխումները Հայաստանի կառավարման կարգի, պետություն-հանրություն փոխհարաբերությունների սահմանադրական և արժեքային հիմքերի ծևավորման ու արդիականացման, ազգային անվտանգության ու զարգացման օրակարգերի մշակման ու արդյունավետ իրագործման երաշխիքն են և որպես այդպիսին՝ առաջնահերթություն են Կառավարության համար՝ անկախ քաղաքական կոնյուկտուրայից։

Հանրային կառավարման բարեփոխումների համար ուղենշային են երկրի զարգացման ռազմավարական օրակարգը, Հայաստանի 2020-2050 վերափոխման ռազմավարությունը, ՄԱԿ Կայուն զարգացման նպատակների, Եվրոպական Միության հետ Համապարփակ և ընդլայնված գործընկերության համաձայնագրով, երկրի կողմից գլոբալ և միջազգային առնչվող օրակարգերի շրջանակներում ստանձնած հանձնառությունները, և նշվածների մասով վերաբերելի և ընդունելի նպատակադրումներն ու թիրախները հաշվի են առնվելու ՀԿԲ բարեփոխումների իրականացման շրջանակներում։

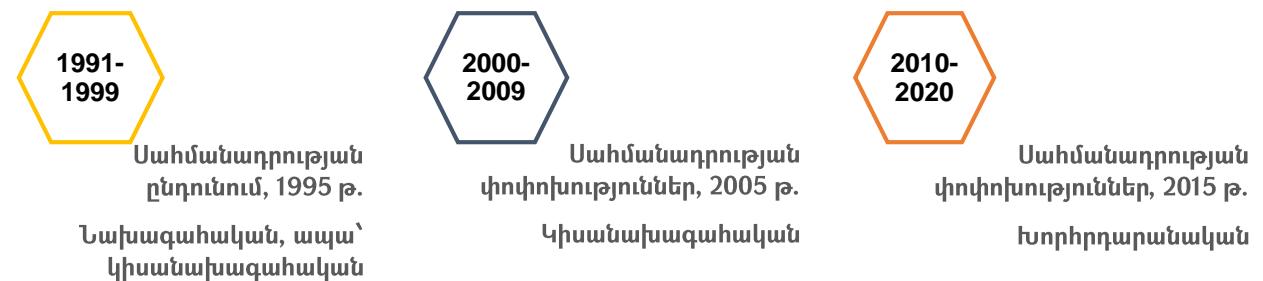
## ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

### ՆԱԽԱԲԱՆ

- Տեխնոլոգիական աննախադեպ առաջընթացի հենքով ազդարարված արդյունաբերական չորրորդ հեղափոխության, գլոբալ ու տարածաշրջանային աշխարհաքաղաքական զարգացումների, համաշխարհային քաղաքակրթական, սոցիալ-մշակութային ու գիտատեխնոլոգիական ասպարեզներում տեղի ունեցող որակական նշանակալի վերափոխումների, դրանց հետ միասին աճող անորոշությունների ու մարտահրավերների ներգործությամբ փոխվում են հասարակական հարաբերությունների դինամիկան, հանրային կյանքի բոլոր ոլորտների ու ենթահամակարգերի բաղադրիչների վարքագծային տարրերը:
- Հանրային կառավարման համակարգը՝ որպես այդ բնագավառներում պետական քաղաքականություն մշակող ու իրականացնող և հասարակական հարաբերությունների յուրահատուկ և բարդ ենթահամակարգ, համընդհանուր առաջընթացի համատեքստում շարունակ արդիականացման, կենսունակ, ճկուն ու արդյունավետ լինելու խնդիր ունի:
- Բանաձևը միանգամայն պարզ է. գութե անհնար է ժամանակակից իրողության ու ապագա տեսանելի միտումների համատեքստում արդյունավետ հանրային կառավարում ու հանրային քաղաքականություն իրականացնել, եթե պետական ինստիտուտների արժեքանական հիմքերը, գործիքներն ու մեխանիզմները ձևավորվել են հանրային այլ կացութաձևի, պահանջմունքների և վարքագծի պայմաններում մարդկանց ծառայություն մատուցելու համար:
- Հայաստանում պետական կառավարման համակարգը 1990-ականների ձևավորումից մինչ այժմ բարեփոխումների տարրեր փուլեր է անցել, և համակարգային նշանակության մի շարք ինստիտուտներ են ձևավորվել: Այս երեք տասնամյակների ընթացքում կառավարման համակարգի կայացման և զարգացման գործընթացում մի շարք բարեփոխումներ են իրականացվել՝ շուկայական տնտեսությանը հարիր ինստիտուտների ու կառուցակարգերի ձևավորումից մինչև ժամանակի պահանջներին համահունչ հեկտրոնային կառավարման գործիքների ներդրում:
- Որպես պետական կառավարման համակարգի արժեքային հիմքերը և լիազորությունների շրջանակը ձևավորող հիմնարար ինստիտուտ՝ «Սահմանադրություն», անցնելով զարգացման երեք փուլ, սահմանել է պետական համակարգի ընդհանուր ճարտարապետությունը: Ըստ էության պետական համակարգը երեք սերնդի բարեփոխումներ է անցել՝ համակարգի ձևավորում, հիմնարար ինստիտուտների կայացում և ինստիտուցիոնալ բարեփոխումներ (Գծապարկեր 1):
- Պետական համակարգի կայացման ու զարգացման համընդհանուր ռեֆորմների ճանապարհին եղել են նաև ձախողումներ, ժառանգականության կորուստ, ընդհատումներ ու քաղաքական նպատակահարմարությամբ պայմանավորված օրակարգերի ձևավորում՝ բացասական հետք թողնելով քաղաքացիակենտրոն և ժողովրդավար կառավարման արժեքներով առաջնորդվող արդյունավետ պետական կառավարման համակարգ և ինստիտուտներ կայացնելու գործընթացի վրա:

## Գծապատկեր 1.

### Հանրային կառավարման համակարգի 3 սերնդի բարեփոխումները



#### Պետական համակարգի ձևավորում

- ❖ Պետական ինստիտուտների ձևավորում
- ❖ Վարչատարածքային բաժանում
- ❖ Բյուջետային և գանձապետական համակարգ
- ❖ Մասնավորեցում
- ❖ Հողային ռեֆորմ
- ❖ Հարկային և մաքսային համակարգեր
- ❖ Վիճակագրական համակարգ

#### Ինստիտուցիոնալ կայացում

- ❖ Քաղծառայության և վարձատրության համակարգ
- ❖ Պետական գնումներ
- ❖ ՏԻՄ և համայնքային ծառայություն
- ❖ Պարտքի կառավարում
- ❖ Էլ. փաստաթղթաշրջանառություն
- ❖ Տեսչական համակարգի ձևավորում

#### Ինստիտուցիոնալ բարեփոխումներ

- ❖ Եեկտրոնային կառավարում
- ❖ Ծրագրային բյուջետավորում և ՄԺԾ
- ❖ Տեսչական բարեփոխումներ
- ❖ ԿԱԳ համակարգի ձևավորում
- ❖ Ներքին առողջիտ
- ❖ Զարգացման համագործակցություն
- ❖ Ռազմավարական պլանավորման հիմքեր

7. Չնայած բարեփոխումների երեք սերունդների ընթացքում դրվել են հանրային կառավարման համակարգի ինստիտուցիոնալ հիմքերը, տարբեր ուղղություններով մի շարք ձեռքբերումներ ու դրական տեղաշարժեր են եղել, դրանք առավելացես կրել են հատվածական կամ տեղային բնույթ, վերաբերել են կոնկրետ ոլորտի կամ գործընթացի, առավել հաճախ կրել են կառուցվածքային վերակազմակերպման բնույթ՝ առանց էական որակական ու բովանդակային առաջընթացի, չեն ձևավորվել տեխնոլոգիաներ էլեկտրոնային գործությունների համակարգ և առաջարկությունների համակարգի առաջարկությունները:

8. Սույն Ռազմավարությամբ առաջին անգամ ձևակերպվում է Հայաստանի հանրային կառավարման միասնական ու համապարփակ բարեփոխումների օրակարգը՝ նպատակ ունենալով հասցեագրել խորքային ախտորոշման արդյունքում նույնականացված խնդիրները, վերաձևակերպել հանրային կառավարման համակարգի արժեքանական հիմքերը և քաղաքականության թիրախավորված գործողությունների միջոցով ապահովել պետական կառավարման համակարգի շարունակական արդիականացման համար անհրաժեշտ ինստիտուցիոնալ հիմքերն ու կարողությունները:

## ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԱՆՀՐԱԺԵՏՈՒԹՅՈՒՆԸ

9. Հայաստանի հանրային կառավարման ներկա համակարգին ու որոշումների կայացման գործընթացներին բնորոշ է պլանային կառավարման մտածողության իներցիոն ընթացքը: Իրականացված բարեփոխումներն իրենց հատվածականությամբ բավարար խորքային ազդեցություն չեն ունեցել համակարգի գործունեության վրա, որ հնարավոր լիներ պետական կառավարման ոլորտում հանրության ու պետության առջև ծառացած մարտահրավերներին ու պահանջներին ներդաշնակ մտածողություն, արժեհամակարգ, վարչարանություն ու ինստիտուտներ ձևավորել: Արդյունքում առկա է պլանային ու նոմենկլատուրայի համակարգից ժառանգված ու քվազի-ժողովրդավարական տարրերով հիբրիդային հանրային կառավարման համակարգ, որի առանցքային բնութագրիչներն են՝

- 1) ուղղմավարական մտածողության ու պլանավորման պակաս, քաղաքականության ու ռեսուրսների համակարգման թույլ մշակույթ և կարողություններ, քաղաքական ցիկլերի տրամաբանության գերակայություն և առավելապես կարճաժամկետ լրացումների վրա հենված զարգացման օրակարգի ձևավորում, արդյունքում՝ իրավիճակային արձագանքման մոդելով վարփող քաղաքականություն,
- 2) քաղաքականության մշակման ու իրականացման թույլ և անկայուն կարողություններ, ինստիտուցիոնալ մեխանիզմների, գործիքների և գործընթացների անկատարություն, արդյունքում՝ ցածր արդյունավետություն և զարգացման անորոշ արդյունքներ,
- 3) որոշումների կայացման ոչ փաստահենք պրակտիկայի, անարդյունավետ մեխանիզմների և գործընթացների գերակայություն,
- 4) թափանցիկության, մասնակցայնության, հաշվետվողականության թույլ մշակույթ և ոչ արդյունավետ մեխանիզմներ,
- 5) էթիկայի ու բարեվարքության թույլ ընկալում և դեռևս չզարգացած ինստիտուտ,
- 6) անբավարար արհեստավարժություն կառավարման գրեթե բոլոր մակարդակներում, ոչ արժանիքահենք և ոչ մրցունակ հանրային ու քաղաքացիական ծառայություն, վարձատրության, խրախուսման ու առաջընթացի, կարողությունների ամրապնդման ու զարգացման անարդյունավետ համակարգ, հանրային ծառայողի կերպարի խեղաթյուրված ընկալում,
- 7) հանրությանը մատուցվող ծառայությունների անբավարար որակ, հասանելիություն ու մատչելիություն, պետական ու համայնքային ծառայությունների մատուցման ոչ քաղաքացիակենտրոն մշակույթ,
- 8) հանրային կառավարման բոլոր բնագավառներում տեխնոլոգիական առաջընթացի հասանելի լրացումների, թվայնացման ու ավտոմատացման հնարավորությունների կիրառության ցածր աստիճան,
- 9) հանրային կառավարման համակարգում պատասխանատվության, իրավասության ու դրանք իրացնելու համար անհրաժեշտ գործիքազմի միջև աղճատվածություն, կառուցվածքային և գործառության դաշտի հաճախակի փոփոխություններ ու տեղաշարժեր, արդյունքում՝ մշտական շոկի ու աղապտացիոն շրջափուլերում ընկղմված, գերազանցապես ինքնապահպանման շարժադիթքով առաջնորդվող ու խորքային բարեփոխումների նկատմամբ հակազդեցությամբ օժտված համակարգ,
- 10) քաղաքականության համար պատասխանատու ինստիտուտների ձախողման ոխսկն այլընտրանքային մեխանիզմներով կամ զուգահեռ կառուցվածքներով լրացնելու կամ ոչ ֆորմալ գործելակերպերով փոխարինելու խաթարող պրակտիկայի առկայություն:

**10.** Վերոնշյալ բոլոր հիմնախնդիրները և դրանց բացասական հետևանքները ցցուն կերպով արտահայտվել են հատկապես 2020 թվականին. մարտից կորոնավիրուսային համավարակի կառավարման նպատակով երկրում արտակարգ դրության իրավական ռեժիմի պայմաններում արձագանքման քաղաքականություն մշակելու և իրականացնելու, իսկ հետագայում արդեն՝ սեպտեմբերի 27-ին Աղրթեզանի կողմից Արցախի նկատմամբ սանձագերծած պատերազմով պայմանավորված՝ ուղմական դրության իրավական ռեժիմի պայմաններում պետական ինստիտուտների կողմից անհրաժեշտ գործընթացների կառավարման ընթացքում դրսնորվեցին համակարգի խորքային անկատարությունները, հատկապես՝ ճգնաժամային կառավարման թույլ կարողությունն ու պատրաստվածությունը, արդյունավետ գործիքակազմի գրեթե բացակայությունը:

**11.** Նշված խնդիրները համակարգի թույլ ինստիտուցիոնալ կայացվածության արտացոլումն են, ինչի հետևանքով պետության կողմից հանրային շահի գերակայությամբ ու հանրային բարեկեցության մաքսիմալացման նպատակով քաղաքականության իրականացման ու հանրությանը պետական ու համայնքային ծառայությունների մատուցման սահմանադրական բացառիկ հանձնառությունը չի իրականացվում անհրաժեշտ որակով: Պետական համակարգի ու ինստիտուցիոնալ կառավարման դեռևս թույլ կայացվածությունը և՝ պատճառ է, և՝ հետևանք պետական համակարգի ու քաղաքական գործընթացների միջև ոչ արդյունավետ հաշվեկշռի: Տասնամյակների ընթացքում ձևավորված իրողություններում ըստ էության ոչ այնքան քաղաքական կապիտալն է ծառայեցվում երկրի զարգացման ու անվտանգության օրակարգի ապահովման նպատակին, որքան որ պետական համակարգի հնարավորություններն օգտագործվում են քաղաքական կապիտալի ամրապնդման ու զարգացման համար:

**12.** Հանրային կառավարման համակարգի արդյունավետությունը մշտական հիմնահարց է, դրա բարձրացումը՝ համապարփակ բարեփոխումների առարկա և շարունակական գործընթաց, որը պետք է տեղի ունենա երկրի զարգացմանը համահունչ, հասարակական հարաբերությունների որակական փոխակերպման ու տեխնոլոգիական զարգացմանը զուգահեռ: Հանրային կառավարման արդյունավետությունը միաժամանակ կանխորոշվում է այն հիմնարար սկզբունքներով ու կառուցակարգերով, որ դրվում են հասարակություն-պետություն փոխարարերությունների և ինստիտուտների ու դրանց միջև հորիզոնական ու ուղղահայաց փոխգործելիության հիմքում:

**13.** 2020 թվականից հետո Հայաստանի առջև ծառացած խնդիրների խորքային ախտորոշումն ու երկարաժամկետ անվտանգության համակարգի կառուցումը, պետության հետճնաժամային կայունացման ու զարգացման որակյալ ուղմավարական օրակարգի ձևավորումն ու իրականացումը, հետպատերազմյան և հետհամաճարակային շրջանում բնակչության բարոյահոգեբանական վերականգնումը և սոցիալական առողջացումը, ապագայի շուրջ հանրային կոնսոլիդացիայի ապահովումը, ուսուլությունների մորիլիզացիան ու դրանց ներդաշնակ ու արդյունավետ կառավարումը հնարավոր են բացառապես՝

- հանրային շահը լիարժեք ու արդյունավետորեն սպասարկող,
- պետության զարգացումն ու անվտանգությունը քաղաքական ցիկլերի տրամաբանությունից վեր դասելու, քաղաքական օրակարգերը երկրի ուղմավարական զարգացման նպատակների ներքո արդյունավետորեն փոխակերպելու կարողունակ,
- իրավահենք, գիտելիքատար ու տեխնոլոգիահենք, հաշվետու և թափանցիկ հանրային կառավարման համակարգի
- ու արժանիքահենք հանրային ծառայության գոյության պայմաններում:

14. Նշվածի գիտակցմամբ՝ հանրային կառավարման համակարգի արմատական ու համապարփակ բարեփոխումներն անհետաձգելի անհրաժեշտություն և գերակայություն են՝ առանցքում ունենալով մարդուն՝ քաղաքացուն, հանրային ծառայողին, կառավարչին:

15. << կառավարությունը, ստանձնելով բարձր քաղաքական հանձնառություն և՝

- 1) ընդգծելով ազգային անվտանգության և երկրի զարգացման օրակարգի ձևակերպման ու իրագործման համար արդյունավետ կառավարման սկզբունքային նշանակությունը,
- 2) հիմնվելով մինչ այժմ կուտակված փորձի ու քաղված դասերի վրա և հաշվի առնելով մի շարք ուղղություններով ձախողումները,
- 3) վերահաստատելով համակարգային կոռուպցիան բացառելու հանձնառությունը,
- 4) առաջնորդվելով առաջադեմ ու արդար հանրության կայացման տեսլականով,
- 5) լիարժեք ընկալելով բարեփոխումների հետևանքով կարճաժամկետում սոցիալական հնարավոր ազդեցությունները և ստանձնելով սոցիալական պատասխանատվություն,
- 6) որոեգրելով մասնակցային, թափանցիկ և հաշվետու գործելառն,
- 7) հենվելով բարեփոխումների շուրջ հանրային կոնսենսուսի վրա,

Հանրային կառավարման բարեփոխումների մինչև 2030 թվականի ռազմավարությամբ հիշակում է «Կառավարություն 4.0»-ի մեկնարկը և ներկայացնում համակարգի վերափոխման ու արդիականացման ռազմավարական տեսլականն ու փուլային քաղաքականությունը:

## ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՄՇԱԿՄԱՆ ԳՈՐԾՆԹԱՑԸ ԵՎ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

16. «Հանրային կառավարման բարեփոխումների միջև 2030 թվականը ուղղմավարության» նախագծի մշակման մեկնարկը տրվել է 2019 թվականի սեպտեմբերից, և աշխատանքների ակտիվ փուլ ընթացել է մինչև 2020 թվականի մարտը ամիսը: Այնուհետև, երկրում կորոնավիրուսային համավարակի տարածմամբ ու սեպտեմբերի 27-ից Արցախի հանդեպ Ադրբեյջանի սանձազերծած պատերազմով պայմանավորված՝ Ռազմավարության մշակման ուղղությամբ աշխատանքները սառեցվել են: 2021 թվականի մարտից դրանք կրկին վերսկսվել են՝ հանրային կառավարման բարեփոխումների համապարփակ օրակարգի մշակումը դիտարկելով որպես առաջնահերթություն:

17. Ռազմավարության մշակման աշխատանքները համակարգելու, ինչպես նաև ուղղմավարության քաղաքական օրակարգը և ուղղմավարական ուղղությունները սահմանելու նպատակով ՀՀ վարչապետի 2019 թվականի սեպտեմբերի 5-ի N 1246-Ն որոշմամբ փոխվարչապետ Տիգրան Ավինյանի նախագահությամբ ձևավորվել է միջգերատեսչական խորհուրդ՝ ներառելով գործադիր, օրենսդիր մարմինների և ՀՀ նախագահի աշխատակազմի ներկայացուցիչների:

18. Ռազմավարության մշակման նպատակով փոխվարչապետի որոշմամբ ստեղծվել են աշխատանքային խմբեր չորս ուղղություններով՝ քաղաքականությունների մշակում և համակարգում, հանրային ծառայություն և մարդկային ռեսուրսների կառավարում, պետական ծառայությունների մատուցում, հաշվետվողականություն և բարեվարքություն: Վերջիններիս աջակցելու, փաստահավաք աշխատանք և վերլուծություններ իրականացնելու նպատակով ԵՄ աջակցությամբ աշխատանքային խմբերում ներգրավվել են փորձագետներ:

19. Ռազմավարության մշակման գործնթացն իրականացրել է ՀԿԲ քարտուղարությունը՝ ՀՀ փոխվարչապետի գրասենյակի և վարչապետի աշխատակազմի քաղաքացիական ծառայության գրասենյակի ներկայացուցիչներով: Քարտուղարությունը նաև իրականացրել է աշխատանքային խմբերի համակարգումը, հանրային քննարկումների կազմակերպումը, զարգացման գործնկերների հետ աշխատանքային երկխոսությունը:

20. ՀԿԲ ուղղմավարության հանրային-մասնագիտական քննարկումներն ապահովելու նպատակով ձևավորվել է Հանրային հարթակ՝ ներգրավելով ոլորտների փորձագետների, քաղաքացիական հասարակության և գիտակրթական հանրույթի ներկայացուցիչների: Հանրային հարթակի շրջանակներում հնարավոր է եղել իրականացնել մեկ քննարկում Ռազմավարության մշակման աշխատանքների մեկնարկային փուլում: Այդ գործնթացն ընդհատվել է կորոնավիրուսի համավարակի և պատերազմի ընթացքում Ռազմավարության մշակման աշխատանքների ժամանակավոր դադարի պատճառով:

21. 2021 թվականի ապրիլին՝ մինչև Ռազմավարության ներկայացումը կառավարության հաստատմանը, փորձագիտական քննարկում է անցկացվել Թրանսփարենսի հնթերնեյշնը հակառողություն կենտրոնի հրավերով, որի շրջանակներում ներկայացվել է Ռազմավարության հայեցակարգային շրջանակը և բարեփոխումների առանցքային ուղղությունները, և քննարկման ընթացքում հնչած կարծիքներն ու առաջարկությունները ի գիտություն են ընդունվել Ռազմավարության հետագա լրամշակման ժամանակ:

22. Ռազմավարության մշակման ընթացքում սերտ համագործակցություն է եղել ԵՄ/SՀՀԿ ՍԻԳՎՍ նախաձեռնության թմբի հետ՝ ստանալով ինչպես Ռազմավարության ընդհանուր տրամաբանական կառուցվածքի և ծածկույթի, այնպես էլ առանձին բաժինների մասով մեթոդաբանական խորհրդատվություն:

**23.** Հաշվի առնելով Ռազմավարության ուղղություններով քաղաքականության մոտեցումների մշակման համար անհրաժեշտ վերլուծական ու տեղեկատվական հիմքերի սակավությունը, հաճախ նաև՝ բացակայությունը՝ Ռազմավարության մշակման ընթացքում իրականացվել է առաջնային տվյալների հավաքագրում, որը հիմք է դարձել հանրային կառավարման համակարգում առանցքային խնդիրները նույնականացնելու համար: Մասնավորապես,

- Փաստաթղթի մեկնարկային աշխատանքների նպատակով գործադիր իշխանության բոլոր մարմինների շրջանում իրականացվել է կարծիքի հարցում նախապես մշակված հարցաթերթով՝ պահանջ դնելով ապահովել մարմինների բոլոր ստորաբաժանումների արձագանքը:
- Խորին հարցազրոյցներ են անցկացվել Կառավարության անդամների, հանրային կառավարման համակարգում հարուստ փորձառություն, տարբեր ժամանակներում բարեփոխումների առանձին ուղղություններով կարևոր դեր ունեցող, ոլորտում նշանակալի փորձագիտական ու ակադեմիական ավանդ ունեցող անհատների հետ: Հարցազրոյցի նպատակը երկրի հանրային կառավարման բարեփոխումներին առնչվող հիմնական ոլորտներում անցած ճանապարհի, ձեռքբերումների և ձախողումների, փորձի և գիտելիքի, ռազմավարական տեսլականի վերաբերյալ չկառուցվածքավորված գրույցի միջոցով ՀԿԲ ռազմավարության համատեքստի և բովանդակության ամրապնդումը և/կամ համալրումն է:

**24.** Ռազմավարության նախագծի մշակման տարբեր փուլերում իրականացվել են տարբեր շահառուների հետ խորհրդակցություններ և քննարկումներ, ներառյալ՝ հանրային իշխանության մարմինների ներկայացուցիչներ, տեղական և միջազգային փորձագետներ, ռազմավարության մասնագիտական ոլորտը ներկայացնող հասարակական հատվածի ներկայացուցիչներ, գարգաման գործընկերներ: Միաժամանակ, պայմանավորված Covid-19 համավարակով, Արցախյան պատերազմով և հետագայում նաև՝ խորհրդարանական արտահերթ ընտրություններով՝ գործնականում հնարավոր չի եղել ապահովել հանրային քննարկումների այնպիսի ծավալներ և խորություն, որն ի սկզբանե նախատեսված է եղել: Այս հանգամանքը հաշվի առնելով և ընդգծելով հիմնարար և համակարգային նշանակություն ունեցող այս բարեփոխումները մասնակցային սկզբունքով իրականացնելու կարևորությունը՝ կծնավորվեն համարժեք ինստիտուցիոնալ կառուցվածքներ Ռազմավարության իրագործումը բազմահառու հանրային քննարկումներով ամրապնդելու և լայն կոնսենսուսի վրա խարսխելու նպատակով:

**25.** Ռազմավարությունը մշակվել է՝ առաջնորդվելով ՀՀ կառավարության 2017 թվականի հոկտեմբերի 5-ի նիստի N 42 արձանագրային որոշմամբ սահմանված պահանջներով և օգտագործելով ԵՄ/SZQ4 ՍԻԳՄԱ նախաձեռնության՝ ռազմավարությունների մշակման համար նախատեսված գործիքակազմը՝ նպատակ ունենալով մշակել ընդունված լավագույն միջազգային պրակտիկային համահունչ ռազմավարական փաստաթուղթ:

## ՄԱՍ 1.

### ՈԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՏԵՍԼԱԿԱՆ

❖ Ուղղմավարական համատեքստը

❖ Իրավիճակի գնահատում

❖ ՀԿԲ պարադիգման

❖ ՀԿԲ փուլերը

❖ Հետ-2030 օրակարգը

❖ Ուղղմավարական ցուցիչները

## ՄԱՍ 1. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՏԵՍԼԱԿԱՆ

### 1.1. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՀԱՄԱԳՈՐԾՄԱՆ

**26.** Քաղաքագիտության և գործնական քաղաքականության ժամանակակից խոսույթում, միջազգային կառուցների վերլուծական ու քաղաքականության փաստաթղթերում լավ կառավարման և արդյունավետ հանրային ինստիտուտների դերն առանցքային է դիտվում սոցիալ-տնտեսական զարգացման ու ժողովրդավարական առաջընթացի գործում: Թեպետ նշված պատճառահետևանքային կապն անառարկելի է, չափազանց կարևոր է նաև սոցիալ-մշակութային ու արժեքանական այն համատեքստը, որտեղ ներդրվում են այդ ինստիտուտները: Սա է ապացուցում այն փաստը, որ անգամ լավագույն փորձի հիման վրա ստեղծված ինստիտուտները կարող են խեղաթյուրվել մի հասարակությունում, որտեղ դրանք օտարածին և անհաղորդ կթվան գերիշխող մշակույթին և հասարակական հարաբերությունների յուրահատկություններին: Բացի պետության կազմակերպման ձևի առանձնահատկությունից՝ նաև նման գործուներով է պայմանավորված այն, որ տարբեր երկրներում հանրային կառավարման բարեկիուսումների ռազմավարական օրակարգի գաղափարական և քաղաքական հիմքերը, որպես կանոն, ունեն տարբեր դիտանկյուններ ու խորություն:

**27.** Միաժամանակ, ճիշտ է նաև այն, որ երկրի զարգացման օրակարգն արդյունավետ սպասարկելու նպատակով ինստիտուտներն իրենց հերթին պետք է ունակ լինեն հասկանալ և վերլուծել հանրային վարքագիծն ու դրա արժեքային բաղադրիչները: Հետևապես, հաջողելու համար հանրային կառավարման բարեկիուսումները պետք է մի կողմից արտացոլեն տվյալ հանրության մշակույթն ու արժեքները, մյուս կողմից՝ լինեն այդ մշակույթը զարգացնող, ցանկալի ու կարևոր արժեքներ ստեղծող, հասարակության առաջընթացը խթանող, երկրի անվտանգության օրակարգը սպասարկող ու լավ ապագայի համար անհրաժեշտ միջավայր ապահովող:

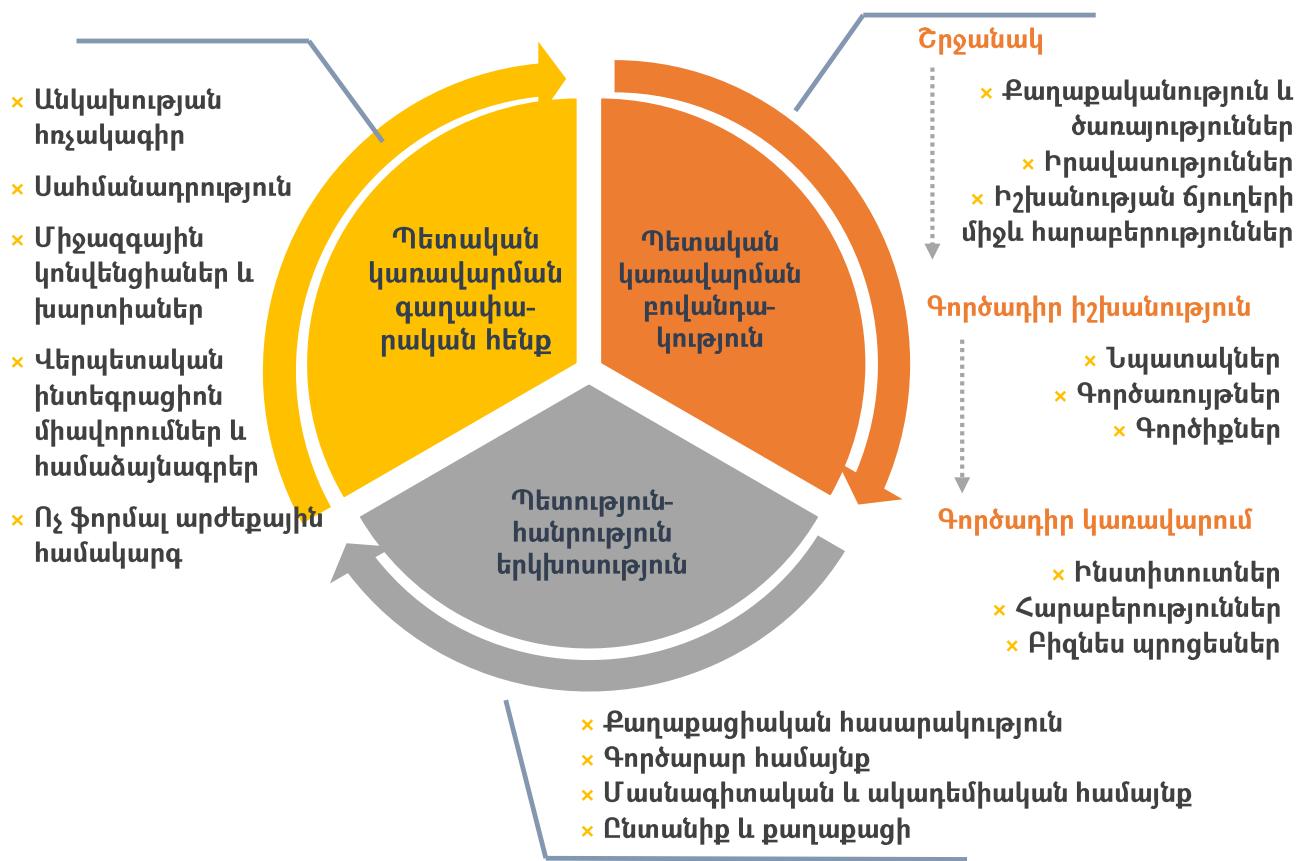
**28.** Այսպիսով, հանրային կառավարման ինստիտուցիոնալ համակարգի, դրա ֆունկցիոնալ ու տրամաբանական բովանդակության բարեկիուսումների հիմքում ընկած են մի քանի առաջնորդող նախապայմաններ, մասնավորապես՝

- հասարակության արժեքանական հիմքը ու սոցիալ-մշակութային համատեքստը,
- պետության արդիականացման օրակարգը,
- պետության գործառութային սահմանները,
- հանրություն-պետություն փոխհարաբերությունների բնույթը, ձևը և ծավալները,
- հանրային-պետական շահի և քաղաքական գործընթացների հավասարակշռությունը:

**29.** Պետություն-հասարակություն փոխհարաբերությունն ի վերջո առարկայանում է, այսպես կոչված, «սոցիալական պայմանագրի» կամ հանրային համաձայնության պրիզմայով: Որպես դրա անմիջական հետևանք ձևավորվում է պետության կազմակերպման կոմպեքս համակարգը (Գծապարկեր 2), իսկ վերջինիս անարդյունավետությունն ու ձախողումներն անխուսափելիորեն հանգեցնում են տարբեր աստիճաններով սոցիալական պայմանագրի աղճատմանը: Ռազմավարության առարկա են «սոցիալական պայմանագրի»՝ հանրային կառավարման ոլորտների առնչվող տարրերը՝ որպես պետական կառավարման համակարգի խորքային արդիականացման երկարաժամկետ օրակարգի մաս:

## Գծապատկեր 2.

### Պետությունը «սոցիալական պայմանագրի» համատեքստում



30. Ընդունելով, որ որակյալ հանրային ինստիտուտները լայն իմաստով կանխորոշում են գործադիր իշխանության՝ զարգացման կենսունակ օրակարգ ձևակերպելու և նախանշված բարեփոխումներն արդյունավետ իրականացնելու կարողությունը և հնարավորությունը, ըստ էության հանրային կառավարման բարեփոխումների խնդիրն ավելին է, քան պարզապես պետական համակարգի ճարտարապետության բարելավումը:

31. Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարությամբ Կառավարությունը նպատակ ունի ձևակերպել **ապագայի պետության՝ պետություն-հասարակություն-քաղաքացի հարաբերությունների ամբողջական համակարգի** որակական ու խորքային փոխակերպման պահանջն ու ճանապարհային քարտեզը: Այս տեսակետից շատ կարևոր է ընթացիկ վիճակի համակողմանի գնահատումը, տարբեր օլյակներում և ոլորտներում անարդյունավետ բաղադրիչների տարորոշումը, իմնարար խնդիրների բացահայտումը:

32. Հայաստանի միջև 2050 թվականի վերափոխման ռազմավարությամբ «Արդյունավետ և հաշվետու կառավարումը» սահմանվում է որպես 3-րդ մեգանպատակ՝ «Պետական մարմինների գործունեությունը դարձնել թափանցիկ, հանրամատչելի, արդյունավետ, վերահսկելի և մասնակցային, ինչպես նաև՝ կերտել նոր ժամանակների՝ նախաձեռնող, արդյունքին միտված, բարեվարօւթյան բարձրագույն նորմերին համապատասխանող, պատասխանատու և արեստավարժ հանրային ծառայողներ»:

33. Հանրային կառավարման բարեփոխումները նաև արտացոլում են ՄԱԿ կայուն զարգացման նպատակների (Կ2Ն) մասով երկրի ստանձնած հանձնառությունները: Կ2Ն մի շարք թիրախներ ուղղակիորեն առնչվում են հանրային կառավարման բարեփոխումների օրակարգին հատկապես հետևյալ չափումների համատեքստում՝

ԿՇՆ նպատակ	ՀԿԲ ռազմավարությանն առնչվող թիրախ
<b>ԿՇՆ 5.</b> Գենդերային հավասարություն	5.5. Ապահովել կանանց լիարժեք և արդյունավետ մասնակցությունը և հավասար հնարավորությունները քաղաքական, տնտեսական և հանրային կյանքում որոշումների կայացման բոլոր մակարդակներում դեկավար դիրք գրադարձնելու համար
<b>ԿՇՆ 12.</b> Պատասխանատու սպառում և արտադրություն	12.5. Միջև 2030 թ. էապես կրծատել թափոնների գոյացումը՝ կանխարգելման, նվազեցման, վերամշակման և օգտահանման միջոցով 12.7. Խթանել պետական գնումների կայուն գործելաձներ՝ համաձայն ազգային քաղաքականությունների և գերակայությունների 12.8. Միջև 2030 թ. ապահովել, որ ամենուր մարդիկ ունենան համապատասխան տեղեկություններ և իրազեկվածություն՝ հանուն կայուն զարգացման և բնության հետ ներդաշնակ կենսակերպի
<b>ԿՇՆ 13.</b> Գործողություն հանուն կիմայի	13.2. Կիմայի փոփոխության հիմնախնդիրների լուծմանը, ներառյալ՝ հարմարվողականության ուղղված միջոցառումները ներառել ազգային քաղաքականություններում, ռազմավարություններում և պլաններում 13.3. Բարելավել կրթությունը, իրազեկվածության բարձրացումը և մարդկային ու ինստիտուցիոնալ կարողությունները կիմայի փոփոխությունների մեջմացման, հարմարվողականության, ազդեցության նվազեցման և վաղ նախազգուշացման հարցերում
<b>ԿՇՆ 16.</b> Խաղաղություն, արդարություն և ուժեղ ինստիտուտներ	16.6. Զարգացնել արդյունավետ, հաշվետու և թափանցիկ հաստատություններ բոլոր մակարդակներում 16.7. Ապահովել որոշումների կայացման արձագանքող, ներառական, մասնակցային և ներկայացուցական գործնթաց բոլոր մակարդակներում 16.10. Ապահովել տեղեկատվության հանրային հասանելիությունը և պաշտպանել հիմնարար ազատությունները՝ համաձայն ազգային օրենսդրության և միջազգային համաձայնագրերի
<b>ԿՇՆ 17.</b> Գործընկերություն հանուն նպատակների	17.6. Խորացնել հյուսիս-հարավ, հարավ-հարավ և «եռանկյունածն» տարածաշրջանային և միջազգային գործակցություն գիտության, տեխնոլոգիաների և նորարարության վերաբերյալ, ընդլայնել գիտելիքների փոխանակումը փոխհամաձայնեցված պայմաններով, այդ թվում՝ գործող մեխանիզմների միջև համակարգումը բարելավելու միջոցով, մասնավորապես՝ ՄԱԿ-ի մակարդակում, ինչպես նաև՝ տեխնոլոգիաների դյուրացման գլոբալ մեխանիզմի միջոցով 17.13. Մեծացնել գլոբալ մակրոտնտեսական կայունությունը, այդ թվում քաղաքականության համակարգման և քաղաքականության փոխադարձականության միջոցով 17.14. Ընդլայնել քաղաքականության փոխադարձականությունը հանուն կայուն զարգացման 17.16. Խորացնել գլոբալ գործընկերությունը հանուն հայուն զարգացման, լրացված բազմաթիվ շահագրգիռ կողմերի միջև գործընկերությամբ, որոնք մորիլիզացնում և փոխանակումն գիտելիքներ, փորձագիտություն, տեխնոլոգիաներ և ֆինանսական միջոցներ՝ սատարելու կայուն զարգացման նպատակների իրագործմանը բոլոր, մասնավորապես՝ զարգացող երկրներում 17.17. Խրախոսել և խթանել արդյունավետ պետական, պետական-մասնավոր և քաղաքացիական հասարակության գործընկերություններ՝ հիմնվելով վերջիններիս փորձառության և ռեսուրսային ռազմավարությունների վրա

**34.** << կառավարության ծրագրով ամրագրվում են հստակ հանձնառություններ հանրային կառավարման բարեփոխումների ուղղությունների վերաբերյալ: Մասնավորապես, որպես առանցքային խնդիրներ մատնանշվում են՝

- **Կառավարման ցածր արդյունավետությունը**, այդ թվում՝ դանդաղ, ոչ արդյունավետ, անհարկի բյուրոկրատական ընթացակարգերը, ոչ օպտիմալ, անարդյունավետ և ծախսատար գործառույթները, մասնակցային կառավարման թույլ մշակույթը.
- **Ինստիտուցիոնալ ոչ բավարար կարողությունները**, այդ թվում՝ վիճակագրական տեղեկատվության և վարչական ռեգիստրների, հաշվետվությունների և առողջություն, կարգավորման ազդեցության գնահատման, տեսչական և վերահսկողական համակարգի և այլնի մասով.
- **Քաղաքականության մշակման և իրականացման համակարգի անարդյունավետությունը**, այդ թվում՝ այդ գործառույթների տարանջատումը, թվային գործիքների անբավարար կիրառությունը, փաստահենք և արդյունքամետ քաղաքականություն մշակելու թույլ կարողությունները և մշակույթը.
- **Հանրությանը պետության կողմից ծառայությունների մատուցման անբավարարությունը**, այդ թվում՝ ծառայությունների մատուցման ոչ արդիական մեխանիզմները և գործիքակազմը, տեղեկատվական համակարգերի և վարչական տվյալների կառավարման անարդյունավետությունը, ծառայությունների ոլորտում միասնական քաղաքականության բացակայությունը և պատվիրակման պրակտիկայի սահմանափակ կիրառումը.
- **Հանրային ծառայության համակարգի անկատարությունը**, այդ թվում՝ արժանիքահենքության սկզբունքի իրացման սահմանափակ հնարավորությունները:

**35.** Հանրային կառավարման բարեփոխումները Եվրոպական Միության հետ Հայաստանի համագործակցության օրակարգի առանցքային ուղղություններից են: 2021 թվականի մարտի 1-ին, վավերացված լինելով << և ԵՄ անդամ բոլոր երկրների կողմից, «ԵՄ-Հայաստան համապարփակ և ընդլայնված գործընկերության համաձայնագիրը» մտավ ուժի մեջ: Համաձայնագրի 4-րդ հոդածը՝ «Ներքին բարեփոխումները» (Domestic reform) ամրագրում է կողմերի միջև համագործակցությունը ժողովրդավարական ինստիտուտների կայունության ու արդյունավետության ամրապնդման ((a) developing, consolidating and increasing the stability and effectiveness of democratic institutions and the rule of law) և պետական կառավարման ոլորտում բարեփոխումների ((e) further pursuing public-administration reform and developing an accountable, efficient, transparent and professional civil service) ուղղությամբ: Համաձայնագրի տարբեր բաժիններով և հոդվածներով սահմանված՝ համագործակցության մի շարք ուղղություններ (անձնական տվյալների պաշտպանություն, ներքին վերահսկողական համակարգ, վիճակագրության զարգացում, շրջակա միջավայրի քաղաքականությունները և կիմայի գործողությունները, տեղեկատվական հասարակության զարգացում, հանրային ծառայությունների թվայնացում և այլն) խաչաձևվում են Ռազմավարության հենայուների շրջանակներում նախատեսված միջամտությունների հետ:

**36.** Ապագայի պետության մոդելի ծևակերպման և բարեփոխումների ճանապարհային քարտեզի նախագծման համար կարևոր է հաշվի առնել նաև ներքին և արտաքին միջավայրերի վերափոխումների տեսանելի միտումները: Որպես այդպիսին՝ հանրային կառավարման համակարգի վրա հնարավոր ազդեցության տեսակետից, հիմք ընդունելով համաշխարհային մակարդակում տեղի ունեցող միտումները և ազգային մակարդակում զարգացումները, առանձնացվում են 5 խումբ մեզարենդներ: Այսպես՝

#### ¤ Պետության դերի փոխակերպում և նոր հանրային կառավարման

## հայեցակարգի տարածում, այդ թվում՝

- Պետության դերի էական բարձրացում սոցիալական, տնտեսական, շրջակա միջավայրի և ռազմաքաղաքական աճող մարտահրավերների պայմաններում,
- Ուղղահայաց կոչտ հիերարխիայից անցում կառավարման համագործակցային մոդելին,
- Հանրային կառավարման համակարգերում կորպորատիվ գործելակերպի ներդրում,
- Խնդիրների և/կամ գործընթացների վրա հիմնված վարչարարությունից անցում ծրագրային և արդյունքամետ կառավարմանը,
- Պատասխանատվության ինստիտուցիոնալացումը,
- Պետության՝ որպես սոցիալական և բնապահպանական պատասխանատվության դերային մոդելի ընկալումը,
- Համայնքների դերի նշանակալի աճ ժողովրդավարական կառավարման գործում.

## ❖ Գլոբալ տեխնոլոգիական փոխակերպումներ, այդ թվում՝

- Գործառույթների և գործընթացների մեխանիկական սպասարկումից անցում էլեկտրոնային ու թվային, մեքենայական ուսուցման, արհեստական բանականության, տվյալագիտության հիմքով գործիքակազմների ծավալուն կիրառությանը,
- Պետական համակարգի կողմից իրականացվող գործառույթների, գործընթացների և ծառայությունների ժամանակավորեցություն,
- Կառավարման համակարգերի ավտոմատացում և օպտիմալացում գործառույթների, գործընթացների և ծառայությունների պարզեցման և թվայնացման միջոցով,
- Անկանխիկ տնտեսության աճ,
- Գործարքների և գործընթացների հետագծելիություն և թափանցիկություն,
- Գիտելիքի և տեղեկատվության գրեթե անսահմանափակ հասանելիություն,
- Թվայնացման միջոցով ինստիտուցիոնալ հիշողության կառավարում.

## ❖ Ժողովրդագրական տեղաշարժեր և շարժունակություն, այդ թվում՝

- Շերացող հասարակություն և պետության աճող սոցիալական հանձնառություններ,
- Կյանքի միջին տևողության աճ,
- Միգրացիոն հոսքերի ակտիվացում,
- Աշխատաշուկայի արագ փոփոխվող կառուցվածք և բարձր ճկունություն,
- Բարձր շարժունություն և տաղանդի ներգրավման գործում աճող մրցակցություն,
- Ուրբանիզացիայի աճող տեմպեր.
- Հանրային ծառայության համակարգում տեխնոլոգիական տարբեր հմտություններ ու կարողունակություններ ունեցող սերունդների առկայություն.

## ❖ Գիտելիքի և հմտությունների փոխակերպում, այդ թվում՝

- Հանրային քաղաքականության և հանրային կառավարման գիտակարգերի գծով մասնագիտացված ինստիտուտների և կրթական ծրագրերի հասանելիություն,
- Հմտությունների և կարողությունների անընդհատ զարգացման և աշխատանքի հետ

համակցված ուսումնառության հնարավորությունների բազմազանություն

- Տաղանդներ ներգրավելու և պահելու համար մասնագիտական կոմպետենցիաների և փափուկ հմտությունների շարունակական զարգացման առանցքային նշանակություն,
- Կրթական համակարգերում տեխնոլոգիաների ինտենսիվ կիրառում,
- Անձնակազմի կառավարման ու տաղանդներ ներգրավելու նորարարական գործիքների և մեխանիզմների զարգացում.

#### ❖ Սոցիալ-քաղաքական փոխակերպումներ, այդ թվում՝

- Տարածքային անհամաշափության ու զարգացման հնարավորությունների խզվածքի, գյուղ-քաղաք տարբերությունների պահպանում,
- Հանրային վստահությունն ու կառավարման լեգիտիմությունը՝ առանցքային գործոն բոլոր ոլորտներում բարեփոխումների հաջողության համար,
- «Թվային սերնդի» քաղաքացիական ակտիվության ու պատասխանատվության աճ, սոցիալական կյանքում և պետության քաղաքականության հանդեպ նրա բարձր հետաքրքրվածություն ու պահանջատիրություն,
- Սոցիալական մերիայի աճող եեր, կեղծ և մանիպուլյատիվ տեղեկատվության աճող ծավալներ և ազդեցություն,
- Վիրտուալ տիրուպթում սոցիալական գերակտիվություն, վարքագծային վերլուծության և ներոլինգիստիկ ծրագրավորման լայն հնարավորություններ,
- Տեղեկատվության բարձր հասանելիություն, անվտանգության և անձնական տվյալների պաշտպանության աճող մարտահրավերներ,
- Հանրային հաղորդակցության, մասնակցային կառավարման ու ներառման, արագ և ճկուն արձագանքման մեխանիզմների էական նշանակություն քաղաքականությունների իրականացման և կառավարման արդյունավետության համար.
- Կիմայի փոփոխություն, արտակարգ իրավիճակների ռիսկերի աճ և ռիսկերի մեղմման ու հարմարվողականությանն ուղղված համակարգերի ներդրման ու վարքագծերի զարգացման աճող անհրաժեշտություն:

**37.** Ակնհայտ է, որ այսօրվա աշխարհում բարդագույն խնդիրների և մարտահրավերների բերումով վերափոխվում է պետության նշանակությունը՝ որպես հասարակական հարաբերությունները կարգավորող ու երկրի զարգացումն առաջնորդող համակարգ: Բնական է, որ պետության նոր դերի պայմաններում պետք է վերափոխվեն նաև վերջինիս ինստիտուցիոնալ ճարտարապետությունը ու կառավարման մշակույթը: Առավել կանխատեսող ու կանխարգելող, մարդակենտրոն և հարակայուն ապագայի պետության կառուցման համար իրմանքարային է ինովացիայի սիներգիկ ազդեցությունը հնարավորինս օգտագործելը:

**38.** Պարզ է, որ ապագա պետություն-համակարգի որնաշարը հենված է լինելու հենց նույն մարտահրավերների հետևանքով առաջ եկած նոր իրողությունների պայմաններում գործառնական ու աշխատանքային նորարարական ձևերի ու մոդելների որդեգրման, տեխնոլոգիական առաջընթացի նվաճումների լայնածավալ կիրառության վրա: (Գծապարկեր 3)<sup>1</sup>: Նշանակած ճշմարտացիությունն ակնհայտ դարձավ կորոնավիրուսային

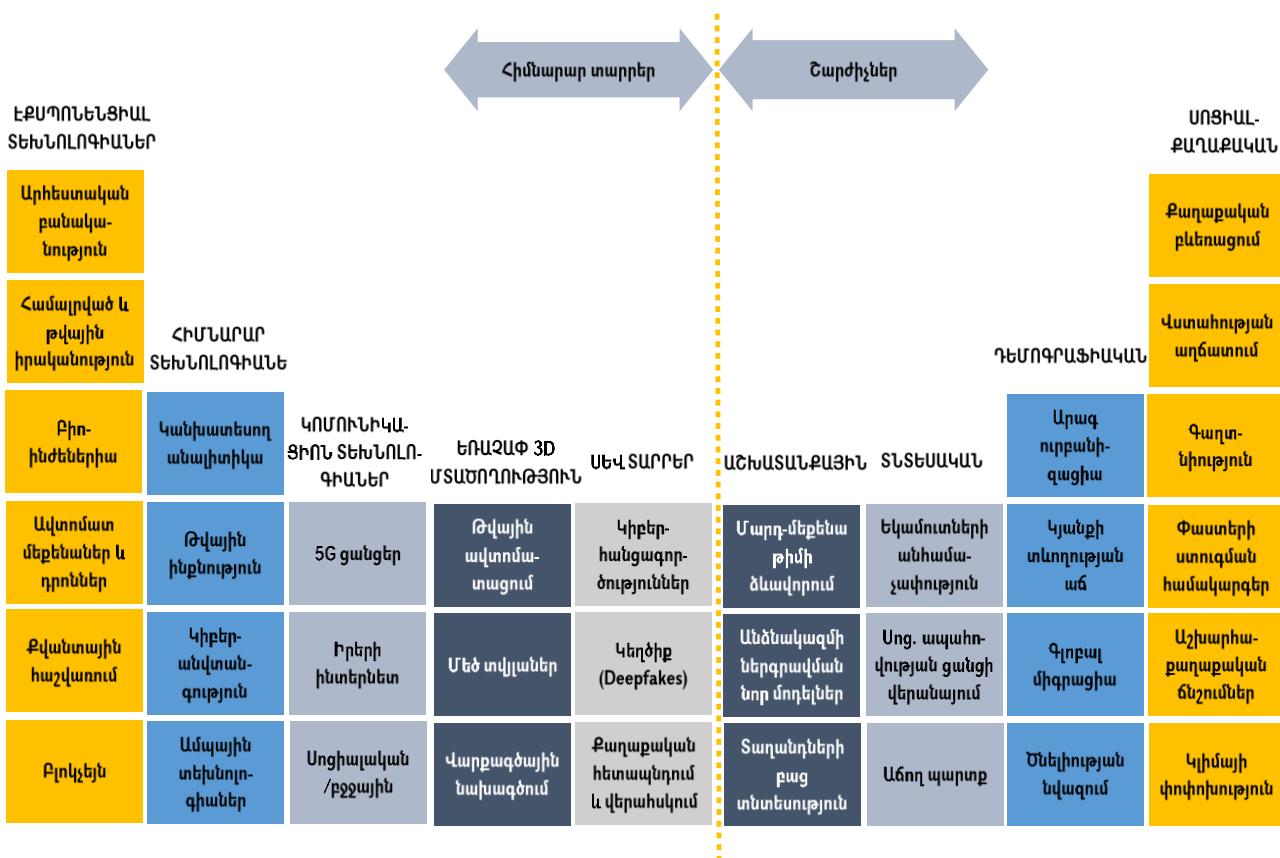
<sup>1</sup> Deloitte Analysis, Creating the government of the future, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/government-of-the-future-evolution-change.html>

համավարակի (Covid-19) տարածման պայմաններում, երբ կառավարությունները հարկադրված եղան ճկուն աշխատանքային պրակտիկա որդեգրել ու յուրացնել իրականացվող գործառությունների անխափանությունն ու հանրությանը ծառայություններ մատուցելու շարունակականությունն ապահովելու նպատակով:

**39.** Միաժամանակ, կարևոր է ընդգծել, որ տեխնոլոգիական առաջընթացը և տեխնիկական նորարարությունը դրական էքստերնալների ու արդյունավետության հետ զուգահեռ նաև տնտեսական խզումներ (disruption) առաջ կրեթեն: Սա անմիջական հետևանքն է ունենալու սոցիալական համակարգի վրա հավելյալ ճնշումների տեսքով: Այս իմաստով անհրաժեշտ է նաև ապահովել հասարակական բարեկեցության և պետության տեխնոլոգիական հագեցման քաղաքականությունների հավասարակշում:

#### Գծապատկեր 3.

#### Փոփոխությունների հիմնարար տարրերը և շարժիչները



**40.** Համընդիանուր գարգացումներին ու միտումներին ի լրում՝ հանրային կառավարման բարեփոխումների համար կարևոր է ամրագրել այն հիմնարար նշանակություն ունեցող սահմանափակումները, որոնց ազդեցությամբ ձևավորվում են հանրային կառավարման բարեփոխումների առանցքում դրվող գաղափարաբանությունը, հավակնությունն ու թեմատիկ ուղղությունները, ինչպես նաև՝ բարեփոխումների ժամանակահատվածն ու միջամանակային նախընտրություններն ու գերակայությունները:

**41.** Նման առավել նշանակալի սահմանափակումներն են համարվում՝

**1) Պետական կառավարման համակարգի պատմական ձևավորված ավանդույթների բացակայությունը.**

Սա իրապես լրջագույն գործոն է ինստիտուցիոնալ կայացման ու ժողովրդավարական

կառավարման տեսակետից: Տևական ժամանակ կազմակերպված պետության բացակայության իրողության բերումով ինստիտուտներ ձևավորելու, կայացնելու և զարգացնելու հավաքական կարողությունը, փորձն ու գիտելիքը դեռևս բնորոշ են, այսպես կոչված, մեկնարկային (*infant*) փուլի: Միաժամանակ, ըստ էության դեռևս ձևավորված չեն նաև պետություն-հասարակություն հարաբերությունների անհրաժեշտ աշխարհայացքային ու վարքաբանական տարրերը: Խորհրդային կառավարման ժամանակահատվածը նույնպես էական հետք է թողել այդ հարաբերությունների վերաբերյալ խիստ որոշակի ընկալումներ ձևավորելու իմաստով: Նշվածի բերումով հանրային կառավարման բարեկույտումներում արժեքային ու վաքագծային հարցերը առանցքային պետք է լինեն, և այդ իմաստով, բարեկույտումներն առավել հիմնարար բնույթի միջամտություններ ու տևական վերափոխումներ են պահանջելու՝ համակցվելով պետական կառավարման և բարեկույտումների վերաբերյալ հանրային տարրեր սեգմենտներին ուղղված իրազեկման և ուսումնակրթական ծավալուն օրակարգով:

**2) Կորոնավիրուսային համավարակից և Արցախյան 44-օրյա պատերազմից հետո ճգնաժամային վիճակը և ամբողջական վերականգնման ռազմավարական ու ռեսուրսային գերակայությունները.**

Այս իրավիճակը նշանակալիորեն սահմանափակում է հանրային կառավարման բարեկույտումների վրա առնվազն միջնաժամկետում շոշափելի ներդրումներ իրականացնելու գործնական հնարավորությունը և՝ ֆինանսական, և՝ մարդկային ներուժի, և՝ քաղաքական ու սոցիալական կապիտալի առումով: Միաժամանակ, պետական համակարգի արդիականացումն ու արմատական բարեկույտումներն ակնհայտորեն հետճանաժամային վերականգնման ու զարգացման արդյունավետ օրակարգ ձևավորելու ու իրագործելու գրավականներից են: Այս համատեքստում՝ բարեկույտումները ծրագրավորվում են փուլային տրամաբանությամբ՝ սահմանելով միջժամանակային նախընտրություններ և ռեսուրսային պլան:

**3) Մարդկային կապիտալի համարժեք որակը.**

Տարիների ընթացքում ձևավորված հանրային ծառայության համակարգը և պետական հատվածում կարողությունների զարգացմանն ուղղված մոտեցումները չեն ձևավորել անհրաժեշտ որակի մարդկային ներուժ: Միաժամանակ, երկիրը դեռևս չի ձևավորել առաջադեմ ազգային կրթական ու գիտական համակարգեր լայն իմաստով հանրային քաղաքականության և հանրային կառավարման գիտակարգերում, դրանց առանձին ենթադրտներում ու միջգիտակարգային կրթության ասպարեզում: Հետևապես՝ բարեկույտումների իրականացման, դրա շարունակականության երաշխավորման համար գաղափարական ու մասնագիտական առաջնորդման, անհրաժեշտ ծավալով ու որակով փորձագիտական ռեսուրսի կոնսոլիդացիան պետք է հենվի ոչ միայն բյուրոկրատական մեքենայի, ֆորմալ թիմերի և կառուցվածքների ձևավորման ու զարգացման, այլև՝ տեղական, սփյուռքի ու արտասահմանյան կարողությունների ակտիվ ու ճկուն ներգրավման վրա՝ որպես փոփոխությունների կառավարիչներ, առաջնորդներ կամ պարզապես խորհրդատուներ: Միաժամանակ, տեղական հզոր կրթական ու գիտական ենթակառուցվածքի զարգացումը դիտվում է որպես առավել հիմնարար ու երկարաժամկետ բարեկույտման տարր:

## 1.2. ԻՐԱՎԻԾԱԿԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

**42. Հանրային կառավարման ոլորտի քաղաքականության և բարեկույտումների մշակման ու իրականացման միասնական ինստիտուցիոնալ հիմքերի բացակայությունը, ի թիվս այլ**

թերությունների, առաջ է բերել որակյալ ու համապարփակ տվյալների, տեղեկատվական ռեսուրսի ու վերլուծական հիմքերի լրջագոյն պակաս: Ռազմավարության բովանդակային ծածկույթի մասով հասանելի են որոշակի կցկոտոր քանակական ու որակական տվյալներ ու տեղեկատվություն, հիմնականում՝ կարգավորումների ու մարդկային ռեսուրսների վերաբերյալ, ինչը բավարար չէ Ռազմավարության ուղղություններով քաղաքականության՝ խորքային ու համակողմանի վերլուծությամբ ամրապնդված, գործնական ու հստակ գործողություններ ձևավորելու համար:

**43.** Առաջնային տվյալների և համակարգված տեղեկատվության պակասը լրացնելու և Ռազմավարության փաստահենք ու վերլուծական հիմքերն ամրապնդելու նպատակով օգտագործվել են հանրային կառավարման ոլորտին վերաբերելի վերլուծական նյութեր ու գեկույցներ, իրականացվել կարծիքի հարցումներ ու խորին հարցազրույցեր: Հայաստանի հանրային կառավարման համակարգի շուրջ տարբեր ժամանակներում իրականացված վերլուծությունները, հաշվետվությունները, գեկույցները կամ գնահատումները եղել են հիմնականում հատվածական՝ ուղղված որևէ կոնկրետ ոլորտին կամ խնդրին և, որպես կանոն, տրված կոնկրետ բարեփոխման նպատակով:

**44.** 2017 թվականին Կառավարությունը Եվրոպական Միության աջակցությամբ նախաձեռնեց հանրային կառավարման արդյունավետութան համապարփակ գնահատման գործնթաց, որն իրականացվեց ԵՄ/ՏՀՀԿ ՍԻԳՄՍ նախաձեռնության կողմից: 2019 թվականի մարտին հրապարակված ելակետային գնահատման գեկույցում ներկայացվում են առանցքային խնդիրներն ու բարեփոխումների առաջարկներ 6 ուղղություններով, որոնցից ՀԿԲ ռազմավարության ծածկույթին հատկապես վերաբերելի են հետևյալը՝

#### ❖ Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարական շրջանակ

- ՀԿԲ ռազմավարությունների որակն անբավարար է: Որպես կանոն, դրանք չունեն նպատակների հստակություն և ելքային ցուցանիշներ ու թիրախներ, չկան ծախսային գնահատականներ, մոնիթորինգի և հաշվետվությունների կարգավորումներ:
- Հանրային կառավարման բարեփոխումները դիտարկվում են ոչ թե ինստիտուցիոնալ մակարդակում, այլ տեղավորվում են քաղաքական նպատակահարմարության և քաղաքական ցիկլերի տրամաբանության ներքո:

#### ❖ Քաղաքականության մշակում և համակարգում

- Ընդհանուր իրավակարգավորումներն առկա են, սակայն ֆորմալ կարգավորումներին գուգահեռ գործող պրակտիկան և մշակույթը բավականին թույլ է, ռազմավարական պլանավորման, մոնիթորինգի ու հաշվետվողականության համակարգերը չափազանց անկատար են և ոչ արդյունքամետ:
- Զնայած պահանջներ են սահմանված որոշումների կայացման թափանցիկության մասով, սակայն ներքին կիրարկման մակարդակն անբավարար է:
- Կարգավորման ազդեցության գնահատման համակարգը թույլ է և անարդյունավետ, բավարար հիմքեր չի ապահովում արդյունավետ քաղաքականության մշակման համար:

## ❖ Հանրային ծառայություն և մարդկային ռեսուրսների կառավարում

- Օրենսդրությունն էապես բարելավվել է՝ ընդլայնելով քաղաքացիական ծառայողների շրջանակը, այդուհանդերձ՝ բազմաթիվ հանրային ծառայության տեսակներ և բարձր պաշտոններ դուրս են համակարգից:
- Պարզևագործարների չիմնավորված պրակտիկան խաթարում է վարձատրության արդարության հիմքերը:
- Բարեվարքության և էթիկայի հետ կապված իրավական դաշտն ապահովված է և ծածկում է հանրային ծառայության համակարգը, սակայն կիրարկումը չի մեկնարկել:

## ❖ Հաշվետվողականություն

- Կառավարման համակարգը չունի հաշվետվողականության համակարգված և ռացիոնալ կառուցակարգեր:
- Տարբեր պետական կամ քվաղի-պետական կառուցների ինքնավարության ու կարգավիճակի և նախարարությունների՝ որպես ոլորտային համակարգող մարմինների միջև ոչ միարժեք հաշվետվողականության պրակտիկան էապես խոչընդոտում է քաղաքականության արդյունավետ իրականացմանը:
- Մասնավոր հիմնադրամները կիրառվում են որպես քաղաքականություն իրականացնող կառուցներ, սակայն վերջիններիս նկատմամբ կիրառվում է նվազ վերահսկողություն և առկա է թափանցիկության անբավարար մակարդակ:

## ❖ Ծառայությունների մատուցում

- Ծառայությունների մատուցման քաղաքականության շրջանակը բացակայում է:
- Չնայած առկա են թվային միջավայրում հասանելի ծառայությունների մի շարք լավ օրինակներ, քաղաքացիներին և գործարաններին մատուցվող ծառայություններն էական բարելավման կարիք ունեն:
- Ծառայությունների մշակման ընթացքում գործնականում քաղաքացիները չեն ներգրավվում, բացակայում է ծառայությունների մատուցման ընթացիկ մոնիթորինգը:

## ❖ Հանրային ֆինանսների կառավարում

- ՄԺԾ-ն բավականին հաջողված է իրավական հիմքերի տեսակետից և որպես միջնաժամկետ գործառնական բյուջետային ռազմավարություն, սակայն այն ներառում է ընդհանուր կառավարությունը, իսկ ենթազգային կամ համայնքային մակարդակը համարժեք կերպով ծածկված չէ: ՄԺԾ շրջանակի մի շարք կանխատեսումներ վստահելի չեն: ՄԺԾ-ն ըստ էության բյուջետային գործնթացի անքակտելի մաս է, սակայն Ազգային ժողովում այն քննարկման չի որվում:
- Զենավորված է Հաշվեքննիչ պալատը՝ որպես սահմանադրական մարմին, սակայն նրա անկախությունը, մանդատը և տեղեկատվության հասանելիությունը դեռևս հստակ սահմանված չեն օրենսդրորեն, իսկ նրա անկախության օրենսդրական երաշխիքները բավարար չեն. նախատեսված չէ Սահմանադրական դատարան դիմելու իրավունքը:

45. Ըստ էության ԵՄ/ՏՀՀԿ ՍԻԳՄԱ նախաձեռնության կողմից մշակված ելակետային գեկուցի շրջանակներում համընդհանուր մեթոդաբանության հիման վրա համապարփակ կերպով գնահատվել է համակարգի արդյունավետությունը, վեր են հանվել առանցքային խնդիրները, այդուհանդերձ, անհրաժեշտ է ընդգծել, որ գեկուցի մշակման համար հիմք հանդիսացած ելակետային տվյալները հավաքագրվել են 2017-2018 թթ. ընթացքում: Այս

տեսակետից, պետք է ի նկատի ունենալ, որ վերջին 2-3 տարիների ընթացքում բոլոր ուղղություններով որոշակի գործընթացներ են իրականացվել և տարբեր բարեփոխումներ մեկնարկել, թեպետ փորձագիտական դիտարկումները վկայում են այն մասին, որ նախանշված ուղղություններով համակարգային բնույթի խնդիրներն ընդհանուր առմամբ շարունակում են պահապանվել:

**46.** Իրավիճակի համակողմանի գնահատման նպատակով անհրաժեշտ տեղեկատվական խզվածքը որոշակիորեն չեզրացնելու նպատակով խորին հարցազրոյցներ են անցկացվել Կառավարության անդամների, երկրի հանրային կառավարման համակարգում հարուստ փորձառություն կրող, տարբեր ժամանակներում բարեփոխումների առանձին ուղղություններով կարևոր դեր ունեցած, ոլորտում նշանակալի փորձագիտական ու ակադեմիական ավանդ ունեցող անհատների հետ: Զրոյցի առանցքում եղել են երկրի հանրային կառավարման ոլորտի էվոլյուցիան, ձեռքբերումներն ու ձախողումները, կուտակված փորձի և գիտելիքի միջոցով քաղված դասերը, բարեփոխումների ռազմավարական մոտեցումներն ու տեսլականը:

**47.** Խորին հարցազրոյցների արդյունքներով պետական կառավարման գործող համակարգը բնութագրվել է որպես **մեծապես անարդյունավետ**, չնայած սակավաթիվ դեպքերում նշվել են նաև անկախացումից ի վեր մի շարք ոլորտներում իրականացված ուժորմները, տարբեր համակարգերի և ենթահամակարգերի ստեղծումն ու զարգացումը, որոնք առանցքային նշանակություն ունեն պետական համակարգի կենսունակության համար: Առավել հաճախ նշվել են բյուջետային ու գանձապետական, տարածքային և տեղական ինքնակառավարման, քաղաքացիական ու համայնքային ծառայության համակարգերը, էլեկտրոնային կառավարման և թվայնացման գործընթացները: Բարեփոխումներում իրական արդյունքների ձեռքբերման համար կարևորվել է դրական ձեռքբերումների շարունակականությունը, հետևողականությունը և ժառանգականությունը:

**48.** Ընդհանուր առմամբ մատնանշվել են հետևյալ առանցքային խնդիրները՝ ըստ դրանց վերագրված կարևորության նվազման:

17/17	• Ոչ արդյունքամետ քաղաքականություններ
17/17	• Մասնագիտական անբավարար կարողություններ
17/17	• Ծառայությունների անբավարար որակ և դրանց արտապատվիրման ոչ բավարար աստիճան
15/17	• Հանրային կառավարման համակարգում ոչ արժանապատիվ և ոչ արժանիքահենք վարձատրությունը
15/17	• Կառավարման բոլոգի մեջ որոշումների կայացման պատասխանատվության ապակենտրոնացման ոչ բավարար մակարդակը
10/17	• Քաղաքականության մշակման և իրականացման գործառույթների տարանջատման բացակայություն
10/17	• Կենտրոնական վարչակազմի անարդյունավետ աշխատանք

**49.** Հարցազրույցների կոնտենտային վերլուծության հանգուցային նշանակություն ունեցող դիտարկումներն ու օրինաչափությունները տրվում են ստորև՝ ըստ հարցազրույցի տրամաբանական բաժինների, մասնավորապես՝ քաղաքականության մշակում ու համակարգում, հանրությանը ծառայությունների մատուցում, հանրային ծառայության համակարգ, պետական կառավարման ինստիտուցիոնալ համակարգ:

#### ❖ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՄՇԱԿՈՒՄ ԵՎ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ.

- Բոլոր մասնակիցները նշում են բարձր մակարդակի ռազմավարական պլանավորման ու համակարգման, ներառյալ՝ զարգացման օրակարգի և առանձին ոլորտային, կառուցվածքային ու միջուրուտային քաղաքականությունների միջև հորիզոնական և ուղղահայց ուժեղ համակարգման անհրաժեշտությունը:
- Բացարձակ մեծամասնությունը նշում է քաղաքականության արդյունքամետության և փաստահենքության կարևորության մասին:
- Որակյալ քաղաքականություն մշակելու համար շեշտադրվում է կարգավորման ազդեցության կայացած ու գործուն համակարգի առանցքային կարևորությունը:
- Բացարձակ մեծամասնության կողմից նշվել է քաղաքականության արդյունքների նկատմամբ հսկողության կարևորությունը, անհատական պատասխանատվության ինստիտուտի կայացումը՝ որպես արդյունավետ կառավարման հիմնաքարային տարր:
- Կարևորվել է քաղաքականության արդյունավետության գնահատման համակարգի ներդրման անհրաժեշտությունը, որի հիման վրա կարելի է կառուցել հանրային հաշվետվողականության արդյունավետ պրակտիկա:
- Մասնակիցների շրջանում առկա է տարակարծություն քաղաքականության փաստաթղթերի (ռազմավարություն, ծրագիր, հայեցակարգ և այլն) հիերարխիայի, ժամանակային ընդգրկման և դետալացման հարցերի շուրջ:

#### ❖ ՀԱՆՐՈՒԹՅԱՆԸ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՄԱՏՈՒՑՈՒՄ.

- Հարցազրույցի բոլոր մասնակիցներն ընդգծում են այս ուղղությամբ համեմատաբար արագ բարեփոխումներ իրականացնելու իրատեսական հնարավորությունը՝ հաշվի առնելով տեխնոլոգիական և ինովացիոն կիրառությունների հասանելիությունը և աշխարհի առաջադեմ փորձի հիման վրա ադապտիվ լուծումների հնարավորությունը:
- Հարցազրույցի մասնակիցները սոլիդար են մատուցվող ծառայությունների ոլորտում բարեփոխումների կառուցման տրամաբանության շուրջ, այն է՝
  - ❖ առաջին՝ պետության և համայնքների կողմից մատուցվող ծառայությունների բիզնես գործընթացների քարտեզագրում,
  - ❖ երկրորդ՝ քարտեզագրման արդյունքներով ծառայությունների վերլուծություն ու գնահատում արդյունավետության պրիզմայով,
  - ❖ երրորդ՝ վերլուծության արդյունքներով հանրային ծառայությունների մատուցման միասնական քաղաքականության մշակում, այդ թվում՝ գործընթացների պարզեցման, թվայնացման, արտապատվիրման, մասնավոր հատվածին պատվիրակման կամ այլ նորարարական և արդյունավետ մեթոդների կիրառմամբ:
- Մասնակիցներից երկուար որոշակի մտահոգություն և մասնակի անհամաձայնություն են հայտնել հանրությանը պետության կողմից մատուցվող ծառայություններն արտապատվիրման եղանակով իրականացնելու վերաբերյալ՝ ընդգծելով դրա հետ կապված ոիսկերը հատկապես սոցիալական և ռազմավարական նշանակության

ծառայությունների հետ կապված:

#### ❖ ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆ.

- Բոլոր մասնակիցները նշել են հանրային ծառայությունում մասնագիտական կարողությունների շոշափելի բացք՝ որպես արդյունավետ քաղաքականություն իրականացնելու լրջագույն խոչընդոտ:
- Շեշտադրվել է արժանապատիվ վարձատրության անհետաձգելի անհրաժեշտությունը: Բացարձակ մեծամասնության կարծիքով աշխատավարձի բարձրացումն առաջնահերթ է հատկապես հանրային ծառայության համակարգում բարձրորակ մարդկային ռեսուրս ներգրավելու և անձնակազմին մոտիվացնելու համար:
- Բացարձակ մեծամասնությունը համաձայն է, որ խեղաթյուրված է պարզեցնելու և խրախուսման համակարգի նշանակությունը, և որ դրանք ծառայում են որպես նյութական հավելագիր, այլ ոչ՝ լավագույն և լրացուցիչ ջանքը կամ արդյունքը խրախուսելու մոտիվացիոն գործիք:
- Հարցազրոյցի մասնակիցները միակարծիք են, որ հանրային ծառայության բարեփոխումները պետք է անդրադառնան 4 առանցքային հարցերի, մասնավորապես՝
  - ❖ Արժանիքահենքության վրա կառուցված վարձատրության և խրախուսման համակարգի կայացում.
  - ❖ Արդյունավետության ու կատարողականի գնահատման համակարգի ռեֆորմ.
  - ❖ Հանրային ծառայողի կերպարի հանրային ընկալում, իմիջի ծնավորում և սեփական դերի պատշաճ ինքնարնկալում ու արժենորում.
  - ❖ Հանրային ծառայողների շարունակական ուսուցում, անհատի ու մասնագիտական զարգացմանը նպաստող աշխատանքային միջավայրի ապահովում:

#### ❖ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԻՆՍԻՏՈՒՑԻՈՆԱԼ ՀԱՄԱԿԱՐԳ.

- Հարցազրոյցի մասնակիցների կարծիքները տարամետ են որոշումների կայացման պատվիրակման աստիճանի, քաղաքականության մշակման ու իրականացման, ինչպես նաև վերահսկողական գործառությների ուղղահայց և հորիզոնական տարանջատման վերաբերյալ, ինչից ծնավորվում է կենտրոնացված և ապակենտրոն կառավարման մոդելների վերաբերյալ երկվությունը:
- Ապակենտրոն համակարգի կողմնակիցները, որոնք բացարձակ մեծամասնություն են, արդյունավետ կառավարման տեսակետից նշում են կենտրոնական վարչակազմից դեպի նախարարություններ, պետական կառավարման այլ մարմիններ ու համայնքներ որոշումների կայացման առավելագույն պատվիրակման անհրաժեշտությունը, ինչպես նաև՝ նախարարություններին իրենց իրավասության ոլորտներում քաղաքականության վերաբերյալ որոշումների կայացման բավարար չափով էֆեկտիվ ինքնուրույնության օժտումը առկա քաղաքական օրակարգի շրջանակներում:
- Որպես գերակայություն և այդ մոտեցման առանցքային փաստարկ ընդգծվել է ուժեղ ինստիտուտներ կայացնելու հնարավորությունը, որոնց առանցքում դրվում է որոշումների կայացումը քաղաքացիներին հնարավորինս մոտեցնելու գործելակերպը, քաղաքականության նպատակների սահմանման և իրականացման համար հստակ պատասխանատվության ամրագրումը, ինչպես նաև՝ ոլորտային քաղաքականության արդյունավետության բարձրացման երաշխիքը:
- Հարցազրոյցի մասնակիցներից 10-ն անդրադառներ է քաղաքականությունների

**մշակման, իրականացման և վերահսկման գործառույթների տարանջատմանը:** Յոթը կողմնակից են դրան՝ միաժամանակ առաջարկելով հնարավորինս փոքրացնել նախարարությունները՝ վերջիններիս վերապահելով բացառապես քաղաքականության մշակման գործառույթը: Իրականացման մասով նշվել են բազմաթիվ մոդելներ՝ մասնավորեցումից մինչև պատվիրակում համայնքներին: Վերահսկողական գործառույթների մասով շեշտադրվել է գործող տեսչական համակարգի, ներքին առողջության պահպանական ծառայության ու Հաշվեքննիչ պալատի բարեփոխումների անհրաժեշտությունը: Երեք մասնակից նշել է գործառույթների միավորման մասին՝ պնդելով, որ նախարարության շրջանակներում անհրաժեշտ է կենտրոնացնել նշված 3 գործառույթները: Մոտեցումը հիմնավորվել է փաստարկով, որ ոլորտային պատասխանատուն օժտված է լինում քաղաքականության և՝ արդյունքների, և՝ արդյունավետության, և՝ կառավարման համար համարժեք ինստիտուցիոնալ գործիքակազմով:

- **Կենտրոնացված մոդելի կողմնակիցները** (երկու մասնակից), ընդունելով հեռանկարում ապակենտրոն կառավարման մոդելին անցնելու անհրաժեշտությունը, նշել են, որ համակարգի պատրաստվածության ներկա մակարդակի և մարդկային սույ կարողությունների պարագայում ապակենտրոն կառավարումը լի է շոշափելի բացասական հետևանքներով և լրացուցիչ ռիսկեր է առաջացնում ընդհանուր առմամբ քաղաքականության և բարեփոխումների արդյունավետության համար: Հետևապես, տրամաբանությամբ և ծախսարդյունավետության բարձրացման նկատառումով առաջարկվում է որպես անցումային մարտավարություն՝ կենտրոնացված ապահովել հատկապես որոշ գործառույթներ՝ ուղղմավարական պլանավորումը, կարգավորման ազդեցության գնահատումը, ծառայությունների մատուցումը, թվայնացումը և այլն:
- Հարցագրույցի մասնակիցների մեծամասնությունն անդրադարձել է **Վարչապետի աշխատակազմի ու փոխվարչապետի ինստիտուտին** իրավասությունների և կառավարման արդյունավետության բարձրացման անհրաժեշտության տեսակետից: Խնդիրը երկակի է: Փոխվարչապետերի միջև ներկա գործառության բաշխվածության համատեքստում իրավասությունները բովանդակային տեսակետից էականորեն խաչվում են, և գործնականում այդքան էլ հստակ չեն ուղղմավարական պլանավորման և ոլորտային համակարգման սահմանները: Սա իր հերթին հանգեցնում է և՛ ներպետական, և՛ արտաքին հաղորդակցության ու գործընթացների անարդյունավետության, նույն կամ նման հարցերի դեպքում հաղորդակցման բազմակի հոսքերի, երբեմն նաև՝ անորոշ վերջնարդյունքով: Այս ամենին զուգահեռ առկա են ոլորտային հարցերով հատումներ, գործընթացների կրկնություն, ինչպես նաև չփոխհամաձայնեցված գործընթացներ փոխվարչապետերի գրասենյակների և վարչապետի աշխատակազմի ստորաբաժանումների միջև:
- Վերը նկարագրված խնդիր համատեքստում նշվել է առաջին հերթին կենտրոնական վարչակազմում գործառության կառուցվածքի և գործընթացների բարեփոխման անհրաժեշտությունը՝ որպես հանրային կառավարման բարեփոխումները նաև ստորին՝ հորիզոնական հարթություններում հաջողելու նախապայման և երաշխիք: Արտահայտված կարծիքներում հատկապես շեշտադրվում են հանրային կառավարման վերին օղակում փոխվարչապետի ինստիտուտի, վարչապետի աշխատակազմի և ստորաբաժանումների դերերի վերանայման, այդ օղակների միջև գործառնական փոխառնչությունների ու պատասխանատվության դաշտի հստակեցման հարցերը:

**50.** Ուղղմավարության էմպիրիկ հիմքերի բարելավման նպատակով իրականացվել է հարցում պետական կառավարման մարմինների, այդ թվում՝ մարզպետարանների շրջանում: Հարցման արդյունքները մեծ մասամբ համընկնում են խորին հարցազրույցների ընթացքում

Վեր հանված օրինաչափությունների հետ: Հարցմանը մասնակցել են 42 պետական կառավարման մարմնի 334 աշխատողներ, իսկ վավեր հարցումների թիվը՝ 306 է: Հարցումն անդրադարձել է 4 առանձին ոլորտների՝ քաղաքականության մշակմանը, ծառայությունների մատուցմանը, հանրային ծառայությանը և ինստիտուտներին: Այս ուղղություններով խնդիրների և բարեկիուսմների առաջարկությունների մասով հարցման արդյունքներով ընդհանուր առմամբ ուրվագծվել է հետևյալը:<sup>2</sup>

## ❖ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՄՇԱԿՈՒՄ ԵՎ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ.

- Առաջարկները հիմնականում վերաբերել են քաղաքականության մշակման և համակարգման մեթոդաբանությանը, կարողությունների զարգացմանը և տեխնիկական գործիքակազմի ապահովմանը:
- Պատասխանների առաջին խումբը վերաբերում է քաղաքականությունների մշակման գործընթացին ու դրանց մեթոդական հիմքերին: Մասնավորապես՝ հարցվածների 8 %-ը կարևորել է քաղաքականության մշակման գործընթացում մասնակցայնության ապահովումը, ընդ որում՝ ոչ միայն հանրության, այլև՝ պետական գերատեսչությունների անձնակազմի պատշաճ ներգրավման մասով: 4 %-ը կարևորել է հորիզոնական և ուղղահայաց համագործակցությունը և քաղաքականությունների ներդաշնակեցումը: 6 %-ը կարևորել է հստակ մեթոդաբանության սահմանումը, որի միջոցով հասանելի կլինեն ռազմավարությունների մշակման միասնական ծևաչափեր: 5 %-ը նշել է մշտադիտարկման և գնահատման համակարգի ներդրման անհրաժեշտությունը, 1 %-ը՝ ԿԱԳ համակարգի կատարելագործման խնդիրը: Բացի այդ՝ 2 %-ը նշել է գործընթացի թափանցիկության և մարմինների հաշվետվողականության աստիճանի բարձրացման անհրաժեշտությունը:
- Առաջարկների հաջորդ համախումբն առնչվել է քաղաքականությունների մշակման գործընթացում ներգրավված անձանց կարողություններին: Այսպես՝ հարցվածների 20 %-ը շեշտել է անձնակազմին վերապատրաստելու անհրաժեշտությունը, մինչդեռ 2 %-ը շեշտել է նոր անձնակազմի ներգրավման կարևորությունը: Նշել է քաղաքականության մշակման գործառույթ իրականացնող անձնակազմի վարձատրության հարցը, որին անդրադարձել է հարցվածների 8 %-ը:
- Պատասխանների երրորդ համախմբում կարևորվել է հատկապես թվային գործիքների, համակարգերի, տվյալների շտեմարանների ստեղծման, զարգացման և փոխգործելիության անհրաժեշտությունը (հարցվածների 15 %):
- Որոշ անդրադարձ է կատարվել նաև քաղաքականության մշակման և իրականացման գործընթացում լիազորությունների հստակեցման (3 %), որանց տարանջատման (1 %) և արդյունքների համար պատասխանատվության սահմանման (1 %) անհրաժեշտությանը:

## ❖ ՀԱՆՐՈՒԹՅԱՆԸ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՄԱՏՈՒՑՈՒՄ.

- Պետության կողմից մատուցվող ծառայությունների մասով ներկայացված առաջարկներն առավելապես վերաբերել են դրանց մատուցման ծևին և սկզբունքներին:
- Հարցվածների 14 %-ը կարևորել է թվայնացման օրակարգը, 8 %-ը՝ «մեկ պատուհանի» սկզբունքով ծառայությունների մատուցումը, 3 %-ը՝ «միայն մեկ անգամ» սկզբունքի իրագործումը, 2 %-ը՝ ծառայությունների արտապատվիրումը:

<sup>2</sup>Հարցաթերթը եղել է բաց հարցերի տեսքով: Մեկ անձը նոյն հարցին կարող էր տալ մեկից ավելի պատասխան: Վերլուծությունն իրականացվել է ոչ թե ենթելով հարցվածների քանակից, այլ նոյն հարցին տրված պատասխանները խմբավորելով ըստ դրանց բովանդակային նմանության:

- Պատասխանների մյուս հատվածը վերաբերել է ծառայությունների մատուցման սկզբունքներին: Մասնավորապես, 4 %-ը նշում է ծառայությունների հասանելիության բարձրացումը, 3 %-ը՝ պարզեցումը, 3 %-ը՝ մատչելիությունը:
- Հարցվածների 3 %-ը շեշտել է քաղաքացու հետ հետադարձ կապի ապահովման անհրաժեշտությունը, 3 %-ը՝ ծառայությունների մասին քաղաքացիների իրազեկման աստիճանի բարձրացումը, 2 %-ը՝ որակի վերահսկման համակարգի զարգացումը, 4 %-ը՝ ծառայությունների մատուցող անձնակազմի կարողությունների բարձրացումը:

## ❖ ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆ.

- Հանրային ծառայության համակարգի վերաբերյալ ստացված առաջարկությունները հիմնականում կարելի է բաժանել 3 խմբի՝ շահադրդում, կարողությունների զարգացում և ընթացակարգեր:
- Առավել հաճախ առաջարկները վերաբերել են շահադրդման համակարգի բարեփոխման անհրաժեշտությանը: Հարցվածների 30 %-ը շեշտել է վարձատրության բարձրացման կարևորությունը, 14 %-ը՝ առաջխաղացման գործող ընթացակարգերի վերանայման անհրաժեշտությունը, 6 %-ը՝ սոցիալական երաշխիքների գործող համակարգի բարելավումը, 2 %-ը՝ աշխատաժամանակի վերանայումը:
- Հարցվածների 25 %-ն էլ անդրադարձել է վերապատրաստումների գործող համակարգի բարեփոխման անհրաժեշտությանը:
- Առաջարկների հաջորդ համախումբը վերաբերում է քաղաքացիական ծառայության համակարգում առկա ընթացակարգերին: Այսպես՝ 15 %-ը նշել է կատարողականի գնահատման համակարգի, 12 %-ը՝ աշխատանքի ընդունման ընթացակարգերի բարեփոխման մասին, իսկ 5 %-ը՝ պաշտոնի անձնագրերի վերանայման:

## ❖ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԻՆՍԻՏՈՒՖԻՈՆԱԼ ՀԱՄԱԿԱՐԳ.

- Այս ուղղության վերաբերյալ ստացված առաջարկություններն ու դիտարկումները եղել են շատ սուր և կցկտուր, հետևապես՝ նշանակալի չեն ներկայացնելու համար:

**51.** Բարեփոխումները փաստահենք ու էմպիրիկորեն հիմնավորված կերպով իրականացնելու նպատակով Ռազմավարության իրականացման ընթացքում կապահովվեն անհրաժեշտ ծավալով խորքային վերլուծական աշխատանքը, ինչպես նաև՝ տեղեկատվության ու տվյալների համակարգված հավաքագրման ու մշակման ինստիտուցիոնալ պահանջները:

**52.** Հանրային կառավարման համակարգի որակի և արդյունավետության վերաբերյալ դատողություններ կառուցելու համար օգտակար աղյուր են նաև միջազգային տարրեր վարկանիշների միջոցով՝ տրվող գնահատականները: Մասնավորապես, առավել համապարփակ և տարածում գտած վարկանիշներից այստեղ դիտարկվում են Համաշխարհային բանկի «Համաշխարհային կառավարման ցուցիչները», ՄԱԿ-ի «Էլեկտրոնային կառավարման ինդեքսը»: Դիտարկվող միջազգային ցուցիչների գծով տարիների ընթացքում Հայաստանը դրսնորել է դիրքերը բարելավելու դինամիկա, այդուհանդերձ, այդ դրական դինամիկան բավարար չի եղել, որպեսզի երկրների համադրելի խմբերի համեմատությամբ լինի նշանակալի առաջընթաց (Ներդիր 1):

**53.** Այդուհանդերձ, պետք է ընդգծել, որ միջազգային վարկանիշների կամ գնահատումների օգտակարությունը կարող է դիտվել առավելապես որոշակի ընտրված չափողականության համակարգում միջերկրային համեմատություններ իրականացնելու տեսակետից, և դրանք

որպես բարեփոխումների չափման հիմնական գործիք օգտագործելը նպատակահարմար չէ մի շարք պատճառներով: Վերջիններիս թվին կարելի է դասել համարվող երկրների սոցիալ-մշակութային և կառավարման համակարգերի միջև տարբերությունը, վարկանիշների՝ սուբյեկտիվ կարծիքի ուսումնասիրության վրա հենվելը, դրանց ագրեգացման մեթոդաբանության մեջ տեսությամբ հիմնավորվածության խնդիրները և այլն:

**54.** Միաժամանակ, միջազգային վարկանիշները նաև կարող են լրացնության տեղեկատվական աղբյուր լինել հանրային կառավարման համակարգի առանձին ասպեկտների մասով համեմատական պատկերը հասկանալու, տարբեր երկրների առաջադեմ փորձառությունը դիտարկելու, ինչպես նաև՝ այդ ամենի հիման վրա բարեփոխումների վերաբերյալ քաղաքականության առաջարկներ ձևավորելու տեսակետից:

## Ներդիր 1.

### Հայաստանի պատկերը կառավարման որակը գնահատող միջազգային վարկանիշներում

☞ **Կառավարման համաշխարհային ցուցիչներ, Համաշխարհային բանկ /Worldwide Governance Indicators, World Bank/**

Համաշխարհային բանկի Կառավարման համաշխարհային ցուցիչների համակարգը տարեկան պարբերականությամբ զեկույց է ներկայացնում ավելի քան 200 երկրների և տարածքների կառավարման թվով 6 տիրույթների վերաբերյալ, մասնավորապես՝

#### — **Ձայն և հաշվետվողականություն (Voice and Accountability)**

- Քաղաքական կայունություն և բռնությունների բացակայություն (Political Stability and Absence of Violence)
- **Կառավարության արդյունավետություն (Government Effectiveness)**
- **Կարգավորման որակ (Regulatory Quality)**
- Օրենքի գերակայություն (Rule of Law)
- **Կոռուպցիայի վերահսկում (Control of Corruption)**

Այստեղ անդրադարձ է կատարվում Ռազմավարության շրջանակներում համեմատաբար առավել մեծ հետաքրքրություն ներկայացնող՝ 4 գունաշված ուղղություններին:

**ԶԱՅՆ ԵՎ ՀԱՇՎԵՏՎՈՂԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ:** Այս տիրույթը գնահատում է ընկալումները, թե որքանով են երկրի քաղաքացիներն ունակ ընտրել կառավարություն, ինչպես նաև՝ կամարտահայտման, ասոցիացիաներ կազմելու և մեղիայի ազատությունը: Այս ազրեգացված ցուցիչը գնահատելու համար Հայաստանի օգտագործվել են թվով 11 տվյալների առաջնային առյուլը: 2014 թ. վեր Հայաստանն աստիճանաբար բարելավել է իր կատարողականը (Այուսակ 1), այդուհանդերձ, տոկոսային հարաբերությամբ այլ երկրների համեմատությամբ վարկանիշը մոտ 40 տոկոս է: Երկիրն առավել կտրուկ բարելավում է գրանցել նախորդ 4 տարիների դինամիկայի համեմատ, ինչն արդյունք է գնահատվող առաջնային ինդեքսներից 9-ի գծով բարելավումների (1-ի գծով մնացել է անփոփոխ, 3-ի գծով՝ անկում է եղել):

#### Այուսակ 1. Հայաստանի պատկերը «Ձայն և հաշվետվողականություն» ցուցիչի գծով

Ցուցանիշ /Տարի	2014	2015	2016	2017	2018
Կառավարման միավոր (-2.5 to + 2.5)	- 0.56	- 0.55	- 0.56	- 0.58	- 0.11
Տոկոսային վարկանիշ	30.54	29.56	31.03	32.02	40.39

Հատկապես նշանակալի առաջընթաց գրանցվել է Bertelsmann Transformation index-ի՝ Քաղաքական մասնակցություն (1.9 անգամ աճ) և Ինստիտուցիոնալ կայունություն (2.1 անգամ աճ) ցուցիչների, Economist Intelligence Unit-ի Ձայն և հաշվետվողականության հենասյանն (1.2 անգամ աճ) (որը համակցված չափում է ժողովրդավարությունը, փոխկապակցված շահեր (vested interests), հանրային ծառայողների հաշվետվողականությունը, մարդու իրավունքները և ասոցիացիաների ազատությունը); Political Risk Services International Country Risk Guide-ի Ձայն և հաշվետվողականություն հենասյան (1.3 անգամ աճ) և Քաղաքական կայունություն և բռնության բացառում հենասյան (1.1 անգամ աճ) գծով: Որոշակի առաջընթաց նաև արձանագրվել է Գլոբալ մրցունակության զեկույցի մի քանի ցուցանիշների գծով: Չնայած որոշակի առաջընթացի, Հայաստանը դեռևս ավելի ցածր վարկանիշ ունի, քան համադրելի երկրների խմբերի միջին արդյունքն է (տարածաշրջանային հատկանիշով՝ Եվրոպա և Կենտրոնական Ասիայի խումբ, ըստ Եկամուտների՝ բարձր միջին Եկամուտների խումբ):

### Ծարունակություն

**ԿԱՌԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅՈՒՆ:** Այս տիրույթը գնահատում է ընկալումները հանրությանը մատուցվող ծառայությունների որակի, քաղաքացիական ծառայության որակի և քաղաքական ազդեցություններից ու ճնշումներից դրան անկախության աստիճանի, քաղաքականության մշակման ու իրականցման որակի, այդ քաղաքականությունների նկատմամբ կառավարության հանձնառության վարկարճանության վերաբերյալ ընկալումները: Հայաստանի համար օգտագործվել են թվով 8 տվյալների առաջնային աղբյուրներ: 2014 թվականից ի վեր երկրի առաջընթացը տրված է աղյուսակ 2-ում: Հիմնական բարելավումներն արձանագրվել են Bertelsmann Transformation index-ի և Global Insight Business Conditions and Risk Indicators-ի ուղղությամբ, մասնավորապես՝ ընդհանուր առաջընթացը գրանցվել է նշված ինդեքսներից յուրաքանչյուրի մասով 3-ական չափորոշիչներով (կոնսենտուսի ծևավորում, համակարգման կարողություն, ռեսուրների արդյունավետություն, ենթակառուցվածքների խաթարման ռիսկեր, պետության ծախողման ռիսկ, քաղաքականության անկայունության ռիսկ):

### Աղյուսակ 2. Հայաստանի պատկերը «Կառավարության արդյունավետություն» ցուցիչի գծով

Ցուցանիշ /Տարի	2014	2015	2016	2017	2018
Կառավարման միավոր (-2.5 to + 2.5)	- 0.20	- 0.16	- 0.16	- 0.10	- 0.02
Տոկոսային վարկանիշ	45.67	48.56	49.04	49.52	51.44

Ըստ երկրների խմբերի համեմատության՝ Հայաստանը դրսնորել է նոյն մակարդակը, ինչ բարձր միջին եկամտով երկրների միջին գնահատականն է, սակայն նշանակալիորեն ետ է մնում Եվրոպայի և Կենտրոնական Ասիայի երկրների խմբի միջինից, ընդ որում՝ վերջինս տարածաշրջանային չափանիշով երկրորդ լավագույնն է Հյուսիսային Ամերիկայից հետո:

**ԿԱՐԳԱՎՈՐՄԱՆ ՈՐԱԿ:** Չափում է մասնավոր հատվածի զարգացման համար նպաստավոր քաղաքականություններ և կարգավորումներ մշակելու և իրականացնելու՝ կառավարության կարողության վերաբերյալ ընկալումները: Կիրառվել է թվով 8 առաջնային տվյալների աղբյուր: Հայաստանը դիրքավորում է երկրների 60 տոկոսից բարձր, չնայած միավորի և վարկանիշի աննշան նվազեցման նախորդ տարվա համեմատ: Սա հիմնականում պայմանավորված է եղել IFAD-ի Գյուղական հատվածի վիճակի գնահատման շրջանակներում «գյուղական ֆինանսական ծառայությունների զարգացման բարենպաստ պայմաններ», «Գյուղական բիզնեսի համար ներդրումային միջավայր», «Գյուղական հումքի և ապրանքային շուկաների մատչելիություն» ցուցանիշների գծով 1.3 անգամ երկրի գնահատականի նվազման:

### Աղյուսակ 3. Հայաստանի պատկերը «Կարգավորման որակ» ցուցիչի գծով

Ցուցանիշ /Տարի	2014	2015	2016	2017	2018
Կառավարման միավոր (-2.5 to + 2.5)	0.21	0.24	0.25	0.28	0.27
Տոկոսային վարկանիշ	59.62	61.06	62.98	64.42	62.50

Հայաստանը ստացել է ավելի բարձր վարկանիշ, քան բարձր միջին եկամտով երկրների խմբի միջին գնահատականն է, սակայն էապես զիջում է ըստ տարածաշրջանային չափանիշի խմբի միջինին:

### Ծարունակություն

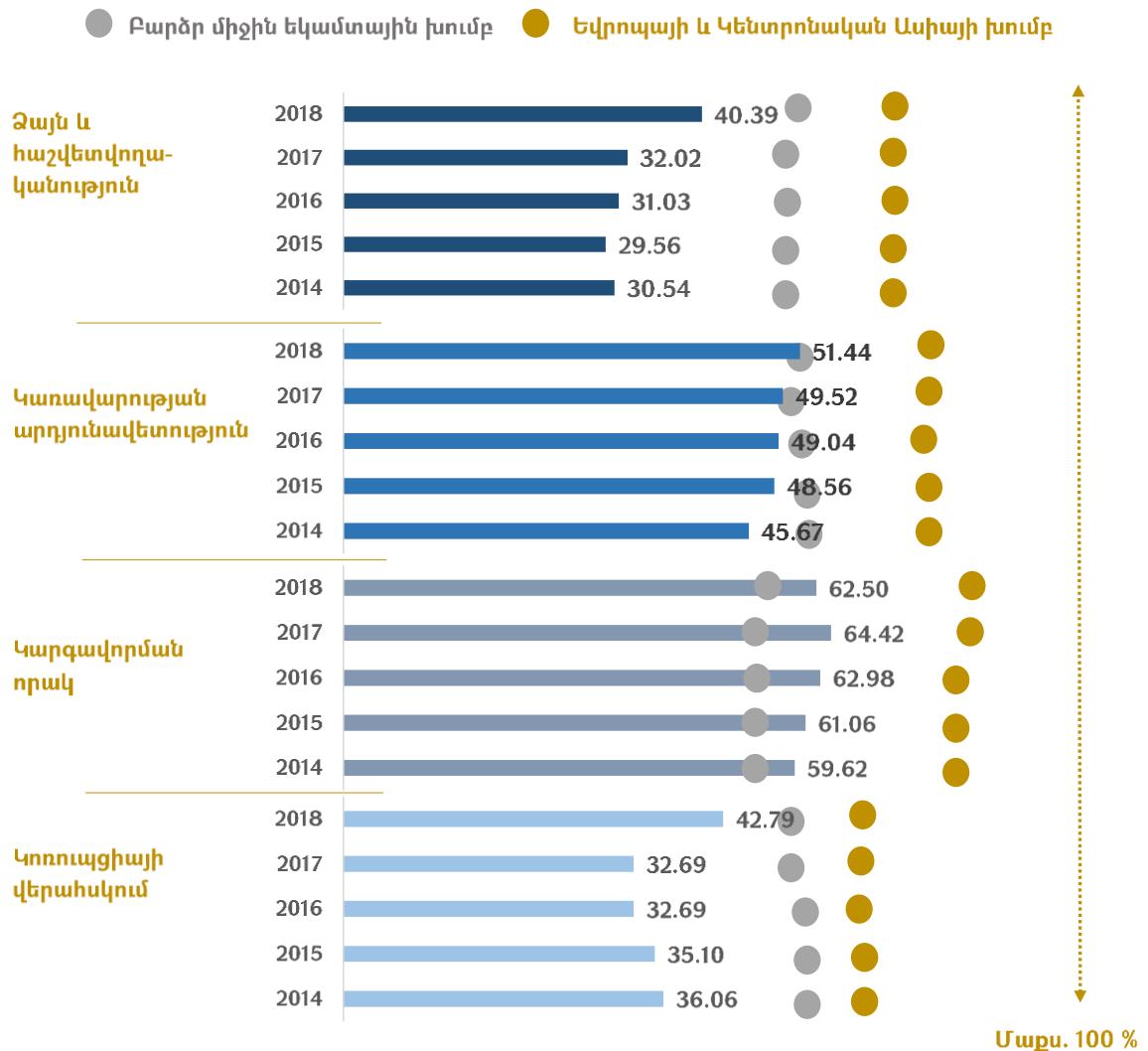
**ԿՈՌՈՒՊՑԻԱՅԻ ՎԵՐԱՀՍԿՈՒՄ:** Զափում է մասնավոր շահի համար հանրային իշխանությունը օգտագործելու չափի վերաբերյալ ընկալումները, ներառյալ՝ կոռուպցիայի մանր և խոշոր չափերը, էլիտաների և մասնավոր շահերի կողմից պետության «զավթումը»: Թվով 11 առաջնային տվյալների աղբյուր է օգտագործվել Հայաստանի մատու այս տիրությը գնահատելու համար: Երկիրն էականորեն՝ 10 կետով բարելավել է իր գլոբալ վարկանիշը, ինչը հատկապես տեղի է ունեցել հետևյալ ցուցանիշների հաշվին՝ Հակակոռուպցիոն քաղաքականություն (2 կետով աճ), Կոռուպցիայի ռիսկ (1.5 անգամ աճ), Կոռուպցիայի վերահսկում (0.3 միավորով աճ), Կոռուպցիայի ինդեքս (1.7 անգամ աճ), Գլոբալ մրցունակության գեկույցի Կոռուպցիայի վերահսկում ցուցանիշ:

#### Այլուսակ 4. Հայաստանի պատկերը «Կոռուպցիայի վերահսկում» ցուցիչի գծով

Ցուցանիշ / Տարի	2014	2015	2016	2017	2018
Կառավարման միավոր (-2.5 to + 2.5)	- 0.52	- 0.53	- 0.57	- 0.56	- 0.35
Տոկոսային վարկանիշ	36.06	35.10	32.69	32.69	42.79

Միաժամանակ, երկիրը դեռևս նշանակալիորեն հետ է մնում և՛ ըստ եկամտային խմբի, և՛ ըստ տարածածրանային հատկանիշի երկրների խմբերի միջին գնահատականներից:

ՀԲ կառավարման համաշխարհային ցուցիչների շրջանակներում Հայաստանի դրսևորած դինամիկայի համեմատական պատկերը ներկայացվում է ստորև.



Շարունակություն

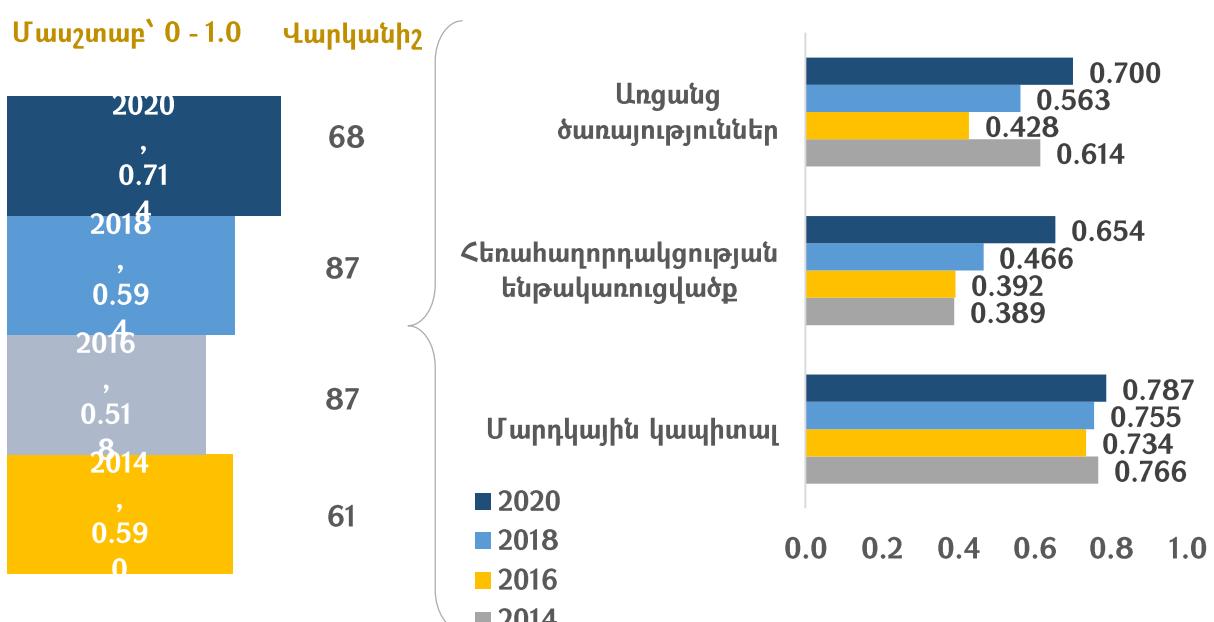
❖ **Էլ-կառավարման ինդեքս, Միավորված ազգերի կազմակերպություն  
E-Governance Index, United Nations**

Էլ.կառավարման ուսումնասիրությունը հրապարակվում է 2003 թվականից ի վեր և երկամյա պարբերականությամբ գնահատում է երկրներին ըստ Էլ-կառավարման պատրաստվածության և Էլ-մասնակցության: Հայատանը ներկայացված է Ասիայի տարածաշրջանային և Արևմտյան Ասիայի Ենթատարածաշրջանային խմբերում: Հետազոտությունը երկրներին գնահատում է ըստ 2 տիրոպյթի՝ Էլ. կառավարման զարգացման ինդեքս (E-Government Development Index, EGDI) և Էլ.մասնակցության ինդեքս (E-Participation Index, EPI), այդ թվում՝

- Էլ. կառավարման զարգացման ինդեքսը չափում է Երկրների Էլեկտրոնային կառավարման զարգացվածության աստիճանը, այդ թվում՝ կայքերի նախագծման հատկանիշները, Ենթակառուցվածքային և կրթական հասանելիությունը, նպատակ ունենալով արտացոլել, թե որքանով են Երկրներն օգտագործում տեղեկատվական տեխնոլոգիաները քաղաքացիների ներառականությունը, մասնակցայնությունն ու ծառայությունների հասանելիությունը բարձրացնելու նպատակով։ EGDI-ը Էլ.կառավարման 3 կարևոր չափումների բաղադրյալ ինդեքս է՝ առցանց ծառայությունների մատուցում, հեռահաղորդակցության կապակցվածություն, մարդկային կարողություններ։
  - Էլ.մասնակցության ինդեքսը ուսումնասիրության համար լրացնուի ինդեքս է, որը կենտրոնանում է կառավարության կողմից քաղաքացիներին տեղեկատվություն տրամադրելու համար առցանց ծառայությունների օգտագործելիության գնահատման վրա, մասնավորապես՝ Էլ.տեղեկատվության տարածում, Էլ.կոնսուլտացիաներ, Էլ.որոշումների կայացում։

**ԷԼ. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԻՆԴԵՔՏ:** 2020 թվականի արդյունքներով Հայաստանը նշանակալի առաջընթաց է գրանցել այս ինդեքսում՝ բարելավելով իր գլոբալ վարկանիշը 19 դիրքունք: Առաջընթացը պայմանավորված է բոլոր 3 ենթաբաղադրիչների գծով միավորների բարելավմամբ: Երկիրը դասվել է «Բարձր Էլ. Կառավարման զարգացմամբ» երկրների խմբին:

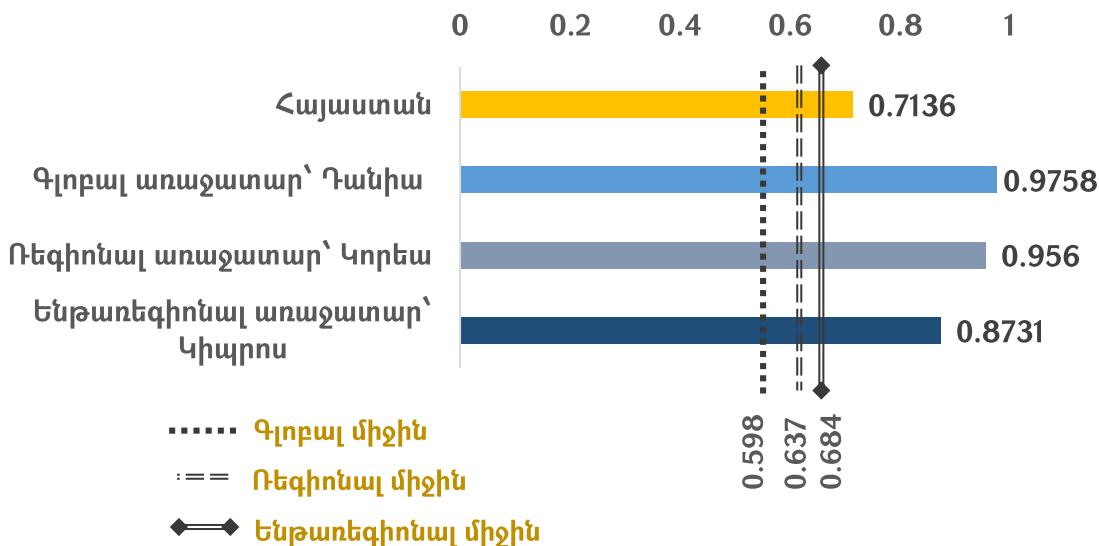
Գծապատկեր 1. Հայաստանի պատկերը Ել.կառավարման զարգացման ինդեքսի գծով



### Շարունակություն

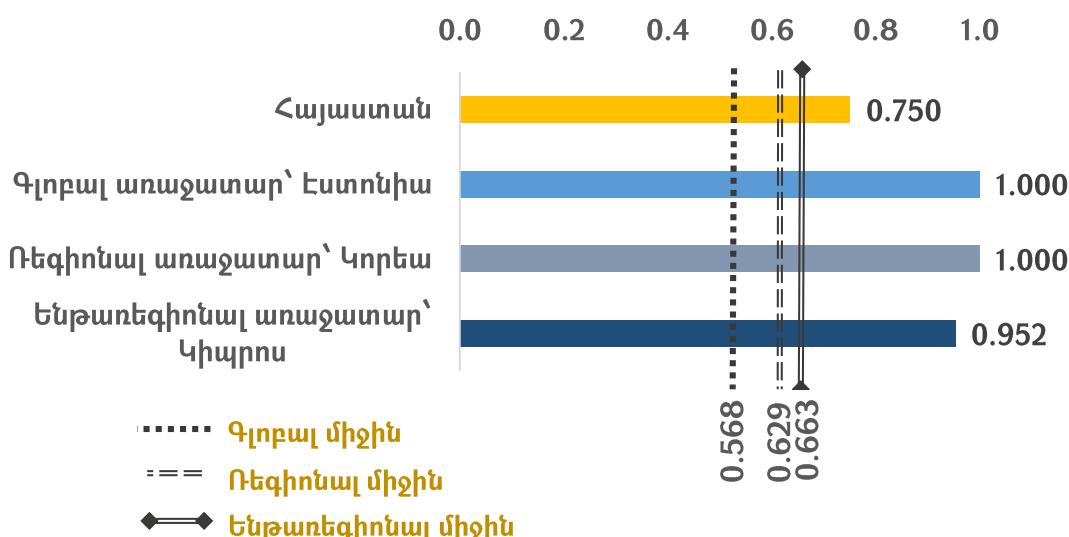
Չնայած Էլ.կառավարման զարգացման ինդեքսով ըստ պատմական դինամիկայի առաջընթացին, գույքահեռ երկրորդ զգալիորեն ետք է մնում հնարավոր առավելագույնից (frontier) ու զիջում է և՛, և՛ տարածաշրջանային, և՛ ենթատարածաշրջանային առաջատարներին (Գծապատկեր 2):

#### Գծապատկեր 2. Հայաստանի համեմատական դիրքը Էլ.կառավարման ինդեքսի գծով



**ԷԼ. ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ԻՆԴԵՔՍ:** 2020 թվականին երիրը նշանակալի բարելավում է գրանցել այս ինդեքսի գլոբալ վարկանիշի գծով 46 դիրքով 2018 թվականի համեմատ (Գծապատկեր 3)։ Երկրիրը ներգրավվել է «Շատ բարձր Էլ. մասնակցության աստիճան» ունեցող երկրների խմբում։ Միաժամանակ, Հայաստանն առաջ է այս ցուցիչի գծով գլոբալ միջին մակարդակից, սակայն զգալիորեն ետք է հնարավոր առավելագույնից (frontier) ու զիջում է և՛, և՛ տարածաշրջանային, և՛ ենթատարածաշրջանային առաջատարներին։

#### Գծապատկեր 3. Հայաստանի համեմատական դիրքը Էլ.մասնակցության ինդեքսի գծով



### 1.3. ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԲԱՐԵՓՈԽՈՒՄՆԵՐԻ ՊԱՐԱԴԻԳՄԱՆ

**55.** Ժամանակակից տեխնոլոգիական զարգացումները, հասարակական կյանքի տարբեր ոլորտներում և հարաբերություններում նկատվող մեզարենդները, աճող ոիսկերն ու մարտահրավերներն իրենց հավաքականության մեջ նպաստավոր բեկումնային միջավայր են ծևավորում պետական համակարգերի վարչաբանական կերպափոխման համար: Որպես իր բնույթի ու դերի բերումով ավանդաբար պահպանողական և վարչարարական «դանդաղ» և հսկա մեքենա՝ պետությունը կարիք ունի համարժեքորեն ընկալել հասարակական կյանքի տարբեր ոլորտներում և արտաքին միջավայրում՝ արմատական փոփոխությունների անհրաժեշտություն առաջացնող գործընթացները և ունակ լինել առնվազն ադապտիվ ու արձագանքող լինելու:

**56.** Միաժամանակ, պետությունը սովորաբար հակված է որդեգրել արդեն իսկ փորձարկված մտածողություն, մեթոդներ, տեխնոլոգիաներ, մոդելներ և լուծումներ՝ այդպիսով նվազագույնի հասցնելով ձախողման ու անորոշության ոիսկը: Արդյունքում պահպանվում է ընդհանուր սոցիալ-տնտեսական զարգացման, հանրության ու բիզնես հատվածի զարգացվածության ու առավել որակյալ և հանրային կարիքները գնահատելու ու արդյունավետ ծառայություններ մատուցելու առումով պետական կառավարման համակարգի ունակության ու պատրաստվածության միջև խզվածքը:

**57.** Այսպիսով, հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարական նպատակը գերազանց ծառայություններ մատուցող և առաջադեմ ժողովրդավարական գործելակերպով արդյունավետ հանրային կառավարման համակարգի կայացումն է՝ ի նպաստ հանրային բարեկեցության աճի:

**58.** Ռազմավարական նպատակից ելնելով՝ բարեփոխումների ռազմավարական խնդիրն է՝ ի հիմնովին վերանայել և արդիականացնել հանրային կառավարման համակարգի արժեքանական, մեթոդաբանական ու վարչաբանական հիմքերը՝ ապահովելով:

- **Շարունակ արդիականացող համակարգ՝** հասարակական հարաբերությունների բովանդակությանը ներդաշնակ և համընդհանուր առաջընթացին համարժեք:
- **Տեխնոլոգատ և կայուն ինստիտուտներ՝** ունակ քաղաքական գործընթացներից, դրանց տրամաբանությունից և արդյունքներից անկախ ապահովել երկրի անվտանգության և զարգացման, հանրային բարեկեցության բարձրացմանը ծառայող ռազմավարական օրակարգերի ու քաղաքականությունների մշակումն ու երաշխավորված իրագործումը, բարեփոխումների և արդյունքների շարունակականությունը, հարակայունությունը և ժառանգականությունը.
- **Արհեստավարժ և մրցունակ հանրային ծառայություն՝** քաղաքականության մշակման, հարափոփոխ միջավայրի ազդակներին արձագանքման, առկա մարտահրավերների հասցեագրման, պետական և համայնքային ծառայությունների մատուցման, պետական քաղաքականության իրագործման գործառույթները և քաղաքական օրակարգից բխող խնդիրները էթիկայի ու բարեվարքության բարձր նորմերին համարժեք և որակյալ մասնագիտական կարողությամբ սպասարկող:

**59.** Իրավիճակի գնահատման արդյունքում և քննարկված մեզարենդների համատեքստում առանձնացվում են **5 հիմնարար ուղենիշեր**, որոնց շուրջ կառուցվում է երկրի հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարական շրջանակը, մասնավորապես՝

1. **Մարդը և քաղաքացին՝** որպես հանրային կառավարման համակարգի արժեքային

**առանցք՝** վերափոխելով պետական համակարգի գործունեության տրամաբանությունը իներցիայից, ֆունկցիոնալ ու կառուցվածքային փոփոխությունների դրմինանտությունից դեպի պետություն-պետություն, պետություն-քիզնես, պետություն-քաղաքացի հարթություններում որպես արժեքավոր մարդկային կապիտալ պետական ծառայողի կարևորության, քաղաքացու հարմարավետության ու նախընտրությունների, հանրային շահի գերակայության գիտակցմանը.

- 2. Իրավասությունների վերևս պատվիրակում և դևույուցիա՝** ապահովելով պատասխանատվության և լիազորությունների արդյունավետ ապակենտրոնացում գործադիր իշխանության վերին մակարդակից դեպի պետական կառավարման հորիզոնական հարթություն և տեղական ինքնակառավարման մարմիններ.
  - 3. Գործադիր իշխանության կենտրոնական վարչակազմում քաղաքականության բարձր մակարդակի ուժեղ ռազմավարական համակարգում և միջոլորտային ներդաշնակեցում՝** ապահովելով ռազմավարական տեսլականի, կառավարության նպատակների ու հանձնառությունների շուրջ բոլոր ինստիտուտների, ջանքերի ու ռեսուրսների համախմբումն ու արդյունավետ ուղղորդումը.
  - 4. Անցում բրգածև վարչարարության սկզբունքով կառավարումից համագործակցային կառավարման և որոշումների կայացմանը արդյունավետ մասնակցայնության ու իրական կոլեգիալության՝** ապահովելով «ներքևի վերև» սկզբունքի արդյունավետ գործարկումը խնդիրների խորքային բացահայտման, նախաձեռնողականության դրսևում և հորիզոնական համագործակցության խթանման նպատակով.
  - 5. Գիտելիքի, իրավահենքության և արժանիքահենքության սկզբունքներով գործող ինստիտուտներ՝** բացառելով պետական քաղաքականությունների մշակման և իրականացման գործում իրացիոնալիզմի ու սպոնտանության գործոնը, նվազագույնի հասցնելով քաղաքական համատեքստ և նպատակահարմարություն կրող որոշումները:
- 60. Բարեփոխումները կառուցվում են 7 ռազմավարական հենանիշերի շուրջ, որոնք պետք է դառնան պետական կառավարման համակարգի բնութագրիները: Դրանք են՝**

## ¤ ՄԱՐԴԱԿԵՆՏՐՈՆ

- Բաց կառավարումը, թափանցիկությունն ու հաշվետվականությունն արմատավորված պրակտիկա են և հանրային քաղաքականության իրականացման մշակույթի անքակտելի բաղադրիչ, պետությունը գիտակցում է հաշվետվողականության ֆորմալ և ոչ ֆորմալ ինստիտուտների՝ փոխլրացված կերպով օգտագործելու նշանակությունը.
- Քաղաքացիների նախընտրությունը պետության կողմից մատուցվող ծառայությունների առանցքում են, իսկ հանրային ծառայողը և մարդկային կապիտալը պետական կառավարման համակարգի համար հիմնարար արժեք է.
- Պետությունը հաշվետու քաղաքացիների հանդեպ իր գործունեության և արդյունքների համար, և որպես հանրության կամ դրա տարրեր սեզմենտների կողմից լիազորված՝ որոշումներ կայացնող ու կիրարկող «գործակալ»՝ զգտում է ամրապնդել նրանց համար մասնակցության և ելքի (voice and exit) հնարավորությունները.

## ¤ ԱՐԴԱՐ

- Պետության հիմնարար խնդիրը և գործունեության տրամաբանությունը հավաքական շահի առաջմղումն է և հանրային օգուտի մաքսիմալացումը՝ երաշխավորելով օրենքի գերակայությունը և ոչ ծևական արժեքային նորմերը, գործելով օրենքներով իրեն վերապահված սահմաններում.

- Կառավարությունը ծևավորում է արդար և ճիշտ որոշումներ կայացնելուն նպաստող կենսունակ միջավայր՝ խրախուսելով մասնակցային կառավարումը, շահառու խմբերի ներգրավումը քաղաքականության մշակման և իրականացման գործում.
- Պետությունը հանդես է գալիս որպես հակադիր շահերի և հետաքրքրությունների մեջիատոր, նպաստում է սոցիալական կոնսոլիդացիայի կայացմանը՝ բացառելով կոռուպցիայի ցանկացած դրսուրում, երաշխավորելով իրավահավասարությունը և հանրային բոլոր խմբերի ներգրավումը, պաշտպանելով խոցելի խմբերին, փոքրամասնություններին և նվազ պաշտպանված խավերին, կառուցելով լայն կոնսենսուս՝ հանուն հավաքական հանրային շահի.

## ❖ ԿԱՅՈՒՆ

- Հանրային կառավարման համակարգի, հանրային քաղաքականության իրականացման և հանրությանը ծառայությունների մատուցման արժեքանական հիմքը միջանդային համերաշխության սկզբունքի երաշխավորումն է տնտեսական, սոցիալական և բնապահպանական պատասխանատվության հավասարակշռման միջոցով.
- Հանրային քաղաքականության պրակտիկան բացառում է հատվածայնությունը, որոշումների կայացման գործընթացում գերակա է ապագայամետությունը և ռազմավարական մտածողությունը, ազգային ու պետական շահի գիտակցումը.
- Հանրային կառավարման ոլորտում բարեփոխումներն ու նախաձեռնություններն իրականացվում են ինստիտուցիոնալ կայունությունը չփաթարելու, գործընթացների սահունությունը երաշխավորելու և հանրային ծառայողների կարողությունները զարգացնելու նախապայմաններով.

## ❖ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՈՒ

- Պետությունն իր իրավասություններն իրացնում է բարեվարքության, համակարգային կոռուպցիայի բացառման, ֆիսկալ ճշտապահության, փողի դիմաց առավելագույն արժեք ապահովելու, պետական ինստիտուտների նկատմամբ հանրային վստահության ամրապնդման դիրքերից.
- Կառավարման համակարգը խարսխված է քաղաքականության արդյունքների համար անհատական ու ինստիտուցիոնալ պատասխանատվության վրա.
- Իրավասություններն ուղղահայաց և հորիզոնական բաշխված ու պատվիրակված են հստակորեն՝ պատասխանատվության և լիազորությունների միջև հաշվեկշռվածության սկզբունքով.

## ❖ ԴԻՆԱՄԻԿ

- Հանրային կառավարման համակարգում աշխատանքային և որոշումների կայացման գործընթացներում ընկած են ճկուն վարչարարությունը ու աշխատանքային մշակույթը.
- Հանրային կառավարման հորիզոնական և ուղղահայաց մակարդակներում բիզնես գործընթացներում և հանրությանը ծառայությունների մատուցման ոլորտում վարչարարությունը նվազագույն հիմնավոր ծավալով է.
- Պետական համակարգում դոմինանտ գործելատճը նախաձեռնողականությունն է և արագ արձագանքումը.

## ❖ ՆՈՐԱՐԱՐ

- Հանրային քաղաքականության մշակման ու իրականացման ոլորտում նորարարական մոտեցումների տարածումն առաջնահերթություն է.
- Ծառայությունների մատուցման ոլորտում գերակա սկզբունք է հասանելի լավագույն լուծումների և առաջադեմ տեխնոլոգիական հնարավորությունների կիրառությունը.
- Պետությունը նորարարություն ստեղծող է, կրող ու տարածող.

## ¤ ՕՊՏԻՄԱԼ

- Առկա է պետության չափի և ապահովվող արդյունքների միջև ներդաշնակություն.
- Պետության արդյունավետ չափի ելակետային նախապայմանն է իրավասությունների ու հանձնառությունների ծավալի և գործառույթների համարժեքությունը.
- Պետության գործառության շրջանակը հենվում է համակարգվածության, լիակատար փոխարժելիության, ոչ արդիական գործառույթների ինքնազտման, կրկնորդումների ու չպահանջված գործառույթների բացառման վրա՝ երկրի տարածքային կառավարման գործող համակարգին, հասարակական հարաբերությունների տրամաբանությանը և այդ հարաբերությունների կարգավորման գործում պետության դերին ու միջամտության չափին համահունք:

**61.** Հանրային կառավարման բարեփոխումների առաջիկա 10-ամյակում որդեգրվում է կառավարման մոդելի արդիականացման քաղաքականություն՝ իիմնված «դասական հանրային կառավարման» և «նոր հանրային կառավարման» հարացուցների համադրության վրա: Արմատական բարեփոխումների միջոցով հնարավոր կլինի կայուն ինստիտուցիոնալ հիմքեր ապահովել հետագա բարեփոխումների՝ նորարարական լուծումներով և հնարավորինս ապակենտրոն և համագործակցային կառավարմամբ մոդելի ձևավորման, այդ թվում՝ տարածքային կառավարման և տեղական ինքնակառավարման ինստիտուտների վերանայման միջոցով:

**62.** Հաշվի առնելով տեխնոլոգիական զարգացումների ինտենսիվությունն ու տեմպը, սոցիալ-տեսական, կլիմայական, գլոբալ ու տարածաշրջանային ռազմաքաղաքական աճող մարտահրավերների լրջությունը՝ պետական կառավարման համակարգի համար տեխնոլոգիական և վարչագործային փոփոխություններին պետության ադապտացիայի տևողությունը նվազագույնի հասցնելը կարևորագույն խնդիր է: Միաժամանակ, անհրաժեշտ է բարեփոխումները կառուցել այնպիսի տրամաբանական կառուցվածքով ու ուղղությունների շուրջ, որոնք համակարգային ու տարածական ազդեցություն կունենան համակարգը կազմող բոլոր միավորների կամ միավորների միջև փոխհարաբերությունների վրա:

**63.** Ռազմավարությունը կառուցվում է պայմանականորեն առանձնացված, սակայն օրգանապես փոխկապակցված և համակարգի ամբողջական որակը պայմանավորող **4 ռազմավարական և 3 հորիզոնական տիրույթների** շուրջ:

**64.** ՀԿԲ ռազմավարական տիրույթներն են՝

## ¤ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

**65.** Օրակարգի խնդիրը քաղաքականության պլանավորման, իրագործման, մոնիթորինգի ու հաշվետվողականության համակարգի բարեփոխումն է, ռազմավարական պլանավորման, ռազմավարական օրակարգից բխող քաղաքականությունների ու ծրագրերի մշակման ու իրականացման ընթացակարգային, բովանդակային և ինստիտուցիոնալ պահանջների վերանայումը, զարգացման քաղաքականության և ռեսուրսների համակարգված և

արդյունքամետ կառավարման, ազդեցության և արդյունքների գնահատման, մշտադիտարկման, հաշվետվականության, թականցիկության, որոշումների կայացման գործընթացի ներառականության և փաստահենքության ապահովման հարցերը։ Կարևոր բաղադրիչ է տվյալների քաղաքականության սահմանումը, որակյալ վարչական տվյալների համակարգերի կայացումն ու պաշտոնական վիճակագրության արդիականացումը։

**66. Ռազմավարական նպատակն է՝ ռազմավարական պլանավորման և քաղաքականության իրականացման իրատեսական, արդյունքամետ, կանխատեսելի և հաշվետու համակարգի կայացումը։**

#### ❖ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

**67. Ռազմավարական բարեփոխումները վերաբերում են հանրությանը պետության կողմից մատուցվող ծառայությունների (վարչական) միասնական պետական քաղաքականության մշակմանը, ծառայությունների մատուցման ընթացակարգերի արդիականացմանը, ծառայությունների մատուցումն ապահովող արդյունավետ, որակն ու հասանելիությունը երաշխավորող պետական կենտրոնացված վարչարարությանը։ Այս ոլորտում հատկապես կարևորվում է պետական քաղաքականության մոդելի (բացառապես թվային, համակցված թվային և անցանց, միայն անցանց, մասնավոր կամ պետական օպերատորությամբ, լիազորությունների պատվիրակում և այլն) ընտրությունը։**

**68. Ռազմավարական նպատակն է՝ քաղաքացիակենտրոն, հասանելի, արդիական տեխնոլոգիական հենքով պետական և համանքային ծառայությունների մատուցումը։**

#### ❖ ՄԱՐԴԻԿ

**69. Բարեփոխումները ներառում են հանրային, այդ թվում՝ քաղաքացիական ծառայության ողջ շրջանակը։ Օրակարգում են հանրային ծառայության իրավական-ինստիտուցիոնալ հիմքերի արդիականացման, աշխատանքի ընդունման, առաջխաղացման և շարժունակության, կատարողականի գնահատման համակարգերի վերանայման, խրախուսման և առաջընթացի արժանիքահենք հիմքերի ապահովման հարցերը, վարձատրության համակարգի, մարդկային կապիտալի զարգացման գործող մոտեցումների վերանայումը, հանրային ծառայողների բարեվարքության հարցերը։**

**70. Ռազմավարական նպատակն է՝ արհեստավարժ, հանրային շահի բարձր գիտակցմամբ, արժանապատիվ վարձատրությամբ, քաղաքական ուժերի հարաբերակցության փոփոխությունից անկախ հանրային ծառայության կայացումը։**

#### ❖ ԻՆՍԻՏՈՒՏՆԵՐ

**71. Նախորդ ուղղություններով բարեփոխումները համալրվում են կառավարման համակարգի գործառության խոր վերլուծությամբ։ Ռազմավարության շրջանակներում ձևակերպվում է գործադիր իշխանության համակարգի ներկա իրավասությունների, գործառության դաշտի, հորիզոնական ու ուղղահայց հաշվետվողականության ու գործընթացների քարտեզագրման, իշխանության ճյուղերի միջև հարաբերությունների վերլուծության և վերահմաստավորման պահանջը, տրվում է ինստիտուտների արդիականացման ճանապարհային քարտեզը, սահմանվում են հանրային կառավարման բարեփոխումների կայունությունն ու շարունակականությունը երաշխավորող ինստիտուցիոնալ հիմքերը, սահմանվում է գործադիր կառավարման համակարգի ֆունկցիոնալ և ինստիտուցիոնալ ճարտարապետության վերափոխման պահանջը։**

**72. Ռազմավարական նպատակն է՝** արդյունավետ պետական ինստիտուտների կայացումը՝ «առավելագույն արժեք փողի դիմաց» սկզբունքով:

**73.** Հանրային կառավարման բարեփոխումների հաջողությունը նշանակալիորեն կախված է համարժեք մարդկային կարողությունների, գործնթացները սպասարկող արդյունավետ ենթակառուցվածքի ձևավորմամբ ու ինստիտուցիոնալ կայացմամբ, կայուն գործելակերպի որդեգրմամբ: Հենց այս նպատակով 4 ռազմավարական տիրույթները փոխվացնում են բարեփոխումների 3 հորիզոնական տիրույթների շրջանակներում քաղաքականության օրակարգեր, որոնք դառնալու են ռազմավարական նպատակին հասնելու կարևոր նախապայմաններից: Այդ հորիզոնական տիրույթներն են՝

#### ❖ ԿԱՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ

**74.** Մարդկային կապիտալի զարգացումը հանրային կառավարման բարեփոխումների և ապագայի պետության արյունատար անորթն է: Միաժամանակ, այն լրջագույն մարտահրավեր է ու հավակնուու խնդիր՝ ոչ միայն ռազմավարության հաջող իրագործման համար մարդկային կարողությունների անհրաժեշտ պաշար ձևավորելու տեսակետից, այլև բարեփոխումների կայունությունն ու համակարգի արդյունավետ աշխատանքը հետագայում ապահովելու առումով: Նախատեսվում են գիտելիքի և հմտությունների ձևավորման ու զարգացման տարբեր միջոցառումներ՝ կարճաժամկետ նպատակային և թիրախային թեմատիկ ուսուցումներից ու վերապատրաստումներից մինչև հիմնարար և ինստիտուցիոնալ «գիտելիքային» հարթակների ձևավորում՝ կախված ռազմավարական յուրաքանչյուր հարթությունում բացահայտված խնդիրներից ու կարիքներից:

**75. Ռազմավարական նպատակն է՝** պետական համակարգում որակյալ մարդկային կապիտալի ձևավորման և պահպանման համար անհրաժեշտ կարողությունների զարգացման ինքնաբավ համակարգի կայացումը:

#### ❖ ԻՆՈՎԱՑԻԱ ԵՎ ԹՎԱՅՆԱՑՈՒՄ

**76.** Հանրային կառավարման համապարփակ բարեփոխումների բոլոր հարթությունների համար և պետություն-հասարակություն շփումների կառուցման առանցքային բաղադրիչ է թվային ենթակառուցվածքը՝ որպես ողնաշար: Խնդիր է դրվում կայացնել հասանելի լավագույն լուծումների կիրառման և ինովացիոն մոտեցումների որդեգրմամբ «ինտեգրված կառավարություն» դրկտրինի ներքո տեխնոլոգիահենք կառավարման համակարգ: «Պետություն-պետություն», «պետություն-գործարար» և «պետություն-քաղաքացի» հարաբերությունների դաշտում գործնթացների առավելագույն արդյունավետություն ապահովելու ուղղությամբ կներդրվեն ինովացիոն մեթոդներ, թվային և խելացի լուծումներ՝ նպատակ ունենալով ուժեղացնել քաղաքականության մշակման ու իրականացման արդյունավետությունը, համակարգի սիներգիան, դինամիզմը և արձագանքելիությունը, թափանցիկությունը, հանրային հաշվետվողականությունը, պետական ծառայությունների մատուցման որակը:

**77. Ռազմավարական նպատակն է՝** տեխնոլոգիատար և նորարար պետական կառավարման համակարգի կայացումը:

#### ❖ ԿԱՅՈՒՆ ԵՎ ՌԵՍՈՒՐՍԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

**78.** Ժամանակակից պետական կառավարման համակարգի կայացումը նաև պահանջում է պետության կողմից կայուն և ռեսուրսարդյունավետ գործելակերպի որդեգրում: Մի կողմից՝ պետությունը հանդես է գալիս որպես երկրի կայուն զարգացման խթանման,

հասարակության և գործարար համայնքի մոտ պատասխանատու սպառողի և արտադրողի վարքագիծ յուրացնելու տեսակետից առաջնորդող դերային մոդել, մյուս կողմից՝ որպես հանրային միջոցները արդյունավետ, խնայողաբար և պատասխանատու կերպով օգտագործող գործակալ: Այս տիրոպարում բարեփոխումները վերաբերելու են ենթակառուցվածքների, գույքի, սպասարկող միջոցների և ռեսուրսների մասով կայուն, խնայողական և պատասխանատու վարքագիծ արմատավորելու հիմքեր ապահովելուն:

**79. Ռազմավարական նպատակն է՝ ռեսուրսարդյունավետ և պատասխանատու պետական կառավարման համակարգի ձևավորումը:**

**80. Ի լրումն ռազմավարական և հորիզոնական տիրոպաթների՝ հանրային կառավարման բարեփոխումները հատվում են հանրային քաղաքականության բազմաթիվ ոլորտներում իրականացվող գործընթացների և բարեփոխումների հետ: Հատկապես անմիջական կապ և փոխազդեցություն կրում են մի քանիսը, մասնավորապես՝ հանրային ֆինանսների կառավարման համակարգը, հակառողությունը և թվայնացման քաղաքականությունները:**

#### ¤ ԽԱՉՎՈՂ ՏԻՐՈՒՅԹՆԵՐ

**81. Բարեփոխումների գործընթացի անբաժանելի և տրամաբանորեն փոխկապակցված մաս է՝ հանրային ֆինանսների կառավարումը: Այս ոլորտում առաջիկա բարեփոխումների օրակարգը ձևակերպված է ՀՀ կառավարության 2019 թվականի նոյեմբերի 28-ի թիվ 1716-Լ որոշմամբ հաստատված՝ Պետական ֆինանսների կառավարման համակարգի 2019-2023 թթ. բարեփոխումների ռազմավարությամբ և պետական ֆինանսների կառավարման համակարգի բարեփոխումների 2019-2023 թթ. գործողությունների ծրագրով: Կարևորվում է՝ Ռազմավարության և վերջինիս շրջանակներում քաղաքականության փաթեթների միջև ժամանակային և բովանդակային շաղկապվածության ու սիներգիայի ապահովումը:**

**82. Պետական կառավարման համակարգում բարեվարքության և հաշվետվողականության հետ կապված խնդիրների մասով համակարգային քաղաքականությունը մեծապես արտացոլվում է ՀՀ կառավարության 2019 թվականի հոկտեմբերի 3-ի թիվ 1332-Ն որոշմամբ հաստատված՝ ՀՀ հակառողությունը ռազմավարությամբ և դրա իրականացման 2019-2022 թթ. միջոցառումների ծրագրով:**

**83. Ծառայությունների մատուցման, թվայնացման և Էլեկտրոնային կառավարման օրակարգի համատեքստում կարևոր է փոխգործելիությունը և սիներգիա ապահովել կառավարության 2021 թ. փետրվարի 11-ի թիվ 183-Լ որոշմամբ հավանության արժանացած՝ Հայաստանի թվայնացման ռազմավարության և միջոցառումների ծրագրի և հանրային կառավարման բարեփոխումների՝ ավելի ընդգրկուն ռազմավարական օրակարգի միջև:**

**84. Հանրային կառավարման բարեփոխումները լրացնող կարևորագույն գործընթաց է՝ Բաց կառավարման գործընկերության (ԲԿԳ) նախաձեռնությունը, որին Հայաստանը միացել է դեռևս 2011 թվականի սեպտեմբերից: Ռազմավարության իրականացման շրջանակներում ԲԿԳ նախաձեռնությունը առանցքային գործընկեր կլինի՝ վերջինիս առաքելությանը համահունչ գործողությունների պլանավորման, իրականացման, ազգային և միջազգային տարրեր հարթակներում հանրային կառավարման բարեփոխումների շրջանակներում իրագործվող գաղափարների ու գործիքների վերաբերյալ իրազեկման ու առաջմղման համար: Մասնավորապես, այն կարող է դառնալ առանցքային խողովակներից մեկը քաղաքացիների մասնակցության ապահովման, տեղական և միջազգային մասնագիտական փորձախմբերի ներգրավման, ինչպես նաև՝ ԲԿԳ 80 մասնակից երկրների՝ հանրային կառավարման բարեփոխումներ իրականացրած առաջամարտիկ կառավարությունների (օրինակ՝ Մեծ Բրիտանիա, Դանիա, Գերմանիա և այլ) հետ համագործակցության համար:**

**85.** Այն դեպքերում, եթե պարզ կդառնա խաչվող տիրույթների շրջանակներում որդեգրված քաղաքականությունների և նախանշված գործողությունների ժամանակային և բովանդակային անհամարժեքությունը ՀԿԲ ռազմավարական օրակարգի հետ, վերջինս դիտվելու է որպես առաջնահերթ և դրանով պայմանավորված միջանկյալ վերանայումների միջոցով՝ ճշգրտումներ են իրականացվելու ռազմավարական փաստաթղթերում և գործողությունների ծրագրերում:

## 1.4. ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԲԱՐԵՓՈԽՈՒՄՆԵՐԻ ՓՈԽԼԵՐԸ

**86.** Հանրային կառավարման բարեփոխումների ուղմավարական հորիզոնը 2030 թվականն է: Բարեփոխումների օրակարգը նախատեսում է վերափոխում հանրային կառավարման համակարգի տարբեր մակարդակներում և ոլորտներում՝ հանգեցնելով և՛ գործառութային դաշտի, և՛ իրավասությունների ու պատասխանատվության բաշխման, և՛ վարքագծային փոփոխությունների: Նման հավակնությամբ և նախանշված ուղմավարական նպատակի համատեքստում Ռազմավարության գործառնական շրջանակը չի կարող հաշվի չառնել երկրում ձևավորված վիճակը, մասնավորապես՝ 2020 թ. կորոնավիրուսի համավարակի և Արցախյան պատերազմի հետևանքներով՝ պայմանավորված՝ սոցիալ-տնտեսական, բարոյահոգեբանական, տարածաշրջանային, արտաքին քաղաքական, անվտանգության, ուղմական-պաշտպանական մարտահրավերները, ներքաղաքական գործընթացները:

**87.** Հանրային կառավարման բարեփոխումները մեկնարկում են գործող սահմանադրական կառուցակարգերի և խորհրդարանական կառավարման մոդելի շրջանակներում և երկրում տեղի ունեցող քաղաքական գործընթացների՝ խորհրդարանական արտահերթ ընտրությունների ու նոր օրենսդիր ու գործադիր իշխանության ձևավորման նախաշեմին: Հաշվի առնելով վերջին զարգացումների ընթացքում ի հայտ եկած՝ կառավարման համակարգի ինստիտուցիոնալ խնդիրները, ներառյալ՝ իշխանության ճյուղերի միջև հարաբերությունների և կառավարման սահմանադրական ձևի փոփոխության շուրջ քաղաքական դիսկուրսը, Ռազմավարությամբ պլանավորված գործողություններն անխուսափելիորեն կրելու են դրանց ազդեցությունը, միաժամանակ, նպաստելու են այդ հարցերի վերաբերյալ որոշումների կայացմանը հատկապես գործադիր իշխանության մասով՝ վերջինիս և իշխանության մյուս ճյուղերի միջև հարաբերությունների, պետական քաղաքականության մշակման ու իրականացման, ծառայությունների մատուցման, հանրային (քաղաքացիական) ծառայության, կառավարության ինստիտուցիոնալ ու ֆունկցիոնալ կառուցվածքի, պետական կառավարման համակարգի մարմինների միջև ուղղահայաց և հորիզոնական հաշվետվողականության հետ կապված:

**88.** Ելնելով երկրի առջև ծառացած մարտահրավերներից, պետական համակարգում առկա կարողություններից ու հասանելի ռեսուրսներից, առաջնորդվելով տրված հորիզոնում կենսունակ և իրագործելի օրակարգ ձևավորելու պահանջով՝ Ռազմավարությամբ նախանշվում են բարեփոխումների միջժամանակային առաջնահերթություններ, ինչն իրացվում է 3՝ միմյանց դինամիկ փոխլրացնող փուլերի միջոցով, մասնավորապես՝



Փուլ 1. 2021-2023 թթ.

Փուլ 2. 2024 - 2026 թթ.

Փուլ 3. 2027-2030 թթ.

## ❖ **ՓՈԽ 1. Ինստիտուցիոնալ և ֆունկցիոնալ արդիականացում.**

**89.** Բարեփոխումների 1-ին՝ մեկնարկային փուլն ընդգրկում է 2021-2023 թթ.' ապահովելով ՀՀ կառավարության ծրագրի և միջնաժամկետ ծախսային ծրագրի հորիզոնների հետ ժամանակային ներդաշնակեցում: Այս փուլն առանցքային է բարեփոխումների հետագա հաջող ընթացքն ապահովելու տեսակետից: Այս փուլի կարևորագույն առաքելությունը առանձին ռազմավարական ուղղություններով անհրաժեշտ հետազոտական, վերլուծական ու գնահատումային, հայեցակարգային, իրավական և ինստիտուցիոնալ հիմքերի ապահովումն է՝ որպես անհրաժեշտ երաշխիք բարեփոխումների հետագա ընթացքն ապահովելու համար: Բարեփոխումների 1-ին փուլում հասցեագրվում են համակարգային խօսքածքներն ու բովանդակային բացերը, ծևավորվում են արդյունավետ ֆորմալ կառուցակարգեր այն ոլորտներում, որոնցում դրանք բացակայում են՝ այդպիսով ծևավորելով կրիտիկական որակական հենարան հաջորդ փուլի համար: Բարեփոխումների առանցքում են՝

- ռազմավարական պլանավորման համակարգի վերանայումը և երկրի անվտանգության ու զարգացման ռազմավարական օրակարգի ամբողջական ծևավորումը՝ համաձայն արդիականացված պահանջների, տվյալների քաղաքականության մշակումը.
- հանրությանը մատուցվող ծառայությունների միասնական քաղաքականության մշակումն ու իրագործման մեկնարկը, էլեկտրոնային կառավարման ծրագրի մշակումն ու ըստ առաջնահերթությունների մի շարք ծառայությունների մասով արդիականացման և թվայնացման գործընթացի իրականացումը.
- հանրային ծառայության համակարգի ամբողջականացումը, վարձատրության, կատարողականի գնահատման ու պարզեցներման մերիտոկրատական համակարգի կայացումը, հանրային ծառայողների կարողությունների զարգացման նոր համակարգերի ծևավորման իրավական/տեխնոլոգիական հիմքերի ստեղծումը.
- կառավարման համակարգի ֆունկցիոնալ և ինստիտուցիոնալ կառուցակարգերը սահմանող օրենսդրության՝ փաստերի, խորքային վերլուծությունների ու գնահատումների հիման վրա վերանայումը, ֆունկցիոնալ և գործընթացային քարտեզագրման արդյունքներով ինստիտուցիոնալ վերակազմակերպումը.
- տարածքային կառավարման բարեփոխումների վերլուծական ու հայեցակարգային հիմքերի ապահովումը.
- տեղեկատվական ու հանրային հաղորդակցության քաղաքականության, միասնական ինքնության ծևավորման և բրենդինգի ռազմավարությունների մշակումը.
- ռեսուրսարդյունավետ և կայուն կառավարման ծևավորման ուղղությամբ վերլուծական անհրաժեշտ հիմքերի ծևավորումն ու քաղաքականության սահմանումը:

## ❖ **ՓՈԽ 2. Համակարգային վերափոխում.**

**90.** Բարեփոխումների 2-րդ փուլը ներառում է 2024-2026 թթ.' որպես 1-ին փուլում մեկնարկած բարեփոխումների տրամաբանական շարունակություն՝ հաշվի առնելով արձանագրված արդյունքները, քաղված դասերը, հաջողություններն ու հավանական ծախողությունները: Այս փուլում բարեփոխումների կարևորագույն խնդիրը ռազմավարական տիրույթների մասով համակարգային վերափոխման գործընթացի արձանագրումն է՝ որպես 4-րդ սերնդի պետական համակարգի կայացման նախապայման: Այս փուլի առանցքում կլինեն՝

- Ռազմավարական պլանավորման ու քաղաքականության մշակման բնագավառում կարգավորումների ողջ ծավալով կիրարկման ապահովումն ու համարժեք կարողությունների ծևավորումը, գործիքակազմերի ամբողջ ծավալով ներդրումը, ռազմավարական և քաղաքականության օրակարգերի լիարժեք ներդաշնակեցումը

ծևավորված պահանջներին, քաղաքականության մշակման և իրականացման՝ արդյունքամետ և փաստահենք գործելառի ներմուծումը.

- պետության կողմից հանրությանը մատուցվող ծառայությունների արդիականացման օրակարգի ու թվայնացման գործընթացների՝ շոշափելի ծավալով ապահովումը, տեղեկատվական և կիրերանվտանգության համակարգերի արդիականացումը.
- հանրային ծառայության համակարգի առանցքային բարեփոխումների ավարտը, այդ թվում՝ վարձատրության և խրախուսման նոր համակարգերի, հանրային ծառայության ոլորտում կրթական նոր քաղաքականության գործարկումը.
- ֆունկցիոնալ օպտիմալացման և ինստիտուցիոնալ վերակառուցման 1-ին փուլի ավարտը.
- տարածքային կառավարման բարեփոխումների մեկնարկը.
- կառավարության միասնական ինքնության և բրենդինգի քաղաքականության ապահովումը.
- ռեսուրսարդյունավետ կառավարման ապահովմանն ընդառաջ՝ պետության շենքային ենթակառուցվածքների արդիականացման մեկնարկը և կայուն կառավարման գործելակերպերի ներդրումը:

### ֆ ՓՈԽ 3. Կառավարություն 4.0 և թվային պետություն.

91. Բարեփոխումների 3-րդ փուլը ներառում է 2027-2030 թթ. և ենթադրելու է մի շարք ուղղություններով նախորդ փուլերի արդյունքների ամփոփման հիման վրա բարեփոխումների տասնամյակն ավարտական հանգրվանին հասցնելուն միտված գործողություններ՝ արձանագրելով թվային պետության նշանակալի չափով կայացման հանգամանքը: Բարեփոխումների այս փուլը կենտրոնանալու է հատկապես հետևյալ ուղղությունների վրա.

- ռազմավարական պլանավորման արդյունավետ ու արդիական համակարգի կայացում՝ ռազմավարական արդյունքներին և նպատակներին միտված՝ բարձր աստիճանի համակարգված ու որակյալ քաղաքականության մշակման ու իրականացման, ինստիտուցիոնալ որակյալ կարողությունների ու ինքնաբավության, կարգավորման և ազդեցության ու քաղաքականության արդյունավետության գնահատման գործուն ինստիտուտների լիարժեք կայացման միջոցով.
- լիարժեք փոխգործելիությամբ և կիբերանվտանգության առաջադեմ չափորոշիչներով վարչական տեղեկատվական ինտեգրված համակարգի կայացում.
- քաղաքացիակենտրոն՝ «անհպում», «միայն մեկ անգամ» սկզբունքներով հանրային (պետական և համայնքային) ծառայությունների ամբողջական գործարկում.
- բարձրորակ և պրոֆեսիոնալ հանրային ծառայության՝ տաղանդներ ներգրավելու և պահելու բավարար ունակությամբ և պատշաճ մեխանիզմներով օժտված մերիտոկրատական համակարգի կայացում.
- քաղաքական բարձր պատասխանատվությամբ, հանրային շահի գերակայության լիարժեք ընկալման ու դրա առաջնահերթ սպասարկման, թափանցիկության, հանրային հաշվետվողականության, ներառական ու մասնակցային կառավարման առաջադեմ մշակույթով պետական ինստիտուտների գործունեություն:

## 1.5. ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԵՏ-2030 ՎԵՐԱՓՈԽՄԱՆ ՕՐԱԿԱՐԳԸ

92. 2030 թվականին կմշակվի Ռազմավարության ավարտական գեկոնցը՝ արդյունքների ու փորձի համապարփակ գնահատման և այդ հիմքով բարեփոխումների հաջորդ տասնամյակի ռազմավարության մշակման նպատակով: 2030 թվականից անդին հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարության առանցքում կդրվի «Կառավարություն 4.0»-ից «Կառավարություն 5.0» վերափոխման օրակարգը: Վերջինիս հիմքում պետք է ընկած լինի հանրային կառավարման պարագիզմալ փոփոխությունը: Հանրային կառավարման բարեփոխումների հետ-2030 օրակարգի հարացուցային փոփոխությունը կկառուցվի տեխնոլոգիական զարգացումների ու հասարակական հարաբերությունների ժամանակի միտումներին համահուն՝ առանցքում ունենալով հետևյալ փոխլրացնող հատկանիշները՝

### ❖ ԱԴԱՊՏԻՎ

- Քաղաքականության մշակման ու ինստիտուտների գործունեության կասկադային (waterfall) մոդելից լիակատար անցում ճկուն (agile) մոդելի.
- Քաղաքականության մշակման և ինստիտուտների գործունեության ժամանակ խնդիրների հաղթահարման ռազմավարության փոխարինում կանխարգելման ռազմավարությամբ.
- Ցյանս ուսուցման ու կրթության միջոցով կարողությունների մաքսիմալացման ու տաղանդների պահպանման ռազմավարության որդեգրում.

### ❖ ԲԱՑ

- Նպատակների ձեռքբերման շուրջ արտաքին էկոհամակարգերի հետ ներդաշնակ աշխատող կառուցվածքների ձևավորում.
- Ռեսուրսների փոխկապակցում դրված նպատակներին հասնելու համար բյուրոկրատական համակարգի սահմաններից դուրս հասանելի լուծումների հետ.
- Համակարգում ֆունկցիոնալ կառուցվածքներից և առաջադրանքների վրա հենված կառավարումից դուրս նորարարական մտածողությամբ կլաստերների ձևավորում.

### ❖ ՄԱՐԴԱԿԵՆՏՐՈՒ

- Քաղաքականության մշակման և հանրային ծառայությունների մատուցման ոլորտում շահառուի փորձառության մեթոդների կիրառում.
- Վարքագիտության հայեցակարգերի կիրառմամբ հանրային ծառայողների անհատական ու թիմային արդյունքների բարելավման ռազմավարության որդեգրում.
- Քաղաքացիներին և բիզնեսին ոչ թե ծառայություն, այլ՝ ծառայություն ստանալու ամբողջական փորձառություն մատուցելու քաղաքականության լիարժեք որդեգրում.

### ❖ ՓՈԽԼՐԱՑՆՈՂ

- Միջոլորտային ֆունկցիոնալ թիմերի միջոցով կարճաժամկետ նպատակների և առաջադրանքների իրականացման նորարարական մոտեցումների մշակում.
- Ղեկավար օղակների հետ միագծորեն կապված փոքր թիմերի գործունեություն ապագայամետ նորարարությունների մշակման համար.

## ❖ ՏԵԽՆՈԼՈԳԻԱՊԵՍ ԻՆՍՏԻԿԱՏԻՎ

- Առաջադեմ տեխնոլոգիաներին և բիզնես կիրառություններին հետևող և որսացող բարձր ունակությամբ համակարգերի ձևավորում.
- Կոմերցիոն տեխնոլոգիաների, մոդելների և մեթոդների միահյուսում և աղապտացում նորարարությունների արագացման համար.
- Հանրային ծառայողների և մեքենաների (տեխնոլոգիաների) կարողություններն ու ունակությունները փոխլրացնող մեթոդների և մոդելների որդեգրում:

93. Վերափոխման պարադիգմայի համատեքստում ապագայի պետության կառուցման հեռանկարային՝ հետ-2030 մոդելի հիմնական նպատակները կարող են լինել՝

## ❖ Քաղաքականության և կարգավորումների ոլորտում՝

- Մեյնսթրիմային և «ավանդական» մոտեցումների համադրում և/կամ աստիճանաբար անցում ծրագրային մոդելավորման, ինովացիոն մտածողության ու առաջադեմ տեխնոլոգիական գործիքների կիրառությամբ քաղաքականության մշակման պրակտիկայի համակցելով փաստահենքությունը կանխատեսումային, սիմուլացիոն ու ֆորսայթի, վարքարանական ու փորձարարական մեթոդների հետ.
- Անցում արձագանքողից կանխարգելով կառավարման մոդելին՝ կիրառելով իրական կյանքի սցենարներով քաղաքականության այլընտրանքների թեստավորման համակարգեր թվային երկվորյակների, մեքենայական ուսուցման և արհեստական բանականության տեխնոլոգիաների միջոցով՝ նախքան դրանց ընդունումը.
- Ռիսկերի վրա հիմնված կարգավորումների համատարած որդեգրում.
- Կիրարկման դրական փորձառության վրա հիմնված կարգավորումներ՝ խրախուսելով կարգապահ վարքագիծը, այլ ոչ՝ պատժելով նեգատիվ վարքագիծը.
- Օրենսդրության թվային կոդավորում՝ ապահովելով դրանց ավտոմատ ընթերցման, աղապտացման և իրավական ազդեցությունների նույնականացման միջավայր.

## ❖ Ծառայությունների մատուցման ոլորտում՝

- Քաղաքացու և բիզնեսի կենսացիկի շուրջ ինովացիոն հիմքով կառուցված ծառայությունների մատուցում,
- «Միայն մեկ անգամ» սկզբունքի որդեգրում «պետություն-պետություն», «պետություն-քաղաքացի» և «պետություն-բիզնես» հարաբերություններում,
- Բազմաձևաչափ (omnichannel) և լիակատար հասանելիություն ունեցող պետական ու համայնքային թվային ծառայությունների համատարած գործարկում.

## ❖ Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտում՝

- Հանրային ծառայության և «տաղանդների շուկայի» վրա հենված մարդկային կապիտալի կառավարման համադրում.
- Այսպես կոչված, «փակ հանրային ծառայության» մոդելից, եթե հանրային ծառայությունը դիտվում է որպես ամբողջ կյանքի ընթացքում կայուն աշխատանքային գործունեություն, անցում տաղանդի ներգրավման և ըստ նպատակի «ներառական հանրային ծառայությանը», եթե ծրագրային կառավարման մոդելով աշխատանքների ու առաջադրանքների հրականացման նպատակով կարելի է ներգրավել փորձագիտական

ու բարձրորակ մարդկային կապիտալ տարբեր աղբյուրներից (տարբեր գործընկերների աշխատողներ, անկախ փորձագետներ և այլն).

- Աղապտիվ աշխատատեղի սկզբունքով աշխատանքի կազմակերպում՝ ներդնելով հիբրիդային համակարգ՝ գրասենյակային և հեռավար, մշտական և ժամանակավոր աշխատանքի արդյունավետ համադրությամբ.

#### ❖ Ինստիտուտների և գործընթացների ոլորտում՝

- Ինստիտուցիոնալ ճարտարապետության վերակառուցում՝ ավանդական, այսպես կոչված, ոլորտային բաժանումից անցնելով քաղաքացու կենսացիկի տրամաբանությամբ և երկրի զարգացման պարագագմի հիմքով գործառության դաշտի համախմբման սկզբունքին (օրինակ՝ բարեկեցության՝ ինտեգրելով առողջապահության, սոցիալական պաշտպանության, աշխատանքի, կրթության, սպորտի և այլ ոլորտներ, գիտելիքահենք զարգացման՝ հորիզոնական ֆունկցիոնալ ինտեգրացիա ապահովելով տնտեսության ճյուղերի, գիտության, նորարարության, տեխնոլոգիայի միջև, և այլն).
- Հանրային կառավարման համակարգում գործառնությունների վերանայում՝ անցում կատարելով մի շարք գործառությունների մասով «ինտեգրված ծառայության գրասենյակի» գաղափարի ներդրմանը՝ նախ՝ ապահովելով լիարժեք թվային ենթակառուցվածքը, այնուհետև՝ կազմակերպական համարժեք կառուցվածքը.
- Ինովացիոն և թվային առաջատար լաբորատորիայի կայացում, որը ծառայում է որպես պետական համակարգի տեխնոլոգիական վերոփոխման օրակարգն իրականացնող կենտրոնացված միավոր և պետական կառավարման ավանդական գործելակարգերից դուրս՝ ճկուն փորձագիտական թիմերով գործող կառուցվածք:

**94.** Հանրային կառավարման բարեփոխումների միջ-2030 և հետ-2030 օրակարգերի հավակնությունները ձևավորված են հարաբերականորեն պրագմատիկ սցենարով։ Միաժամանակ, հաշվի առնելով տեխնոլոգիական զարգացման տեմպերն ու արդիական ու էֆեկտիվ պետական համակարգ ձևավորելու անհետաձգելի խնդիրը՝ հետ-2030 օրակարգը հնարավորինս մոտեցնելու նպատակով բարեփոխումների առանձին փուլերի շրջանակներում պլանավորված հիմնական և համակարգային բնույթի նախաձեռնությունները կգուգահեռվեն նորարարական մոտեցումների մշակման ու նախաձեռնությունների փորձնական կիրառման ջանքերով։

## 1.6. ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԱՉԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՑՈՒՑԻՉՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐԳԸ

**95.** Առաջնորդվելով հանրային կառավարման բարեփոխումների միջև 2030 թվականը ռազմավարական նպատակով և ռազմավարական ու հորիզոնական տիրույթների մասով ամրագրված ռազմավարական ենթանպատակներով՝ բարեփոխումների արդյունքները երկարաժամկետում գնահատվելու են մի խումբ ազդեցության ցուցիչներով (*Աղյուսակ 1*):

**96.** Ռազմավարական նպատակի և ենթանպատակների համընդգրկուն բնույթից ելնելով՝ որպես Ռազմավարության իրագործման արդյունավետությունը գնահատող ազդեցության ցուցիչներ դիտարկվում են բաղադրյալ ինդեքսներ, որոնք պետք է արտացոլեն ռազմավարական նպատակի և ենթանպատակների ներքո Ռազմավարության առանձին փուլերի ընթացքում և համապատասխան տիրույթների շրջանակներում իրականացված գործողությունների սիներգիկ արդյունքը:

### Աղյուսակ 1

#### ՀԿԲ ռազմավարության ազդեցության ցուցիչների շրջանակ

Ռազմավարական նպատակ	Ցուցիչ	Ռազմավարական թիրախ		
		2023	2026	2030
<b>Ռազմավարական նպատակ</b> Գերազանց ծառայություններ մատուցող և առաջադեմ ժողովրդավարական գործելակերպով արդյունավետ հանրային կառավարում՝ ի նպաստ հանրային բարեկեցության աճին	<b>Ցուցիչ 1</b> Հանրային կառավարման բարեփոխումների արդյունավետության ինդեքս	Առնվազն 90 %	Առնվազն 95 %	Առնվազն 98 %
	<b>Ցուցիչ 2</b> Պետության նկատմամբ հանրային վստահության ինդեքս	Առնվազն 60 %	Առնվազն 75 %	Առնվազն 90 %
<b>Ռազմավարական ենթանպատակ 1</b> Ռազմավարական պլանավորման և քաղաքականության իրականացման իրատեսական, արդյունքամետ, կանխատեսելի և հաշվետու համակարգի կայացում	<b>Ցուցիչ 3</b> Ռազմավարական պլանավորման արդյունավետության ինդեքս	Առնվազն 90 %	Առնվազն 90 %	Առնվազն 90 %
	<b>Ցուցիչ 4</b> Զարգացման գործընկերության արդյունավետության ինդեքս	Առնվազն 70 %	Առնվազն 80 %	Առնվազն 90 %
<b>Ռազմավարական ենթանպատակ 2</b> Քաղաքացիակենտրոն, հասանելի, արդիական տեխնոլոգիական հենքով պետական և համայնքային ծառայությունների մատուցում	<b>Ցուցիչ 5</b> Ծառայություններից օգտվողների գոհունակության ինդեքս	Առնվազն 70 %	Առնվազն 80 %	Առնվազն 90 %
	<b>Ցուցիչ 6</b> Պետական ծառայությունների արդիականացման ինդեքս	Առնվազն 45 %	Առնվազն 60 %	Առնվազն 70 %

Ռազմավարական նպատակ	Ցուցիչ	Ռազմավարական թիրախներ		
		2023	2026	2030
<b>Ռազմավարական ենթանպատակ 3</b> Արհեստավարժ, հանրային շահի գիտակցմամբ, արժանապատիվ վարձատրությամբ՝ քաղաքական ուժերի հարաբերակցության փոփոխությունից անկախ հանրային ծառայության կայացում	<b>Ցուցիչ 7</b> Մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետության ինդեքս	Առնվազն 70 %	Առնվազն 80 %	Առնվազն 90 %
	<b>Ցուցիչ 8</b> Հանրային ծառայուղների գործունակության ինդեքս	Առնվազն 60 %	Առնվազն 75 %	Առնվազն 90 %
<b>Ռազմավարական ենթանպատակ 4</b> Արդյունավետ պետական ինստիտուտների կայացում «առավելագույն արժեք փողի դիմաց» սկզբունքով	<b>Ցուցիչ 9</b> Կառավարության չափի ինդեքս	Առնվազն 90 %	Առնվազն 95 %	Առնվազն 98 %
	<b>Ցուցիչ 10</b> Կառավարության արդյունավետության ինդեքս	Առնվազն 65 %	Առնվազն 80 %	Առնվազն 90 %
<b>Ռազմավարական ենթանպատակ 5</b> Պետական համակարգում որակյալ մարդկային կապիտալի ձևավորման և պահպանման համար անհրաժեշտ կարողությունների զարգացման ինքնարբար համակարգի կայացում	<b>Ցուցիչ 11</b> Հանրային կառավարման հատվածում ուսուցման որակի ինդեքս	Առնվազն 60 %	Առնվազն 75 %	Առնվազն 90 %
<b>Ռազմավարական ենթանպատակ 6</b> Տեխնոլոգիատար և նորարար պետական կառավարման համակարգի կայացում	<b>Ցուցիչ 12</b> Ինստիտուտների տեխնոլոգիական հազեցվածության (Էլ.կառավարման) ինդեքս	Առնվազն 60 %	Առնվազն 75 %	Առնվազն 85 %
	<b>Ցուցիչ 13</b> Պետական համակարգի գիտելիքատարության ինդեքս	Առնվազն 40 %	Առնվազն 60 %	Առնվազն 80 %
<b>Ռազմավարական ենթանպատակ 7</b> Ուսուրսարդյունավետ և կայուն հանրային կառավարում	<b>Ցուցիչ 14</b> Պետության ուսուրսարդյունավետության ինդեքս	Առնվազն 35 %	Առնվազն 50 %	Առնվազն 75 %

97. Ազդեցության ցուցիչների շրջանակով նախատեսված ինդեքսները մասամբ փոխառված և աղապտացված են միջազգային պրակտիկայում օգտագործվող տարրեր ցուցանիշներից և ինդեքսներից, մասամբ՝ նոր չափումներ են: Բոլոր 14 ցուցիչների մասով դեռևս առկա չեն գնահատման մեթոդաբանությունները, իետևաբար նաև՝ փաստացի վիճակի թարմ գնահատականները: Սա հնարավորություն չի ընձեռում ձևավորել այն հենանիշերը, որոնց առնչությամբ սահմանվում և համեմատվում են թիրախները: Այս սահմանափակումը հաշվի առնելով՝ թիրախների արժեքները որոշվել են էվրիստիկ (heuristic) դատողությամբ՝ հենվելով

փորձագիտական և գիտելիքահեն կոահման (educated guess) տեխնիկայի վրա:

**98.** Ռազմավարության ազդեցության ցուցիչների մեթոդաբանական ամրապնդման, հենանիշերի գնահատման ու թիրախների ճշգրտման նպատակով Ռազմավարության իրականացման մեկնարկային փուլում կմշակվեն ռազմավարական ցուցիչները, կիրականացվի դրանց ելակետային գնահատում՝ որպես համեմատական հիմք միջանկյալ փուլերում ծրագրված թիրախների և Ռազմավարության ավարտական գեկույցում արդյունքների գնահատման համար:

**99.** Ռազմավարական ցուցիչների ելակետային (հենանշային) գնահատականների բացակայության հանգամանքը հաշվի առնելով՝ թիրախները սահմանվում են հենանիշի գնահատված մակարդակի նկատմամբ հարաբերական առաջընթացի՝ նվազագույն տոկոսային առաջընթացի միջոցով։ Ռազմավարության ազդեցության ցուցիչների համար կմշակվի առցանց մոնիթորինգի վահանակ (dashboard):

## ՄԱՍ 2.

### ԲԱՐԵՓՈԽՈՒՄՆԵՐԻ ՕՐԱԿԱՐԳ. ՓՈԽԼ 1

❖ Քաղաքականություն

❖ Ծառայություններ

❖ Մարդիկ

❖ Ինստիտուտներ

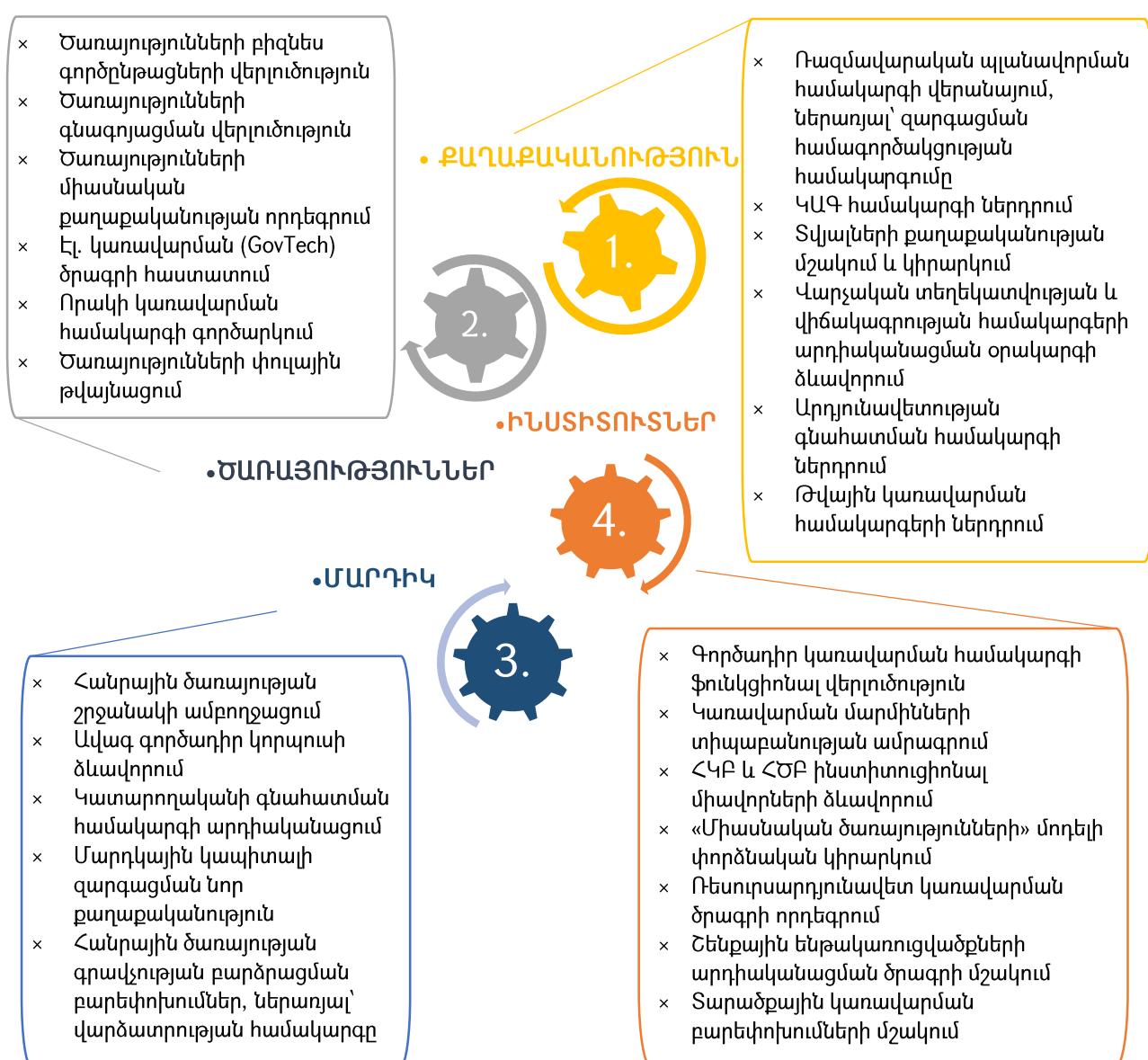
❖ Առաջնահերթությունների քարտեզ

## ՄԱՍ 2. ԲԱՐԵՓՈԽՈՒՄՆԵՐԻ ՕՐԱԿԱՐԳ. ՓՈՒԼ 1

**100.** Բարեփոխումների 1-ին փուլի շրջանակներում պլանավորված գործողությունների հավաքական արդյունքում ակնկալվում է ապահովել գործադիր կառավարման համակարգի ֆունկցիոնալ և ինստիտուցիոնալ արդիականացում ռազմավարական և հորիզոնական տիրույթների ուղղությամբ: Այս ընթացքում ջանքերն ու ռեսուրսներն ուղղվելու են բոլոր ռազմավարական տիրույթների մասով անհրաժեշտ հայեցակարգային հիմքերի ձևակերպմանը կամ վերանայմանը, իրավական ու ինստիտուցիոնալ դաշտի ձևավորմանը և/կամ վերանայմանը, մարոկային կառողությունների ձևավորմանը և/կամ ամրապնդմանը, տեղեկատվական կառավարման համակարգերի ներդրմանը կամ արդիականացմանը: Հորիզոնական 3 տիրույթների գծով գործողությունները տարածված են ռազմավարական 4 տիրույթների շրջանակներում: 2021-2023 թթ. համար բարեփոխումների առանցքային միջոցառումների քարտեզը տրվում է Գծապատկեր 4-ով:

### Գծապատկեր 4.

#### Փուլ 1-ի բարեփոխումների միջոցառումների քարտեզ



**101.**Հանրային կառավարման բարեփոխումները, որոնք համակարգային և խորքային վերափոխման ու արդիականացման օրակարգ են առաջարկում, որպես կանոն, բավականաչափ ռեսուրսատար են և՝ ֆինանսավական միջոցների, և՝ մարդկային կարողությունների, և՝ ինստիտուցիոնալ ծանրաբեռնվածության, և՝, ինչը ոչ պակաս կարևոր է, քաղաքական հեղինակության, ինչպես նաև՝ պետական ողջ համակարգի ու հանրության մասնակցության իմաստով:

**102.**2020 թվականի իրադարձությունների հետևանքով երկրում առկա ճգնաժամի, Արցախի և Հայաստանի անվտանգության ապահովման ու հետճգնաժամային սոցիալ-տնտեսական վերականգնման հետ կապված, տարածաշրջանում ընթացող աշխարհաքաղաքական զարգացումների, ինչպես նաև՝ կորոնավիրուսի համավարակի անորոշությունների պայմաններում հանրային կառավարման բարեփոխումների արագությունն ու խոռոչությունը պլանավորվում է՝ հաշվի առնելով երկրի համընդհանուր առաջնահերթությունները և ըստ այդմ ռեսուրսների արդյունավետ տեղաբաշխման անհրաժեշտությունը:

**103.** Բարեփոխումների 1-ին փուլի առաջնահերթությունները ներկայացվում են սույն Բաժնի վերջին հատվածում: Առաջնահերթությունների քարտեզն ընդհանուր առմամբ արտացոլում է ուղղմավարական տիրույթների միջև հարաբերական գերակայությունները և ըստ այդմ ջանքերի կենտրոնացումը: Ուղղմավարական տիրույթների ներքո առանձին նպատակների և արդյունքների միջև նախընտրությունների հիերարխիան տրվում է գործողությունների ծրագրի շրջանակներում, ինչը նաև կողմնորոշիչ է բարեփոխումների իրագործման փուլում ռեսուրսային պլանավորման ու տեղաբաշխման համար:

## 2.1. ՔԱՂԱՔԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

«... Ես հանրային քաղաքականության մի քանի կարևոր  
հարց գիտեմ, որոնք կարելի է վարահել  
համակարգիչներին: Վերջին հաշվով, բարդ որոշումներն  
անխուսափելի են պարունակում են ներհայեցման,  
խոհեմության և դարպողության անչափելի յուրացունք:...»

Զոն Ֆ. Քենեդի, ԱՄՆ 35-րդ նախագահ

**104.** Արդյունաբերական 4-րդ հեղափոխության շրջանում դարակազմիկ տեխնոլոգիական առաջընթացի ու սոցիալական վարքագծերի վերափոխման կիզակետում, երբ աշխարհն ավելի կոմպլեքս է, ավելի դինամիկ, ավելի փոխկապակցված և ավելի անորոշ, ուղղմավարական պլանավորումն ու արդյունավետ հանրային քաղաքականության մշակումը շատ ավելի բարդ խնդիր է պետությունների համար, նույնիսկ եթե միաժամանակ տեղեկատվությունն ու տվյալները ավելի հասանելի են, և դրանք մշակելու հնարավորություններն ու մեթոդական գործիքները՝ ավելի զարգացած:

**105.** Ներկա միտումների ու մարտահրավերների տեսակետից քաղաքականության մշակման ընդունված մոտեցումներն ու մեթոդաբանությունը նույնպես կարիք ունեն վերարժնորման, էական վերանայման, և նորարար մտածողությունը՝ նաև պետական հատվածում տարածելու: Միաժամանակ, հաշվի առնելով հանրային կառավարման համակարգի բարդ կառուցվածքն ու վարչարական մեթենայի անխուսափելիությունը՝ անիրատեսական և անորոշություններով լի է պետական հատվածում արագ և արմատական բեկումնային վերափոխում իրականացնելու հավակնություն ներկայացնելը:

**106.** Նշված գործոնների համատեքստում ուղղմավարական պլանավորման և հանրային քաղաքականության մշակման կենսացիկի արդիականացումը տեսանելի է ընդունված և տարածված մեթոդների, գործիքների ու կարողությունների զարգացման և նորարարական մոտեցումների ու տեխնոլոգիաների ներդրման ու տարածման միջև օպտիմալ համադրություն ձևավորելու եղանակով:

**107.** «Քաղաքականություն» տիրույթում բարեկիումների այս փուլն առնչվում է պետական կառավարման ինստիտուտների կողմից քաղաքականության մշակման, իրականացման, արդյունքների գնահատման ու վերահսկողության, ուղղմավարական պլանավորման արդյունավետության բարձրացման նպատակով գործող կառուցակարգերի վերանայմանն ու արդիականացմանը, դրանց կիրարկման համար անհրաժեշտ գործընթացների ու որակյալ կարողությունների ձևավորմանը:

**108.** Առաջնային խնդիր է երկրի ուղղմավարական պլանավորման ինտեգրված համակարգի ձևավորումը, ներառյալ՝ կառավարության ծրագրի, ուղղմավարությունների և դրանցից բխող քաղաքականությունների բովանդակային, ընթացակարգային և ինստիտուցիոնալ պահանջները, դրանց միջև ֆունկցիոնալ հիերարխիայի շուրջ հստակ մոտեցումների ամրագրումը: Քաղաքականությունների արդյունավետության բարձրացման առանցքային խնդիրներից է զարգացմանն ուղղված քաղաքականությունների և ռեսուրսների միջև ներդաշնակության ապահովումը, գործուն և ինտեգրված հաշվետվողականության ու մոնիթորինգի համակարգերի ձևավորումը: Որոշումների ընդունման արդյունավետության բարձրացման նպատակով կարևորվում է ազդեցության գնահատման համակարգի լիարժեք կայացումը: Որպես զարգացման քաղաքականության անօտարելի և առանցքային մաս՝

խնդիր է դրվում վերանայել զարգացման գործնկերության համակարգման կառուցակարգերը գործադիր կառավարման համակարգի ուղղահայաց և հորիզոնական հարթություններում:

**109.** Բարեփոխումների անքակտելի մաս է տվյալների քաղաքականության մշակումը: Զևակերպվում է վիճակագրության արդիականացման օրակարգը: Նպատակ է դրվում զարգացնել վարչական տեղեկատվության համակարգը՝ քաղաքականություն մշակողների համար ապահովելով տեղեկատվական հարուստ և վստահելի հիմքեր, ձևակերպվում է պաշտոնական վիճակագրական համակարգի կարողությունների զարգացման օրակարգը:

**110.** Բարեփոխումների շրջանակներում նաև սահմանվում է կարողությունների զարգացման օրակարգը, ձևակերպվում է էլեկտրոնային կառավարման համակարգերի ու թվային գործիքների ներդրման պահանջը՝ ռազմավարական ու քաղաքականության մշակման ու համակարգման, ծրագրերի իրականացման ու հաշվետվականության գործնթացների բարձր արդյունավետությունն ու թափանցիկությունն ապահովելու համար:

## ԽՆԴԻՐՆԵՐ, ՆՊԱՏԱԿՆԵՐ, ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

### ԽՆԴԻՐ 1.1. Ռազմավարական պլանավորման և քաղաքականության մշակման ինստիտուցիոնալ հիմքերն ու կիրարկումն անկատար են և հանգեցնում են քաղաքականությունների հատվածականության և արդյունքների անկայունության

**111.** Քաղաքականության մշակման առանցքային խնդիրը գործող կարգավորումների և պրակտիկայի միջև էական բովանդակային խզվածքն է: Այս բնագավառում իրավական հիմքերը հիմնականում ապահոված են << սահմանադրությամբ, Կառավարության աշխատակարգով, Բյուջետային համակարգի մասին օրենքով, ռազմավարությունների մշակման մեթոդական ուղղուցով և այլ հարակից իրավակարգավորումներով: Չնայած դրան՝ ապահոված չէ տարբեր մակարդակի ռազմավարական փաստաթղթերի միջև հիերարխիկ և բովանդակային շաղկապվածությունը, թույլ է քաղաքականությունների միջողյուրտային ինտեգրացիան, առկա է աղճատվածություն գործող կարգավորումներով սահմանված պահանջների և դրանց գործնական կիրարկման դաշտում:

**112.** Սահմանադրության մի քանի հոդվածներ անմիջականորեն ամրագրում են գործադիր իշխանության կողմից քաղաքականության մշակման և իրականացման ընթացակարգային և ըստ էության նաև բովանդակային սահմանները: Մասնավորապես, ամրագրվում է կառավարության կողմից Ազգային ժողովին ներկայացվող կառավարության ծրագրի ինստիտուտը, որի հիման վրա կառավարությունը մշակում և իրականացնում է պետության ներքին և արտաքին քաղաքականությունը: Սահմանվում են երկրի տնտեսական կարգը, ինչպես նաև՝ տնտեսական, սոցիալական ու մշակութային ոլորտներում պետության քաղաքականության հիմնական նպատակները՝ դրանով ըստ էության ուղղորդելով գործադիրի կողմից այդ ոլորտներում իրականացվելիք քաղաքականությունը:

**113.** Այդուհանդերձ, երկրի ռազմավարական և միջնաժամկետ քաղաքականությունների միջև կապը թույլ է՝ արդյունքում խաթարվում է բարեփոխումների շարունակականությունը, կայունությունն ու համակարգվածությունը, հանրային օգուտի և հանրային բարեկեցությանն ուղղված ջանքերը դառնում են հատվածական ու իրավիճակային, չի ապահովվում ռեսուրսների կոնսոլիդացիա զարգացման նպատակների համար:

**114.** Կառավարության ծրագիրը՝ որպես քաղաքական ցիկլերի տրամաբանության մեջ

տեղավորվող փաստաթուղթ, ինքնաբավ սահմանադրական ինստիտուտ է: Վերջինիս նկատմամբ բովանդակային պահանջներ կամ չափորոշիչներ սահմանված չեն, ինչն այլ հավասար պայմաններում՝ ռազմավարական պլանավորման ու քաղաքականության ձևավորման ինստիտուցիոնալիզացված մշակույթ ու կարողություն ունենալու պարագայում, միանգամայն բնական և ընդունելի է: Կառավարության ծրագրի կատարումն ապահովելու նպատակով սահմանված է հնգամյա գործողությունների ծրագրի մշակման և հաշվետվողականության պահանջ, մեթոդական ու ընթացակարգային կարգավորումներ, ինստիտուցիոնալ պատասխանատուներ: Միաժամանակ, նկատելիորեն, կառավարության ընթացիկ գործունեության օրակարգը, ինչպես նաև՝ միջնաժամկետ ծախսային և տարեկան բյուջետային պլանավորման համակարգերում 5-ամյա գործողությունների ծրագրի կապակցվածությունը կամ թույլ է կամ, որպես կանոն, կրկնում են այլ քաղաքականության փաստաթղթերով արդեն իսկ ամրագրված հանձնառությունները կամ միջոցառումները:

**115.** Կառավարության ծրագրը կարծրացած պրակտիկայի և մշակույթի բերումով առավել հաճախ չի սահմանում առաջնահերթություններ, թիրախներ, ուղենիշներ, չի ունենում արդյունքայնություն և քանակական չափելիություն: Արդյունքում դրա իրագործման նկատմամբ ընթացիկ վերահսկողությունը և հանրային հաշվետվողականության ձևը մնում են գործող իշխանության մոտեցումների և նախընտրելիության դաշտում, մեծ է մաներելու հնարավորությունը և, ի վերջո, քաղաքականության արդյունքները կամ ծախողումները կամայական մեկնաբանելու գայթակղությունը: Այս ամենի բերումով հաճախ խաթարվում է ինստիտուցիոնալ պատասխանատվության կարևոր ինստիտուտ:

**116.** Միաժամանակ, կարևոր է հաշվի առնել, որ կառավարության ծրագրի քաղաքական հենքը կուսակցությունների նախընտրական ծրագրերն են, հետևաբար՝ անհրաժեշտ է բարեփոխումների համատեքստում անդրադառնալ այս ինստիտուտի կատարելագործման հարցերին՝ հետընտրական գործնաբացներում քաղաքական պայքարի և գործադիր կառավարման միջև կամուրջ ապահովելու նպատակով: Սա կարևոր է հանրության կողմից տրված քաղաքական լեգիտիմությունը ամրապնդելու և հանրային հաշվետվողականության ինստիտուտը զարգացնելու համար:

**117.** Կառավարության ծրագրի ու երկրի զարգացմանը, ազգային ավտանգության ապահովմանն ու հանրային բարեկեցությանն ուղղված քաղաքականությունների մշակման, իրականացման ու արդյունքների նկատմամբ պատասխանատվության միջև համասեռություն ապահովելու հարցը մնում է քաղաքական իշխանությունը կրող կառավարիչների կողմից դրսնորվող քաղաքական մշակույթի, կամքի ու հանձնառության, ինչպես նաև՝ Ազգային ժողովի՝ որպես Կառավարության գործունեության նկատմամբ վերահսկողություն իրականացնող մարմնի պատասխանատվության դաշտում:

**118.** Երկրի փորձից ակնհայտ է, որ երկարաժամկետ զարգացման ռազմավարությունների և կառավարության ծրագրի միջև, որպես կանոն, եղել է միջժամանակային և բովանդակային խզվածք, արդյունքում, քաղաքական իշխանության փոփոխությունները հանգեցրել են ոչ կենսունակ ռազմավարական օրակարգերի, աղճատվել է պլանավորված զարգացման նպատակների, բարեփոխումների, քաղաքականությունների ու ռեսուրսների միջև կապը, ռազմավարական փաստաթղթերն ըստ էության չեն ունեցել կիրառական նշանակություն:

**119.** 2000-ականներին ռազմավարական պլանավորման ինստիտուտի ֆորմալ ներմուծումից ի վեր Հայաստանն ունեցել է 3 ազգային մակարդակի զարգացման ռազմավարություն (չհաշված ազգային անվտանգության ռազմավարությունները, ինչպես նաև՝ Հայաստանի վերափոխման 2050 թ. ռազմավարությունը, որն ըստ մշակման որդեգրված մոտեցումներ ոչ թե ավանդական ռազմավարական փաստաթուղթ է, այլ՝ համազգային հավակնության վրա հիմնված կենդանի և շարունակական գործընթաց), կառավարության թվով 11 ծրագրեր և 14

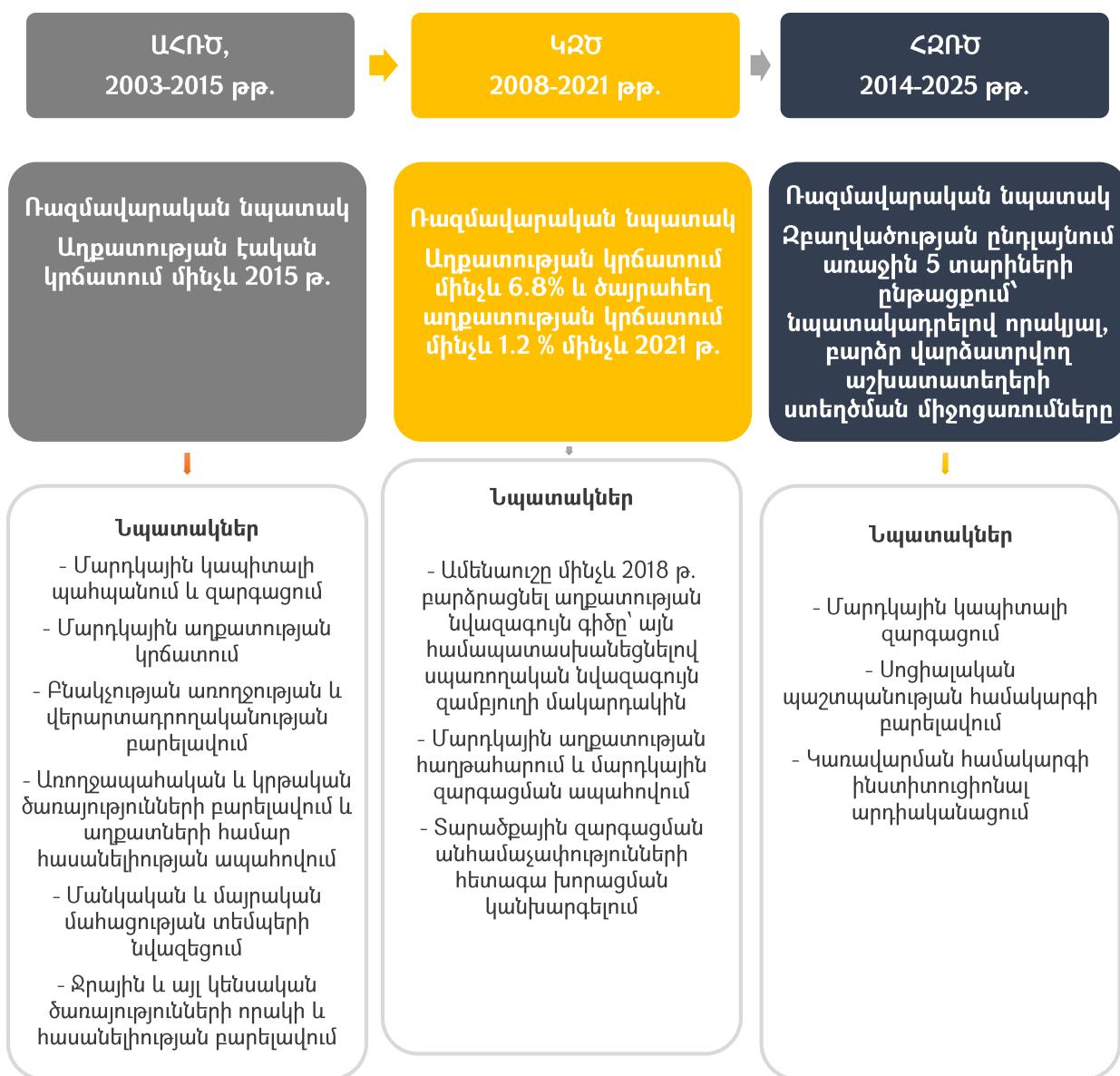
պետական միջնաժամկետ ծախսերի ծրագրեր: Փաստաթղթերի որակական վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ ազգային ռազմավարություններում հոչակված առաջնահերթություններն ու նպատակները պատշաճ արտացոլված չեն եղել կառավարության ծրագրերում, ոլորտային ռազմավարություններում և առավել ևս միջնաժամկետ ծախսային ծրագրերում: Դրանք հոչակագրային դեր են ունեցել, և չի ապահովվել նաև ժամանակային լագերի միջև զարգացման արդյունքների փոխանցումը (Գծապատկեր 5):

**120.** Ռազմավարությունների շրջանակներում ամրագրված նպատակներն ու թիրախները, որպես կանոն, ձեռք չեն բերվել: Քաղաքականության մշակման ու ներդաշնակեցման առանցքային թերություններից է, որ բացակայում է զարգացման քաղաքականությունների ինտեգրված արդյունքային շրջանակն ազգային ու ոլորտային ու նաև հորիզոնական՝ միջուրության քաղաքականությունների և ռազմավարությունների միջև: Ռազմավարական առաջնահերթությունների սահմանման պրակտիկան շատ թույլ է. արդյունքում՝ չի ապահովվում նաև քաղաքականությունների ուղղահայաց կապակցվածությունը:

### Գծապատկեր 5

**Ազգային ռազմավարությունների, ռազմավարական նպատակների և առաջնահերթությունների ժամանակագրական քարտեզ**

**121.** Ռազմավարական ու քաղաքականության փաստաթղթերը գույքագրված չեն: Պետական



մարմինների շրջանում նախապես մշակված ձևաթղթով իրականացվել է հարցում ռազմավարական փաստաթղթերի վերաբերյալ: Հարցման արդյունքներով գույքագրվել են գործող թվով 127 քաղաքականության փաստաթղթեր, որոնց 87%-ը, ըստ պետական մարմինների գնահատման, ունի սահմանված ռազմավարական նպատակներ, 72 %-ը՝ սահմանված գերակայություններ, 88 %-ը՝ արդյունքային ցուցանիշներ: Փաստաթղթերի որակական ուսումնասիրությունը, այնուամենայնիվ, փաստում է, որ ռազմավարական նպատակները հիմնականում չափելի չեն և հոչակագրային են, գերակայությունները բովանդակային իմաստով ներդաշնակ չեն ազգային զարգացման ռազմավարության, ոլորտային փոխառնչվող այլ ռազմավարությունների ու քաղաքականությունների հետ: Սովորաբար չափելի կապը կառավարության ծրագրով սահմանված գերակայությունների հետ բացակայում է կամ խիստ ընդհանրական-հոչակագրային է:

**122.** Ռազմավարական պլանավորման և քաղաքականության մշակման պրակտիկայում գրեթե բացակայում է սցենարային ծրագրավորումը և ռիսկերի գնահատումը՝ որպես քաղաքականության ձևավորման խորքային գործընթացներում իրականացվող խոր մասնագիտական գործունեություն: Այսինքն՝ քաղաքականության ընտրությունը գրեթե միշտ պարփակված է որոշումների կայացման վերին շերտերում, և խնդրո առարկայի վերաբերյալ բավարար ու հիմնավոր տեխնոլոգիատ հիմքերի բացակայության պարագայում քաղաքականության որոշակի կորսի ընտրության համար հիմք հանդիսացող ելակետների ու ուղենիշների համակարգում կրկին գերիշխող է քաղաքական նպատակահարմարությունը:

**123.** Երկրի ռազմավարական շրջանակը նաև շատ ընտրողական ու պայմանական է անդրադառնում երկրի կողմից ստանձնած միջազգային հանձնառությունների արտացոլմանն ու դրանց հետ քաղաքականության ինտեգրվածության ապահովմանը: Օրինակ, 2015 թվականին Հայաստանը միացել է ՄԱԿ կայուն զարգացման նպատակների գլոբալ շրջանակին և ստանձնել հանձնառություններ այդ նպատակների ազգայնացման ուղղությամբ: Այդուհանդերձ, գործընթացն իրականացվել է հատվածական, և ներկա դրությամբ երկրի ռազմավարական շրջանակն ու քաղաքականության օրակարգը լիարժեք չեն արտացոլում ԿՀՆ-ների և դրանց ներքո թիրախների ու ցուցանիշների ուղղությամբ ազգային հավակնությունները: Այս իրավիճակը շղթայական հետևանք է ստեղծում ֆինանսական ռեսուլսների ինտեգրված պլանավորման ու կառավարման դաշտում: Ինարավոր չի լինում մորիլիզացնել ռազմավարական նպատակների ուղղությամբ հանրային ռեսուլսները և, այնուհետև, գնահատել դրանց արդյունավետությունը զարգացման արդյունքները ծեղոք բերելու տեսակետից: Մեկ այլ գլոբալ հանձնառությունների շրջանակ է Կիմայի փոփոխության Փարիզի համաձայնագիրը: Հատկապես հաշվի առնելով կիմայական մարտահրավերի և կանաչ զարգացման ուղղությամբ ներկայում մեծ հնչեղություն ունեցող գլոբալ օրակարգը և միջազգային ինստիտուտների կողմից դրանց որդեգրումը որպես զարգացման ֆինանսավորման առանցքային ուղղություններից մեկը՝ չափազանց կարևոր է, որ երկրի կողմից ազգային ռազմավարությունների ու քաղաքականությունների մակարդակում նշագրվեն այդ ուղղությամբ հավակնություններն ու հանձնառությունները:

**124.** Ի լրումն նախորդի՝ բացակայում է միասնական ու համակարգված տեղեկատվությունն ընդհանրապես երկրի կողմից ստանձնած հանձնառությունների ու պարտավորությունների մասին: Այս դաշտում պետության գիտելիքն ինստիտուցիոնալացված չէ, հաճախ հենված է հանրային ծառայողների վրա, իսկ կառուցվածքային ու ինստիտուցիոնալ փոփոխությունների հետևանքով դրա փոխանցումը նոյնպես ամբողջ ծավալով կարող է տեղի չունենալ: Ինստիտուցիոնալացված գիտելիքի ու համակարգված տեղեկատվության բացակայությունը ոչ միայն խոչընդոտում է հավաքական ընկալումների ձևավորմանը երկրի կողմից տարբեր բնագավառներում ունեցած քաղաքական և քաղաքականության գերակայությունների ու շահերի վերաբերյալ, այլև՝ դրանց միջոլորտային կապերի ու փոխազդեցությունների

համընդիանուր պատկերի, քաղաքականության օրակարգերի փոփոխության դեպքում այդ հանձնառությունների ու պարտավորությունների մասով հնարավոր ազդեցությունների վերաբերյալ: Տարբեր միջազգային հանձնառություններ ստանձնելու գործընթացում դրանց հնարավոր արդյունքների, ազդեցությունների ու հետևանքների բազմակողմանի խորքային գնահատում և վերլուծական աշխատանքներ չեն իրականացվում:

**125.** Լրջագոյն խնդիր է ռազմավարությունների և քաղաքականությունների թույլ կապը ռեսուրսային/ֆինանսական պլանավորման հետ: Չնայած ֆինանսական կառավարման բնագավառում ներդրված է միջնաժամկետ ծախսային ծրագրավորումը և ծրագրային բյուջետավորումը, այնուամենայնիվ ռազմավարական և քաղաքականության օրակարգերը բյուջետային և միջնաժամկետ պլանավորումների համար կենսունակ և վստահելի հիմք չեն: Սրան նպաստում է նաև առաջնահերթությունների սահմանման թույլ մշակույթը, կարիքների գնահատման, բյուջետային/հանրային ծրագրերի նույնականացման ու գեներացման, դրանց մշակման, միջողորտային ու ներոլորտային գերակայությունների որոշման, արդյունքային ցուցանիշների, ծախսային գնահատումների բացակայությունը կամ ոչ լիարժեքությունը: Արդյունքում՝ քաղաքականությունների, դրանց ներքո հանրային ծրագրերի և ռեսուրսների պլանավորումը որպես կանոն իներցիոն է, ինտուիտիվ կամ քաղաքական որոշման արդյունք: Օրինակ՝ դիտարկված 127 փաստաթղթերից միայն 46 %-ն ունի ծախսային գնահատում, և միայն 43 %-ում է նշվում կատարվում ՄԺԾ-ի հետ կապի վերաբերյալ: Սա արդեն կասկած է հարուցում մյուսների իրագործելիության մասով:

**126.** Բացակայում են քաղաքականությունների հետադարձ կապը և բարեփոխումների շարունակականությունն ապահովող կառուցակարգերը և պրակտիկան: Ռազմավարական և քաղաքականության փաստաթղթերի մոնիթորինգի և ընթացիկ հաշվետվողականության պահանջը, որպես կանոն, սահմանված է լինում, սակայն հաշվետվություններն ունեն նկարագրական բնույթ՝ արտացոլելով պլանավորված գործողությունների կատարման ընթացքը: Հաշվետվությունները, որպես կանոն, չեն հանրայնացվում և հրապարակվում: Ռազմավարությունները միջանկյալ և ավարտական գնահատման չեն ենթարկվում: Դրանց հնարավոր վերանայման համար հիմք է ոչ թե ընթացիկ գնահատումը, այլ՝ ընթացիկ իրավիճակով ու զարգացումներով պայմանավորված կամընտրությունը կամ քաղաքական նպատակահարմարությունը:

**127.** Իրականացվող քաղաքականությունների արդյունավետության և ազդեցության գնահատման պահանջները և պրակտիկան բացակայում են: Այս հարցում լրջագոյն խնդիր է այն, որ քաղաքականության և ծրագրային փաստաթղթերը չեն ներառում ազդեցության գնահատման կառավարման պլաններ, ինչը կսահմաներ գնահատման համար անհրաժեշտ տվյալները, դրանց հավաքագրման ու մշակման գործնթացնե սահմանումը, գնահատման նպատակներն ու պարբերաշրջանը, ակնկալիվող արդյունքներն ու հետզնահատումային գործողությունների նկարագրությունը: Նման գործելակերպը թույլ չի տալիս իրապես գնահատել քաղաքականության պլանավորման ու իրականացման արդյունավետությունն ու օգտավետությունը, ընդհանուր զարգացման նպատակների և ոլորտի վրա ազդեցությունը: Անմիջական հետևանք է նաև այն, որ ծրագրային բյուջետավորման և միջնաժամկետ ծախսային պլանավորման հաջորդական ցիկլերը չեն հենվում ծրագրերի և միջոցառումների արդյունավետության վերաբերյալ էմպիրիկորեն հիմնավորված դատողությունների վրա:

**128.** Ըստ պետական մարմինների ներկայացրած տեղեկատվության՝ քաղաքականության 127 փաստաթղթերի միայն 48 %-ում է սահմանված հաշվետվության պահանջ, որոնցից 81 %-ի վերաբերյալ սահմանված պարբերականությամբ ներկայացվել են հաշվետվությունները: Հանրայնացվել է հաշվետվությունների միայն 27 %-ը: Հանրայնացումը կատարվել է գերազանցապես պետական մարմինների պաշտոնական կայքերում հրապարակման

միջոցով: Թեպետ թվով 67 փաստաթուղթ ունեցել է հաշվետվության ներկայացման պահանջ (մեծ մասամբ՝ ներկայացնել վարչապետի աշխատակազմ), դրանց միջան 45 %-ն ունի մշտադիտարկման և գնահատման համակարգ: Այս ամենը կասկածի տակ է դնում հաշվետվությունների որակն ու օգտակարությունը քաղաքականության արդյունքների գնահատման տեսակետից: Հաշվետվությունների կոնտենտային վերլուծությունից պարզ է դարձել, որ դրանք բացառապես ձեռնարկված միջոցառումների հաշվետվություն են, չեն գնահատում քաղաքականության վերջնարդյունքը կամ ազդեցությունը շահառու խմբերի և/կամ զարգացման նպատակների վրա:

**129.** Ռազմավարական և քաղաքականության այլ փաստաթղթերի ներքո հաստատված գործողությունների ծրագրերը նախատեսում են պատասխանատուներ, սակայն, ընթացիկ կատարողականի իմաստով: Ռազմավարական պլանավորման համակարգում բացակայում են արդյունքների համար անհատական և ինստիտուցիոնալ պատասխանատվության մշակույթը և կառուցակարգերը: Քաղաքականության, արդյունքների և ռեսուրսների համար ինստիտուցիոնալ ձախողումները և/կամ թերացումները մնում են անհետևանք կամ պատշաճ չեն հաղորդակցվում հանրությանը:

**130.** Արդյունավետ և լիարժեք չեն գործում քաղաքականության մշակման ցիկլում և որոշումների որակի տեսակետից առանցքային կարևորություն ունեցող՝ ազդեցության գնահատման կարգավորումները, կիրարկման մեխանիզմներն ու գործիքները: Կարգավորման ազդեցության գնահատման (ԿԱԳ) համակարգը լիարժեք կայացած չէ, որպեսզի հնարավոր լինի ապահովել փաստերի և գոնե ծախս-օգուտ հաշվարկների, միջնաժամկետ հեռանկարում և երկարաժամկետում հնարավոր ազդեցությունների, կարգավորման գործընթացում հանրային արդյունավետ մասնակցության հիման վրա իրավական ակտերի մշակման և որոշումների կայացման գործընթաց: Արդյունքում բարձր է օրենսդրական ձախողումների հավանականությունը, հաճախակի են կայացված որոշումների ընթացիկ փոփոխությունները, արդյունքում ցածր է կարգավորող միջավայրի միջնաժամկետ կայունությունն ու կանխատեսելիությունը:

**131.** Ընդհանուր առմամբ թերևս ապահովում է զարգացման գործընկերների հետ համագործակցության միջնաժամկետ ռազմավարությունների ներդաշնակությունը երկրի զարգացման առաջնահերթությունների հետ, այդուհանդերձ, գործընկերությունն իրապես արդյունավետ համարելու համար առկա են մի շարք համակարգային խզվածքներ: Ռազմավարական մակարդակում ձևավորվող ծրագրերն ու նախաձեռնությունները լիարժեք ներդաշնակ չեն, հատկապես՝ ոլորտային մակարդակում: Ռազմավարությունները և քաղաքականության այլ փաստաթղթերը լիարժեք չեն արտացոլում զարգացման գործընկերության ընթացիկ և առաջիկա օրակարգերը, ծրագրային ու ռեսուրսային շրջանակը: Ռազմավարական նպատակների և քաղաքականության գերակայությունների ուղղահայաց շղթայում ծրագրերն ու ռեսուրսները բավականաչափ կոնսոլիդացված չեն, առանձին ոլորտներում զարգացման գործընկերների հետ համագործակցությամբ իրականացվող ծրագրերը հատվածական բնույթ են կրում և, հետևապես, դրանց արդյունքներն ու ազդեցությունները համընդհանուր նպատակների ու զարգացման առաջնահերթությունների համատեքստում տեսանելի չեն: Ծրագրերի մշտադիտարկման և հաշվետվականության գործընթացներն անարդյունավետ են և հիմնված ըստ պահանջի տեղեկատվություն հայցելու ինստիտուտի վրա: Բացակայում է պետության կողմից ծրագրերի գնահատման պրակտիկան:

**132.** 2009 թվականին Հայաստանն անդամակցել է Աջակցության արդյունավետության Փարիզի համաձայնագրին, իսկ 2011 թվականին միացել զարգացման արդյունավետ համագործակցության Բուսանի գլոբալ գործընկերության նախաձեռնությանը: Վերջինիս

շրջանակներում երկիրն արդեն մասնակցել է զարգացման համագործակցության արդյունավետության երկայի պարբերականությամբ իրականացվող թվով 4 գլոբալ մոնիթորինգների: Վերջին՝ 2018 թվականի գլոբալ մոնիթորինգի զեկուցի համաձայն՝ երկրի արդյունքները ենթակա են նշանակալի բարելավման: Օրինակ՝ զարգացման գործընկերների կողմից երկրի քաղաքականության պլանավորման համակարգերի և արդյունքային շրջանակների օգտագործման միջին ցուցիչը 57 % է: Ազգային ու ոլորտային ռազմավարությունների և կառավարության ծրագրի առաջնահերթությունների հետ դոնոր կառուցների ծրագրերի ներդաշնակությունը նպատակների մասով 100 % է (առավելապես ձևակերպումների մակարդակում), ցուցանիշների մասով՝ 37 %, ազգային տվյալների օգտագործելիության մասով՝ 34 %, միացյալ գնահատումների մասով՝ 62 % (առավելապես՝ դոնորների կողմից իրականացվող գնահատման զեկուցների շուրջ կառավարության կարծիքների և մեկնաբանությունների ձևով):

**133. Հենվելով նոյն ուսումնասիրության շրջանակներում արձանագրված արդյունքների վրա՝ նաև ցածր է ազգային համակարգերի կիրառելիությունը, կանխատեսելիությունը, և թույլ զարգացած է փոխադարձ հաշվետվողականության ինստիտուտը: Մասնավորապես, հանրային ֆինանսական կառավարման համակարգերի (բյուջե, գնումների, առողջիւթյան ֆինանսավորման հաշվետվություններ) կիրառությունը զարգացման գործընկերների կողմից 13 % է, ոեսուրսների պլանավորման ու տեղաբաշխման տարեկան (պլան-փաստ հարաբերակցություն) և միջնաժամկետ (եռամյա ծախսային պլանի հասանելիությունը) կանխատեսելիությունը համարժեքաբար 70 % և 63 % է: Բացակայում են զարգացման համագործակցության վերաբերյալ տեղեկատվության կառավարման համակարգերը:**

## ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՆՊԱՏԱԿ 1.1.

**Ռազմավարական պլանավորման և քաղաքականության մշակման համակարգն արդիական է՝ լավագույն միջազգային փորձին համահունչ**

### Մասնավոր նպատակ 1.1.1.

**Ներդրված է ռազմավարական պլանավորման ինտեգրված շրջանակը**

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- Ռազմավարական փաստաթղթերի (ռազմավարություններ, հայեցակարգեր, ծրագրեր, քաղաքականության որոշումներ և այլն), դրանց հաշվետվությունների, մոնիթորինգի ու գնահատման համակարգերի գույքագրում և քարտեզագրում:
- Ռազմավարական պլանավորման ինտեգրված համակարգի մշակում:
- Գործող ռազմավարությունների և դրանց հետ անմիջականորեն փոխկապակցված քաղաքականության հիմնական փաստաթղթերի վերանայում՝ համաձայն նոր կարգավորումների:
- Ռազմավարական փաստաթղթերի ինքնագնահատման և քաղաքականության անկախ գնահատման ինստիտուտի ներդրում:
- Կառավարության ծրագրի մշակման, հաստատման և հաշվետվողականության համակարգի վերանայում:

#### ՍԿՐՄՈՒՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- Ռազմավարական պլանավորման համակարգի վերանայումը նախատեսում է այնպիսի

իրավակարգավորումներ և կիրարկման հնարավորություններ, որոնք կերաշխավորեն ինտեգրված ռազմավարական համակարգի առկայությունը, ներառյալ՝ միջնաժամկետ քաղաքականությունները, պարտադիր կիրարկման ու ժառանգականության համար բավարար օրենսդրականությունը, քաղաքականությունների հիերարխիայի ու փոխգործելիության տեսանկյունից հստակությունը:

- 2) Ռազմավարական պլանավորման համակարգը ապահովում է արդյունքամետ և «փոփոխության տեսության» վրա հիմնված քաղաքականություններ՝ միջողրոտային, տարածքային ու ռազմավարական ներդաշնակեցմամբ՝ արտացոլելով նաև երկրի կողմից ստանձնած միջազգային հանձնառությունների շրջանակը:
- 3) Քաղաքականության փաստաթղթերի իրագործումը հենվում է ծախսագնահատված գործողությունների և արդյունքային շրջանակների վրա, լիարժեք ներդրված է հաշվետվական, մոնիթորինգի և գնահատման ինտեգրված համակարգը:
- 4) Ապահովում են հստակ կարգավորումներ ռազմավարական և քաղաքականության փաստաթղթերով նախատեսված գործողությունների իրագործումը երաշխավորելու նպատակով, այդ թվում՝ ֆինանսական պլանավորման միջնաժամկետ և տարեկան ցիկլերում դրանք ինտեգրելու, հորիզոնական փոխգործակցության ամրապնդման, անհատական պատասխանատվության ինստիտուտի ծևավորման միջոցով:
- 5) Քաղաքականության ու ծրագրերի գնահատման ինստիտուտը ներդրվում է արդյունքամետ պլանավորման ու իրականացման արդյունավետությունն ապահովելու ու կարողությունների զարգացման, ինչպես նաև քաղաքականության մշակման ու իրագործման հետադարձ կապի ամրապնդման նպատակով:
- 6) Քաղաքականության և ծրագրերի գնահատումը ներառում է ապակենտրոնացված մոդելով գործող ինքնագնահատման համակարգը և ուղղաձիգ կենտրոնացված մոդելով անկախ գնահատման համակարգը՝ հստակ տարանջատված օրակարգերով:
- 7) Ապահովում է նախընտրական ծրագրի, կառավարության ծրագրի և դրա իրականացումն ապահովող գործողությունների ծրագրի միջև բովանադակային ներդաշնակեցումը, ծրագրի իրականացման լիարժեք փոխկապակցումը միջնաժամկետ ծախսային պլանավորման և ծրագրային բյուջետավորման համակարգի հետ:

### Մասնավոր նպատակ 1.1.2.

**Ներդրված է քաղաքականության արդյունքների համար ինստիտուցիոնալ և անհատական պատասխանատվության ինստիտուտը**

### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Պետական կառավարման մարմինների քաղաքականության արդյունավետության գնահատման համակարգի ներդրման մոդելի մշակում, վերջինիս հիման վրա քաղաքականության արդյունավետության գնահատման շրջանակի հաստատում և փորձնական ներդրում:
- 2) Պետական կառավարման մարմինների քաղաքականության արդյունավետության գնահատման ամբողջական շրջանակի և մոնիթորինգի համակարգի հանրայնացում, արդյունավետության գնահատման փորձնական փուլի գեկուցի հրապարակում:
- 3) Զեկուցի արդյունքների հիման վրա քաղաքականության արդյունավետության գնահատման համակարգի վերանայում, դրա ամբողջական ներդրման նպատակով իրավակարգավորումների ապահովում, համակարգի ամբողջական կիրարկում:

## ՍԿՐՈՒՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Ոլորտային քաղաքականությունների արդյունավետության գնահատման համակարգը պետք է տարեկան կտրվածքով արտացոլի երկրի ռազմավարական զարգացման ու Կառավարության ծրագրի, տվյալ ոլորտի զարգացման առաջնահերթություններին համահունչ քաղաքականության մշակման ու իրականացման արդյունավետությունը և արդյունքների օգտավետությունը:
- 2) Պետական ինստիտուտները և, հետևաբար՝ գերատեսչությունների ղեկավարները, տարեկան կտրվածքով գնահատվում են քաղաքականության մշակման, իրականացման և կառավարման արդյունավետության տեսակետից:
- 3) Ապահովում է պետական մարմինների գործունեության արդյունավետության, ֆինանսական պլանավորման ու անձնակազմի խրախուսման համակարգերի հետ ֆոնկցիոնալ կապը:
- 4) Արդյունավետության գնահատման համակարգի առանցքում դրվում է առանձին ոլորտի համար տվյալ գործառնական տարում առավել կարևոր արդյունքներ ապահովելու տրամաբանությունը:

### Մասնավոր նպատակ 1.1.3.

**Կարգավորման ազդեցության գնահատման (ԿԱԳ) համակարգը լիարժեք ներդրված է՝ լավագույն միջազգային փորձին համահունչ**

## ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) ԿԱԳ գործող կարգավորումների վերլուծություն և որակի գնահատում՝ միջազգային լավագույն պրակտիկաների հենանշմամբ
- 2) ԿԱԳ ապակենտրոնացված մոդելի ներդրում փուլային փորձարկման մեխանիզմով.
- 3) ԿԱԳ կենտրոնական մարմնի լիարժեք կայացում.
- 4) Պետական կառավարման մարմիններում ԿԱԳ համակարգի ամբողջական ներդրում, ներառյալ՝ գործարար միջավայրի ու մրցակցության, սոցիալական, առողջապահական, շրջակա միջավայրի և հանրային ֆինանսների ազդեցության ոլորտները:

## ՍԿՐՈՒՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) ԿԱԳ համակարգի ներդրումը պետք է ենի պետական ինստիտուտների ուժեղացման նպատակից: Ըստ այդմ, ԿԱԳ ապակենտրոնացված համակարգը պետք է նախատեսի այնպիսի կարգավորումներ ու բիզնես գործընթացներ, որոնք բավարար հիմքեր են ապահովում փաստահենք քաղաքականություն մշակելու ուղղությամբ պետական ինստիտուտների կարողությունների ուժեղացման համար:
- 2) ԿԱԳ համակարգը պետք է առանցքային գործիք լինի քաղաքականությունների մշակման ընթացքում միջոլորտային ներդաշնակություն, փոխսպառման մեխանիզմի կիրարկման և քաղաքականության ոլորտում հանրային օգուտի ձևակերպման համար:

### Մասնավոր նպատակ 1.1.4

**Զարգացման գործընկերության համակարգում արդյունավետ է՝ ապահովելով երկրի զարգացման առաջնահերթությունների հետ ներդաշնակություն, միջնաժամկետ կանխատեսելիություն և ազգային համակարգերի կիրառելիություն**

## ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Զարգացման գործընկերության համակարգման գործուն մոդելի մշակում, անհրաժեշտ իրավակարգավորումների սահմանում.
- 2) Զարգացման գործընկերության հուշագրի կնքում՝ ներառելով փոխհամաձայնություններ գործընկերության միասնական օրակարգի ձևավորման, ընդհանուր և ըստ թեմատիկ խմբերի կառավարման ինստիտուցիոնալացման, համագործակցության պորտֆելի միասնական գնահատման և վերանայման, զարգացման գործընկերության տարեկան համաժողովների հարցերի, ինչպես նաև՝ նշված ուղղությունների համար անհրաժեշտ ընթացակարգերի շուրջ.
- 3) Զարգացման համագործակցության արդյունավետության գնահատման և փոխադարձ հաշվետվողականության ազգային շրջանակի մշակում և ներդրում.
- 4) Զարգացման արդյունավետ համագործակցության գլոբալ գործընկերության մոնիթորինգի գործընթացին Հայաստանի մասնակցության ապահովում:

## ՍԿՐՈՒՆՔԱՅԻՆ ՌԻԴԵՆԻՇՆՆԵՐ

- 1) Զարգացման գործընկերությունը պետք է հենվի ռազմավարական պլանավորման և ոլորտային մակարդակում քաղաքականության առաջնահերթությունների, դրանց ներքո նախանշված գործողությունների և նպատակների հետ լիարժեք ներդաշնակության ապահովման վրա:
- 2) Զարգացման գործընկերության արդյունավետության բարձրացման նպատակով անհրաժեշտ է ամրագրել երկուստեք հանձնառություններ ազգային համակարգերի առավելագույնս օգտագործման, փոխադարձ հաշվետվողականության, միասնական ծրագրային վերանայումների և արդյունքների գնահատման ուղղությամբ:
- 3) Կարևորվում են զարգացման համագործակցության շրջանակներում «Հարավ-Հարավ» և «Եռաչափ» ձևաչափերի աշխուժացումը, համատեղ վերլուծական աշխատանքներ իրականացնելու ուղղված համատեղ ջանքերը:

---

**ԽՆԴԻՐ 1.2. Տվյալների միասնական քաղաքականության բացակայությունն էական խոչընդոտ է փաստահենք քաղաքականության մշակման, հանրային ծառայությունների արդյունավետ մատուցման և տեղեկատվության ազատության իրավունքի արդյունավետ իրացման համար**

---

**134. Հայաստանը չունի տեղեկատվական կամ տվյալների միասնական քաղաքականություն։ Հասարակական և գործարար կյանքի ժամանակակից տեմպի ու դինամիկայի, այդ ամենի մեջ վիրտուալ միջավայրի աճող կարևորության պայմաններում հատկապես տվյալներն անհերքելիորեն կարևորագույն ռեսուրս են։ Դրանց արդյունավետ կառավարումը ոչ միայն տեղեկատվական անվտանգության ապահովման, այլև որակյալ ու փաստահենք քաղաքականության մշակման և պետության կողմից հանրությանը արդյունավետ ծառայությունների մատուցման համար սկզբունքային նշանակություն ունի։**

**135. Պետությունն իր նպատակների ու գործառությների իրականացման ժամանակ, իսկ պետական առանձին մարմինները՝ ոլորտային իրավասությամբ պայմանավորված՝ առնչվում են ստվար ծավալներով ու բազմաչափ վարչական տեղեկատվության հետ։ Պետական համակարգում մի շարք ուղղություններով տարիների ընթացքում ձևավորվել են վարչական ռեգիստրներ և վարչական տեղեկատվության կառավարման համակարգեր, այդուհանդերձ,**

միասնական քաղաքականության բացակայության պայմաններում առկա են բազմաթիվ խնդիրներ դրանց որակի և կիրառության առնչությամբ:

**136.** Վարչական ռեգիստրները և տեղեկատվական համակարգերը հիմնականում ձևավորվել, կայացել ու զարգացել են միմյանցից անկախ: Արդյունքում՝ ապահովված չէ տարբեր վարչական ռեգիստրների միջև փոխանակության արդյունավետ ենթակառուցվածք և կանոնների համակարգ, այդ թվում՝ տվյալների հենքային կառուցվածքների և ճարտարապետության անհամադրելիությամբ պայմանավորված:

**137.** Վարչական ռեգիստրների միջոցով առավել համապարփակ տեղեկատվություն ունենալու հնարավորությունը խիստ սահմանափակ է իրացված: Մի շաբթ ոլորտներում և ուղղություններով վարչական տեղեկատվության հավաքագրման ու կառավարման պրակտիկան կամ բացակայում է, կամ ամբողջական չէ, կամ իրականացվում է պարզունակ միջոցներով: Այս և վերը նշված գործոնների բերումով բացակայում է պետական համապարփակ վարչական տեղեկատվական ինտեգրված ու փոխգործելի համակարգը:

**138.** Միաժամանակ, վարչական ռեգիստրների տեղեկատվությունը հաճախ հարմարավետ չէ կիրառողի տեսակետից: Ընդ որում, դրանց հասանելիության և կիրառելիության հարցերը հասցեագրված են տարբեր իրավակարգավորումների միջոցով, այդուհանդերձ՝ կրկին միասնական մոտեցումը և քաղաքականությունը բացակայում է ոչ միայն ներքին կիրառողի, այլև արտաքին օգտագործողի տեսակետից:

**139.** Առկա են որոշակի խնդիրներ պաշտոնական վիճակագրությամբ իրապարակվող տեղեկատվության օգտագործելիության դաշտում, չնայած վերջին տարիներին ջանքեր են ներդրվել պաշտոնական վիճակագրությունը կիրառողների համար առավել հարմարավետ դարձնելու ուղղությամբ: Այդուհանդերձ, ներկա գործիքները արդիականացման և մշտական կատարելագործման կարիք ունեն՝ թե՛ ծևաչափի, թե՛ օգտագործման ծևերի ու եղանակների բազմազանություն ապահովելու առումով, հատկապես՝ տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կատարելագործման և այլ համակարգերի նկատմամբ տեղեկատվական համակարգերի առաջանցիկ զարգացման ժամանակաշրջանում:

**140.** Սահմանադրությամբ ամրագրված է, որ յուրաքանչյուր ոք ունի պետական և տեղական խնքնակառավարման մարմինների ու պաշտոնատար անձանց գործունեության մասին տեղեկություններ փնտրելու, ստանալու և տարածելու իրավունք: Այս իրավունքը կարող է սահմանափակվել միայն օրենքով՝ հանրային շահերի կամ այլոց հիմնական իրավունքների և ազատությունների պաշտպանության նպատակով: Տեղեկատվության ազատության հետ կապված հարաբերությունները հիմնականում կարգավորվում են 2003 թ. ընդունված «Տեղեկատվության ազատության մասին» օրենքով: Այս ոլորտում առկա են օրենսդրական բացեր, որոնք խոչընդոտում են տեղեկություններ փնտրելու, ստանալու և տարածելու՝ անձանց սահմանադրական իրավունքի լիարժեք իրացումը:

**141.** Տեղեկատվություն ստանալու հարցմանը ներկայացվող պահանջները ծանրաբեռնված են պարտադիր պահանջներով (օրինակ՝ աշխատանքի կամ ուսումնական հաստատության գտնվելու վայրը նշելու պահանջը), որոնք, ըստ էության, չեն կարող ազդել տեղեկատվության հարցման և տեղեկատվության տնօրինողի կողմից դրան պատասխանելու իրավաչափության վրա, սակայն, միաժամանակ, դրանք չնշելը գրավոր հարցմանը չպատասխանելու հիմք է համարվում:

**142.** Շատ հաճախ տեղեկատվությունը տրամադրվում է օգտագործողի համար ոչ կիրառելի կամ նախընտրելի ծևաչափով: Օրինակ՝ պետական մարմինների պաշտոնական կայքերում տեղեկատվությունը, որպես կանոն, չի իրապարակվում բաց տվյալների ծևաչափով, որը

հնարավորություն կտար տեղեկատվության հասցեատերերին դրանք ներբեռնել, կրկնօրինակել, ձևափոխել և օգտագործել:

**143.** Բացակայում են նաև տեղեկատվության ազատության վիճակի մոնիթորինգի մեխանիզմները: Զկա որևէ կառուց, որի պարտականությունների շրջանակում ներառված են տեղեկատվության ազատության իրավունքի իրացման հետ կապված խնդիրները քննարկելը, քաղաքացիների և պետական մարմինների համար ուղեցույցներ մշակելը կամ խորհրդատվություն տրամադրելը:

**144.** Տեղեկատվության ազատության իրավունքի տարր է տեղեկատվության մատչելիութունը և արդիականությունը: Ներկայումս թե՝ «Տեղեկատվության ազատության մասին օրենքով», թե՝ առանձին օրենքներով նախատեսված են տեղեկատվություն տրամադրելու համար վճարներ, որոնք շատ դեպքերում համարժեք չեն պահանջվող տեղեկատվության ծավալին, դրա տրամադրման համար իրավասու մարմնի կողմից գործադրված ջանքերին:

**145.** Տեղեկատվության ազատության հետ կապված վեճերով դատական գործերի քննության ժամկետների մասով առանձնահատկություններ սահմանված չեն, ինչը գործնակում կարող է հանգեցնել իրավիճակի, եթե անգամ տեղեկատվությունը տնօրինողին դատական կարգով այն տրամադրելուն պարտավորեցնելու դեպքում պահանջվող տեղեկատվությունն արդեն կորցրած լինի արդիականությունը, հետևաբար նաև՝ արդյունավետությունը:

## ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՆՊԱՏԱԿ 1.2.

Առկա է փաստահենք քաղաքականության մշակման և հանրային ծառայությունների մատուցման համար տվյալների արդիական քաղաքականություն

### Մասնավոր նպատակ 1.2.1.

Մշակված է տվյալների միասնական քաղաքականություն

## ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Տվյալների էկոհամակարգի, այդ թվում՝ իրավական դաշտի, ինստիտուտների, ենթակառուցվածքի և գործընթացների համապարփակ վերլուծություն.
- 2) Ինստիտուցիոնալ կառուցակարգերի ձևավորում.
- 3) Տվյալների քաղաքականության մշակում և իրագործման մեկնարկ.

## ՍԿՐԻՆՔԱՅԻՆ ՌԻՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Տվյալների քաղաքականության առանցքում դրվում է «բաց տվյալների» սկզբունքը՝ երաշխավորելով դրանց մշտապես արդիական ու համապարփակ լինելը, մատչելիություն ու կիրառելիությունը, համադրելիությունն ու փոխգործելիությունը:
- 2) Քաղաքականությունը պետք է խրախուսի մեծ տվյալների շուկայի զարգացումը՝ Հայաստանում՝ այդպիսով նպաստելով ոչ միայն հանրային քաղաքականության փաստահենքությանը և հանրային ծառայությունների որակյալ մատուցումը, այլև՝ տվյալների վերլուծության արդյունքում նորարարության զարգացմանը:
- 3) Տվյալների քաղաքականությունը պետք է արտացոլի տվյալների ձևավորման, մշակման ու օգտագործման հարաբերություններում շահառու բոլոր սեզմենտների (պետություն, գործարար համայնք, քաղաքացի) արդյունավետ հաշվեկշռումը:

### Մասնավոր նպատակ 1.2.2.

Պետական վարչական տեղեկատվական համակարգը զարգացած է՝ ապահովելով ամբողջական և ինտեգրված վարչական տեղեկատվություն

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Վարչական տեղեկատվության գույքագրում և առկա համակարգերի մանրակրկիտ քարտեզագրմամբ վարչական տեղեկատվության ու ռեգիստրների ձևավորման կարիքների բացահայտում և գնահատում.
- 2) Միասնական վարչական տեղեկատվական (ՄՎՏ) համակարգի հայեցակարգային մոտեցումների մշակում մոդելի նույնականացմամբ, ՄՎՏ համակարգի մշակման և ներդրման ճանապարհային քարտեզի և ֆինանսական պլանի ձևավորմամբ.
- 3) ՄՏՎ համակարգի փուլային ներդրում՝ ըստ ճանապարհային քարտեզի.

#### ՍԿԶԲՈՒՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Վարչական տեղեկատվական համակարգի արդիականացման հիմքում դրվում է տեղեկատվությունը մեկ անգամ հավաքելու, ռեգիստրների միջև տվյալների լիարժեք փոխանակությունն ապահովելու, վարչարարական բեռը նվազագույնի հասցնելու տրամաբանությունը:
- 2) ՄՎՏ համակարգի ներքին հասանելիության և կիրառելիության կարգավորումները պետք է հնարավորություն տան լիարժեք բավարարել քաղաքականության մշակման ու ծառայությունների մատուցման կարիքները՝ սահմանելով հասանելիության համապատասխան մակարդակներ և համաշափ պատասխանատվություն:

### Մասնավոր նպատակ 1.2.3.

Պաշտոնական վիճակագրությունը հարմարավետ է կիրառողի համար

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Վիճակագրության կարողությունների հզորացման կարիքների գնահատում, այդ թվում՝ վիճակագրական տեղեկատվության նկատմամբ նոր պահանջների բացահայտմամբ.
- 2) Պաշտոնական վիճակագրական համակարգի արդիականացման պլանի մշակում և փուլային իրագործում.

#### ՍԿԶԲՈՒՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Պետական վիճակագրությունը պետք է լինի հնարավորինս կիրառելի և հարմար այն օգտագործողների՝ բիզնեսի, գիտական և ակադեմիական հանրույթի, պետական մարմինների և այլ շահառուների համար: Ընդ որում՝ խոսքն ինչպես ձևաչափի, այնպես էլ անգամ պետական վիճակագրության կայքեջի հարմարավետության մասին է՝ լավագույն առաջադեմ լուծումների և տեղեկատվության թվային հրապարակման ու տարածման հնարավորությունների կիրառմամբ:
- 2) Պաշտոնական վիճակագրությունը հասանելի է նաև իրական կյանքի ռեժիմում գործող ցուցանիշների և վերլուծական տեղեկատվության առցանց վահանակների միջոցով:
- 3) Պետական վիճակագրությունը հնարավորության դեպքում և նախասահմանված պայմաններով պետք է հասանելի դարձնի ապանձնավորված միկրոտվյալներ՝

գիտության ու հետազոտական նպատակներով, այդ թվում՝ նախատեսելով տարբեր հաստատությունների կողմից բաժանորդագրման այլընտրանքային մոդեներ:

#### Մասնավոր նպատակ 1.2.4.

#### Տեղեկատվության ազատության իրավունքը լիովին իրացված է հանրային իշխանություն-քաղաքացի հարթությունում

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Տեղեկատվություն ստանալու հարցման ինստիտուտի վերանայում, այդ թվում՝ պահանջների պարզեցում, գնային քաղաքականության փոփոխություն.
- 2) Տեղեկատվության ազատության վիճակի մոնիթորինգի միասնական մարմնի և մոնիթորինգի գործիքակազմի սահմանում, տեղեկատվության ազատության իրավունքի վերաբերյալ վիճակագրության վարման և հաշվետվությունների միասնական համակարգի ներդնում:
- 3) Տեղեկատվության տրամադրման հետ կապված դատական գործերի քննության հստակ ժամկետների սահմանում:

#### ՍԿՐՈՒՆՔԱՅԻ ՌԱԴԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Տեղեկատվության հարցման հիմունքները են բաց տվյալների քաղաքականության համընդհանուր տրամաբանությունից, այդ թվում՝ ձեռնպահ մնալով նույնականացման չիմնավորված պահանջների ներկայացումից:
- 2) Տեղեկատվության տրամադրման համար գնային քաղաքականությունը պետք է հենվի «տեղեկատվություն-վճար» ռոշամիտ հավասարակշռություն ապահովելու վրա:
- 3) Տեղեկատվություն հայցողները պետք է հստակ իմանան՝ նախքան դատական կարգով տեղեկատվության ստացումը ում և ինչ ձևաչափով կարող են բողոք ներկայացնել տեղեկատվություն չստանալու կամ հարակից խնդիրների դեպքում:
- 4) Պետական գերատեսչությունները պետք է գիտակցեն, որ առկա է իրենց հաշվետվողականության և թափանցիկության նկատմամբ մոնիթորինգի համակարգ:

---

#### ԽՆԴԻՐ 1.3. Քաղաքականության մշակման և իրականացման բնագավառում պետական կառավարման համակարգի կարողությունները թույլ են

---

**146.** Քաղաքականության մշակման ու իրականացման, մոնիթորինգի, գնահատման և հաշվետվողականության նկատմամբ որակի վերահսկողությունը չափազանց թույլ է և անարդյունավետ, հորիզոնական համակարգման ինստիտուցիոնալ գործընթացը լիարժեք չի իրացվում: Գործընթացն ընդհանուր առմամբ հենված է Վարչապետի աշխատակազմում մասնագիտական ստորաբաժանումների կողմից ժամկետային ու ընթացակարգային պահանջների նկատմամբ հսկողություն, ինչպես նաև՝ կառավարության ընթացիկ գործունեությունն ու նիստերի նախապատրաստումն ապահովելու վրա:

**147.** Պետական կառավարման համակարգում ռազմավարական պլանավորման ու քաղաքականության մշակման կարողությունները թույլ են: Ավելի սույն գործադիր իշխանության մարմիններում վերլուծական և հետազոտական աշխատանքի համար հատկացված գործառութային համակազմությունը և, համարժեքաբար, կարողություններն ու գործիքները: Տարբեր մարմինների համակարգում գործում են վերլուծական կամ քվազի-

Վերլուծական գործառույթներ իրականացնող կառուցվածքային միավորներ, սակայն, պետական քաղաքականության մշակման համար անհրաժեշտ վերլուծական և հետազոտական աշխատանքների նկատմամբ պահանջարկի գերակշիռ ծավալը բավարարվում է միջազգային զարգացման գործընկերների և այլ աղբյուրներից (ավելի քիչ) տեխնիկական աջակցության միջոցով։ Գրեթե բացակայում է տարբեր ոլորտներում վերլուծական պարբերական պրոդուկտներ մշակելու և հրապարակելու պրակտիկան:

**148.** Քաղաքականության մշակման և իրականացման բնագավառում գործեք չեն կիրառվում հասանելի նորարարական մտածողության մեթոդները և գործիքակազմերը։ Պետական հատկածում քաղաքականության մշակման բնագավառում ինովացիոն գործիքների մշակում ու կիրառում ներկայումս ապահովվում է ՄԱՀԾ և << կառավարության համատեղ ջանքերով ձևավորված Կայուն զարգացման նպատակների ազգային նորարարական կենտրոնի կողմից։ Այնուամենայնիվ, կենտրոնի գործունեությունը ծրագրային հենք ունի՝ որոշակի խնդիրների շուրջ առանձին առաջադրանքներ իրագործելու հմաստով։ Այս տեսակետից քաղաքականության մշակման և իրականացման ողջ պարբերաշրջանում ինովացիոն մտածողության առաջադիմական և հասանելի մեթոդներն ու գործիքները չեն յուրացվում պետական հատվածի կողմից, որն առավելապես հանդես է գալիս ստեղծված գործիքների կամ իրականացված աշխատանքների սպառողի դերում։

**149.** Ապագայի պետության կայացման ճանապարհին արդի միտումների տրամաբանության մեջ պետական համակարգի մտածողության ու գործունեության փոփոխություն կարող է տեղի ունենալ՝ քաղաքականության մշակման ու իրագործման ֆունդամենտալ գործընթացներն ու ծանր վարչարությունը ճկուն ու նորարարական մոդելների հետ համակցելով։ Պատմական (Էմպիրիկ) փաստերի և կանխադրույթների վրա հենված գնահատումային մոդելներն արդեն բավարար չեն որակյալ քաղաքականության մշակման ու ծառայությունների մատուցման համար՝ արդի աշխարհի բարդությունը, զարգացումների դինամիկան ու, այսպես կոչված, «սև կարապների» (black swans) երևոյթը հաշվի առնելով։ Հետևապես՝ որակապես նոր միջավայրում «ավանդական» վերլուծական ու մտածողության գործիքազմերից զատ պետք է որդեգրվեն նոր՝ փորձարարական, վարքաբանական և այլ մեթոդներ, մոտեցումներ և կարողություններ քաղաքականության մշակման ու իրականացման առավել տեղեկացված ու հիմնավորված պրակտիկա արմատավորելու նպատակով։ Զափազանց կարևոր է պետության արդիականացման ճանապարհին պետական հատվածում ինովացիոն մտածողության ձևավորման ու տարածման գործուն մեխանիզմի և կարողությունների ձևավորումը։

**150.** Բացակայում են թվային և էլեկտրոնային կառավարման գործիքներն ու հարթակները։ Ռազմավարությունների, քաղաքականության և ծրագրային այլ փաստաթղթերի մշակման, իրականացման, մոնիթորինգի և հաշվետվողականության գործընթացներն ապահովվում են հաղորդակցության էլեկտրոնային, սակայն՝ պարզունակ եղանակներով։ Բացակայում է ոյսկերի մոնիթորինգի և կառավարման համակարգը։

**151.** Ինստիտուցիոնալ գիտելիքի, հիշողության ու տեղեկատվության կրողը գերազանցապես հանրային ծառայողներն են, և, որպես այդպիսին, մեծ է համակարգի կախվածությունը անձի գործոնից։ Տարիների ընթացքում պետական կառավարման և հանրային քաղաքանության ոլորտների շրջանակներում մշակվել են բազմաթիվ վերլուծական գեկուցներ և այլ գիտելիքային փաստաթղթեր, որոնք արժեքավոր ռեսուրս են քաղաքականության մշակման համար։ Այնինչ, հանրային կառավարման համակարգում գիտելիքային ռեսուրսը որևէ ձևով չի համակարգվում, և ընդհանուր առմամբ հասանելի չէ նույնիսկ պետական սեգմենտին։ Բազմաթիվ աշխատանքներ կարող են հանրային հասանելիություն ունենալով՝ նպաստելով քաղաքականության շուրջ հանրային ինֆորմացված քննարկումներին, մասնագիտական, փորձագիտական ու ակադեմիական շրջանակների ներգրավմանն ու մասնակցությանը։

## ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՆՊԱՏԱԿ 1.3.

Ուղմավարական պլանավորման և քաղաքականության մշակման համար ձևավորված են համարժեք կարողություններ և թվային կառավարման առաջադեմ համակարգեր

### Մասնավոր նպատակ 1.3.1.

Առկա են համարժեք կարողություններ արդյունավետ քաղաքականության մշակման և համակարգման համար

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Ուղմավարական պլանավորման և քաղաքականության մշակման կարողությունների խզվածքի ուսումնասիրություն, կարողությունների զարգացման համար կարիքների համատարած գնահատում:
- 2) Վերլուծական կարողությունների ախտորոշում՝ խզվածքի ուսումնասիրություն, կարողությունների զարգացման համար կարիքների համատարած գնահատում:
- 3) Հանրային կառավարման և հանրային քաղաքականության ոլորտում բարձրորակ ու առաջադեմ երկրների փորձին համարժեք ուսումնական կլաստերի ձևավորում:
- 4) Ուղմավարական պլանավորման և հանրային քաղաքականության ոլորտներում կրթության, կարճաժամկետ դասընթացների և նպատակային ուսուցման ու վերապատրաստման ծրագրերի մշակում և ներդրում:
- 5) Պետական հատվածում քաղաքականության մշակման ինովացիոն գործիքակազմի և կարողությունների ձևավորման ուղղությամբ աշխատանքների իրականացում:

#### ՍԿԶԲՈՒՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Ուղմավարական պլանավորման և քաղաքականության մշակման գործառույթները պետական կառավարման համակարգի համար սկզբունքային կարևորություն ունեն, ըստ այդմ՝ ոլորտային քաղաքականության մշակման իրավասությամբ օժտված պետական կառավարման մարմնի կառուցվածքում դրանք պետք է պատշաճ ծավալով և կարողություններով ներկայացված լինեն:
- 2) Վերլուծական կարողությունների զարգացումը առանցքային հանձնառություն է, և բավարար միջոցներ են մորիլիզացվում հատկապես ուղմավարական կարևորություն ունեցող ոլորտներում դրանց շարունակական կատարելագործման համար:
- 3) Պետական հատվածում քաղաքականության մշակման ինովացիոն էկոհամակարգի ձևավորումը:

### Մասնավոր նպատակ 1.3.2.

Ներդրված են թվային լուծումներ՝ ապահովելով քաղաքականության համակարգման օպտիմալ և արդյունավետ գործընթացներ

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Ուղմավարական զարգացման միասնական թվային հարթակի մշակում և գործարկում, այդ թվում՝ ազգային և ոլորտային ուղմավարությունների, կառավարության ծրագրի, զարգացման գործընկերության շրջանակների՝ վարկային, դրամաշնորհային և տեխնիկական աջակցության ծրագրերի մասով, տեղեկատվական շտեմարները,

մոնիթորինգի, հաշվետվականության և վերլուծական գործիքները, դրանց հետ կապված գործընթացների կառավարման համակարգը:

- 2) Իրավական ակտերի մշակման, շրջանառության և կառավարման էլեկտրոնային «խելացի» համակարգի գործարկում:
- 3) Սահմանափակ հասանելիություն և գաղտնիության ռեժիմ ունեցող փաստաթղթերի շրջանառության համակարգի արդիականացում:
- 4) Գիտելիքային ռեսուրսների կուտակման և կառավարման թվային համակարգի գործարկում:

## ՍԿՐՈՒՔԱՅԻՆ ՌԵԴԱԿՑՆԵՐ

- 1) Ռազմավարական պլանավորման համակարգը ձևավորվում է որպես միասնական տեղեկատվական և կառավարչական հարթակ այնպես, որ ապահովի ռազմավարական պլանավորման համակարգի մաս կազմող գործընթացների հնարավորինս թվայնացում և ավտոմատացում:
- 2) Ռազմավարական ու քաղաքականության միասնական կառավարման հարթակը լիարժեք ապահովում է ընթացիկ մոնիթորինգի և հաշվետվողականության կարիքները ըստ նախասահմանված ժամանակացուցերի, և բացառվում է հարակից հաշվետվական վարչարարությունը:
- 3) Իրավական ակտերի կառավարման թվային միջավայրը պետք է հնարավորություն տա լիարժեք ապահովել բոլոր տեսակի իրավական ակտերի նախագծման մեկնարկից մինչև դրա հաստատումն ընկած գործընթացների միասնական կառավարումը: Միաժամանակ, թվային համակարգի ապագա զարգացումը պետք է նախատեսի հնարավորություն՝ վերլուծելու և տեղեկանալու արդեն առկա իրավակարգավորումների կամ իրավահարաբերությունների հետ նախագծվող ակտերի հնարավոր կապի կամ ազդեցության վերաբերյալ:

## 2.2. ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

«Հանրային ծառայությունների ապագան ենթադրում է դեկանողիաների կիրառում քաղաքացիներին ընդունակության հնարավորություն փառու համար, և անձնավորում այնպես, որ դրանք բավարարեն քաղաքացու, այլ ոչ թե՝ ծառայություն մարդուն կարիքները»

Թոնի Բլենը

Միացյալ Թագավորության վարչապետ, 1997-2007 թթ.

**152.** Տարիների ընթացքում ծառայությունների ոլորտի բարելավման առանցքում մեծամասմբ դրվել են գործընթացների դյուրացնելու, կոռուպցիայի կանխարգելման ու կոռուպցիոն ռիսկերի չեզոքացման նպատակով պետության հետ ուղղակի շփումները նվազագույնի հասցնելու, բիզնեսի վարումը դյուրացնելու նպատակները: Այս հիմքով տարրեր փուլերում իրականացվել են պետական ծառայությունների պարզեցման և օպտիմալացման բարեփոխումներ, ներդրվել են թվային և էլեկտրոնային կառավարման գործիքներ: Այս իմաստով շատ կարևոր է ծառայությունների արդիականացման հիմնարար նպատակի վերանայումը՝ պետության համար արդյունավետության և օգտավետության հարացուցից անցնելով քաղաքացու և բիզնեսի կենսացիկլի տրամաբանությամբ հարմարավետություն ստեղծելու հարացուցին:

**153.** «Ծառայությունների» տիրույթում բարեփոխումների օրակարգը ներառում է պետության կողմից հանրությանը ծառայությունների մատուցման ինստիտուցիոնալ և ընթացակարգային կառուցակարգերի արդիականացումը: Բարեփոխումների ներքո հանրային ծառայությունների շրջանակը ներառելու է վարչական ծառայությունները քաղաքացիներին և մասնավոր հատվածին, ներառյալ՝ պետական և համայնքային մակարդակներում մատուցվողը: Բարեփոխումների իրականացման շրջանակներում նախատեսվում է ամբողջապես վերանայել պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմինների կողմից մատուցվող ծառայությունների ոլորտում իրականացվող քաղաքականությունը, այդ թվում անդրադառնալ ծառայությունների մատուցումն ապահովող վարչարարության, ծառայությունների հասանելիության ապահովման կառուցակարգերին, ինստիտուցիոնալ հենքի արդիականացման խնդիրներին, որակի ապահովման նպատակով ծառայությունների մատուցման նկատմամբ գործուն հսկողություն և որակի կառավարման արդյունավետ քաղաքականություն սահմանելու անհամեստությանը, թվային ու նորարարական տեխնոլոգիաների և գործիքների կիրառմամբ՝ պետական ծառայությունների մատուցման այլնտրանքային կապուղիների գործարկման և պետական մարմինների համապարփակ փոխգործելիության ապահովման հարցերին:

**154.** Հանրային ծառայությունների արդիականացման օրակարգը ներառելու է մի շարք համակարգային բնույթի միջամտություններ ծառայությունների մատուցման ողջ շղթայով՝ նպատակ ունենալով նախագծել ծառայությունների մատուցման քաղաքացիակենտրոն և բիզնեսակենտրոն մոդելն ու չափորոշիչները: Հանրությանը մատուցվող ծառայությունների արդիականացման բարեփոխումն իրականացվելու է համակարգային մոտեցմամբ՝ քաղաքականությունների ու կարգավորումների ախտորոշումից մինչև դրանց մատուցում (Գծապարկեր 6):

## Գծապատկեր 6

### Հանրային ծառայությունների արդիականացման գործնթացի քարտեզ<sup>3</sup>



## ԽՆԴԻՐՆԵՐ, ՆՊԱՏԱԿՆԵՐ, ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

### Խնդիր 2.1. Պետական և համայնքային ծառայությունների ոլորտում բացակայում է միասնական քաղաքականությունը

155. Պետության կողմից հանրությանը ծառայությունների մատուցման ոլորտում ըստ էության բացակայում է միասնական քաղաքականությունը և ամբողջական օրենսդրությունը: Ոլորտն ընդհանրական եղանակով կարգավորվում է «Վարչարարության հիմունքների և վարչական վարույթի մասին», «Էլեկտրոնային փաստաթղթի և էլեկտրոնային թվային ստորագրության մասին», «Անձնական տվյալների պաշտպանության մասին» օրենքներով: Ծառայությունների մատուցման գործընթացը հիմնականում կարգավորվում է կոնկրետ ծառայությունը կարգավորող ոլորտային նորմատիվ իրավական ակտերով/ հատուկ նորմերով: Օրինակ՝ իրավաբանական անձանց, անհատ ձեռնարկատերերի հաշվառման, փոփոխությունների

<sup>3</sup> Գծանկարն աղապտացված է Համաշխարհային բանկի «Building Effective, accountable, and inclusive institutions in Europe and Central Asia: Lessons from the region» (June 2020) գեկույցից

գրանցման և դրանց հետ կապված այլ հարաբերությունները կարգավորվում են «հրավարանական անձանց պետական գրանցման, իրավաբանական անձանց առանձնացված ստորաբաժանումների, իհմնարկների և անհատ ծեռնարկատերերի պետական հաշվառման մասին» օրենքով, նույնականացման քարտերի տրամադրումը՝ «Նոյնականացման քարտերի մասին» օրենքով, անշարժ և շարժական գույքերի գրանցման հետ կապված հարաբերությունները «Գույքի նկատմամբ իրավունքների պետական գրանցման մասին» օրենքով և այլն: Այսպես՝ միասնական քաղաքականությունը բացակայում է ծառայությունների մատուցման միասնական բիզնես գործընթացի, ընդհանուր չափանիշների, ստանդարտների և մոդելների սահմանման մասով, ներառյալ՝ ժամկետները, տուրքերը, վճարները, նույնականացման եղանակները, շենքային պայմանները:

**156.** Օրենսդրությամբ հստակ կարգավորված չէ պետական և համայնքային ծառայություն հասկացությունը, դրանց շրջանակները, ծառայությունների մատուցման ընթացակարգին ներկայացվող նվազագույն պահանջները, ծառայությունների մատուցման ստանդարտները: Պետության կողմից մատուցվող ծառայությունները գույքագրելու նպատակով հավաքագրվել է 460 ծառայություն 22 պետական կառավարման համակարգի մարմնից: Պետության կողմից մատուցվող ծառայությունների շրջանակը օրենսդրորեն ամրագրված չինելու հետևանքով գույքագրման ընթացքում պետական կառավարման համակարգի մարմինները տարատեսակ եղանակով են մեկնաբանում պետության կողմից մատուցվող ծառայություն հասկացությունը:

**157.** Ոլորտի կառավարման կարևոր բացերից է նաև այն, որ հանրությանը մատուցվող պետական և համայնքային ծառայությունները գույքագրված չեն, չկա առնվազն պարզագույն լուծումներով ձևավորված միասնական շտեմարան, և այս իրավիճակում ավելորդ է նշել ավելի կոմպլեքս և խրթին գործիքակազմերի մասին, ինչը թույլ կտար մշտադիտարկման տակ ունենալ պետության կողմից մատուցվող ծառայությունների արդիականության, հասանելիության ու վալիդականության հարցերը հանրային կյանքում, հասարակական և բիզնես հարաբերություններում տեղի ունեցող դինամիկ փոփոխություններին ու տեխնոլոգիական զարգացումներին համահունք դրանք վերափոխելու նպատակով:

**158.** Ծառայությունների ծախսարդյունավետության գնահատում իրականացված չէ, և պարզ չէ, թե ինչն է իհմք հանդիսացել ծառայությունների մատուցման համար գանձվող պետական տուրքերի և վճարների չափերի իհմքը, արդյոք այդ իհմքերի մեջ հաշվարկված է պետության փաստացի ծախսերը և ակնկալվող եկամուտը, դրանց հարաբերակցությունը, իսկ էլեկտրոնային համակարգերի միջոցով ծառայությունների մատուցման պարագայում՝ էլեկտրոնային համակարգի սպասարկումը և համակարգի հետագա զարգացումը: Տարբեր է անգամ ծառայությունների գնագոյացման տրամաբանությունը: Գործնականում կան նմանատիպ ծառայություններ, որոնք ենթադրում են նոյն բիզնես գործընթացներն ու ռեսուրսների կիրառումը, սակայն տարբեր գերատեսչությունների կողմից մատուցվում են տարբեր գներով:

**159.** Պետության կողմից մատուցվող ծառայությունների շատ քիչ քանակն է հարմարեցված հատուկ կարիքներ ունեցող անձանց կարիքներին: Իրականացված չէ առկա իրավիճակի համապարփակ վերլուծություն ծառայություն մատուցող պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմինների շենքային պայմանների, ինչպես նաև էլեկտրոնային համակարգերի վերաբերյալ:

**160.** Իրավական և քաղաքականության թերիության և արդի իրողությունները չարտացոլող միասնական մոտեցման բացակայության պայմաններում պետական ծառայությունների ոլորտում իրականացվող գործընթացները, բարելավումները, ծրագրերը իհմնականում կրում են հատվածական և հարցերին իրավիճակային լուծումներ տալու բնույթ և բովանդակություն՝ առանց իհմնարար և շրջանակային սկզբունքներ կիրառելու:

**161.** Ծառայությունների միասնական քաղաքականության բացակայության հետևանքներից է, այսպես կոչված, «քաքնված» ծառայությունների կամ բիզնես պրոցեսների առկայությունը ծառայության մատուցման ամբողջական շղթայում: Այս երևոյթը գերազանցապես արտահայտվում է որևէ ծառայություն ստանալու նպատակով մի շարք հարակից գործողություններ կատարելու կամ փաստաթղթեր ներկայացնելու պահանջները, որոնք միշտ չեն, որ համարժեք իրավակարգավորումներով հստակ են: Մի շարք դեպքերում նման հավելյալ կամ հարակից գործնթացները «սովորութիւնում» կարծրացած պրակտիկա են:

**162.** Պետության կողմից քաղաքացիներին և բիզնեսին ծառայությունների մատուցման մոդելը չունի որոշակի և միասնական ձևակերպված նկարագիր: Արդյունքում՝ ծառայությունների բարեփոխումներն ընթանում են հատվածային՝ ինչպես քաղաքականության՝ հիմնականում առաջնորդվելով ոլորտի կարիքներով, այնպես էլ մատուցման ձևաչափի, գործիքակազմի ու գնագոյացման տեսակետներից: Փաստացի մի շարք գերատեսչություններ ոլորտային ծառայությունների մասով իրականացնում են առանձին փոփոխություններ, ինչպես օրինակ՝ միասնական գրասենյակների, թվային հարթակների ստեղծում և այլն: Սակայն դրանք հաճախ գերատեսչական են, այլ հարթակների հետ համակցված չեն, մինչդեռ ծառայությունների մատուցումը ենթադրում է պետության՝ որպես միասնական օրգանիզմի աշխատանք, ոչ թե գերատեսչության, այլ քաղաքացու և բիզնեսի կենսացիկլին կամ, այլ կերպ ասած, փորձառությանն առնչվող ծառայությունների միասնականացում ու միավորում: Արդյունքում ծառայություն ստացողները դարձյալ հայտնվում են բյուրոկրատական քաշըշուկում:

**163.** Խրախուսվում է հատկապես ծառայությունների թվայնացումը, որը, սակայն, դարձյալ գերատեսչական բնույթ ունի: Հանրությանը ծառայությունների մատուցման ոլորտում թվայնացման գործընթացները հենվում են օպտիմալ բարելավումների, այլ ոչ թե՝ ամենաառաջադեմ տեխնոլոգիական նվաճումները հնարավորինս կիրառելու և լավագույն հասանելի լուծումների ներդնելու մոտեցման վրա: Ստեղծվում են թվային ծառայություններ, որոնք կապված չեն միմյանց հետ փոխգործելիության հարթակով, հարմար չեն օգտագործողի համար, չեն կիրառում տեխնոլոգիական ոլորտի առաջադեմ լուծումներն ու նվաճումները: Որպես հետևանք՝ ցածր է դրանցից օգտվելու ծավալը: Այսինքն՝ արդիականացման ընթացիկ օրակարգն ավելի շուտ կրում է արձագանքող բնույթ՝ լավագույն հասանելի միջազգային փորձի հետ խզվածքը հաղթահարելու, այլ ոչ թե՝ առաջանցիկ մտածողության ու նորարարական մոտեցումներ որդեգրելու ճանապարհ:

## ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՆՊԱՏԱԿ 2.1.

**Պետական և համայնքային ծառայությունների մատուցման ոլորտում ներդրված է միասնական քաղաքականություն**

### Մասնավոր նպատակ 2.1.1.

**Ապահովված են հանրությանը մատուցվող ծառայությունների ոլորտում միասնական քաղաքականության վերլուծական հիմքերը**

### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Պետական կառավարման մարմիններ և ՏԻՄ կողմից մատուցվող ծառայությունների գույքագրում և բիզնես գործընթացների քարտեզագրում.
- 2) Ծառայություններից քաղաքացիների գոհունակության և կարծիքի ուսումնասիրություն.
- 3) Ծառայությունների ծախսարդյունավետության ուսումնասիրությունների իրականացում.

4) Ծառայությունների մատուցման ենթակառուցվածքների վիճակի գնահատում.

## ՍԿՐԻՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Ծառայությունների համապարփակ գույքագրման և քարտեզագրման շրջանակներում յուրաքանչյուր ծառայություն անհրաժեշտ է դիտարկել առհասարակ դրա մատուցման անհրաժեշտության տեսանկյունից: Այսինքն՝ նպատակը ոչ միայն ծառայությունները պարզեցնելը, հասանելի և որակյալ դադարնելն է, այլև օպտիմալացնելը, անկարևոր և ոչ արդիական գործընթացները բացառելը:
- 2) Ծառայությունների բարեփոխման վերաբերյալ քաղաքականության առաջարկները պետք է հիմնվեն քաղաքացիակենտրոնության և ծառայությունների մատուցման որակի հանրային վերահսկման սկզբունքների վիա:

### Մասնավոր նպատակ 2.1.2.

#### Մշակված է հանրային ծառայությունների ոլորտի միասնական քաղաքականություն

## ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Պետական կառավարման մարմինների և ՏԻՄ կողմից ծառայությունների մատուցման մոդելի մշակում
- 2) Ծառայությունների մատուցման ընթացակարգային և տեխնիկական, այդ թվում՝ կիբեռանվտանգության ունիֆիկացված չափանիշների մշակում.
- 3) Ծառայությունների համար պետական տուրքերի և այլ վճարների հաշվարկման ունիֆիկացված մեթոդաբանության մշակում.
- 4) Ծառայությունների մատուցման ենթակառուցվածքների արդիականացման և նորարարական լուծումների մշակում
- 5) Ծառայությունների՝ հատուկ կարիքներ ունեցող անձանց համար հասանելիության ապահովման առաջարկությունների մշակում
- 6) Ծառայությունների բիզնես գործընթացների արդիականացման, այդ թվում՝ սպասարկման գրասենյակների (front office) և հենքային գործակառույցների (back office) տարանջատման առաջարկությունների փաթեթի մշակում
- 7) Ծառայությունների ոլորտում որակի կառավարման համակարգի ներդրում
- 8) Պետության և ՏԻՄ կողմից մատուցվող ծառայությունների մասին օրենսդրության ձևավորում

## ՍԿՐԻՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Ծառայությունների մատուցման մոդելի, ձևերի ընտրության ժամանակ անհրաժեշտ է առաջնորդվել հասանելի լավագույն տեխնոլոգիաները ներդնելու և նորարարական լուծումներով:
- 2) Ծառայությունների ճարտարապետության նախագծման գործընթացում անհրաժեշտ է ներառել օգտագործողին՝ քաղաքացուն և բիզնեսին, որպեսզի ծառայությունները լինեն առավելագույն հարմար կիրառողի համար:

## ԽՆԴԻՐ 2.2. Պետական և համայնքային ծառայությունների մատուցման որակը բավարար չէ

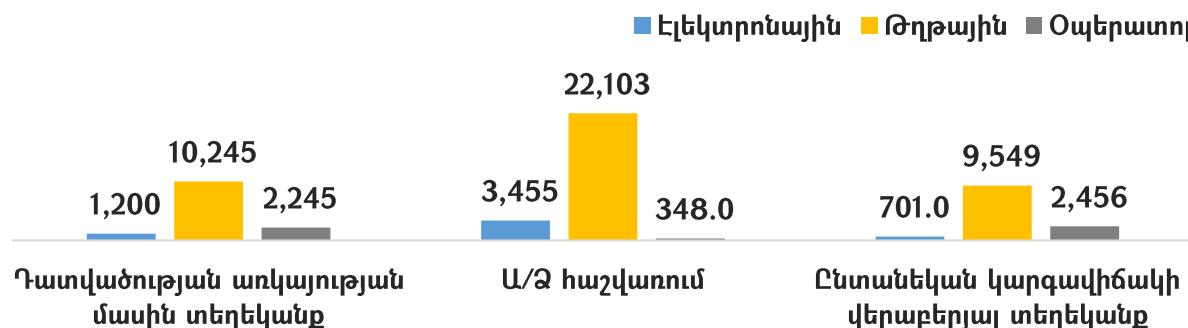
**164.** Չնայած վերջին տարիների ընթացքում պետական ծառայությունների մատուցման ասպարեզում իրականացված մի շարք բարեկավումներին ինչպես թվայնացման, այնպես էլ՝ սպասարկման գրասենյակների և մեկ կանգառ, մեկ պատուհան սկզբունքի ներդրման իմաստով, պետական ծառայությունների մատուցման այլընտրանքային տարրերակները շարունակում են մնալ սակավաթիվ։ Ծառայություններից օգտվելու համար անձը շատ դեպքերում հարկադրված է այցելել համապատասխան պետական մարմնի գրասենյակ։ Մատուցվող ծառայությունների ողջ ծավալի համեմատ դեռևս միայն քիչ դեպքերում պետական ծառայությունների համար կարելի է դիմել օպերատորներին կամ ստանալ էլեկտրոնային եղանակով։

**165.** Չնայած բազմաթիվ ծառայությունների թվայնացված լինելուն՝ դեռևս պահպանվում են երկարատև հերթերը և վարչարարական քաշըշութք, թվային գործիքներից օգտվելու պահպանվում, հատկապես այն ոլորտներում, որոնք չեն տրամադրվում «միայն թվային» սկզբունքով (Գծանկար 1)։ Չնայած երկրի ողջ տարածքով ծառայություններ մատուցող հարաբերականորեն լավ ծածկույթով գրասենյակների (ինչպես առանձին պետական մարմինների տարածքային կենտրոնների, այնպես էլ մասնավոր օպերատորների) առկայությանը, դրանք ունեն հասանելիության և պատշաճ վերապատրաստումների իրականացման հետ կապված խնդիրներ։ Պետական մարմինների սպասարկման գրասենյակի գործառույթ իրականացնող օպերատորների սպասարկման գրասենյակների թիվը կազմում է 172 << ողջ տարածքում։ Բացակայում է պատվիրակման ընդհանուր ստանդարտները, իրավական ակտով հաստատված օպերատորի կողմից ծառայությունների մատուցման ուղեցուց, վերապատրաստումների ժամանակացուց, օպերատորի գործունեության նկատմամբ մոնիթորինգի արդյունավետ մեխանիզմներ։

## Գծանկար 1

### Ընտրված որոշ ծառայությունների մատուցման ձևերի պատկերը, 2020 թվական

**166.** Պետական ծառայության համար դիմող քաղաքացին հաճախ տեղեկատվություն կամ ծառայություններ ստանալու համար ծախսում է անհամարժեք ժամանակ, ջանք և գումար։ Տրամադրվող ծառայությունների մասին չկա համակարգված, ամբողջական տեղեկատվություն, արդյունքում՝ քաղաքացիներն իրազեկված չեն՝ ում կողմից, ինչ ժամկետում, ինչ վճարի դիմաց, ինչ փաստաթղթերի ներկայացման դեպքում է տրամադրվում անրաժեշտ ծառայությունը։ Պետական ծառայությունների մատուցման այլընտրանքային



տարրերակները սակավաթիվ են։

**167.** Շատ ծառայություններ դեռևս հասանելի չեն թվային տարրերակով։ Թվային ծառայությունների դեպքում ծառայությունների վերաբերյալ միակ տեղեկատվությունը հասանելի է կենտրոնական պորտալի՝ e-gov.am կայքի միջոցով կամ առանձին պետական մարմինների կայքերում։ Ընդհանուր առմամբ բնակչության մոտ թվային հարթակներից օգտվելու ոչ բավարար հմտությունների պատճառով առկա է թվային ծառայությունների օգտագործման ցածր մակարդակ։ Բացակայում են էլեկտրոնային ծառայություններից

օգտվելու խրախուսման մեխանիզմները: Թվային ստորագրությունը լայն կիրառելիություն չի ստացել: Նման իրողությունը մասամբ պայմանավորված է նաև Էլեկտրոնային փաստաթղթի և Էլեկտրոնային թվային ստորագրության մասին օրենքի՝ թվային միջավայրի համար բավականին կարծրացած և ոչ ճկուն կարգավորումներով, այդ թվում՝ միջազգային լավագույն փորձին ոչ համարժեք (օրինակ՝ տարբերակված չեն հավաստագրված և չհավաստագրված Էլեկտրոնային ստորագրությունները):

**168.** Ներդրվել է փոխադրելիության հարթակը, որին համակցված են պետական կարևորություն ունեցող թվով 24 Էլեկտրոնային շտեմարաններ: Այդուհանդերձ, տվյալների անվտանգ, նոյնական ձևաչափով և իրական ժամանակում փոխանակման հարցում առաջընթացը բավարար չէ, քանի որ բացակայում է տվյալների քաղաքականությունը, առկա են չթվայնացված, թթվային եղանակով վարվող շտեմարաններ կամ արդիական չափորոշիչներին չհամապատասխանող Էլեկտրոնային համակարգեր, որոնց հետ փոխադրելիությունն ապահովել միանգամայն հնարավոր չէ: Հանրային ծառայությունների մատուցման համար անհրաժեշտ տվյալների կառավարման, փոխանակման և տրամադրման իրավական կարգավորումները թերի են: Ոլորտը կարգավորող հիմնական իրավական ակտը «Անձնական տվյալների պաշտպանության մասին» օրենքն է և դրանից բխող ենթաօրենսդրական նորմատիվ իրավական ակտերը: Ծառայությունների մատուցման թվային հարթակների շահագործման ընթացքում չեն կիրառվում կիբեռանվտանգության միասնական ստանդարտներ: Հանրային ծառայությունների մատուցման գործող թվային հարթակների շահագործման ընթացքում չեն կիրառվում կիբեռանվտանգության միասնական ստանդարտներ, ինչպես նաև գործուն որակի հսկողության և մոնիթորինգի:

**169.** Հանրային ծառայությունները նախագծելիս սովորաբար օգտվողները ներգրավված չեն գործընթացներում, ավելին՝ հազվադեպ են վերլուծության ենթարկվում օգտվողների կարիքներն ու պահանջմունքները: Պետական և համայնքային ծառայությունները չունեն օգտվողների գոհունակության գնահատման ու հետադարձ կապի ապահովման համակարգեր, ինչի արդյունքում գործնականում չկա Էմպիրիկ դատա առաջացած խնդիրների մասին, ուստի դժվար է ծառայությունների որակի բարձրացումը: Օգտվողների հետադարձ կարծիքների հավաքումը սահմանափակվում է միայն բողոքներով և խնդիրների մասին հաղորդումներով, որոնք, սակայն, ևս համակարգված չեն վերլուծվում:

**170.** Ձեև Կառավարության կողմից փորձնական եղանակով ներդրվել է քաղաքացիների հետադարձ կապի Էլեկտրոնային հարթակը, որի միջոցով քաղաքացիները կարող են գնահատել ճանապարհային ոստիկանության, Արդարադատության նախարարության իրավաբանական անձանց պետական ռեգիստրի գործակալության, քաղաքացիական կացության ակտերի գործակալության և տարածքային ստորաբաժանումների կողմից մատուցված ծառայությունների վերաբերյալ, սակայն այլ մարմինների կողմից մատուցվող կամ պատվիրակված ծառայությունների գերակշիռ մասի վերաբերյալ հետադարձ կարծիքի պատշաճ միջավայր և գործիքակազմ ներդրված չէ: Ծառայությունների մատուցման ոլորտում փոփոխությունները կատարվում են առանց քաղաքացիների ներգրավման:

**171.** Նախագծված թվային ծառայությունները հազվադեպ են ենթարկվում կիրառելիության փորձարկման (UX/UI): Բացակայում են ծառայություններ մատուցող Էլեկտրոնային համակարգերի նկատմամբ միասնական ստանդարտները: Յուրաքանչյուր պետական և տեղական ինքնականավարման մարմին ներդրում է ռեսուրսներին և պահային կարիքներին բավարարող Էլեկտրոնային համակարգեր: Ընդ որում, հաշվի չեն առնվում օգտվողի փորձառությունը դյուրինության, հասանելիության, միասնականության, հարմարավետության և այլ չափորոշիչների տեսանկյունից:

**172.** Պետական և համայնքային ծառայությունների մատուցման ընթացակարգերի,

Եղանակների վերաբերյալ հանրության իրազեկվածությունը ցածր է: Իրականացվում են քիչ թվով իրազեկման արշավներ, որոնք չեն կրում պարբերական բնույթ: Արդյունքում ծառայություն ստացողներից երկար ժամանակ է պահանջվում ծառայության մատուցման ժամկետների, մարմինների, անհրաժեշտ փաստաթղթերի վերաբերյալ տեղեկանալու համար: Երեմն անհրաժեշտ է լինում այցելել ծառայություն մատուցող մարմնի գրասենյակ մի քանի անգամ՝ թերի փաստաթղթեր լրացնելու կամ լրացնից տեղեկատվություն ստանալու համար:

**173. Հաճախակի բնույթ են կրում ծառայության մատուցման վերաբերյալ տեղեկատվություն ստանալու նպատակով քաղաքացիների կողմից պետական կամ տեղական ինքնակառավարման մարմնի սպասարկման գրասենյակ այցելելու դեպքերը. արդյունքում քաղաքացիները վասնում են լրացնից ռեսուրսներ, իսկ սպասարկման գրասենյակում գոյանում են հերթեր: Չկա ծառայությունների մատուցման նկատմամբ հսկողություն և արդյունավետության, կատարողականի մոնիթորինգի համակարգ:**

## ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՆՊԱՏԱԿ 2.2.

**Պետական և համայնքային ծառայությունների մատուցման որակն էականորեն բարելավված է, և դրանք քաղաքացիակենտրոն են**

### Մասնավոր նպատակ 2.2.1.

**Էլեկտրոնային եղանակով ծառայությունների մատուցման ինստիտուցիոնալ հիմքերը և ենթակառուցվածքներն ապահովված են**

## ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Էլեկտրոնային եղանակով մատուցման ենթակա ծառայությունների նույնականացում, ծառայությունների թվայնացման (GovTech) հայեցակարգի և ճանապարհային քարտեզի մշակում
- 2) Էլեկտրոնային ծառայություններից օգտվելու համար նույնականացման լավագույն հասանելի տեխնոլոգիաների կիրառման մոդելի մշակում
- 3) Պետական կառավարման մարմինների կողմից մատուցվող թվով 70 ծառայությունների թվայնացում
- 4) ՏԻՄ կողմից մատուցվող թվով 35 ծառայությունների թվայնացում
- 5) Ծառայությունների միասնական էլեկտրոնային (նաև՝ տեղեկատվական) հարթակի ստեղծում
- 6) Գործող էլեկտրոնային ծառայությունների ինտեգրում ծառայությունների միասնական էլեկտրոնային հարթակում
- 7) Էլեկտրոնային ծառայություններից օգտվելու խրախուսման մեխանիզմների մշակում
- 8) Ծառայությունների՝ ոչ թվային տվյալների ռեգիստրացիայի ամբողջական թվայնացման և ազգային փոխգործելիության հարթակին համակցման ճանապարհային քարտեզի մշակում և շարունակական համակցում ազգային փոխգործելիության հարթակին

## ՍԿՐՄՈՒՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Ազգային փոխգործելիության հարթակի կայացումը պետք է հանգեցնի «միայն մեկ անգամ» սկզբունքի կիրառմանը, քաղաքացիների համար անհարկի վարչարարության նվազեցմանը, ժամանակի խնայողությանը:

- 2) Քաղաքացին պետք է իրազեկ լինի, որ իր որևէ տվյալ մի գերատեսչության կողմից փոխանցվել է մեկ այլ գերատեսչության կողմերտ որևէ նպատակով:

### Մասնավոր նպատակ 2.2.2.

**Պատվիրակման ենթակա ծառայությունների ինստիտուցիոնալ հիմքերն ապահովված են**

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Արտապատվիրման ենթակա «միայն էլեկտրոնային» եղանակով չմատուցվող ծառայությունների նույնականացում
- 2) Սահմանված ծառայությունների փուլային պատվիրակման նպատակով իրավական հիմքերի ապահովում և աստիճանական կիրարկում

#### ՍԿՂԲՈՒՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Պատվիրակման հիմքում պետք է դրված լինի ծառայությունների մատուցման ոլորտում մրցակցությունը խրախուսելու, մատուցման որակը բարձրացնելու և արդյունքում նաև ծառայությունների հասանելիությունը մեծացնելու նպատակը:
- 2) Մեծածավալ ծառայությունների արտապատվիրման արդյունքում նաև հնարավոր կլինի պետական կառավարման համակարգն ազատել բազմաթիվ գործառույթներից, որոնք չեն առնչվում քաղաքականությունների մշակման հետ՝ այդպիսով ազատելով ուսուլսներ պետության բուն գործառույթների իրականացման համար:

### Մասնավոր նպատակ 2.2.3.

**Ապահովված է հանրային ծառայությունների ֆիզիկական հասանելիությունը**

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Հանրային ծառայությունների միասնական գրասենյակների ստեղծման մոդելի մշակում տեխնիկատնտեսական հիմնավորումներով
- 2) Հանրային ծառայությունների միասնական գրասենյակների փորձնական ձևավորում ընտրված համայնքներում
- 3) Միասնական գրասենյակների արդյունավետության գնահատում և քաղաքականության առաջարկությունների մշակում, գնահատման արդյունքների հիման վրա հանրային ծառայությունների միասնական գրասենյակների մոդելի վերանայում և ներդրում

#### ՍԿՂԲՈՒՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Սպասարկման գրասենյակների մոդելի ընտրությունը պետք է տեղավորվի ընդհանուր առմամբ հանրային ծառայությունների մատուցման միասնական քաղաքականության սկզբունքների շրջանակներում:
- 2) Սպասարկման գրասենյակները պետք է հիմնված լինեն քաղաքացիական բիզնեսակենտրոնության, ծախսարդյունավետության, առևտ ենթակառուցվածքների արդարականացման և հասանելի լավագույն փորձը հաշվի առելու սկզբունքների վրա:
- 3) Միասնական գրասենյակները պետք է լինեն միասնական ոչ միայն սպասարկման (front end), այլև՝ հենքային հատվածում (back office), որպեսզի հնարավոր լինի իրապես օպտիմալացնել գործընթացները և ազդել ծառայությունների մատուցման որակի վրա:

- 4) Գրասենյակների տարածքային բաշխումը պետք է ելնի բնակչության և գործարար համայնքի համար ունիվերսալ հասանելիություն ապահովելու սկզբունքից՝ ելնելով ծառայության մատուցման ծախսարդյունավետության և ծառայություն ստացողի տրանսակցիոն ծախսերի օպտիմալ համադրությունից:
- 5) Գրասենյակները և դրանցում ծառայությունների մատուցումը հենվում է ֆիզիկական հասանելիություն և մատչելիության ապահովման լավագույն փորձին ու պահանջներին՝ հաշվի առնելով սահմանափակ կարողություններ ունեցող անձանց կարիքները:

#### Մասնավոր նպատակ 2.2.4.

**Ապահոված են պետության և ՏԻՄ կողմից մատուցվող ծառայությունների վերաբերյալ քաղաքացիների հետ հետադարձ կապի արդյունավետ մեխանիզմներ**

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Վարչական ծառայությունների՝ օգտվողների կողմից գնահատման և առաջարկությունների ներկայացման (Citizen Feedback) համակարգի ներդրում
- 2) Վարչական ծառայությունների մշակման գործընթացում ծառայության դիզայնի սկզբունքների և ուղեցուցիչ
- 3) Հանրային ծառայությունների մատուցման ենթակառուցվածքներում արհեստական բանականության հիմքով Չատբոտերի (ChatBot) ներդրման ապահովում
- 4) Հանրային ծառայությունների վերաբերյալ իրազեկման միջոցառումների փաթեթի մշակում և իրազեկման միջոցառումների շարունակական իրագործում

#### ՍԿՐՈՒՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Ծառայությունների մատուցման և նախագծման գործընթացներում քաղաքացիների ներգրավման մեխանիզմների մշակման ժամանակ անհրաժեշտ է դիտարկել ամենաարդիական լուծումները և նորարարական գաղափարները:
- 2) Քաղաքացիների կողմից ստացվող արծագանքը պետք է մանրամասն վերլուծվի ոչ միայն ծառայությունների մատուցման որակը բարձրացնելու, այլև հենց բուն ծառայության ճարտարապետությունը բարելավելու նպատակով:

#### Մասնավոր նպատակ 2.2.5.

**Հանրությանը ծառայություններ մատուցող անձնակազմի կարողությունները կատարելագործված են**

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Հանրությանը ծառայություններ մատուցող անձնակազմի ուսուցման և վերապատրաստման առցանց դասընթացների փաթեթների մշակում և ներդրում.
- 2) Քաղաքացիների հետ շփման վարվեցողության կանոնագրքի մշակում.
- 3) Պետական և համայնքային ծառայություններ մատուցող անձնակազմի փուլային վերապատրաստում.

#### ՍԿՐՈՒՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Պետության հետ քաղաքացու և բիզնեսի անմիջական փոխհարաբերության

ամենատարածված ձևը պետության կողմից ծառայությունների մատուցումն է: Ուստի կարևոր է, որ հատկապես ծառայությունները մատուցող անձնակազմն ունենա բարձր արհեստավարժություն և էթիկա:

- 2) Հանրային ծառայությունների սպասարկման ոլորտում պետք է յուրացվեն և կիրառելի դառնան մասնավոր հատվածում հաճախորդների սպասարկման առաջադեմ լուծումների վրա հիմնված մոդելներն ու պրակտիկան:

### 2.3. ՄԱՐԴԻԿ

«... Վասր օրենքներով և լավ պետական ծառայողներով  
հնարավոր է կառավարել: Սակայն վասր պետական  
ծառայողներով համակարգումնայնիկ լավագույն  
օրենքները չեն կարող օգնել: ...»

Օդրու Ֆոն Բիանարկ, 1884

174. Վարչարարի և հանրային ծառայողի նկատմամբ ընկալումները մշտապես ոչ միանշանակ են եղել, ընդ որում՝ և՛ ընդհանուր առմամբ հանրության մեջ, և՛ պետական համակարգի ներսում: Դրանք կրում են պետության և հասարակության միջև փոխհարաբերությունների պատմականորեն ծևավորված մշակույթի, իներցիայի, օբյեկտիվ իրողությունների, մանիպուլատիվ կարծիքի և այլ զանազան հանգամանքների հետքը: Հասարակական հարաբերությունների զարգացման և պետության դերի փոխակերպման հետ զուգահեռ էլ փոխակերպվել է հանրային ծառայության, վարչարարի և պետական պաշտոնյայի նկատմամբ ակնկալիքներն ու պահանջները մասնագիտական ու կառավարչական, վարքագծային ու էթիկական, դերակատարման ու հանրային կերպարի առումով: Տեխնոլոգիական առաջընթացի ներկա զարգացումների և պետության դերի ու նշանակության փոխակերպման համատեքստում կարևորվում է հանրային կառավարման համակարգում մարդկային ռեսուրսների կառավարման և աշխատանքային կառուցակարգերի վերաբերյալ մոտեցումների վերարժնորումն ու ճշգրտումը:

175. «Մարդիկ» տիրույթը հանրային կառավարման բարեփոխումների այն առանցքն է, որի ուղղությամբ գործողությունների հաջող ծրագրավորումից և իրականացումից մեծապես կախված է լինելու և՛ մյուս տիրույթների ուղղությամբ բարեփոխումների, և՛ հետագայում հանրային կառավարման համակարգի ողջ արդյունավետությունը: Այս ուղղությամբ բարեփոխումները ենելու են հանրային ծառայության և հանրային ծառայողների դերի վերարժնորման և ընկալումների վերափոխման համընդհանուր նպատակից:

176. Ապագայի պետության կառուցմանն ընդհանած պետական ծառայողը համակարգի առանցքային դերակատար է, ինստիտուցիոնալ կայունության յուրահատուկ երաշխավորը, երկրի զարգացման օրակարգն ու բարեփոխումների ուղեծրի շարունակականությունը բարձր պրոֆեսիոնալիզմով սպասարկողը: Անհրաժեշտ է վերափոխել հանրային ծառայողի նկատմամբ վերաբերմունքն ու պահանջը՝ վարչարարից մարդկային կապիտալի, և տաղանդի ներգրավումն ու պահպանումը պետք է դառնա պետական համակարգի գլխավոր խնդիրներից մեկը:

177. Պաշտոնական վիճակագրության համաձայն՝ 2021 թվականի հունվարի դրությամբ ըստ ինստիտուցիոնալ հատվածների՝ պետական (այդ թվում՝ համայնքային պետական) կազմակերպություններում աշխատողների ընդհանուր թվաքանակը կազմել է 202,660 մարդ, ինչն ընդհանուր աշխատողների թվի մոտ 33 տոկոսն է: Համեմատության համար՝ գործադիր իշխանության մարմիններում հաստիքների առավելագույն թիվը սահմանող՝ վարչապետի համապատասխան որոշման (չի ներառում արտաքին գործերի և պաշտպանության նախարարությունների, ազգային անվտանգության ծառայության մարմինների հաստիքները) համաձայն՝ այդ առավելագույն թիվը 19,529-ն է: Սա վերը նշված՝ պետական կազմակերպություններում աշխատողների թվի 9.6 տոկոսն է:

178. Բարեփոխումների փիլսոփայությունը հանրային ծառայողի և հանրային ծառայության համակարգի արդիականացումն է՝ ժամանակի պահանջներին համաձայն: Խնդիրը մի

**179.** Կորոնավիրուսային համավարակը բացահայտեց, որ պետական ծառայության ոլորտում ավանդական ու կարծրացած աշխատանքային գործելակերպերը համարժեք չեն ժամանակի զարգացումներին, և աշխատանքային պարտականությունների, արդյունքների ու առաջադրանքների կատարումն անպայմանորեն փոխկապակցված չէ որոշակի ֆիզիկական տարածքում՝ պետական մարմնի վարչական շենքում գտնվելու հետ: Այլևս իրականություն է հեռավար աշխատանքը, և անհրաժեշտ է կատարելագործել հանրային ծառայողների աշխատանքային կարգավորումները ժամանակի պահանջներին ու տեխնոլոգիական առաջադեմ լուծումներին համարժեք՝ պահովելով ճկուն աշխատանքային պայմաններ, առաջին հերթին կապակցելով արդյունքի ապահովման և ոչ թե՝ աշխատավայրում ներկայության պահանջների հետ:

**180.** Այս տրամաբանությամբ հանրային ծառայության ինստիտուտը պետք է ոչ թե դիտարկվի որպես պետական համակարգում ծառայող անձնակազմի ու կադրերի ամբողջություն, այլ որպես արժեքավոր մարդկային կապիտալ, որի զարգացման համար համակարգում ձևավորված է բարենպաստ աշխատանքային միջավայր՝ մասնագիտական առաջընթացի, գիտելիքի ու կարողությունների շարունակական զարգացման, արժանավայել վարձատրությամբ և սոցիալական արդար երաշխիքներով, մերիտոկրատական սկզբունքով խրախուսման ու առաջխաղացման հնարավորություններով:

**181.** Այս ուղղությամբ բարեփոխումներն ընդգրկելու են հանրային ծառայության շրջանակի վերանայումը, իրավական և ինստիտուցիոնալ հենքի արդիականացումն ու ներդաշնակեցումը, աշխատանքի ընդունման, առաջխաղացման և շարժունակության, վարձատրության և խրախուսման արժանիքահենք ընթացակարգերի ներդրումը, կատարողականի գնահատման համակարգի արդիականացումը, կարողությունների զարգացման քաղաքականության մշակումը, հանրային ծառայողների բարեվարդությունը խթանող և կոռուպցիան կանխարգելող կարգավորումների կիրառումը, համարժեք կրթական և ուսուցման միջավայրի ստեղծումը:

## ԽՆԴԻՐՆԵՐ, ՆՊԱՏԱԿՆԵՐ, ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

### ԽՆԴԻՐ 3.1. Հանրային ծառայության շրջանակը հստակ չէ

**182.** Հանրային ծառայությունը կարգավորող օրենսդրություն վերջին տարիներին որոշակի բարեփոխումների է ենթարկվել, ընդլայնվել է քաղաքացիական ծառայողների շրջանակը, այնուամենայնիվ, հանրային ծառայության շրջանակը դեռևս լիարժեք միասնական չէ, և որոշ խմբերի կարգավիճակը դեռևս հստակ չէ: Առկա են պետական ծառայության տեսակներ, որոնցից յուրաքանչյուրը կարգավորվում է առանձին օրենսդրությամբ: Ընդհանուր առմամբ՝ առկա է պետական ծառայության 10 տեսակ<sup>4</sup>: Դրանց մասով առանձին ինստիտուցիոնալ

<sup>4</sup> Ըստ Հանրային ծառայության մասին օրենքի՝ քաղաքացիական, դատական, դիվանագիտական, պաշտպանության, ազգային անվտանգության, ռատիկանության, հարկային, մաքսային, փրկարար

կարգավորումների գոյությունը ոչ միայն խորընդոտում է հորիզոնական շարժունությունը, այլև՝ մեծ հնարավորություն է ստեղծում տարբեր մարմիններում աշխատողների համար կամայական, իմանականում չհիմնավորված ու անհավասար կարգավորումներ ու պրակտիկա կիրառելու համար:

**183.** Պետական կառավարման համակարգում տարիների ընթացքում ձևավորվել և ամրապնդվել են հանրային և քաղաքացիական ծառայության համակարգից դուրս գործող և գերազանցացած մասնավոր իրավունքի հիմունքներով աշխատանք կատարող անձնակազմ ունեցող քվազի-պետական կառույցներ, մասնավորապես՝ պետական ոչ առևտրային կազմակերպություններ (**ՊՈԱԿ**), համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպություններ (**ՀՊԱԿ**), ծրագրերի իրականացման գրասենյակներ (**ԾԻԳ**), պետության կողմից հիմնադրված հիմնադրամներ, պետական մասնաբաժնով բաժնետիրական ընկերություններ: Նշված կառույցներում դեկավար և մասնագիտական պաշտոնների համալրման, գործառույթների նկարագրի, աշխատանքի գնահատման և ծառայողական այլ իրավահարաբերություններ կարգավորվում են հանրային կամ քաղաքացիական ծառայության օրենսդրությունից դուրս: Արդյունքում պետական գործառույթ իրականացնող տարբեր կատեգորիայի աշխատողների միջև ստեղծված են անհավասար պայմաններ, այդ թվում՝ աշխատանքի ընդունման պահանջների և ընթացակարգերի, վարձատրության, կարգավիճակի և այլ հարցերում: Միաժամանակ, գործնականում դժվար է հանրային/քաղաքացիական ծառայության և նշված կառույցների անձնակազմի միջև ապահովել հորիզոնական շարժունություն: Այս ամենը հանգեցրել է նրան, որ պետական ինստիտուտներում խեղաթյուրվել են քաղաքականության մշակման, ծրագրերի իրականացման ու կառավարման, վերահսկողության հետ կապված կարողությունները:

**184.** Նման խնդիրներ առկա են նաև հանրային ծառայության (**ՀԾ**) և քաղաքացիական ծառայության (**ՔԾ**) մասին 2018 թվականի օրենքների շրջանակներում կարգավորվող՝ քաղաքացիական աշխատանք կատարող (մասնագետներ, իրավախորհրդատուններ, առանձնացված ստորաբաժանումների խորհրդականներ և այլն) ու տեխնիկական սպասարկում իրականացնող և քաղաքացիական ծառայողների խմբերի հետ կապված կարգավորումներում: Մասնավորապես, **ՀԾ** օրենքը սահմանում է, որ քաղաքացիական աշխատանք և տեխնիկական սպասարկում կատարելու իրավահարաբերությունները կարգավորվում են աշխատանքային օրենսգրքով, սակայն սահմանված չէ, թե որն է քաղաքացիական աշխատանքը, և մասնավորեցված չէ, թե ինչ գործառույթներ է նախատեսում տեխնիկական աջակցությունը: Նշված կատեգորիաների անձնակազմի և քաղաքացիական ծառայողների կողմից իրականացվող գործառույթների հստակ բաշխում չի ապահովվում, սահմանվում են տարբեր կարգավորումներով, ինչպես նաև՝ տարբեր են աշխատանքի ընդունման, վարձատրության և աշխատանքային այլ հարաբերությունների հետ կապված կարգավորումները: Սա առաջ է բերում կրկին հանրային ծառայության ողջ համակարգում աշխատանքային ռեսուրսների և անձնակազմի կառավարման հետ կապված սուրբեկությունը և իրավիճակային որոշումներ, խաթարվում են մասնագիտական գործունեության ապահովման տեսակետից ինստիտուցիոնալ կարողությունների ծևավորման ու զարգացման նպատակներն ու գործընթացները:

**185.** Պետական համակարգի մարմինների կառավարչական կառուցվածքները ներառում են քաղաքական, վարչական, հայեցողական, քաղաքացիական ծառայության պաշտոնախմբեր, որոնց միջև հստակ չեն դերաբաշխումները և դեկավար-ենթակա հարաբերությունները: Ընդհանուր առմամբ գործադիր կառավարման թվով 44 (առանց ինքնավար և վարչական

---

ծառայությունները, Աժ աշխատակազմում պետական ծառայությունը, Ազգային անվտանգության խորհրդում, ինչպես նաև օրենքներով նախատեսված այլ ծառայություններ):

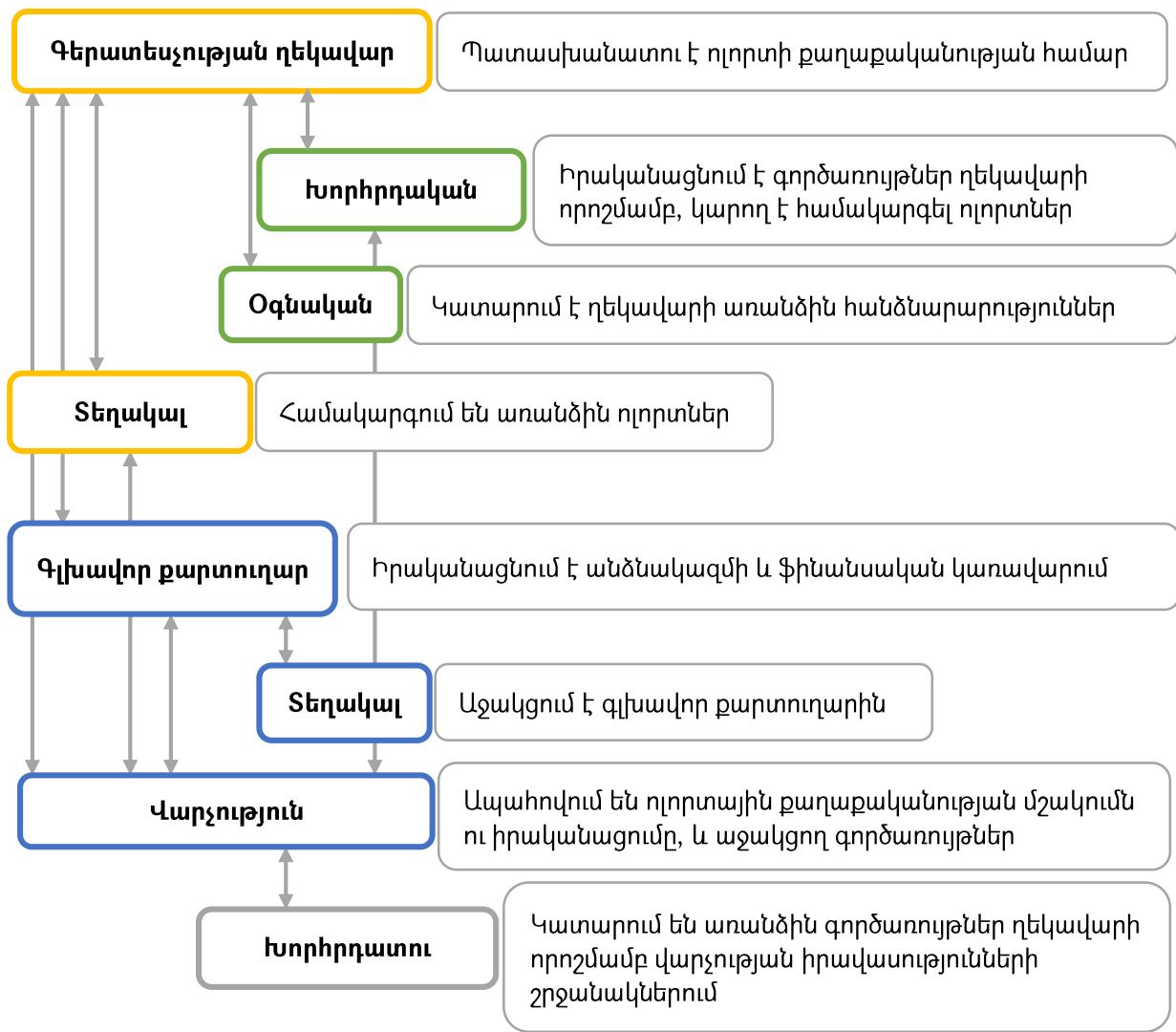
մարմինների) մարմինների համար սահմանված՝ առավելագույն 14,581 հաստիքային միավորներից (չի ներառում արտաքին գործերի նախարարության, ոստիկանության և ազգային անվտանգության համակարգը) 318-ը կամ 2.2 տոկոսը բաշխված են քաղաքական, վարչական և հայեցողական պաշտոնների համար: Ներկա վիճակի ուսումնասիրությունը և Ռազմավարության շրջանակներում իրականացված խորին հարցազրույցների արդյունքները փաստում են, որ առկա են լիազորությունների, դրվագ խնդիրների ու գործառույթների համընկնումներ, և արդյունքում առաջանում է կառավարման համակարգի ընդհանուր տրամաբանության, գործընթացների կառավարման, հաղորդակցության ուղիների, պատասխանատվության և որոշումների կայացման համակարգային խեղաթյուրում:

**186.** Ինչպես երևում է Գծապարկեր 7-ից, խնդրահարույց է հատկապես գերատեսչության դեկավարի տեղակալների, խորհրդականների և գլխավոր քարտուղարի միջև դերային բաշխումը: Գերատեսչության դեկավարի հայեցողությամբ հնարավորություն է ընձեռվում թե՛ տեղակալներին, թե՛ խորհրդականներին վերապահելու առանձին ոլորտների համակարգում: Միաժամանակ, գլխավոր քարտուղարը, ում ի պաշտոնե վերապահված են ֆինանսական և անձնակազմի կառավարման գործառույթները, միջանկյալ օղակ է ներգերատեսչական հաղորդակցության ուղիների և գործընթացների կառավարման շղթայում՝ առանց էֆեկտիվ ազդեցության հնարավորության: Ստեղծված հիերարխիայի արդյունքում մասնագիտական ստորաբաժանման դեկավարը հաշվետու է միջինում 2-3 դեկավարի: Սա կառավարման անարդյունավետության ակնհայտ դրսնորում է, ինչը նշանակալիորեն ավելացնում է վարչարարությունը, էապես դանդաղեցնում որոշումների կայացման գործընթացը, բոլոր մակարդակներում աղճատում անհատական պատասխանատվության ինստիտուտը՝ առաջացնելով բովանդակային և կատարողական պատասխանատվության ծնախեղում, և, ի վերջո, ռեսուրսային անարդյունավետության:

**187.** Գերատեսչության դեկավարից (քաղաքական/վարչական պաշտոն) ներքև մինչև քաղաքացիական ծառայության պաշտոններ կարելի է համարել, այսպես կոչված, «ավարի» համակարգ: Վերջինիս առանձնահատկությունն այն է, որ ընտրություններում հաղթած ուժը բնական է համարում իր աջակիցներին պետական պաշտոններում նշանակելը: Կառավարման բուրգում այս պաշտոնախումբը, այսպես կոչված, «անվտանգության հանգրվանն» է՝ մի կողմից որպես քաղաքական լոյալության դիմաց պարզևատրում, մյուս կողմից՝ որպես համակարգի մեջ դեկավարի քաղաքական օրակարգի իրացումը երաշխավորող: Նման կառուցակարգի ամենակարևոր առաքելությունը դառնում է ոչ թե ինստիտուցիոնալ կամուրջ լինելով քաղաքական օրակարգի և քաղաքականության մշակման միջև, այլ՝ «իշխանության հսկիչի» դերակատարում ստանձնելը: Ու հաճախ այս օղակի պաշտոնյաները, օգտվելով առկա քաղաքական վստահությունից և տարբեր պատճառներով քաղաքացիական ծառայության հանդեպ անվստահությամբ պայմանավորված, պատվիրակվում են քաղաքականության մշակման գործառույթով: Հաշվի առնելով այդ խմբի պաշտոնի կարճաժամկետ ու փոփոխելի բնույթը՝ անհնար է դառնում բարեփոխումների շարունակականության ապահովումը և ինստիտուցիոնալ կարողությունների զարգացումը:

## Գծապատկեր 7

### Պետական կառավարման մարմնի տիպային պաշտոնային սխեմա



**188.** Նշված հանգամանքների բերումով լրջագույն խնդիր է արհեստավարժ միջին օղակի կառավարիչների կոնսոլիդացված ներուժի բացակայությունը, որը համապատասխան համակարգման դեպքում կապահովեր արդյունավետ և լավ կառավարման սկզբունքների կիրառումը և արդյունավետ հաղորդակցությունը քաղաքական և քաղաքացիական ծառայողների միջև՝ անկախ քաղաքական վերնախավի փոփոխությունից: Հանրային ծառայության առաջարեմ փորձ և ավանդույթներ ունեցող երկրներում այս առաքելությունը սովորաբար իրականացնում են հատուկ ուսուցում անցած և տևական լրտք փորձառություն կուտակած անձինք՝ որպես հանրային/քաղաքացիական ծառայության առանձնացված խումբ՝ ավագ գործադիր կորպուս:

## ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՆՊԱՏԱԿ 3.1.

### Հանրային ծառայության շրջանակը համապարփակ է

#### Մասնավոր նպատակ 3.1.1.

Հանրային ծառայության հորիզոնական և ուղղահայաց շրջանակն ապահովում է պետական ծառայությունների միասնականությունը

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Հանրային ծառայության հորիզոնական շրջանակի կարգավորումների վերանայում
- 2) Քաղաքացիական աշխատանք կատարողների ինստիտուտի վերանայում և քաղաքականության առաջարկությունների մշակում, կարգավորումների վերանայում
- 3) ՊՈԱԿ-ների, ՀՈԱԿ-ների, ԾԻԳ-երի, պետության կողմից հիմնադրված հիմնադրամների, պետական մասնաբաժնով բաժնետիրական ընկերությունների աշխատողների կարգավիճակը սահմանող իրավակարգավորումների մշակում

#### ՍԿԶԲՈՒՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Հանրային ծառայությունը, որպես արդյունավետ ինստիտուտների կայացման ողնաշար, պետք է լինի պետական համակարգի համար ոչ թե «փակ» կամ սահմանափակող մոդել, այլ՝ արդյունավետ գործելու հնարավորությունն ու բարձրորակ կարողությունն ու մասնագիտական հենքն ապահովող: Այս նպատակով կներդրվեն համարժեք կառուցակարգեր հանրային ծառայության համակարգի կարծրացած մոդելի ճկունությունն ավելացնելու ուղղությամբ, ինչը պետք է՝ սահմանված ժամկետներում ծրագրերի և առաջադրանքների համար մասնագետներ ներգրավելու համար:
- 2) Ապահովելու է պետական համակարգում աշխատողների կարգավիճակը սահմանող, պաշտոնների դասակարգման, աշխատանքի ընդունման ու ազատման, կատարողականի գնահատման, վերապատրաստումների, աշխատանքի կազմակերպման և այլ հարաբերությունները կարգավորող միասնական օրենսդրություն՝ նպաստելով ՀԾ և ՔԾ փոխկապակցվածությանը, ՔԾ շրջանակի ընդլայնմանը և միասնականությանը:
- 3) Կարևոր է նաև ապահովել հանրային հատվածում աշխատողների աշխատանքային փոխհարաբերությունների կարգավորման միասնականությունը և միաժամանակ տարբերությունը մասնավոր հատվածի հետ (աշխատանքային ստաժ, բարեկարգություն, համալրում և գնահատում): Փոփոխությունները կներառեն պետական ֆինանսավորում ունեցող և մասնավոր իրավունքի հիմունքներով կարգավորվող հաստատությունների աշխատողների կարգավիճակի ճշգրտում՝ նրանց դարձնելով հանրային աշխատողներ, որոնց վրա կտարածվեն ՀԾՕ որոշակի դրույթներ:
- 4) Պետք է հստակեցվեն հանրային ծառայության 6-րդ, 7-րդ և 8-րդ ենթախմբերի և տեխնիկական սպասարկման պաշտոնների միջև տարբերություններն ու պահանջները:
- 5) ՀԾ և ՔԾ օրենքների ներդաշնակեցման նպատակով կապահովվի պետական բոլոր ծառայությունների և աշխատողների մասով միասնական տիպարանությունը, կիստակեցվի հանրային ծառայողների համապատասխան խմբերի կարգավիճակը:

### Մասնավոր նպատակ 3.1.2.

#### Ձևավորված է արհեստավարժ ավագ գործադիր կորպուս

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Ավագ գործադիր կորպուսի ձևավորման հայեցակարգի մշակում և հաստատում
- 2) Ավագ գործադիր կորպուսի ձևավորման և գործունեության կարգավորման օրենսդրության մշակում
- 3) Ավագ գործադիր կորպուսի հավաքագրման, համալրման, ուսուցման, վարձատրության և խրախուսման ընթացակարգերի սահմանում
- 4) Ավագ գործադիր կորպուսի կադրերի բանկի Էլեկտրոնային մոդուլի մշակում և ինտեգրում HRMIS համակարգի մեջ
- 5) Ավագ գործադիր կորպուսի ուսուցման և վերապատրաստման ծրագրի մշակում
- 6) Ավագ գործադիր կորպուսի ուսուցման և վերապատրաստման դասընթացների մշակում
- 7) Ավագ գործադիր կորպուսի թեկնածուների հավաքագրման գործընթացի մեկնարկ
- 8) Ավագ գործադիր կորպուսի թեկնածուների վերապատրաստումների մեկնարկ

#### ՍԿՐԻՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Հանրային ծառայության մասին օրենքով դասակարգված հայեցողական պաշտոնների հիերարխիկ կառուցվածքը բերում է այն համոզման, որ ինչ այս հատվածում է գտնվում այն առանցքային խոմբը, որը կապող օղակ է քաղաքացիական ծառայության և ընտրված քաղաքական ուժի կողմից նշանակված նախարարների միջև:
- 2) Վարչական, ինքնավար, հայեցողական պաշտոնների խմբերից առանձնանում է վարչական պաշտոնների խոմբը, որին վերապահված է հստակ վարչական գործառույթ և օրենքով սահմանված է այդ պաշտոնները զբաղեցնողների նշանակման քաղաքական և հայեցողական ազատությունը: Այս խմբի կողմից պետական գործերի վարման արհեստավարժությունը առանցքային է գործադիրի հաջողության համար:
- 3) Կառավարման գործառույթների ապահովման, համապատասխան մարմիններում մարդկային ռեսուրսների կառավարման պատասխանատվության տեսանկյունից առանձնանում է գլխավոր քարտուղարների և նրանց տեղակալների պաշտոնների խումբը: Քաղաքացիական ծառայության կառավարիչները կարևոր դերակատարում ունեն երկրի զարգացման գործում, ուստի նրանց պարտականությունների կատարման համար պահանջվում են հատուկ առաջնորդման կարողություններ:
- 4) Ըստ այդմ՝ նախանշված մի շարք պաշտոնների խմբեր պետք է ստանան հատուկ կարգավիճակ, ինչը ենթադրում է հավաքագրման, աշխատանքի ընդունման և վարձատրության հատուկ պայմաններ: Վերջիններիս կոմպետենտությունը ոչ միայն բարձր մակարդակի փորձագիտական գիտելիքներն ու կառավարչական հմտություններն են, այլև հիմնարար արժեքներն ու վարքագիծը, որոնք երաշխավորում են պետության քաղաքականության արդյունավետ իրականացման ապահովումը՝ ի նպաստ հասարակության բարեկեցության, օրինապաշտության, բարեվարքության, անաշառության և ներառականության:
- 5) Արհեստավարժ ավագ հանրային պաշտոնյայի առկայությունը ոչ միայն կարևոր է ինստիտուտների կայունության, համակարգում փորձագիտական գիտելիքների շարունակականության, այլև՝ ընթացիկ կառավարման արդյունավետության համար:

Գտնվելով վարչական ապարատի ամենաբարձր օղակում՝ նաև իր ենթակայության տակ գտնվող մյուս քաղաքացիական և հանրային ծառայողների համար օրինակ է՝ թե՛ մասնագիտական կոմպետենցիաների առումով և թե՛ որպես հանրային շահի բարձր գիտակցումը կրող և տարածող՝ համընդհանուր արժեհամակարգի կրող:

- 6) Կճևավորվի ավագ գործադիր կրոպուս, այն է՝ հանրային ծառայության բարձրագույն մակարդակի կառավարման պաշտոններ զբաղեցնող արհեստավարժ ծառայողների խումբ, որի կազմում ընդգրկված քաղաքացիական ծառայողները մրցակցային հիմունքներով նշանակվում են այնպիսի պաշտոնների, որոնց գործառույթները ներառում են քաղաքականության մշակումը և իրականացումը, խորհրդատվությունը, օպերատիվ կառավարումը, հավաքական ծառայությունների մատուցումը և այլն:

### **ԽՆԴԻՐ 3.2. Հանրային ծառայությունը գրավիչ չէ**

**189.** Որակյալ, արհեստավարժ և կայուն հանրային ծառայության առկայությունը հանրային կառավարման համակարգի և հանրային քաղաքականության արդյունավետության հիմնարար նախապայմաններից է: Այս համատեքստում տաղանդների ներգրավման ու պահպանման քաղաքականության առանցքում հանրային ծառայության գրավչության ապահովումն է արդյունավետ վարձատրության, առաջխաղացման և ոչ նյութական շահադրդման համակարգերի գործարկման միջոցով:

**190.** Ներկայումս հանրային ծառայությունը մի շարք պատճառներով գրավիչ և մրցունակ չէ երիտասարդների և արհեստավարժ մասնագետների համար, ինչի հետևանքով գործադիր իշխանության մարմիններում որակյալ մարդկային ռեսուրսներով ապահովածության լրջագույն խնդիր կա: Ինչպես երևում է Աղյուսակ 2-ից, 2016-2017 թթ. աշխատանքի ընդունման արդյունավետությունը ցածր է հատկապես բարձր պաշտոնների խմբերի համար:

### **Աղյուսակ 2**

#### **Աշխատանքի ընդունման արդյունավետությունը**

Ցուցանիշ	Կրտսեր պաշտոններ		Առաջատար և գլխավոր պաշտոններ		Բարձրագույն պաշտոններ	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Մրցույթի համար ներկայացված թափուր պաշտոններ	144	64	1260	1404	36	31
Պահանջներին համապատասխանող թեկնածուներ	511	156	1340	1266	24	36
Յուրաքանչյուր թափուր պաշտոնի համար պահանջներին համապատասխանող թեկնածուների հարաբերակցությունը	3.5	2.4	1.1	0.9	0.7	1.2
Արտաքին մրցույթների արդյունքում նշանակումների քանակը	123	61	762	517	17	15
Ներկայացված թափուր պաշտոններում նշանակումների %-ը	85	95	60	54	47	50

**191.** Համակարգը չի նախատեսում շահադրդման արդյունավետ միջոցներ, ինչը նույնպես նվազեցնում է ՀԾ/ՔԾ գրավչության մակարդակը: Պետական մարմիններում ներդրված չեն աշխատողների կարիերայի պլանավորման գործիքակազմ ու հանրային ծառայողների ինքնահրացման և ինքնազարգացման գործուն համակարգեր: Նկատվում է հատկապես արժեքավոր և բարձրորակ կարիերի արտահոսք և, նաև դրանով պայմանավորված, կառավարման արդյունավետության էական անկում, ինստիտուցիոնալ կատարողականի ցածր մակարդակ, հանրությանը մատուցվող ծառայությունների անբավարար որակ, և որպես հարակից հետևանք՝ համակարգի նկատմամբ հանրային վստահության անկում, հանրային ծառայողի իմիջի խեղաթյուրում ու բացասական վերաբերմունքի ծևավորում:

**192.** Խնդիր է աշխատակազմի հավաքագրման և համալրման գործող համակարգի պայմաններում, որը չնայած ՔԾ օրենսդրությամբ նախատեսած վերջին բարելավումներին, շարունակվում են գերազանցապես գնահատել թափուր հաստիքի համար դիմաների ոչ թե գիտելիքը, հմտություններն ու կարողությունները, այլ՝ իրավական ակտերի իմացության աստիճանը: Սա էականորեն նվազեցնում է արհեստավարժ մասնագետների շրջանում քաղաքացիական ծառայության մրցույթին մասնակցելու շահադրդումը՝ էականորեն նվազեցնելով անձնակազմի հավաքագրման արդյունավետությունը:

**193.** Նոր կարգավորումներով ՔԾ օրենքը նախատեսում է քաղաքացիական ծառայողների շահադրդումն ապահովող նոր գործիքակազմ՝ տեղափոխում, փոխադրում և գործուղում՝ ապահովելու համար հանրային ծառայողների հորիզոնական շարժունությունն ու նրանց առաջադրվող խնդիրների բազմազանությունը, իսկ փորձնակի ինստիտուտի ներդրմամբ ու վարկանիշային ցուցակներից նրանց համալրման օրենքով նախատեսված դրույթները լրացուցիչ հնարավորություններ են ստեղծում քաղաքացիական ծառայության համակարգ մուտք գործելու ցանկություն ունեցող աշխատուժի համար՝ մեծացնելով համակարգի գրավչությունը: Այդուհանդերձ, գործնականում ցածր է հորիզոնական մոբիլության կիրառությունը: Հորիզոնական շարժունության նոր մեխանիզմները կիրառելիս՝ հանրային ծառայողների որոշ սոցիալական երաշխիքներ չեն պահպանվում: Սա վնասում է համակարգի ճկունությանը և հանրային հատվածի գրավչության բարձրացման ջանքերին:

**194.** Խնդրահարուց են նաև ուղարկած շարժունության՝ առաջխաղացման սահմանափակ հնարավորությունները: Թեպետ գործող համակարգը ֆորմալ տեսակետից ներառում է առաջընթացի արժանիքահենք մեխանիզմ, սակայն քաղաքացիական ծառայողների գնահատմամբ՝ այն կանխատեսելի չէ ու ըստ էության չի ընկալվում որպես շահադրդման գործուն համակարգ: Այս համատեքստում քննարկման առարկա է նաև թափուր հաստիքի համալրման գործող պրակտիկան, քանի որ հաստիքի համալրումը բացառապես մրցութային եղանակով դիտարկվում է որպես համակարգում աշխատող քաղաքացիական ծառայողներին ապամոտիվացնող մեխանիզմ:

**195.** Պետական կառավարման համակարգում վարձատրության և պարզեցնող մշտապես հանրային քննարկումների թիրախում են: Հանրային դիսկուրսը, այնուհանդերձ, չունի միանշանակ և միավեկտոր դրսեւում: Մի կողմից՝ առկա է քննարկում պետական հատվածում ցածր և ոչ մրցունակ վարձատրության վերաբերյալ, մյուս կողմից՝ պարբերաբար սուր քննադատություններ են հնչում պետական ծառայողներին տրվող պագևավճարների, դրանց ծավալների վերաբերյալ:

**196.** 2013 թվականի «Պետական պաշտոններ գրավեցնող անձանց վարձատրության մասին» օրենքով ներդրվեց հանրային կառավարման ոլորտի (բացառությամբ տեղական ինքնառավարման) վարձատրության միասնական համակարգը: Վարձատրության նոր մոդելը կառուցվել է հիմնական և լրացուցիչ աշխատավարձերի, պարզեցնումների և սոցիալական երաշխիքների հենասյուների վրա: Սահմանվել է աշխատավարձի չափի

որոշման ավելի ճկուն համակարգ՝ ուղղակի կապ ապահովելով բազային աշխատավարձի և նվազագույն աշխատավարձի միջև, ընդհանուրացվել է աշխատաշուկայի վերլուծության արդյունքների հիման վրա աշխատավարձի վերանայման համակարգը՝ պետական հատվածում մասնավոր հատվածի նկատմամբ մրցունակ աշխատավարձեր սահմանելու նպատակով։ Վարձատրության միասնական համակարգի ներդրումից հետո, սակայն, աշխատավարձի համակարգային բարձրացում չի իրականացվել։

**197.** ՏՀՀԿ/ԵՄ ՍԻԳՄԱ Ելակետային գնահատման գեկույցում նշվում է, որ չնայած պետական ծառայողների վարձատրության համակարգը կառուցված է միջազգային փորձում առկա մեթոդներին համահունչ, այն գերծ չէ թերություններից, որոնցից են, օրինակ այն, որ պետական ծառայության պաշտոն զբաղեցնող անձանց վարձատրության չափերի փոփոխության համար հիմք հանդիսացող՝ պետական և մասնավոր հատվածների աշխատաշուկայի վերլուծության իրականացման պարբերականությունը բավականին մեծ է՝ 3 տարին մեկ անգամ։ Նշվում է նաև, որ պետական և մասնավոր հատվածի միջին աշխատավարձերի միջև էական խզվածք կա։ Նշվում է, որ ըստ պաշտոնական վիճակագրության՝ 2016 թվականին պետական հատվածի միջին աշխատավարձը կազմել է մասնավոր հատվածի միջին աշխատավարձի 82 %-ը։

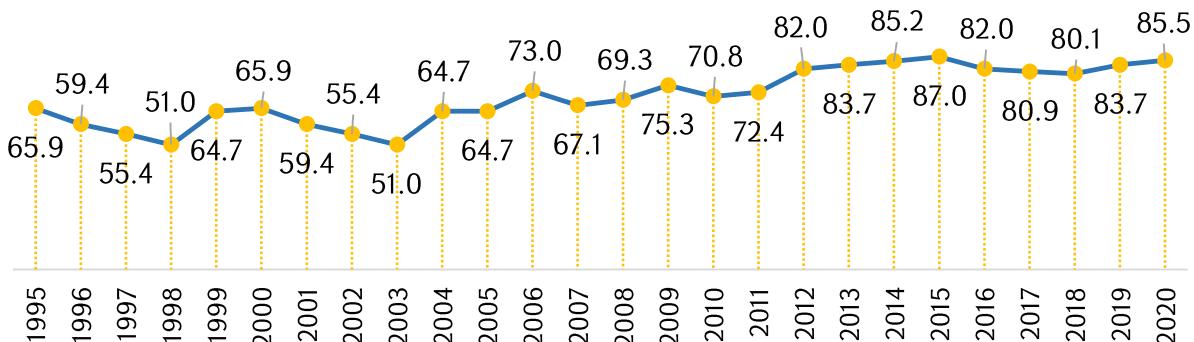
**198.** Վարձատրության վերաբերյալ համապարփակ և միասնական տեղեկատվություն չի հավաքագրվում, պարբերական հաշվետվություններ ու վերլուծություններ հասանելի չեն և չեն հրապարակվում։ Պաշտոնական վիճակագրության տեղեկատվության համաձայն՝ 2020 թվականի հունվար-դեկտեմբերին պետական հատվածում միջին ամսական աշխատավարձը կազմել է մոտ 170.0 հազար դրամ՝ ոչ պետական հատվածում միջին ամսական աշխատավարձի 85.5 տոկոսը (Գծանկար 2)։

**199.** Հատկանշական է, որ պետական և ոչ պետական հատվածներում միջին աշխատավարձի տարեկան անվանական աճի վարքագծերը տատանվում են համադրելի միջակայքի շուրջ (Գծապատկեր 3)։ Աշխատավարձի տարեկան անվանական աճի վերջին 24-ամյա դինամիկայից ակնհայտ է, որ ինստիտուցիոնալ հատվածների համեմատական պատկերի մասով չկա հստակ օրինաչափություն։ Տարբեր տարիներին պետական հատվածում վարձատրության աճը նույնիսկ առաջանցիկ է եղել ոչ պետական հատվածի նկատմամբ։ Օրինակ՝ 2020 թ. նախորդ տարվա համեմատ պետական հատվածում անվանական աշխատավարձի աճը կազմել է 5.3 % ոչ պետական հատվածում աճի 3.0 % աճի համեմատ։

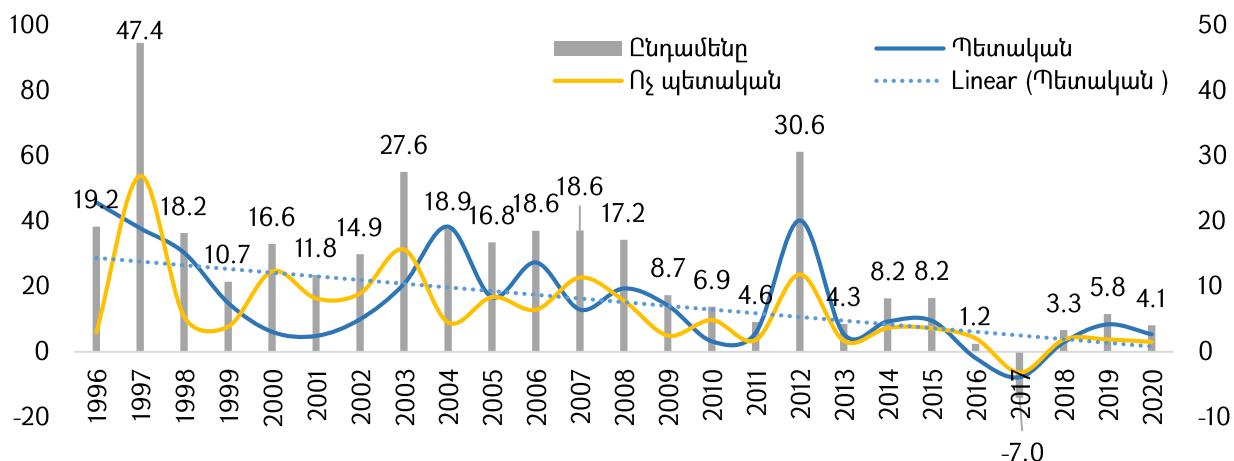
## Գծանկար 2.

**Պետական և ոչ պետական հատվածներում միջին ամսական անվանական աշխատավարձերի հարաբերակցություն, 1995-2020 թթ., տոկոս**

## Գծանկար 3



**Պետական և ոչ պետական հատվածներում միջին անվանական աշխատավարձերի տարեկան աճի դինամիկան, 1996-2020 թթ., տոկոս**



**200.** Բնակչության կենսամակարդակի ընդհանուր ցուցանիշների հետ համեմատության մեջ դիտարկելիս՝ միջին ամսական աշխատավարձը տնային տնտեսության մեկ շնչի հաշվով միջին ամսական դրամական եկամուտները գերազանցում է գրեթե 3.2 անգամ (2019 թ.), իսկ սպառողական ծախսերը՝ գրեթե ավելի քան 4 անգամ (2019 թ.): Միաժամանակ նկատենք, որ 10-ամյա հեռավորության կտրվածքով՝ 2008 թ. այդ հարաբերակցությունը կազմել է՝ 3.9 անգամ դրամական եկամուտների և 3.6 անգամ սպառողական ծախսերի նկատմամբ: Ուշագրավ է, որ նոյն 10-ամյա կտրվածքով դրամական եկամուտների անվանական աճը կազմել է 2.3 անգամ, սպառողական ծախսերինը՝ 1.6 անգամ, իսկ պետական հատվածում միջին անվանական աշխատավարձի աճը՝ 1.8 անգամ: Միջին ամսական անվանական աշխատավարձը մոտ 3.5 անգամ գերազանցում է օրենքով սահմանված նվազագույն աշխատավարձը (55000 << դրամ):

**201.** Ակնհայտորեն, պետական հատվածում միջին ամսական աշխատավարձի վերը նշված դինամիկայ և համեմատականներն իրավիճակի պարզագույն պատկեր են արտացոլում: Ինստիտուցիոնալ երկու՝ պետական ու ոչ պետական հատվածներից յուրաքանչյուրի դեպքում աշխատավարձերի փոփոխությունների հիմքում ընկած են շատ տարբեր գործոններ ու շարժադրիթներ: «Ենթակարգ» պետական համակարգում աշխատավարձի վերաբերյալ օբյեկտիվ եզրակացնություններ կառուցելու և դրանց վերանայման վերաբերյալ բարեփոխումների հիմնավորված օրակարգ ձևավորելու համար անհրաժեշտ է խորքային ու համակողմանի վերլուծություն իրականացնել:

**202.** Միաժամանակ, պետական հատվածում վարձատրության խնդիրները չեն հանգում գերազանցապես և բացառապես աշխատավարձի մեծությանը: Առկա են համակարգային բնույթի անկատարություններ, որոնց հասցեագրումը կարող է էաապես բարեկավել վիճակը հանրային ծառայության համակարգում և՝ նյութական փոխհատուցման ու խրախուսման նկատմամբ աշխատողների վերաբերմունքի, և՝ հանրային ընկալման ու համակարգի գրավության տեսակետներից: Առերևույթ թերևս խախտված են վարձատրության համակարգի որոշ սկզբունքներ, որոնք սահմանված են համապատասխան օրենքով:

**203.** Մասնավորապես՝ պետական պաշտոն և այլ պաշտոն գրադեցնող անձանց պաշտոնային դրույքաչափերի հաշվարկման գործակիցների համակարգը լրացուցիչ հիմնավորման կարիք ունի և՝ ըստ պատասխանատվության ու իրավասությունների պաշտոնների միջև համարժեքություն ապահովելու, և՝ նոյն պաշտոնային խմբի ներսում տարբեր մակարդակներին վերագրված գործակիցների միջև հեռավորության մասով:

**204.** Պետական պաշտոն (քաղաքական, ինքնավար, հայեցողական, վարչական) գրադեցնող անձանց աշխատավարձերի պաշտոնային դրույքաչափերի հաշվարկման գործակիցների (Աղյուսակ 3) դիտարկումը ցոյց է տալիս, որ բոլոր խմբերում խտության գործակիցները ցածր են պետական ծառայության խմբերի գործակիցներից:

### Աղյուսակ 3

#### Պաշտոնային գործակիցների համեմատական պատկերն ըստ պետական պաշտոնների

ՀՀ	Պետական պաշտոնների խմբեր <sup>5</sup>	Քանակը	Հաշվարկային գործակից		Խտության գործակից <sup>6</sup>
			Նվազագույն	Առավելագույն	
1	Քաղաքական	12	8.50	20.00	2.35
2	Ինքնավար	65	4.25	16.00	3.76
3	Հայեցողական	62	3.00	11.00	3.67
4	Վարչական	53	6.00	12.00	2.00

**205.** Պաշտոնային դրույքաչափերի հաշվարկման գործակիցների քարտեզն էապես տարբեր է պետական ծառայության պաշտոնների տարբեր խմբերի համար (Աղյուսակ 4): Առավելագույն և նվազագույն գործակիցների միջև ամենամեծ տարբերությունը կամ, այլ կերպ ասած, խտության գործակիցը, պաշտպանության նախարարության համակարգում է, նվազագույնը՝ հարկադիր կատարման ծառայության համակարգում: Ընդհանուր առմամբ պետական ծառայության բոլոր խմբերի հաշվով պաշտոնային դրույքաչափի խտության միջին գործակիցը 6.05 է: Առանձին պաշտոնների խմբերում տարբեր մակարդակներին համար պատասխանատվության, կոմպետենցիաների և փորձի տարբեր պահանջներ են գործում, ինչը հաճախ համարժեք չէ գործակիցներին կամ դրանց դինամիկային: Ուշագրավ է, որ գործակիցներից ամենացածրի (1.25) դեպքում անվանական հիմնական աշխատավարձը գերազանցում է օրենքով սահմանված նվազագույն աշխատավարձը մոտ 1.5 անգամ:

**206.** Նույնիսկ այն դեպքում, երբ տվյալ պաշտոնի խմբում գործակիցների քաշխումը կամ խտության գործակիցը կարող է համարվել ընդունելի նաև միջազգային կիրառելի փորձի տեսանկյունից, գործակիցների մասով անհամարժեքություններն ակնհայտ են պետական պաշտոնների և պետական ծառայությունների, ինչպես նաև՝ պետական ծառայության տարբեր խմբերի միջև: Օրինակ՝ փոխվարչապետի խորհրդականի համար՝ որպես հայեցողական պաշտոնյայի, որի համար պատասխանատվության հստակ շրջանակ սահմանված չէ, կիրառված է ավելի բարձր գործակից, քան նախարարի տեղակալի համար՝ որպես իրեն վերապահված կոնկրետ ոլորտների համար հստակ քաղաքական պատասխանատվություն կրող և ներկայացուցչական գործառույթներ իրականացնող պաշտոնյայի: Հարցերի տեղիք է տալիս նաև իշխանության թերի աշխատակազմերում վարչական ու հայեցողական պաշտոնյաներին նշանակված գործակիցների հանդեպ մոտեցումը, որտեղ նկատելի չեն դրանց պատասխանատվության ու իրավասության հետ տրամաբանորեն կապակցված օրինաչափություններ: Այսինքն՝ հստակ օրինաչափություն նկատելի չէ քաղաքական, վարչական ու հայեցողական պաշտոնների համար սահմանված գործակիցների մասով և՝ ուղղահայց հիերարքիայի, և՝ տարբեր խմբերի միջև ըստ պաշտոնի իրավասության ծավալի ու պատասխանատվության աստիճանի հատկանիշներով:

<sup>5</sup> Ըստ «Պետական պաշտոններ և պետական ծառայության պաշտոններ գրադեցնող անձանց վարձատրության մասին» ՀՀ օրենքի

<sup>6</sup> Խտության գործակիցը ցոյց է տալիս ծառայության տվյալ խմբում պաշտոնային դրույքաչափերի առավելագույն և նվազագույն գործակիցների հարաբերակցությունը:

## Աղյուսակ 4

### Պետական ծառայության պաշտոնային գործակիցների համեմատական պատկեր

<<	Պետական ծառայության խմբեր <sup>7</sup>	Հաշվարկային գործակից		Խտության գործակից
		Նվազագույն	Առավելագույն	
1	Հարկադիր կատարման ծառայություն	1.68	6.49	3.86
2	Դիվանագիտական ծառայություն	1.96	9.65	4.92
3	Քրեակատարողական ծառայություն	1.38	7.35	5.33
4	Փրկարար ծառայություն	1.38	7.35	5.33
5	Ազգային անվտանգության ծառայություն	1.39	7.47	5.37
6	ԱԱԾ ՊՊԾ	1.39	7.47	5.37
7	Հարկային և մաքսային ծառայություն	1.25	7.91	6.33
8	Պետական ծառայություն	1.25	9.65	7.72
9	Քաղաքացիական ծառայություն	1.25	9.65	7.72
10	Պաշտպանության նախարարություն	1.40	12.00	8.57

**207.** Խնդրահարուց են պետական պաշտոն գրադեցնող անձանց և պետական տարբեր ծառայությունների համար սահմանված գործակիցների միջև հարաբերակցությունները: Օրինակ՝ գրեթե համարժեք են նախարարի տեղակալի, նախագահի և ազգային ժողովի աշխատակազմերի ղեկավարի տեղակաների, ԶՈՒ գլխավոր շտաբի պետի տեղակալի և մի շարք այլ պաշտոնների համար սահմանված գործակիցը քաղաքացիական ծառայության ղեկավար պաշտոնների 1-ին՝ բարձրագույն խմբի համար սահմանված գործակիցը ծառայության 10-րդ տարվա համար: Մեկ այլ օրինակ՝ փոխվարչապետի ռեֆերենտի և դիվանագիտական ծառայության համակարգում ծառայության 8-րդ տարում վարչության պետի համար սահմանված են գրեթե հավասար գործակիցներ:

**208.** Նման կարգավորումները փաստացի ռիսկ են հարուցում աշխատավարձի համակագի 6-րդ՝ ծառայության ընթացքում պետական ծառայողների ավելի բարձր պաշտոններ գրադեցնելու ձգտումը խթանելու վերաբերյալ սկզբունքի արդյունավետ իրացման համար: Ավելին, այս տեսակետից նաև խնդիր է պետական նույն ծառայության շրջանակում տարբեր մակարդակների կամ ենթախմբերի միջև բնականոն աճի գործակիցների համակարգը: Համարժեք չեն առաջնադաշտային դեպքում աշխատավարձի գործակցային աճը և պատասխանատվության, իրավասությունների ու կոմպետենցիաների ծավալի աճը:

**209.** Խնդրահարուց է նաև, որ հանրային ծառայողների պարզևատրումն ընդունված է դիտարկել որպես աշխատավարձի հավելում, ավելին՝ աշխատողների խրախուսաման մոտեցումներն անհավասար պայմաններ և անարդարության միջավայր են ծևազորում: Պարզևատրումները կապված չեն կատարողականի հետ ու արժանիքահենք չեն. պարզևատրումների հարցում գերիշխում են հայեցողական մոտեցումները:

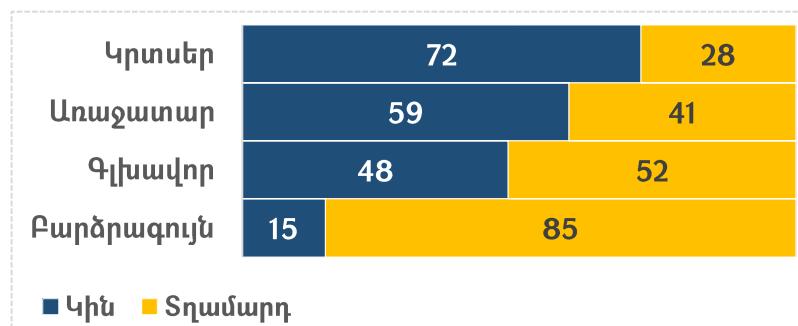
**210.** Պետական ծառայության տարբեր մակարդակներում լիարժեք իրացված չէ մարդկային հասանելի ներուժը հատկապես կանանց ներկայացվածության և ներգրավվածության տեսակետից: Չնայած այն հանգամանքին, որ 2018 թ. դրությամբ կանայք կազմել են բոլոր քաղաքացիական ծառայողների 55 %-ը, այդուհանդերձ, և վերջին 2-3 տարիներին մի շարք կին ղեկավարներ են նշանակվել, այնուամենայնիվ, կանանց ներգրավվածության բաշխումը

<sup>7</sup> Ըստ «Պետական պաշտոններ և պետական ծառայության պաշտոններ գրադեցնող անձանց վարձատրության մասին» <<օրենքի

շարունակում է անհամաչափ լինել, և դեկավար պաշտոններում այն բավարար չէ (Գծանկար 4): Պետական հատվածում գենդերային խզվածքը դրսևորովում է նաև վարձատրության հարցում: Պաշտոնական վիճակագրության համաձայն, օրինակ, 2019 թվականին պետական հատվածում միջին ամսական անվանական աշխատավարձի խզվածքն ըստ գենդերային հատկանիշի կազմել է մոտ 32 տոկոս: Համեմատության համար՝ ոչ պետական հատվածում այդ ցուցանիշը կազմել է մոտ 34 տոկոս: Թեպետ իրավակարգավորումները խտրական չեն և ֆորմալ առումով ընձեռում են առաջնադաշտական հավասար հնարավորություններ, կարիերայի զարգացումը տղամարդկանց շրջանում ավելի հավանական է, քան կանանց: Պատճառների ամբողջական և խորքային վերլուծություն իրականացված չէ:

#### Գծանկար 4

#### Կանանց և տղամարդկանց բաշխումը քաղաքացիական ծառայության համակարգում



**211.**Հանրային ծառայության անբավարար գրավչության պատճառներից հարցումների արդյունքներով համարվում է աշխատանքի կազմակերպման հարցում կոշտության բարձր աստիճանը, այդ թվում՝ ինչպես աշխատաժամանակի, այնպես էլ աշխատանքի պայմանների և աշխատանքի կազմակերպման ծևերի հետ կապված: Այս տեսակետից մասնավոր հատվածը շատ ավելի գրավիչ միջավայր կարող է առաջարկել, հատկապես երիտասարդ և նոր աշխատաշուկա մուտք գործող անձանց համար: Աշխատանքային պայմանների ճկունությունը պետք է դառնա քննարկման առարկա ինչպես կրճատ տևողությամբ աշխատաժամանակի, այնպես էլ հեռավար կամ համակցված աշխատանք իրականացնելու և այլ հնարավորություններ դիտարկելու մասով:

#### ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՆՊԱՏԱԿ 3.2.

**Հանրային ծառայությունը մրցունակ և արժանիքահենք է՝ ներգրավելով անհրաժեշտ կոմպետենցիա ունեցող մասնագիտական ներուժ**

#### Մասնավոր նպատակ 3.2.1.

**Ապահոված են մրցունակ և արժանիքահենք հանրային ծառայության կայացման անհրաժեշտ վերլուծական և քաղաքականության հիմքերը**

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Հանրային ծառայության գրավչության արտաքին և ներքին ընկալման համապարփակ ուսումնասիրությունների իրականացում.

- 2) Հանրային ծառայության համակարգում անձնակազմի հավաքագրման և համալրման վիճակի և ընթացակարգերի համակողմանի վերլուծություն.
- 3) Պետական հատվածում աշխատավարձերի և խրախուսման գործող համակարգի վերլուծություններ և արդյունավետության գնահատում.
- 4) Հանրային ծառայության համակարգում առաջխաղացման մոդելների համակողմանի վերլուծություն և խնդիրների ախտորոշում
- 5) Աշխատանքային ճկուն պայմանների և հնարավորությունների ուսումնասիրություն
- 6) Պետական հատվածում գենդերային հիմնախնդիրների համապարփակ վերլուծություն և խնդիրների ախտորոշում.
- 7) Պետական հատվածում վարձատրության քաղաքականության մշակում.

### Մասնավոր նպատակ 3.2.2.

Հանրային ծառայությունում անձնակազմի հավաքագրման և համալրման ընթացակարգերն արդիականացված են:

### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Հանրային ծառայության համակարգում անձնակազմի հավաքագրման և համալրման գործող իրավակարգավորումների վերանայում.
- 2) Հանրային ծառայության համակարգում կոմպետենցիաների գործող համակարգերի արդիականացում, վերջինիս հիման վրա ստուգման և թեստավորման համակարգերի վերանայում.
- 3) Ֆունկցիոնալ ու ինստիտուցիոնալ վերանայված համակարգին համարժեք՝ հանրային ծառայողների կոմպետենցիաների գործընթացի իրականացում.
- 4) Վերանայված կոմպետենցիաների և գնահատման արդյունքների հիման վրա կոմպետենցիաների զարգացման ծրագրերի մշակում և վերապատրաստումների անցկացում.

### ՍԿԶԲՈՒՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Հանրային ծառայության համակարգում անձնակազմի հավաքագրման և համալրման գործընթացներում անհրաժեշտ է փոխառել մասնավոր հատվածի լավագույն փորձը, ինչի արդյունքում աշխատանքի ընդունման ընթացակարգերը կլինեն ոչ թե ֆորմալ գիտելիքները ստուգելու միջոց, այլ՝ անձի կարողությունների, հմտությունների ու պոտենցիալի գնահատման հնարավորություն:
- 2) Հանրային կառավարման համակարգի մի շարք բարեփոխումներ արդյունավետ իրականացնելու, համակարգում առկա կարող ներուժը բացահայտելու և հզորացնելու, ինչպես նաև՝ համակարգը թարմացնելու նպատակով իրականացվում է գիտելիքների և կարողությունների ստուգման գործընթաց, ինչը պետք է հնարավորություն ընձեռի նույնականացնել առավել կոմպետենտ և մրցունակ անձանց՝ վերջիններիս դարձնելով համակարգային վերափոխման կորիզը և առանցքային կրողը:
- 3) Կոմպետենցիաների ստուգման գործընթացը պետք է հաջորդի կարողությունների զարգացման ուղղությամբ միջոցառումներին՝ հիմնված ստուգման մեթոդների ու գործիքների վերանայման վրա:

### Մասնավոր նպատակ 3.2.3.

Հանրային ծառայությունում հորիզոնական և ուղղահայաց շարժունության պայմանները բարելավված են

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Հանրային ծառայությունում հորիզոնական և ուղղահայաց շարժունության դեպքում սոցիալական երաշխիքների պահպանումը երաշխավորող կարգավորումների ներդրում
- 2) Հորիզոնական շարժունությունը խրախուսող գործիքակազմի մշակում
- 3) Քաղաքացիական ծառայողների առաջխաղացման խնդիրների վերհանում և առաջարկների փաթեթի մշակում

#### ՍԿՐԻՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Հանրային ծառայողների սոցիալական երաշխիքները սահմանող կարգավորումները կիամապատասխանեցվեն օրենսդրությամբ նախատեսված հանրային ծառայությունում հորիզոնական և ուղղահայաց շարժունության նոր գործիքակազմին՝ պահովելով սոցիալական երաշխիքների պահպանումը:
- 2) Հանրային ծառայողների առաջխաղացման պրակտիկան պետք է հիմնված լինի բացառապես արժանիքի վրա, միաժամանակ՝ հավասարակշռի համակարգում լավագույն կատարողականն ունեցող անձնակազմի գնահատումը համակարգից դուրս գտնվող կարողունակ անձանց ներգրավելու ցանկության հետ:

### Մասնավոր նպատակ 3.2.4.

Ապահոված է հանրային ծառայողների արժանապատիվ և մրցունակ աշխատավարձ

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Պետական հատվածում վարձատրության համապարփակ վերլուծություն, ներառյալ՝ ՀԾ/ՔԾ տարբեր խմբերի ու մակարդակների, մասնավոր հատվածի և միջազգային փորձի, գեներացիան խզվածքի, բնակչության կենսամակարդակի և այլ պարամետրերի դիտարկմամբ.
- 2) Պետական պաշտոն և պետական ծառայության պաշտոն զբաղեցնող անձանց աշխատավարձերի վերանայման հայեցակարգի մշակում.
- 3) Պետական պաշտոն և պետական ծառայության պաշտոն զբաղեցնող անձանց վարձատրության նոր համակարգի ներդրման օրենսդրական ապահովում.
- 4) Պետական համակարգում վարձատրության և պարգևատրման տեղեկատվության հավաքագրման մոդելի մշակում և ներդրում, ինչպես նաև՝ տիպային գեկուցի մշակման և հրապարակման իրավակարգավորումների ամրագրում.

#### ՍԿՐԻՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Աշխատավարձի վերանայում իրականացվելու է հետևյալ սկզբունքների պահպանմամբ.
  - Աշխատավարձը դիտվում է հանրային ծառայության գրավչության մյուս գործիքների ու բաղադրիչների հետ մեկ ամբողջության մեջ.
  - Ի լրումն նախորդ դրույթի՝ աշխատավարձի վերանայման ելակետը ոչ թե մասնավոր

հատվածի կամ այլ ընտրված հենանիշի հետ վարձատրության համադրելի, այլ՝ մրցակցային մակարդակ ապահովելն է.

- Աշխատավարձի ռեֆորմը հաջորդում է ֆունկցիոնալ և ինստիտուցիոնալ վերանայման հիմնարար նախապայմանի ապահովմանը.
- Աշխատավարձի համակարգը վերանայվում է, եթե ներդրված է կատարողականի և արդյունքի վրա հենված գնահատման համակարգը.
- Վերանայված աշխատավարձը հասանելի է դառնում ծառայողի մասնագիտական պատրաստվածության և զբաղեցրած պաշտոնին համարժեքության հավաստման հիմքով.
- Պետական ծառայողների համար ապահովվում են վերանայված աշխատավարձին անցնելու համար անհրաժեշտ ուսուցման ու կրթական հնարավորությունները.
- Աշխատավարձի վերանայման հետևանքով պետական պաշտոն և պետական ծառայության պաշտոն զբաղեցնող անձանց վարձատրության գծով պետական բյուջեի ծախսերի ծավալը չի կարող գերազանցել ընտրված հենանիշի մակարդակը:

### Մասնավոր նպատակ 3.2.5.

**Հանրային ծառայողների պարզևատրման համակարգն արժանիքահենք է՝ իիմնված կատարողականի և արդյունքների վրա**

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Քաղաքացիական ծառայողների կատարողականի գնահատման նոր համակարգի հայեցակարգի մշակում և համակարգի ներդրում.
- 2) Կատարողականի և արդյունքների վրա հենված պարզևատրման համակարգի մշակում.
- 3) Պարզևատրման նոր համակարգի ներդրման իրավական հենքի ապահովում.

#### ՍԿՐԻՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Ներդրվում է նոր չափորոշիչների հիման վրա պարզևատրման համակարգ, որի հիմնական նպատակը շահադրություն է:
- 2) Պարզևագնարը աշխատանքային պարտականությունների շրջանակներում հատուկ առաջադրանքը, ծրագրերում, նախագծերում ու աշխատանքային թիմերում մասնակցությունը գնահատելու նյութական խրախուսման միջոց է:
- 3) Պարզևատրումը փոխկապակցվում է արդյունքների և կատարողականի հետ:

### Մասնավոր նպատակ 3.2.6.

**Ստեղծված են հանրային ծառայության գրավչությունը մեծացնող աշխատանքային պայմաններ**

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Հանրային ծառայության առանձին խմբերի համար կրճատ աշխատաժամանակի կամ ճկուն ռեժիմի ընթացակարգերի մշակում և փորձնական կիրառում ընտրված պետական մարմիններում.
- 2) Հանրային ծառայության սոցիալական երաշխիքների նոր շրջանակի մշակում.

- 3) Հանրային ծառայության առանձին խմբերի համար այլ աշխատանքով զբաղվելու կարգավորումների սահմանում.

## ՍԿՐԻՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Բարեփոխումների առանցքը հանրային ծառայության համակարգում առաջնադաշտում արժանիքահենք դարձնելն է՝ միաժամանակ ստեղծելով կանանց ներգրավման, առաջխաղացման ու ներուժի լիարժեք իրացման նպաստավոր պայմաններ:
- 2) Շահադրդման ոչ նյութական միջոցները պետք է ուղղված լինեն ոչ միայն համակարգը գրավիչ դարձնելուն, այլև՝ աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը և աշխատանքային նոր մշակույթի ձևավորմանը:

---

### ԽՆԴԻՐ 3.3. Հանրային ծառայողների կոմպետենցիաների և մասնագիտական գիտելիքների շարունակական կատարելագործման հնարավորություններն անկատար են

---

**212.** Կառավարման արդյունավետությունն առաջին հերթին պայմանավորված է մարդկային կապիտալի որակով: Ժամանակակից տեխնոլոգիական և հանրային կյանքում տեղի ունեցող վերափոխումները նաև հանրային ծառայողների գիտելիքի, հմտությունների ու կարողությունների նկատմամբ պահանջներն ու ակնկալիքները, մշտապես մրցունակ մարդկային կապիտալ ձևավորելու քաղաքականությունն արմատապես վերանայելու անհրաժեշտություն են ծնում:

**213.** Օրենսդրությամբ քաղաքացիական ծառայողին ներկայացվող պահանջների պարտադիր բաղադրիչ են մասնագիտական գիտելիքներն ու հմտությունները, որոնք սահմանվում են պաշտոնի խմբին կամ ենթախմբին անհրաժեշտ պահանջներում, և միաժամանակ սահմանվում են նաև պաշտոնի անձնագրով ամրագրված պարտականությունների կատարման համար անհրաժեշտ մասնագիտական գիտելիքներ և հմտություններ:

**214.** Կառավարման համակարգի համար մարդկային ներուժի ապահովման առաջնային և ամենակարևոր աղյուրը բարձրագույն կրթական համակարգն է՝ որպես մասնագիտական գիտելիքների ձևավորման ինստիտուցիոնալ կառուցակարգ: Բուհերում, այդուամենայնիվ, բավարար տեմպով ու ծավալով չեն արդիականացվում ծրագրերը, դասավանդման մեթոդները, հիմնականում դրանք ներդաշնակ չեն երկրի առաջնահերթություններին ու միջազգային առաջադեմ փորձին, արդյունքում՝ պետական կառավարման համակարգում ընդգրկվող ծառայողների գիտելիքներն ու հմտությունները հաճախ բավարար չեն լինում իրենց պաշտոնից բխող գործառույթները պատաճ իրագործելու համար:

**215.** Պետությունը՝ որպես կրթության քաղաքականության մշակող, ինչպես նաև որպես կրթության արդյունքի սպառող և պատվիրող, ոլորտում նոր միջոցներ ձեռնարկելու կարիք ունի, և առաջնային քայլը պետք է լինի սեփական ուղղմավարական նպատակների հստակեցումը և դրանց հասնելու համար անհրաժեշտ գիտելիքների, հմտությունների և կարողությունների նույնականացումը:

**216.** Հանրային ծառայողի մասնագիտական գիտելիքի, հմտությունների և կարողությունների պատշաճ մակարդակի մուտքային առկայությունը նույնիսկ չի կարող երաշխավորել համակարգի հետագա արդյունավետությունը: Հաշվի առնելով հանրային ծառայողների առջև դրված խնդիրների բազմազանությունը և միջավայրի արագ փոփոխությունը՝ համակարգի արտադրողականության բարձրացումը պահանջում է շարունակական ներդրումներ մարդկային կապիտալի պահպանման ու հետագա զարգացման մեջ: Առավել արդյունավետ

մեխանիզմներից մեկը վերապատրաստումն է:

**217.** Վերապատրաստման համակարգի հիմնական տարրերը՝ կարիքների վերհանումը, ծրագրերի մշակումը կամ դասընթացի միասնական ու համակարգային գնահատում, բավարար որակով չի իրականացվում: Օրինակ, 2016 և 2017 թվականների համար առկա չէ վերապատրաստումների վերաբերյալ որևէ հաշվետվություն: Վերապատրաստումների վերաբերյալ տարեկան հաշվետվությունը ներառում է սույ տեղեկատվություն տարվա ընթացքում կազմակերպված վերապատրաստման ծրագրերի և վերապատրաստվողների ընդհանուր թվի վերաբերյալ:

**218.** Հատկանշական է, որ գործադիր մարմինների քաղաքացիական ծառայողների շրջանում 2018 թվականին իրականացված հարցման արդյունքներով՝ հարցվածների 32 %-ը նշել է, որ իրենք անձամբ են ընտրել իրենց վերապատրաստումները՝ հիմք ընդունելով անձնական հետաքրքրությունները, 24 %-ը պատասխանել է, որ վերապատրաստումների մոդուլներն ընտրվել են ստորաբաժանման ղեկավարի կողմից՝ հիմք ընդունելով ստորաբաժանման կարիքները: 20 %-ի պնդմամբ՝ վերապատրաստումների ուղղությունները որոշվել են ղեկավարի հետ համատեղ են՝ հիմք ընդունելով կատարողականում առկա բացերը: 15 %-ը պատասխանել է, որ անձամբ են ընտրել վերապատրաստման թեմաները:

**219.** Համաձայն նոյն հարցման՝ հարցվածների 46%-ը հմտությունների և կարողությունների գարգացման ամենաարդյունավետ տարբերակը համարել են գործընկերների հետ փորձի փոխանակումը, 31%-ը՝ ոչ ֆորմալ սեմինարները և քննարկումները, և միայն 13%-ն է ֆորմալ վերապատրաստումը սահմանել որպես մարդկային կապիտալի զարգացման ամենաարդյունավետ մոտեցումը: Սա ևս վկայում է համակարգի անկատարության մասին: Պատահական չէ նաև, որ ՏՀՀԿ/ԵՄ ՍԻԳՄԱ նախաձեռնության կողմից իրականացված ելակետային գնահատման համաձայն՝ պետական ծառայողների մասնագիտական զարգացման և վերապատրաստման ցուցանիշի արժեքը 2/5 է:

**220.** Առկա խնդիրների լուծմանն է միտված եղել 2018 թվականի ՔԾՕ-ն, որով սահմանվում է վերապատրաստումների ապակենտրոն մոդել՝ հիմնված վերապատրաստման կարիքների վերլուծության վրա: Վերջինս համաձայն՝ յուրաքանչյուր մարմին պատասխանատու է վերապատրաստման կարիքները գնահատելու և վերապատրաստում կազմակերպելու համար: Չնայած նախատեսվող բարեկոհումներին՝ մարդկային կապիտալի զարգացման համակարգում առկա են լուրջ բացեր, հատկապես՝ վերապատրաստումների որակի և իրականացման գործիքակազի առնչությամբ:

**221.**Հանրային ծառայության համակարգում մարդկային կապիտալի պահպանման ու զարգացման քաղաքականությունում առանցքային կարևորություն ունի հիմնարար ուսուցման ու կրթության առկա հնարավորությունների, ենթակառուցվածքները և ինստիտուցիոնալ կառուցակարգերի արդիականացումը: Հանրային ծառայության առանձին ոլորտներով ձևավորված են կրթական հաստատություններ, որոնք ըստ էլեկտրոն սպասարկում են այդ ոլորտների ուսումնական կարիքները ինչպես հիմնարար կամ լրացուցիչ կրթության, այնպես էլ ընթացիկ վերապատրաստումների ու ուսուցման մասով: Նման կրթական հաստատություններից են արտաքին քաղաքականության ոլորտում՝ Դիվանագիտական դպրոցը, ոստիկանության ոլորտում՝ Ոստիկանության ակադեմիան, արդարադատության ոլորտում՝ Արդարադատության ակադեմիան, արտակարգ իրավիճակների ոլորտում՝ ճգնաժամային կառավարման պետական ակադեմիան:

**222.** Վերը նշվածից զատ՝ գործում է Պետական կառավարման ակադեմիան, որի դերի և նշանակության վերաբերյալ կարիք կա՝ ելնելով ընդհանուր առմամբ հանրային կառավարման և հանրային քաղաքականության դիսցիպլինների մասով որդեգրվելիք

մոտեցումներից: Պետական կառավարման ակադեմիան ի կզբանե կոչված լինելով քաղաքացիական ծառայողների կրթության ու վերապատրաստման համար՝ ժամանակի ընթացքում վերափոխվեց ավելի լայն շրջանակով մագիստրական կրթություն տրամադրող բուհի: Ներկայում այն շարունակում է հյուրընկալել և իրականացնել քաղաքացիական ծառայության մի շարք վերապատրաստումներ:

**223.** Միաժամանակ, տեղական և միջազգային ու միջազնական համագործակցության շրջանակներում գործող բուհերում հասանելի են հանրային կառավարման, հանրային քաղաքականության և պետական համակարգում անհրաժեշտ մասնագիտական այլ ուղղություններով որոշ կրթական ծրագրեր: Ընդհանուր առմամբ շատ սահմանափակ են հանրային կառավարման և հանրային քաղաքականության ոլորտներում մասնագիտական և ակադեմիական բարձրակարգ կրթություն ապահովող հնարավորությունները:

### ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՆՊԱՏԱԿ 3.3.

**Ապահոված են հանրային ծառայողների կրթության, ուսուցման և կոմպետենցիաների շարունակական զարգացման հնարավորությունները**

#### Մասնավոր նպատակ 3.3.1.

**Հանրային կառավարման ոլորտում մասնագիտական կրթության հնարավորությունները բարելավված են**

### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- Բուհերի հետ համատեղ հանրային կառավարման մասնագետների պատրաստման մագիստրոսական ծրագրերի արդիականացում.
- Բուհերի կողմից ընտրված մասնագիտություններով պետության հետ համատեղ իրականացվող գործնական պրակտիկայի նոր մոդելների մշակում և գործարկում.
- Ընտրված մասնագիտություններով ուսանողական կրթաթոշակների տրամադրման գործընթացում շահառու գերատեսչությունների կարիքների համապատասխանեցման միջոցով նոր մոդելի գործարկում.
- Օտարերկրյա պետություններում հանրային կառավարման ոլորտում մասնագիտացված կրթություն ապահովող առաջատար բուհերի և կրթական ծրագրերի հետ կայուն համագործակցության ձևավորման ուղղությամբ հետևողական աշխատանք ինչպես դրսում մասնագետների պատրաստման ու վերապատրաստման, այնպես էլ համատեղ ծրագրերի իրականացման նպատակով.

### ՍԿՂԲՈՒՆՔԱՅԻՆ ՌԱԴԵՆԻՇՆԵՐ

- Կարևորվում է հատկապես հանրային կառավարման առաջադեմ կրթության կայացումը և զարգացումը, առաջնորդության, կառավարման, տվյալագիտության և հարակից ուղղություններով մրցունակ երկարաժամկետ, կարճաժամկետ, մագիստրոսական ծրագրերի ներդրումը: Այս նպատակով կլոնսովլիդացվի բուհական ներուժը համատեղ և առանձին ծրագրային փաթեթների ձևավորման, ինչպես նաև՝ հանրային կառավարման դիսցիլինի գծով միջազգային լավագույն համալսարանական կենտրոնների հետ համատեղ ծրագրերի իրականացման ուղղությամբ:
- Մասնագետների պատրաստման գործընթացում էական նշանակություն է տրվելու բուհերում պետական պատվերի ձևավորման գործընթացի կատարելագործմանը: Հիմնական դերը վերապահվելու է շահառու գերատեսչություններին՝ որպես ոլորտի

քաղաքականության պատասխանատուի: Ոլորտային քաղաքականություն մշակող և իրականացնող պետական մարմինները, ենթով ուազմավարական նպատակներից և առաջիկա տարիների կարիքներից, պետք է կարողանան նպատակային ուսանողական կրթաթոշակների հիմնավորված հայտեր ներկայացնել:

- 3) Կարևորվում է պետական մարմիններում սովորողների պրակտիկայի նոր մոդելների մշակումը, որոնք միտված կլինիկ երիտասարդներին կառավարման համակարգին ծանոթացնելուն, գործնական հմտություններն ու կարողությունները զարգացնելուն՝ հետագայում համակարգում ներգրավելու նպատակով: Համապատասխան խողովակով անցած լավագույնների համար պետական համակարգում ընդգրկվելու ավելի ոյուրին ընթացակարգեր կմշակվեն՝ մեծացնելով պետական համակարգի գրավչությունը:

### Մասնավոր նպատակ 3.3.2.

Հանրային ծառայողների մասնագիտական գիտելիքների և կոմպետենցիաների շարունակական կատարելագործման հնարավորությունները նշանակալիորեն ընդլայնված են

## ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Ուսուցման և վերապատրաստման վիրտուալ ակադեմիայի ստեղծում և վիրտուալ ուսուցման ու վերապատրաստման մոդուլների ներդրում.
- 2) Պետական կառավարման ակադեմիայի վերափոխման տեսլականի ձևավորում՝ հիմք ընդունելով հանրային կառավարման ոլորտում տեղական բուհական առկա հնարավորությունները և լավագույն միջազգային փորձը.
- 3) Կոմպետենցիաների զարգացման ոչ ֆորմալ և նորարարական ուսուցման մոդելների մշակում և ներդրում.
- 4) Գաղափարների մրցույթի ծրագրի մշակում պետական ծառայողների շրջանում թեմատիկ աշխատանքների և հանրային կառավարման հարցերի շուրջ.

## ՍԿՐԱԲԻՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Վերապատրաստումները կարող են իրականացվել տարբեր մեխանիզմներով՝ ֆորմալ, աշխատանքի միջոցով ուսուցում և այլն: Կարևոր է ֆորմալ վերապատրաստումների իրականացումը ոչ միայն կարողությունների ու գիտելիքի կատարելագործման, այլն՝ ոլորտի ուազմավարական ու քաղաքականության նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ հմտությունների պաշար ձևավորելու իմաստով:
- 2) Ուսուցման և վերապատրաստման համակարգում, բացի ոլորտային և ֆունկցիոնալ առանձնահատկությունից բխող դասընթացները, պետք է ներդրվեն և ուսուցման պարտադիր ծրագրերի ցանկում ներառվեն հետևյալ ուղղությունները՝
  - պետության իրավունք և պետական կառավարում.
  - ուազմավարական պլանավորում.
  - արտաքին քաղաքականություն և ազգային անվտանգություն.
  - կայուն զարգացում և կիմայի փոփոխություն.
  - թվային կառավարում և տեղեկատվական անվտանգություն.
  - էթիկա և բարեվարօւթյուն.
  - հաղորդակցության էթիկա.

- արտակարգ իրավիճակներում պատրաստվածություն:
- 3) Կներդրվեն ադապտիվ վերապատրաստումները հանրային ծառայության համակարգ նոր մուտք գործողների արագ ինտեգրումն ապահովելու համար:
- 4) Ուսուցումների և վերապատրաստումների քաղաքականությունը պետք է ունենա պարտադիր և կամավոր բաղադրիչ ըստ հանրային ծառայության մակարդակների և ֆունկցիոնալ ոլորտի, այդ թվում՝ ինքնառուցման և ինքնաստուգման մեխանիզմներով՝ առավելապես առցանց կրթական միջավայրի միջոցով:
- 5) Գաղափարների մրցույթը մշակվում և իրականացվում է հանրային ծառայողների մասնագիտական, վերլուծական, ստեղծագործ ու նորարար՝ «արկղից դուրս» մտածողության կոմպետենցիաները զարգացնելու, պետական կառավարմանը ներքին մասնակցայնության խրախուսման, հանրային ծառայողների շրջանում տաղանդների հայտնաբերման ու խրախուսման, միջգերատեսչական կոլաբորացիան խթանելու նպատակով։ Այն կարող է ունենալ նաև նյութական կամ այլ խրախուսական բաղադրիչ։

#### **ԽՆԴԻՐ 3.4. Հանրային իշխանության բարեկարգության համակարգն անկատար է հատվածական կարգավորումների պատճառով**

**224.** 2018 թվականին ընդունված «Հանրային ծառայության մասին» նոր օրենքով պետական պաշտոն զբաղեցնող անձանց և հանրային ծառայողների համար սահմանվել են բարեկարգության նոր պահանջներ և վարքագիր սկզբունքներ։ Այդուհանդերձ, կարգավորումները հատվածական են, իրավական նորմերի բովանդակությունը շատ դեպքերում ամբողջությամբ բացահայտված չէ, բերավարքության համակարգը հստակ չէ։

**225.** Օրենքը սահմանում է վարքագիր հիմնական սկզբունքները, սակայն վարքականոնների սահմանումը թողնված է կանոնագրքերին՝ որոշ բացառություններով (դատավորներ, դատախազներ, քննիչներ, քաղաքացիական ծառայողներ)։ Սա չի բխում հանրային ծառայության միասնական կարգավորման տրամաբանությունից և կարող է հանգեցնելնրան, որ միատեսակ պաշտոնների համար սահմանվեն վարքագիր տարրեր կանոններ։

**226.** Առկա չեն կարգապահական պատասխանատվության ենթարկելու, կարգապահական վարույթ հարուցելու վերաբերյալ ընդհանուր կարգավորումները, իսկ հանրային պաշտոն զբաղեցնող անձանց և հանրային ծառայողների համար գործող առանձին տեսակի (այլ) սահմանափակումներն ունեն վերանայման կարիք՝ յուրաքանչյուր հանրային պաշտոնի առանձնահատկությունները, ինչպես նաև՝ ըստ պաշտոնեական պարտականությունների շրջանակի և ծավալի՝ տիրապետվող տեղեկատվության հետ առնչությունը հաշվի առնելով։

**227.** Ներկայում որևէ կերպ կարգավորված չեն հանրային պաշտոն կամ հանրային ծառայության պաշտոն զբաղեցողների՝ այլ աշխատանքի անցնելու սահմանափակումները կամ շահերի հնարավոր բախումների հարցերը (այսպես կոչված՝ «revolving doors» երևույթ)։ Միջազգային պրակտիկայում կիրառվում են տարրեր կարգավորումներ այլ զբաղվածության անցնելու դեպքում անմիջական իրավասությունների շրջանակին ուղղակիորեն առնչվող աշխատանքներում ներգրավվելու, պետական ծրագրերի շրջանակներում ծառայություններ մատուցելու կամ կազմակերպություններում աշխատելու մասով, հատկապես միջինից բարձր օրականների հանրային ծառայողների և հանրային պաշտոն զբաղեցնողների պարագայում։

**228.** Բացակայում են առանձին տեսակի սահմանափակումների պահպանման նկատմամբ արդյունավետ վերահսկողական մեխանիզմները։

## ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՆՊԱՏԱԿ 3.4.

### Հանրային կառավարման համակարգում բարեվարքության համակարգի ինստիտուցիոնալ հիմքերը լիարժեք ապահոված են

#### Մասնավոր նպատակ 3.4.1.

Հանրային պաշտոն զբաղեցնող անձանց և հանրային ծառայողների վարքագծի կանոնները հստակեցված են

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Հանրային ծառայողների էթիկային և բարեվարքության կանոնների մշակում և կիրարկում, այդ թվում՝ պետական համակարգի մարմիններում դրանց տեղայնացում.
- 2) «Հանրային ծառայության մասին» օրենքով սահմանված վարքագծի կանոնների, այլ սահմանափակումների խախտումների, ինչպես նաև շահերի բախման առնչությամբ պատասխանատվությանն առնչվող դրույթների հստակեցում, այդ թվում՝ քաղաքական պաշտոններ զբաղեցնող անձանց մասով.
- 3) Հանրային ծառայության մասին << օրենքով հանրային պաշտոն զբաղեցնող անձանց (բացառությամբ՝ պատգամավորի, դատավորի, դատախազի, քննիչի և ինքնավար մարմինների անդամների) նկատմամբ կարգապահական վարույթ հարուցելու, պատասխանատվության ենթարկելու ընթացակարգերի սահմանում.
- 4) Ինքնավար մարմնում ինքնավար պաշտոն զբաղեցնող անձանց համար վարքագծի կանոնների խախտման և շահերի բախման իրավիճակում գործելու համար կարգապահական պատասխանատվության միջոցների և դրանց կիրարկման ընթացակարգի օրենսդրական սահմանում.

#### ՍԿՐԻՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Բարեփոխումների տրամաբանությունը պետք է բխի հանրային ծառայողի կերպարի ու ընկալման փոփոխության անհրաժեշտությունից և զուգահեռվի անհատական պատասխանատվության մշակույթի ծևավորման հավակնության հետ: Սա վերաբերելի է ինչպես հանրային ծառայողների ինքաղնկալմանը, այնպես էլ՝ հանրային ընկալմանը:
- 2) Բարեվարքության համակարգի արդիականացումը պետք է ներառի ի թիվս այլոց նաև տեղեկատվության հետ առնչվելու հանգամանքները, սոցիալական վարքագծի, ներառյալ՝ սոցիալական հարթակներում հաղորդակցության էթիկայի, պաշտոնից կամ հանրային ծառայությունից ազատվելու դեպքում այլ աշխատանքի անցնելու կամ, այսպես կոչված, «պտտվող դրոների» երևույթի հետ կապված հարցերը:

#### ԽՆԴԻՐ 3.5. Հանրային կառավարման համակարգում անձնակազմի կառավարման ոլորտում կարողությունները բավարար չեն

**229.** 2018 թվականին «Քաղաքացիական ծառայության մասին» նոր օրենքի ընդունմամբ և Քաղաքացիական ծառայության խորհրդի լուծարմամբ անցում կատարվեց մարդկային ռեսուրսների կառավարման ապակենտրոն մոդելին: Վարչապետի աշխատակազմում ստեղծվեց Քաղաքացիական ծառայության գրասենյակը՝ քաղաքացիական ծառայության ղեկավարման ու միասնականության ապահովման, ոլորտի զարգացման քաղաքականության սահմանման, մեթոդական աջակցության ու ոլղորդման իրավասությամբ:

**230.** Մարդկային ռեսուրսների կառավարման այնպիսի առանցքային գործառույթներ,

ինչպիսիք են՝ անձնակազմի հավաքագրումը, համալրումը, կատարողականի գնահատումը, ուսուցման և վերապատրաստման կարիքների բացահայտումը, վերապատրաստումների կազմակերպումը, գերազանցապես թողնվեց տվյալ մարմնին: Առանցքային դերակատարում է վերապահված մարդկային ռեսուրսների կառավարման ստորաբաժանումներին:

**231.** Ստորաբաժանումների աշխատանքն անգամ բարեփոխումներից հետո մեծապես շարունակում է կրել վարչարարական բնույթ: Ստորաբաժանումների աշխատանքային ծանրաբեռնվածության մեջ ծավալապես գերակշռում են աշխատանքի ընդունման հետ կապված վարչարարությունը, արձակուրդների տրամադրումը և այլն, նվազ ծավալով՝ մարդկային կապիտալի զարգացումը, մարմնում կորպորատիվ մշակույթի տարրերի ներմուծումը, եթիկայի ու բարեվարդության հարցերը, աշխատանքային միջավայրի ու պայմանների զարգացման ուղղությամբ առաջարկների մշակումը, վերլուծությունների, հետազոտությունների իրականացումը:

**232.** Դե ֆակտո մարդկային ռեսուրսների կառավարման ֆունկցիոնալությամբ օժտված ստորաբաժանումները շարունակում են կատարել կադրային իներցիոն աշխատանք: Սա մի կողմից համարժեք գիտելիքների ու հմտությունների բացակայության հետևանք կարող է լինել, քանի որ ոչ բավարար ռեսուրսներ են ներդրվել ուսուցման ու վերապատրաստումների ուղղությամբ: Ակնհայտորեն՝ անձնակազմի կառավարման ստորաբաժանումները հանրային կառավարման բարեփոխումների հաջող իրագործման առաջամարտիկներից պետք է լինեն, հետևապես՝ առանցքային է վերջիններիս կոմպետենցիաների զարգացում, մարդկային ռեսուրսների կառավարման ժամանակակից մեթոդներով ու գործիքներով նրանց օժտվածության բարձրացումը: Մյուս կողմից՝ ստորաբաժանումները չունեն տեխնիկական բավարար հագեցվածություն, և բազմաթիվ գործառույթներ, որոնք հնարավոր կլիներ ավտոմատացնել, կատարվում են աշխատակիցների կողմից անձամբ:

**233.** Վերջին ժամանակներում իրականցված կարևորագույն գործընթացներից է մարդկային ռեսուրսների կառավարման տեղեկատվական համակարգի (Human Resource Management Information System, HRMIS) ներդրումը: Ներկա դրությամբ համակարգի միջոցով հնարավոր է ապահովել հանրային ծառայության համակարգում անձնակազմի կառավարման հետ կապված մի շարք գործընթացների ավտոմատացում (հիմնականում՝ լոկալ կառավարման տարրերակով), ինչպես նաև՝ վերլուծական տեղեկատվության հասանելիություն, այնուամենայնիվ, համակարգն էական վերագինման ու զարգացման անհրաժեշտություն ունի՝ մարդկային ռեսուրսների կառավարման քաղաքականության վերլուծական կարիքները լիարժեք սպասարկելու, ինչպես նաև՝ լոկալից ինտեգրված կառավարման համակարգի վերածվելու տեսանկյունից:

### ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՆՊԱՏԱԿ 3.5.

Բարելավված են հանրային ծառայության և մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտում ինստիտուցիոնալ կարողություններն ու տեխնոլոգիական հնարավորությունները

#### Մասնավոր նպատակ 3.5.1.

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտում ձևավորված են անհրաժեշտ կոմպետենցիաները և գործիքակազմը

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Հանրային ծառայության քաղաքականության համակարգման կարողությունների զարգացում

- 2) Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ստորաբաժանումների համար գործողությունների ամենամյա ծրագրերի կազմման մեթոդաբանության մշակում
- 3) Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ստորաբաժանումների աշխատակիցների համար լավագույն փորձառության վրա հիմնված դասընթացների մշակում
- 4) Մարդկային ռեսուրսների կառավարման տեղեկատվական համակարգի զարգացման կարիքների նույնականացում, ծրագրի մշակում և գործարկում
- 5) Ավտոմատացման ենթակա գործառույթների նույնականացում և արդիականացում

## ՍԿՐՈՒՆՔԱՅԻՆ ՌԻԴԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Դասընթացները կազմելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել ոչ միայն պետական կառավարման ոլորտում ՄՌԿ լավագույն փորձառությունը, այլև՝ ակտիվորեն ներմուծել մասնավոր հատվածի որոշ սկզբունքներ ու գործիքներ:

Անհրաժեշտ է հաշվի առնել, որ մարդկային ռեսուրսների կառավարման մի շարք գործառույթներ, որոնք տեխնիկական բնույթ ունեն, նախատեսվում է ինտեգրել միասնական ծառայությունների ֆորմատով, հետևապես՝ դրանց ավտոմատացման ու տեխնոլոգիական լուծումների ներդրման հարցերը դիտարկվելու են այդ միջոցառման համատեքստում:

## 2.4. ԻՆՍԻՏՈՒՏՆԵՐ

«... Ոչինչ հնարավոր չէ առանց անհապների, սակայն ոչինչ  
շարունակական չէ առանց ինստիլուգների: ...»

Ժան Մոն

**234.** Հաջողված և ծախողված պետությունների մասին խոսությում հանրային կառավարման ինստիտուտների որակն ու արդյունավետությունը թերևս որոշիչ նշանակություն ունեն: Համընդհանուր ճշմարտություն է, որ անհատներն են կերտում պատմություն, մարդն է բարեփոխումների և զարգացման առանցքը և նպատակը, սակայն նույնքան ճշմարիտ է նաև այն, որ ինստիտուտներն են երաշխավորում պետության անվտանգության ու զարգացման քաղաքականության մշակման ու իրականացման շարունակականությունը, կայունությունը և հետագձելիությունը, պետության հանդեպ հանրային վստահությունը, պետության՝ որպես միջազգային հարաբերությունների սուբյեկտի վարկանիշը, տեղն ու դերը պետությունների գլոբալ և տարածաշրջանային հարթակներում ու գործընթացներում:

**235.** Ինստիտուտների դերն ու նշանակությունը, հասարակական հարաբերությունների կարգավորման գործում պետության ազդեցության, մասնակցության, գործիքակազմի ու պատասխանատվության ծավալներն ու շրջանակը հանրային կյանքի կազմակերպաման առումով բազմաթիվ վերափոխումների է ենթարկվել սոցիալական կառուցակարգերի ու հասարակական ու տնտեսական հարաբերությունների էվոլյուցիայի, քաղաքական գաղափարաբանության փոփոխության ու զարգացման համատեքստում: Այս գործոնների բերումով էլ հաստատված տնտեսակարգի ու քաղաքական կարգի տրամաբանությամբ պետք է կառուցվի պետության ինստիտուցիոնալ կառավարման ճարտարապետությունը:

**236.** Հանրային կառավարման ինստիտուցիոնալ կառուցակարգը ներառում է ոչ միայն այն, խաղի կանոնների համակարգը, որով ծևավորվում է պետություն-հասարակություն հարաբերությունների շրջանակը, այլև՝ կառուցները, իրենց ամրագրված իրավասության ու պատասխանատվության շրջանակը, կառուցների միջև ուղղահայաց ու հորիզոնական կապերի ամբողջությունը, որով պետությունը գործում է որպես մեկ միասնական օրգանիզմ: Որպես այդպիսին՝ հանրային կառավարման ինստիտուցիոնալ կառուցվածքն անմիջականորեն կրում է երկրի հիմնադիր օրենքների՝ սահմանադրական կարգի կնիքը:

**237.** «Ինստիտուտներ» տիրույթում նախատեսվող բարեփոխումների սահմաններում գործող կառուցվածքների վերակազմակերպումը դիտարկվում է որպես մի կողմից պայմանական, մյուս կողմից՝ բովանդակային գործընթացների տրամաբանական հետևանք: Այս իմաստով բարեփոխումների առանցքում դրվում է նախևառաջ գործառույթների ու գործընթացների արդիականացման հիմքով հանրային կառավարման արդյունավետ, տրամաբանական և «առավելագույն արժեք փողի դիմաց» սկզբունքով և ներդաշնակ կառավարմամբ ինստիտուցիոնալ կառուցվածքի ծևավորումը:

**238.** Նշված իմաստով առկա են իրավիճակային հանգամանքներ, որոնք կարող են էապես ազդել այս տիրույթում բարեփոխումների ընթացքի վրա, մասնավորապես՝

- 1) **Երկրի կառավարման ծևը.** 2019 թվականին ծևավորվել է սահմանադրական բարեփոխումների մասնագիտական հանձնաժողով, որի աշխատանքների առանցքում հիմնականում դատարկական ոլորտի բարեփոխումներն են: Այդ ուղղությամբ աշխատանքները ներկա փոլում դադարեցվել են կորոնվիրուսային համավարակի և Արցախյան 44-օրյա պատերազմի բերումով: Միաժամանակ, 2020 թվականի վերջից

Երկրի ներքաղաքական կյանքում տեղի ունեցող գործընթացների ակտիվացման ժամանակ տարբեր հարթակներում ինչել է Սահմանդրության փոփոխության հավանականությունը Երկրի կառավարման ձևի վերանայման իմաստով։ Այս ուղղությամբ զարգացումները ազդեցություն կունենան իշխանության տարբեր ճյուղերի միջև հարաբերությունների բնույթի, գործադրի իշխանության համակարգի, ներառյալ՝ վարչապետի և նախագահի ինստիտուտների մասով, ֆունկցիոնալ և ինստիտուցիոնալ կառուցվածքի վերանայման գործընթացների վրա։

- 2) **Կառավարության քաղաքական օրակարգը.** 2021 թվականի հունիս 20-ին կայացած արտահերթ խորհրդարանական ընտրություններ, որոնց հաջորդելու է նոր կառավարության կազմավորումը և կառավարության ծրագրի ներկայացումը Ազգային ժողովի քննարկմանը։ Որպես կանոն, պետական կառավարման կառուցվածքն ուղղակիորեն կապված է Երկրի առջև դրված նպատակների և առաջնահերթությունների հետ և պետք է արդյունավետորեն սպասարկի դրանց իրագործմանը։ Հետևապես՝ ի լրումն Երկարաժամկետ ու համակարգային բովանդակություն կրող բարեփոխումների՝ հավանական է, որ նոր կառավարության քաղաքականության առաջնահերթությունների համատեքստում լինեն կառուցվածքային որոշ ընթացիկ վերակազմակերպումներ։

**239.** Հանրային կառավարման գործուն համակարգ ձևավորելու ելակետային դրույթներ են արդյունավետությունը, օգտավետությունը և հաշվետվողականությունը, այսինքն՝ խոշոր հաշվով Երկրի առջև դրված զարգացման նպատակներին հասնելու որակը, ուսումները և պատասխանատվությունը։ Բարեփոխումները հաջողված են, եթե շարունակական են, և զարգացումներին համահունչ փորձ է արվում առավելագույնի հասցնել ինստիտուցիոնալ ու ֆունկցիոնալ օպտիմալացման գործընթացն ու հստակ հիերարխիայով ներքին ինտեգրվածությունը։ Այնուամենայնիվ, անհրաժեշտ է հաշվի առնել այն կրիտիկական գործառույթներն ու կարողությունները պահպանելու կարևորությունը, որոնք ապահովում են պետության Երկարաժամկետ դիմակայունությունը, ճկունությունը և ինքնաբավությունը։

**240.** Հետևաբար, օպտիմալացման ու հնարավոր առավելագույն արդյունավետության հասնելու նպատակն անհրաժեշտ է իրացնել նախևառաջ հնարավորինս բացահայտելով և վերացնելով գործառությախն և գործընթացային անհարկի և անարդյունավետ կարգավորումներն ու կառուցվածքները, հնարավորինս բարձրացնելով գործընթացների կառավարման արդյունավետությունը՝ ներդնելով կառավարման ավտոմատացված և նորարարական այլ համակարգեր, առավելագույն արդյունավետության հասցնել քաղաքականության պլանավորման ու որոշումների կայացման համակարգերը։ Համակարգային խզվածքները և անարդյունավետ տարրերը վերացնելուց հետո կամ դրան գուգահեռ հարկ է անդրադառնալ պետության գործառույթների ապահովման մեխանիզմին։

**241.** Բարեփոխումների ներքո իրականացվելու է պետական համակարգի մարմինների գործառությախն և կառավարման մակարդակների միջև իրավասությունների բաշխման, քվազի-հանրային կառույցների, տարածքային կառավարման համակարգի հետ կապված համապարփակ վերլուծության հիման վրա վերակառուցում։ Պետք է սահմանվի հանրային կառավարման մարմինների հստակ տիպարանություն և չափորոշիչներ՝ համակարգի միասնականության ու կայունության ապահովման, հետագա հնարավոր ձևախեղումներից խուսափելու նպատակով։ Բարեփոխումները ներառելու են նաև վերահսկողական ու տեսչական համակարգի վերանայման օրակարգը։

**242.** Պետական համակարգում «առավելագույն արժեք փողի դիմաց» սկզբունքի երաշխավորման նպատակով գործառույթների և գործընթացների օպտիմալացման շրջանակներում դիտարկվում է միասնական ինտեգրված ծառայությունների ձևավորումը։ Հանրային կառավարման բարեփոխումների շարունակականությունը մասնագիտական

հիմքով ապահովելու նպատակով նախատեսվում է սահմանել հանրային կառավարման բարեկիությունների համակարգման լիարժեք ինստիտուցիոնալ մանդատ:

## ԽՆԴԻՐՆԵՐ, ՆՊԱՏԱԿՆԵՐ, ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

### ԽՆԴԻՐ 4.1. Գործադիր կառավարման համակարգում առկա են կառավարման ձևից բխող ֆունկցիոնալ և ինստիտուցիոնալ ոչ արդյունավետ կառուցակարգեր

**243.** 2015 թվականին << սահմանադրության փոփոխություններով երկրում հաստատվեց խորհրդարանական կառավարման ձև, որի ուժով գործադիր իշխանության համակարգում նշանակալիորեն վերափոխվել է գործադիր կառավարման ընդհանուր համակարգի տրամաբանությունը և կառավարման տարբեր մակարդակների միջև հորիզոնական և ուղղահայց հարաբերությունների բնույթը: Որպես գործադիր իշխանության բարձրագույն մարմին՝ Կառավարությանը սահմանադրությունը վերապահված է երկու հիմնարար գործառույթ՝ ներքին և արտաքին քաղաքականության սահմանումը (Կառավարության ծրագրի հիման վրա) և պետական կառավարումը: Վերջինս ըստ էության, իրացվելով վարչարարական կամ կառավարման համակարգի՝ ինստիտուտների միջոցով, կոչված է ապահովելու քաղաքականության մշակումը և դրանից բխող որոշումների իրագործումը:

**244.** Գործադիր կառավարման համակարգի կառուցվածքը, առանձին ինստիտուտների իրավասությունների շրջանակը, պետական մարմինների միջև հաշվետվողականության ու աստիճանակարգության և այլ հարցեր կարգավորող առանցքային օրենսդրությունը ներառում է «Կառավարության կառուցվածքի և գործունեության մասին» << օրենքը և «Կառավարչական իրավահարաբերությունների կարգավորման մասին» << օրենքը: Համակարգի ճարտարապետությունը և ֆունկցիոնալությունը պետք է կառուցված լինի այնպես, որ արդյունավետորեն ապահովվեն պետության քաղաքականության հիմնական նպատակները: Ընդհանուր առմամբ, ներկա դրությամբ առկա են մի շարք համակարգային բնույթի աղճատումներ, որոնք էապես խոչընդոտում են արդյունավետ ինստիտուցիոնալ կառավարման իրացմանը: Այդ աղճատումները և՛ գաղափարական, և՛ իրավական, և՛ կառավարչական հարթություններում են:

**245.** Խնդիրներ առկա են նախևառաջ գործադիր կառավարման բուրգի վերին մակարդակում: Սահմանադրական և օրենսդրությունը վերապահված գործառույթների ապահովման համար գործադիր իշխանության ընդհանուր համակարգի ինստիտուտներին վերապահված են ինքնարավ դերեր (Գծապարկեր 8), սահմանված են հիմնական գործառույթներն իրացնելու համար համակարգի փոխլրացվելիությունը և փոխգործակցությունն ապահովող հիմնարար կառուցակարգեր: Վարչապետն ըստ էության «գլխավորն է հավասարների մեջ», այսինքն՝ որոշում է քաղաքականության հիմնական ուղղությունները, դեկավորում է Կառավարության գործունեությունը և համակարգում է Կառավարության անդամների աշխատանքը, գլխավորում է Անվտանգության խորհուրդը:

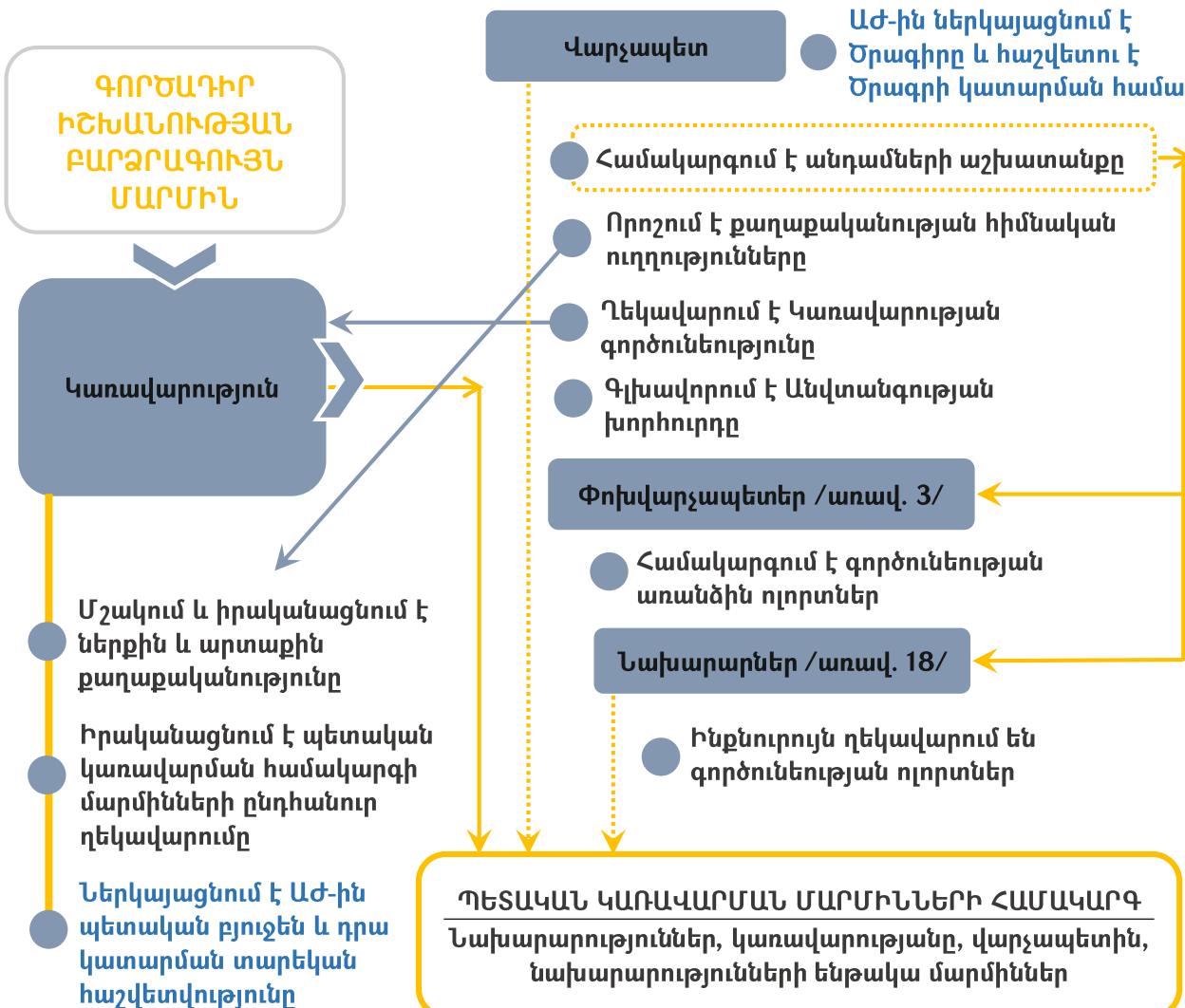
**246.** Սահմանադրության 152-րդ հոդվածի համաձայն՝ նախարարն իրականացնում է նախարարությանը վերապահված գործունեության ոլորտների ինքնուրույն դեկավորում: Վերջինս ըստ էության ներառում է ոչ միայն ոլորտային քաղաքականության սահմանումն ու խնդիրների լուծումը, այլև՝ նախարարության գործունեության կազմակերպումն ու անձնակազմի քաղաքականությունը: Սահմանադրությունը որևէ ոլորտի դեկավարման առումով, և հենց այդ օրակն է, որին Կառավարության քաղաքականության մշակման հիմնարար գործառույթի իրացման համար փաստացի վերապահված է սնուցողի դերը: Միաժամանակ, չնայած վարչապետին է

Վերապահված քաղաքականության հիմնական ուղղությունների որոշումը, այն ուղղակի միջամտության հնարավորություն նախարարական ոլորտում կամ որոշումների կայացում նախարարի փոխարեն չի ենթադրում:

## Գծապատկեր 8

### Գործադիր կառավարման համակարգի սահմանադրական կառուցվածքը

**247.** Վերը նշվածի համատեքստում գործադիր կառավարման համակարգում յուրահատուկ դերակատարում է վերապահված փոխվարչապետին: Վերջինս համակարգում է ոլորտներ,



որոնք սահմանվում են վարչապետի որոշմամբ: Այս պարագայում համակարգումը թերևս անհրաժեշտ է դիտարկել միջոլորտային բարձր մակարդակի ներդաշնակեցում և համաձայնեցում ապահովելու տեսակետից: Ուրեմն՝ փոխվարչապետերի և նախարարների միջև չեն նախատեսվում ուղղակի ստորադասություն ենթադրող հարաբերություններ:

**248.** Ներկա դրությամբ ըստ երկու փոխվարչապետերի միջև ոլորտների բաշխումը սահմանող վարչապետի համապատասխան որոշման՝ նրանց վերապահված են և՝ միջոլորտային բարձր մակարդակի համակարգում ու ներդաշնակեցում ենթադրող իրավասություններ (հանրային կառավարման բարեփոխումների համակարգում, ուղմավարությունների և բարեփոխումների համակարգում, միջազգային զարգացման գործնկերների և ֆինանսական ինստիտուտների հետ համագործակցության համակարգում, թվանացման և ինովացիոն զարգացման համակարգում), և՝ առանձին ոլորտների (բոլորը,

բացի՝ պաշտպանությունից, արդարադատությունից, արտաքին քաղաքականությունից, անվտանգությունից) նկատմամբ համակարգում իրականացնելու իրավասություն:

**249.** Ըստ Էության՝ գործող իրավակարգավորումներով որոշակի խոչընդոտներ են ձևավորվել նախարարների ոլորտային «ինքնավարության» դրույթն արդյունավետ և ողջ ծավալով իրացնելու համար: Փոխվարչապետերի կողմից ոլորտային ուղիղ համակարգման հանգամանքը հանգեցնում է իրիզոնական մակարդակում պատասխանատվության, այն իրացնելու արդյունավետ գործիքակազմի և իրավասության միջև խորքային ռեֆորմացիայի՝ որոշումների կայացման պատասխանատվությունը կենտրոնացնելով կառավարման համակարգի «վերին» օղակներում: Արդյունքում՝ նախարարությունների լիազորությունների շրջանակի մի շարք գործառույթներ ուղղակիորեն ապահովվում են վարչապետի խորհրդականների կամ փոխվարչապետերի գրասենյակների կողմից:

**250.** Նման իրավիճակը, բացի համակարգային խեղաթյուրումներ և անարդյունավետություն առաջացնելուց, մեծապես անդրադառնում է նաև նախարարություններում և պետական կառավարման համակարգի մարմիններում քաղաքականության մշակման գործընթացներից մասնագիտական անձնակազմի օտարվածության վրա, բացասաբար ազդում որոշումների կայացման ողջ շղթայում մասնակցություն և մասնագիտական ներդրում ունենալու ընկալումների և մոտիվացիայի վրա: Բացի այդ՝ շղթայաբար արդեն իսկ անհնար է դառնում կառավարման առավել բարձր մակարդակում ժամանակը, մարդկային ռեսուրսներն ու ջանքերն առավել արդյունավետ օգտագործել համակարգային ու ռազմավարական բովանադակությամբ բարեկիուսմներ առաջնորդելու նպատակով:

**251.** Ֆունկցիոնալ առումով հիմնական գործառույթների արդյունավետ իրացման համար որոշակի խնդիրներ են առկա նաև կենտրոնական ադմինիստրացիայի օղակների միջև իրիզոնական կապերի և դերաբաշխումների հարցում, մասնավորապես՝ վարչապետի աշխատակազմի և փոխվարչապետերի մասով: Հատկանշական է, որ խորհրդարանական կառավարման ծևին անցնելուց հետո նոր իրավակարգավորումներով կառավարության աշխատակազմը փոխարինվեց վարչապետի աշխատակազմով: Ըստ Էության՝ վերջինիս միջոցով վարչապետը պետք է իրացնի վերապահված 4 առանցքային սահմանադրական գործառույթները: Այսինքն՝ Կառավարության գործունեության ընթացիկ սպասարկումն ապահովվում է վարչապետի աշխատակազմի միջոցով: Այս իմաստով, վարչապետի աշխատակազմի մասով փաստացի պահպանվել են նախկին կառավարման ծևին բնորոշ գործառույթները և ավելացել նոր կառավարման ծևից բխող պատասխանատվություններ: Անշուշտ, կառավարման արդյունավետության և բովանդակային առումով անհրաժեշտ է ըննարկման առարկա դարձնել խորհրդարանական կառավարման ծևում վարչապետի իրավասությունների շրջանակից ենելով կենտրոնական ադմինիստրացիայի ֆունկցիոնալ շրջանակի և կառուցվածքի հարցերը:

**252.** Ներկա դրությամբ վարչապետի աշխատակազմը ներառում է թվով 30 կառուցվածքային միավոր մոտ 700 հաստիքների թվով: Փոխվարչապետերի գրասենյակները նույնական վարչապետի աշխատակազմի կառուցվածքում են: Կենտրոնական օղակում աշխատակազմի ստորաբաժանումների և փոխվարչապետերի գրասենյակների գործունեության ոլորտները նշանակալի չափով կրկնորդվում են, ինչը հետևանք է մի կողմից՝ իրավասության ոլորտների միջև անխուսափելի հատումների, մյուս կողմից՝ գործընթացների կառավարման դաշտում անկատարությունների և՝ տեղեկատվության փոխանակման ու հետադարձ կապի, և՝ գործառութային անհստակության առումով: Արդյունքում՝ կառավարման կենտրոնական օղակում ընթացիկ գործունեության համակարգվածությունն ու սահունությունը մեծապես կախված է նեգրավված անհատների իրագեկվածությունից ու համագործակցությունից:

**253.** Խնդիրներից է նաև այն, որ փաստացի կենտրոնական ադմինիստրացիայի 3

օդակներից յուրաքանչյուրն իր ընթացիկ աշխատանքային օրակարգի իրականացման նպատակով հիերարխիկ վերաբասության հիմքով հարաբերվում է նախարարությունների և պետական կառավարման համակարգի այլ մարմինների հետ՝ շատ հաճախ նոյն հարցերի շուրջ: Ներկառավարական հաղորդակցության խզումներից և գերբեռնվածությունից զատ էական խզումներ են առաջանում նաև արտակառավարական հարաբերությունների դաշտում, այդ թվում՝ միջազգային գործընկերների, զարգացման ու ֆինանսական ինստիտուտների, պետական համակարգի այլ օդակների, այլ շահառուների խմբերի հետ:

**254.** Պետական կառավարման մարմինների համակարգը ներկա դրությամբ ներառում է նախարարությունները և կառավարությանը, վարչապետին և նախարարություններին ենթակա մարմինները, **ընդհանուր՝ թվով 44:** Վերջիններիս իրավական հիմքը կազմում են՝ նախարարությունների մասով՝ կառավարության կառուցվածքի և գործունեության մասին օրենքը, իսկ համակարգի մյուս մարմինների մասով՝ առանձին օրենքներ: Ըստ էության, բացակայում է գործադիր կառավարման համակարգի միասնական, ամբողջական շրջանակն ու տիպաբանությունը: Սրանից զատ՝ բացի նախարարություններից, մյուս մարմիններն ըստ էության դուրս են խորհրդարանականան ուղղակի վերահսկողությունից:



**255.** Ընդհանուր առմամբ նախարարության հիմնական առաքելությունը, որպես կանոն, ոլորտի կամ ոլորտների համար սահմանված թիրախներին ու նպատակներին հասնելու համար համարժեք քաղաքականությունների մշակումն ու իրագործումն է: Այս իմաստով, գործադիր կառավարման համակարգում նախարարության դերը վերահիմաստավորման կարիք ունի՝ որպես վերապահված ոլորտի քաղաքականության համար լիարժեք պատասխանատու և, որպես այդպիսին, համարժեք գործիքներով ու ֆունկցիոնալությամբ օժտված ինստիտուտ: Քաղաքականության ոլորտների արդյունավետ կառավարման առումով առկա են մի շարք սահմանափակող գործոններ, մասնավորապես՝

- 1) **Ռազմավարական.** Նախարարությունների ոլորտային շրջանակի ծևավորման համար, որպես կանոն, առկա են մի շարք ինստիտուցիոնալ հիմքեր: Նախ, ուղղորդիչ դեր ունեն Սահմանադրությամբ, երկրի կողմից միջազգային և վերապետական միավորների շրջանակներում, օրենքներով և այլ իրավական ակտերով սահմանված պետության հանձնառությունները և պարտավորությունները: Բացի այդ՝ նախարարություններին վերապահված գործունեության հիմնական ոլորտները տրվում են կառավարության կառուցվածքի և գործունեության մասին օրենքով: Ի լրում՝ նախարարությունների գործունեության հիմք են ազգային ու ոլորտային ռազմավարություններով ու կառավարության ծրագրով նախանշված գործողությունները: Նշված հիմքերի կոնտենտային վերլուծությունից կարելի է եզրակացնել, որ նախարարությունների առջև ծևակերպված խնդիրներն ու նպատակները խիստ ընդհանրական բնույթ են կրում, գործառութային բովանդակություն ունեն, շատ հաճախ՝ իներցիոն գործելակերպի հետևանք են և ենում են նախարարությունների կողմից ավանդաբար իրականացված ֆունկցիաներից, այլ ոչ՝ ռազմավարական մակարդակի նպատակներից, ինչպես նաև՝ չեն բխում, այսպես կոչված, «ինտեգրված» կառավարության նպատակների և խնդիրների տրամաբանությունից, միտված չեն ռազմավարական արդյունքներին: Կառավարության կառուցվածքի մասով տեղի ունեցող ընթացիկ փոփոխությունները նույնիսկ հիմնականում կառուցվածքային և ֆունկցիոնալ տեղաշարժեր են ենթադրում

և անվանումների փոփոխություն, իմնականում չեն ուղեկցվում ֆունկցիոնալ բովանդակության ռազմավարական վերանայմամբ: Այդ մասին է վկայում, օրինակ, այն, որ, 2015 թվականին Սահմանադրությամբ էապես փոխվել են առանձին ոլորտներում պետության հանձնառությունների ծավալներն ու բնույթը, հավաքական կերպով տրված են պետության քաղաքականության նպատակները, այդուհանդերձ, կառավարման համակարգում՝ որպես մեկ միասնական օրգանիզմ՝ ֆունկցիոնալ բովանդակության փոփոխություն գրեթե չի հետևել:

- 2) Ինստիտուցիոնալ.** Նախարարություններին վերապահված գործունեության ոլորտների մասով քաղաքականության մշակման ու իրականացման առկա ինստիտուցիոնալ դաշտն անարդյունավետ է: Առաջին՝ որպես քաղաքականության մշակման լիարժեք պատասխանատու՝ նախարարության դեպքում միանշանակ երաշխավորված չէ ինստիտուցիոնալ ինքնավարությունը կառավարման հիերարխիայի տեսանկյունից, ինչպես որ ներկայացված է 250-252-րդ կետերի շրջանակներում: Երկրորդ՝ գործադիր կառավարման համակարգում առկա քվազի-պետական բազմաթիվ մարմիններ (իմնադրամներ, ծրագրերի իրականացման մարմիններ, ՓԲԸ-եր, ՊՈԱԿ-ներ և այլ), որոնց գործառության շրջանակն էականորեն հատվում է նախարարությունների պատասխանատվության շրջանակի հետ: Արդյունքում՝ կախված նախարարի և այդ մարմինների դեկավարներից և այլ սուբյեկտիվ հանգամանքներից՝ հաճախ նախարարությունը վերածվում է քաղաքականության պասիվ կրողի, իսկ քվազի-պետական կառույցը փաստացի զբաղվում է քաղաքականության բովանդակության ձևավորմամբ: Պատճառները բազմաթիվ են՝ սկսած ժամանակի ընթացում նախարարության աշխատակազմերում մարդկային կապիտալի զարգացման հարցի թերարժենորման ու էական մաշեցման պրակտիկայից ու արդյունքում՝ կարողունակ անձնակազմի արտահոսքից, քվազի-պետական կառույցներում պրակտիկ գիտելիքի կուտակումից մինչև աստիճանաբար գործառույթների ու փաստացի գործելակերպերի միջև խզումներ: Նման ոիսկերից ապահովագրված են եղել այն նախարարությունները, որոնց գործառության դաշտը ենթադրում է շատ կայուն, նույնիսկ որոշակիորեն պահպանողական կամ խիստ հստակ մանդատ ու կայացած գործնթացներ, ինչպիսիք են, օրինակ, ֆինանսները, արդարադատությունը, պաշտպանությունը և արտաքին գործերը: Երրորդ՝ քաղաքականության իրականացման մասով գործիքակազմը համարժեք չէ պատասխանատվության սահմանված ծավալին: Նախ, բացակայում են միասնական մոտեցումներն ու կառուցակարգերը ոլորտային քաղաքականության շրջանակներում և ոլորտի խնդիրներից ու նպատակներից ելնելով՝ ծրագրերի կառավարման մասով, ավելին, միանշանակ չէ, թե ինչ է ի նկատի առնվում ծրագրերի կառավարման ներքո: Բազմաթիվ դեպքերում ծրագրերի կառավարումը դուրս է նախարարի անմիջական դեկավարումից՝ իրականացվելով կամ դեկավար հանձնաժողովների (ավելի հաճախ՝ դոնոր կառույցների հետ համագործակցությամբ իրականացվող վարկային համաձայնագրերի շրջանակներում ներդրումային ծրագրերի դեպքում) կամ քվազի-պետական կառույցների (իմնադրամներ, ՊՈԱԿ-ներ և այլն) միջոցով: Քաղաքականության իրականացման հարցում լրջագույն խնդիր է բավարար վերլուծական կարողությունների ու անհրաժեշտ տվյալների ու տեղեկատվական ռեսուրսի հասանելիությունը:
- 3) Կառավարչական.** Նախարարությունների կառուցվածքային ստորաբաժանումները, որպես կանոն, փոքրածավալ են ու խիստ մասնատված ըստ գործառույթների, ինչը խնդրահարուց է ոչ միայն նախարարի ու գլխավոր քարտուղարի համար ընդհանուր քաղաքականության համակարգման, այլև՝ ստորաբաժանումների դեկավարների համար միջոլորտային կամ միջֆունկցիոնալ կապերի ներդաշնակեցման տեսակետից: Ֆրազմենտացիայի խնդիրը լուծելու նպատակով նախարարի տեղակաների համար

սահմանվում են համակարգման ոլորտներ: Հաշվի առնելով, որ գլխավոր քարտուղարն ի պաշտոնե պատասխանատու է ստորաբաժանումների աշխատանքի գնահատման ու ընթացիկ հսկողության համար, իսկ նախարարի տեղակաները (հաճախ նաև՝ նախարարի խորհրդականները)՝ բովանադակային համակարգման, ստեղծվում է մի իրավիճակ, երբ ստորաբաժանման ղեկավարի համար առկա են մի քանի վերադասներ: Բացի այդ, շատ հաճախ, հաշվի առնելով ստորաբաժանումների կանոնադրական գործառույթների և անձնակազմի թվաքանակի ու կարողությունների միջև լրջագույն խզվածքը, նրանց բազմաթիվ գործառույթների ապահովումն ինքնաբերաբար փոխանցվում է տեղակալների վրա: Փաստացի նման համակարգը չի խրախուսում ստորաբաժանումների ղեկավարներին իր ֆունկցիոնալ շրջանակի համար այդ մակարդակում որոշում կայացնելու պատասխանատվություն կրել՝ թերևարժենորելով ստորաբաժանման ղեկավարի դերն ու ներգրավվածությունը որոշումների կայացման շղթայում, որպես թիմի ղեկավար նրա հեղինակությունը ու, ի վերջո, մասնագիտական անձանակազմի մասնակցությունն ու մոտիվացիան: Այսինքն՝ գործադիր կառավարման համակարգի ողջ շղթայում որոշումների կայացման ողջ պատասխանատավությունն անընդհատ տեղափոխվում է հիերարխիայի գագաթ՝ նվազագույնի հասցնելով համակարգի գործունեության և ռեսուրսների (մասնագիտական, վարչական, քաղաքական) արդյունավետությունը, մեծացնելով որոշումների սխալականության ռիսկերը: Նշվածի հետևանք է նաև այն, որ հորիզոնական միջգերատեսչական հաղորդակցում և համագործակցություն դրսնորվում է հիմնականում գերատեսչության ղեկավարների կամ տեղակալների միջև, իսկ մասնագիտական օդակը դուրս է մնում բովանդակային ռիսկուրսից:

- 4) Ռեսուրսային.** Նախարարությունը սահմանափակ ճկունություն ունի իրեն հատկացված ռեսուրսն ինքնուրույն տնօրինելու առումով: Մասնավորապես, տվյալ բյուջետային տարում հաստատված ծրագրերի և միջոցառումների շրջանակներում պլանավորված ֆինանսական կամ բյուջետային միջոցների ընթացիկ փոփոխությունները հնարավոր են բացառապես կառավարության համապատասխան որոշումներով: Սա մի կողմից՝ ավելացնում է վարչարարական բեռը և դանդաղեցնում գործընթացները՝ հաշվի առնելով գերատեսչական համաձայնեցման սահմանված կարգը, մյուս կողմից՝ նվազեցնում նախարարության ճկունությունն ընթացիկ գարգացումներին համահունչ՝ ռեսուրսային պլանավորումները ճշգրտելու առումով:

**256.** Վերը թվարկված համակարգային և բազմաթիվ այլ գործնական բնույթի խնդիրների հետևանքով բարձր քաղաքական մակարդակում ձևավորվող միջգերատեսչական աշխատանքային խմբերը կամ հանձնաժողովները դարձել են բացառապես ոլորտային իրավասության կամ միջուրտային համագործակցության դաշտում իրականացման ենթակա բազմաթիվ ծրագրեր ու նախագծեր մշակելու ամենատարածված եղանակը: 2019 թվականին պետական կառավարման համակարգի մարմիններին հարցման համաձայն՝ գույքագրվել են ավելի քան 480 աշխատանքային խմբեր, միջգերատեսչական հանձնաժողովներ, կառավարման խորհուրդներ, միջգերատեսչական կամ համակարգող խորհուրդներ, որոնք ղեկավարվում են փոխվարչական դեկանության ղեկավարի կամ գերատեսչության ղեկավարի տեղակալի մակարդակով: Նման պրակտիկայի բերումով ղեկավար պաշտոններ զբաղեցնողների աշխատանքային բեռնվածությունն օբյեկտիվորեն հնարավոր չէ արդյունավետ կերպով կառավարել:

**257.** Նշված համակարգային խզվածքների հետևանքով, մի կողմից, նախարարությունը գրեթե գրկվում է քաղաքականության մասով գործադիր կառավարման համակարգում ամուր դիրքավորման և արդյունավետ ազդեցության (effective power) իրական հնարավորությունից, մյուս կողմից՝ լրոզգվում է ձախողման պատասխանատվությունը և հաշվետվողականության

հարաբերություններն ինչպես գործադիր կառավարման համակարգում, այնպես է՝ խորհրդարանական ու հանրային հաշվետվողականության դաշտում: Այս իմաստով, անհրաժեշտ է ի նկատի ունենալ, որ նախարարությունն ըստ էության կառավարման կառուցվածքում քաղաքականության բովանդակությունը սահմանող և իրականացնող ամենաառանցքային միավորն է: Հետևաբար՝ անհրաժեշտ է նախարարությունների ուժեղացումը դիտարկել որպես հանրային կառավարման համակարգի ինստիտուցիոնալ արդիականացման ու հզորացման կարևորագույն շարժիչ:

**258.**Գործադիր կառավարման համակարգի խնդիրներից է պետական մարմինների բազմազանությունը (նախարարություն, ենթակա մարմին, կոմիտե, ծառայություն, հիմնադրամ, ծրագրերի կառավարման գրասենյակ, պետական ոչ առևտրային կազմաերապություն, վարչություն, գրասենյակ և այլն) և հստակ տիպաբանության բացակայությունը: Չկա իրավական որոշակիություն պետական մարմինների բնորոշիչ գործառույթների հետ կապված և վերջինից ելելով՝ մարմինների ուղղահայաց դեկավարման ու հաշվետվողականության հետ կապված միասնական մոդել: Ավելին, պետական մարմինների ընդհանուր կառուցվածքում նոյն կատեգորիայի պետական մարմինները կարող են լինել հիերարխիայի տարբեր մակարդակներում: Օրինակ, առկա են կոմիտեներ՝ որպես կառավարության ենթակա և նախարարությանը ենթակա մարմիններ: Վարչապետի աշխատակազմում և նախարարությունների կառուցվածքում առկա են մի շարք գրասենյակներ, որոնք ֆունկցիոնալ տեսակետից միմյանցից էականորեն տարբերվում են, օրինակ, քաղաքականություն մշակող կամ համակարգող, ծառայություններ մատուցող կամ, ավելի առանձնահատուուկ, օրինակ, փոխվարչապետերի գրասենյակները՝ որպես վարչապետի աշխատակազմի մաս, որոնք սպասարկում են փոխվարչապետի ընթացիկ օրակարգը:

**259.**Կառավարման համակարգի անարդյունավետության մեկ այլ ասպեկտ է կառավարությանը ենթակա մարմինների խումբը, մասնավորապես՝ թվով 5 կոմիտեներ և թվով 6 տեսչական մարմիններ:<sup>8</sup> Ըստ էության նշված կոմիտեները գործում են որպես նախարարություն, այսինքն՝ փաստացի միանգամայն ինքնավար են և անկախ քաղաքականության մշակման համար պատասխանատու գործադիր կառավարման մարմնից: Տեսչական մարմինները նոյնպես որևէ ինստիտուտցիոնալ կամ ֆունկցիոնալ հաշվետվականությամբ կապակցված չեն նախարարությունների հետ, գործում են ինքնավար, որոնց նկատմամբ գծային դեկավարում իրականացնում է վարչապետի աշխատակազմը, չնայած այն հանգամանքի, որ վերջիններս կառավարության ենթակա միավորներ են: Ըստ էության նախարարություններն իրենց վերաբերելի գործառույթների կամ ոլորտների մասով քաղաքականության կիրարկման ու կարգապահության իրավիճակի մասին անմիջական տեղեկատվություն տեսչական վերահսկողության խողովակի միջոցով չեն ստանում և այդ բացը հաճախ լրացվում է այլնտրանքային մեխանիզմներ կամ հավելյալ ջանքեր գործադրելու միջոցով:

**260.**Գործադիր կառավարման համակարգում բազմաթիվ են նախարարությունների ենթակայությունից դուրս մնացած պետական ինստիտուտները, օրինակ՝ ՊՈԱԿ-ները, հիմնադրամները, ծրագրեր կառավարող միավորները և այլ մարմիններ, որոնք իրականացնում են տարբեր գործառույթներ՝ քաղաքականությունների մշակումից մինչև դրանց իրականացում ու այլ օժանդակ գործառույթներ, որոնք սովորաբար բնորոշ են

<sup>8</sup> Պետական եկամուտների կոմիտե, Միջուկային անվտանգության կարգավորման կոմիտե, Քաղաքաշինության կոմիտե, Կադաստրի կոմիտե, Վիճակագրական կոմիտե, Առողջապահական և աշխատանքի տեսչական մարմին, Բնապահպանության և ընդերքի տեսչական մարմին, Կրթության տեսչական մարմին, Շուկայի վերահսկողության տեսչական մարմին, Սննդամթերքի անվտանգության տեսչական մարմին, Քաղաքաշինության, տեխնիկական և իրդեհային անվտանգության տեսչական մարմին

նախարարություններին: Ըստ որում, այդ քվազի-պետական մարմինները հաճախ չեն ենթարկվում ֆինանսական ու անձնակազմի կառավարման ոլորտներում պետական համակարգի մարմինների համար սահմանված պարտադիր ընթացակարգերին ու կանոններին: Բացի այդ, նման մարմինները, որպես կանոն, չունեն տարեկան պլաններ, և նրանց գործունեության միջոցառումները կամ ներառված են նախարարությունների տարեկան միջոցառումների մեջ կամ ընդհանրապես դուրս են քաղաքականության պլանավորման ֆորմալ համակարգից: Այդ կառուցներից որոշները գործում են որպես նախարարությունների կառուցվածքային միավոր, որոշներն ինքնակառավարվող են, որոշների մասով նախարարները հոգաբարձուների խորհրդի ղեկավար են կամ անդամ, այդուամենայնիվ, որևէ ֆորմալ անմիջական հաշվետվականության մեխանիզմ չի գործում: Այս իրավիճակը էական խոչընդոտ է արդյունքամետ, միասնական ու համակարգված պլանավորման, հաշվետվողականության ու մոնիթորինգի գործընթացի համար:

**261.**Մի շարք հիմնադրամներ ու նման կառուցներ գործում են որպես քաղաքականության առանձին ոլորտներում ծրագրեր իրականացնողներ և աշխատում նախարարության բյուջետային ծարգրերի ներքո ենթապայմանագրերի միջոցով: Ի տարբերություն մասնավոր հատվածի ընկերությունների, այդ կառուցները մրցակցային ընտրության գործընթացով չեն անցնում: Այս պրակտիկան ունի և՛ դրական, և բացասական հետևանքներ: Մի կողմից՝ մի շարք ոլորտներում մասնագիտացված գործընթացներ իրականացնելու առաքելությամբ օժտված կառուցները, որոշ առումով դուրս լինելով վարչարարական ծանր համակարգից, ավելի ճկուն են որոշումներ կայացնելու առումով և ի վիճակի են ավելի դինամիկ գործել: Մյուս կողմից՝ այդ կառուցների նկատմամբ ոչ համակարգային ու հատվածական բնույթ ունեցող դեկավարման, հաշվետվողականության ու մոնիթորինգի պրակտիկան հրահրում է զուգահեռ և կրկնվող ֆունկցիաների ու կառուցվածքների առաջացումը:

**262.** Պետք է արձանագրել, որ Կառավարության ծրագրով նախատեսվել է վերը նշված կառուցների օպտիմալացման և կոնսոլիդացման գործընթաց, ինչն արդեն իսկ մեկ փուլով իրականացվել է 2019 թվականի ընթացքում: Արդյունքում դադարեցվել է թվով 9 ՊՈԱԿ-ի, թվով 2 ԾԻԳ-ի, 1 հիմնադրամի, 1 ՓԲԸ-ի գործունեությունը, ընդ որում՝ դրանցից մի քանիսը միավորվել են՝ նման գործառույթները կենտրոնացնելով մեկ կառուցում: Գործընթացի արդյունքում, ըստ Կառավարության ծրագրի 2019 թվականի կատարման արդյունքների մասին գեկուցի, պետական համակարգում կրճատվել է 2178 հաստիք: Գործընթացը, սակայն, ex-post գնահատման ենթարկված չէ, և դրա արդյունավետության վերաբերյալ փաստարկված տեղեկատվություն հասանելի չէ:

**263.** Պետական ինստիտուտների արդիականացման օրակարգը չի կարող ամբողջական լինել առանց դրանում տարածքային կառավարման բաղադրիչի ներգրավման: Ըստ Էլույան տարածքային կառավարման առանձնահատկությունները փոխկապակցված են վարչատարածքային բաժանման կառուցվածքերի հետ: Պետության ուղղահայց կառավարման շղթայում մարզպետարանները փաստացի ապահովում են պետական քաղաքականությունը մարզերում, ինչպես նաև՝ համակարգում պետական մարմինների տարածքային ծառայությունների գործունեությունը: Մարզերի կառավարիչներին՝ մարզպետներին նշանակում է կառավարությունը: Միաժամանակ, առկա է տեղական ինքնակառավարման կամ համայնքային կառավարման համակարգը, որը ձևավորվում է ուղղակի ընտրության միջոցով:

**264.** Եռամակարդակ կառավարման համակարգում համայնքները փաստացի չունեն ինքնակառավարման բավարար մակարդակ տարբեր պատճառներով: Իրավասությունների պատվիրակման աստիճանը խիստ սահմանափակ է, ՏԻՄ-երի ուսուլսային հնարավորությունները և կարողությունները բավարար չեն համայնքային մակարդակում

արդյունավետ կառավարում և համայնքային զարգացում ապահովելու համար: Վերջին տարիներին կառավարությունը մեկնարկել է համայնքների խոշորացման գործնթացը, որը կոչված է տեղական մակարդակում տնտեսական պոտենցիալի կոնսոլիդացման միջոցով մեծացնել համայնքների սոցիալ-տնտեսական զարգացման հնարավորությունները:

**265.** Ընդհանուր առմամբ պետք է փաստել, որ տարածքային կառավարման մակարդակում առկա են մի շարք անարդյունավետ կառուցակարգեր, որոնք անհրաժեշտ են դարձնում մարզային կառավարման համակարգի վերարժմությունը ու վերանայումը: Խնդիրների թվում պետք է հատկապես նշել ֆունկցիոնալ կրկնորդումները կամ ֆունկցիոնալ շղթայի երթեմն չիմնավորված երկարացումը: Տարածքային կառավարման և ենթակառուցվածքների նախարարությունը համակարգում է տարածքային կառավարման քաղաքականությունը և մարզպետների գործունեությունը: Առանձին նախարարությունների իրավասությունների շրջանակներում ոլորտային քաղաքականությունները, ծրագրերը և ծառայությունների մատուցումը համակարգվում է տվյալ նախարարության կողմից, այդ թվում՝ տարածքային և համայնքային մակարդակում: Վարչարարական նման բարդություններ ձևավորված են նաև տեսչական և վերահսկողական գործառույթների մասով:

**266.** Հարկ է ընդգծել, որ, որպես կանոն, ինստիտուցիոնալ վերակառուցման առանցքում պետք է նախնառաջ դրվի ձևակերպված նպատակը, որից հետո՝ իրականացվի քայլերի մանրամասն պլանավորում և միասնական մոդելի ընտրություն այնպես, որ գործընթացի մեկնարկին տեսանելի լինի ամբողջ շղթայով դրա ընթացքը և վերջնական ելքը: Գործընթացի անհրաժեշտ բաղադրիչ պետք է լինի ֆունկցիոնալ դիագնոստիկան, իսկ արդյունքը՝ ոչ միայն կազմակերպական, այլև՝ առաջին հերթին ֆունկցիոնալ բարելավումը: Ինստիտուցիոնալ կառուցվածքը պետք է ձևավորվի դրված նպատակին հասնելու համար լավագույն ֆունկցիոնալ համակցության շուրջ, և ոչ թե՝ «ավանդական» ոլորտային բաշխումների տրամաբանությամբ: Ինչ վերաբերում է մասնավոր իրավունքի դաշտում գործող քվազի-պետական կառույցներին, ապա դրանց ուղղությամբ ինստիտուցիոնալ ու ֆունկցիոնալ բարեփոխումների գործընթացի չի կարող հենվել բոլոր ոլորտներում և դեպքերի համար միականոն մոդելային լուծումների վրա: Անհրաժեշտ է գործընթացը նաև դիտարկել ընդհանրապես պետական համակարգի արդյունավետ գործունեության համար անհրաժեշտ խիստ մասնագիտացված ու կայուն կարողություններ կուտակելու ու զարգացնելու կարևորության ու նպատակահարմարության տեսակետից:

**267.** Գործադիր համակարգի ինստիտուցիոնալ և ֆունկցիոնալ կարևորագույն բաղադրիչը վերահսկողությունն է: 2015 թվականի Սահմանադրության փոփոխություններով ձևավորված Հաշվեքննիչ պալատին, որպես անկախ ինստիտուտ, վերապահված է պետական կառավարման մարմինների նկատմամբ հանրային ռեսուրսների ֆինանսական առողջությունների իրավասությունը: Հաշվեքննիչ պալատի լիակատար (Փինանսական, գործառնական և գործառության իմաստով) անկախության և վերահսկողական ծածկույթի առողմության առկա են անկատար կարգավորումներ, որոնք նաև մանրամասն ներկայացված են ԵՄ ՍիԳՄԱ-ի ելակետային գնահատման գեկույցի շրջանակներում:

**268.** Վերահսկողական գործառույթներ իրականացնող այլ կառույցների շարքում են կառավարության ենթակա 6 տեսչական մարմինները, վարչապետին ենթակա Պետական վերահսկողական ծառայությունը, Ֆինանսների նախարարության ֆինանսարյութեային վերահսկողության վարչությունը, Պետական եկամուտների կոմիտեի տեսչական և վերահսկողական գործառույթներ իրականացնող մի շարք ստորաբաժանումներ: Նշվածները ինստիտուցիոնալ և վերնաշենքային մակարդակում տեսանելի համակարգն է, և անհրաժեշտություն կա առավել խորքային և ֆունկցիոնալ մակարդակում քարտեզագրել ու գնահատել պետական համակարգի վերահսկողական բաղադրիչը, որի արդյունքներով

արդեն նախագծել այս ոլորտում բարեփոխումների օրակարգը:

**269.** Հանրային կառավարման բարեփոխումների իրականացման վերաբերյալ տարածված մտայնություններից մեկն այն է, որ, անկախ կառուցակարգերից, պետական համակարգի արտադրողականության բարձրացման ճանապարհին ամենամեծ խոչընդոտներից մեկը մասնավոր հատվածի հետ համարելի ֆինանսական ռեսուրսների առկայությունն է: Մինչդեռ ոչ առանցքային գործառույթների օպտիմալացման արդյունքում խնայողություններն հնարավոր է ուղղել առավել ուղմավարական ու հիմնարար նշանակության գործառույթների գծով կարողությունների զարգացմանն ու ապահովմանը:

**270.** Առաջին հերթին անհրաժեշտ է նոյնականացնել այն ծառայությունները, որոնք ներհատուկ չեն պետությանը և կարող են ավելի արդյունավետ ու ծախսօգուտ կերպով իրականացնել մասնավոր հատվածի կողմից: Բազմաթիվ ծառայություններ, որոնք մեծ մասամբ վերաբերում են ներքին վարչարարությանը, օրինակ՝ գնումներ, հաշվապահություն, SCS համակարգերի սպասարկում, մարդկային ռեսուրսների կառավարման որոշ տարրեր, հնարավոր է ապահովել այլընտրանքային մոդելների միջոցով, ներառյալ՝ կոնսոլիդացված ու ավտոմատացված հենքով, արտապատվիրման կամ այլ լուծումներով:

## ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՆՊԱՏԱԿ 4.1.

### Գործադիր կառավարման համակարգն արդյունավետ է

#### Մասնավոր նպատակ 4.1.1.

Գործադիր կառավարման համակարգը համարժեք է կառավարման սահմանադրական կարգին

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Սահմանադրական բարեփոխումների շրջանակներում պետական կառավարման համակարգի մասով առաջարկությունների մշակում.

#### Մասնավոր նպատակ 4.1.2.

Կենտրոնական վարչակազմի գործառութային շրջանակը և կառուցվածքն արդյունավետ են և օպտիմալ

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Կառավարման կենտրոնական համակարգի (վարչապետի աշխատակազմ, ներառյալ՝ փոխվարչապետների գրասենյակներ) գործառույթների և դրանց ինստիտուցիոնալ կառուցակարգերի քարտեզագրում և վերլուծություն.
- 2) Վարչապետի, փոխվարչապետների և վարչապետի աշխատակազմի գործառույթների հստակեցմանը և կառուցվածքի վերանայմանն ուղղված ճանապարհային քարտեզի մշակում և իրագործում.
- 3) Կառավարության գործունեության ընթացակարգերի արդիականացում՝ համաձայն նոր ֆունկցիոնալ կառուցվածքի.

#### ՍԿՐՄՈՒՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Կենտրոնական վարչակազմի բարեփոխումները պետք է առաջին հերթին միտված լինեն հիերարխիայի ու ուղղահայց ու հորիզոնական հաղորդակցման հստակեցմանն

ու պարզեցմանը:

- 2) Պետք է բացառվեն գործառութային կրկնությունները և գործադիր իշխանության մարմինների նկատմամբ գծային համակարգում իրականացնող մի քանի ինստիտուտի գոյությունը:
- 3) Կենտրոնական վարչակազմի առանցքում պետք է դրվեն ռազմավարական ու քաղաքականության ուժեղ համակարգման ու արդյունքների հսկողության, միջոլրութային համակարգում ենթադրող քաղաքականության օրակարգերի ու բարեփոխումների առաջնորդման գործառույթները:
- 4) Պայմանավորված օպտիմալ ու ճկուն կառավարություն ունենալու տեսլականով՝ անհրաժեշտ է հստակ գործառույթներ փոխանցել փոխվարչապետի ինստիտուտին՝ դրանք զատելով վարչապետի և վարչապետի աշխատակազմի ղեկավարի գործառույթներից:
- 5) Անհրաժեշտ է քննարկել վարչապետի աշխատակազմի դերի վերահմաստավորման հարցը՝ փաստացի իրականացվող գործառութային շրջանակը որպես կառավարության աշխատանքները սպասարկողի վերափոխելու տեսակետից:

### Մասնավոր նպատակ 4.1.3.

**Գործադիր իշխանության բոլոր մարմինների համար գործում է հստակ սահմանված տիպարանություն:**

### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Նախարարությունների, կառավարության և վարչապետին ենթակա մարմինների, պետական հիմնադրամների, ՊՈԱԿ-ների, ԾԻԳ-երի, կոմիտեների ու պետական այլ մարմինների գործառույթների խորքային վերլուծություն.
- 2) Գործադիր իշխանության մարմինների տիպարանության մշակում՝ հիմք ընդունելով կառուցվածքային և գործառնական մոդելները.
- 3) Սահմանված տիպարանության, ինչպես նաև՝ գործառութային ու ինստիտուցիոնալ խոր դիագնոստիկայի արդյունքներով՝ գործադիր կառավարման համակարգի կառուցվածքի ու գործունեության փոփոխությունների իրականացում.

### ՍԿՂԲՈՒՆՔԱՅԻՆ ՌԻԴԵՆԻՇՆՆԵՐ

- 1) Պետական կառավարման մարմինների խորքային ֆունկցիոնալ վերլուծությունն իրականացվում է համակարգային մոտեցմամբ՝ հիմքում ունենալով ինտեգրված կառավարության մոդելը, այլ ոչ՝ ֆրազմենտալ մոտեմամբ՝ ենելով տվյալ կոնկրետ մարմնի գործառութային համակազմությունից:
- 2) Ֆունկցիոնալ վերլուծության միջոցով պետք է հնարավորություն ստեղծվի օբյեկտիվ տարանջատում իրականացնել կամ տիպարանել առկա գործառույթներն ըստ աշխատատրության, բարդության, գիտելիքատարության, տեխնոլոգիատարության, տեխնոլոգիափոխարինելիության և այլ չափորոշիչների, որոնք հիմք կստեղծեն հետագայում ֆունկցիոնալ արդիականացման ծրագրի նախագծման համար:
- 3) Ապահովում է պետական կառավարման համակարգի ինստիտուցիոնալ ու ֆունկցիոնալ միասնականությունը.
- 4) Տիպարանության հիմքում դրվում է տվյալ մարմնի առաքելության, գործառույթների և կառուցվածքի ներդաշնակեցման սկզբունքը.

- 5) Գործադիր կառավարման համակարգի կառուցվածքի ձևավորման հիմքում պետք է դրվի ոչ թե, այսպես կոչված, «ավանդական» ոլորտային բաժանումը, այլ՝ «ֆունկցիոնալ սիներգիկ տարածքների» գաղափարը՝ ելնելով ձևակերպված նպատակին հասնելու համար առավել արդյունավետ ինստիտուցիոնալ և գործառնական ֆունկցիոնալություն ձևավորելու տրամաբանությունից:

#### Մասնավոր նպատակ 4.1.4.

Գործադիր իշխանության մարմինների միջև գործառույթները բաշխված են՝ հիմք ընդունելով տիպարանությամբ սահմանված ուղենիշները.

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Պետական հիմնադրամների, ՊՈԱԿ-ների, ԾԻԳ-երի, կոմիտեների ու պետական այլ մարմինների՝ նախարարություններին փոխանցվելիք գործառույթների առանձնացում և փոխանցում.
- 2) Փոխանցմանը ոչ ենթակա բացառիկ լիազորությունների նույնականացում և դրանց ինստիտուցիոնալ կառուցակարգերի ու հաշվետվողականության մեխանիզմների սահմանում.
- 3) Պետական համակարգում ծրագրերի կառավարման առկա համակարգի վերլուծություն և բարեփոխումների ճանապարհային քարտեզի մշակում.
- 4) Քաղաքականության իրականացման և ծրագրերի կառավարման նոր մոդելի ներդրման ինստիտուցիոնալ և իրավական հիմքերի ապահովում.

#### ՍԿՂԲՈՒՆՔԱՅԻ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Գործառույթների վերաբաշխման ժամանակ առանցքային ուղենից պետք է լինի նախարարության՝ որպես քաղաքականություն մշակող և իրականացնող պետական ինստիտուտի ինքնավարության հնարավորինս ապահովումը, ինչպես նաև՝ քաղաքականության մշակողի կողմից իրականացման նկատմամբ վերահսկողական մեխանիզմների և որակի կառավարման համակարգի սահմանման հարցը.
- 2) Բացառությամբ առանձնահատուկ գործառույթների՝ հնարավոր բոլոր դեպքերում ծրագրերի իրականացումը պետք է իրականացվի մասնավոր հատվածի միջոցով մրցութային հիմքունքներով, իսկ պետական կառուցների կողմից իրականացվելու դեպքում փոխառելով մասնավոր հատվածի արդյունավետ գործիքակազմերը, օրինակ՝ ծրագրային կառավարումը և այլն.
- 3) Ծրագրերի կառավարման մոդելի հիմքում պետք է դրվի քաղաքականության մշակման գործառույթից այն հստակ զատելու սկզբունքը և հնարավորինս միասնականացված կիրառումը պետական կառավարման բոլոր մարմիններում, իսկ դրա օբյեկտիվ անհնարինության դեպքում հստակ այլնտրանքային մոտեցումների սահմանումը: Ծրագրերի կառավարման ոլորտում մշակվելիք հնարավոր մոդելները պետք է նախատեսեն այն չափորոշչիները, որոնց հիման վրա հետագայում կարող են պլանավորվել պետական մարմնի կողմից կամ մասնավոր գործընկերոջ ներգրավմամբ ծրագրերի իրականացումը:
- 4) Ծրագրերի կառավարման նոր մոդելը պետք է ունենա միջանկյալ և ավարտական հաշվետվությունների, ընթացիկ մոնիթորինգի, ծրագրերի գնահատման համակարգի նկարագրությունը, իրավական և ինստիտուցիոնալ անհրաժեշտ կարգավորումները, մեթոդական ապահովումը, պետական մարմիններում այդ պրակտիկաների ներդրման

ժամանակացույցը, կարողությունների զարգացման ծրագիրը.

- 5) Ծրագրերի կառավարման նոր համակարգի ամբողջական գործարկումը չպետք է խաթարի քաղաքականությունների ու ծրագրերի սահուն իրականացման և բյուջետային պլանավորման ու իրագործման գործընթացները:

#### Մասնավոր նպատակ 4.1.5.

Նախարարությունների ներքին կառավարումն արդյունավետ է նպատակներին հասնելու համար:

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Նախապես սահմանված մեթոդաբանությամբ ներքին ֆունկցիոնալ վերլուծություն և գնահատում, ինստիտուցիոնալ ու ֆունկցիոնալ վերակառուցման ու արդիականացման փաթեթի ու ճանապարհային քարտեզի մշակում.
- 2) Մի շարք որոշումների ընդունման պատվիրակում կառավարման հիերարխիայի վերևսից դեպի ներքև, դեկավար անձնակազմից դեպի որոշումների կայացման ավելի ցածր օղակներ.
- 3) Պետական համակարգի մարմինների միջև հորիզոնական համագործակցության մշակույթի արմատավորում.

#### ՍԿՐԻՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Բարեփոխումների արդյունքում պետք է ապահովվեն կառուցվածքային միավորների խոշորացումը. մի կողմից՝ մի շարք համընկնող գործառույթներ կօպտիմալացվեն, մյուս կողմից՝ կնվազի հիերարխիկ վարչարությունը և առավել դյուրին կդառնա գերատեսչության դեկավարության համար ստորաբաժանումների բովանդակային համակարգումը:
- 2) Այն որոշումների ընդունումը, որոնք չեն պահանջում գերատեսչության դեկավար անձնակազմի ուղղակի միջամտությունը և չունեն քաղաքականության դիրքորոշում հայտնելու բաղադրիչ, կիշեցվեն կառույցի մասնագիտական ստորաբաժանումների դեկավարների մակարդակ:
- 3) Հնարավորություն պետք է ընծեռվի տարբեր գերատեսչությունների մասնագիտական ստորաբաժանումների միջև ուղիղ հաղորդակցության իրականացումը՝ ի նպաստ բյուրոկրատական արդյունավետության բարձրացման և մարմնի դեկավար անձնակազմի ընթացիկ չիմնավորված բեռնվածության շոշաթելի նվազեցմանը:

#### Մասնավոր նպատակ 4.1.6.

Տարածքային կառավարման բարեփոխումների փաթեթը մշակված է

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Տարածքային կառավարման համակարգի ինստիտուցիոնալ վերլուծություն, այդ թվում՝ իրավասությունների և գործառույթների, գործընթացների ու կարգավորումների, ծախսարդյուավետության մասով.
- 2) Տարածքային կառավարման բարեփոխումների փաթեթի և ճանապարհային քարտեզի մշակում.

#### ՍԿՐԻՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Տարածքային կառավարման համակարգի բարեփոխումները կառուցվում են փոլային տրամաբանությամբ՝ նախնական էտապում ապահովելով պետական կառավարման և համայնքային կառավարման մակարդակների միջև արդյունավետ հաշվեկշռում:
- 2) Միջանկյալ փոլում վերափոխվում է մարզպետարանի կամ մարզային կառավարման ինստիտուտի առաքելությունը՝ որպես ճկուն և կոմպակտ թիմ և համայնքների համար քաղաքականության ու ուղղմավարական խորհրդատու:
- 3) Հետագա փոլերում տարածքային կառավարման ֆունկցիոնալ շրջանակը պետք է դինամիկ նվազի համայնքների ուժեղացման և խոշորացմանը զուգահեռ:

### Մասնավոր նպատակ 4.1.7.

Պետական վերահսկողական համակարգի բարեփոխումները մեկնարկել են:

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Վերահսկողական համակարգի ֆունկցիոնալ և ինստիտուցիոնալ քարտեզագրում, համալիր արդյունավետության գնահատում՝ նպատակների, արդյունքների, ռեսուրսների և գործընթացների տեսանկյունից.
- 2) Վերահսկողական համակարգի բարեփոխումների փաթեթի և ճանապարհային քարտեզի մշակում.

#### ՍԿՐԻՆՔԱՅԻՆ ՌԻԴԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Պետք է ապահովվի վերահսկողական համակարգի միասնականությունը և վարչական, գործառնական ու ռեսուրսային արդյունավետությունը՝ հենված ստուգումների և հաշվետվությունների կուտ համակարգի վրա.
- 2) Վերահսկողական համակարգի բարեփոխման հիմքում դրվում է անցումը տուգանային ու պատժիչ համակարգից հնարավոր ռիսկերի կանխարգելմանը և պետական քաղաքականության ու ծրագրերի արդյունքների մաքսիմալացմանը, վստահության միջավայրի ձևավորմանը նպաստող համակարգին.
- 3) Վերահսկողական համակարգի առանձին կառույցներում պետք է ներդրվեն տեղեկատվության կառավարման, մոնիթորինգի և հաշվետվողականության գործուն համակարգեր գործունեության արդյունքների վերլուծության և քաղաքականության մշակման համար հետադարձ կապ ապահովելու նպատակով:

### Մասնավոր նպատակ 4.1.8.

Պետական կառավարման համակարգի օժանդակ գործառույթներն օպտիմալացված են:

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Պետական համակարգի օժանդակ գործառույթների վերլուծություն և բարեփոխումների ճանապարհային քարտեզի մոտեցումների սահմանում.
- 2) Առնվազն 6 օժանդակ ծառայությունների կոնդոլիդացիայի իրագործելիության ուսումնասիրություն.
- 3) Առնվազն 3 օժանդակ ծառայությունների կոնսոլիդացիա և օպտիմալացում՝ ինտեգրված միասնական ծառայությունների և/կամ արտապատվիրման միջոցով.
- 4) Բարեփոխումների հաջորդ փոլի համար օժանդակ այլ ծառայությունների վերաբերյալ վերլուծական հիմքերի և համապարփակ ուսումնասիրության իրականացում

## ՍԿՐԻՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Մի շարք օժանդակ ծառայությունների ինտեգրումը ենթադրում է մի քանի գերատեսչությունների ոչ մասնագիտական օժանդակ գործառույթների ինտեգրում, ինչը հնարավորություն կտա ոչ միայն բարելավել մատուցվող ծառայության որակը՝ ներգրավելով լավագույն մասնագետներին, այլև օպտիմալացնել աշխատակազմերը և հավելյալ ռեսուրսներ խնայել:
- 2) Օժանդակ ծառայությունների ինտեգրումը չի ենթադրելու դրանց միայն ֆիզիկական ինտեգրում, այլև՝ տեխնոլոգիականը ծառայությունների կենտրոնացված մատուցում, ինչպես օրինակ՝ տեխնիկական սպասարկման, հաշվապահության, իրավական տեխնիկայի, անձնակազմի կառավարմանն առնչվող մի շարք գործառույթների դեպքում: Այլ ծառայությունների պարագայում, ինչպես օրինակ՝ մաքրություն և այլն, բարեփոխումը կարող է ընթանալ մասնավոր հատվածին արտապատվիրման մոդելով:

### ԽՆԴԻՐ 4.2. Հանրային կառավարման բարեփոխումների ոլորտներում գործընթացները տարերային են, իենված չեն միասնական մոտեցումների, ռազմավարական ու համակարգային լուծումների վրա

**271.**Երկրի պետական կառավարման համակարգի 3 սերնդի բարեփոխումների ընթացքում տեղի են ունեցել պետական կառավարման կառուցվածքի և ինստիտուցիոնալ համակարգի բազմաթիվ փոփոխություններ: Դրանք գերազանցապես փոխկապակցված են եղել կառավարությունների փոփոխության հետ: Որքան էլ կարող է ընդհանուր առմամբ տրամաբանական լինել կառավարության քաղաքական օրակարգի բովանդակությունից ելնելով կառուցվածքային վերակազմակերպման մոտեցումը, միևնույն է, համակարգային բնույթի ուղենիշների բացակայության դեպքում և առանց խնդիրների ու հստակ նպատակների ձևակերպման՝ նման վերակազմակերպումը, որպես կանոն, կրում է հատվածական, իրավիճակային, առավելապես կամայական բնույթ՝ հաճախ կառուցված անձերի շուրջ: Փոփոխությունները հատկապես կարաժամկետ ու միջնաժամկետ հատվածում իրենց հետ արդյունավետություն չեն բերում, ավելին՝ ուղղակիորեն ու բացասաբար են անդրադառնում համակարգի կենսագործունեության որակի վրա՝ որպես հետևանք ունենալով խաթարումներ պլանավորված ծրագրերի, քաղաքականությունների և բարեփոխումների իրագործման ընթացքում:

**272.**Գործադիր կառավարման համակարգում չկա հանրային կառավարման համակարգի արդյունավետության բարձրացման և զարգացման, համընդհանուր ճարտարապետության, դրա ֆունկցիոնալության և բարեփոխումների համար պատասխանատու ինստիտուցիոնալ միավոր: Անմիջական առնչության իմաստով մի քանի ինստիտուցիոնալ միավորներ (ֆինանսների նախարարություն, արդարադատության նախարարություն, վարչապետի աշխատակազմի ծրագրերի փորձաքննության վարչություն, քաղաքացիական ծառայության գրասենյակ) ոլորտային որոշակի պատասխանատվության շրջանակ ունեն: Միաժամանակ, փոխվարչապետերից մեկին վերապահված է հանրային կառավարման բարեփոխումների ոլորտում կառավարության գործունեության ներդաշնակեցնումը և համակարգումը:

**273.**Թեև մարմիններից յուրաքանչյուրն ունի սահմանված ֆունկցիոնալ դաշտ, որոշակի տվյալներ և մասնագիտական կարողություն, սակայն դրանք չունենալով անհրաժեշտ որակ և գործիքակազմ, բացարձակապես բավարար չեն համակարգային բնույթի խնդիրների մշտական ու պարբերական ախտորոշում ու վերլուծություն իրականացնելու, բարեփոխումների օրակարգեր մշակելու ու արդյունավետ կոորդինացիա ապահովելու համար, և, որ ամենակարևորն է, պետական կառավարման ողջ համակարգում

բարեփոխումների առաջմղումը, լոկալիզացումը, մեթոդական ու մասնագիտական աջակցությունը, և, ի վերջո, համակարգի ինստիտուցիոնալ արդիականացման շարունակական ապահովումը: Հանրային կառավարման բարեփոխումների ոլորտը համակարգող փոխվարչապետի ներքո չկա ծևավորված ֆունկցիոնալ միավոր կամ թիմ, որը պետք է ամբողջական կերպով ապահովի հանրային կառավարման բարեփոխումների և դրա առանձին ոլորտների հետ կապված մասնագիտական հենքը:

**274.** Միասնական ինստիտուցիոնալ կառավարում չի իրականացվում նաև հանրային ծառայությունների քաղաքականության ոլորտում: Մի շարք կառուցներ իրականացնում են հանրային ծառայությունների բնագավառին առնչվող հատվածական գործառույթներ: Մասնավորապես, Արդարադատության նախարարությանը վերապահված է պետական ծառայությունների մատուցման միասնական գրասենյակների գործունեության, Բարձր տեխնոլոգիական արդյունաբերության նախարարությանը՝ կիբեռանվտանգության, Էլեկտրոնային ծառայությունների և Էլեկտրոնային կառավարման համակարգի ներդրման և զարգացման, թվայնացման գործընթացների համակարգման, միասնական թվայնացված միջավայրի և թվային տնտեսության ծևավորման խթանման ոլորտներում Կառավարության քաղաքականության մշակման ու իրականացման իրավասությունները:

**275.** Հատվածականության խնդիրը հաղթահարելու և գործողությունների ներդաշնակեցման նպատակով փոխվարչապետերից մեկին վերապահված է գլխավոր տեղեկատվական տնօրեն (Chief Information Officer, CIO) իրավասությունը: Այս ինստիտուտի ներքո ծևավորված է թվայնացման միջգերատեսչական խորհուրդը և աշխատանքային խումբը: Որոշմամբ սահմանված է նաև, որ աշխատանքային խմբի մեջ մտնող մարմնի ղեկավարի տեղակալը ի պաշտոնե տվյալ մարմնի գլխավոր տեղեկատվական համակարգողն է:

**276.** Այս ամենի հետ չկա ծևավորված միասնական և ինստիտուցիոնալ մասնագիտական հենք հանրային ծառայությունների ոլորտում համակարգված քաղաքականության մշակում ապահովելու և իրականացնելու համար: Փոխվարչապետին կից ծևավորված է թվայնացման խորհրդի աշխատանքներին սպասարկող թիմ, որը գործում է արտաքին ֆինանսական աջակցության շրջանակներում պայմանագրային հիմունքներով: Մոտեցումը խնդրահարույց է ոլորտի կառավարման տեսակետից ինստիտուցիոնալ կայուն կարողություններ ծևավորելու իմաստով:

**277.** Միաժամանակ, անհրաժեշտ է ընդգծել, որ վերը նշված կառուցակարգերն ըստ էության հիմնականում շեշտադրում են ոչ թե պետության և համայնքների կողմից հանրությանը ծառայությունների մատուցման քաղաքականության համակարգումը, այլ՝ թվայնացման գործընթացներն ու ծրագրերը: Փաստացի այս մոտեցմամբ շեշտադրված չէ հանրությանը ծառայությունների մատուցման խորքային արդիականացման օրակարգը՝ դրա հիմքում առաջնահերթ կերպով դնելով համակարգային մոտեցումը, քաղաքականությունների ախտորոշումն ու, արդյունքում, ծառայությունների մատուցման լավագույն տարբերակների նույնականացումը, որոնց թվում նաև՝ թվայնացումը: Նման մոտեցումը նաև ի վերջո կարող է հանգեցնել ծառայությունների ոլորտում ուղղմավարական տեսանկյունից ոչ համակարգային նշանակության բարեփոխումների՝ կենտրոնանալով առանձին ծառայությունների արդիականացման կամ առանձին հատվածական խնդիրների լուծման վրա:

**278.** Թվային և Էլեկտրոնային կառավարման գործընթացների կարևորագույն օղակ է «Էլեկտրոնային կառավարման ենթակառուցվածքների ներդրման գրասենյակ» (ԷԿԵՆԳ) ՓԲԸ-ն է, որը գործում է վարչապետի աշխատակազմի ներքո և որի հիմնական նպատակն է՝ քաղաքացիների, բիզնեսի և պետական համակարգում էլեկտրոնային կառավարման ենթակառուցվածքների շահառուների համար համապատասխան գործիքակազմերի ստեղծումը, հարթակների ներդրմանը, սպասարկումը, ինտեգրումը, զարգացումը և

արդիականացումը, հանրային և մասնավոր հատվածների կողմից մատուցվող ծառայությունների հասանելիության ընդլայնումը և ոյուրինացումը: Այլ կարևոր օրակներ են Նորք տեխնոլոգիաների կենտրոնը և Կրթական տեխնոլոգիաների ազգային կենտրոնը:

**279.** Ընդհանուր առմամբ հանրային կառավարման բարեփոխումների կառավարման, ինչպես նաև՝ դրա առանձին տիրույթների մասով բավարար որակ և ֆունկցիոնալ շրջանակ ունեցող ինստիտուցիոնալ ոչ լիարժեք հիմքերից զատ, բացակայում են պետական համակարգում այդ ուղղություններով «ուղեղային կենտրոնները», որոնք պետք է արդյունավետ ու ինովացիոն կառավարման համակարգերի մշակման ու ներդրման համար վերլուծական ու փորձագիտական ուժեղ տեխնոլոգիան հենքը կազմեն:

## ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՆՊԱՏԱԿ 4.2.

**Կայացած է հանրային կառավարման բարեփոխումների ոլորտներում միասնական կառավարման համակարգը**

### Մասնավոր նպատակ 4.2.1.

**Ձևավորված և կայացած են հանրային կառավարման բարեփոխումների կառավարման ինստիտուցիոնալ հիմքերը**

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Հանրային կառավարման բարեփոխումների և հանրային ծառայությունների քաղաքականության ոլորտում ինստիտուցիոնալ մանդատի իրավական ամրագրում
- 2) Հանրային կառավարման բարեփոխումների գրասենյակի փուլային ծևավորում և հանրային կառավարման բարեփոխումների թիմի համալրում
- 3) Հանրային կառավարման գրասենյակի ներքո քաղաքականության անկախ գնահատման թիմի (policy evaluation group) ծևավորում
- 4) Հանրային ծառայությունների և թվայնացման գրասենյակի և թիմի ծևավորում

#### ՍԿՐԻՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Ապահովում է հանրային կառավարման բարեփոխումների միասնական կառավարում՝ ներառելով նախնական փուլերում ռազմավարական պլանավորման մեթոդական ապահովման, որակի հսկողության ու հաշվետվողականության ապահովման, քաղաքականության և արդյունքների գնահատման, հանրային ծառայության քաղաքականության, ինստիտուցիոնալ բարեփոխումների քաղաքականության մշակումն ու իրագործումը, Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարության իրականացման համակարգումը:
- 2) Հանրային կառավարման բարեփոխումների ինստիտուցիոնալ միավորը կոչված է բարեփոխումների առաջնորդման, կայունության, շարունակականության ու միասնականության ապահովմանը:
- 3) Հանրային կառավարման բարեփոխումների գրասենյակի ամբողջական ծևավորումն իրականացվում է՝ նախ՝ Ռազմավարության իրագործման մասով թիմի ծևավորման, այնուհետև՝ գործառույթների միավորման ճանապարհով՝ առանձին ոլորտներում իրականացվող ընթացիկ աշխատանքները չխաթարելու նպատակով:
- 4) Հանրային ծառայությունների և թվայնացման գրասենյակի ծևավորմամբ պետք է ամբողջանա ծառայությունների մատուցման ու թվայնացման քաղաքականության

ինտեգրված գործառությային հենքը՝ բացառելով հատվածական գործընթացները և ցրված իրավասությունները պետական կառավարման համակարգում:

- 5) Հանրային ծառայությունների և թվայնացման գրասենյակը իրավասու է բացառապես քաղաքականության մշակման, այդ բնագավառում բարեփոխումների և ծրագրերի համակարգման համար, իսկ իրականացման համար հենվում է պետական մարմինների միջև ապակենտրոնացված կերպով բաշխված գործառությունների և կարողությունների վրա:

#### Մասնավոր նպատակ 4.2.2.

Ձևավորված են ինստիտուցիոնալ ու ֆունկցիոնալ բարեփոխումների գործիքակազմը և կարողությունները

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Գործադիր կառավարման համակարգի մարմինների համատարած գույքագրում, ուղարկում, ինստիտուցիոնալ կապերի ու գործառությունների համատարած քարտեզագրում.
- 2) Կառավարման համակարգի ինստիտուցիոնալ և գործառությային արդիականացման վերլուծական ու մեթոդաբանական գործիքների մշակում և յուրացում.
- 3) Հանրային կառավարման մարմինների կողմից կառուցվածքային և ֆունկցիոնալ փոփոխությունների գծով նախաձեռնությունների համակարգման ընթացակարգերի սահմանում.
- 4) Կառավարման ինստիտուցիոնալ ու ֆունկցիոնալ բարեփոխումների մշակման, իրականացման, գնահատման ու մոնիթորինգի համար անհրաժեշտ թվային գործիքների նույնականացում, մշակում և ներդրում.

#### ՍԿՐՈՒՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Պետական ինստիտուտների և գործառությունների համակարգի ձևավորումը պետք է հնարավորություն տա ընթացիկ փոփոխություններն ու վերակառուցումները վերլուծության ենթարկել համակարգի ֆունկցիոնալ հնարավոր ազդեցությունների տեսանկյունից:
- 2) Առկա գործիքակազմը պետք է հնարավորություն տա պարբերական գնահատումների միջոցով բացահայտել ինստիտուցիոնալ և ֆունկցիոնալ բացերը և առաջարկություններ մշակել համակարգային արդիականացումների համար:
- 3) Պետք է ապահովեն համարժեք գործիքակազ, կարողություններ և կարգավորումներ՝ պետական հատվածում ներքևից վերև կամ վերևից ներքև գործառությային և կառուցվածքային փոփոխությունների նախաձեռնությունների պատշաճ քննարկման, վերլուծության ու գնահատման համար, ներառյալ՝ առաջարկվող փոփոխությունների միջոցով ակնկալվող արդյունքներն ու հնարավոր ազդեցություններն առնվազն ֆունկցիոնալ, գործառնական, ֆինանսական և անձնակազմի գործոնների առումով:

#### ԽՆԴԻՐ 4.3. Պետական կառավարման համակարգում մասնակցային կառավարման մակարդակը բավարար չէ

**280.** Որակյալ և ժողովրդավարական հանրային կառավարման առանցքային սկզբունքը որոշումների կայացման գործընթացին հանրային ներգրավման ու մասնակցության

ապահովումն է՝ որպես պետության կարևորագույն գործառույթն ու հանձնառություն։ Խոշոր հաշվով հանրային մասնակցության ապահովման երկու մոռելային մոտեցում կարող է լինել՝ պրոակտիվ և պասիվ։ Պրոակտիվ մոտեցման պարագայում պետության կողմից ձևավորվում են ֆորմալ կառուցակարգեր և ինստիտուտներ որոշումների կայացման գործընթացում հանրության տարրեր շերտերի ներգրավվածությամբ։ Պասիվ մոտեցման դեպքում պետությունն իր առաքելությունը տեսնում է մասնակցայնության համարժեք հարթակներ, հնարավորություն և միջոցներ ապահովելու մեջ։

**281.** Հայաստանի պարագայում դրսևորվում է ինչ-որ իմաստով նշվածների հիբրիդային տարրերակը, որի արդյունավետությունը խնդրահարույց է։ ընդհանուր առմամբ առկա է ավելի շուտ հանրային մասնակցության իյուգիա, քանի որ հանրությունը կամ դրա ներկայացուցչական հատվածներն ըստ էության ունեն որոշումների կայացման վրա արդյունավետորեն ազդելու կամ ձայնը լսելի դարձնելու խիստ սահմանափակ իրական հնարավորություններ։ Սա առավելապես և՛ հանրային, և՛ պետական կառավարման համակարգի աշխարհայացքային, մշակութային ու վարքաբանական խնդիր է, քան ֆորմալ հնարավորությունների և կարգավորումների պակաս։

**282.** Օրինակ՝ քաղաքականության մշակման կամ որոշումների կայացման գործընթացում ամրագրված են հանրային քննարկումների իրավական պահանջներ։ Այս առումով ապահովված է նաև թվային ենթակառուցվածք՝ e-draft համակարգի միջոցով, որտեղ հնարավոր է իրավական ակտերի նախագծերի վերաբերյալ կարծիք և առաջարկություն ներկայացնել, ինչպես նաև՝ քվեարկություն կատարել։ 2021 թվականի մայիսի 4-ի դրությամբ կայքում գրանցված օգտատերերի թիվը հասնում է 55,647-ի։ Միաժամանակ, պետք է նկատել, որ կայքում առկա «Քննարկում» բաժինը գրեթե օգտագործված չէ, և տեղեկատվություն առկա չէ։ Այսինքն՝ նույնիսկ եթե տեղի են ունենում առանձին գերատեսչությունների մասով նախագծերի հանրային քննարկումներ, ապա դրանց վերաբերյալ տեղեկատվության տարածման խողովակները բազմազան են։ Կայքի վիճակագրական բաժինը ունի շատ սահմանափակ վերլուծական տեղեկատվություն։ Հնարավոր չէ գտնել վերլուծական ամփոփ վիճակագրություն նախագծերի վերաբերյալ ստացված առաջարկությունների, դրանց մասով պետական մարմնի կողմից տրված եղանացությունների վերաբերյալ։

**283.** Վերոնշյալից զատ՝ ձևավորված են նաև բազմաթիվ ֆորմալ մարմիններ կամ հարթակներ, նույնիսկ՝ սահմանադրական, որոնք կոչված են՝ ապահովելու քաղաքացության տարրեր ներկայացուցչական հատվածների, մասնագիտական համայնքի ձայնի լսելիությունը և մասնակցությունը որոշումների կայացման գործընթացին, երաշխավորելու պետություն-հանրություն երկխոսությունը։ Փաստացի այդ հարթակները լիարժեք չեն իրացնում իրենց առաքելությունը։

**284.** Ֆորմալ ինստիտուտների շարքում առանցքային է Հանրային խորհրդի դերը, որը համարվում է կառավարության խորհրդակցական մարմինը և կոչված է ապահովելու քաղաքականության մշակման և իրականացման գործում հասարակության տարրեր շերտերի, այդ թվում՝ քաղաքացիական հասարակության, մասնագիտական կառույցների ու սիյուռի շահերը ներկայացնելը, հանրային մասնակցության խրախուսումը, փոխադարձ վստահության, երկխոսության և գործընկերային հարաբերությունների ձևավորմանը նպաստելը։ Ի եենուկս իր անդամների հեղինակության՝ պատմականորեն այս հարթակը դարձել է կառավարության քաղաքական օրակարգը սպասարկողն ու արդարացնողը։ Հանրության կողմից նույնպես այն չի ընկալվում իբրև հանրային մասնակցություն ապահովող, հանրային հնչեղության հարցեր բարձրաձայնող կառույց։

**285.** Բազմաթիվ ֆորմալ հարթակներ գործում են նաև գործադիր իշխանության տարրեր

մարմինների ներքո: Օրինակ՝ նախարարություններին կից գործում են բազմաթիվ հանրային կամ հասարակական խորհուրդներ, որոնք ևս իրավական առումով միտված են ներկայացնելու մասնագիտական համայնքի դիրքորոշումը: Գործնականում հազվադեպ են արդյունավետ համագործակցության օրինակները. հանդիպումների և քննարկումների վերաբերյալ հանրային հասանելի տեղեկատվություն, որպես կանոն, լիարժեք ներկայացված չեն, ավելին, դրանց պարբերականությունն անորոշ է, օրակարգերը բովանդակային չեն, չկան կիրառելի և տեսանելի արդյունքներ:

**286.** Գործնականում հանրային ֆորմալ մասնակցության ապահովման մեկ այլ կիրառություն ունեցող մոդել է բազմաշահառու հարթակների առկայությունը, որոնք ձևավորված են պետական կառավարման որևէ մարմնի ռեկավարմամբ որևէ կոնկրետ ոլորտի, բնագավառի կամ որոշ խնդիրների համակարգման նպատակով: Սովորաբար դրանք միջգերատեսչական համակարգման խորհուրդներ են, աշխատանքային խմբեր կամ հանձնաժողովներ:

**287.** Այս բնագավառում նույնպես առկա է էական տեղեկատվական խզվածք: Պետություն-մասնավոր հատված և պետություն-քաղաքացիական հասարակություն կամ այլ ձևաչափերով գործող հարթակներն ու նախաձեռնությունները գույքագրված չեն, այդ թվում՝ դրանց նպատակների ու խնդիրների շրջանակի առումով: Բացի այդ՝ չկա այդ հարթակների գործունեության արդյունքների մոնիթորինգի ու հաշվետվողականության պրակտիկա՝ դրանց ընդհանուր արդյունավետությունը գնահատելու նպատակով:

**288.** Ընդհանուր առմամբ մասնակցային ու ներառական հանրային կառավարման կարևորությունն անհրաժեշտ է դիտարկել պետություն-հանրություն համագործակցության շատ ավելի խորքային շերտերի տեսանկյունից, քան պարզապես որոշումների կայացման գործընթացներում նրանց մասնակցության ապահովումը: Արդյունավետ և իրապես բովանդակային երկխոսությունը պետության համար արդյունավետ ու արդար որոշումներ կայացնելու լրացուցիչ երաշխիք է, երբ որպես հանրային շահ ու օգուտի մաքսիմալացում հետապնդող պետությունը երկխոսության միջոցով հնարավորություն ունի հավասարակշռել քաղաքական առաջնահրթությունները և հանրային տարբեր խմբերի շահերը:

**289.** Կարևոր է ի նկատի ունենալ ժամանակակից հասարակությունների կառուցվածքն ու վարքաբանությունը, իրավագիտակցության ու իրազեկվածության աստիճանը: Այս իմաստով հանրային մասնակցությունը պետք է ենթադրի ոչ թե քննարկումներ արդեն իսկ ընդունված կամ մշակված քաղաքականությունների շուրջ, որքան քաղաքացու և շահառուի ներգրավում քաղաքականության մշակման գործընթացի ամբողջ ցիկլում (co-design of policies):

## ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՆՊԱՏԱԿ 4.3.

**Ապահոված են մասնակցային կառավարման արդյունավետ հիմքերը և գործիքները՝ լավագույն փորձին համահունչ**

### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Քաղաքացիների, մասնավոր հատվածի, մասնագիտական համայնքի ու ընդհանուր առմամբ շահառուների ներգրավման ու մասնակցության ապահովման գործող մեխանիզմների ու հարթակների գույքագրում, քարտեզագրում և վերլուծություն.
- 2) Պետություն-մասնավոր հատված երկխոսության մոդելի մշակում.

- 3) Հանրային մասնակցության գործիքակազմի և թվային հարթակների բարելավման և նորարարական այլ գործիքների ու մեթոդների ներդրման առաջարկների մշակում.
- 4) Հանրային խորհրդի և պետական մարմիններին կից գործող հասարակական խորհուրդների առաքելության վերահմաստավորման և ֆունկցիոնալության վերանայման առաջարկությունների մշակում

## ՍԿՐԻՆՔԱՅԻՆ ՌԻԴԵԽԸՆԵՐ

- 1) Հանրային մասնակցության մեխանիզմների վերանայման հիմքում պետք է դիտարկվի երեք հարթություն՝ քաղաքացիների մասնակցություն, մասնագիտական ու փորձագիտական համայնքի մասնակցություն, շահառուների ներգրավում:
- 2) Հնարային խորհրդի բարեփոխումների առանցքը պետք է լինի կառավարության համար այնպիսի խորհրդակցական մարմնի ստեղծումը, որը պետք է ունենա ոչ թե համընդգրկուն և անորոշ թեմատիկ դաշտի շուրջ քննարկումներ ծավալելու մանդատ, այլ ստանձնի պետության զարգացման ու բարեփոխումների օրակարգի սպասարկման համար կայացած մասնագիտական ու փորձագիտական ներուժ մորիլիզացնելու կարևոր առաքելությունը՝ որպես գործադիր կառավարման համակարգի այլնտրանքային ձայն և պրոֆեսիոնալ «քննադատ»:
- 3) Մասնակցության մեխանիզմների ու գործիքների արդիականացման առումով պետք է զերծ մնալ միայն առցանց հարթակների վրա հենվելուց՝ հաշվի առնելով, որ ուղղակի դրանց հասանելիությունը չի երաշխավորում օգտակարություն արդյոնավետ մասնակցություն:
- 4) Պետություն-մասնավոր հատված երկխոսությունը կառուցվում է համապարփակության և ոչ թե ոլորտային սկզբունքով, ու միասնական կառուցվածքի ու ինստիտուցիոնալ ներգրավվածության միջոցով ապահովում է քննարկումների համակողմանիությունը և միջոլորտային խաչաձևումը:

## ԽՆԴԻՐ 4.4. Պետական կառավարման համակարգում տեղեկատվական միասնական քաղաքականության բացակայությունը բացակայությունը հանգեցնում է ոչ արդյունավետ հանրային հաղորդակցության

**290.** Պետության տեղեկատվական ու հանային հաղորդակցության քաղաքականության ասպարեզում առկա են կառուցվածքային և բովանդակային բազմաթիվ խնդիրներ, որոնց հավաքական հետևանքը լինում է պետության կողմից վարած քաղաքականությունների շուրջ անբավարար և ոչ պատշաճ իրազեկում, հասարակության և տարբեր շերտերի հետ կոմոնիկացիոն խզվածքի և վակուումի առաջացումը: Հաղորդակցության կառավարման ու տեղեկատվության տարածման ժամանակակից հնարավորությունները նաև շոշափելի ոիսկեր են հարուցում պետության հաղորդակցային անվտանգության առումով, հատկապես եթե բաց վիրտուալ տիրույթը հագեցած է տեղեկատվական աղմուկով և մանիպույատիվ ինֆորմացայի գորեթե անվերահսկելի ծավալով և դինամիկայով:

**291.** Հաղորդակցության և տեղեկատվական կառավարման ոլորտում բովանդակային խնդիրները հիմնականում վերաբերում են միասնական քաղաքականության ու նորարարական մոտեցումների բացակայությանը: Ներկա դրությամբ մշակված չէ կառավարության և պետական մարմինների տեղեկատվական քաղաքականությունը: Դրա բացակայության պայմաններում հանրության և մեդիայի հետ հաղորդակցության ժամանակ կառավարության հանդես չի գալիս մեկ միասնական «ձայնով», հստակեցված չեն

հաղորդակցության հիմնական խնդիրները, նպատակները, որոնք, ըստ երևոյթին, պետք է անմիջականորեն կապակցված լինեն զարգացման ու բարեփոխումների ընթացիկ օրակարգի ու առաջնահերթությունների հետ:

**292.** Բացի ընդհանուր տեղեկատվական քաղաքականության բացակայությունից՝ թույլ է զարգացած առանձին բարեփոխումների մասով հանրային հաղորդակցության ու իրազեկման մշակույթը: Սա վերաբերում է համակարգային նշանակության քաղաքականություններին ու բարեփոխումներին, մատուցվող ծառայություններին, որոնք էական կարևորություն ունեն քաղաքացիների և հանրության տարբեր սեզմենտների գործունեության վրա ազդեցության իմաստով: Հանրային հաղորդակցման մեջ ծավալով գերակշռում են մեկնաբանությունները, պարզաբանումները, արձագանքը մամուլի հրապարակումներին, ավելի քիչ ծավալով՝ հանրային իրազեկումը կառավարության գործունեության և բարեփոխումների վերաբերյալ:

**293.** Հաղորդակցության ոլորտում կառավարության քաղաքականությունն արձագանքոր է և հազվադեպ նախաձեռնող: Որպես արդյունք՝ անգամ լավագույն բարեփոխումներ անհաս և անհասկանալի են մնում քաղաքացու համար, իսկ մերժիա մանկապույտացիաների արդյունքում հնարավոր է լինում գեներացնել էական բացասական արձագանք:

**294.** Լրջագույն խնդիր է պետության և պետական պաշտոնյաների կողմից հանրության հետ հաղորդակցության բնույթը: Հանրային խոսքում, հանրությանը տրված ուղերձներում և տեղեկատվության փոխանցման ժամանակ գերիշխում են պահային արձագանքն ու ընթացիկ իրավիճակի նպատակահարմարությամբ պայմանավորված սուբյեկտիվ կամ անհատական տեսակետների հաղորդակցումը: Առաջնային պլան է մրցլում տեղեկատվություն փոխանցողի անձը, այլ ոչ՝ պետական ինստիտուտը: Նման խնդիրներից է նաև այն, որ պետական կառավարման համակարգում առկա է ճառագիրների թույլ զարգացած ինստիտուտը: Որպես կանոն, այս գործառույթը համակցված կերպով իրականացնում են պետական պաշտոնյայի մամուլի խոսնակները՝ համապատասխան մասնագիտական անձնակազմի ներգրավմամբ:

**295.** Բացակայում է լայն հմատով հանրային, այդ թվում՝ արտաքին լսարանի հավամնական արձագանքման նախնական գնահատումների ու վարքաբանական դիտարկումների հիման վրա կառուցված հանրային հաղորդակցության մշակույթը: Հաղորդակցության միջոցների կիրառումը սպոնտան է, հիմնված չէ փաստերի, հանրային կարծիքի ուսումնասիրության վրա: Այս ամենի արդյունքում հաճախակի են որևէ տեղեկատվության տարածման կամ հաղորդակցության անկանխատեսելի, անցանկալի և անբարենպաստ հետևանքները:

**296.** Հաղորդակցության ոլորտում ինստիտուցիոնալ խնդիրները վերաբերում են տարբեր մարմինների միջև տեղեկատվական թույլ համակարգմանը, իրավասությունների ու գործառությունների անհատակությանն ու աշխատանքի օպտիմալ բաժանման բացակայությանը: Պետական կառավարման համակարգում հանրային հաղորդակցությունն ապահովում են տարբեր ինստիտուցիոնալ մարմիններ: Այսպես՝ յուրաքանչյուր գերատեսչություն ունի տեղեկատվության և հասարակայնության հետ կապերի ստորաբաժանում, որի գլխավոր նպատակը տվյալ մարմնի և մամուլի միջև աշխատանքի կազմակերպումն ու համակարգումն է, ինչպես նաև՝ պաշտոնական կայքերի, տեղեկատվական այլ պորտալների և սոցիալական մեդիայում էջերի վարումը: Հիմնական գործառույթներն են՝ մամուլի հաղորդագրությունների նախապատրաստումը, ասովիսներ ու ճեպազրույցների կազմակերպումը, հանդիպումների, այցերի և ընդունելությունների լուսաբանումը և այլն: Ստորաբաժանումը նաև իրավասու է մամուլի տեսության ուսումնասիրության և տեղեկագրերի պատրաստման համար: Այն դեկավարվում է ստորաբաժանման ղեկավարի կողմից, ով սովորաբար պատասխանատու է լինում մարմնի գլխավոր քարտուղարին կամ վերջինս տեղակալին:

**297.** Պետական մարմինների ղեկավարներն ունեն մամուլի քարտուղար, ով հայեցողական

պաշտոնյա է և անմիջականորեն հաշվետու է մարմնի ղեկավարին: Մամուլի քարտուղարն ապահովում է մարմնի ղեկավարի պաշտոնական կարծիքի և դիրքորոշման ներկայացումը, տալիս է հաստատումներ, հերքումներ ու մեկնաբանություններ, աջակցում է վերջինիս ելույթների տեքստերի մշակմանը: Իրավական ակտերով վերջինիս է վերապահված նաև տեղեկատվության և հասարակայնության հետ կապերի ստորաբաժանումների նույն գործառույթների իրականացումը: Այս երկուսին է վերապահված մարմնի տեղեկատվական քաղաքականության համատեղ մշակումը:

**298.** Վարչապետի աշխատակազմում գործում է «Հանրային կապերի և տեղեկատվության կենտրոն» ՊՈԱԿ-ը, որին գերազանցապես վերապահված է ՀՀ-ների իրապարակումների, ընդհանուր դաշտի ուսումնասիրությունը, մոնիթորինգը, թափանցիկության ապահովման վերաբերյալ առաջարկների ներկայացումը, ապատեղեկատվության դեմ պայքարը և այլն: Որպես վարչապետի աշխատակազմի ենթակա մարմին՝ ՊՈԱԿ-ը հաշվետու է վարչապետի աշխատակազմի ղեկավարին և համակարգվում է վերջինիս կամ նրա տեղակալի կողմից:

**299.** Գործնականում վերը նկարագրված 3 ինստիտուտների գործառույթները համընկնում են, չկա հստակ պատասխանատվություն հանրային հաղորդակցման քաղաքականության մշակման մասով, որոշ անհրաժեշտ գործառույթներ չեն ապահովում սրանցից որևէ մեկի կողմից, բացակայում է այդ ինստիտուտների միջև տարրական համակարգումը, թույլ է այդ միավորների և քաղաքականության պատասխանատունների միջև համագործակցությունը:

**300.** Հաղորդակցության և տեղեկատվական քաղաքականության դաշտում ներկայացված խնդիրների հետևանքը տեսանելի է ոչ միայն ամենօրյա իրավիճակներում, այլև՝ հատկապես ճգնաժամային իրավիճակներում, ինչպես օրինակ՝ կորոնավիրուսի համավարակի ու Արցախյան 44-օրյա պատերազմի ժամանակ: Թեպետ այդ ընթացքում նաև իրավական կարգավորումներով քայլեր ձեռնարկվեցին միասնական տեղեկատվական կենտրոն ստեղծելու և հանրության հետ շփումը միասնական խողովակով ապահովելու համար, սակայն անգամ այդ կերպ առանձին մարմինների, մամուլի քարտուղարների ու կառավարության առանձին ներկայացուցիչների կողմից համակարգված հաղորդակցության ապահովման դաշտում լրջագույն խնդիրներ ի հայտ եկան: Ներքին հաղորդակցության աղճատումների հետևանքով հանրության վարքագծային արձագանքը քաղաքացիներին տարբեր, հաճախ՝ իրարամերժ ուղերձներ հղելն էր և ցանկալի վարքագիծ ու արձագանք չապահովելը:

## ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՆՊԱՏԱԿ 4.4.

**Կառավարության տեղեկատվական և հաղորդակցության քաղաքականությունը մշակված է, և ձևավորված է ինստիտուցիոնալ համակարգը**

### Մասնավոր նպատակ 4.4.1.

**Ապահովված են միասնական տեղեկատվական ու հաղորդակցության քաղաքականության հիմքերը, և ձևավորված է ինստիտուցիոնալ կառուցվածքը**

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Տեղեկատվական ու հաղորդակցության համակարգի վերլուծության ու գնահատման հիման վրա միասնական տեղեկատվական քաղաքականության հայեցակարգային հիմքերի ձևավորում
- 2) Կառավարության միասնական տեղեկատվական քաղաքականության և իրագործման ինստիտուցիոնալ մոդելի մշակում

#### ՍԿՐԻՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Ինստիտուցիոնալ ճարտարապետության սահմանումը կնախորդի տեղեկատվական քաղաքականության ռազմավարական ու հայեցակարգային սկզբունքների սահմանմանը: Առաջնային կինհի կառավարության ու առանձին մարմինների համար հաղորդակցության նպատակների, ուղղությունների, լիազորությունների սահմանումը:
- 2) Ճարտարապետության առանցքը տարբեր ինստիտուտների միջև համակարգումն ապահովող կենտրոնական մարմնի նոյնականացումն ու ծևավորումն է, ինչպես նաև՝ ինստիտուտների միջև հորիզոնական համակարգման մեխանիզմների սահմանումը:
- 3) Հաղորդակցության քաղաքականության ու ինստիտուցիոնալ ճարտարապետության նպատակը պետք է լինի նախաձեռնողական կերպով հանրության իրազեկումը և ոչ թե արձագանքումը:
- 4) Անհրաժեշտ է մշակել ՇԼՄ-ների հետ աշխատանքի ու հաղորդակցության միասնական մոտեցումներ և ուղեցույցներ, այդ թվում՝ վարքականունների ու արարողակարգային:

---

#### **ԽՆԴԻՐ 4.5. Պետական կառավարման համակարգը չունի միասնական ինստիտուցիոնալ ինքնություն**

---

**301.** Պետություն-հանրություն հարաբերությունների հարթության մեջ կարևոր է պետության ընկալումը որպես մեկ ամբողջություն՝ միասնական ինքնություն՝ առանց ասոցացվելու կոնկրետ անձանց հետ: Խոսքը ոչ միայն հարաբերությունների բովանդակության, այլև՝ այդ բովանդակությունն արտացոլող ծևի, վիզուալ բնութագրինների և պետության հավաքական իմիջի մասին է: Մասնավորապես՝ առնվազն իշխանության նույն ճյուղին պատկանող մարմինները պետք է հանրությանը ներկայանան միասնական վիզուալ ինքնությամբ: Միաժամանակ՝ ինքնությունը պետք է արտացոլի այն փորձառությունը, որը պետությունը ցանկանում է, որ հանրությունն ունենա իր հետ հաղորդակցվելիս: Իշխանության մարմինների միասնական դիմագիծը կարևոր է նաև այլ պետությունների, միջազգային կառույցների, օտարերկրյա գործարար համայնքի և քաղաքացիների հետ շփումներում:

**302.** Հայաստանում յուրաքանչյուր պետական գերատեսչություն, ներառյալ՝ տարածքային կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմինները, ունի վիզուալիզացիայի իր ուրույն ծևը, և այն չի կանոնակարգվում որևէ կերպ: Արդյունքում առաջացել են բազմազան տարբերանշաններ, ոճեր, անգամ գրավոր հաղորդակցության տարբեր ծևաչափեր նոյնիսկ նույն պետական մարմնի համակարգի ներսում: Շատ հաճախ վիզուալ ինքնության բաղադրիչները նաև գեղագիտորեն հարիր չեն պետական ինստիտուտին: Բազմազան են պետական կառավարման մարմինների պաշտոնական կայքերը բովանդակությամբ ու դիզայնով: Վերջիններս օգտագործողի տեսանկյունից հիմնականում հարմարավետ չեն:

**303.** Բարեփոխումների համատեքստում պետական համակարգի բրենդավորումը և իմիջի կերտումը կարևոր է՝ այդպիսով լրացնելով և ամբողջացնելով հանրային կառավարման որակական վերափոխման գործընթացները: Գործադիր իշխանության իմիջի կառուցումը մեծ նշանակություն է ունենալու պետության ու ոլորտի բարեփոխումների վերաբերյալ հանրային ընկալումներ տեսանկյունից:

---

#### **ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՆՊԱՏԱԿ 4.5.**

#### **Պետական կառավարման համակարգը ներկայանում է միասնական ինքնությամբ**

---

##### **Մասնավոր նպատակ 4.5.1.**

##### **Մշակված է պետական կառավարման համակարգի բրենդի և իմիջի կառուցման**

## Քաղաքականություն:

### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Պետության բրենդի և իմիջի կառուցման համար վերլուծական հիմքերի ձևավորում
- 2) Բրենդի և իմիջի կառուցման ուղմավարության մշակում
- 3) Ուղմավարության ներքո իրավական հիմքերի ստեղծում և ուղեցույցների մշակում

### ՍԿՐԻՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Պետության բրենդի և իմիջի կառուցման քաղաքականությունը պետք է արտացոլի մի կողմից՝ երկրի ինքնությունը, մյուս կողմից՝ հանրային կառավարման բարեկիությունների արդյունքում վերափոխված պետական կառավարման հիմնարար բովանդակային տարրերը
- 2) Բրենդավորման քաղաքականությունը պետք է ներդաշնակ լինի նաև միասնական տեղեկատվական ու հաղորդակցության քաղաքականության հետ:
- 3) Բրենդավորման և իմիջի կառուցման գործընթացի կառավարումն իրականացվում է հնարավորինս մասնակցային՝ ներգրավելով հանրության տարրեր շերտերին՝ պետական կառավարման ինքնության վերաբերյալ հանրային պատկերացումները բացահայտելու նպատակով:
- 4) Միասնական վիզուալ ինքնություն ձևավորելու նպատակով բրենդավորման ուղմավարությունը պետք է առնվազն ներառի վիզուալիզացիայի հետևալ տարրեր՝
  - Նույնականացման բաղադրիչների կիրառման դեպքերն ու ձևը
  - Նույնական տարրերանշաններ
  - Միասնական գունային պալետ
  - Միասնական տառածներ
  - Նույնական ձևաչափեր՝ պաշտոնական գրագրության, սահիկաշարերի, տպագիր նյութերի, տեսաձայնային հոլովակների, այցեքարտերի և այլնի համար
  - Պաշտոնական կայքերի, էլեկտրոնային փոստի միասնական կարգավորումներ
- 5) Վիզուալիզացիայի տարրերի մշակման համար անհրաժեշտ է առաջնորդվել հարմարավետության և ծախսախնայողության (օրինակ՝ տառատեսակի դեպքում՝ ապահովելով ընթեռնելիություն ու թղթի օպտիմալ ծախս) սկզբունքով:

---

### ԽՆԴԻՐ 4.6. Պետական համակարգը չունի ռեսուրսարդյունավետ և կայուն կառավարման քաղաքականություն

---

**304.** Երկրի կայուն զարգացման հիմնարարներից մեկը ռեսուրսարդյունավետ սպառման և արտադրության համակարգերի զարգացման համար բարենպաստ միջավայր ձևավորելն է: Պետությունը որպես ապրանքների, ծառայությունների և աշխատանքների խոշորագույն գնորդ և սպառող՝ կարևոր առաքելություն ունի կայուն վարքագիծի խրախուման և, այդպիսով, տնտեսությունը զարգացման որակապես նոր նիշայի տեղափոխման համար: Պետական համակարգի գործունեության ապահովման, քաղաքականությունների մշակման ու ծառայությունների մատուցման ոլորտում կայուն և կենասապարերաշրջանային արդյունավետության մոտեցման որդեգրմամբ նաև նպաստող միջավայր կծավորվի երկրում

գիտության, ինովացիոն և տեխնոլոգիական զարգացման համար:

**305.** Հայատանը և՝ կայուն զարգացման ու կյամայի փոփոխության գլոբալ հարթակների, և՝ ազգային ռազմավարությունների շրջանակներում մի շարք հանձնառություններ է ստանձնել: Այս համատեքստում պետական հատվածի կողմից ռեսուրսարդյունավետ վարչագծի որդեգրումը նաև կարևորագույն ազդակ պետք է լինի միջազգային գործընկերների, մասնավոր հատվածի ու բնակչության համար առ այն, որ երկրի կողմից կայուն զարգացման ուղղությամբ ստանձնած հանձնառություններն ամրապնդվում են քաղաքականության անհրաժեշտ հենարան ստեղծելու և սեփական փորձառությամբ առաջնորդելու տեսակետից:

**306.** Պետական կառավարման համակարգը չունի ռեսուրսարդյունավետ և կայուն կառավարման պլան կամ քաղաքականություն, չնայած որոշ հատվածական նախաձեռնություններ ընդհանուր առմամբ նպաստում են պետության կայուն գործելակերպի ձևավորմանը: Մասնավորապես, որոշ ուղղություններով որոշակի պահանջներ սահմանված են պետական գնումների շրջանակներում առկա չափորոշիչներով: Դրանից զատ, պետական համակարգում էլեկտրոնային կառավարման գործիքների ներդրմամբ և էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառության համակարգի միջոցով էականորեն նվազել է թղթի սպառումը:

**307.** Հատվածական որոշ գործընթացների հետ, այդուհանդերձ, պետական համակարգում կայուն և ռեսուրսարդյունավետ այնպիսի համապարփակ քաղաքականության որդեգործումը, որով կսահմանվեն թիրախային ուղղությունները (օրինակ՝ էներգիա, ջուր, թափոններ և այլն), դրանց մասով ողջ կառավարության և առանձին մարմինների, ներառյալ՝ տարածքային ու համայնքային մակարդակները, թիրախներն ու հստակ գործողությունները, հնարավորություն կարող է տալ վարքագծային փոխակերպման կենսունակ օրակարգ ունենալ և իրագործել ոչ միայն պետական հատվածում, այլև՝ տարածական (spillover) էֆեկտ ստեղծելով:

**308.** Պետական հատվածում նաև խնդրահարույց է աշխատանքի ֆիզիկական պայմանների և ենթակառուցվածքների որակն ու հարամարվետությունները: Որոշ գերատեսչությունների պարագայում շենքային պայմաններն առնվազն բարվոք չեն՝ չնայած ընթացիկ վերանորոգումներին և բարեկարգումներին: Պետական հաստատությունների մեծ մասում բացակայում են ընդհանուր տարածքները, խմբային քննարկումների համար նախատեսված սրահները, տեխնիկական հագեցվածությունը ցածր է, աշխատանքային միջավայրը ձևավորված և նախագծված չէ էրգոնոմիկայի պարզագույն հիմունքներից ելնելով: Որպես կանոն, աշխատանքի ֆիզիկական միջավայրը էապես ազդում է ընդհանուր աշխատանքային մշակույթի, ինչպես նաև՝ աշխատակողների առողջության ու արտադրողականության վրա:

## ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՆՊԱՏԱԿ 4.6.

**Պետական կառավարման համակարգը կայուն և ռեսուրսարդյունավետ է**

### Մասնավոր նպատակ 4.6.1.

**Ապահոված են ռեսուրսարդյունավետ և կայուն կառավարման քաղաքականության հիմքերը**

#### ՄԻՋԱՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- 1) Պետական հատվածում կայուն և ռեսուրսարդյունավետ կառավարման տեսակետից համապարփակ ուսումնասիրություն և բազմակողմանի խնդիրների բացահայտում
- 2) Ուսումնասիրության հիման վրա պետական հատվածում կայուն և ռեսուրսարդյունավետ քաղաքականության և ճանապարհային քարտեզի մշակում, ներառյալ՝ ֆինանսական գնահատումը

- 3) Պետական հատվածի շենքային ենթակառուցվածքների վիճակի գնահատում և դրանց արդիականացման պլանի մշակում՝ ֆինանսական գնահատմամբ

## ՍԿՐԻՆՔԱՅԻՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ

- 1) Կայուն և ուսուրսարդյունավետ կառավարման ասպարեզում պետությունը նախևառաջ հանդես է գալիս որպես դերային մոդել հանրության և մասնավոր հատվածի համար՝ ներդնելով վարքագծի փոփոխության գործուն:
- 2) Պետական հատվածում կայուն և ուսուրսարդյունավետ կառավարման քաղաքականության հարակից նպատակներից մեկը պետք է լինի տեղական տնտեսությունում արտադրական ու ծառայությունների շղթաների զարգացումն ու, ըստ այդմ, արդյունավետ խթանների համակարգի ձևավորումը:
- 3) Կայուն և ուսուրսարդյունավետ քաղաքականությունը պետք է առաջնորդվի «միասնական կառավարության» մոտեցմամբ՝ սահմանելով համապատասխան նպատակների ու թիրախներ կենտրոնական կառավարման, տարածքային ու համայնքային կառավարման մակարդակներում:
- 4) Պետական հատվածում կայուն և ուսուրսարդյունավետ կառավարման պլանը պետք է ներառի առնվազն էներգիայի, ջրի և թափոնների մասով քաղաքականությունները, ներառյալ՝ առանձին գերատեսչություններում ուսուրսարդյունավետ պլանները, հաշվետվականության ու մոնիթորինգի համակարգերը:
- 5) Պետական հատվածի շենքային ենթակառուցվածքների արդիականացման պլանը հենվում է պետական կառավարման համակարգի ինստիտուցիոնալ կառուցվածքի և գնահատված մարդկային ուսուրսների վրա, այդ թվում՝ դիտարկելով տարածքային ապակենտրոնացման հնարավորությունները:

## 2.5. ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԲԱՐԵՓՈԽՈՒՄՆԵՐԻ 1-ԻՆ ՓՈԽԻ ԱՊԱՋՆԱՎԵՐԹՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՔԱՐՏԵԶԸ

**309.**Հանրային կառավարման բարեփոխումների 1-ին փուլի նպատակների և քաղաքականության միջամտությունների շրջանակներում ճանապարհային քարտեզի նախագծման և գործողությունների պլանավորման համար կարևոր է ձևավորել ընթացիկ առաջնահերթությունները: Բարեփոխումների 1-ին փուլի առաջնահերթությունների ամփոփ նկարագիրը ձևավորվել է աետական իշխանության թվով 37 մարմինների շրջանում քաղաքականության 53 ուղղությունների շուրջ անցկացված կարծիքի ուսումնասիրությամբ:<sup>9</sup>

### Աղյուսակ 5

#### Բարեփոխումների Փուլ 1-ի առաջնահերթությունների նկարագիրն ըստ տիրույթների

հհ	ՏԻՐՈՒՅԹ 1. Քաղաքականություն	
1.	Ուղմավարական պլանավորման ինտեգրված համակարգի ստեղծում, գործող ուղմավարությունների վերանայում	2.86
2.	Տվյալների միասնական քաղաքականության մշակում	2.68
3.	Միասնական վարչական տեղեկատվական համակարգի ստեղծում	2.65
4.	Ուղմավարական պլանավորման և քաղաքականության մշակման կարողությունների զարգացում	2.65
5.	Պետական մարմինների արդյունավետության գնահատման համակարգի մշակում	2.59
6.	Ուղմավարական փաստաթյուրի հնքնագնահատման և քաղաքականության անկախ գնահատման ինստիտուտի ներդրում	2.41
7.	Պաշտոնական վիճակագրական համակարգի արդիականացում	2.39
8.	Կարգավորման ազդեցության գնահատման (ԿԱԳ) համակարգի զարգացում	2.32
9.	Ուղմավարական պլանավորման միասնական թվային հարթակի ստեղծում	2.26
10.	Գիտելիքի թվային հարթակի գործարկում	2.13
11.	Նախընտրական ծրագրի, կառավարության ծրագրի և 5-ամյա գործողությունների ծրագրի պահանջների վերանայում	2.10
12.	Չարգացման գործընկերության համակարգման կառուցակարգերի վերանայում	2.09
13.	Տեղեկատվության ազատության իրավունքի ամրողական իրացման ապահովում	2.09
14.	Տեղեկատվության ազատության վիճակի մոնիթորինգի գործիքակազմի սահմանում, վիճակագրության վարում և հաշվետվությունների համակարգի ներդրում	2.00
15.	Տեղեկատվության տրամադրման հետ կապված դատական գործերի ըննության հստակ ժամկետների սահմանում	1.96

<sup>9</sup> Բարեփոխումների ուղղությունների առաջնահերթությունների վերաբերյալ դիրքորոշում տրամադրել են 37-ից պետական կառավարման մարմիններից 23-ը: Փորձագիտական գնահատումն իրականացվել է 1-3 սանդղակով, մասնավորապես՝ 3-առավել հրատապ, 2-միջին հրատապության, 1-ոչ հրատապ: Սուաջնահերթությունների գնահատման արդյունքում բոլոր ուղղություններով ամփոփված միջին գնահատականների շարքը տատանվում է (1.62 - 2.86) միջակայքում: Գնահատման չափորոշիչները ներառել են հետևյալ համախմբությունը՝

- տվյալ ոլորտում են ամենախորքային խնդիրները,
- դրանցից է մեծ մասամբ կախված Փուլ 1-ի մյուս բոլոր բարեփոխումների հաջողությունը,
- այդ ուղղությամբ համակարգային բարեփոխումներ իհմնականում չեն իրականացվել,
- բարեփոխումը նշանակալի ազդեցություն կունենա պետական կառավարման համակարգի արդյունավետության բարձրացման վրա,
- բարեփոխման արդյունքը միանգամից նկատելի կլինի քաղաքացու համար:

hh	ՏԻՐՈՒՅԹ 2. Ծառայություններ	
1.	Ծառայությունների թվայնացում, այդ թվում՝ թվային ծառայությունների միասնական հարթակի ստեղծում, էլեկտրոնային ծառայություններից օգտվելու խրախուսման մեխանիզմների մշակում, ազգային փոխգործելիության հարթակի զարգացում	2.74
2.	Հանրային ծառայությունների միասնական բաղաքանության մշակում	2.61
3.	Հանրային ծառայությունների կիբեռանվտանգության չափանիշների մշակում	2.57
4.	Ծառայությունների բիզնես գործնթացների պարզեցում	2.57
5.	Ծառայություն մատուցող անձնակազմի ուսուցում, վարժագծի կանոնագրի մշակում	2.57
6.	Հանրային ծառայությունների որակի կառավարման համակարգի ներդրում	2.35
7.	Ծառայությունների վերաբերյալ հանրային իրազեկման միջոցառումների իրագործում	2.35
8.	Հանրային ծառայությունների մատուցման գնագոյացման միասնական բաղաքանության մշակում	2.26
9.	Հանրային ծառայությունների մատուցման միասնական գրասենյակների ստեղծում	2.17
10.	Հանրային ծառայություններից օգտվողների գոհունակության գնահատման և առաջարկությունների ներկայացման համակարգի ստեղծում	2.09
11.	Հանրային ծառայություններ մատուցելիս արհեստական բանականության հիմքով Չատբոտների (ChatBot) ներդրում	1.74
12.	Վերլուծության հիման վրա մի շարք ծառայությունների պատվիրակում մասնավորին	1.73
13.	Ծառայության դիզայնի միասնական սկզբունքների (UI/UX) և ուղեցույցի մշակում	1.59

hh	ՏԻՐՈՒՅԹ 3. Մարդիկ	
1.	Հանրային ծառայողների պարզևատրման համակարգի վերանայում, կատարողականի գնահատման համակարգի վերանայում	2.87
2.	Հանրային ծառայողների աշխատավարձի համակարգի բարեփոխում	2.83
3.	Հանրային կառավարման դյուտում բուհական կրթության որակի բարեյալում	2.65
4.	Հանրային ծառայողների մասնագիտական կրթության և ուսուցման համակարգի որակի բարեյալում, այդ թվում՝ ուսուցման թվային հարթակի ստեղծմամբ	2.61
5.	Քաղաքացիական ծառայությունում անձնակազմի հավաքագրման և համալրման ընթացակարգերի արդիականացում	2.39
6.	Հանրային ծառայության գրավչությունը մեծացնող աշխատանքային պայմանների և հնարավորությունների ստեղծում, այդ թվում՝ սոցիալական երաշխիքների նոր շրջանակի մշակում, առանձին խմբերի համար աշխատաժամանակի կրճատ կամ ճկուն ռեժիմի կիրառում	2.39
7.	Հանրային պաշտոն գրադեցնող անձանց և հանրային ծառայողների էթիկայի և բարեվարդության կանոնների հստակեցում	2.39
8.	Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ստորաբաժանումների կարողությունների զարգացում	2.39
9.	Քաղաքացիական աշխատանք կատարողների ինստիտուտի վերանայում	2.22
10.	Հանրային ծառայությունում հորիզոնական և ուղղահայց շարժունության՝ ռոտացիայի ու առաջևադարձման այլմանների բարեյալում	2.17
11.	ՊՈԱԿ-ների, ՇՈԱԿ-ների, ԾԻԳ-երի, պետության կողմից հիմնադրված հիմնադրամների, պետական մասնաբաժնով բաժնետիրական ընկերությունների աշխատողների կարգավիճակը սահմանող իրավակարգավորումների մշակում	2.00
12.	Մարդկային ռեսուրսների կառավարման միասնական տեղեկատվական համակարգի (HRMIS) զարգացում	2.00
13.	Հանրային ծառայության համակարգում կանաց ու տղամարդկանց աշխատանքի ու առցանցացման հավասար պայմանների ստեղծում	1.87
14.	Ավագ գործադիր կորպուսի ծևավորում	1.83
15.	Հանրային ծառայության հորիզոնական շրջանակի միասնականացում	1.82

հհ	ՏԻՐՈՒՅԹ 4. Ինստիտուտներ	
1.	Նախարարությունների ֆունկցիոնալ վերլուծություն, նախարարությունների ներքին ստորաբաժանումների օպտիմալացում և արդիականացում	2.65
2.	Պետական հատվածում կայուն և ուսուրարդյունավետ կառավարման քաղաքականության մշակում	2.57
3.	Ծրագրերի կառավարման նոր մոդելի ձևավորում և կիրարկում	2.43
4.	Վարչապետի, փոխվարչապետների և վարչապետի աշխատակազմի գործառույթների և ինստիտուցիոնալ կառուցակարգերի հստակեցում և արդիականացում	2.39
5.	Պետական կառավարման համակարգում միասնական տեղեկատվական քաղաքականության մշակում և ինստիտուցիոնալ հիմքերի ստեղծում	2.35
6.	Գործադրությունների տիպաբանության մշակում և արդիականացում	2.30
7.	Տարածքային կառավարման բարեկիուսումների մշակում	2.30
8.	Պետական կառավարման համակարգի օժանդակ գործառույթների օպտիմալացում	2.22
9.	Որոշումների կայացման գործընթացում հանրային տարբեր խմբերի մասնակցության մեխանիզմների բարելավում	1.87
10.	Գործադրությունների հշիսանության մարմինների միասնական բրենդի ստեղծում	1.64

**310.** Քաղաքականության միջամտությունների գնահատված առաջնահերթությունները հիմք են ծառայում ըստ տարիների ճանապարհային քարտեզի նախագծման, ինչպես նաև՝ հասանելի ուսուրարդյունները, որոնց թվում ֆինանսական և մարդկային կարողությունները, համարժեքորեն տեղաբաշխելու համար: Այս իմաստով, հիմք ընդունելով գնահատման ստացված միջակայքը (1.6 - 2.9)՝ բարեկիուսումների ամփոփ ուղղությունները բաշվել են ըստ համեմատաբար բարձր (2.6 - 2.9), միջին (2.1 - 2.5) և համեմատաբար նվազ (1.5 - 2.0) առաջնահերթություն ունեցողների (Աղյուսակ 6):

## Աղյուսակ 6

### Բարեկիուսումների Փուլ 1-ի առաջնահերթություններ քարտեզը

հհ	Բարձր (2.6 - 2.9)	
1.	Պարզևատրման և կատարողականի գնահատման համակարգերի վերանայում	S 3
2.	Ուզմավարական պլանավորման ինտեգրված համակարգի ստեղծում	S 1
3.	Հանրային ծառայողների աշխատավարձի համակարգի բարեկիուսում	S 3
4.	Ծառայությունների թվայնացում	S 2
5.	Տվյալների միասնական քաղաքականության մշակում	S 1
6.	Ուզմավարական պլանավորման կարողությունների զարգացում	S 1
7.	Ծառայությունների միասնական քաղաքականության մշակում	S 2
8.	Նախարարությունների ֆունկցիոնալ վերլուծություն, օպտիմալացում և արդիականացում	S 4
9.	Միասնական վարչական տեղեկատվական համակարգի ձևավորում	S 1
10.	Ծառայությունների կիրեռավայրականության չափանիշների մշակում	S 2
11.	Հանրային կառավարման ոլորտում բուհական կրթության որակի բարելավում	S 3
12.	Հանրային ծառայությունների բիզնես գործընթացների պարզեցում	S 2
13.	Ծառայություն մատուցող անձնակազմի ուսուցում, վարքագծի կանոնագրի մշակում	S 2
14.	Հանրային ծառայողների մասնագիտական կրթության և ուսուցման որակի բարելավում	S 3
15.	Կայուն և ուսուրարդյունավետ պետական կառավարման քաղաքականության մշակում	S 4
16.	Պետական մարմինների արդյունավետության գնահատման համակարգի մշակում	S 1
հհ	Միջին (2.1 - 2.5)	
1.	Ծրագրերի կառավարման նոր մոդելի ձևավորում և կիրարկում	S 4
2.	Պաշտոնական վիճակագրական համակարգի արդիականացում	S 1
3.	Հանրային պաշտոն գրադարանող անձանց և հանրային ծառայողների էթիկայի և	S 3

	բարեվարօւթյան կանոնների հստակեցում	S 3
4.	Մարդկային ռեսուրսների կառավարման կարողությունների գարզացում	S 4
5.	Կառավարման կենտրոնական ապարատի գործառությունների և ինստիտուցիոնալ կառուցակարգերի հստակեցում և արդիականացում	S 1
6.	Ռազմավարական փաստաթղթերի հնքնագնահատման և քաղաքականության անկախ գնահատման ինստիտուտի ներդրում	S 2
7.	Հանրային ծառայությունների որակի կառավարման համակարգի մշակում	S 3
8.	Անձնակազմի հավաքագրման և համալրման ընթացակարգերի արդիականացում	S 3
9.	Հանրային ծառայության գրավությունը մեծացնող աշխատանքային պայմանների և հնարավորությունների ստեղծում	S 3
10.	Պետական կառավարման համակարգում միասնական տեղեկատվական քաղաքականության մշակում և ինստիտուցիոնալ հիմքերի ստեղծում	S 4
11.	Հանրային ծառայությունների հանրային իրազեկման միջոցառումների իրազործում	S 2
12.	Գործադիր իշխանության մարմինների տիպաբանության մշակում և արդիականացում	S 4
13.	Տարածքային կառավարման բարեկիուսումների մշակում	S 4
14.	ԿԱԳ ապակենտրոն համակարգի լիարժեք կայացում	S 1
15.	Ռազմավարական պլանավորման միասնական թվային հարթակի ստեղծում	S 1
16.	Հանրային ծառայությունների գնագույնացման միասնական քաղաքականության մշակում	S 2
17.	Հանրային ծառայությունների մատուցման միասնական գրասենյակների ստեղծում	S 2
18.	Քաղաքացիական աշխատանք կատարողների ինստիտուտի վերանայում	S 3
19.	Պետական կառավարման համակարգի օժանդակ գործառույթների օպտիմալացում	S 4
20.	Գիտելիքի թվային հարթակի գործարկում	S 1
21.	Հանրային ծառայություններից օգտվողների գործունակության գնահատման և առաջարկությունների ներկայացման համակարգի ստեղծում	S 2
22.	Հանրային ծառայությունում հորիզոնական և ուղղահայց շարժունության՝ ոռտացիայի ու առաջնադաշտային պայմանների բարելավում	S 3
23.	Նախընտրական ծրագրի, կառավարության ծրագրի և 5-ամյա գործողությունների ծրագրի պահանջների վերանայում	S 1
24.	Զարգացման գործոնկերության համակարգման կառուցակարգերի վերանայում	S 1
25.	Տեղեկատվության ազատության իրավունքի ամրութական իրացման ապահովում	S 1
<b>hh</b>	<b>Ցածր (1.5 - 2.0)</b>	
1.	Տեղեկատվության ազատության վիճակի մոնիթորինգի գործքակազմի սահմանում, վիճակագրության վարման և հաշվետվությունների միասնական համակարգի ներդրում	S 1
2.	Տեղեկատվության տրամադրման հետ կապված դատական գործերի քննության հստակ ժամկետների սահմանում	S 1
3.	ՊՈԱԿ-ների, ՀՈԱԿ-ների, ԾԻԳ-երի, պետության հիմնադրված հիմնադրամների, պետական մասնաբաժնով բաժնետիրական ընկերությունների աշխատողների կարգավիճակը սահմանող իրավակարգավորումների մշակում	S 4
4.	Մարդկային ռեսուրսների կառավարման տեղեկատվական համակարգի գարզացում	S 2
5.	Որոշումների կայացման գործոնական հանրային մասնակցության բարեյամում	S 4
6.	Ավագ գործադիր կորպորատիվ ծևավորում	S 2
7.	Հանրային ծառայության համակարգում կանանց ու տղամարդկանց աշխատանքի ու առաջնադաշտային հավասար պայմանների ստեղծում	S 2
8.	Հանրային ծառայության հորիզոնական շրջանակի միասնականացում	S 2
9.	Ծառայություններում արհեստական բանականությամբ Չատբոտերի (ChatBot) ներդրում	S 3
10.	Վերլուծության հիման վրա հանրային ծառայությունների պատվիրակում մասնավորին	S 3
11.	Ծառայության դիզայնի միասնական սկզբունքների (UI/UX) և ուղեցույցի մշակում	S 3
12.	Գործադիր իշխանության մարմինների միասնական բրենդի ստեղծում	S 4

## ՄԱՍ 3. ՀԿԲ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

❖ ՀԿԲ կառավարման  
ինստիտուցիոնալացումը

❖ Հաշվետվողականություն,  
մշտադիտարկում և գնահատում

❖ ՀԿԲ ֆինանսավորումը և  
գործընկերության շրջանակը

❖ Ուղղմավարության ռիսկերը և  
դրանց կառավարումը

## ՄԱՍ 3. ՀԿԲ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

### 4.1. ՀԿԲ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԻՆՍԻՏՈՒՑԻՈՆԱԼԱՑՈՒՄԸ

**311.** Հանրային կառավարման բարեփոխումները նույնիսկ պետական կառավարման հարուստ պատմական ժառանգությամբ և ինստիտուցիոնալիզմի կայացած մշակույթով երկրներում համարվում են բարդագույն բարեփոխումներից և առավել հաճախ դրանք ձախողում են կամ իրագործվում ոչ լիարժեք, քան հաջողում մեծ մասամբ կամ ամբողջությամբ: Հանրային կառավարման բարեփոխումները, որպես կանոն, պահանջում են քաղաքական բարձր հանձնառություն, նախանշված ճանապարհին քարտեզով ընթանալու անշեղելի կամք, բարեփոխումների իրականացման նպատակով կառավարման համակարգի ներքին ռեսուրսներն ու կարողությունը կոնսոլիդացնելու կարողություն, հանուն երկարաժամկետ հանրային օգուտի սոցիալական ու կառավարչական կարճաժամկետ ու միջնաժամկետ ռիսկերը քաղաքականապես կլանելու պատրաստակամություն, բարեփոխումների շուրջ հանրային լայն համաձայնություն ձևավորելու ունակություն:

**312.** Հանրային կառավարման բարեփոխումների կարևորությունը, բազմավեկտոր բնույթը, իրագործման ներհատուկ բարդությունը, դրանց շարունակականությունն ու կայունությունը երաշխավորելու կարևորությունը հաշվի առնելով՝ սկզբունքային նշանակություն ունի դրանց իրագործման նկատմամբ բարձր մակարդակի քաղաքական հանձնառությունը, իրականացման դեկավարումն ու վերահսկողությունը: Բարեփոխումների առաջնորդումն իրականացվում է բարձր քաղաքական դեկավարմամբ, հանրային իշխանության մարմինների մասնակցությամբ և զարգացման գործընկերների ներկայացվածությամբ ձևավորված Հանրային կառավարման բարեփոխումների համակարգման խորհրդի միջոցով:

**313.** Բարեփոխումների շուրջ որոշումների կայացման բարձրագույն մարմնին կից ձևավորվում է **ՀԿԲ խորհրդակցական խումբը՝** նշանակալի կարևորություն, հանրային հնչեղություն և համակարգային նշանակություն ունեցող ուղղությունների, փաթեթների կամ ծրագրերի վերաբերյալ մասնագիտական քննարկումների նպատակով: ՀԿԲ խորհրդակցական խումբը գործում է հասարակական իիմունքներով, ձևավորվում է ոլորտում նշանակալի փորձառություն, մասնագիտական, փորձագիտական ու ակադեմիական հարուստ կենսագրություն ունեցող անհատներից: ՀԿԲ խորհրդակցական խմբին կարող են նաև պատվիրակվել հանրային կառավարման բարեփոխումներից բխող առանձին աշխատանքների իրականացումը:

**314.** Բարեփոխումների հաջողության ու կայունության համար քաղաքական առաջնորդման ու դեկավարման նշանակությունից զատ՝ առաջնային կարևորություն ունի հանրային կառավարման բարեփոխումների մշակման ու իրականացման ինստիտուցիոնալ միավորի և կարողությունների ձևավորումն ու կայացումը, համարժեք կառուցակարգերի և գործիքների ներդրումը, ուժորմների գործակալների (change agents) թիմի ձևավորումը: Կծևավորված Հանրային կառավարման բարեփոխումների գրասենյակը՝ որպես կառավարության կենտրոնական վարչակազմի ստորաբաժանում: ՀԿԲ գրասենյակը պետական հատվածի բարեփոխումների մշակման ու վերանայման, մոնիթորինգի, հաշվետվողականության ու գնահատման, բարեփոխումների իրականացման միջգերատեսչական համակարգման, հանրային երկխոսության ու իրազեկման ապահովման կենտրոնական օդակն է՝ գործելով հանրային կառավարման բարեփոխումները համակարգող փոխվարչապետի անմիջական դեկավարման ներքո:

**315.** Հանրային կառավարման բարեփոխումների գրասենյակի հիմնական գործառությունները ներառելու է 3 ուղղմավարական տիրոպյթների (ուղղմավարական պլանավորում և քաղաքականության մշակում, հանրային ծառայություն, ինստիտուցիոնալ արդիականացում) մասով Կառավարության քաղաքականության մշակումը և իրականացումը, բարեփոխումների գործառնական առաջնորդման, ընթացիկ կառավարման ու համակարգման խնդիրները: Գրասենյակը պատասխանատու է՝

- ՀԿԲ ուղղմավարության մշակման, վերանայման և իրականացման համակարգման,
- վերապահիված ոլորտներում ծրագրերի մշակման ու համակարգման,
- կառավարման նորարարական գործիքների և լուծումների մշակման և ներդրման համակարգման,
- վերապահիված ոլորտներում կառավարության քաղաքականության և ծրագրերի հաշվետվողականության, մոնիթորինգի և գնահատման ապահովման
- վերապահիված ոլորտներում պետական մարմինների հետ համագործակցության և աշխատանքների համակարգման,
- ոլորտներում զարգացման գործնկերների հետ համագործակցության,
- ուսումնասիրությունների և վերլուծական աշխատանքների իրականացման և համակարգման,
- վերապահիված ոլորտներում գլոբալ և միջազգային հարթակներում երկրի ներկայացվածության ապահովման համար:

**316.** Հանրային կառավարման բարեփոխումների գրասենյակի ձևավորումն ու կայացումն իրականացվելու է փուլային տարբերակով՝ նպատակ ունենալով չխաթարել մի շարք ուղղություններով իրականացվող աշխատանքների սահուն ընթացքը: Հանրային կառավարման բարեփոխումների գրասենյակն իր ընթացիկ գործունեությունը կազմակերպում է Ռազմավարության իրականացման պահանջներից ու կարիքներից բխող՝ տարեկան աշխատանքային ծրագրերի միջոցով, որոնք հրապարակվում են:

**317.** Հանրային կառավարման գրասենյակը Ռազմավարության և իրեն վերապահիված գործառութների բարձորակ և արդյունավետ իրագործումն ապահովելու նպատակով կարող է ներգրավել տեղական և միջազգային փորձագետների ու խորհրդատունների առանձին ծրագրերի կամ նախագծերի շրջանակներում: Միաժամանակ, գրասենյակը ձևավորում է տարեկան պլան՝ ընթացիկ աշխատանքներում կամ առանձին նախաձեռնություններում փորձնակների, մենթիների և կամավորների ներգրավման համար:

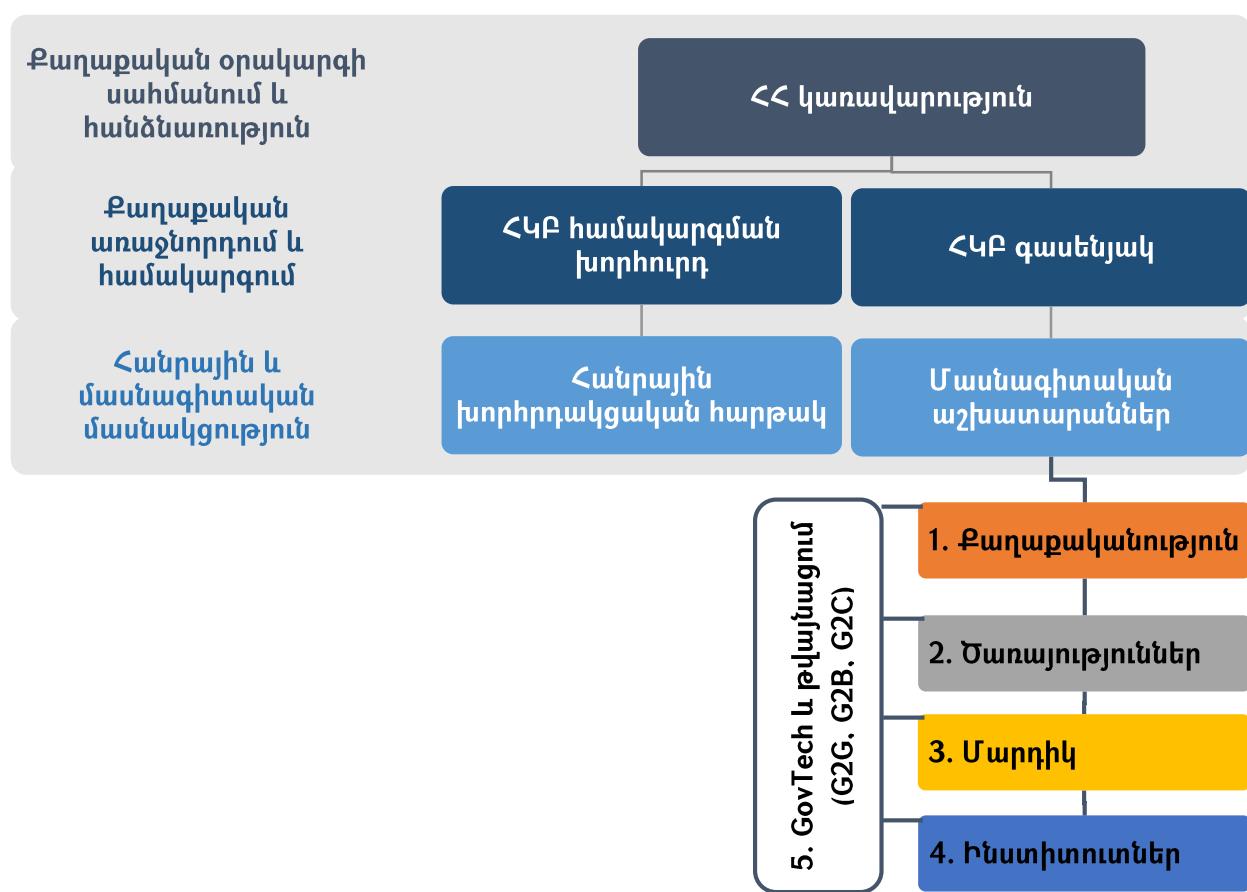
**318.** Միաժամանակ, բարեփոխումների ողջ օրակարգի իրագործման հաջողության կարևոր երաշխիքներից և սկզբունքներից է պետական համակարգի ներառականության ու մասնակցայնության ապահովումն առանձին ուղղությունների ու հարցերի վերաբերյալ մոտեցումների մշակման ու իրականացման ժամանակ, ներքին ժողովրդավարական մշակույթի ձևավորումը պետական կառավարման համակարգում: Բարեփոխումների իրականացման շրջանակներում պետք է ներդրվեն դրանց շուրջ ներհամակարգային կարծիքի ուսումնասիրության և վերհանման, ընկալումների վերաբերյալ օբյեկտիվ պատկերը վերլուծելու և ամփոփելու նորարար մոտեցումներ՝ այդպիսով նվազեցնելով հնարավոր հակազդեցությունը և բարձրացնելով ներքին լեգիտիմությունն ու համակարգի՝ բարեփոխումների մաս լինելու պատրաստակամությունը՝ ընդհանուր շահի գիտակցմամբ:

**319.** Հանրությունը լայն իմաստով հանրային կառավարման բարեփոխումների անմիջական և վերջնական շահառուն է: Քանի որ հանրային կառավարման բարեփոխումներն առնչվում են հանրություն-պետություն հարաբերությունների ամենաբազմազան շերտերին՝ դրանց

արդյունավետության երաշխավորման համար կարևոր գործոն է հանրային վարկարժանությունը, կոնսենսուար և աջակցությունը բարեփոխումների ուղղության և բովանդակության վերաբերյալ: Այս իմաստով հանրային կառավարման բարեփոխումների ինստիտուցիոնալացման տարրերից պետք է լինի **հանրային երկխոսության գործուն հարթակի** ձևավորումը: Այն պետք է հնարավորություն տա ոչ միայն բարեփոխումների իրականացման ընթացքում տարրեր մասնակցային հիմունքներով խորհրդակցական աջակցություն ցուցաբերելու, այլև՝ դրանց հանրային հաղորդակցման և հանրային վերահսկողության համար: Հարթակը կծառավորվի բարեփոխումների առանձին տիրույթների մասով մասնագիտական աշխատարանների ձևով:

## Գծապատկեր 9

### Հանրային կառավարման բարեփոխումների ինստիտուցիոնալ կառուցվածքը



**320.** Հանրային կառավարման բարեփոխումների կայունության, արդյունքամետության և շարունակականության երաշխավորման և դրա նկատմամբ հանձնառության հավաստման տեսանկյունից առանցքային նշանակություն ունի բարեփոխումների ֆինանսավորումն ընդհանրապես և դրանցում պետության հանձնառու ներդրումները: Ուղղմավարական փաթեթի համակարգային բնույթը և իրականացման դինամիզմն ու ծավալները հաշվի առնելով՝ սկզբունքային նշանակություն ունի ինստիտուցիոնալ ֆինանսական մեխանիզմի հասանելիությունը՝ անկախ գործող իշխանության քաղաքական առաջնահերթությունից և նախընտրությունից, ճկուն և, միաժամանակ, բարեվարծության, հաշվետվականության ու թափանցիկության բարձր չափանիշներով կառավարվող:

**321.** Հանրային կառավարման բարեփոխումների ֆինանսավորման նպատակով կծառավորվի նպատակային ֆինանսավորման գործիք՝ **Հանրային կառավարման բարեփոխումների**

**Նորարարական ֆոնդ՝ ՀԿԲՆՖ (Public administration reforms innovation fund, PARIF),** որը կդառնա Ռազմավարության ճանապարհային քարտեզի իրականացումն ապահովող, հանրային հատվածում նորարարական գաղափարների, ծրագրերի և լուծումների մշակման ու փորձարկման ռեսուրսային միասնական աղբյուրը։ Ֆոնդն իր բնույթով բազմագործընկերային է։ Նախնական դրամագլուխը նախատեսվում է ձևավորել համամասնակցային սկզբունքով՝ կառավարության և միջազգային գարգացման գործընկերների համաֆինանսավորմամբ, ընդ որում՝ նպատակ ունենալով աստիճանաբար ավելացնել բարեփոխումների ուղղությամբ պետության ներդրումների մասնաբաժինը։

**322.** Միջնաժամկետում ՀԿԲՆ ֆոնդի և հանրային հատվածի բարեփոխումների կայունությունն ու շարունակականությունը երաշխավորելու նպատակով կծառակորչի մեխանիզմ պետություն-մասնավոր համագործակցության ձևաչափով։ Կմշակվի Ֆոնդի ձևավորման և կայունության հայեցակարգը՝ ներառելով ֆինանսական մեխանիզմի ու կառավարման կառուցակարգերը, այդ թվում՝ հանրային կառավարման բարեփոխումների արդյունքում ձևավորվող խնայողությունների հաշվին համարվող շրջանառու դրամագլխի և այլ նորարարական գործիքների մասով։

**323.** Կառավարության և ՄԱԿ-ի Հայաստանի գրասենյակի համատեղ նախաձեռնությամբ գործող ԿԶՆ ազգային նորարարական կենտրոնը (ԱՆԿ) որպես լաբորատորիա կծառայի և կդառնա հանրային հատվածի բարեփոխումների շրջանակներում նորարարական և փորձարարական նախագծերի մշակման ու իրականացման կարևորագույն գործընկերն իր առաքելության և մասնագիտական ոլորտներով ու ուղղություններով։ Այս նպատակով համատեղ կմշակվի հանրային կառավարման բարեփոխումների շրջանակներում ԿԶՆ ԱՆԿ եռամյա գործառնական ծրագիրը։

**324.** Ռազմավարության իրականացման համար գնահատված ֆինանսավորման **0.5 % շրջանակներում** ռեսուրս կհատկացվի հանրային հատվածի արդիականացման խնդիրների շուրջ հետազոտական ու գիտական աշխատանքների ֆինանսավորմանը՝ խրախուսելով ուղեղային կենտրոնների, հետազոտական, փորձագիտական ու գիտական թիմերի՝ ոլորտում նորարարական, փորձարարական և հետազոտական աշխատանքների իրականացումը և հարակից դրական ազդեցության շղթայի ձևավորումը հանրային կառավարման առանձին տիրույթների և կառավարման համակարգերի մասով առաջադեմ տեղական գիտելիքի ստեղծման, կուտակման ու տարածման առումով։

**325.** ՀԿԲ կառավարման ողջ ինստիտուցիոնալ համակարգի առանցքային խնդիրներն են՝

- Բարեփոխումների արդյունավետ առաջնորդումը և համակարգումը՝ սահմանված նպատակներին հասնելու ուղղությամբ։
- Բարեփոխումների իրականացման համար անհրաժեշտ ռեսուրսների մորիլիզացիան և արդյունավետ կառավարումը։
- Բարեփոխումների օրակարգով սահմանված գործողությունների սահուն իրականացումը։
- Բարեփոխումների վերաբերյալ բազմավեկտոր հաղորդակցության ու իրազեկման ապահովումը։
- Հանրային կառավարման բարեփոխումների արդյունքների և տեղական փորձի միջազգայնացումը, գլոբալ հարթակներում գիտելիքի փոխանակումը։

**326.** ՀԿԲ համակարգման ինստիտուցիոնալացման ապահովումը բարեփոխումների հաջող մեկնարկն ու հետագա ընթացքը երաշխավորող առաջանահերթություն է։

## 4.2. ՀԱՇՎԵՏՎՈՂԱԿԱՆՈՒԹՈՒՆ, ՄՇՏԱԴԻՏԱՐԿՈՒՄ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

**327.** ՀԿԲ կառավարման առանցքային տարրերից է Ռազմավարության մշտադիտարկման, հաշվետվողականության և գնահատման գործուն համակարգի ներդրումը և գործարկումը, որի պատասխանատուն Հանրային կառավարման բարեփոխումների թիմն է:

**328.** ՀՀ կառավարության կողմից ՀԿԲ ռազմավարության հաստատումից հետո Հանրային կառավարման բարեփոխումների թիմի ձևավորմանը հաջորդող մեկամսյա ժամկետում վերջինս միջոցներ է ձեռնարկում մննիթորինգի, հաշվետվողականության և գնահատման համակարգի գործարկման ուղղությամբ, ներառյալ՝ այդ գործընթացներն ապահովելու, ինչպես նաև՝ տեղեկատվության ու տվյալների մշակման ու հավաքագրման համար անհրաժեշտ տեխնիկական և մեթոդական գործիքները, ընթացակարգերի մանրամասն նկարագրությունը, մեթատվյալների համակարգը:

**329.** Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարության շրջանակներում ներդրվում է ընթացիկ մշտադիտարկման և հաշվետվողականության էլեկտրոնային կառավարման համակարգ, որը հնարավորություն է տալիս իրական ռեժիմում արձանագրել գործողությունների ծրագրով նախատեսված միջոցառումների իրականացման ընթացքն ու առկա ռիսկերը: Ռազմավարության և գործողությունների ծրագրերի մշտադիտարկումն ու հաշվետվականությունն ապահովվում են թափանցիկ կերպով և հանրայնացվում են, ներառյալ՝ տվյալների ու ցուցանիշների առցանց վահանակների և այլ առաջադեմ ու հասանելի հաղորդակցության միջոցների կիրառությամբ:

**330.** Ռազմավարության իրականացման ընթացքում մշակվում և հրապարակվում են տարեկան ինքնագնահատման հաշվետվություններ, միջանկյալ և ավարտական գեկույցներ (Այլուսակ 7): Վերջիններս Հանրային կառավարման բարեփոխումների թիմի կողմից ներկայացվում են Հանրային կառավարման բարեփոխումների համակարգման խորհրդի հաստատմանը: Տարեկան հաշվետվությունները և ավարտական գեկույցները նաև քննարկման են դրվում ՀԿԲ խորհրդակցական խմբի և Հանրային երկխոսության հարթակի շրջանակներում:

**331. Ինքնագնահատման հաշվետվության (ՏԻՀ)** նպատակը ճանապարհային քարտեզով հաստատված գործողությունների իրականացման ընթացքի և արդյունքների վերաբերյալ ամփոփ և վերլուծական հաշվետվականության ապահովումն է, նախանշված մասնավոր նպատակների և թիրախների ուղղությամբ արձանագրված առաջընթացի արձանագրումը, իրականացման ընթացիկ ռիսկերի և խնդիրների բացահայտումը, դրանց վերացմանն ուղղությամբ հետագա անելիքների նախանշումը: Տարեկան հաշվետվությունները նաև կարող են ներառել առաջարկություններ ճանապարհային քարտեզի վերանայման մասին:

**332. Միջանկյալ գեկույցները (ՄԶ)** մշակվում են Ռազմավարության յուրաքանչյուր փուլի ավարտից հետո և նպատակ ունեն համապարփակ վերլուծությամբ ներկայացնել Ռազմավարության տվյալ փուլում նախատեսված գործողությունների ամփոփ կատարողականը, տվյալ փուլի ճանապարհային քարտեզով սահմանված ընդհանուր և մասնավոր նպատակների և թիրախների, ինչպես նաև՝ ռազմավարական նպատակների և ազդեցության ցուցիչների գծով առաջընթացը: Միջանկյալ գեկույցները վերլուծական ու տեղեկատվական հիմք են Ռազմավարության հաջորդ փուլի քաղաքականության շրջանակի և գործողությունների ծրագրի մշակման համար: Միջանկյալ գեկույցները, որպես կանոն, ապահովվում են անկախ գնահատում իրականացնող խորհրդատուի ներգրավմամբ:

**333. Ավարտական գեկույցը (ԱԶ)** բոլոր փուլերի ավարտին Ռազմավարության

արդյունքների և արդյունավետության գնահատման հաշվետվություն է: Այն համապարփակ կերպով ներկայացնում է ուղմավարական նպատակների ու դրանց գծով որդեգրված թիրախների, ինչպես նաև՝ բոլոր փուլերի բարեփոխումների հավաքական արդյունքների վերլուծությունն ու գնահատումը, մանրամասն վերլուծություն և գնահատում է իրականացնում ընդհանուր և մասնավոր նպատակների մասով առաջնթացի վերաբերյալ, վերլուծվում են բացթողումները, ձախողումները ու քաղված դասերը: Աշ-ը անհրաժեշտաբար ներառում է բարեփոխումների ֆինանսական կատարողականի և կառավարման արդյունավետության գնահատումը: Աշ-ը նաև ներառում է ուղմավարական տեսլականի, ուղմավարական նպատակների, Ռազմավարության առանձին տիրույթների մասով քաղաքականության առաջարկություններ, որոնք դիտարկվում են հանրային կառավարման բարեփոխումների հերթական ուղմավարության մշակման շրջանակներում:

**334. ՀԿԲ գրասենյակի կողմից մշակվում և խորհրդի հաստատմանն է ներկայացվում Ռազմավարության տարեկան հաշվետվությունների, միջանկյալ և ավարտական գեկույցների մշակման ծևաչափը և մանրամասն մեթոդական ուղեցույցը, ինչպես նաև՝ հաշվետվողականության օրացույցը: Կառավարման նշված գործիքները հրապարակվում են ՀԿԲ պաշտոնական կայքէջում: Միջանկյալ և ավարտական գեկույցների մշակման նպատակով ՀԿԲ թիմի կողմից կարող է ներգրավվել խորհրդատվական ծառայություն:**

## Աղյուսակ 7

### ՀԿԲ ուղմավարության հաշվետվողականության համակարգ

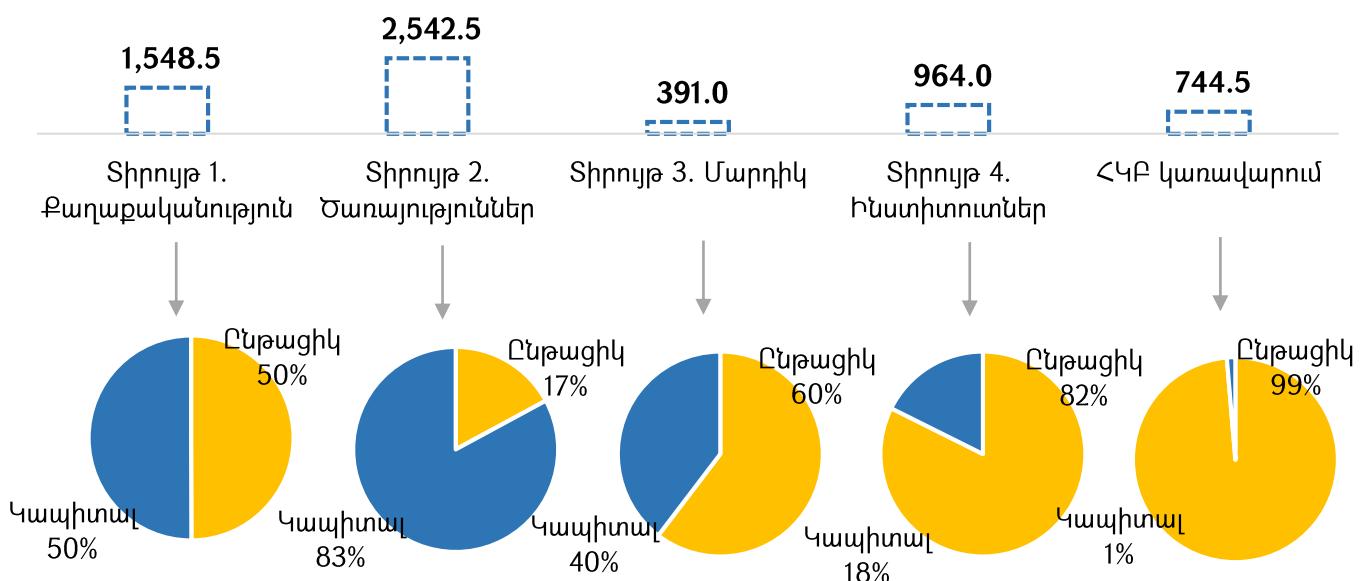
Հաշվետվություն	Նպատակ	Հրապարակման ժամկետ
<b>Տարեկան ինքնագնահատման հաշվետվություն</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ճանապարհային քարտեզի կատարման ընթացքի և արդյունքների ամփոփ վերլուծություն</li> <li>❖ Ճանապարհային քարտեզի միջանկյալ վերանայում</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Յուրաքանչյուր տարվա համար՝ մինչև հաջորդ տարվա մարտի 1-ին շաբաթ</li> <li>❖ Յուրաքանչյուր տարի՝ մինչև հաջորդ տարվա մարտի վերջին 10-օրյակ</li> </ul>
<b>Միջանկյալ գեկույց</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ռազմավարության տվյալ փուլի իրականացման արդյունքների համապարփակ վերլուծություն և գնահատում</li> <li>❖ Ռազմավարության հաջորդ փուլի քաղաքականության օրակարգի և գործողությունների ծրագրի նախապատրաստում</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Յուրաքանչյուր փուլի համար՝ մինչև հաջորդող տարվա 1-ին եռամյակի ավարտ</li> <li>❖ Միջանկյալ գեկույցին հաջորդող մայիսի վերջին 10-օրյակ</li> </ul>
<b>Ավարտական գեկույց</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ռազմավարության իրագործման արդյունքների և արդյունավետության ամբողջական գնահատում</li> <li>❖ Հաջորդ 10-ամյա ուղմավարության մշակում</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Մինչև 2031 թվականի 2-րդ եռամյակի ավարտ</li> <li>❖ Մինչև 2031 թվականի ավարտը</li> </ul>

### 4.3. ՀԿԲ ՖԻՆԱՆՍՎՈՐՈՒՄԸ ԵՎ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆԸ

**335.**Հանրային կառավարման բարեփոխումների 2021-2023 թվականների ճանապարհային քարտեզով պահանավորված գործողությունների ամբողջ ծավալով իրականացման համար անհրաժեշտ ֆինանսավորումը գնահատվել է **մոտ 6.2 մլրդ դրամ կամ 12.4 մին ԱՄՆ դրամ:** Ըստ որում, նշվածից մոտ 48 տոկոսը կազմում են ընթացիկ բնույթի ծախսերը (մոտ 3 մլրդ դրամ), 52 տոկոսը՝ կապիտալ բնույթի (մոտ 3.2 մլրդ դրամ) ծախսերը: Ֆինանսավորման գնահատված ծավալի մոտ 12.5 տոկոսը (մոտ 0.8 մլրդ դրամ) նախատեսվում է ապահովել պետական բյուջեի, 87.5 տոկոսը (մոտ 5.4 մլրդ դրամ)<sup>1)</sup> այլ աղբյուրների հաշվին:

#### Գծանկար 5

Ինդիկատիվ ֆինանսավորումն ըստ ճանապարհային քարտեզի բաժինների, մլրդ դրամ



**336.** Ճանապարհային քարտեզի գնահատված ֆինանսական փաթեթն ինդիկատիվ է, այսինքն՝ այն գործողությունների իրագործման ծախսային մոտավոր գնահատում է՝ հիմնվելով որոշակի ուղենշային ենթադրությունների և ելակետային ցուցանիշների վրա: Ինդիկատիվ ֆինանսական պլանը ենթակա է մանրակրկիտ և կատեգորիզացված ծախսային գնահատման ըստ տարիների ուղղմավարության ընդունումից անմիջապես հետո: Շախսային գնահատումները ենթակա են վերանայման տարեկան պարբերականությամբ իրականացվող միջանկյալ վերանայումների շրջանակներում՝ համաձայն Ռազմավարության մոնիթորինգի և հաշվետվողականության պլանի:

**337.** Ինդիկատիվ ֆինանսավորման գնահատման հիմքում ընկած են որոշ կանխադրույթներ, մեթոդաբանական ասպեկտներ և վերապահումներ, մասնավորապես.

- Ճանապարհային քարտեզով նախանշված մի շարք գործողություններ ելակետային գնահատումներ են, ուստիմնասիրություններ և վերլուծական բնույթի աշխատանքներ, որոնցով նաև գնահատվում են հետագա գործողությունների իրականացման ու ֆինանսավորման ծավալները: Այս իմաստով՝ պլանավորված ֆինանսավորումը, որպես կանոն, կամ չի ներառում նման աշխատանքների հետևանքով ծախսերը, կամ, դրանց հաջորդող գործողություններն այս փուլում նախատեսված լինելու դեպքում՝ տրվում է կողմնորոշիչ ծախսային շրջանակ:

- Ծախսերի դասակարգումն ընթացիկ և կապիտալ բնույթի ծախսերի մոտարկված է. օրինակ՝ այն ռեաքտրում, երբ տվյալ միջոցառումը վերաբերում է որևէ ծրագրային ապահովման կամ կենտրոնի կառուցման, վերջինս ամբողջությամբ դիտարկվել է որպես կապիտալ բնույթի ծախս և դրանից չեն զատվել խորհրդատվական, փորձագիտական կամ ենթադրվող ուսուցման բաղադրիչների մասով ծախսերը:
- Խորհրդատվական և փորձագիտական բնույթի ծախսերի համար հիմք է ընդունվել տեղական և միջազգային փորձագիտական ծառայությունների համար միջին շուկայական դրույքաչափերը՝ առանց դիտարկելու դրանց հետագա հնարավոր աճը, օրինակ, գնաճի կամ այլ գործոնների հնարավոր ազդեցությամբ:
- Նոր անձնակազմի համալրման հետ կապված միջոցառումներում հիմնականում դիտարկվել է վարձատրությունը՝ հիմք ընդունելով հանրային ծառայության՝ օրենքով սահմանված դրույքաչափերը, և չեն դիտարկվել գույքային, տեխնիկայի և այլ բնույթի ուղեկցող ծախսերը, ինչպես նաև՝ դրույքաչափերը համարվել են կայուն և չեն ինդեքսավորվել ապագա տարիների համար:
- Միջազգային փորձագիտական ու խորհրդատվական բնույթի աշխատանքներ ենթադրող միջոցառումների մասով գնահատումից դուրս են մնացել հնարավոր ուղևորությունները և կազմակերպական բնույթի հարակից այլ ծախսեր՝ գերազանցապես պայմանվորված Covid-19-ի հետ կապված անորոշություններով և հնարավոր սահմանափակումներով:
- Վերապատրաստումներ, ուսուցումներ, համաժողովներ և այլ նմանատիպ բնույթի միջոցառումների համար դիտարկվել են ըստ մասնակիցների գնահատված քանակի կողմնորոշչ ծախսերը, որոնք ենթակա են ճշգրտման հետագայում տվյալ միջոցառման ծևաչափի ու մասնակցության ծավալի բերումով: Մի շարք դեպքերում նման միջոցառումները նախատեսվում է իրականացնել պատվիրակման՝ ծառայությունների ծեղբերման միջոցով: Այս դեպքում դիտարկվել է համարելի ծառայությունների միջին շուկայական գինը՝ հաշվի առնելով նաև տարբեր միջոցառումների ծավալն ու բարդությունը:
- Մի շարք ծախսերի մասով հենանիշային դրույքաչափերը դիտարկվել են ԱՍՌ դոլարով: Հաշվարկման համար ընդունվել է 1 ԱՍՌ դոլար = 500 դրամ փոխարժեքը:

**338.** Ռազմավարության շրջանակներում մի շարք ուղղություններով բարեփոխումների արդյունքում համակարգային արդյունավետության բարձրացմամբ ու օպտիմալացմամբ պայմանավորված՝ ենթադրվում է, որ կանաչության ֆինանսական խնայողություններ ընթացիկ վիճակի համեմատությամբ կամ էականորեն կրարելավվեն քաղաքականությունը, ինստիտուտները, գործընթացներն ու պետության կողմից ծառայությունների մատուցումը՝ այդպիսով առավել արդյունավետ դարձնելով միավոր ծախսի դիմաց ստեղծվող արժեքը, այդ թվում՝ համընդիմանուր հանրային օգտակարության և ոչ նյութական օգուտի տեսանկյունից (օրինակ՝ պետական ինստիտունների նկատմամբ հանրային վստահությունը, քաղաքացիների և գործարար համայնքի գոհունակությունը մատուցվող ծառայություններից, տարբեր ոլորտներում ավելի դրական ներազեցություն ունեցող քաղաքականության իրագործումը և այլն): Այս իմաստով՝ բարեփոխումների ինդիկատիվ ֆինանսավորումը չի ներառում նշված մասով հնարավոր դրական գնահատումները:

**339.** Հաշվի առնելով ներկա միջնաժամկետ հատվածում երկրի առջև ծառացած մարտահրավերներն ու, ըստ այդմ, Կառավարության ֆինանսական պլանավորման առաջնահերթությունները՝ բարեփոխումների 1-ին փուլի ինդիկատիվ ծախսերի շոշափելի

մասը նախատեսվում է ապահովել միջազգային գործընկերների հետ համագործակցության շրջանակներում, ընդ որում՝ հնարավորինս ոչ պարտքային գործիքների միջոցով:

**340.** Հանրային կառավարման բարեփոխումների ուղղմավարության բոլոր տիրույթների մասով և բազմաթիվ ուղղություններով արդեն իսկ առկա է համագործակցության նշանակալի օրակարգ, ինչպես նաև՝ արդեն իսկ մեկնարկած մի շարք ծրագրեր զարգացման բազմակողմ և երկկողմ գործընկերների հետ, մասնավորապես՝ ՄԱԿ-ի (հատկապես՝ ՄԱՀԾ), Եվրոպական Միության, Համաշխարհային բանկի, ԱԱՌ միջազգային զարգացման գործակալության, Գերմանիայի միջազգային համագործակցության ընկերակցության և այլ կառույցների հետ:

**341.** Բարեփոխումների շրջանակներում նախատեսված գործողությունների համար նախատեսվում է առավել սերտացնել և ընդլայնել գործընկերությունը միջազգային ֆինանսական կառույցների և զարգացման գործընկերների հետ՝ երաշխավորելով ինդիկատիվ ռեսուրսների գերակշիռ մասը դրամաշնորհային միջոցների հաշվին, ինչպես նաև՝ գիտելիքային ամուր համագործակցություն ծավալելով տեխնիկական աջակցության, փորձի ու գիտելիքի փոխանցման, հարավ-հարավ (South-South) և եռաչափ (Triangular) համագործակցության և այլ հասանելի ձևաչափերի միջոցով:

**342.** Այդ նպատակով Ռազմավարության ընդունումից անմիջապես հետո պլանավորվում են զարգացման գործընկերների հետ ինտենսիվ կոնսուլտացիաները՝ գործողությունների մակարդակում աջակցության և համագործակցության միասնական միջնաժամկետ շրջանակ ձևավորելու նպատակով, ներառյալ՝ մի շարք ուղղություններով արդեն իսկ առկա հանձնառություններն ու մեկնարկած ծրագրերը և դրանց հնարավոր ընդլայնումը:

#### 4.4. ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ ՌԻՍԿԵՐԸ ԵՎ ԴՐԱՆՑ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

**343.**Հանրային կառավարման բարեփոխումներն ընդունված է համարել առավելագույն ծանր բարեփոխումներից մեկը՝ հաշվի առնելով դրանց կոմպլեքս և ընդգրկուն բնույթը և՝ համակարգի բարդության, և՝ ենթադրվող ազդեցության ծավալների, և՝ հնարավոր հետևանքների, և՝ իրական խորքային փոփոխությունների հասնելու համար պահանջվող կամքի ու հանձնառությունների տեսակետից:

**344.**Բացի այդ ժամանակակից աշխարհում դիտվող փոփոխությունների, գիտության ու տեխնոլոգիայի առաջընթացի տեմպը, հասարակական հարաբերությունների վերափոխման դինամիկան, հաղորդակցության միջոցների և ձևերի բազմազանությունը պահանջում են բարարար ճկունություն և ունակություն՝ բարեփոխումների ընթացքում դինամիկ ադապտացման և կառավարման համակարգի՝ ժամանակին ներդաշնակ վերափոխում պահովելու համար:

**345.**Միջազգային փորձը հուշում է, որ պետական հատվածի խորքային բարեփոխումների գործում հաջողություն գրանցած երկրները հիմնականում դրսնորել են առանձնահատուկ քաղաքական կամք և հանձնառություն նախանշված ճանապարհով հետևողականորեն և անշեղորեն ընթանալու համար: Նման լիակատար հանձնառության պարագայում նույնիսկ առկա են մի շարք համընդիմանուր կիրառելի և լոկալ առանձնահատկություններով պայմանավորված ռիսկեր (Այլուսակ 8), որոնք ընդհանուր առմամբ կարող են էականորեն խոչընդոտել հանրային կառավարման բարեփոխումների հաջող իրագործումը:

**346.**Ռազմավարության շրջանակներում առանձնացվում են 3 խումբ ռիսկեր՝

- **Քաղաքական՝** քաղաքական գործընթացների և քաղաքական օրակարգի մասով.
- **Կառավարման՝** առաջնորդության, համակարգման և իրականացման կարողությունների ու ռեսուրսների մասով.
- **Հաղորդակցության՝** հանրային և ներհամակարգային շահառուների խմբերի հետ ոչ արդյունավետ երկխոսության կառուցման մասով:

**347.**Տրված ռիսկերն ամբողջությամբ կամ մասնակիորեն առարկայանալու դեպքում կարող են բերել հետևյալ հնարավոր դրսնորումներին.

- Բարեփոխումների հետաձգում, դանդաղում կամ դադարում,
- Ռազմավարության/գործողությունների ծրագրի վերանայման անհրաժեշտություն,
- Բարեփոխումների ոչ արդյունավետ ընթացք,
- Համակարգային ճախողումներ,
- Բարեփոխումների ոչ լիարժեք ծավալով իրականացում,
- Պետական համակարգի կողմից փոփոխություններին ադապտացիայի և յուրացման ոչ բավարար աստիճան,
- Հաղորդակցության խզումներ և կոնտենտային մանիպուլյացիաներ:

## Աղյուսակ 8

### ՀԿԲ ուղմավարության ռիսկերի մատրիցա

Ռիսկը	Առաջացման հավանական- նությունը	Հնարավոր ազդեցությունը	Ռիսկի կառավարումը
<b>❖ Քաղաքական ռիսկեր</b>			
Երկրում սոցիալ-տնտեսական, աշխարհաքաղաքական և այլ մարտահրավերների առաջացման դեպքում առաջնահերթությունների էական փոփոխություն	Միջին	Բարձր	Բարեփոխումների այլնտրանքային՝ ադապտիվ սցենարների մշակում
Քաղաքական կոնյուսուրայի փոփոխության արդյունքում քաղաքական օրակարգի փոփոխության արդյունքում բարեփոխումների չկարևորում	Միջին	Բարձր	Հանրային լայն կոնսենսուսի ծևավորում արդյունավետ երկխոսության միջոցով
<b>❖ Կառավարման ռիսկեր</b>			
Բարձր մակարդակի կառավարման միավորի կողմից բարեփոխումների իրականացման համար ոչ բավարար հանձնառություն	Բարձր	Բարձր	Քաղաքական մանդատի՝ պատասխանատվության և համակարգող ինստիտուցիոնալ միավորի ծևավորում
Բարեփոխումների համար ոչ բավարար ֆինանսական ռեսուրսների հատկացում	Բարձր	Բարձր	Ֆինանսավորման հնարավորությունների դիվերսիֆիկացում
Պետական կառավարման համակարգի ներքին դիմադրություն	Միջին	Միջին	Քաղաքական մանդատի էֆեկտիվ գործադրում և մասնակցայնության ապահովում
Բարեփոխումների համակարգման ոչ բավարար կարողություններ	Միջին	Բարձր	ՀԿԲ համակարգող թիմի ճկունություն անհրաժեշտ փորձագիտական ներուժի ներգրավման հարցում
Պատասխանատու պետական կառավարման մարմիններում անբավարար կարողություններ	Բարձր	Միջին	Մշտական իրազեկում, կարիքների բացահայտում և կարողությունների ամրապնդում
<b>❖ Հաղորդակցության ռիսկեր</b>			
Բարեփոխումների շուրջ հանրային ոչ արդյունավետ երկխոսություն	Միջին	Ցածր	Պրոռակտիվ հանրային հաղորդակցություն և իրազեկում
Հանրային ծառայողների շրջանում բարեփոխումների շուրջ ոչ բավարար ընկալում	Ցածր	Միջին	Բարեփոխումների ներառականության ու մասնակցության ապահովում

**348.** Բարեփոխումների ընթացքը խաթարող հավանական դիսկերի կառավարման և դրանց ազդեցությունը նվազեցնելուն ուղղված գործողությունները ներառում են հետևյալը՝

- Ռազմավարության և դրա ներքո նախատեսվող բարեփոխումների շուրջ հանրային կոնսենսուսի ձևավորման ուղղությամբ շարունակական աշխատանք՝ ապահովելով լայն ներգրավվածությամբ քննարկումներ, երկխոսություն և իրազեկում, այդ թվում՝ քաղաքական ուժերի (խորհրդարանական և արտախորհրդարանական), հանրային իշխանության թևերի, քաղաքացիական հասարակության, ակադեմիական ու փորձագիտական համայնքի, մասնավոր հատվածի ներկայացուցիչների հետ.
- Բարեփոխումների իրագործման այլընտրանքային սցենարների մշակում պլանավորման ու մտածողության նորարարական մեթոդների կիրառմամբ՝ երկրում քաղաքական կոնյուկտուրայի և քաղաքական օրակարգի փոփոխության արդյունքում բարեփոխումների ճկունությունը և իրագործելիությունը երաշխավորելու նպատակով՝ առանց տուգանելու ռազմավարական նպատակների իրականացումը.
- Բարեփոխումների բարձր մակարդակի քաղաքական մանդատի սահմանում կենտրոնական կառավարման օղակում և նրա ներքո ինստիտուցիոնալ գործուն միավորի ձևավորում՝ համակարգման իրավասության վերապահմամբ.
- Բարեփոխումների պետական ֆինանսավորման միջնաժամկետ հանձնառության ամրագրում, հանրային հատվածի բարեփոխումներում ներդրումներ իրականացնելու ճկուն և դիվերսիֆիկացված հնարավորությունների ձևավորում, նորարարական գործիքակազմի և մեխանիզմների կիրառում.
- Հանրային հաղորդակցության և իրազեկման գործուն ռազմավարության որդեգրում, երկխոսության հարթակների գործարկում, կարծիքի ուսումնասիրության և հետադարձ կապի արդյունավետ խողովակների ձևավորում:

**349.** Հանրային հաղորդակցության և իրազեկման ռազմավարությունը բարեփոխումների կարևորագույն բաղադրիչներից է: <<Ի-ի մշակումը պետք է լինի Ռազմավարության ընդունմանը հաջորդող առանձնային գործողություններից մեկը: <<ԿԲ ռազմավարության հաղորդակցության ռազմավարությունը պետք է ձևակերպված լինի հետևյալ հիմնարար նշանակության դրույթների շուրջ՝

- Հանրությանը և հանրային տարբեր սեգմենտներին թիրախավորված իրազեկում հանրային կառավարման բարեփոխումների վերաբերյալ,
- Ընդհանուր առմամբ հանրային իրազեկվածության և գիտակցության բարձրացում պետական կառավարման և պետական հատվածի գործունեության վերաբերյալ, ներառյալ՝ կրթության տարբեր մակարդակների համար համարժեք ռեսուրսների (կրթական տարբեր մակարդակների համար ադապտացված էլեկտրոնային ռեսուրսներ, կառավարության մանկական կամ երիտասարդական վեբ կայք, անհմանական գործիքներ, համակարգչային ուսուցողական խաղեր) մշակումը և ծրագրերի իրականացումը,
- Պետության – հանրություն ինտերակտիվ հաղորդակցությունը, ներառյալ՝ պետական պաշտոնյաների և ծառայողների կողմից հանրային դասախոսություններ, պետական հատվածում բաց դռների և ճանաչողական այցերի կազմակերպում և այլն,

- «Պետությունը շարժման մեջ» (Government in Move) խորագրի ներքո համայնքներում արտագնա բաց դասերի, հանրային քննարկումների և TedEx ձևաչափով միջոցառումների կազմակերպում,
- Հանրային կառավարման և հանրային քաղաքականության՝ Ռազմավարությամբ ներառված բնագավառներում գաղափարների և նորարարական մրցույթների ու արշավների կազմակերպում և այլն:

**350.** Հանրային կառավարման բարեփոխումների հաջողությունը և ինտեգրվածությունը երաշխավորող առանցքային նախադրյալներն են՝

- Քաղաքական հանձնառությունը, կամքը և առաջնորդումը.
- Քաղաքական նպատակահարմարության բացառումը.
- Բարեփոխումների հետևողականությունը և իներցիայի մերժումը.
- Բացառությունների բացառումը և սկզբունքայնությունը.
- Համակարգային մտածողությունը և ֆրազմենտալության բացառումը.
- Ապագա վերափոխման դոմինանտությունը կարճատև արդյունքների նկատմամբ.
- Բովանդակությունը՝ որպես գերակայություն որդեգրումը, կառուցվածքը՝ որպես պայմանականություն գիտակցումը.
- Բարեփոխումների ուժեղ համակարգումը, տաղանդների ներգրավումը և թիմային համախմբումը.
- Ներառականությունն ու մասնակցայնությունը.
- Ինստիտուցիոնալիզմի գերազանցությունն անհատական և խմբային նախընտրությունների նկատմամբ:

**351.** ՀԿԲ ռազմավարական տիրույթներին առնչվող նախաձեռնությունները պետական կառավարման համակարգի մարմինների կողմից համաձայնեցվում են նաև և տեղեկացվում ՀԿԲ համակարգման միավորին՝ նախքան այս մասով ֆունկցիաների և հարաբերությունների կարգավորումների լիարժեք ապահովումը:

## ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ

ՀԿԲ  
ուղղականացնելու<sup>1</sup>  
2021-2023  
թվականների  
ճանապարհային  
քարտեզ

ՀԿԲ  
ուղղականացնելու<sup>1</sup>  
2021-2023  
թվականների  
արդյունքային  
շրջանակ

## ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ

### ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1.

#### ՀԿԲ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ 2021-2023 ԹՎԱԿԱՆՆԵՐԻ ՃԱՆԱՊԱՐՀԱՅԻՆ ՔԱՐՏԵԶԸ

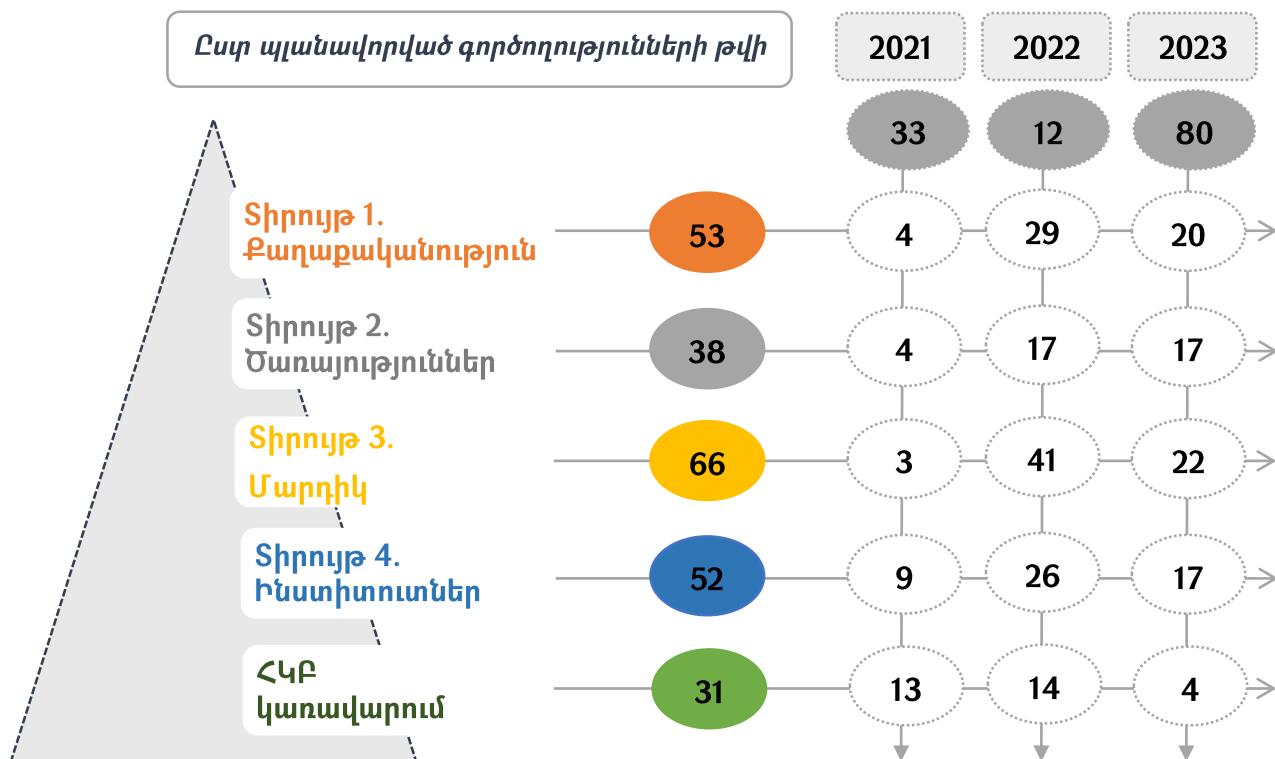
1. Հանրային կառավարման բարեփոխումների ուղղության 2021-2023 թվականների ճանապարհային քարտեզը ներառում է 4 ուղղությական և 3 հորիզոնական տիրույթների մասով ուղղությական նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ մեկնարկային գործողությունների ամբողջությունը՝ խմբավորված 5 մասերի, ներառյալ՝ բարեփոխումների 1-ին փուլի քաղաքանության օրակարգի բաժինները և ուղղության կառավարումը:

2. Հաշվի առնելով բարեփոխումների համապարփակ բնույթն ու ծավալը՝ ճանապարհային քարտեզը նախագծվել է **ոչ լեզայիսպական, այլ՝ ծրագրային կառավարման մոդելեցմամբ**: Ճանապարհային քարտեզն չի արտացոլում է մասնավոր նպատակների շրջանակներում անհրաժեշտ կոնկրետ իրավակարգավորումներ: Փոխարենը նախանշվում են միջամտության համար անհրաժեշտ քայլերի ողջ համակցությունը, այդ թվում՝ վերլուծական աշխատանքներ, ուսումնասիրություններ, անհրաժեշտ գնահատումներ, իրավակարգավորումներ, ուսուցում և վերապատրաստում, տեխնիկական լուծումներ և այլն:

3. Ընդհանուր առմամբ՝ **2.5 տարվա** հորիզոնի համար ծրագրված են **240 գործողություններ** (Հավելված 1-ի աղյուսակներ): Ըստ տարիների գործողությունների հաջորդականությունը մի կողմից արտացոլում է և՝ առանձին տիրույթների ներսում, և՝ տիրույթների միջև միմյանց հետ փոխայմանավորված միջամտությունների տրամաբանական շղթան: Միաժամանակ, միջամտությունների պահանջմանը հաջուկ է առնում առաջնահերթությունները քարտեզը:

### Գծապատկեր 9

#### ՀԿԲ ուղղության ճանապարհային քարտեզի կառուցվածքը



## ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2.

### ՀԿԲ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ 2021-2023 ԹՁ. ԱՐԴՅՈՒՆՔԱՅԻՆ ՇՐՋԱՆԱԿԸ

**4. Հանրային կառավարման բարեփոխումների ուղմավարության իրականացման ընթացքը և արդյունավետությունը գնահատվելու է քառամակարդակ արդյունքային շրջանակի միջոցով: Ռազմավարության իրականացման ընթաքի և արդյունքների գնահատման վերին շերտն առնչվում է ռազմավարական կամ ազդեցության ցուցիչների, գործառնական շերտը՝ վերջնարդյունքի, միջանկյալ շերտը՝ սկզբնարդյունքի ցուցանիշների, իսկ ստորին շերտը՝ ուղղակի ցուցանիշների համակարգին (Գծապատկեր 9):**

**5. Ռազմավարական կամ ազդեցության ցուցիչների միջոցով բնութագրվում է մինչև 2030 թվականն ընկած ժամանակահատվածում հանրային կառավարման բարեփոխումների բոլոր փուլերի ընթացքում ռազմավարական տիրույթների գծով իրականացված գործողությունների հավաքական որակական ազդեցությունը:**

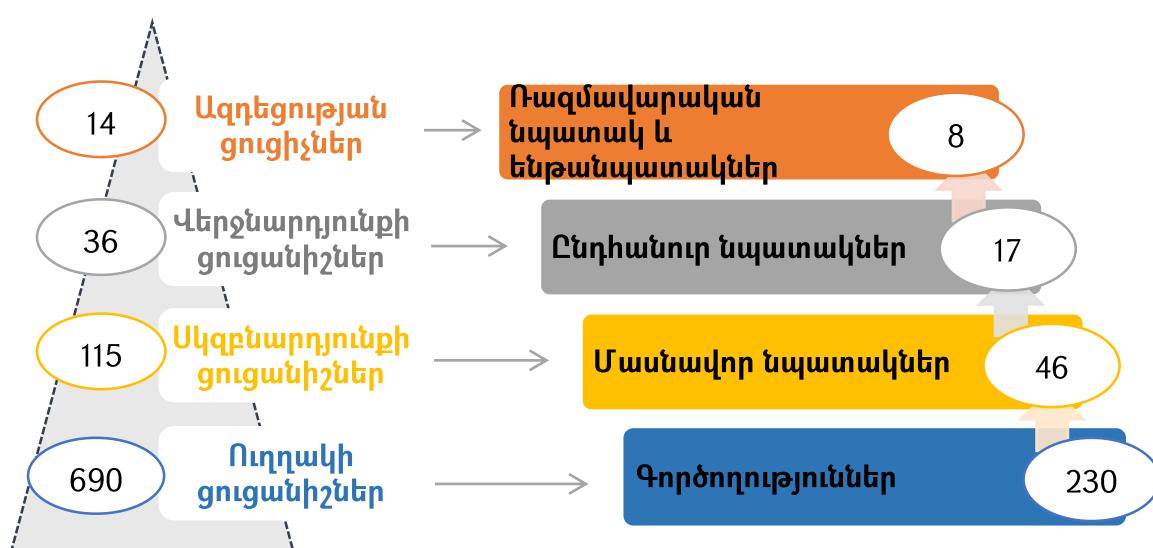
**6. Վերջնարդյունքի ցուցանիշներն արտացոլում են բարեփոխումների փուլային դինամիկան և չափում ընդհանուր նպատակների արդյունքը, ցոյց տալիս որևէ փուլի կամ փուլերի բարեփոխումների արդյունքում որակական բարելավումը:**

**7. Սկզբնարդյունքի ցուցանիշները վերաբերում են մասնավոր նպատակներին և չափում դրանց ներքո սահմանված գործողությունների իրագործման արդյունքում արձանագրված դրական փոփոխությունները:**

**8. Ուղղակի ցուցանիշներն առնչվում են Ռազմավարության գործողությունների շրջանակին և չափում են դրանց անմիջական՝ ուղղակի հետևանքը կամ կատարողականը:**

#### Գծապատկեր 10

##### ՀԿԲ ռազմավարության արդյունքային շրջանակի կառուցվածքը



**9. Ռազմավարության արդյունքային շրջանակը (հավելված 2-ի աղյուսակներ) հիմք է բարեփոխումների ընթացքի մոնիթորինգի և հաշվետվողականության, Ռազմավարության իրականացման արդյունքները գնահատելու համար: Արդյունքային շրջանակի ցուցանիշների մանրամասն նկարագրությունը տրվելու է Ռազմավարության մեկնարկային փուլում մշակվելիք մեթատվյանների և ցուցանիշների անձնագրի միջոցով: Ապահովվելու է իրական ժամանակի ռեժիմում արդյունքային շրջանակի գնահատականների հասանելիությունը:**