

**ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ  
ԲԱՐԵՓՈՒՆՈՒՄՆԵՐԻ  
ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ**

**ԿԱՌԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ  
4.0**



**ՀՀ ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԲԱՐԵՓՈԽՈՒՄՆԵՐԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ.  
ԿԱՌԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ 4.0**

---

**ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ**

- 1. Ներածություն**
- 2. Ռազմավարության անհրաժեշտությունը և ձևավորման մեթոդական հիմքերը**
- 3. Ռազմավարական տեսլական**
- 4. Բարեփոխումների 2022 – 2024 թթ. օրակարգ**
  - 4.1. Առաջնահերթությունների քարտեզ
  - 4.2. Գործողությունների շրջանակ հանուն նպատակների
- 5. Հանրային կառավարման բարեփոխումների կառավարումը և իրագործումը**
  - 5.1. ՀԿԲ կառավարման ինստիտուցիոնալացումը
  - 5.2. Հաշվետվողականություն, մշտադիտարկում և գնահատում
  - 5.3. Բարեփոխումների ճանապարհային քարտեզը և արդյունքային շրջանակը
  - 5.4. ՀԿԲ ֆինանսավորումը և զարգացման գործընկերությունը
  - 5.5. Ռազմավարության ռիսկերի կառավարումը

*Հավելված 2. Հանրային կառավարման բարեփոխումների 2022-2024 թթ. ճանապարհային քարտեզ*

*Հավելված 3. Հանրային կառավարման բարեփոխումների 2022-2024 թթ. արդյունքային շրջանակ*

# 1. ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Հայաստանի հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարությամբ (այսուհետ՝ Ռազմավարություն) երկրի հետանկախացման շրջանում առաջին անգամ փորձ է արվում սահմանել պետական համակարգի արդիականացման համապարփակ օրակարգ: Ռազմավարության գաղափարական հիմքն ու անօտարելի մասը Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարության հայեցակարգային փաստաթուղթն է, որն արտացոլում է բարեփոխումների վերլուծական հենքը և քաղաքականության լիարժեք շրջանակը:

Ռազմավարությունը հենվում է պետական կառավարման համակարգի ձևավորման ու կայացման ուղղությամբ ձեռքբերումների ու կուտակված դրական փորձի, ձախողումների ու քաղված դասերի վրա: Բարեփոխումների համար մեծ նշանակություն ունի 2020 թվականին երկրին պատուհասած ճգնաժամերի՝ կորոնավիրուսի համավարակի և Արցախի նկատմամբ Ադրբեյջանի սանձազերծած 44-օրյա պատերազմի ընթացքում պետական կառավարման համակարգում ի հայտ եկած խորքային խնդիրների հետ առերեսումը:

Բարեփոխումների ռազմավարական առանցքը կառուցվում է «ինտեգրված» կառավարության (Whole-of-the-Government) հարացույցի շուրջ՝ նպատակ ունենալով ապահովել համակարգի փոխներդաշնակեցված, սիներգիկ, արհեստավարժ, տեխնոլոգիա հենք, պատասխանատու գործունեությունը: Բարեփոխումների հենման կետը պետության արժեքային համակարգն է ու սոցիալ-մշակութային համատեքստը:

Ռազմավարական տեսլականով սահմանվում են ապագայի պետության 7 բնութագրիչներ՝ **մարդակենտրոն, արդար, կայուն, պատասխանատու, դինամիկ, նորարար, օպտիմալ**: Այս որակին հասնելու ճանապարհը նախագծվում է ռազմավարական առանձին ուղղություններով խորքային ռեֆորմների օրակարգով և գործողությունների պլանով, այն է՝ ռազմավարական պլանավորում և քաղաքականության մշակում, հանրությանը ծառայությունների մատուցում, մարդկային ռեսուրսների կառավարում և հանրային ծառայություն, ինստիտուցիոնալ ու ֆունկցիոնալ արդիականացում:

Բարեփոխումների հորիզոնը 2030 թվականն է, իսկ Ռազմավարության իրագործումը՝ 3 դինամիկ փուլերով՝ բարեփոխումների տրամաբանական շրթան դարձնելով արդյունքամետ, իրագործելի ու արդիականացվող, ապահովելով փուլերի միջև ժառանգականությունը և բարեփոխումների կենսունակությունն ընթացիկ միտումներին համահունչ: Յուրաքանչյուր հաջորդ փուլի նախագծման համար հիմք կընդունվեն ընթացիկ արդյունքները և քաղված դասերը:

Հանրային կառավարման բարեփոխումները Հայաստանի կառավարության անբեկանելի առաջնահերթությունը պետք է լինեն անկախ քաղաքական կոնյուկտուրայից՝ որպես երկրի կառավարման կարգի, պետություն-հանրություն հարաբերությունների սահմանադրական և արժեքային հիմքերի արդիականացման, ազգային անվտանգության ապահովման ու զարգացման օրակարգերի մշակման ու արդյունավետ իրագործման երաշխիք:

Հանրային կառավարման բարեփոխումների համար ուղենշային են երկրի զարգացման համընդհանուր ռազմավարական օրակարգը, այդ թվում՝ Հայաստանի 2050 վերափոխման ռազմավարությունը, ՄԱԿ Կայուն զարգացման նպատակների, Եվրոպական Միության հետ համապարփակ և ընդլայնված գործընկերության համաձայնագրով, երկրի կողմից գլոբալ և միջազգային վերաբերելի օրակարգերի շրջանակներում ստանձնած հանձնառությունները:

## 2. ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԱՆՀՐԱԺԵՇՏՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԶԵՎԱՎՈՐՄԱՆ ՄԵԹՈԴԱԿԱՆ ՀԻՄՔԵՐԸ

1. Արդյունաբերական 4-րդ հեղափոխության, թվային դարաշրջանի, աշխարհաքաղաքական գլոբալ ու տարածաշրջանային միտումների, սոցիալ-մշակութային ու գիտատեխնոլոգիական ոլորտներում տեղի ունեցող շրջադարձային փոփոխությունների, աճող անորոշությունների, մարտահրավերների ու սպառնալիքների ներգործությամբ փոխվում են հասարակական հարաբերությունների դինամիկան, հանրային կյանքի բոլոր ոլորտների վարքագծային տարրերը: Հանրային կառավարման համակարգը՝ որպես բոլոր ոլորտներում պետական քաղաքականություն իրականացնող՝ հարաբերությունների ու ֆունկցիոնալ կապերի բարդ ենթահամակարգ, մշտապես արդիական ու կենսունակ լինելու խնդիր ունի:

2. Հայաստանում պետական կառավարման համակարգը 1990-ականների ձևավորումից մինչ այժմ բարեփոխումների տարբեր փուլեր է անցել, համակարգային նշանակության ինստիտուտներ են ձևավորվել: Երեք տասնամյակի ընթացքում կառավարման համակարգի զարգացման շրջանում բարեփոխումներն անցել են շուկայական ու ժողովրդավարական ինստիտուտների ձևավորումից մինչև էլեկտրոնային կառավարման անցման ճանապարհ: Որպես համակարգի արժեքային հիմքերը ձևավորող ինստիտուտ՝ Սահմանադրությունն էլ անցել է զարգացման երեք փուլ: Այսպիսով՝ պետական համակարգը 3 սերնդի բարեփոխում է անցել՝ ձևավորում, ինստիտուտների կայացում և ինստիտուցիոնալ բարեփոխումներ:

3. Նշված ռեֆորմների հետ եղել են նաև ձախողումներ, ժառանգականության կորուստ, քաղաքական նպատակահարմարությամբ պայմանավորված օրակարգերի ձևավորում՝ անբարենպաստ հետք թողնելով ժողովրդավար արժեքներով առաջնորդվող արդյունավետ պետական ինստիտուտներ կայացնելու գործընթացի վրա: Երեք սերնդի բարեփոխումների ձեռքբերումներից զատ՝ դրանք եղել են հատվածական, նորարարության ու տեխնոլոգիական յուրացումը՝ անբավարար, տեղի չի ունեցել բովանդակային վերափոխում, չեն ձևավորվել որոշումների կայացման տեխնոկրատ գործընթացներ, էլիտա ու մերիտոկրատիա, պետականակենտրոն մտածողություն, արժեհամակարգ ու վարքաբանություն, պետական համակարգի բովանդակության շուրջ հանրային երկխոսությունը կրել է ոչ բավարար որակ:

4. Որոշումների կայացման և հանրային քաղաքականության մշակման գործընթացներում պահպանվում է պլանային կառավարմանը ներհատուկ մտածողության իներցիոն ընթացքը: Առկա է նոմենկլատուրային բնույթի, պլանայինից ժառանգված, քվազի-ժողովրդավարական տրամաբանությամբ հիբրիդային հանրային կառավարում հետևյալ բնութագրիչներով՝

- 1) ռազմավարական մտածողության ու պլանավորման պակաս, համակարգման թույլ մշակույթ, քաղաքական ցիկլերի տրամաբանության գերակայություն, կարճաժամկետ լուծումներով և իրավիճակային արձագանքման մոդելով վարվող 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 փաստաիենք ու ոչ արդյունքամետ պրակտիկայի, անարդյունավետ մեխանիզմների և գործընթացների գերակայություն,
- 4) թափանցիկության, մասնակցայնության, հաշվետվողականության ոչ լիարժեք կայացած մշակույթ և ոչ արդյունավետ մեխանիզմներ,

- 5) էթիկայի ու բարեվարքության թույլ ընկալում և դեռևս կայացվող ինստիտուտ,
- 6) անբավարար արհեստավարժություն բոլոր մակարդակներում, ոչ արժանիքահեն և ոչ մրցունակ հանրային ծառայություն, վարձատրության, խրախուսման ու առաջընթացի, կարողությունների զարգացման անարդյունավետ համակարգ, հանրային ծառայողի կերպարի խեղաթյուրված ընկալում,
- 7) հանրությանը մատուցվող ծառայությունների անբավարար որակ,
- 8) տեխնոլոգիահենք ու նորարար լուծումների, թվայնացման ու ավտոմատացման ոչ բավարար կիրառություն,
- 9) պատասխանատվության, իրավասության ու դրանք իրացնելու գործիքակազմի միջև աղճատվածություն, հաճախակի ու կամայական կառուցվածքային տեղաշարժեր, արդունքում՝ անընդհատ ադապտացիոն շրջափոխում ընկղմված, գերազանցապես ինքնապահպանման շարժառիթով առաջնորդվող ու խորքային բարեփոխումների նկատմամբ հակազդեցությամբ օժտված համակարգ,
- 10) քաղաքականության համար պատասխանատու ինստիտուտների ձախողման ռիսկն այլընտրանքային մեխանիզմներով կամ զուգահեռ լուծումներով լրացնելու, ոչ ֆորմալ գործելակերպերով փոխարինելու խաթարող պրակտիկայի առկայություն:

5. Այսպիսով՝ հանրային կառավարման բարեփոխումներն անհետաձգելի անհրաժեշտություն են: ՀՀ կառավարությունը, ստանձնելով բարձր քաղաքական հանձնառություն և՝

- 1) ընդգծելով ազգային անվտանգության ապահովման, երկրի կայուն զարգացման ու ժողովրդավարության ամրապնդման գործում լավ կառավարման և արդյունավետ ինստիտուտների սկզբունքային նշանակությունը,
- 2) հիմնվելով մինչ այժմ կուտակված փորձի ու քաղված դասերի վրա, հաշվի առնելով նաև ձախողումները,
- 3) վերահաստատելով համակարգային կոռուպցիան բացառելու հանձնառությունը և կոռուպցիայի դրսևորման բոլոր ձևերի հանդեպ անհանդուրժողականությունը,
- 4) առաջնորդվելով առաջադեմ ու արդար պետության կայացման շարժառիթով,
- 5) լիարժեք ընկալելով բարեփոխումների հետևանքով կարճաժամկետում հնարավոր սոցիալական հետևանքները և ստանձնելով սոցիալական պատասխանատվություն,
- 6) որդեգրելով մասնակցային, թափանցիկ և հաշվետու գործելաճ,
- 7) հենվելով բարեփոխումների շուրջ հանրային կոնսենսուսի վրա՝

սույն ռազմավարությամբ հռչակում է «Կառավարություն 4.0» բարեփոխումների մեկնարկը՝ ձևակերպելով հանրային կառավարման համակարգի վերափոխման տեսլականը, դրա ապահովմանն փուլային քաղաքականությունը և գործողությունների մատրիցան:

6. Ռազմավարության մշակումը մեկնարկել է 2019 թվականին: Գործընթացը համակարգելու և բարեփոխումների քաղաքական օրակարգն ուրվագծելու նպատակով ՀՀ վարչապետի որոշմամբ փոխվարչապետի նախագահությամբ ձևավորվել է միջգերատեսչական խորհուրդ: Ստեղծվել է 4 աշխատանքային խումբ՝ ռազմավարական պլանավորում, ծառայությունների մատուցում, հանրային ծառայություն, ինստիտուտներ և հաշվետվողականություն ուղղություններով: Գործընթացին աջակցելու, փաստահավաք և ընթացիկ վերլուծական աշխատանքի համար Եվրոպական Միության աջակցությամբ ներգրավվել են փորձագետներ:

7. Ռազմավարության վերլուծական հիմքերի հարստացման նպատակով իրականացվել է նաև առաջնային տվյալների հավաքագրում: Մեկնարկային փուլում գործադիր իշխանության մարմինների շրջանում կառուցվածքային ստորաբաժանումների մակարդակում արվել է կարծիքի ուսումնասիրություն: Խորքային հարցազրույցներ են (in-depth interview)<sup>1</sup> անցկացվել կառավարության անդամների, ոլորտում հարուստ փորձառություն, տարբեր ժամանակների բարեփոխումներում կարևոր դերակատարում ունեցած, նշանակալի փորձագիտական ու ակադեմիական ավանդ ունեցող անհատների հետ:

8. Ռազմավարության շուրջ իրականացվել են հանրային հարթակներում քննարկումներ, տարբեր շահառուների հետ խորհրդակցություններ, այդ թվում՝ հանրային իշխանության մարմինների, տեղական և միջազգային փորձագիտական շրջանակների, մասնագիտական հասարակական հատվածի, զարգացման գործընկերների և ֆինանսական կառույցների հետ: Ռազմավարության մշակման ընթացքում սերտ համագործակցություն է եղել ԵՄ/ՏՀՀ ՍԻԳՄԱ (OECD SIGMA) թիմի հետ՝ Ռազմավարության ու առանձին բաժինների մասով մեթոդական ու մասնագիտական խորհրդատվության տեսքով:

---

<sup>1</sup> Որակական հետազոտության գիտական մեթոդ, որի միջոցով բաց հարցերի միջոցով հարցվողի /ոեսպոնդենտ/ հետ տևական զրույցի միջոցով բացահայտվում են խնդրի մասին նրա կարծիքը, ընկալումները, փորձառությունը և պատկերացումները խորությամբ, այլ ոչ՝ մակերեսային և պարզ հարցադրումների միջոցով:

### 3. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՏԵՍԼԱԿԱՆ

9. Ռազմավարության օրակարգը պետական կառավարման ճարտարապետության հարցից ավելին է. նպատակն է՝ **ապագայի պետության** կառուցման որակական փոխակերպման պահանջարկի ու դրան հասնելու արահետի ձևակերպումը: Հետևաբար՝ **երկրի հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարական նպատակը գերազանց ծառայություն մատուցող, ժողովրդավարական գործելակերպով, տեխնոլոգիահենք և արժանիքահենք պետական կառավարման համակարգի կայացումն է:**

10. Ռազմավարությունը համահունչ է Հայաստանի 2050 վերափոխման ռազմավարության օրակարգի «Արդյունավետ և հաշվետու կառավարում» մեզանպատակին:<sup>2</sup> Բարեփոխումները ներդաշնակ են ՄԱԿ կայուն զարգացման նպատակների ներքո երկրի հանձնառություններին: Կայուն զարգացման 5 նպատակ ուղղակիորեն առնչվում է Ռազմավարության օրակարգին (հավելված 1): Ռազմավարությունն ապահովում է Կառավարության ծրագրի ինստիտուցիոնալ զարգացման ուղղությամբ սահմանված հանձնառությունները: Բարեփոխումները նաև ԵՄ հետ համագործակցության առանցքային ուղղություններից են: ԵՄ-Հայաստան ՀԸԳՀ 4-րդ հոդվածը նշում է ժողովրդավարական ինստիտուտների կայունության ու արդյունավետության ամրապնդումը և պետական կառավարման ոլորտում բարեփոխումները, իսկ համաձայնագրի առանձին հոդվածներ<sup>3</sup> խաչվում են բարեփոխումների առանձին թեմատիկ շրջանակի հետ:

11. Ապագայի պետության մոդելի ձևակերպման և բարեփոխումների ճանապարհային քարտեզի պլանավորման համար կարևոր է հաշվի առնել միջավայրային վերափոխումների տեսանելի միտումները: Պետական համակարգի վրա հնարավոր ազդեցության տեսակետից առանձնացվում են **5 խումբ մեզաթթերներ՝**

- 1) Պետության դերի փոխակերպում և նոր հանրային կառավարման մոդելի տարածում.
- 2) Գլոբալ տեխնոլոգիական փոխակերպում.
- 3) Ժողովրդագրական տեղաշարժեր և շարժունակություն.
- 4) Գիտելիքի և հմտությունների փոխակերպում.
- 5) Սոցիալ-քաղաքական փոխակերպում:

12. Կարևոր է նաև հաշվի առնել այն սահմանափակումները, որոնք ազդեցություն ունեն ռազմավարական հավակնության ու գերակայությունների սահմանման ու միջժամանակային նախընտրությունների համար: Դրանցից առավել նշանակալի են՝

- 1) Պետական կառավարման պատմական ավանդույթի օբյեկտիվ բացակայությունը.
- 2) Covid-19 համավարակով և Արցախյան 44-օրյա պատերազմով պայմանավորված ճգնաժամը, աշխարհաքաղաքական կոնյուկտուրային փոփոխությունները, երկրի սոցիալ-տնտեսական վերականգնման ու անվտանգության ամրապնդման ուղղությամբ անհրաժեշտ ռեսուրսային գերակայությունները.
- 3) Մարդկային կապիտալի որակը:

2 Պետական մարմինների գործունեությունը դարձնել թափանցիկ, հանրամատչելի, արդյունավետ, վերահսկելի և մասնակցային, ինչպես նաև՝ կերտել նոր ժամանակների՝ նախաձեռնող, արդյունքին միտված, բարեվարքության բարձրագույն նորմերին համապատասխանող, պատասխանատու և արհեստավարժ հանրային ծառայողներ

3 Անձնական տվյալների պաշտպանություն, ներքին վերահսկողություն, շրջակա միջավայրի քաղաքականություն և կլիմայի գործողություններ, հանրային ծառայությունների թվայնացում, տեղեկատվական հասարակության զարգացում, վիճակագրության զարգացում և այլն

13. Հանրային կառավարման բարեփոխումները խաչվում են այլ ոլորտներում իրականացվող բարեփոխումների հետ: Որպես այդպիսին՝ բարեփոխումների անբաժանելի մաս են՝

- Կառավարության 2019 թվականի նոյեմբերի 28-ի թիվ 1716-Լ որոշմամբ հաստատված՝ Պետական ֆինանսների կառավարման համակարգի 2019-2023 թթ. բարեփոխումների ռազմավարությունը և գործողությունների ծրագիրը.
- Կառավարության 2019 թվականի հոկտեմբերի 3-ի թիվ 1332-Ն որոշմամբ հաստատված՝ ՀՀ հակակոռուպցիոն ռազմավարությունը և 2019-2022 թթ. միջոցառումների ծրագիրը.
- Կառավարության 2019 թվականի դեկտեմբերի 26-ի 1978-Լ որոշմամբ հաստատված՝ Մարդու իրավունքների պաշտպանության ազգային ռազմավարությունը և 2020-2022 թվականների գործողությունների ծրագիրը.
- Կառավարության 2021 թվականի փետրվարի 11-ի թիվ 183-Լ որոշմամբ հաստատված՝ Հայաստանի թվայնացման ռազմավարությունը և միջոցառումների ծրագիրը:

14. Կարևորվում է Ռազմավարության և բարեփոխումների հետ անմիջականորեն հատվող ոլորտներում գործողությունների հետ բովանդակային սիներգիայի ապահովումը: Այն դեպքերում, երբ պարզ կդառնա դրանց ներքո որդեգրված քաղաքականությունների ոչ համարժեքությունը բարեփոխումների ռազմավարական օրակարգին, վերջինս դիտվում է որպես առաջնորդող և միջանկյալ վերանայումների միջոցով ճշգրտումներ են ապահովվելու հարակից ոլորտների օրակարգերում:

15. Ռազմավարական նպատակից ելնելով՝ բարեփոխումների **ռազմավարական խնդիրն է՝** հիմնովին վերանայել և արդիականացնել հանրային կառավարման համակարգի արժեքային, մեթոդաբանական ու վարքաբանական հիմքերը: Այս խնդրի հասցեագրմանն ուղղված օրակարգի համար **5 ռազմավարական ուղենիշերն են՝**

- 1) **Մարդը՝ արժեքային առանցք՝** ապահովվելով պետություն-քաղաքացի, պետություն-բիզնես, պետություն-պետություն հարթություններում քաղաքացու փորձառության, հանրային ծառայողի արժևորման, հանրային շահի գերակայության արմատավորում.
- 2) **Կենտրոնական վարչակազմում ռազմավարական համակարգում և միջոլորտային ներդաշնակեցում՝** ապահովվելով երկրի ռազմավարական տեսլականի, նպատակների, արդյունքների և հանձնառությունների շուրջ բոլոր ինստիտուտների ու ռեսուրսների համախմբում ու արդյունավետ ուղղորդում՝ ըստ առաջնահերթությունների.
- 3) **Իրավասությունների ապակենտրոնացում՝** ապահովվելով դրանց հնարավորինս մեծ ծավալով բաշխում գործադիր իշխանության վերին մակարդակից դեպի կառավարման հորիզոնական հարթություն և տեղական ինքնակառավարման մարմիններ.
- 4) **Անցում բրգածն «իրահանգում և վերահսկում» (command and control) սկզբունքով վարչարարությունից համագործակցային ու ցանցային կառավարման՝** ապահովվելով «ներքևից վերև» սկզբունքի արդյունավետ գործարկում խնդիրների բացահայտման, նախաձեռնության դրսևորման և հորիզոնական համագործակցության նպատակով.
- 5) **Գիտելիքահենք, իրավահենք և արժանիքահենք ինստիտուտների կայացում՝** բացառելով որոշումների կայացման իռացիոնալ, հախուռն ու շտապողական մշակույթը, փաստահենք գործելակերպի գերակայության միջոցով նվազագույնի հասցնելով քաղաքական նպատակահարմարություն և ենթատեքստ կրող որոշումները:

16. Բարեփոխումների արդյունքում հետևյալ **7 ռազմավարական սկզբունքները** պետք է դառնան համակարգի անօտարելի բնութագրիչները.



**1) ՄԱՐԴԱԿԵՆՏՐՈՆ, այսինքն՝**

- Բաց կառավարումը, թափանցիկությունն ու հաշվետվականությունն արմատավորված պրակտիկա են, պետությունը լիարժեք գիտակցում է հաշվետվողականության ֆորմալ և ոչ ֆորմալ ինստիտուտների՝ փոխլրացված կերպով օգտագործելու նշանակությունը.
- Քաղաքացու փորձառությունը ծառայությունների մատուցման առանցքում են, հանրային ծառայողը պետական կառավարման համակարգի համար արժեքավոր կապիտալ է.
- Պետությունը հաշվետու է քաղաքացիների առջև իր գործունեության և արդյունքների համար, և որպես լիազորված որոշում կայացնող ու կիրարկող «գործակալ»՝ ձգտում է ամրապնդել նրանց մասնակցության և ելքի (voice and exit) հնարավորությունները.

**2) ԱՐԴԱՐ, այսինքն՝**

- Հավաքական շահի առաջնորդում և հանրային օգուտի մաքսիմալացում՝ երաշխավորելով իրավունքի գերակայությունը, օրենքի հավասարությունը, ոչ ֆորմալ արժեքային նորմերը, գործելով օրենքով վերապահված սահմաններում.
- Կառավարությունը ձևավորում է արդար և ճիշտ որոշումներ կայացնելուն նպաստող կենսունակ միջավայր՝ խրախուսելով մասնակցային կառավարումը, շահառու խմբերի ներգրավումը քաղաքականության մշակման և իրականացման գործում.
- Պետությունը, որպես շահերի և հետաքրքրությունների մեղիատոր, նպաստում է սոցիալական կոնսոլիդացիային՝ բացառելով կոռուպցիայի ցանկացած դրսևորում և կառուցելով կոնսենսուս՝ հանուն հավաքական հանրային շահի.

**3) ԿԱՅՈՒՆ, այսինքն՝**

- Արժեքային հիմքը միջսերնդային համերաշխության երաշխավորումն է տնտեսական, սոցիալական և բնապահպանական պատասխանատվության հաշվեկշռման միջոցով.
- Հանրային քաղաքականությունը բացառում է հատվածայնությունը, որոշումների կայացման գործընթացում գերակա է ապագայամետությունը.
- Հանրային կառավարման ոլորտում նախաձեռնություններն իրականացվում են ինստիտուցիոնալ կայունությունը չխաթարելու և գործընթացների սահունությունը երաշխավորելու նախապայմաններով.

**4) ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՈՒ, այսինքն՝**

- Պետությունը բարեվարքության, կոռուպցիայի բացառման, ֆիսկալ կարգապահության, փողի դիմաց առավելագույն արժեք ապահովելու, ինստիտուտների նկատմամբ հանրային վստահության ամրապնդման երաշխավորն է.
- Համակարգը խարսխված է ինստիտուցիոնալ պատասխանատվության վրա.
- Իրավասություններն ուղղահայաց և հորիզոնական բաշխված են լիազորությունների ու պատասխանատվության էֆեկտիվ հաշվեկշռվածությամբ.

**5) ԴԻՆԱՄԻԿ, այսինքն՝**

- Որոշումների կայացման գործընթացներն ապահովվում են ճկուն վարչարարությամբ.
- Վարչարարությունը նվազագույն անհրաժեշտ ծավալով է.
- Դոմինանտ գործելաոճը նախաձեռնողականությունն է և արագ արձագանքումը.

**6) ՆՈՐԱՐԱՐ, այսինքն՝**

- 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.

#### 7) **ՕՊՏԻՄԱԼ, այսինքն՝**

- Առկա է պետության չափի և ապահովվող արդյունքների միջև ներդաշնակություն.
- Պետության արդյունավետ չափի ելակետային նախապայմանն է իրավասությունների ու հանձնառությունների ծավալի և գործառույթների համարժեքությունը.
- Պետության գործառույթային շրջանակը հենվում է համակարգվածության, լիակատար փոխգործելիության, ոչ արդիական գործառույթների ինքնազտման, կրկնորդումների ու չպահանջված գործառույթների բացառման վրա:

17. Ապագայի պետությունը կառուցվում է «դասական հանրային կառավարման» և «նոր հանրային կառավարման» հարացույցների համադրությամբ: Բարեփոխումները ձևավորվում են այնպես, որ համակարգային ու տարածական էֆեկտ ապահովվի ողջ համակարգի համար: Ռազմավարության օրգանապես փոխկապված **4 ռազմավարական հենասյուներն են՝**

- 1) **ՀԵՆԱՍՅՈՒՆ 1. Ռազմավարական պլանավորում. ռազմավարական ենթանպատակն է՝** քաղաքականության որոշումների կայացման իրատեսական, արդյունքամետ և հաշվետու համակարգի կայացումը:
- 2) **ՀԵՆԱՍՅՈՒՆ 2. Ծառայությունների մատուցում. ռազմավարական ենթանպատակն է՝** քաղաքացիակենտրոն, համընդհանուր հասանելի, տեխնոլոգիահենք ծառայությունների մատուցումը:
- 3) **ՀԵՆԱՍՅՈՒՆ 3. Մարդկային ռեսուրսների կառավարում. ռազմավարական ենթանպատակն է՝** արհեստավարժ, ճկուն և արժանապատիվ վարձատրությամբ հանրային ծառայության կայացումը:
- 4) **ՀԵՆԱՍՅՈՒՆ 4. Ինստիտուցիոնալ արդիականացում. ռազմավարական ենթանպատակն** առավելագույն արժեք փողի դիմաց սկզբունքով արդյունավետ պետական ինստիտուտների կայացումն է:

18. Բարեփոխումների լիարժեքության համար էապես կարևոր է համարժեք մարդկային կապիտալը, արդիական ենթակառուցվածքը և կայուն կառավարման մշակույթը, ուստի 4 հենասյուները ներառում են գործողություններ **3 հորիզոնական ուղղություններով՝**

- 1) **Կարողությունների զարգացում.** մարդկային կապիտալի զարգացումը բարեփոխումների արյունատար անոթն է: **Ռազմավարական ենթանպատակն է՝** պետական հատվածում որակյալ մարդկային կապիտալի պահպանմանը նպաստող համակարգի կայացումը:
- 2) **Ինովացիա և թվայնացում.** բոլոր ուղղությունների համար ողնաշարի դեր ունի թվային ենթակառուցվածքը: Ինովացիոն լուծումները կուժեղացնեն դինամիզմը, սիներգիան, թափանցիկությունը, արձագանքումը, ծառայությունների որակը: **Ռազմավարական ենթանպատակն է՝** տեխնոլոգիատար և նորարար պետական համակարգի կայացումը:
- 3) **Կայուն կառավարում.** արդի կառավարումը պահանջում է կայուն և ռեսուրսարդյունավետ վարքագիծ: Պետությունը պատասխանատու սպառողի և արտադրողի վարքագիծ դրսևորելու համար առաջնորդող դերային մոդել է, մյուս կողմից՝ հանրային միջոցներն արդյունավետ ու խնայողական՝ ռացիոնալ օգտագործող գործակալ: **Ռազմավարական**

**Ենթանպատակն է՝** կայուն և պատասխանատու պետական կառավարման ձևավորումը:

**19.** Բարեփոխումների ռազմավարական հորիզոնը 2030 թվականն է, որոնք մեկնարկում են գործող սահմանադրական կարգի՝ խորհրդարանական կառավարման մոդելի ներքո: Հաշվի առնելով սահմանադրական բարեփոխումների ուղղությամբ մեկնարկած աշխատանքները՝ Ռազմավարությամբ նախանշված գործողությունները կարող են կրել դրանց ազդեցությունը, միաժամանակ, նպաստել տարբեր հարցերի շուրջ որոշումների կայացմանը: Այս հորիզոնում բարեփոխումների կենսունակությունը երաշխավորելու նպատակով դրանք ընթանալու են 3՝ միմյանց դիմամիկ փոխլրացնող փուլերի միջոցով, մասնավորապես՝

- 1) ՓՈՒԼ 1՝ «Ինստիտուցիոնալ և ֆունկցիոնալ արդիականացում», 2022-2024 թթ.:** Մեկնարկային փուլն առանցքային է բարեփոխումների հետագա ընթացքն ապահովելու տեսակետից: Հասցեագրվում են համակարգային խզվածքները բոլոր ուղղություններով, ձևավորվում են արդյունավետ ֆորմալ կառուցակարգեր՝ ձևավորելով անհետադարձելի բեկումներ և կրիտիկական հենարան հաջորդ փուլի համար:
- 2) ՓՈՒԼ 2՝ «Համակարգային վերափոխում», 2025-2027 թթ.:** Կարևորագույն խնդիրը ռազմավարական բոլոր ուղղություններով համակարգային վերափոխումն է՝ որպես 4-րդ սերնդի պետական համակարգի կայացման նախապայման:
- 3) ՓՈՒԼ 3՝ «Կառավարություն 4.0 և թվային պետություն», 2028-2030 թթ.:** 3-րդ փուլը նախատեսում է բարեփոխումների տասնամյակն ավարտական հանգրվանի տանելու գործողություններ՝ արձանագրելով թվային պետության նշանակալի կայացման փաստը:

**20.** Բարեփոխումների ռազմավարական արդյունքները գնահատվելու են ազդեցության ցուցիչներով (աղյուսակ 1): Ռազմավարական նպատակների համընդգրկուն բնույթից ելնելով՝ գնահատման համար կիրառվում են բաղադրյալ ինդեքսներ: Հաշվի առնելով, որ նրանց մեթոդաբանությունը մշակվելու է ռազմավարության իրագործման փուլում, և հենանիշային արժեքները դեռ հայտնի չեն, թիրախները որոշվել են էվրիստիկ (heuristic) դատողության և փորձագիտական կոահման (educated guess) միջոցով: Ցուցիչների թիրախներն արտացոլում են հավակնությունը, որին հնարավոր է հասնել բոլոր գործողությունների արդյունքում:

**Աղյուսակ 1. ՀԿԲ ռազմավարության ազդեցության ցուցիչների շրջանակ**

Ռազմավարական նպատակ / Ցուցիչ / Թիրախ	2024	2027	2030
<b>Ռազմավարական նպատակ.</b> Գերազանց ծառայություններ մատուցող և ժողովրդավարական գործելակերպով արդյունավետ հանրային կառավարում			
ՑՈՒՑԻՉ 1. Հանրային կառավարման բարեփոխումների արդյունավետություն	85 %	90 %	95 %
ՑՈՒՑԻՉ 2. Պետության նկատմամբ հանրային վստահություն	60 %	75 %	85 %
<b>Ռազմավարական ենթանպատակ 1.</b> Քաղաքականության պլանավորման և իրականացման իրատեսական, արդյունքամետ և հաշվետու համակարգի կայացում			
ՑՈՒՑԻՉ 3. Ռազմավարական պլանավորման արդյունավետություն	75 %	85 %	90 %
ՑՈՒՑԻՉ 4. Զարգացման գործընկերության արդյունավետություն	70 %	80 %	90 %
<b>Ռազմավարական ենթանպատակ 2.</b> Քաղաքացիակենտրոն, հասանելի, արդիական տեխնոլոգիական հենքով պետական և համայնքային ծառայությունների մատուցում			
ՑՈՒՑԻՉ 5. Ծառայություններից օգտվողների գոհունակություն	50 %	75 %	90 %
ՑՈՒՑԻՉ 6. Պետական ծառայությունների արդիականացում	45 %	75 %	95 %
<b>Ռազմավարական ենթանպատակ 3.</b> Արհեստավարժ և արժանապատիվ վարձատրությամբ			

Ռազմավարական նպատակ / Ցուցիչ / Թիրախ	2024	2027	2030
<b>հանրային ծառայության կայացում</b>			
ՑՈՒՑԻՉ 7. Մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետություն	60 %	80 %	90 %
ՑՈՒՑԻՉ 8. Հանրային ծառայողների գոհունակություն	60 %	75 %	90 %
<b>Ռազմավարական ենթանպատակ 4. Արդյունավետ պետական ինստիտուտների կայացում՝ «առավելագույն արժեք փոդի դիմաց» սկզբունքով</b>			
ՑՈՒՑԻՉ 9. Կառավարության ինստիտուցիոնալ արդյունավետություն	65 %	80 %	90 %
<b>Ռազմավարական ենթանպատակ 5. Պետական հատվածում որակյալ մարդկային կապիտալի ձևավորման և պահպանման համար անհրաժեշտ համակարգի կայացումը</b>			
ՑՈՒՑԻՉ 10. Կարողությունների զարգացման համակարգի որակ	50%	75 %	90 %
<b>Ռազմավարական ենթանպատակ 6. Տեխնոլոգիատար և նորարար պետական կառավարման համակարգի կայացում</b>			
ՑՈՒՑԻՉ 11. Տեխնոլոգիական (էլ. կառավարում) պատրաստվածություն	65 %	75 %	85 %
<b>Ռազմավարական ենթանպատակ 7. Կայուն հանրային կառավարում</b>			
ՑՈՒՑԻՉ 12. Կայուն կառավարման ինդեքս	35 %	50 %	75 %

21. 2030 թվականին կմշակվի Ռազմավարության ավարտական զեկույցը՝ արդյունքների համապարփակ գնահատման և բարեփոխումների հաջորդ տասնամյակի ռազմավարության մշակման նպատակով: Հետ-2030 բարեփոխումների առանցքում կդրվի «Կառավարություն 4.0»-ից «Կառավարություն 5.0» վերափոխման խնդիրը՝ տեխնոլոգիական ու հասարակական հարաբերությունների բնույթի նորագույն միտումներին համահունչ: Հետ-2030 օրակարգը միտված է լինելու ձևավորել հետևյալ կողմնորոշիչներով պետական համակարգ.

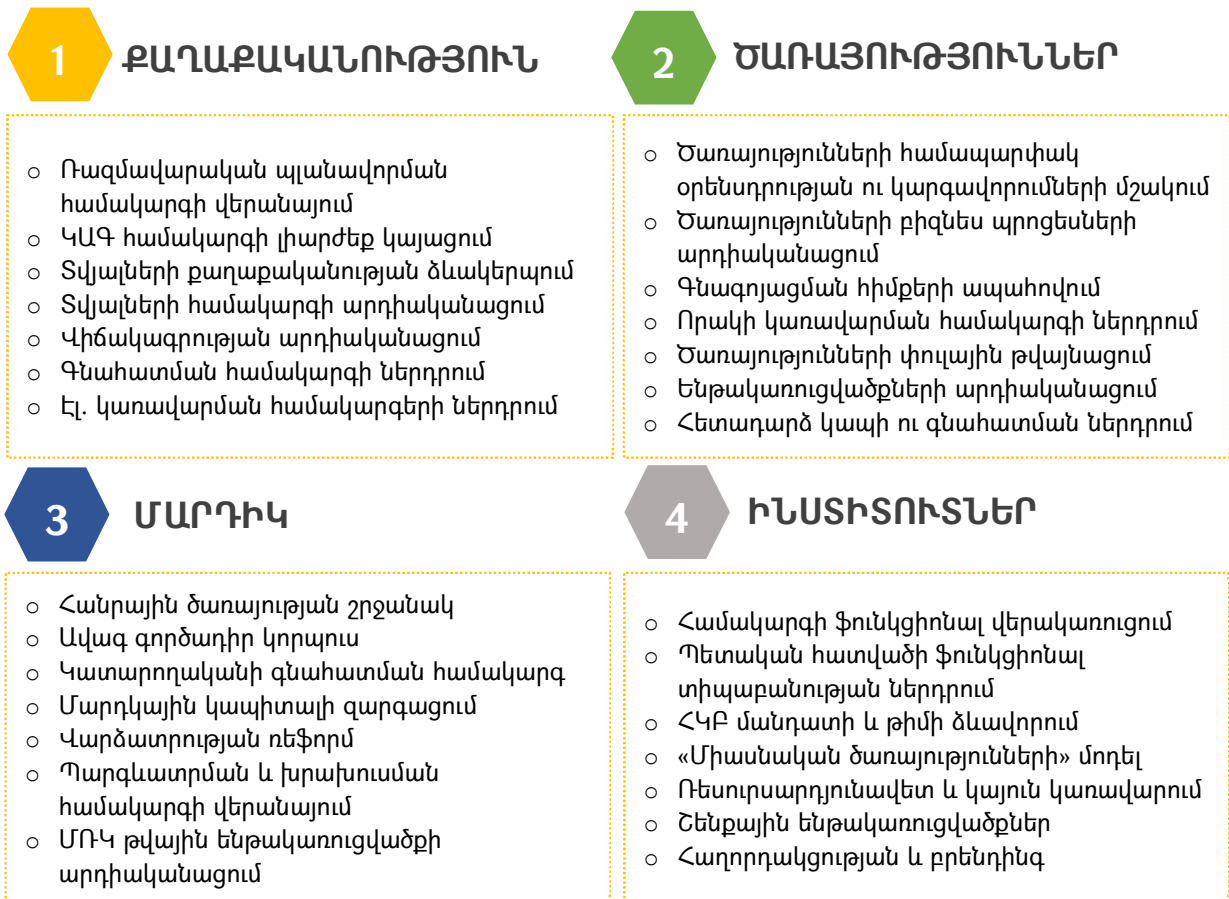
- 1) **Ադապտիվ՝** քաղաքականության մշակման ու պետության գործունեության կասկադային (waterfall) մոդելից անցում ճկուն (agile) մոդելի, խնդիրների հաղթահարումից լիարժեք անցում կանխարգելման ու քաղաքականության ծրագրավորման ռազմավարությանը, ցկյանս ուսուցման ու կրթության միջոցով կարողությունների մաքսիմալացման ու տաղանդների պահպանման ռազմավարության որդեգրում.
- 2) **Բաց՝** նպատակների ձեռքբերման շուրջ արտաքին էկոհամակարգերի հետ ներդաշնակ աշխատող կառուցվածքի ձևավորում, ռեսուրսների համախմբում նպատակին հասնելու համար բյուրոկրատիայից դուրս հասանելի լուծումների հետ, համակարգում ֆունկցիոնալ կառուցվածքներից և առաջադրանքների վրա հենված կառավարումից դուրս նորարարական մտածողությամբ կլաստերների ձևավորում.
- 3) **Մարդակենտրոն՝** քաղաքականության մշակման ընթացքում շահառուի փորձառության կիրառում, վարքագիտության միջոցով անհատական ու թիմային արդյունքների բարելավում, քաղաքացիներին ոչ թե ծառայություն, այլ՝ ծառայություն ստանալու ամբողջական փորձառություն մատուցելու քաղաքականության լիարժեք որդեգրում.
- 4) **Փոխլրացնող՝** ֆունկցիոնալ թիմերի միջոցով առաջադրանքների իրականացման նորարարական մոտեցումների մշակում, ղեկավար օղակների հետ միագծորեն կապված փոքր թիմերի գործունեություն ապագայամետ նորարարությունների մշակման համար.
- 5) **Տեխնոլոգիապես ինստիտուտիվ՝** առաջադեմ տեխնոլոգիաներն և կիրառությունները որսացող ներքին համակարգերի ձևավորում, կոմերցիոն տեխնոլոգիաների, մոդելների և մեթոդների ադապտացում նորարարությունների արագացման համար, մարդու և մեքենայի ունակությունները փոխլրացնող մեթոդների և մոդելների որդեգրում:

## 4. ԲԱՐԵՓՈԽՈՒՄՆԵՐԻ 2022 – 2024 ԹԹ. ՕՐԱԿԱՐԳ

### 4.1. ԱՌԱՋՆԱՀԵՐԹՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՔԱՐՏԵԶ

22. Հանրային կառավարման բարեփոխումները ռեսուրսատար են ֆինանսական միջոցների, մարդկային կարողությունների, ինստիտուցիոնալ ծանրաբեռնվածության, և, ինչը ոչ պակաս կարևոր է, քաղաքական հեղինակության, ողջ համակարգի ու հանրային մասնակցության իմաստով: Բարեփոխումների 1-ին փուլի ռազմավարական օրակարգի ներքո նպատակների նույնականացման և գործողությունների պլանավորման համար կարևոր է ձևավորել ընթացիկ առաջնահերթությունները: Դրանց ամփոփ նկարագիրը դուրս է բերվել թվով 37 պետական մարմինների շրջանում ավելի քան 50 ուղղությունների շուրջ կարծիքի ուսումնասիրությամբ:<sup>4</sup> Այսպիսով, համալիր վերլուծությունների արդյունքում ախտորոշված խնդիրների և գնահատված առաջնահերթությունների հիման վրա ձևավորվել են ռազմավարական հենասյուների ներքո բարեփոխումների առանցքային ուղղությունները (գծապատկեր 1):

#### Գծապատկեր 1. Փուլ 1-ի բարեփոխումների քարտեզ



<sup>4</sup> Գնահատումն իրականացվել է 1-3 սանդղակով (3՝ առավել հրատապ, 2՝ միջին հրատապության, 1՝ ոչ հրատապ): Գնահատման չափորոշիչները 5-ն են (տվյալ ոլորտում են ամենախորքային խնդիրները, դրանցից է մեծ մասամբ կախված Փուլ 1-ի մյուս բոլոր բարեփոխումների հաջողությունը, այդ ուղղությամբ համակարգային բարեփոխումներ հիմնականում չեն իրականացվել, բարեփոխումը նշանակալի ազդեցություն կունենա պետական համակարգի արդյունավետության բարձրացման վրա, բարեփոխման արդյունքը միանգամից նկատելի կլինի քաղաքացու համար): Ամփոփ արդյունքները տրված են Ռազմավարության հայեցակարգային փաստաթղթում:

## 4.2. ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՇՐՋԱՆԱԿ ՀԱՆՈՒՆ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԻ

23. Ռազմավարության հայեցակարգում նկարագրված վերլուծությունների արդյունքների և նույնականացված համակարգային բնույթի խնդիրների հիման վրա ձևավորվել է 1-ին փուլի միջամտությունների ծրագիրը՝ ռազմավարական նպատակներին հասնելու համար: Չնայած գործողությունների տրամաբանական շրջանակը ներկայացվում է առանձին հենաայուներով, անհրաժեշտ է դրանք դիտարկել օրգանական փոխկապվածության մեջ, որոնց ամբողջական և հավաքական արդյունքն է թույլ տալու հասնել ռազմավարական նպատակների մասով 2024 թվականի համար սահմանված միջանկյալ թիրախներին:

### ◆ Հենայուն 1. Ռազմավարական պլանավորում

24. Ռազմավարական պլանավորման ուղղությամբ առանցքային հիմնախնդիրներն են՝

- Քաղաքականության պլանավորման կարգավորումների և պրակտիկայի միջև էական խզվածք, ռազմավարություններով ու քաղաքականության փաստաթղթերով ամրագրված նպատակների ու թիրախների թերի կատարողական, պլանավորված գործողությունների իրագործելիության ցածր աստիճան.
- Կառավարության ծրագրի՝ որպես սահմանադրական ինստիտուտի մասով պահանջներ չլինելու բերումով՝ ռազմավարական ու քաղաքական օրակարգերի միջև անորոշ կապ.
- Ռազմավարական ու քաղաքականության օրակարգերի ու ծրագրերի գույքագրման ու վարման ոչ արդիական համակարգ ու պրակտիկա.
- Ռազմավարական պլանավորման և քաղաքականության մշակման պրակտիկայում սցենարային ծրագրավորման և ռիսկերի գնահատման բացակայություն.
- Ռազմավարական շրջանակներում երկրի ստանձնած միջազգային հանձնառություններին ընտրողական, պայմանական ու ոչ ինստիտուցիոնալ անդրադարձ, հանձնառությունների ու պարտավորությունների ինստիտուցիոնալացված հաշվառման բացակայություն.
- Ռազմավարությունների և քաղաքականությունների և ռեսուրսային ու ֆինանսական միջնաժամկտ ու տարեկան պլանավորման միջև թույլ կապ.
- Քաղաքականությունների և բարեփոխումների հետադարձ կապի ու կայունության թույլ ու անկատար կառուցակարգեր, ծրագրերի ու քաղաքականության արդյունավետության գնահատման համակարգի բացակայություն ու թույլ ինստիտուցիոնալ կարողություններ.
- Ռազմավարական և քաղաքականության օրակարգերի ներքո հաստատված ծրագրերի ու գործողությունների համար անհատական ու ինստիտուցիոնալ պատասխանատվության թույլ և ոչ արդյունավետ գործող ինստիտուտ.
- Կարգավորման ազդեցության գնահատման ոչ լիարժեք մեխանիզմներ ու գործիքներ, գործնական թույլ կիրարկում և կարողությունների պակաս.
- Զարգացման գործընկերների և միջազգային ֆինանսական հաստատությունների հետ երկրի գործընկերության ինստիտուցիոնալ կառուցակարգերի խզվածքներ, զարգացման գործընկերության շրջանակներում ազգային համակարգերի ցածր կիրառություն:

25. Տվյալների քաղաքականության ու համակարգերի մասով առավել հնչել խնդիրներն են՝

- Տվյալների քաղաքականությունը սահմանող ոչ լիարժեք ու ոչ արդիական օրենսդրություն և ինստիտուցիոնալ հատվածական շրջանակ.

- Տարիների ընթացքում ձևավորված մի շարք վարչական ռեգիստրների և տվյալների կառավարման համակարգերի անբավարար որակ թերի քաղաքականության բերումով.
- Տվյալների փոխգործելիության համակարգի կայացմանը զուգահեռ տվյալների ոչ թերի ներկայացվածություն և վարչական ռեգիստրների միջոցով համապարփակ և որակյալ տեղեկատվության խիստ անբավարար հասանելիություն ու փոխանակություն.
- Մի շարք ոլորտներում վարչական տեղեկատվության հավաքագրման ու կառավարման պրակտիկայի կամ բացակայություն, կամ ոչ ամբողջական կիրառում.
- Պաշտոնական վիճակագրական տեղեկատվության տարածման ու հաղորդակցության՝ կիրառողին ոչ հարմարավետ պրակտիկա.
- Տեղեկություն փնտրելու, ստանալու և տարածելու՝ անձանց սահմանադրական իրավունքի լիարժեք իրացումը խոչընդոտող որոշ օրենսդրական բացեր, տեղեկատվության ազատության մոնիթորինգի մեխանիզմների բացակայություն:

**26.** Ռազմավարական պլանավորման ինստիտուցիոնալ կարողությունների հետ կապված առավել նշանակալի հիմնախնդիրներն են՝

- Քաղաքականության մշակման ու իրականացման, մոնիթորինգի, գնահատման և հաշվետվողականության որակի թույլ և անարդյունավետ հսկողություն, հորիզոնական համակարգման ինստիտուցիոնալ գործընթացի ոչ լիարժեք ապահովում.
- Ռազմավարական պլանավորման գործընթացների կառավարման համար նորարարական մեթոդների և գործիքների դեֆիցիտ, աշխատատար վարչարարության գերակայություն.
- Ոլորտում առաջադեմ թվային և էլեկտրոնային կառավարման գործիքների ու հարթակների բացակայություն:

**27.** Ռազմավարական պլանավորման ոլորտում գործողություններն ու միջամտությունները ներառելու են հետևյալը.

**1) Ռազմավարական պլանավորման ինտեգրված համակարգի գործարկում, այդ թվում՝**

- Կներդրվեն կարգավորումներ և մեխանիզմներ՝ երաշխավորելու ապակենտրոն և նպատակների ու արդյունքների շուրջ ինտեգրված ռազմավարական պլանավորման համակարգի գործարկումը, այդ թվում՝ միջնաժամկետ քաղաքականությունների հորիզոնական և ուղղահայաց հիերարխիայի ու փոխգործելիության տեսանկյունից:
- Ռազմավարական պլանավորման ապակենտրոն համակարգը կապահովի արդյունքամետ և, այսպես կոչված, «փոփոխության տեսության» (theory of change) վրա հենված քաղաքականություններ միջոլորտային, տարածական (spatial) ու ռազմավարական ներդաշնակեցում, կարտացոլի երկրի ստանձնած միջազգային հանձնառությունների հաշվառումը և դրանց նշագրումը գործողությունների ու ֆինանսական պլաններում:
- Կապահովվեն մեթոդական ու իրավական հիմքեր քաղաքականության փաստաթղթերի ու միջոցառումների լիարժեք ծախսագնահատման և արդյունքային պլանավորման համար, կներդրվի հաշվետվությունների, մոնիտորինգի և գնահատման ինտեգրված համակարգը:
- Կապահովվեն կարգավորումներ, որոնք թույլ կտան առաջնահերթությունների որոշման հիման վրա ռազմավարական և քաղաքականության փաստաթղթերով նախատեսված գործողությունները լիարժեք փոխկապակցել ֆինանսական պլանավորման միջնաժամկետ և տարեկան ցիկլերի հետ:

- Կներդրվի ինքնագնահատման ու անկախ գնահատման ինստիտուտը քաղաքականության արդյունավետությունն ապահովելու նպատակով՝ որպես քաղաքականության ու ռեսուրսների պլանավորման շրջափուլի բաղադրիչ: Ծրագրերի գնահատման համակարգը կներառի ապակենտրոնացված մոդելով գործող ինքնագնահատման և ուղղաձիգ կենտրոնացված մոդելով անկախ գնահատման պրակտիկան:

**2) Քաղաքականության արդյունքների համար ինստիտուցիոնալ և անհատական պատասխանատվության ինստիտուտի ներդրում, այդ թվում՝**

- Կներդրվի պետական կառավարման մարմինների ու ոլորտային քաղաքականության գնահատման համակարգը: Մարմինների գնահատումը կիրականացվի տարեկան կտրվածքով քաղաքականությունների իրագործման, գործառնական ու ֆինանսական կառավարման արդյունավետության տեսակետից:
- Գնահատման համակարգը կարտացոլի երկրի ռազմավարական զարգացման ու Կառավարության ծրագրի, ոլորտի զարգացման առաջնահերթություններին համահունչ քաղաքականության մշակման ու իրականացման համալիր արդյունավետությունը:
- Արդյունավետության գնահատման համակարգի առանցքում կդրվի առանձին ոլորտի համար տվյալ տարում առավել կարևոր արդյունքներ ապահովելու տրամաբանությունը:

**3) Կարգավորման ազդեցության գնահատման համակարգի լիարժեք գործարկում՝ լավագույն միջազգային փորձին համահունչ, այդ թվում՝**

- ԿԱԳ համակարգի զարգացումը կելնի պետական ինստիտուտների հզորացման առանցքային նպատակից: Ըստ այդմ՝ ԿԱԳ ապակենտրոնացված համակարգը կնախատեսի այնպիսի կարգավորումներ ու բիզնես գործընթացներ, որ բավարար հիմքեր ապահովվեն փաստահենք քաղաքականություն մշակելու համար:
- ԿԱԳ համակարգը կդառնա առանցքային գործիք քաղաքականությունների մշակման ընթացքում միջոլորտային ներդաշնակեցման, փոխզույգումների մեխանիզմի կիրարկման և քաղաքականության ոլորտում հանրային օգուտի ձևակերպման համար:
- ԿԱԳ համակարգը կներառի առնվազն գործարար միջավայրի ու մրցակցության, սոցիալական, առողջապահական, շրջակա միջավայրի, հանրային ֆինանսների ազդեցության ոլորտները, և կքննարկվի նաև կառուպցիոն ռիսկի մասով ազդեցության գնահատման համակարգի ներդրման հնարավորությունը:

**4) Զարգացման արդյունավետ գործընկերությունը երաշխավորող ինստիտուցիոնալ համակարգի կայացում՝ թափանցիկ, կանխատեսելի և ազգային համակարգերի լայն կիրառությամբ, այդ թվում՝**

- Կներդրվեն զարգացման գործընկերության մասով ինստիտուցիոնալ կառուցակարգեր, մեխանիզմներ, ընթացակարգեր՝ ազգային առաջնահերթությունների, գործողությունների ու նպատակների հետ ներդաշնակ համագործակցության շրջանակ ապահովելու համար և առաջնորդվելով Փարիզի և Բուսանի հռչակագրերի սկզբունքներով:
- Զարգացման գործընկերության արդյունավետության բարձրացման նպատակով կամրագրվեն կոլեկտիվ փոխադարձ հանձնառություններ ազգային համակարգերի առավելագույն կիրառման, փոխադարձ հաշվետվողականության, միասնական ծրագրային վերանայումների և արդյունքների գնահատման ուղղությամբ:
- Կկարևորվեն զարգացման գործընկերության «Հարավ-Հարավ» և «Եռաչափ» ձևաչափերի



աշխուժացումը, համատեղ վերլուծական աշխատանքներին ուղղված համատեղ ջանքերը:

**5) Տվյալների քաղաքականության ամբողջական օրենսդրական հիմքերի ապահովում և կառավարման ինստիտուցիոնալ համակարգի կայացում, այդ թվում՝**

- Տվյալների քաղաքականության առանցքում կդրվի «բաց տվյալների» դոկտրինը՝ երաշխավորելով դրանց մշտապես արդիական ու համապարփակ լինելը, մատչելիությունն ու կիրառելիությունը, համադրելիությունն ու փոխգործելիությունը:
- Տվյալների քաղաքականությունը կխրախուսի տվյալների շուկայի և տնտեսության զարգացումը՝ նպաստելով և՛ հանրային քաղաքականության փաստահենքությանն ու բարձրակ ծառայությունների մատուցմանը, և՛ գիտելիքի, հետազոտությունների ու նորարարության խրախուսմանն ու զարգացմանը:
- Տվյալների քաղաքականությունը կարտացոլի տվյալների ձևավորման, մշակման ու օգտագործման հարաբերություններում շահառու սեգմենտների (պետություն, գործարար համայնք, քաղաքացի) շահերի ու հետաքրքրությունների արդյունավետ հաշվեկշռումը:

**6) Զարգացած պետական վարչական տվյալների համակարգի ձևավորում, այդ թվում՝**

- Համատարած ու ամբողջական գույքագրման ու քարտեզագրման հիման վրա կձևավորվի ու նշանակալիորեն կիրականացվի վարչական տվյալների համակարգերի ու ռեգիստրների արդիականացման համապարփակ ծրագիրը:
- Վարչական տվյալների համակարգերի արդիականացման հիմքում կդրվի «թվային ըստ սահմանման» (digital by default), տվյալը մեկ անգամ ստանալու, ռեգիստրների միջև լիարժեք փոխանակության, նվազագույն վարչարարության տրամաբանությունը:
- Վարչական տվյալների հասանելիության և կիրառության կարգավորումները թույլ կտան ամբողջությամբ բավարարել քաղաքականության մշակման ու ծառայությունների մատուցման կարիքը՝ ապահովելով տեղեկատվության վստահելի փոխանակություն, սահմանելով իրավաչափ և համաչափ պատասխանատվություն կիրառողների համար ու տվյալների հետ վարվեցողության ու բարեվարքության կանոններ:

**7) Օգտագործողի համար հարմարավետ պաշտոնական վիճակագրության ապահովում, այդ թվում՝**

- Կիրառործվի պաշտոնական վիճակագրական տեղեկատվության հաղորդակցության ու տարածման արդիականացման ծրագիր: Վիճակագրությունը կդառնա կիրառողի համար հարմարավետ և՛ ձևաչափի՝ պաշտոնական վիճակագրության կայքէջի, և՛ տվյալների թվային ստացման, հրապարակման ու տարածման իմաստով:
- Պաշտոնական վիճակագրությունը հասանելի կդառնա նաև իրական կյանքի ռեժիմում ցուցանիշների ու վերլուծական տեղեկատվության առցանց վահանակների միջոցով՝ հիմքում ունենալով նորարարական տեխնոլոգիական լուծումներ:
- Հնարավորության դեպքում հասանելի կդառնա գիտական-հետազոտական նպատակով վիճակագրական ավելի մանրամասնեցված տվյալների օգտագործումը՝ ըստ սահմանված ընթացակարգի:

**8) Տեղեկատվության ազատության իրավունքի լիարժեք իրացմանը նպաստող ինստիտուցիոնալ ու իրավական հիմքերի ապահովում, այդ թվում՝**

- Կվերանայվեն ու կարդիականացվեն տեղեկատվության ազատության մասով կարգավորումները՝ ապահովելու տեղեկատվության հարցման մոտեցումը բաց տվյալների տրամաբանությամբ՝ ձեռնպահ մնալով նույնականացման չիմնավորված պահանջներից:
- Տեղեկատվություն հայցողները հստակ կիմանան՝ նախքան դատական կարգով տեղեկատվության ստացումն ում և ինչ ձևաչափով կարող են բողոք ներկայացնել տեղեկատվություն չստանալու կամ հարակից խնդիրների դեպքում:
- Տեղեկատվության տրամադրման համար գնային քաղաքականությունը կհենվի «տեղեկատվություն-վճար» ողջամիտ հավասարակշռություն ապահովելու վրա:
- Կարմատավորվի մշակույթ, որ պետական մարմինները գիտակցեն՝ առկա է իրենց թափանցիկության նկատմամբ մոնիտորինգի և արագ արձագանքման համակարգ:

**9) Կարողությունների հզորացում արդյունավետ քաղաքականության մշակման և համակարգման համար, այդ թվում՝**

- Հաշվի առնելով, թե ինչպիսի սկզբունքային կարողություն ունեն ռազմավարական պլանավորման և քաղաքականության մշակման գործառույթները պետական համակարգի համար՝ ոլորտային քաղաքականության մշակման իրավասությամբ օժտված պետական մարմնի կառուցվածքում կապահովվի դրանց պատշաճ ծավալով առկայությունը:
- Վերլուծական կարողության հզորացումը դիտարկելով առանցքային հանձնառություն՝ բավարար միջոցներ կմոբիլիզացվեն հատկապես ռազմավարական կարևորության և ազգային անվտանգության ոլորտներում դրանց կատարելագործման համար:
- Կիրականացվեն փորձնական ծրագրեր պետական հատվածում քաղաքականության ու ծրագրերի մշակման ու իրականացման ինովացիոն մեթոդների կիրառման, ճկուն թիմերի ձևավորման ու դրական արդյունքներն ու փորձը տարածելու նպատակով:

**10) Թվային/էլեկտրոնային լուծումների ներդրում՝ ապահովելով քաղաքականության համակարգման օպտիմալ և արդյունավետ գործընթացներ, այդ թվում՝**

- Կներդրվեն թվային կառավարման համակարգեր ռազմավարական պլանավորման, դոնոր համագործակցության, ծրագրերի կառավարման, իրավական ակտերի, գիտելիքային ռեսուրսների կառավարման ուղղություններով՝ բոլոր նշված դեպքերում ապահովելով բիզնես գործընթացի ամբողջական շղթայով տվյալահենք թվային միջավայր:
- Ռազմավարական պլանավորման կառավարման հարթակը կապահովի պետական համակարգում քաղաքականության փաստաթղթերի և գործողությունների ծրագրերի մոնիտորինգի և հաշվետվողականության կարիքը՝ բացառելով հարակից կամ զուգահեռ վարչարարությունը:
- Կապահովվի դոնոր համագործակցության և ծրագրերի կառավարման հարթակների ինտեգրումն ու փոխգործելիությունը ռազմավարական պլանավորման կառավարման հարթակի հետ՝ որպես այն սնուցող բաղադրիչ, ինչպես նաև՝ հանրային ֆինանսների կառավարման ու այլ կրիտիկական թվային հարթակների ու համակարգերի հետ:
- Իրավական ակտերի կառավարման թվային համակարգը կապահովի նախագծից մինչև իրավական ակտի հրապարակում բզնես գործընթացը շղթային ամբողջական թվային սպասարկում, ներառյալ՝ հանրային քննարկման շղթան, կունենա վերլուծական հագեցած գործիքակազմ և կնախատեսի ապագայում այն զարգացնելու հնարավորություն՝ «խելացի» լուծումների միջոցով նախագծերի հնարավոր կապը կամ հնարավոր ազդեցությունը առկա կարգավորումների հետ վերլուծելու համար:

## ◆ Հենասյուն 2. Հանրային ծառայությունների մատուցում

**28.** Պետության կողմից հանրությանը մատուցվող ծառայությունների քաղաքականության ասպարեզում առավել շոշափելի հիմնախնդիրներն են՝

- Ծառայությունների մատուցման ոլորտում միասնական շրջանակային քաղաքականության բացը՝ համապարփակ օրենսդրության ու կիրարկման մեխանիզմների, պետական և համայնքային ծառայություն հասկացության, ծառայության մատուցման ընթացակարգերի պահանջների, որակի չափորոշիչներ մասով.
- Ծառայությունների մասով գույքագրված ու անձնագրավորված շտեմարանների ու հանրային հասանելի կատալոգների բացակայությունը.
- Ծառայությունների ծախսարդյունավետության գնահատումների բացը, ծառայությունների մատուցման համար գանձվող պետական տուրքերի և վճարների սահմանման համար մեթոդաբանության կամ սկզբունքների բացակայությունը.
- Հատուկ կարիք և հաշմանդամություն ունեցող անձանց կարիքներին ծառայությունների սակավ հարմարեցվածությունը և մատչելիությունը.
- Այլպես կոչված, «թաքնված» ծառայությունների կամ բիզնես պրոցեսների առկայությունը ծառայության մատուցման շղթայում, շատ դեպքերում հավելյալ կամ հարակից՝ «սովորույթի ուժով» որպես կարծրացած պրակտիկա գործընթացների առկայությունը.
- Ժառանգականության և իներցիայի գործոնի ազդեցությամբ՝ ծառայությունների ոլորտում իրականացվող բարելավումների ու ծրագրերի հատվածականությունն ու հարցերին իրավիճակային լուծումներ տալու գերակայող պրակտիկան.
- Ծառայությունների քաղաքականության ձևակերպված նկարագրի բացակայությունը (գերատեսչություններից ոլորտային ծառայությունների մասով իրականացնում են փոփոխություններ՝ միասնական գրասենյակներ, թվային հարթակներ և այլն, որոնք սակայն այլ հարթակների կամ ծառայությունների հետ համակցված չեն).
- Ծառայությունների թվայնացման հատվածականությունը, թվայնացման գործընթացներում օպտիմալ բարելավումների, այլ ոչ՝ բիզնես գործընթացի արմատական վերափոխումների մոտեցումների տարածվածությունը, օգտագործողի տեսանկյունից չփորձարկված և ոչ հարմարեցված թվային ծառայությունների ստեղծումը.
- Թվային/էլեկտրոնային ծառայություններից օգտվելու նվազ ակտիվությունն ու ծավալը, հանրության կողմից գերազանցապես թվային/էլեկտրոնային ծառայություններից օգտվելու խթանների գրեթե բացակայությունը:

**29.** Ծառայությունների մատուցման որակի հետ կապված նկատելի հիմնախնդիրներն են՝

- Չնայած վերջին տարիներին ծառայությունների մատուցման մի շարք բարելավումներին ինչպես թվայնացման, այնպես էլ սպասարկման գրասենյակների ներդրման իմաստով, ծառայությունների մատուցման այլընտրանքային խողովակների սակավությունը.
- Չնայած բազմաթիվ ծառայությունների թվայնացված լինելուն և ծառայությունների մատուցման հարաբերականորեն մեծ ծածկույթի (մարմինների տարածքային կենտրոններ, մասնավոր օպերատորներ)՝ հերթերի և վարչարարական քաշքշուքի գոյությունը, պատվիրակման ստանդարտների, հաճախորդի ուղեցույցների, անձնակազմի նկատմամբ վարվեցողության պահանջների, օպերատորի գործունեության նկատմամբ մոնիթորինգի մեխանիզմների բացակայությունը.

- Քաղաքացու կողմից հաճախ տեղեկատվություն կամ ծառայություն ստանալու համար անհամարժեք ժամանակի, ջանքի և գումարի ծախսը, ամբողջական հասանելի և դյուրընկալելի տեղեկատվության բացակայությունը.
- Ծառայությունների թվայնացման ցածր մակարդակը (թվային ծառայությունների մատվ տեղեկատվությունը հասանելի է միայն կառավարության կենտրոնական պորտալի՝ e-gov.am կայքի միջոցով կամ առանձին պետական մարմինների կայքերում), բացառությամբ բիզնեսակոդմնորոշված ծառայությունները.
- Թվային ծառայությունների հարթակների շահագործման կիրառանվտանգության գործող պահանջների ապահովման ընդհանուր ցածր մակարդակը, որակի հսկողության, ռիսկի ահազանգման և մոնիտորինգի համակարգերի ոչ բավարար գործարկվածությունը.
- Ծառայությունների նախագծման ժամանակ օգտվողի փորձառության անտեսումը, թվային ծառայությունների կիրառելիության փորձարկման թույլ պրակտիկան.
- Ծառայությունից օգտվողների կարծիքի ու կարիքների վերլուծությունների սակավությունը, օգտվողների գոհունակության գնահատման համակարգերի անբավարար առկայությունը, միայն բողոքներով և խնդիրների մասին հաղորդումներով սահմանափակ կարծիքի հավաքագրման պրակտիկան:

30. Հանրային ծառայությունների արդիականացման ուղղությամբ գործողություններն ու միջամտությունները ներառելու են հետևյալը.

**1) Հանրային ծառայությունների արդիականացման օրակարգի ձևավորման համար անհրաժեշտ վերլուծական հիմքերի ձևավորում, այդ թվում՝**

- Կիրականացվի ծառայությունների գույքագրում ու անձնագրավորում, ծառայությունների մատուցման բիզնես գործընթացների քարտեզագրում.
- Գույքագրման արդյունքներով կձևավորվեն պետության և համայնքների կողմից հանրությանը մատուցվող ծառայությունների կատալոգները.
- Կմշակվի ծառայությունների գնագոյացման մեթոդաբանությունը.
- Կապահովվի թվային ծառայությունների գնահատում քաղաքացիակենտրոնության, ծախսարդյունավետության, նույնականացման լուծումների, կիրառանվտանգության և տվյալների ճարտարապետության տեսանկյուններից:

**2) Պետության կողմից մատուցվող ծառայությունների քաղաքականության ամբողջական իրավական շրջանակի ապահովում, այդ թվում՝**

- Կներդրվեն հանրությանը ծառայությունների մատուցման շրջանակային օրենսդրությունն ու կիրարկման իրավական հիմքերը: Ծառայությունների մատուցմանը ներկայացվող պահանջները կներառեն «թվային ըստ նախագծման» (digital by design), «միայն մեկ անգամ», օգտվողակենտրոնության և ներառականության սկզբունքները.
- Կներդրվեն հանրային ծառայությունների մատուցումը ոչ պետական օպերատորին պատվիրակելու նպատակով ինստիտուցիոնալ և իրավական հիմքերը: Ծառայությունների պատվիրակման հիմքում կդրվեն ծառայությունների մատուցման որակը բարձրացնելու, լիարժեք հասանելիություն ապահովելու և ծախսարդյունավետության նպատակները:
- Ծառայությունների մատուցումը պատվիրակելու արդյունքում կապահովվի պետական համակարգի թեթևացում այնպիսի գործառույթներից, որոնք չեն ենթադրում

քաղաքականության մշակում և/կամ հնարավոր է ապահովել մասնավոր հիմունքներով:

- Կապահովվի և կգործարկվի ծառայությունների որակի կառավարման համակարգը, ներառյալ՝ որոշակի չափանիշներով իրական ռեժիմում մոնիտորինգի համակարգը.
- Ծառայությունների բարեփոխումների շարունակականությունն ու թվային տնտեսությանն անցման ու կայացման ընդառաջ՝ կներդրվեն էլեկտրոնային ծառայություններից օգտվելու խրախուսման մեխանիզմներ:

**3) Պետական և համայնքային ծառայությունների մատուցման գործընթացների արդիականացում՝ դրանք դարձնելով քաղաքացիակենտրոն և օպտիմալ, այդ թվում՝**

- Կորդեգրվի միասնական գրասենյակի ձևաչափով ծառայությունների մատուցման մոդել՝ հանրային ծառայությունների քաղաքականության ընդհանուր տրամաբանության ներքո:
- Ծառայությունների գրասենյակները կձևավորվեն հաճախորդակենտրոնության, ծախսարդյունավետության, ենթակառուցվածքների արդիականացման սկզբունքներով:
- Ծառայությունների գրասենյակների որդեգրված մոդելում կներդրվեն ոչ միայն սպասարկման (front end), այլև՝ հենքային գործակառուցներում (back office) միասնական գործընթացներ, ինչը կապահովի իրապես գործընթացների օպտիմալացում և ծառայությունների մատուցման ցանկալի որակ:
- Գրասենյակների տարածքային բաշխումը կերաշխավորի բնակչության և գործարար համայնքի համար ունիվերսալ հասանելիություն՝ ծախսարդյունավետության և ծառայություն ստացողի տրանսակցիոն ծախսերի օպտիմալ համադրությամբ:
- Գրասենյակները և դրանցում ծառայությունների մատուցումը կհենվի ֆիզիկական հասանելիության և մատչելիության ապահովման լավագույն փորձի ու պահանջների վրա՝ հաշվի առնելով սահմանափակ կարողություններ ունեցող անձանց կարիքները:
- Ծառայությունների ճարտարապետության վերանախագծման գործընթացը կապահովվի օգտագործողի ներգրավման մեթոդը՝ կիրառողի առավելագույն հարմարավետությունն ապահովելու համար:

**4) Իրավակիրառ գործիքների ու հիմնարար ենթակառուցվածքի ներդրում՝ ապահովելով լավագույն հասանելի տեխնոլոգիական լուծումներով արդիական ծառայությունների, այդ թվում՝**

- Կգործարկվի ծառայությունների ազգային թվային հարթակը, որը կծառայի որպես միասնական վիրտուալ պատուհան ոչ միայն պետական, այլև ֆինանսական և մասնավոր հատվածի, գիտական-կրթական համայնքի ներկայացուցիչների, քաղաքացիների համար ծառայությունների առցանց միջավայրի մասնակից դառնալու համար.
- Թվային ծառայությունների մատուցման կարգավորումներն ու ենթակառուցվածքները կերաշխավորեն ունիվերսալ մատչելիություն, հասանելիություն՝ անկախ ծառայություն ստացողի գտնվելու վայրից և ծառայություն ստանալու միջոցից.
- Կապահովվեն անհրաժեշտ իրավական, ինստիտուցիոնալ և տեխնոլոգիական լուծումներ՝ ծառայությունների մատուցման ժամանակ քաղաքացու տվյալների հետ գործողություններ իրականացնելու թույլտվության և պատշաճ ծանուցման համար:

**5) Ծառայությունների հանրային իրազեկման ու քաղաքացու հետ հետադարձ կապի մեխանիզմների ապահովում, այդ թվում՝**

- Ծառայությունների մատուցման ու նախագծման գործընթացներում քաղաքացիների ներգրավման մեխանիզմների մշակման ժամանակ կդիտարկվեն ամենաարդիական լուծումները և նորարարական գաղափարները:
- Քաղաքացիների կողմից ստացվող արձագանքը մանրամասն վերլուծության կենթարկվի ոչ միայն ծառայությունների որակի գնահատման ու մատուցման որակը բարձրացնելու, այլև՝ ծառայության ճարտարապետությունը բարելավելու նպատակով:

**6) Հանրությանը ծառայություններ մատուցող անձնակազմի կարողությունների կատարելագործում, այդ թվում՝**

- Կձեռնարկվեն անհրաժեշտ բոլոր միջոցառումները՝ երաշխավորելու ծառայություն մատուցող անձնակազմի բարձր արհեստավարժությունն ու պատրաստվածությունը, արժանապատիվ վարձատրությունը, էթիկայի և բարեվարքության պատշաճ մակարդակը:
- Կյուրացվեն և կիրառության կդրվեն կորպորատիվ հատվածում լայնորեն կիրառվող հաճախորդի սպասարկման՝ առաջադեմ լուծումներով մոդելներ ու պրակտիկա:

**◆ Հենասյուն 3. Մարդկային ռեսուրսների կառավարում և հանրային ծառայություն**

**31.** Պետական համակարգում մարդկային ռեսուրսների կառավարման ուղղությամբ վարվող քաղաքականության առանցքային հիմնախնդիրներն են՝

- Հանրային ծառայության շրջանակի դեռևս ոչ լիարժեք միասնականությունը, որոշ խմբերի ոչ հստակ կարգավիճակը, չնայած հանրային ծառայության օրենսդրությունը պարբերաբար բարեփոխվել է, և ընդլայնվել է քաղաքացիական ծառայողների շրջանակը:
- Պետական ծառայության տեսակների կարգավորում առանձին օրենսդրություններով այն հիմքով, որ չնայած ապահովվում են տվյալ ծառայության առանձնահատկությունները, դա որոշակիորեն խոչընդոտում է պետական համակարգում հորիզոնական շարժունությունը, հնարավորություն է ստեղծում տարբեր մարմինների աշխատողների միջև անհավասար կարգավորումներ ու պրակտիկա կիրառելու համար:
- Պետական համակարգում հանրային և քաղաքացիական ծառայության համակարգից դուրս և մասնավոր իրավունքի հիմունքով աշխատանք կատարող անձնակազմ ունեցող քվազի-պետական կառույցներում (ՊՈԱԿ, ՀՈԱԿ, ԾԻԳ, հիմնադրամ, պետական մասնաբաժնով բաժնետիրական ընկերություն) համալրման, գործառույթների նկարագրի, աշխատանքի գնահատման և այլ իրավահարաբերությունների կարգավորումը հանրային կամ քաղաքացիական ծառայության օրենսդրությունից դուրս, և արդյունքում՝ քաղաքականության մշակման, ծրագրերի կառավարման, վերահսկողության և այլ գործառույթների հետ կապված կարողությունների համակարգի աղճատվածությունը:
- Քաղաքացիական աշխատանք կատարող ու տեխնիկական սպասարկում իրականացնող խմբերի մասով կարգավորումը հանրային ծառայության համակարգից դուրս, գործառույթների ոչ հստակ բաշխումը, աշխատանքի ընդունման, վարձատրության և աշխատանքային այլ հարաբերությունների հետ կապված կարգավորումների տարբերությունները, ինչն առաջ է բերում հանրային ծառայության համակարգում աշխատանքային ռեսուրսների և անձնակազմի կառավարման սուբյեկտիվ և իրավիճակային որոշումներ, մասնագիտական գործունեության ապահովման տեսակետից ինստիտուցիոնալ կարողությունների ձևավորման ու զարգացման նպատակների ու

գործընթացների խաթարում:

- Պետական մարմինների կառուցվածքում քաղաքական, վարչական, հայեցողական, քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների համախմբության մեջ լիազորությունների, խնդիրների ու գործառույթների համընկնումների արդյունքում կառավարման համակարգի տրամաբանության, գործընթացների կառավարման, պատասխանատվության և որոշումների կայացման ինստիտուտի խեղաթյուրումը:
- Գերատեսչության ղեկավարից ներքև մինչև քաղաքացիական ծառայության պաշտոններ առկա է, այսպես կոչված, «ավարի» համակարգը: Հաճախ այս օղակին, քաղաքական վստահությամբ և տարբեր պատճառներով քաղաքացիական ծառայության հանդեպ անվստահությամբ պայմանավորված, պատվիրակվում են քաղաքականության մշակման գործառույթ: Սրանց կարճաժամկետ ու փոփոխելի բնույթի բերումով՝ անհնար է բարեփոխումների շարունակականությունը և ինստիտուցիոնալ զարգացումը:
- Արհեստավարժ միջին օղակի կառավարիչների կոնսոլիդացված ներուժի բացը, որը համարժեք համակարգման դեպքում կապահովեր լավ կառավարման սկզբունքների կիրառումը և արդյունավետ հաղորդակցությունը քաղաքական և քաղաքացիական ծառայողների միջև՝ անկախ քաղաքական վերնախավի փոփոխությունից:

**32.** Պետական համակարգում աշխատելու ցածր գրավչության հետ կապված առավել նշանակալի հիմնախնդիրներից են՝

- Հատկապես երիտասարդների և արհեստավարժ մասնագետների համար պետական համակարգի ցածր գրավչությունը որպես մասնագիտական իրացման և կարիերայի առաջընթացի համար նախընտրելի գործունեության ասպարեզ:
- Համակարգում հաստիքների համալրվածության դեֆիցիտ և մի շարք դեպքերում խրոնիկ թերհամալրման երևույթի առկայություն:
- Շահադրդման արդյունավետ միջոցների բացակայությունը:
- Աշխատողների կարիերայի պլանավորման գործիքակազմի ու հանրային ծառայողների ինքնաիրացման և ինքնազարգացման գործուն համակարգերի բացակայությունը:
- Հատկապես արժեքավոր և բարձրորակ կադրերի արտահոսքի աճող դինամիկան և, նաև դրանով պայմանավորված, կառավարման արդյունավետության էական անկումը, ինստիտուցիոնալ կատարողականի ցածր մակարդակը, հանրությանը մատուցվող ծառայությունների անբավարար որակը, և որպես հարակից հետևանք՝ համակարգի նկատմամբ հանրային վստահության անկումն ու հանրային ծառայողի իմիջի խեղաթյուրումը, բացասական վերաբերմունքի ձևավորումը:
- Անձնակազմի հավաքագրման և համալրման համակարգի անկատարությունները, երբ դիմորդի գիտելիքների գնահատման գործընթացում գերակշռում է իրավական ակտերի իմացության, պակաս չափով՝ կարողությունների ու հմտությունների ստուգումը:
- Պետական համակարգում հորիզոնական շարժունության ցածր մակարդակը, ուղղահայաց շարժունության՝ առաջխաղացման խիստ սահմանափակ հնարավորությունները:
- Աշխատավարձի համակարգի և մակարդակի խնդիրները՝ ներառյալ.
  - բազային աշխատավարձի համակարգային բարձրացում վերջին տարիներին տեղի չի ունեցել, ինչը փորձ է արվում որոշակիորեն փոխհատուցել պարզևատրումների կամ լրացուցիչ աշխատավարձի միջոցով:
  - պետական և մասնավոր հատվածների աշխատաշուկայի վերլուծության

պարբերականությունը մեծ է՝ 3 տարի.

- պետական և մասնավոր հատվածների աշխատավարձերի միջև խզվածքը (ըստ պաշտոնական վիճակագրության՝ 2021 թվականի նոյեմբերին պետական հատվածում միջին ամսական անվանական աշխատավարձը ոչ պետական ինստիտուցիոնալ հատվածում միջին ամսական անվանական աշխատավարձի 81.9 տոկոսն է).
  - վարձատրության ամբողջական ու մանրամասն տեղեկատվությունը հասանելի չէ.
  - առերևույթ խախտված են վարձատրության համակարգի որոշ՝ օրենքով սահմանված սկզբունքներ. պետական պաշտոն և այլ պաշտոն զբաղեցնող անձանց պաշտոնային դրույքաչափերի հաշվարկման գործակիցների համակարգը լրացուցիչ հիմնավորման կարիք ունի և՛ ըստ պատասխանատվության ու իրավասությունների տարբեր պաշտոնների վարձատրության համարժեքության, և՛ պաշտոնային խմբի ներսում տարբեր մակարդակներին վերագրված գործակիցների հեռավորության մասով.
  - վարչական ու հայեցողական պաշտոնյաներին նշանակված գործակիցներն առնվազն հարցեր են առաջացնում. նկատելի չեն պատասխանատվության ու իրավասության հետ տրամաբանորեն կապակցված օրինաչափություններ.
  - աշխատավարձի համակարգի չի խրախուսում պետական ծառայողների՝ ավելի բարձր պաշտոն զբաղեցնելու ձգտումը, համարժեք չեն առաջխաղացման դեպքում աշխատավարձի գործակցային աճը և պատասխանատվության, իրավասությունների ու կոմպետենցիաների ծավալի աճը:
- Հանրային ծառայողների պարզևատրումը՝ որպես աշխատավարձի հավելում դիտարկելը, ավելին՝ աշխատողների խրախուսման առկա մոտեցումների արդյունքում անհավասար պայմանների և անարդարության միջավայրի ձևավորումը: Պարզևատրումները կապված չեն կատարողականի հետ, գերիշխում են հայեցողական մոտեցումները:
  - Պետական ծառայության տարբեր մակարդակներում մարդկային ներուժի ոչ լիարժեք իրացվածությունը հատկապես կանանց ներկայացվածության և ներգրավվածության տեսակետից: Մասնագիտական աշխատանքներում կանանց ներկայացվածությունը բարձր է, իսկ տղամարդկանց կշիռն անհամեմատ բարձր է ղեկավար պաշտոնների խմբում: Պարզևատրումների հայեցողական մոտեցումների արդյունքում ձևավորվում է աշխատավարձի գենդերային խզվածք:
  - Չնայած ոչ խտրական կարգավորումներին, ֆորմալ առումով առաջխաղացման հավասար հնարավորություններին, տղամարդկանց շրջանում կարիերայի աճի առավել բարձր հավանականությունը:
  - Աշխատանքի կազմակերպման նորմերի խստությունը և ոչ ճկունությունը, այդ թվում՝ աշխատաժամանակի, աշխատանքի պայմանների և աշխատանքի կազմակերպման ձևերի հետ կապված:

**33.** Պետական հատվածում աշխատողների կոմպետենցիաների և արհեստավարժության զարգացման ու կատարելագործման ասպարեզում նշանակալի խնդիրներ են՝

- Բուհական համակարգում, որպես պետական համակարգի կադրային ներուժը սնուցող հիմնական աղբյուր, կրթական ոչ բավարար բովանդակությունը, պետական համակարգում ընդգրկվող աշխատողների գիտելիքների ու հմտությունների անբավարարությունն պաշտոնից բխող գործառույթները պատահապահովելու համար.
- Որպես համակարգի արտադրողականության աճը երաշխավորող գործոն՝ մարդկային կապիտալի պահպանման ու հետագա զարգացման նպատակով ներդրումների ոչ



բավարար ծավալն ու որակը.

- Վերապատրաստման համակարգի հիմնական տարրերի՝ կարիքների վերհանում, ծրագրերի մշակում կամ դասընթացի միասնական ու համակարգային գնահատում, ոչ բավարար որակով իրականացումը:

**34.** Պետական համակարգում էթիկայի և բարեվարքության մշակույթի արմատավորման հետ կապված հիմնախնդիրներ են՝

- Չնայած օրենքով պետական պաշտոն զբաղեցնող անձանց և հանրային ծառայողների համար սահմանված բարեվարքության պահանջներին և վարքագծի սկզբունքներին, կարգավորումների հատվածականությունը, իրավական նորմերի բովանդակության՝ շատ դեպքերում ոչ ամբողջությամբ բացահայտված լինելը, բերավարքության համակարգի ոչ հստակությունը.
- Կարգապահական պատասխանատվության ենթարկելու, կարգապահական վարույթ հարուցելու վերաբերյալ ընդհանուր կարգավորումների բացակայությունը, իսկ հանրային պաշտոն զբաղեցնող անձանց և հանրային ծառայողների համար գործող առանձին տեսակի (այլ) սահմանափակումների վերանայման կարիք՝ յուրաքանչյուր պաշտոնի առանձնահատկությունները, ինչպես նաև՝ ըստ պաշտոնական պարտականությունների շրջանակի և ծավալի՝ տիրապետվող տեղեկատվության հետ առնչությունը հաշվի առնելով.
- Հանրային կամ հանրային ծառայության պաշտոններ զբաղեցողների՝ այլ աշխատանքի անցնելու սահմանափակումների («revolving doors») կարգավորումների բացը.
- Առանձին տեսակի սահմանափակումների պահպանման նկատմամբ արդյունավետ վերահսկողական մեխանիզմների բացակայությունը:

**35.** Մարդկային ռեսուրսների կառավարման պետական քաղաքականության մշակման ու իրականացման ոլորտում կարողությունների հետ կապված հիմնական խնդիրներն են՝

- ՄՌԿ ստորաբաժանումների աշխատանքի՝ մեծապես վարչարարական բնույթը. դրանցում ծավալապես գերակշռում են աշխատանքի ընդունման հետ կապված վարչարարությունը, արձակուրդների տրամադրումը և այլն, նվազ ծավալով են մարդկային կապիտալի զարգացումը, կորպորատիվ մշակույթի տարրերի ներմուծումը, էթիկայի ու բարեվարքության հարցերը, աշխատանքային պայմանների զարգացման ուղղությամբ առաջարկների մշակումը, վերլուծությունների, հետազոտությունների իրականացումը.
- Մարդկային ռեսուրսների կառավարման տեղեկատվական համակարգի (HRMIS) էական վերազինման ու զարգացման անհրաժեշտությունը՝ տվյալների և վերլուծական գործիքակազմերի հագեցման, հանրային ծառայության օրենսդրական կարգավորումների լիարժեք իրացման համար ֆունկցիոնալ գործիքների կատարելագործման տեսանկյունից:

**36.** Պետական կառավարման համակարգում մարդկային ռեսուրսների զարգացման, հանրային ծառայության արդիականացման և գրավչության բարելավման ուղղությամբ աահովվելու են հետևյալ գործողություններն ու միջամտությունները.

**1) Հանրային ծառայության հորիզոնական և ուղղահայաց շրջանակի ամբողջացում ծառայությունների միասնականության ապահովման նպատակով, այդ թվում՝**

- Հանրային ծառայությունը, որպես արդյունավետ ինստիտուտների կայացման ողնաշար, կլինի պետական համակարգի համար ոչ թե սահմանափակող մոդել, այլ՝ արդյունավետ գործելու հնարավորություն, որակյալ կարողություն ու մասնագիտական հենք ապահովող,

տաղանդների ներգրավման արդյունավետ գործիքակազմ ունեցող:

- Կներդրվեն համարժեք կառուցակարգեր ծառայության համակարգի ճկունությունն ավելացնելու ուղղությամբ՝ ծրագրերի և առաջադրանքների համար մասնագետներ ներգրավելու համար, այդ թվում՝ պետական հատվածի համապարփակ ֆունկցիոնալ արդիականացման արդյունքներով պայմանավորված:
- Կապահովվի հանրային հատվածում աշխատանքային հարաբերությունների կարգավորման միասնականությունը և, միաժամանակ, տարբերությունը մասնավոր հատվածի հետ (աշխատանքային ստաժ, բարելարություն, համալրում և գնահատում):
- Կճշգրտվի պետական ֆինանսավորում ունեցող և մասնավոր իրավունքի հիմունքով գործող կազմակերպությունների աշխատողների կարգավիճակը:
- Կհստակեցվեն հանրային ծառայության 6-րդ, 7-րդ և 8-րդ ենթախմբերի և տեխնիկական սպասարկման պաշտոնների միջև տարբերություններն ու պահանջները:

## **2) Արհեստավարժ ավագ գործադիր կորպուսի ձևավորում, այդ թվում՝**

- Վարչական, ինքնավար, հայեցողական պաշտոնների խմբերից կառանձնանա վարչական պաշտոնների խումբը, 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:
- Մի շարք պաշտոնների խմբեր կստանան հատուկ կարգավիճակ, ինչը ենթադրում է հավաքագրման, աշխատանքի ընդունման և վարձատրության հատուկ պայմաններ: Նրանց կոմպետենտությունը ոչ միայն բարձր մակարդակի փորձագիտական գիտելիքներն ու կառավարչական հմտություններն են, այլև՝ հիմնարար արժեքներն ու վարքագիծը՝ երաշխավորելով պետության քաղաքականության արդյունավետ իրականացումը: Արհեստավարժ ավագ հանրային պաշտոնյան ոչ միայն կարևոր է ինստիտուտների կայունության, համակարգում փորձագիտական գիտելիքների շարունակականության, այլև՝ ընթացիկ կառավարման արդյունավետության համար:
- Կկազմավորվի ավագ գործադիր կորպուսը՝ որպես հանրային ծառայության բարձրագույն մակարդակի կառավարման պաշտոններ զբաղեցնող արհեստավարժ խումբ, որի կազմում ընդգրկված ծառայողները մրցակցային հիմունքով նշանակվում են պաշտոնների, որոնց գործառույթները ներառում են քաղաքականության մշակումը և իրականացումը, խորհրդատվությունը, օպերատիվ կառավարումը, ծառայությունների մատուցումը և այլն:

## **3) Մրցունակ և արժանիքահենք հանրային ծառայության կայացման անհրաժեշտ վերլուծական և քաղաքականության հիմքերի ապահովում, այդ թվում՝**

- Կմշակվեն և կինստիտուցիոնալացվեն պետական համակարգում աշխատանքի գրավչության ներքին ընկալումների ուսումնասիրության ու մոնիտորինգի գործիքակազմ:
- Պետական համակարգում աշխատանքի գրավչության բազմագործոնային վերլուծության նպատակով կիրականացվի արտաքին ընկալումների թիրախավորված կարծիքի և ընկալումների ուսումնասիրություն:
- Կմշակվեն և որոշակի չափորոշիչներով ընտրված պետական մարմիններում փորձնական կկիրառվեն աշխատանքային ճկուն պայմանների ընթացակարգերը, այդ թվում՝ հեռահար աշխատանքը, աշխատաժամանակը, այլ աշխատանքով զբաղվելու հնարավորությունը:

- Կիրականացվի պետական հատվածում վարձատրության և երաշխիքների գործող համակարգի խորքային ու համապարփակ վերլուծություն ու գնահատում՝ ներառելով պետական բյուջեից վարձատրվող բոլոր միավորները և վարձատրության ողջ ֆիսկալ բեռը, ըստ համադրելի մակարդակների ու գործառույթների մասնավոր հատվածի հետ, սոցիալական բարեկեցության հիմնական ցուցիչների հետ համեմատական պատկերը.
- Կմշակվի պետական համակարգում վարձատրության և սոցիալական երաշխիքների միասնական համակարգի հայեցակարգային մոդելը.
- Հանրային հատվածում գենդերային անհամաչափության գործոնների բացահայտման հիման վրա կմշակվեն քաղաքականության առաջարկներ, այդ թվում՝ կանանց ներգրավվածության ու առաջխաղացման մոտիվացիոն գործիքներ:

**4) Պետական հատվածում անձնակազմի հավաքագրման, համալրման և շարժունության ընթացակարգերի արդիականացում, այդ թվում՝**

- Անձնակազմի հավաքագրման և համալրման գործընթացներում կփոխառնվեն մասնավոր հատվածի լավագույն, միջազգային կիրառելի փորձը, արդյունքում՝ աշխատանքի ընդունման ընթացակարգերը կլինեն ոչ թե ֆորմալ գիտելիքները ստուգելու միջոց, այլ՝ կարողությունների, հմտությունների ու պոտենցիալի գնահատման հնարավորություն.
- Հանրային կառավարման համակարգի մի շարք բարեփոխումներ արդյունավետ իրականացնելու, համակարգում առկա կարող ներուժը բացահայտելու և հզորացնելու, ինչպես նաև՝ համակարգը թարմացնելու նպատակով կապահովվի գիտելիքների և կարողությունների ելակետային ստուգման գործընթաց, ինչը պետք է հնարավորություն ընձեռի նույնականացնել առավել կոմպետենտ և մրցունակ անձանց՝ վերջիններիս դարձնելով համակարգային վերափոխման կորիզը և առանցքային կրողը.
- Կոմպետենցիաների ստուգման գործընթացը կհաջորդի կրիտիկական կարողությունների և հմտությունների ուժեղացմանը՝ ստուգման մեթոդների վերանայմամբ:
- Սոցիալական երաշխիքները սահմանող կարգավորումները կհամապատասխանեցվեն հորիզոնական և ուղղահայաց շարժունության նոր գործիքակազմին՝ ապահովելով սոցիալական երաշխիքների պահպանումը.
- Կապահովվեն անրաժեշտ հիմքեր, որպեսզի հանրային ծառայողների առաջխաղացման պրակտիկան հիմնված լինի բացառապես արժանիքի վրա, միաժամանակ՝ հավասարակշռի համակարգում լավագույն կատարողականն ունեցող անձնակազմի գնահատումը համակարգից դուրս գտնվող կարողունակ անձանց ներգրավելու հետ:

**5) Արժանապատիվ, մրցունակ և արժանիքահենք վարձատրության համակարգի առկայություն՝ ֆունկցիոնալ արդյունավետության և ֆիսկալ կայունության նախապայմանով, այդ թվում՝**

- Աշխատավարձի վերանայում կիրականացվի հետևյալ սկզբունքների պահպանմամբ.
  - Աշխատավարձը դիտվում է հանրային ծառայության գրավչության մյուս գործիքների ու բաղադրիչների հետ մեկ ամբողջության մեջ.
  - Աշխատավարձի վերանայման ելակետը ոչ թե մասնավոր հատվածի կամ այլ ընտրված հենանիշի հետ վարձատրության համահունչ, այլ՝ մրցակցային մակարդակ ապահովելն է՝ ելնելով ըստ հանրային ծառայության տեսակների և մակարդակների՝ աշխատուժի քաղաքականության նպատակներից.

- Աշխատավարձի ռեֆորմը հաջորդում է ֆունկցիոնալ և ինստիտուցիոնալ վերանայման հիմնարար նախապայմանի ապահովմանը.
  - Աշխատավարձի համակարգը վերանայվում է, երբ ներդրված է կատարողականի և արդյունքի վրա հենված գնահատման համակարգը.
  - Սահմանվում է վարձատրության նոր համակարգին անցնելու փուլային մոդել՝ պետական աշխատողների համար ապահովելով անհրաժեշտ ուսուցման, կրթական ու գնահատման հնարավորությունները.
  - Աշխատավարձի վերանայման հետևանքով պետական պաշտոն և պետական ծառայության պաշտոն զբաղեցնող անձանց վարձատրության գծով պետական բյուջեի ծախսերի ծավալը չի կարող գերազանցել ընտրված հենանիշի մակարդակը:
- Կներդրվի նոր չափորոշիչների հիման վրա պարգևատրման համակարգ, որի հիմնական նպատակը շահադրդումն է: Պարգևավճարը աշխատանքային պարտականությունների շրջանակներում հատուկ առաջադրանքը, ծրագրերում, նախագծերում ու աշխատանքային թիմերում մասնակցությունը գնահատելու նյութական խրախուսում է: Պարգևատրումը փոխկապակցվում է արդյունքների և կատարողականի հետ:

#### **6) Հանրային պաշտոն զբաղեցնող անձանց և հանրային ծառայողների վարքագծի կանոնների հստակեցում, այդ թվում՝**

- Բարեփոխումների տրամաբանությունը կբխի հանրային ծառայողի կերպարի ու ընկալման փոփոխության անհրաժեշտությունից, կզուգորդվի պատասխանատվության մշակույթի արմատավորման հետ.
- Բարեվարքության համակարգի արդիականացումը կներառի, 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 դռների» երևույթի հետ կապված հարցերը:

#### **7) Հանրային կառավարման ոլորտում կրթության հնարավորությունների բարելավում, այդ թվում՝**

- Կկարևորվի հանրային կառավարման առաջադեմ կրթության կայացումը և զարգացումը, առաջնորդության, կառավարման, տվյալագիտության և այլ վերաբերելի ուղղություններով երկարաժամկետ կրթական ու կարճաժամկետ ուսուցման ծրագրերի ներդրումը:
- Կկոնսոլիդացվի բուհական ներուժը համատեղ ծրագրային փաթեթների ձևավորման, ինչպես նաև՝ հանրային կառավարման դիսցիպլինի գծով միջազգային լավագույն համալսարանական կենտրոնների հետ ծրագրերի իրականացման ուղղությամբ:
- Մասնագետների պատրաստման գործընթացում մեծ նշանակություն կտրվի բուհերում պետական պատվերի ձևավորման գործընթացի կատարելագործմանը: Ոլորտային քաղաքականություն մշակող և իրականացնող պետական մարմինները, ելնելով ռազմավարական նպատակներից և առաջիկա տարիների կարիքներից, պետք է կարողանան նպատակային կրթաթոշակների հիմնավորված հայտեր ներկայացնել:
- Կկարևորվի պետական մարմիններում սովորողների պրակտիկայի նոր մոդելների մշակումը, որոնք միտված կլինեն երիտասարդներին կառավարման համակարգին ծանոթացնելուն, գործնական հմտություններն ու կարողությունները զարգացնելուն՝ հետագայում համակարգում ներգրավելու նպատակով: Համապատասխան խողովակով

անցած լավագույնների համար պետական համակարգում ընդգրկվելու ավելի դյուրին ընթացակարգեր կմշակվեն՝ մեծացնելով պետական համակարգի գրավչությունը:

**8) Աշխատողների մասնագիտական գիտելիքների և կոմպետենցիաների շարունակ կատարելագործման հնարավորությունների ընդլայնում, այդ թվում՝**

- Վերապատրաստումները կիրականացվեն տարբեր մեխանիզմներով՝ ֆորմալ, աշխատանքի միջոցով ուսուցում և այլն: Կարևոր է ֆորմալ վերապատրաստումների իրականացումը ոչ միայն կարողությունների ու գիտելիքի կատարելագործման, այլև՝ ոլորտի ռազմավարական ու քաղաքականության նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ հմտությունների պաշար ձևավորելու իմաստով:
- Կներդրվի պետական կառավարման համակարգի ուսուցման և վերապատրաստման վիրտուալ հարթակ, որը կծառայի որպես աշխատողներին և համակարգ նոր մուտք գործողներին կրիտիկական կոմպետենցիաներ ու հմտություններ փոխանցելու միջոց:
- Ուսուցման և վերապատրաստման համակարգում, բացի ոլորտային և ֆունկցիոնալ առանձնահատկությունից բխող դասընթացները, ուսուցման պարտադիր ծրագրերի ցանկում կներառվեն հետևյալ ուղղությունները՝ պետության իրավունք և պետական կառավարում, ռազմավարական պլանավորում, արտաքին քաղաքականություն և ազգային անվտանգություն, կայուն զարգացում և կլիմայի փոփոխություն, թվային կառավարում և կիրառական տեխնոլոգիաներ, էթիկա և բարեկարգություն, հաղորդակցության էթիկա, արտակարգ իրավիճակներում պատրաստվածություն:
- Կներդրվեն ադապտիվ վերապատրաստումները հանրային ծառայության համակարգ նոր մուտք գործողների արագ ինտեգրումն ապահովելու համար:
- Վերապատրաստման քաղաքականությունը կունենա պարտադիր և կամավոր բաղադրիչ՝ ըստ հանրային ծառայության մակարդակների և ֆունկցիոնալության, ինքնաուսուցման և ինքնաստուգման մեխանիզմով՝ առցանց միջավայրի միջոցով: Պարտադիր և կամավոր վերապատրաստումները կամրացվեն հանրային ծառայողների անձնական գործերին և կրիտիկական որպես մոտիվացիոն համակարգի մաս:
- Կիրականացվի գաղափարների մրցույթ աշխատողների 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:

**9) Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտում անհրաժեշտ կոմպետենցիաների և գործիքակազմի ձևավորում և զարգացում, այդ թվում՝**

- Կներդրվեն մարդկային ռեսուրսների կառավարման ստորաբաժանումների տարեկան գործողությունների ծրագրերի մշակման մեթոդաբանական գործիքները և կապահովվեն համապատասխան անձնակազմի վերապատրաստումը:
- Կմշակվեն դասընթացների փաթեթներ ՄՌԿ ստորաբաժանումների կարողությունների հզորացման նպատակով: Հաշվի կառնվեն ոչ միայն պետական ոլորտում լավագույն փորձառությունը, այլև՝ կներմուծվեն մասնավոր հատվածի ընդօրինակելի սկզբունքները:
- Մարդկային ռեսուրսների կառավարման մի շարք գործառույթներ, որոնք տեխնիկական բնույթ ունեն, կարող են ինտեգրվել և ապահովվել միասնական ծառայությունների (shared

services) մոդելով:

- Կապահովվի HRMIS համակարգի արդիականացումը և զարգացումը:
- Կներդրվեն «Մարդկային ռեսուրսները պետական համակարգում» տարեկան զեկույցի մշակման ու հրապարակման իրավական, մեթոդական կառուցակարգերը, կապահովվի զեկույցների պարբերական հրապարակում:

#### ◆ Հենասյուն 4. Իստիտուցիոնալ արդիականացում

37. Կառավարման սահմանադրական ձևի շրջանակներում կառավարման համակարգում ֆունկցիոնալ և ինստիտուցիոնալ դաշտի հիմնական խնդիրներն են՝

- Կառավարման բուրգի մակարդակների միջև ուղղահայաց հարաբերությունների դե յուրե և դե ֆակտո իրավիճակը խոչընդոտում է համակարգի ընդհանուր արդյունավետությունը, այդ թվում՝ նախարարների ոլորտային «ինքնավարության» արդյունավետ և որջ ծավալով իրացման, փոխվարչապետերի ոլորտային համակարգման բերումով՝ հորիզոնական մակարդակում պատասխանատվության, այն իրացնելու արդյունավետ գործիքակազմի և իրավասության միջև դեֆորմացիայի՝ որոշումների կայացման պատասխանատվությունը կենտրոնացնելով կառավարման «վերին» օղակներում:
- Նախարարություններում և պետական մարմիններում քաղաքականության մշակման գործընթացներից մասնագիտական անձնակազմի օտարվածությունը, որոշումների կայացման շղթայում մասնակցություն և մասնագիտական ներդրում ունենալու ընկալումների և մոտիվացիայի խեղաթյուրումը:
- Կառավարման բարձր մակարդակում ժամանակն ու ջանքերը համակարգային ու ռազմավարական բովանդակությամբ բարեփոխումներ առաջնորդելու նպատակով առավել արդյունավետ օգտագործելու օբյեկտիվ սահմանափակումները:
- Կենտրոնական ապարատում տարբեր օղակների միջև հորիզոնական դերերի մասնակի կրկնորոգումները, արդյունքում՝ երբեմն ոչ լիարժեք համակարգված, հատվածական կամ ոչ բավարար արդյունավետությամբ իրականացվող վարչարարությունը, տարբեր դերակատարների և շահառուների հետ հաղորդակցության որոշակի խզումները:
- Կառավարման համակարգի միասնական, ամբողջական շրջանակն ու մանրամասն տիպաբանությունը սահմանող օրենսդրության ու կարգավորումների թերիությունը: Բացի նախարարություններից, մյուս մարմիններն ըստ էության դուրս են խորհրդարանական ուղղակի վերահսկողությունից:
- Նախարարության դերի վերաիմաստավորման անհրաժեշտություն ռազմավարական, ինստիտուցիոնալ, կառավարչական և ռեսուրսային տեսանկյուններից, այդ թվում՝
  - 1) **Ռազմավարական.** նախարարությունների առջև ձևակերպված խնդիրներն ու նպատակները խիստ ընդհանրական են, գործառույթային բնույթ ունեն, հաճախ՝ իներցիոն են և ելնում են նախարարությունների կողմից ավանդաբար իրականացված ֆունկցիաներից, այլ ոչ՝ ռազմավարական մակարդակի նպատակներից, չեն բխում, այսպես կոչված, «ինտեգրված» կառավարության նպատակների և խնդիրների տրամաբանությունից, միտված չեն ռազմավարական արդյունքների ապահովմանը.
  - 2) **Ինստիտուցիոնալ.** վերապահված ոլորտների մասով քաղաքականության մշակման ու իրականացման անարդյունավետ միջավայր՝ կառավարման հիերարխիայում ինստիտուցիոնալ ինքնաբավության դեֆիցիտի, քվազի-պետական կառույցների հետ

գործառնության կապի անորոշության, պատասխանատվության ծավալին ոչ համարժեք գործիքակազմի իմաստով.

- 3) **Կառավարչական.** նախարարությունների ներքին կառուցվածքների ֆրագմենտացիայի բարձր աստիճան՝ փոքր ստորաբաժանումների ու մեծապես տրոհված գործառնությունների իմաստով, ստորաբաժանման նկատմամբ մի քանի վերադասության առկայություն, ստորաբաժանման ղեկավարների որոշում կայացնելու թույլ պատասխանատվություն.
- 4) **Ռեսուրսային.** նախարարության սահմանափակ ճկունություն հատկացված ռեսուրսն ինքնուրույն՝ արդյունքների մասին հաշվետու լինելու սկզբունքով տնօրինելու հարցում:
  - Ոլորտային իրավասության կամ միջոլորտային հորիզոնական համագործակցության դաշտում իրականացման ենթակա ծրագրերն ու նախագծերը բարձր քաղաքական մակարդակում միջգերատեսչական աշխատանքային խմբերի միջոցով ապահովելու պրակտիկայի տարածվածություն, արդյունքում՝ ղեկավար պաշտոն զբաղեցնողների աշխատանքային ծանրաբեռնվածության անարդյունավետ կառավարում:
  - Կառավարման համակարգում մարմինների բազմազանություն (նախարարություն, ենթակա մարմին, կոմիտե, ծառայություն, տեսչական մարմին, հիմնադրամ, ծրագրերի կառավարման գրասենյակ, ՊՈԱԿ, վարչություն, բաժին, գրասենյակ և այլն) և տիպաբանության բացակայությունը.
  - Քվազի-պետական մարմիններն ապահովում են սովորաբար նախարարությանը բնորոշ գործառնություն, հաճախ չեն ենթարկվում ֆինանսական ու անձնակազմի կառավարման մասով սահմանված ընթացակարգերին, չունեն տարեկան պլաններ, գործունեության միջոցառումները կամ ներառված են նախարարությունների տարեկան միջոցառումներում կամ դուրս են քաղաքականության պլանավորման ֆորմալ համակարգից, որոշ կառույցներ գործում են նախարարության կառուցվածքում, որոշներն ինքնակառավարվող են, որոշներում նախարարները հոգաբարձուների խորհրդի ղեկավար են կամ անդամ.
  - Մի շարք հիմնադրամներ ու նման կառույցներ գործում են որպես ծրագրեր իրականացնող և աշխատում նախարարության բյուջետային ծրագրերի ներքո ենթապայմանագրերի միջոցով, մրցակցային ընտրության գործընթացով չեն անցնում, դրանց նկատմամբ ոչ համակարգային ու հատվածական ղեկավարման, հաշվետվականության ու մոնիտորինգի պրակտիկան հրահրում է զուգահեռ և կրկնվող ֆունկցիաների առաջացումը.
  - Տարածքային կառավարման մակարդակում մի շարք անարդյունավետ կառուցակարգերի առկայություն, այդ թվում՝ ֆունկցիոնալ կրկնորդումներ, ֆունկցիոնալ շղթայի շատ հաճախ չհիմնավորված երկարություն պետական մարմինների հետ հարաբերության մեջ.
  - Եռամակարդակ կառավարման համակարգում համայնքների՝ տարբեր պատճառներով ինքնավարության ոչ բավարար աստիճանը, իրավասությունների սահմանափակ պատվիրակումը, ռեսուրսային հնարավորությունների և կարողությունների ոչ բավարար մակարդակը արդյունավետ կառավարում և համայնքի զարգացում ապահովելու համար.
  - Վերահսկողական և հաշվեքննության համակարգի անկատարությունները՝ հիմնականում ինստիտուցիոնալ (ֆինանսական, գործառնական, գործառնության) անկախության, տարբեր կառույցների իրավասությունների միջև ֆունկցիոնալ առերևույթ կրկնորդումների ու ըստ այդմ՝ համակարգային արդյունավետության հետ կապված.
  - Պետական համակարգում ոչ հիմնական՝ աջակցող գործառնությունների ապահովման նորարարական ու այլընտրանքային մոդելներ կիրառելու պրակտիկայի բացակայությունը, արդյունքում՝ համակարգի չհիմնավորված ծանրաբեռնվածություն վարչարարություն ենթադրող գործառնությունների սպասարկմամբ:

**38.** Պետական համակարգում մասնակցային կառավարման հնարավորությունների, գործիքների և մշակույթի հետ կապված առանցքային խնդիրներն են՝

- Չնայած մասնակցային կառավարման կառուցակարգերի տեսանկյունից ներդրված պրոակտիվ ներգրավման և պասիվ իրազեկման մոտեցումների հիբրիդային տարբերակի, ընդհանուր առմամբ ավելի շուտ հանրային մասնակցության տպավորության, քան արդյունավետ նեգրավման ու մասնակցության պրակտիկան.
- Հանրությունը կամ դրա ներկայացուցչական հատվածի՝ որոշումների կայացման վրա արդյունավետ ազդելու կամ իրենց ձայնը լսելի դարձնելու սահմանափակ իրական հնարավորությունը, ինչն առավելապես պետական համակարգի աշխարհայացքային, մշակութային ու վարքաբանական խնդիր է, մասամբ նաև՝ ժառանգական ինտեգրացիոն պայմանավորված, քան ֆորմալ հնարավորությունների և կարգավորումների պակաս.
- Որոշումների կայացման գործընթացում հանրային իրազեկում և մասնակցություն ապահովող թվային e-draft հարթակի էական բարելավման կարիքը. որոշ բաժիններ գրեթե չեն օգտագործվում, վիճակագրական բաժինն ունի սահմանափակ վերլուծական տեղեկատվություն և գործիքակազմ, հնարավոր չէ գտնել վերլուծական վիճակագրություն նախագծերի վերաբերյալ ստացված առաջարկությունների, պետական մարմնի կողմից եզրակացությունների և այլ բովանդակային իմաստով կարևոր ասպեկտների վերաբերյալ.
- Ձևավորված ֆորմալ մարմինների կամ հարթակների, այդ թվում՝ սահմանադրական (Հանրային խորհուրդ), որոնք կոչված են՝ ապահովելու քաղաքացու, հանրության տարբեր ներկայացուցչական հատվածների, մասնագիտական համայնքի ձայնի լսելիությունը և մասնակցությունը որոշումների կայացմանը, երաշխավորելու պետություն-հանրություն երկխոսությունը, կողմից իրենց առաքելության փաստացի չապահովումը.
- Երկխոսության ֆորմալ ու ոչ ֆորմալ հարթակների մասով՝ հստակ օրակարգերի ու աշխատանքային արդյունքամետ ծրագրերի բացակայությունը, հանդիպումների և քննարկումների վերաբերյալ հանրային լիարժեք տեղեկատվության բացը, անորոշ պարբերականությունը, հարթակների գործունեության արդյունքների մասին մոնիտորինգի և հաշվետվողականության մշակույթի բացակայությունը.
- Պետություն-մասնավոր հատված և պետություն-քաղաքացիական հասարակություն կամ այլ ձևաչափերով գործող հարթակների ու նախաձեռնությունների մասին տեղեկատվության բացակայությունը, այդ թվում՝ դրանց նպատակների ու խնդիրների շրջանակի առումով.
- Ընդունված ու մշակված քաղաքականությունների շուրջ քննարկումների ձևաչափով հանրային մասնակցությունից զատ՝ քաղաքականության մշակման գործընթացի ամբողջ ցիկլում շահառուի ներգրավմամբ մասնակցային կառավարման պրակտիկայի (co-design of policies) գրեթե բացակայությունը:

**39.** Պետական համակարգում տեղեկատվական քաղաքականության ու ռազմավարական հաղորդակցության բնագավառում դրսևորված առանցքային հիմնախնդիրներն են՝

- Տեղեկատվական ու ռազմավարական հաղորդակցության հստակ քաղաքականության բացակայությունն ու ինստիտուցիոնալ կառավարման բացերի հետևանքով պետության քաղաքականությունների շուրջ անբավարար և ոչ պատշաճ իրազեկում, հասարակության և տարբեր շերտերի հետ կոմունիկացիոն խզվածքի առաջացում, անվերահսկելիության ռիսկեր հաղորդակցական անվտանգության, տեղեկատվական աղմուկի, մանիպուլյատիվ ինֆորմացայի տարածման առումով.



- Ռազմավարական հաղորդակցության միասնական քաղաքականության բացակայության պայմաններում հանրային լայն շրջանակների և մեդիայի հետ հաղորդակցության հիմնական խնդիրների ու նպատակների անհստակություն.
- Առանձին բարեփոխումների հանրային հաղորդակցության ու իրազեկման թույլ մշակույթ.
- Հաղորդակցության ոլորտում առավելապես արձագանքող վարքագիծը, արդյունքում անգամ լավագույն բարեփոխումներն անհասկանալի են մնում հանրությանը, մեդիա մանիպուլյացիաների արդյունքում հնարավոր է լինում գեներացնել էական բացասական արձագանք, ռազմավարությունները սակավ դեպքերում ունենում են ռազմավարական հաղորդակցության բաղադրիչ և համարժեք ռեսուրսներ այդ նպատակի համար.
- Պետության և պետական պաշտոնյաների կողմից հանրային խոսքում, հանրությանը տրված ուղերձներում և տեղեկատվության փոխանցման ժամանակ պահային արձագանքի գերակայություն ու իրավիճակի նպատակահարմարությամբ պայմանավորված սուբյեկտիվ կամ անհատական տեսակետների հաղորդակցում, տեղեկատվություն փոխանցողի անձը, այլ ոչ՝ պետական ինստիտուտը՝ որպես առաջնային դերակատար լինելը.
- Պետական համակարգում ճառագիրների թույլ ինստիտուտ, ինչի պարագայում, որպես կանոն, այս գործառույթը համակցված կերպով իրականացնում են մամուլի խոսնակները՝ համապատասխան մասնագիտական անձնակազմի ներգրավմամբ.
- Լայն իմաստով հանրային, այդ թվում՝ արտաքին լսարանի հավանական արձագանքման գնահատումների ու վարքաբանական դիտարկումների հիման վրա կառուցված հաղորդակցության մշակույթի բացակայություն, հաղորդակցության միջոցների հախուռն կիրառում, փաստերի ու հանրային կարծիքի ուսումնասիրության թույլ պրակտիկա.
- Հաղորդակցության ոլորտում տարբեր մարմինների ու կառուցվածքային միավորների միջև տեղեկատվական թույլ համակարգում, իրավասությունների ու գործառույթների կրկնորդումներ, անհստակություն ու աշխատանքի օպտիմալ բաժանման բացակայություն, դրանց և քաղաքականության պատասխանատուների միջև թույլ համագործակցություն.

**40.** Պետական կառավարման համակարգի ինստիտուցիոնալ ինքնության ասպարեզում դիտարկված հիմնախնդիրները ներառում են հետևյալը.

- Միասնական ինքնություն կերտելու ճանապարհով որպես մեկ ամբողջություն պետության ընկալման բացակայություն՝ առանց ասոցացվելու անձանց հետ, ներառյալ՝ ձևը, վիզուալ բնութագրիչները և հավաքական իմիջը, որը կարտացոլի այն փորձառությունը, որը պետությունը ցանկանում է, որ հանրությունն ունենա իր հետ հաղորդակցվելիս.
- Յուրաքանչյուր պետական գերատեսչության, ներառյալ՝ տարածքային կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմինները, վիզուալիզացիայի ուրույն ձև, ինչը չի կանոնակարգվում, արդյունքում՝ բազմազան տարբերանշանների, ոճերի, գրավոր հաղորդակցության տարբեր ձևաչափերի առկայություն, բովանդակությամբ ու դիզայնով միմյանց հետ չհամադրվող պաշտոնական կայքէջերի առկայություն:

**41.** Պետական համակարգում կայուն վարքագծի ու ռեսուրսարդյունավետ կառավարման մշակույթի ասպարեզում նույնականացված խնդիրներն են.

- Պետական համակարգում կայուն կառավարման պլանի բացակայությունը, չնայած որոշ հատվածական նախաձեռնություններ նպաստում են պետության կայուն գործելակերպի ձևավորմանը, որոշակի պահանջներ սահմանված են պետական գնումների չափորոշիչներով, էլեկտրոնային գործիքների ներդրմամբ և էլեկտրոնային

փաստաթղթաշրջանառության միջոցով էականորեն նվազել է թղթի սպառումը.

- Աշխատանքային պայմանների և ենթակառուցվածքների որակն ու հարամարվետությունը. որոշ գերատեսչությունների պարագայում շենքային պայմաններն առնվազն բարվոք չեն, մեծ մասում բացակայում են ընդհանուր տարածքները, խմբային քննարկումների համար նախատեսված սրահները, տեխնիկական հագեցվածությունը ցածր է, աշխատանքային միջավայրը ձևավորված և նախագծված չէ էրգոնոմիկայի պարզագույն հիմունքներով:

42. Կառավարման համակարգի արդյունավետության բարձրացման, ինստիտուցիոնալ արդիականացման գործողություններն ու միջամտությունները ներառելու են հետևյալը.

**1) Ապահովվելու են պետության ինստիտուցիոնալ արդիականացման մեթոդական գործիքակազմն ու իրավական կարգավորումները, այդ թվում՝**

- Կնախագծվելու և կներդրվեն ֆունկցիոնալ վերլուծությունների ապահովման նպատակով ինստիտուցիոնալ գործիքներ այնպես, որ պետական առանձին կառույցներ կարողանան ինքնագնահատում իրականացնել, տեղային կամ համակարգային արդիականացման առաջարկություններ մշակել.
- Ֆունկցիոնալ և ինստիտուցիոնալ վերլուծությունների ու գնահատումների մեթոդական գործիքակազմը կներառի էլեկտրոնային կառավարման համակարգի ներդրումը, որը կնախատեսի անալիտիկ հարուստ միջոցներ, վարչական տվյալների շտեմարաններ.
- Կմշակվի պետական կառավարման համակարգի մարմինների և հանրային հատվածի կազմակերպությունների ֆունկցիոնալ ռեստորի թվային համակարգը.
- Հանրային հատվածի ինստիտուցիոնալ և գործառույթային ինտեգրված համակարգը հնարավորություն կտա ընթացիկ փոփոխություններն ու վերակառուցումները դիտարկել պետության ամբողջական ֆունկցիոնալության ազդեցության տեսակետից.
- Կապահովվեն գործիքակազմ և կարգավորումներ՝ գործառույթային և կառուցվածքային փոփոխությունների նախաձեռնությունների քննարկման, վերլուծության ու գնահատման համար, այդ թվում՝ առաջարկվող փոփոխությունների ակնկալվող արդյունքներն առնվազն ֆունկցիոնալ, գործառնական, ֆինանսական և անձնակազմի առումով.
- Կապահովվի պետական համակարգի վարչարարության հետ կապված ցուցանիշների և տվյալների համակարգի նույնականացումը և ներդրումը՝ շարունակական վերլուծական հիմքերի ապահովման նպատակով:

**2) Կառավարության գործունեության ընթացակարգերի վերանայում՝ ապահովելով ռեսուրսների և ժամանակի օպտիմալ բաշխում դրված նպատակների հասնելու համար, այդ թվում՝**

- Կառավարության աշխատակարգային ու ընթացակարգային կանոնները կվերանայվեն որոշումների կայացման գործընթացի հնարավորինս ապակենտրոնացման նպատակով.
- Միջգերատեսչական աշխատանքային խմբերի ու հանձնաժողովների ձևավորման կառուցակարգերը կվերանայվեն՝ առավելագույնս խրախուսելով ոչ ղեկավար մակարդակի հարթակների ձևավորումը, հորիզոնական ճկուն համագործակցությունը.
- Պետական մարմինների ներքին վարչարարությունը կվերանայվի՝ միջգերատեսչական հաղորդակցության օպտիմալացման նպատակով: Այն որոշումների ընդունումը, որոնք չեն պահանջում ուղղակի միջամտություն և չունեն քաղաքականության դիրքորոշում հայտնելու տարր, կիջեցվեն մասնագիտական ստորաբաժանումների ղեկավարների մակարդակ:

- Հնարավորություն կձևավորվի մարմինների ստորաբաժանումների միջև ուղիղ հաղորդակցության՝ վարչարարության նվազեցման և ղեկավար անձնակազմի ընթացիկ բեռնվածության շոշափելի նվազեցման համար:
- Կարդիականացվի պաշտոնական փաստաթղթաշրջանառության էլեկտրոնային համակարգը՝ այն հարստացնելով վերլուծական գործիքակազմով, ցուցանիշներով և ապահովելով լիարժեք օգտագործողակենտրոն համակարգի գործարկում:

**3) Պետական համակարգի մարմինների ֆունկցիոնալ և ինստիտուցիոնալ վերանայում և վերակազմակերպում, այդ թվում՝**

- Վարչապետի աշխատակազմի ինստիտուցիոնալ ու ֆունկցիոնալ բարեփոխումները կհասցեագրեն և էլ ավելի կլավարկեն ուղղահայաց ու հորիզոնական համակարգման, գործառության արդիականացման, իրավասությունների ու հաշվետվողականության հարաբերությունների հստակեցման, այլ պետական մարմինների ու կառույցների հետ հաղորդակցության մոտեցումների ու վարչարարության հարցերը.
- Աշխատակազմի գործունեության առանցքում կդրվեն համակարգման, մոնիտորինգի և գնահատման, միջուկորտային բնույթի բարեփոխումների առաջնորդման գործառույթները.
- Պետական կառավարման մարմինների ֆունկցիոնալ վերլուծությունը կիրականացվի համակարգային մոտեցմամբ՝ հիմքում ունենալով ինտեգրված կառավարության մոդելը, այլ ոչ թե՛ ֆրագմենտալ՝ ըստ տվյալ կոնկրետ մարմնի գործառության համակազմության.
- Ֆունկցիոնալ վերլուծության միջոցով կտիպաբանվեն քարտեզագրված գործառույթներն ըստ աշխատատարության, բարդության, գիտելիքատարության, տեխնոլոգիատարության, տեխնոլոգիափոխարինելիության, ակտիվության և այլ չափորոշիչների, որոնք հիմք կստեղծեն հետագայում ֆունկցիոնալ արդիականացման ծրագրի նախագծման համար.
- Կառավարման համակարգի նոր կառուցվածքի հիմքում կդրվի ոչ թե «ավանդական» ոլորտային բաժանումը, այլ՝ «ֆունկցիոնալ սիներգիկ հատվածների» (areas of functional synergy) գաղափարը՝ նպատակին հասնելու համար առավել արդյունավետ ինստիտուցիոնալ և գործառնական ֆունկցիոնալություն ձևավորելու տրամաբանությամբ.
- Բացի առանձնահատուկ դեպքերից՝ հնարավոր բոլոր դեպքերում ծրագրերի իրագործումը կապահովվի մասնավոր հատվածին մրցութային պատվիրակման եղանակով, իսկ պետական կառույցների կողմից իրականացվելու դեպքում՝ փոխառելով կորպորատիվ կառավարման արդյունավետ գործիքներն ու մեթոդները.
- Ծրագրերի կառավարման հիմքում կդրվի քաղաքականության մշակման գործառույթից զատելու սկզբունքը և դրա հնարավորինս համատարած կիրառումը: Ծրագրերի կառավարման հնարավոր մոդելները կնախատեսեն չափորոշիչներ, որոնց հիման վրա հետագայում կարող են պլանավորվել պետական մարմնի կողմից կամ մասնավոր գործընկերոջ ներգրավմամբ ծրագրերի իրականացումը.
- Ծրագրերի կառավարման նոր համակարգի ամբողջական գործարկումը չի խաթարի քաղաքականությունների իրականացման և բյուջետային պլանավորման գործընթացները.
- Կապահովվի կառուցվածքային միավորների խոշորացում. մի կողմից՝ մի շարք համընկնող գործառույթներ կօպտիմալացվեն, մյուս կողմից՝ կնվազի հիերարխիկ վարչարարությունը և առավել ոլորին է կդառնա ղեկավարության համար բովանդակային համակարգումը.

**4) Պետական համակարգի աջակցող գործառույթների օպտիմալացում, այդ թվում՝**

- Օժանդակ ծառայությունների ինտեգրված կառավարումը կենթադրի պետական մարմինների աջակցող գործառույթների ինտեգրում, ինչը հնարավորություն կտա ոչ միայն բարելավել հանրային կառավարման համակարգի ներսում տվյալ գործառույթի կամ ծառայության որակը՝ ներգրավելով լավագույն մասնագետներին, այլև՝ օպտիմալացնել աշխատակազմերը և հավելյալ ռեսուրսներ խնայել:
- Օժանդակ ծառայությունների ինտեգրված կառավարումը չի ենթադրելու դրանց միայն ֆիզիկական միավորում, այլև՝ տեխնոլոգիա հենք ծառայությունների կենտրոնացված մատուցում (օրինակ՝ տեխնիկական սպասարկում, հաշվապահություն, իրավական ապահովում, անձնակազմի կառավարում): Այլ ծառայությունների պարագայում (օրինակ՝ մաքրություն), կարող է ապահովվել մասնավոր հատվածին արտապատվիրման մոդելով:

#### **5) Տարածքային կառավարման բարեփոխումների մեկնարկ, այդ թվում՝**

- Տարածքային կառավարման համակարգի բարեփոխումները կկառուցվեն փուլային տրամաբանությամբ՝ նախնական էտապում ապահովելով պետական կառավարման և համայնքային կառավարման մակարդակների միջև արդյունավետ հաշվեկշռում:
- Միջանկյալ փուլում կվերափոխվի մարզպետարանի կամ մարզային կառավարման ինստիտուտի առաքելությունը՝ որպես ճկուն և կոմպակտ թիմ և համայնքների համար քաղաքականության ու ռազմավարական խորհրդատու:
- Հետագա փուլում տարածքային կառավարման ֆունկցիոնալ շրջանակը հնարավորինս կնվազի համայնքների ուժեղացմանը և խոշորացմանը զուգահեռ:

#### **6) Պետական վերահսկողական համակարգի բարեփոխումների մեկնարկ, այդ թվում՝**

- Կապահովվի վերահսկողական ոլորտում համակարգի սիներգիան և վարչական, գործառնական, ռեսուրսային արդյունավետությունը՝ հենված ստուգումների և հաշվեկշիռների (checks and balances) կուռ համակարգի վրա:
- Վերահսկողական ոլորտի բարեփոխման հիմքում կդրվի անցումը տուգանային ու պատժիչ համակարգից հնարավոր ռիսկերի կանխարգելմանը և քաղաքականության ու ծրագրերի արդյունքների մաքսիմալացմանը, վստահության միջավայրի ձևավորմանը նպաստող համակարգին:
- Վերահսկողական ոլորտը ներառող կառույցներում կներդրվեն տեղեկատվության կառավարման, մոնիտորինգի և հաշվետվողականության համակարգեր գործունեության արդյունքների վերլուծության և քաղաքականության մշակման համար հետադարձ կապ ապահովելու նպատակով:

#### **7) Մասնակցային կառավարման կառուցակարգերի ու գործիքակազմի վերանայում՝ ապահովելով բաց ու ներառական որոշումների կայացման գործընթաց, այդ թվում՝**

- Հանրային մասնակցության մեխանիզմների վերանայման հիմքում կդիտարկվի 3 հարթություն՝ քաղաքացիների, մասնագիտական ու փորձագիտական համայնքի մասնակցություն, շահառուների ներգրավում:
- Հանրային խորհրդի բարեփոխումների առանցքը կլինի խորհրդակցական մարմնի ստեղծումը, որը կունենա ոչ թե համընդգրկուն և անորոշ քննարկումներ ծավալելու մանդատ, այլ կստանձնի զարգացման ու բարեփոխումների օրակարգի սպասարկման համար պատշաճ մասնագիտական ներուժ մոբիլիզացնելու առաքելությունը՝ որպես կառավարման համակարգի այլընտրանքային ձայն և պրոֆեսիոնալ «քննադատ»:

- Մասնակցության մեխանիզմների ու գործիքների արդիականացման առումով պետք է զերծ մնալ միայն առցանց հարթակների վրա հենվելուց՝ հաշվի առնելով, որ ուղղակի դրանց հասանելիությունը չի երաշխավորում օգտակարություն և արդյունավետ մասնակցություն:
- Պետություն-մասնավոր հատված դիալոգը կկառուցվի համապարփակության սկզբունքով, միասնական կառուցվածքի ու ինստիտուցիոնալ ներգրավվածությամբ ապահովելով քննարկումների համակողմանիությունը և միջոլորտային խաչաձևումը:

**8) Տեղեկատվական ու ռազմավարական հաղորդակցության քաղաքականության ու ինստիտուցիոնալ կառուցվածքի ձևավորում, այդ թվում՝**

- Ինստիտուցիոնալ ճարտարապետության սահմանումը կնախորդի տեղեկատվական քաղաքականության ռազմավարական ու հայեցակարգային սկզբունքների սահմանմանը:
- Առաջնային կլինի կառավարության ու առանձին մարմինների համար հաղորդակցության նպատակների, ուղղությունների, լիազորությունների սահմանումը:
- Ճարտարապետության առանցքը տարբեր ինստիտուտների միջև համակարգումն ապահովող կենտրոնական մարմնի նույնականացումն ու ձևավորումն է, ինչպես նաև՝ ինստիտուտների միջև հորիզոնական համակարգման մեխանիզմների սահմանումը:
- Հաղորդակցության քաղաքականության ու ինստիտուցիոնալ կառուցվածքի նպատակը կլինի նախաձեռնողական կերպով հանրության իրազեկումը և ոչ՝ արձագանքումը:
- Կմշակվեն ՁԼՄ-ների հետ աշխատանքի ու հաղորդակցության միասնական մոտեցումներ և ուղեցույցներ, այդ թվում՝ վարքականոնների ու արարողակարգային:

**9) Պետական համակարգի իմիջի կառուցման պորտֆելի ձևավորում՝ ապահովելով միասնական կերպարով պետության ներկայացումը, ընդ որում՝**

- Պետության բրենդի և իմիջի կառուցման քաղաքականությունը կարտացույցի մի կողմից՝ երկրի ինքնությունը, մյուս կողմից՝ հանրային կառավարման բարեփոխումների արդյունքում վերափոխված պետության հիմնարար բովանդակային տարրերը:
- Բրենդավորման քաղաքականությունը ներդաշնակ կլինի միասնական տեղեկատվական ու հաղորդակցության քաղաքականության հետ:
- Իմիջի կառուցման գործընթացը կիրականացվի մասնակցային՝ ներգրավելով հանրության տարբեր շերտերին՝ պետական կառավարման ինքնության վերաբերյալ հանրային պատկերացումները բացահայտելու նպատակով:
- Վիզուալ ինքնության նպատակով բրենդինգի ռազմավարությունը առնվազն կներառի վիզուալիզացիայի հետևյալ տարրերը՝ նույնականացման բաղադրիչների կիրառման դեպքերն ու ձևը, նույնական տարբերանշաններ, միասնական գունային պալետ, միասնական տառաձևեր, նույնական ձևաչափեր՝ պաշտոնական գրագրության, սահիկաշարերի, տպագիր նյութերի, տեսաձայնային հոլովակների, այցեքարտերի և այլնի համար, պաշտոնական կայքէջերի, էլեկտրոնային փոստի միասնական կարգավորումներ:
- Վիզուալիզացիայի տարրերի մշակման համար կկարևորվի հարմարավետության և ծախսախնայողության (օրինակ՝ տառատեսակի դեպքում՝ ապահովելով ընթերցելիություն ու թղթի օպտիմալ ծախս) սկզբունքների կիրառումը:

**10) Ռեսուրսարդյունավետ ու կայուն կառավարման քաղաքականության հիմքերի ու գործիքների ապահովում, այդ թվում՝**

- Կայուն և ռեսուրսարդյունավետ կառավարման ասպարեզում պետությունը նախևառաջ հանդես կգա որպես դերային մոդել հանրության և մասնավոր հատվածի համար՝ ներդնելով վարքագծի փոփոխության գործուն.
- Կայուն կառավարման քաղաքականության անուղղակի նպատակներից մեկը կլինի տեղական տնտեսությունում արտադրական ու ծառայությունների շղթաների զարգացումն ու, ըստ այդմ, արդյունավետ խթանների համակարգի ձևավորումը.
- Կայուն և ռեսուրսարդյունավետ քաղաքականությունը կառաջնորդվի «միասնական կառավարության» մոտեցմամբ՝ սահմանելով նպատակներ ու թիրախներ կենտրոնական կառավարման, տարածքային ու համայնքային կառավարման մակարդակներում.
- Պետական հատվածում կայուն կառավարման պլանը կներառի առնվազն էներգիայի, ջրի և թափոնների մասով քաղաքականությունները, ներառյալ՝ առանձին մարմիններում ռեսուրսարդյունավետ պլանները, հաշվետվության ու մոնիտորինգի համակարգերը.
- Պետական հատվածի շենքային ենթակառուցվածքների արդիականացման պլանը կհենվի պետական կառավարման համակարգի ինստիտուցիոնալ կառուցվածքի և գնահատված մարդկային ռեսուրսների վրա՝ դիտարկելով նաև տարածքային ապակենտրոնացման հնարավորությունը:

## 5. ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԲԱՐԵՓՈԽՈՒՄՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ ԵՎ ԻՐԱԳՈՐԾՈՒՄԸ

### 5.1. ՀԿԲ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԻՆՍՏԻՏՈՒՑԻՈՆԱԼԱՑՈՒՄԸ

43. Հանրային կառավարման բարեփոխումները նույնիսկ պետական կառավարման հարուստ պատմական ժառանգությամբ և ինստիտուցիոնալիզմի կայացած մշակույթով երկրներում համարվում են բարդագույններից և առավել հաճախ են դեպքերը, երբ դրանք ձախողում են կամ իրագործվում ոչ լիարժեք: Դրանք պահանջում են բարձր քաղաքական հանձնառություն, անշեղ կամք, ներքին ռեսուրսներն ու կարողությունը կոնսոլիդացնելու կարողություն, հանուն երկարաժամկետ նպատակի սոցիալական ու կառավարչական կարճաժամկետ ռիսկերը քաղաքականապես կլանելու պատրաստականություն, բարեփոխումների շուրջ հանրային լայն համաձայնություն ձևավորելու ունակություն:

44. Հանրային կառավարման բարեփոխումների կարևորությունը, բազմավեկտոր բնույթը, իրագործման ներհատուկ բարդությունը, դրանց շարունակականությունն ու կայունությունը երաշխավորելու կարևորությունը հաշվի առնելով՝ բարեփոխումների իրականացման նկատմամբ հսկողությունն ու առաջնորդումն իրականացվում է բարձր քաղաքական ղեկավարմամբ՝ ոլորտը համակարգող փոխվարչապետի անմիջական ղեկավարման ներքո:

45. Բարեփոխումների շուրջ որոշումների կայացման գործընթացը մասնագիտական բարձր լեգիտիմությամբ ապահովելու նպատակով կարող է ձևավորվել **ՀԿԲ խորհրդակցական խումբ**՝ մեծ կարևորություն, հանրային հնչեղություն և համակարգային նշանակություն ունեցող ուղղությունների, փաթեթների կամ ծրագրերի վերաբերյալ մասնագիտական փակ քննարկումների ձևաչափով: ՀԿԲ խորհրդակցական խումբը պետք է գործի հասարակական հիմունքներով, ձևավորվի նշանակալի փորձառություն, մասնագիտական, փորձագիտական ու ակադեմիական հարուստ կենսագրություն ունեցող անհատներից: Խորհրդակցական խմբին կարող են պատվիրակվել բարեփոխումներից բխող առանձին աշխատանքներ:

46. Բարեփոխումների հաջողության ու կայունության համար կենսական կարևորություն ունի բարեփոխումների իրականացման կառավարումը, որը կապահովվի առանձնացված ու պատշաճ մանդատով օժտված ինստիտուցիոնալ թիմի՝ ռեֆորմների գործակալների (change agents) միջոցով, համարժեք կառուցակարգերի և գործիքների ներդրմամբ: Կնշանակվեն **հանրային կառավարման բարեփոխումների համակարգողները**, որոնց ներքո կձևավորվի **բարեփոխումների թիմը**՝ նախնական փուլում ճկուն ինստիտուցիոնալ մեխանիզմով: Համակարգողները պատասխանատու են բարեփոխումների օրակարգի բովանդակային ու գործառնական կառավարման համար, ներառյալ՝ ռեսուրսների մոբիլիզացիան և ծրագրերի համակարգումը: Թիմն ապահովելու է բարեփոխումների իրագործման վարչարարությունը, մոնիտորինգի, հաշվետվողությունների, գնահատման, միջգերատեսչական կազմակերպման, հանրային երկխոսության ու իրազեկման աշխատանքները:

47. Բարեփոխումների կայունության նպատակով միջանկյալ փուլում կենտրոնական վարչակազմում ձևավորվելու է **հանրային կառավարման բարեփոխումների գրասենյակը**՝ աշխատակազմի գործառության և կառուցվածքային վերանայման շրջանկաներում: Գրասենյակի պատասխանատվության շրջանակը կներառի՝ երկրի հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարության մշակման և իրականացման համակարգման, առանձին ոլորտներում կառավարության քաղաքականության և ծրագրերի հաշվետվողականության,

մոնիտորինգի և գնահատման ապահովման, վերապահված ոլորտներում ծրագրերի ու նախաձեռնությունների մշակման, իրականացման ու համակարգման, կառավարման նորարարական գործիքների և լուծումների մշակման և ներդրման համակարգման, պետական մարմինների հետ համագործակցության և աշխատանքների համակարգման, զարգացման գործընկերների հետ համագործակցության և ծրագրերի համակարգման, ուսումնասիրությունների և վերլուծական աշխատանքների իրականացման և համակարգման, գլոբալ և միջազգային հարթակներում երկրի ներկայացվածության ապահովման, քաղաքականության շուրջ հանրային երկխոսության ապահովման և համակարգման համար:

**48.** Հանրային կառավարման բարեփոխումների թիմը, իսկ հետագայում՝ գրասենյակը Ռազմավարության և իրեն վերապահված գործառույթների բարձորակ և արդյունավետ իրագործումն ապահովելու նպատակով կարող է ներգրավել տեղական և միջազգային փորձագետների ու խորհրդատուների առանձին ծրագրերի, պրոդուկտների կամ նախագծերի շրջանակներում: Կարող են ներգրավվել փորձնակներ, մենթորներ և կամավորներ ընթացիկ աշխատանքներում կամ առանձին նախաձեռնություններում:

**49.** Բարեփոխումների հաջողության կարևոր երաշխիքներից է պետական համակարգի ներառականության ու մասնակցայնության ապահովումը, ներքին ժողովրդավարական մշակույթի ձևավորումը: Կներդրվեն բարեփոխումների շուրջ հարցերի քննարկման, ներհամակարգային կարծիքի ու ընկալումների բացահայտման, դրանց վերլուծություն և ամփոփման նորարար մոտեցումներ՝ նվազեցնելով հակազդեցությունը և բարձրացնելով ներքին լեգիտիմությունն ու խրախուսելով համակարգի կողմից ընդհանուր շահի գիտակցմամբ բարեփոխումների մաս լինելու պատրաստակամությունը:

**50.** 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 է հանրային վարկարժանությունը, կոնսենսուսը և աջակցությունը բարեփոխումների ուղղության և բովանդակության վերաբերյալ: Բարեփոխումների ինստիտուցիոնալացման տարրերից կարող է լինել **հանրային երկխոսության հարթակի** ձևավորումը: Այն պետք է հնարավորություն տա ոչ միայն բարեփոխումների իրականացման ընթացքում տարբեր մասնակցային հիմունքներով խորհրդակցական աջակցություն ցուցաբերելու, այլև՝ դրանց հանրային հաղորդակցման և հանրային վերահսկողության համար: Հարթակը կարող է ձևավորվել բարեփոխումների առանձին տիրույթների մասով մասնագիտական աշխատարանների ձևով:

**51.** Բարեփոխումների կառավարման ինստիտուցիոնալ համակարգում առանցքային դեր է վերապահվում **Տեղեկատվական համակարգերի կառավարման խորհրդին և դրա ներքո գործող քարտուղարության ու Գլխավոր տեղեկատվական համակարգողի աջակցող թիմին**: Բարեփոխումների շրջանակներում թվայնացման և հանրային ծառայությունների օրակարգի մասով գործողություններն ապահովվելու են տեղեկատվական համակարգերի համար ինստիտուցիոնալ պատասխանատու կառույցների հետ սերտ համագործակցությամբ:

**52.** Բարեփոխումների կայունության և արդյունքամետության երաշխավորման, քաղաքական հանձնառության հավաստման իմաստով առանցքային է բարեփոխումների ֆինանսավորումն ու դրանում պետության հանձնառու ներդրումը: Ռազմավարական փաթեթի համակարգային բնույթը և իրականացման դինամիզմն ու ծավալները հաշվի առնելով՝ սկզբունքային է ինստիտուցիոնալ ֆինանսական մեխանիզմի առկայությունը՝ անկախ գործող իշխանության քաղաքական առաջնահերթությունից, ճկուն և հաշվետվականության ու թափանցիկության բարձր չափանիշներով կառավարվող:



53. Հանրային կառավարման բարեփոխումների ֆինանսավորման նպատակով գործող օրենսդրության շրջանակներում կձևավորվի նպատակային ֆինանսավորման գործիք՝ **հանրային կառավարման բարեփոխումների նորարարական ֆոնդ**, որը կծառայի որպես Ռազմավարության իրականացումն ապահովող, հանրային հատվածում նորարարական գաղափարների, ծրագրերի, լուծումների մշակման ու փորձարկման խողովակ: Ֆոնդը բազմագործընկերային է: Նախնական դրամագլուխը կձևավորվի պետության և միջազգային գործընկերների ու ֆինանսական կառույցների համաֆինանսավորմամբ: Միջնաժամկետում կձևավորվի մեխանիզմ պետություն-մասնավոր համագործակցության ձևաչափով:

54. Ռազմավարության ֆինանսավորման պլանի **0.5 % շրջանակներում** միջոցներ պետք է հատկացվեն հանրային հատվածի ոլորտում հետազոտական ու գիտական աշխատանքների ֆինանսավորման՝ ուղեղային կենտրոնների, հետազոտական, փորձարարական ու գիտական թիմերի ու անհատների, հատկապես՝ երիտասարդների նորարարական, փորձարարական և հետազոտական աշխատանքների խրախուսման համար և հարակից դրական ազդեցության շղթայի ձևավորումը կառավարման համակարգերի մասով առաջադեմ գիտելիքի ստեղծման, կուտակման ու տարածման առումով:

55. Բարեփոխումների ինստիտուցիոնալ կառավարման կարևորագույն գործիքներից է լինելու **հանրային կառավարման բարեփոխումների վեբ կայքը**, որը ռազմավարության, դրա ներքո ճանապարհային քարտեզի իրականացման ընթացքի, առաջընթացի ու արդյունքների վերաբերյալ տեղեկատվության պրոակտիվ տարածման ու հանրային հաղորդակցման հիմնական խողովակներից մեկը կլինի, այլև՝ կծառայի որպես կոնսոլիդացված և ինստիտուցիոնալ հարթակ հենասյուների առանցքային պրոդուկտների (պլանավորման գործիքների, ռազմավարական և քաղաքականության փաստաթղթեր, գործողությունների ծրագրեր և հաշվետվություններ, ծրագրերի գնահատման զեկույցներ, պարբերական ինստիտուցիոնալ զեկույցներ, մոնիտորինգի վահանակներ և այլն) հանրայնացման համար:

56. ՀԿԲ կառավարման ինստիտուցիոնալացման ապահովումը բարեփոխումների հաջող մեկնարկն ու հետագա ընթացքը երաշխավորող գերակայություն է, ուստի՝ Ռազմավարության ընդունմանը հաջորդող առաջնային գործողություններից է:

## 5.2. ՀԱՇՎԵՏՎՈՂԱԿԱՆՈՒԹՈՒՆ, ՄՇՏԱԴԻՏԱՐԿՈՒՄ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

57. ՀԿԲ կառավարման առանցքային տարրերից է Ռազմավարության մշտադիտարկման, հաշվետվողականության և գնահատման գործուն համակարգի ներդրումը և գործարկումը: Ռազմավարության հաստատումից հետո Հանրային կառավարման բարեփոխումների թիմը ձևավորմանը հաջորդող երկամսյա ժամկետում ապահովում է մոնիթորինգի և գնահատման համակարգի մշակման ու գործարկման ուղղությամբ, ներառյալ՝ տվյալների մշակման ու հավաքագրման անհրաժեշտ տեխնիկական և մեթոդական գործիքները, ընթացակարգերի նկարագրությունը, մեթատվյալների համակարգը: Կներդրվի առցանց մոնիտորինգի համակարգ, ցուցանիշների հրամապարակման վահանակների և հաղորդակցության այլ միջոցներով՝ իրական ռեժիմում արձանագրելով բարեփոխումների իրականացման ընթացքը, արդյունքներն ու ռիսկերը: Մոնիտորինգ հիման վրա կմշակվեն և կհրապարակվեն տարեկան ինքնագնահատման, միջանկյալ և ավարտական զեկույցները (աղյուսակ 2):

58. **Ինքնագնահատման հաշվետվության (ՏԻՀ)** նպատակը ճանապարհային քարտեզով հաստատված գործողությունների իրականացման ընթացքի և ուղղակի արդյունքների ամփոփ և վերլուծական հաշվետվականության ապահովումն է, նախանշված մասնավոր նպատակների և թիրախների ուղղությամբ արձանագրված առաջընթացի արձանագրումը,

իրականացման ընթացիկ դիսկերի և խնդիրների բացահայտումը, դրանց վերացման ուղղությամբ հետագա անելիքների նախանշումը: Տարեկան հաշվետվությունները նաև կարող են ներառել առաջարկություններ ճանապարհային քարտեզի վերանայման մասին:

**59. Միջանկյալ զեկույցները (ՄԶ)** մշակվում են Ռազմավարության յուրաքանչյուր փուլի ավարտից հետո և նպատակ ունեն համապարփակ վերլուծությամբ ներկայացնել Ռազմավարության տվյալ փուլի ճանապարհային քարտեզի գործողությունների ամփոփ կատարողականը, տվյալ փուլի ընդհանուր և մասնավոր նպատակների և թիրախների, ռազմավարական նպատակների և ազդեցության ցուցիչների գծով առաջընթացը: Միջանկյալ զեկույցները վերլուծական ու տեղեկատվական հիմք են Ռազմավարության հաջորդ փուլի քաղաքականության շրջանակի և ճանապարհային քարտեզի մշակման համար: Միջանկյալ զեկույցներն ապահովվում են անկախ գնահատման ձևաչափով:

**60. Ավարտական զեկույցը (ԱԶ)** բոլոր փուլերի ավարտին Ռազմավարության արդյունքների և արդյունավետության համապարփակ գնահատման հաշվետվություն է: Այն ներկայացնում է ռազմավարական նպատակների ու դրանց գծով որդեգրված թիրախների, բոլոր փուլերի հավաքական արդյունքների, ընդհանուր և մասնավոր նպատակների մասով առաջընթացի վերլուծություն և գնահատում, ձախողումները ու քաղված դասերը: ԱԶ-ը ներառում է ֆինանսական կատարողականի և կառավարման արդյունավետության գնահատումը: Այն ընդգրկում է հաջորդող ռազմավարական տեսլականի, ռազմավարական նպատակների և ուղղությունների վերաբերյալ առաջարկներ, որոնք խորհրդատվական հիմք են հանրային կառավարման բարեփոխումների հերթական ռազմավարության մշակման համար:

**Աղյուսակ 2. ՀԿԲ ռազմավարության հաշվետվողականության համակարգ**

Հաշվետվություն	Նպատակ	Հրապարակման ժամկետ
<b>Տարեկան ինքնագնահատման հաշվետվություն</b>	i Ճանապարհային քարտեզի կատարման ընթացքի և արդյունքների ամփոփ վերլուծություն	i Յուրաքանչյուր տարվա համար՝ մինչև հաջորդ տարվա մարտի 1-ին շաբաթ
	i Ճանապարհային քարտեզի միջանկյալ վերանայում	i Յուրաքանչյուր տարի՝ մինչև հաջորդ տարվա մարտի վերջին 10-օրյակ
<b>Միջանկյալ առաջընթացի զեկույց</b>	i Ռազմավարության տվյալ փուլի իրականացման արդյունքների համապարփակ վերլուծություն և գնահատում	i Յուրաքանչյուր փուլի համար՝ մինչև հաջորդող տարվա 1-ին եռամսյակի ավարտ
	i Ռազմավարության հաջորդ փուլի քաղաքականության օրակարգի և գործողությունների ծրագրի նախապատրաստում	i Միջանկյալ զեկույցին հաջորդող մայիսի վերջին 10-օրյակ
<b>Ավարտական զեկույց</b>	i Ռազմավարության իրագործման արդյունքների և արդյունավետության ամբողջական գնահատում	i Մինչև 2031 թվականի 2-րդ եռամսյակի ավարտ
	i Հաջորդ 10-ամյա ռազմավարության մշակում	i Մինչև 2031 թվականի ավարտը

**5.3. ԲԱՐԵՓՈՒՄՆԵՐԻ ՃԱՆԱՊԱՐՀԱՅԻՆ ՔԱՐՏԵԶԸ ԵՎ**

## ԱՐԴՅՈՒՆՔԱՅԻՆ ՇՐՋԱՆԱԿԸ

**61.** Ռազմավարության 2022-2024 թվականների ճանապարհային քարտեզն արտացոլում է ռազմավարական բոլոր հենասյուների, ինչպես նաև՝ բարեփոխումների կառավարման գծով նպատակներին հասնելու գործողությունների ու ծրագրերի ամբողջությունը: Հաշվի առնելով բարեփոխումների համապարփակ բնույթն ու ծավալը՝ ճանապարհային քարտեզը նախագծված է **ոչ թե լեգալիստական, այլ՝ ծրագրային կառավարման մոդելով**: Գործողությունների հիմնական ծանրությունը բաժին է ընկնում 2023 թվականին:

**62.** Բարեփոխումների ռազմավարության իրականացման ընթացքը և արդյունավետությունը գնահատվելու է **եռամակարդակ արդյունքային շրջանակի** միջոցով, այդ թվում՝

- **Ռազմավարական կամ ազդեցության ցուցիչների** միջոցով բնութագրվում է մինչև 2030 թվականը բարեփոխումների բոլոր փուլերի ընթացքում ռազմավարական հենասյուների գծով իրականացված գործողությունների հավաքական որակական ազդեցությունը.
- **Վերջնարդյունքի ցուցիչները** բնութագրում են բարեփոխումների փուլային դինամիկան և չափում ընդհանուր նպատակների արդյունքը, ցույց տալիս որևէ փուլի կամ փուլերի բարեփոխումների արդյունքում որակական բարելավումը.
- **Միջանկյալ ցուցանիշները** վերաբերում են մասնավոր նպատակներին և չափում գործողությունների արդյունքում արձանագրված դրական փոփոխությունները.

**63.** Ռազմավարության արդյունքային շրջանակը հիմք է բարեփոխումների ընթացքի մոնիտորինգի և հաշվետվողականության, Ռազմավարության իրականացման արդյունքները գնահատելու համար: Արդյունքային ցուցանիշների մանրամասն նկարագրությունը տրվելու է Ռազմավարության մեկնարկային փուլում մշակվելիք մեթատվյանների և ցուցանիշների անձնագրի միջոցով: Ապահովվելու է իրական ժամանակի ռեժիմում արդյունքային շրջանակի գնահատականների հասանելիությունը:

## 5.4. ՀԿԲ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՈՒՄԸ ԵՎ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ

### ԳՈՐԾԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆԸ

**64.** Հանրային կառավարման բարեփոխումների 2022-2024 թվականների ճանապարհային քարտեզով պլանավորված գործողությունների համար ֆինանսավորումը գնահատված մասով կազմել է մոտ 3.0 մլրդ դրամ կամ 6.3 մլն ԱՄՆ դոլար: Գնահատված ֆինանսավորման մոտ 12.0 տոկոսը նախատեսվում է պետական բյուջեի, 88.0 տոկոսը՝ այլ աղբյուրների հաշվին: Ֆինանսավորումն ինդիկատիվ է, և ենթակա է կատեգորիզացված ծախսային գնահատման: Ծախսային շրջանակը կվերանայվի միջանկյալ վերանայումների ժամանակ՝ համաձայն մոնիտորինգի պլանի: Ինդիկատիվ ֆինանսավորման հիմքում ընկած են որոշ կանխադրույթներ, մեթոդաբանական ասպեկտներ և վերապահումներ, մասնավորապես.

- Մի շարք գործողություններ պարունակում են ուսումնասիրություններ և վերլուծական աշխատանքներ, որոնց հիման վրա նաև գնահատվում են հետագա գործողությունների իրականացման ու ֆինանսավորման ծավալները: Այս մասով ֆինանսավորման գնահատումը կամ չի ներառում նման աշխատանքների հետևանքով ծախսերը, կամ, դրանց հաջորդող գործողություններն այս փուլում նախատեսված լինելու դեպքում՝ տրվում է կողմնորոշիչ ծախսային շրջանակ:
- Մի շարք բաղադրիչների մասով ներկա դրությամբ օբյեկտիվորեն ծախսային գնահատում

հնարավոր չէ իրականացնել, քանի որ դրանց ծավալը դեռևս ենթակա է ճշգրտման իրագործման փուլում: Այս կատեգորիաները հիմնականում վերաբերում են հանրային ծառայությունների և թվայնացման գործողություններին:

- Խորհրդատվական և փորձագիտական բնույթի ծախսերի համար հիմք է ընդունվել տեղական և միջազգային խորհրդատվական ծառայությունների համար միջին շուկայական դրույքաչափերը՝ առանց դիտարկելու դրանց հետագա հնարավոր աճը, օրինակ, գնաճի կամ այլ գործոնների հնարավոր ազդեցությամբ:
- Անձնակազմի համալրման հետ կապված միջոցառումներում հիմնականում դիտարկվել է վարձատրությունը՝ հիմք ընդունելով հանրային ծառայության՝ օրենքով սահմանված դրույքաչափերը: Չեն դիտարկվել գույքի, տեխնիկայի և այլ բնույթի ուղեկցող ծախսերը, այլ առանձնահատկություններ, ինչպես նաև՝ դրույքաչափերը համարվել են կայուն և չեն ինդեքսավորվել ապագա տարիների համար:
- Միջազգային խորհրդատվություն ենթադրող միջոցառումներում գնահատումից դուրս են մնացել հնարավոր ուղևորությունները և կազմակերպական բնույթի այլ ծախսեր:
- Վերապատրաստումներ, ուսուցումներ, համաժողովներ և այլ նման միջոցառումների համար դիտարկվել են ըստ մասնակիցների քանակի կողմնորոշիչ ծախսերը, որոնք ենթակա են ճշգրտման՝ հետագայում տվյալ միջոցառման ձևաչափի ու մասնակցության ծավալի առումով: Դիտարկվել է միջոցառումների կազմակերպման ծառայությունների միջին շուկայական գինը՝ հաշվի առնելով տարբեր միջոցառումների ծավալը:
- Մի շարք ծախսերի մասով հենանիշային դրույքաչափերը դիտարկվել են ԱՄՆ դոլարով: Հաշվարկման համար ընդունվել է 1 ԱՄՆ դոլար = 500 դրամ փոխարժեքը:

**65.** Ինդիկատիվ ֆինանսավորումը չի ներառում բարեփոխումների հնարավոր դրական ազդեցության արժեքային գնահատումը: Բարեփոխումների շրջանակներում համակարգի արդյունավետության բարձրացման ու օպտիմալացման արդյունքում ենթադրվում է, որ կձևավորվեն խնայողություններ ընթացիկ վիճակի համեմատ կամ էականորեն կբարելավվեն քաղաքականությունը, ինստիտուտները, գործընթացներն ու ծառայությունների մատուցումը՝ այդպիսով նպաստելով միավոր ծախսի դիմաց ստեղծվող արժեքի ավելացմանը, այդ թվում՝ ոչ նյութական օգուտի տեսանկյունից (օրինակ՝ պետական ինստիտուտների նկատմամբ վստահություն, քաղաքացիների գոհունակություն ծառայություններից և այլն):

**66.** Ռազմավարության բոլոր ուղղություններով արդեն առկա է համագործակցության ծավալուն օրակարգ և մեկնարկած մի շարք ծրագրեր զարգացման գործընկերների հետ, այդ թվում՝ Եվրոպական Միության, ՄԱԿ-ի գործակալությունների և ծրագրերի, Համաշխարհային բանկի, ԱՄՆ ՄԶԳ, Գերմանիայի միջազգային համագործակցության ընկերակցության և այլն: Նախատեսվում է առավել սերտացնել գործընկերությունը միջազգային ֆինանսական կառույցների և զարգացման գործընկերների հետ՝ երաշխավորելով ռեսուրսների մեծ մասը դրամաշնորհային միջոցների հաշվին, ինչպես նաև՝ գիտելիքային համագործակցություն ծավալելով տեխնիկական աջակցության, փորձի ու գիտելիքի փոխանցման, հարավ-հարավ (South-South) և եռաչափ (Triangular) համագործակցության ձևաչափերի միջոցով:

**67.** Ռազմավարության ընդունումից հետո պլանավորվում են զարգացման գործընկերների հետ կոնսուլտացիաներ՝ գործողությունների մակարդակում աջակցության միասնական շրջանակ ձևավորելու նպատակով, ներառյալ՝ առկա հանձնառություններն ու մեկնարկած ծրագրերը և դրանց հնարավոր ընդլայնումը: Կարևորվում է պատշաճ մեխանիզմների միասնական որդեգրում այնպես, որ բարեփոխումների ներքո իրականացվելիք ծրագրերի կառավարումը հնարավորինս ապահովվի ազգային ընթացակարգերի շրջանակներում և

միասնական կառավարման հովանոցի ներքո:

## 5.5. ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՌԻՍԿԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

**68.** Հանրային կառավարման բարեփոխումներն ընդունված է համարել առավել ծանր բարեփոխումներից՝ հաշվի առնելով դրանց ընդգրկուն բնույթը և՛ համակարգի բարդության, և՛ ենթադրվող ազդեցության ծավալների, և՛ հնարավոր հետևանքների, և՛ խորքային փոփոխությունների հասնելու համար պահանջվող կամքի տեսակետից: Միջազգային փորձը հուշում է, որ պետական հատվածի խորքային բարեփոխումների գործում հաջողություն գրանցած երկրները հիմնականում դրսևորել են առանձնակի քաղաքական հանձնառություն նախանշված ճանապարհով հետևողականորեն և անշեղորեն ընթանալու համար: Նման լիակատար հանձնառության պարագայում նույնիսկ առկա են մի շարք ընդհանուր և լոկալ առանձնահատկություններով պայմանավորված ռիսկեր (աղյուսակ 3), որոնք կարող են էականորեն խոչընդոտել բարեփոխումների հաջող իրագործումը:

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

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

**70.** Ռիսկերն ամբողջությամբ կամ մասնակիորեն առարկայանալու դեպքում կարող են բերել հետևյալ հնարավոր հետևանքների՝

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

### Աղյուսակ 3. ՀԿԲ ռազմավարության ռիսկերի մատրիցա

Ռիսկը	Հավանական- ությունը	Հնարավոր ազդեցությունը	Ռիսկի կառավարումը
<b>i Քաղաքական ռիսկեր</b>			
Երկրում սոցիալ-տնտեսական, աշխարհաքաղաքական և այլ մարտահրավերների առաջացման դեպքում առաջնահերթությունների էական փոփոխություն	Միջին	Բարձր	Բարեփոխումների այլընտրանքային՝ ադապտիվ սցենարների մշակում
Քաղաքական կոնյուկտուրայի փոփոխությամբ պայմանավորված՝	Միջին	Բարձր	Հանրային լայն կոնսենսուսի ձևավորում

Ռիսկը	Հավանականությունը	Հնարավոր ազդեցությունը	Ռիսկի կառավարումը
քաղաքական օրակարգի փոփոխության արդյունքում բարեփոխումների հարաբերական անկարևորություն			արդյունավետ երկխոսության միջոցով
Բարձր մակարդակում բարեփոխումների իրականացման համար ոչ բավարար հանձնառություն	Բարձր	Բարձր	Քաղաքական մանդատի և համակարգող ինստիտուցիոնալ միավորի ձևավորում
<b>i Կառավարման ռիսկեր</b>			
Բարեփոխումների համար ոչ բավարար ֆինանսական ռեսուրսների հատկացում	Միջին	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>i Հաղորդակցության ռիսկեր</b>			
Բարեփոխումների շուրջ հանրային ոչ արդյունավետ երկխոսություն	Միջին	Ցածր	Պրոակտիվ հանրային հաղորդակցություն և իրազեկում
Հանրային ծառայողների շրջանում բարեփոխումների շուրջ ոչ բավարար ընկալում	Ցածր	Միջին	Բարեփոխումների ներառականության ու մասնակցության ապահովում

**71.** Բարեփոխումների ռիսկերի կառավարման և դրանց ազդեցությունը նվազեցնելուն ուղղված գործողությունները ներառում են հետևյալը՝

- Ռազմավարության և 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 նորարարական մեթոդների կիրառմամբ՝ երկրում քաղաքական կոնյուկտուրայի և քաղաքական օրակարգի փոփոխության արդյունքում բարեփոխումների ճկունությունը և իրագործելիությունը երաշխավորելու նպատակով՝ առանց տուգանելու ռազմավարական նպատակների իրականացումը.
- Բարեփոխումների հսկողության բարձր քաղաքական մանդատի սահմանում և նրա ներքո ինստիտուցիոնալ միավորի ձևավորում՝ համակարգման իրավասության վերապահմամբ.
- Բարեփոխումների պետական ֆինանսավորման հանձնառության ամրագրում, հանրային

հատվածի բարեփոխումներում ներդրումներ իրականացնելու ճկուն և դիվերսիֆիկացված հնարավորությունների ձևավորում, նորարարական մեխանիզմների կիրառում.

- Հանրային հաղորդակցության և իրազեկման գործուն ռազմավարության որդեգրում, երկխոսության հարթակների գործարկում, կարծիքի ուսումնասիրության և հետադարձ կապի արդյունավետ խողովակների ձևավորում:

**72.** Հանրային հաղորդակցության և իրազեկման ռազմավարությունը բարեփոխումների կարևորագույն բաղադրիչներից է: ՀԿԲ հաղորդակցության ռազմավարությունը պետք է ձևակերպված լինի առնվազն հետևյալ դրույթների շուրջ՝

- Հանրությանը և հանրային տարբեր սեգմենտներին թիրախավորված իրազեկում հանրային կառավարման բարեփոխումների վերաբերյալ,
- Ընդհանուր հանրային իրազեկվածության և գիտակցության բարձրացում պետական կառավարման գործունեության շուրջ, ներառյալ՝ կրթության տարբեր մակարդակների համար ռեսուրսների (ադապտացված էլեկտրոնային ռեսուրսներ, կառավարության մասնական կամ երիտասարդական վեբ կայք, անիմացիոն գործիքներ, համակարգչային ուսուցողական խաղեր և այլն) մշակումը և ծրագրերի իրականացումը,
- Պետության-հանրություն ինտերակտիվ հաղորդակցություն, 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 դասեր, հանրային քննարկումներ և TedEx ձևաչափով միջոցառումներ,
- Հանրային կառավարման և հանրային քաղաքականության ոլորտներում գաղափարների և նորարարական մրցույթների ու արշավների կազմակերպում և այլն:

**73.** Բարեփոխումների համար կարևոր է հարթակ է Բաց կառավարման գործընկերության (ԲԿԳ) նախաձեռնությունը: Այն առանցքային գործընկեր կլինի՝ իրագործվող գաղափարների ու գործիքների վերաբերյալ տարբեր հարթակներում իրազեկման ու ջատագովության համար, կարող է դառնալ նաև հանրային մասնակցության խողովակներից մեկը, մասնագիտական փորձախմբերի ներգրավման, մասնակից այլ առաջամարտիկ կառավարությունների հետ երկխոսության ու համագործակցության համար:

**74.** Բարեփոխումների հաջողությունը երաշխավորող նախադրյալներն են՝

- Քաղաքական հանձնառությունը, կամքը և առաջնորդումը.
- Քաղաքական նպատակահարմարության բացառումը.
- Բարեփոխումների հետևողականությունը և իներցիայի մերժումը.
- Բացառությունների բացառումը և սկզբունքայնությունը.
- Համակարգային մտածողությունը և ֆրագմենտալության բացառումը.
- Ապագա վերափոխման դոմինանտությունը կարճատև արդյունքների նկատմամբ.
- Բարեփոխումների ուժեղ համակարգում, տաղանդների ներգրավում և համախմբում.
- Ներառականությունն ու մասնակցայնությունը.
- Ինստիտուցիոնալիզմի գերազանցություն անհատական և խմբային նախընտրությունների նկատմամբ:

**75.** ՀԿԲ ռազմավարական հենասյուներին առնչվող նախաձեռնությունները պետական

համակարգի մարմինների կողմից համաձայնեցվում են ՀԿԲ համակարգման միավորի հետ՝ նախքան այս մասով ֆունկցիաների և կարգավորումների լիարժեք ապահովումը:

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ  
ՎԱՐՉԱՊԵՏԻ ԱՇԽԱՏԱԿԱԶՄԻ  
ՂԵԿԱՎԱՐ

Ա. ՀԱՐՈՒԹՅՈՒՆՅԱՆ