Հավելված
ՀՀ վարչապետի N 704 - Լ որոշման

«Հավելված
ՀՀ վարչապետի N 347 - Լ որոշման

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ
ԿԱՌԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

Ռազմավարական կառավարման և քաղաքականությունների մշակման ուղեցույց

Բովանդակություն

Ուղեցույցի նպատակը և կառուցվածքը 3

ՄԱՍ I | Ինչ է ռազմավարական կառավարումը 6

Ռազմավարական փաստաթղթերը և դրանց աստիճանակարգությունը 9

ՄԱՍ II | Ռազմավարական պլանավորման փաստաթղթերը 11

Ռազմավարություններ 13

Ռազմավարական ծրագիր 48

Շրջանառության մեջ դրվող փաստաթղթերի փաթեթը 50

Գերատեսչության գործողությունների ծրագիր 51

ՄԱՍ III | Ռազմավարական կառավարման ինստիտուցիոնալ կառուցակարգերը և իրականացումը 52

ՄԱՍ IV | Ռազմավարական պլանավորման փաստաթղթերի մշտադիտարկումը և գնահատումը 57

ՄԱՍ V | Ռազմավարական պլանավորման փաստաթղթերի մեյնսթրիմինգ 61

Բաց կառավարման մեյնսթրիմինգ 61

Գենդերային հավասարության և սոցիալական ներառման մեյնսթրիմինգ 63

Կլիմայական մեյնսթրիմինգ 64

ՄԱՍ VI | Ռազմավարական կառավարման գործիքներ և մեթոդներ 66

Ուղեցույցի նպատակը և կառուցվածքը

Սույն ուղեցույցը մանրամասն ներկայացնում է պետական կառավարման համակարգի մարմիններում ռազմավարական կառավարման ընթացակարգն ու մեթոդաբանությունը: Այն ուղենշային է ռազմավարական պլանավորման փաստաթղթերի մշակման, իրականացման ու մշտադիտարկման գործընթացների համար: Այն բխում է Կառավարության աշխատակարգից (ՀՀ կառավարության 25.02.2021թ. N 252-Լ որոշում)[1] և նկարագրում ու մեկնաբանում է վերջինիս սահմանած մեթոդաբանական պահանջները:

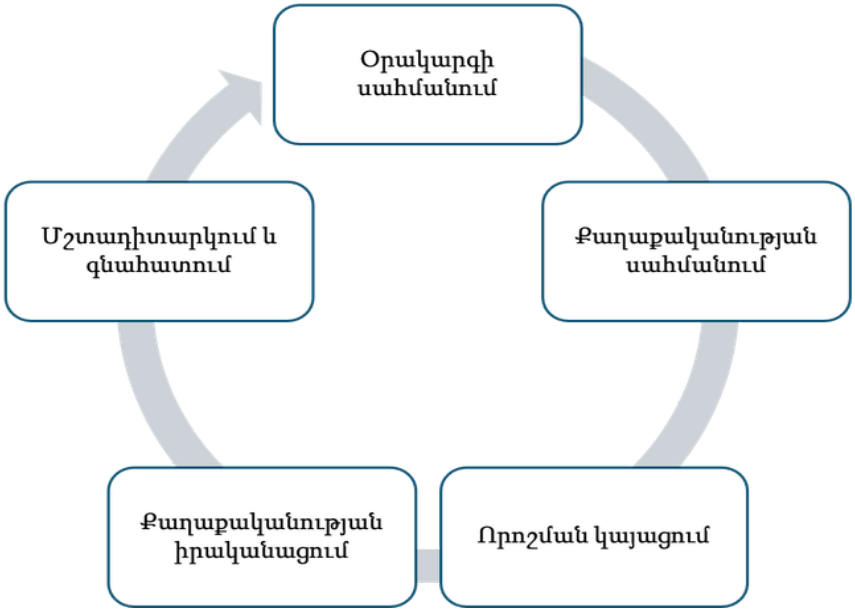
Ուղեցույցն օժանդակում է ռազմավարական գերակայությունների հստակեցման, փաստահենք վերլուծությունների, չափելի նպատակների սահմանման, ռիսկերի վերլուծության ու կառավարման, մշտադիտարկման, գերատեսչությունների միջև համագործակցության ամրապնդմանը միտված աշխատանքների կազմակերպման հարցում: Ներկայացված մեթոդները կիրառելի են ոչ միայն ռազմավարական փաստաթղթերի, այլև ցանկացած քաղաքականությունների մշակման ու իրականացման համար:

Ուղեցույցը կազմված է 6 մասերից, որոնք ներդաշնակ են ռազմավարությունների և քաղաքականությունների շրջափուլի հետ (տե՛ս Գծապատկեր 1-ը)՝ ապահովելով օրակարգից սահմանումից մինչև մշտադիտարկում և գնահատում մեթոդական ուղեկցումը: Քաղաքականությունների շրջափուլը կազմված է հետևյալ 5 փուլերից, որոնք վերաբերելի են նաև ռազմավարություններին՝

Օրակարգի սահմանում, որը գլխավորապես քաղաքական գործընթաց է: Ժողովրդավարական երկրներում օրակարգը սահմանում է ընտրությունների միջոցով՝ քաղաքական ուժերի միջև գաղափարական պայքարի արդյունքում: Հիմնահարցը կարող է քաղաքական ուշադրության արժանանալ նաև քաղաքացիական հասարակության, մասնավոր հատվածի, զարգացման գործընկերների ջատագովություն արդյունքում: Միաժամանակ, կարևոր է, որ օրակարգի սահմանման հիմքում դրվեն վերլուծությունների արդյունքում վեր հանված խնդիրները:

[1] https://www.arlis.am/hy/acts/218800

Գծապատկեր 1. Քաղաքականությունների շրջափուլը



Օրակարգի սահմանումը ենթադրում է այն գերակա խնդիրների ու նպատակների նույնականացում, որոնց հասցեագրմանը պետք է առաջնահերթ ուղղվեն հանրային ռեսուրսները: Ռազմավարական փաստաթուղթն ինքնին պետության երկարաժամկետ գերակայությունների և դրանց իրականացման մասին է: Այս փուլը համընկնում է ռազմավարական կառավարման՝ գերակայությունների ու նպատակների սահմանման փուլի հետ: Եվ հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ ռազմավարություններն ունեն ավելի երկար ժամանակային ընդգրկում, քան կառավարության քաղաքական շրջափուլն է, և դրանք անդրադառնում են համակարգային, տևական աշխատանք պահանջող խնդիրների, կարևոր է գերակայությունների շուրջ պետական համակարգի, հասարակության լայն խմբերի համախմբումը:

Քաղաքականության սահմանման փուլում մշակվում և քննարկվում են գերակա համարվող խնդրի կամ նպատակի հասցեագրման հնարավոր գործիքները, այն է՝ պետական միջամտության ձևերը, որոնք բազմազան են՝ աջակցության ծրագրերից մինչև կարգավորումներ ու վարքաբանական ներգործությամբ հաղորդակցական արշավներ: Այս փուլում կարևոր է հնարավոր այլընտրանքների քննարկումը՝ վերջիններիս կանխատեսվող ազդեցությամբ, ծախսերով ու օգուտներով: Փուլը սովորաբար ենթադրում է առավել տեխնոկրատական, վերլուծական ընթացակարգեր: Ռազմավարական փաստաթղթերի համատեքստում փուլը համընկնում է միջոցառումների ու դրանց ծախսային շրջանակի մշակման հետ: Իրավիճակի խորքային վերլուծությունը, կախված համատեքստից, կարող է իրականացվել ինչպես գերակայությունների (օրակարգի) սահմանումից առաջ, այնպես էլ հետո՝ քաղաքականությունների սահմանման փուլում:

Որոշման կայացումը այլընտրանքային միջամտություններից նրանց ընտրությունն է, որոնք առավել համապատասխանում են սահմանված չափանիշներին, օրինակ՝ արդյունավետությանը, ծախսարդյունավետությանը, քաղաքական իրագործելիությանը, արդարությանը և այլն: Սա վերաբերելի է նաև ռազմավարական փաստաթղթերի համատեքստում գործողությունների ընտրության գործընթացին: Կարևոր է քաղաքական կամ վարչական որոշման կայացման ժամանակ նաև հանձնառություն ստանձնել անհրաժեշտ ռեսուրսների տրամադրման վերաբերյալ:

Քաղաքականությունների իրականացումը հաջորդում է պլանավորման փուլերին, որոնք նաև կանխորոշում են իրականացման արդյունավետությունը: Այս փուլում առանցքային է անհրաժեշտ ֆինանսական, մարդկային ու այլ ռեսուրսների պատշաճ կառավարումը և պարբերական մշտադիտարկումն ու գնահատումը, որոնց արդյունքում քաղաքականությունները, անգամ նպատակներն ու գերակայությունները կարող են վերանայվել: Սա վերաբերելի է նաև ռազմավարական փաստաթղթերին: Ռազմավարական փաստաթղթերով սահմանված գործողությունների իրականացումն ապահովվում է նախագծային կառավարման **(project management)** տրամաբանությամբ, որին անդրադարձ է կատարվում սույն ուղեցույցում, սակայն մանրամասները սահմանվում են առանձին ընթացակարգով:

Մշտադիտարկումն ու գնահատումն ապահովում են, որ պլանավորած գործողությունները իրականացվեն ըստ պատշաճի, հանգեցնեն սահմանված նպատակների իրականացմանը: Դրանք նպաստում են, որ, ըստ անհրաժեշտության, գործողությունները վերանայվեն՝ ելնելով իրողություններից ու միջավայրային այլ գործոններից: Ռազմավարությունների համատեքստում սույն ուղեցույցը սահմանում է մշտադիտարկման ինստիտուցիոնալ ու մեթոդական ընթացակարգեր: Միաժամանակ, բարեփոխումների իրականացման այս փուլում կարևորվում է հատկապես բյուջետային ծրագրերի գնահատման համակարգի կայացումը, ինչը հիմք կդառնա ռազմավարությունների գնահատման պրակտիկայի ներդրման համար:

Վերոնշյալ փուլերը երբեմն չեն իրականացվում նշված հերթականությամբ. յուրաքանչյուր փուլից հետո կարող է վերադարձ կատարվել նախորդին, կամ ժամանակի, ռեսուրսների սղության պատճառով որոշ փուլեր կարող են շրջանցվել կամ էականորեն կրճատվել իրենց շրջանակով:

ՄԱՍ I Ինչ է ռազմավարական կառավարումը

Ռազմավարական կառավարումը ենթադրում է համակարգաստեղծ նպատակների սահմանում և դրանք իրագործում ինստիտուցիոնալ կարողությունների ու ռեսուրսների ներգրավմամբ:

Ռազմավարական կառավարումը հանրային կառավարման համակարգի առանցքային գործառույթներից է: Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպության[2] անդամ պետությունների 73%-ը պետության տեսլականի սահմանումը դիտարկում է իբրև կառավարության կենտրոնական օղակի առանցքային գործառույթ: Գիտականորեն ապացուցված է,[3] որ գործառույթի դրական ազդեցությունը կառավարման արդյունավետության վրա մեծանում է, երբ այն հիմնված է լինում ֆորմալ, փաստահենք ու մասնակցային ընթացակարգերի վրա: Արդյունավետ իրականացման դեպքում ռազմավարական կառավարման ներդրումը նպաստում է՝

- Կատարողականի բարելավմանը[4] – այն բարելավում է որոշումների կայացումը և կազմակերպության արդյունավետությունը՝ հանգեցնելով ընդհանուր կատարողականի ու արտադրողականության բարելավմանը:
- Ճգնաժամերի կառավարմանը – թեպետ ռազմավարական կառավարումը երբեմն քննադատության է ենթարկվում[5] իր ոչ ճկունության ու ֆորմալիզմի համար, հետազոտությունները[6] փաստում են, որ այն առավել կարևոր է հատկապես ճգնաժամերի կառավարման համատեքստում՝ անորոշությունները ժամանակին կանխատեսելու ու պլանավորելու նպատակով:
- Երկարաժամկետ խնդիրների հասցեագրմանը – կառավարությունները սովորաբար բախվում են այնպիսի մարտահրավերների, ինչպես օրինակ՝ կլիմայի փոփոխությունը կամ ժողովրդագրական խնդիրները, որոնց հետևանքներն ու հաղթահարման քաղաքականությունները պահանջում են տևական, հետևողական աշխատանք, որը հաճախ ավելի երկար է, քան կառավարությունների քաղաքական շրջափուլը: Ռազմավարական կառավարումը միտված է հատկապես այսպիսի խնդիրների հասցեագրմանը:

---

[2] Steering from the Centre of Government in Times of Complexity (OECD)
[3] https://ideas.repec.org/a/taf/rpxmxx/v26y2024i2p514-538.html
[4] https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10967494.2023.2271901
[5] https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09540962.2020.1715097
[6] https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0095399710386315

- Արտաքին ու ներքին հաղորդակցությանը[7] – Ռազմավարական կառավարման արդյունքում հանրային իշխանության մարմինների նպատակներն ու թիրախները սահմանելիս հանրային հատվածը ուղերձ է հղում իր աշխատակիցներին, թե որն է լինելու իրենց աշխատանքի հետագա ուղղվածությունը, ինչն իր հերթին նպաստում է կառավարչական արդյունավետության բարձրացմանը: Ռազմավարական փաստաթղթերը հստակ ուղերձ են արտաքին աշխարհին՝[8] քաղաքացիներին, մասնավոր հատվածին, միջազգային ու զարգացման գործընկերներին, պետության գերակայությունների ու ապագայի ծրագրերի մասին՝ մեծացնելով հանրային քաղաքականության կանխատեսելիությունը:

Սա առանցքային գործառույթ է հատկապես ժողովրդավարական պետությունների պարագայում, քանի որ նպաստում է թափանցիկության ու հաշվետվողականության բարձրացմանը: Ըստ այդմ՝ ռազմավարական կառավարման վերջնանպատակը հանրային կառավարման համակարգի կատարողականի ու արտադրողականության բարձրացումն է, որը հնարավոր է հետևյալ սկզբունքների պահպանման պարագայում՝

Շարունակականություն.
Ռազմավարությունների իրականացման համար պատասխանատու անձանց փոփոխությունը չի հանգեցնում ռազմավարական շրջափուլի (մշակումից մինչև իրականացում և գնահատում) ընդհատմանը:

Թափանցիկություն.
Ընթացակարգերը, գործընթացը, փաստաթղթերը, դրանց մշտադիտարկումն ու գնահատումը հրապարակային են ու հասանելի՝ բացառությամբ դրանց՝ պետական և առևտրային գաղտնիք պարունակող դրույթների:

Հաշվետվողականություն.
Կիրարկվում են գործընթացների ու փաստաթղթերի ներքին ու արտաքին հաշվետվողականության ընթացակարգերը, սահմանված են դրանց ապահովման հստակ պատասխանատու մարմինները:

[7] https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13104
[8] https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10967494.2023.2271901

Փաստահենքություն.
Ռազմավարական կառավարման բոլոր շրջափուլերն ու բաղադրիչները հիմնվում են հավաստի տվյալների, հետազոտական գիտելիքի և մշտադիտարկման ու գնահատման արդյունքների վրա:

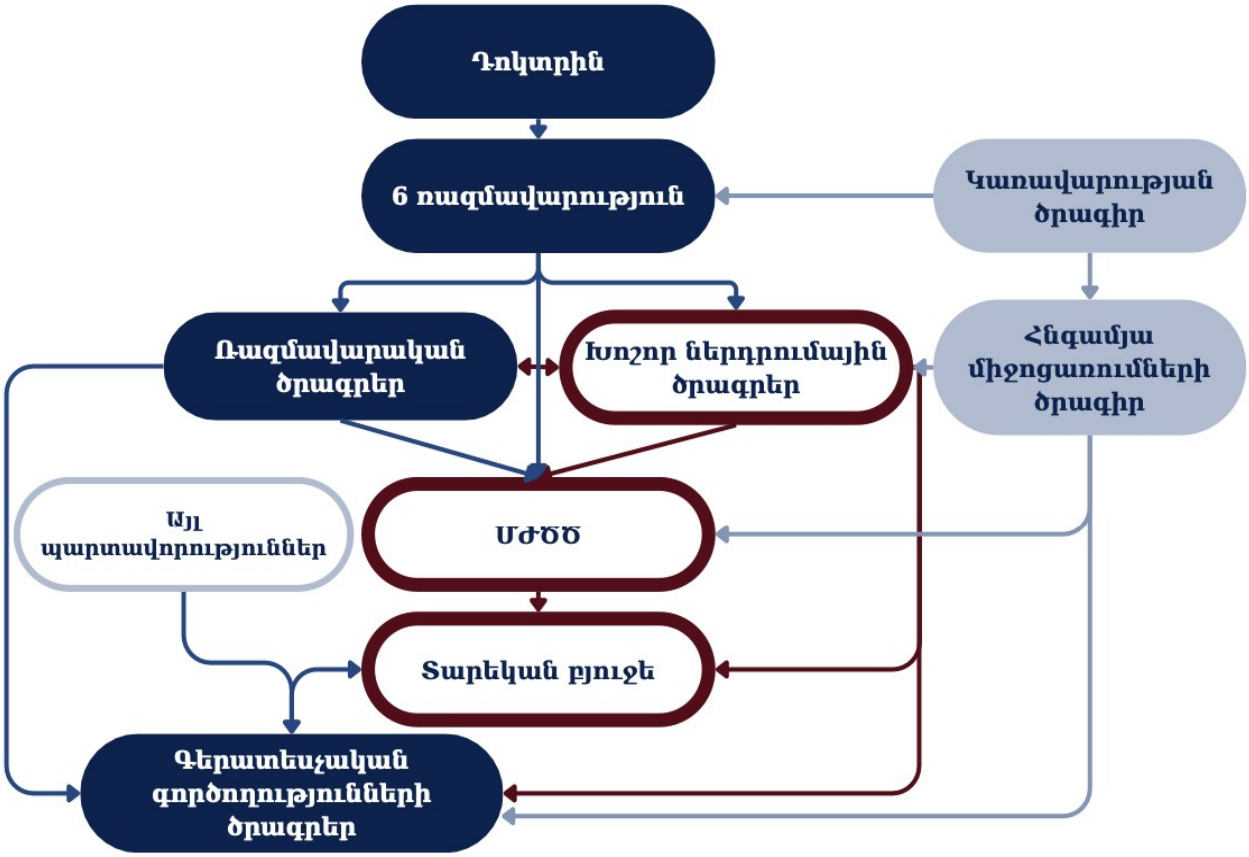
Մարդակենտրոնություն.
Ռազմավարական կառավարման բոլոր փուլերում ապահովվում է բազմաշահառու ներգրավում ու համագործակցություն՝ հաշվի առնելով մարդու լավագույն շահը:

Նորարարություն և ճկունություն.
Համակարգը բաց է նոր գաղափարների համար, ապահովում է ճկուն ընթացակարգեր, փորձարարություն ու պիլոտավորման հնարավորություններ:

Իրատեսականություն.
Փաստաթղթերում առկա են գերակայություններ, մշտադիտարկման ու գնահատման, ռիսկերի գնահատման համակարգեր ու ֆինանսական շրջանակ:

Արդյունավետություն.
Իբրև քաղաքականություն՝ ընտրվում է առավել ծախսարդյունավետ տարբերակը, և պետական քաղաքականության իրականացման ծախսերը հիմնավորվում են դրանց դիմաց ակնկալվող արդյունքներով:

Ռազմավարական փաստաթղթերը և դրանց աստիճանակարգությունը



Գծապատկեր 2. Ռազմավարական փաստաթղթերի աստիճանակարգությունը

Ռազմավարական պլանավորման փաստաթղթերի աստիճանակարգությունը սահմանվում է հետևյալ կերպ՝

- **Դոկտրին,** որը սահմանում է զարգացման երկարաժամկետ տեսլականը,
- **6 ռազմավարություններ**, որոնք բխում են զարգացման տեսլականից և ներդաշնակեցվում են կառավարության ծրագրի հետ,
- **Ռազմավարական ծրագրեր**, բխում են ռազմավարություններից և Կառավարության ծրագրից,
- **Գերատեսչությունների գործողությունների ծրագրեր**, որ արտացոլում են ռազմավարություններից, ռազմավարական ծրագրերից, Կառավարության ծրագրից ու այլ հանձնառություններով ստանձնած գերատեսչական գործողությունները:

Աջակցող գործիքներ

Հայեցակարգը և երկարաժամկետ մակրոտնտեսական կանխատեսումը ռազմավարական կառավարման համակարգի օժանդակ, աջակցող ու վերլուծական գործիքներ են:

Հայեցակարգ – պետության իրավաստեղծ ու ռազմավարական կառավարման գործընթացներին օժանդակելու նպատակով պետական կառավարման համակարգի ցանկացած մարմին կարող է մշակել և հանրային կամ ներքին քննարկման ներկայացնել հայեցակարգեր: Դրանք վերլուծական փաստաթղթեր են, որ վեր են հանում և վերլուծում քաղաքականության նպատակահարմարությունն ու այլընտրանքները: Հայեցակարգը օժանդակ փաստաթուղթ է, որը չի պարունակում իրավական նորմեր և չի կրում պարտադիր բնույթ:

Երկարաժամկետ մակրոտնտեսական կանխատեսում – ռազմավարությունները փոխպայմանավորվում են երկարաժամկետ մակրոտնտեսական կանխատեսման գործիքով, որը մշակվում է ՀՀ ֆինանսների նախարարության կողմից և աջակցում է, միջոլորտային սահմանաչափերի և առաջնահերթությունների սահմանման հարցում:

ՄԱՍ II | Ռազմավարական պլանավորման փաստաթղթերը

Դոկտրին

Դոկտրինը նախանշում է զարգացման երկարաժամկետ տեսլականը՝ սահմանելով բարեփոխումների ընդհանրական ուղղությունն ու շրջանակը:

Այս նպատակին է ծառայում ՀՀ կառավարության կողմից 08.01.2026թ. N 16-Լ որոշմամբ «Հայաստանի տնտեսական և ինստիտուցիոնալ վերափոխման դոկտրինը հաստատելու մասին»[9] որոշման ընդունումը: Դոկտրինը սահմանում է պետական քաղաքականության գերակայությունները, այդ ուղղությամբ առաջընթացը գնահատելու միջազգային առաջընթացի ցուցանիշներ (տե՛ս ստորև), որոնք արտացոլվում են նաև ռազմավարություններում: Դոկտրինի համար չեն սահմանվում խիստ մեթոդական պահանջներ: Այն ընդունվում է կառավարության որոշմամբ և ուղենշային է լինում իրենից բխող 6 ռազմավարությունների մշակման համար:

Քանի որ դոկտրինն ամբողջությամբ կլանվում է և արտացոլվում ռազմավարություններով, այն իրականացման, մշտադիտարկման ու գնահատման առանձին ընթացակարգեր չի նախատեսում:

Համաթիվ	Թիրախ
Fitch Ratings/ Վարկանիշային գործակալություն Moody's Investors Service S&P Global Ratings	BBB Baa2 BBB
Human Development Index (HDI)/ Մարդկային զարգացման համաթիվ	Լավագույն 20-30% երկրների շարքում
Խաղաղության համաշխարհային համաթիվ	
Worldwide Governance Indicators (including the Rule of Law Sub-indicator) Կառավարման համաշխարհային համաթիվ (ներառյալ՝ օրենքի գերակայության ենթացուցիչը)	
Corruption Perception Index/ Կոռուպցիայի ընկալման համաթիվ	
Business Ready (B-Read) Index /	

[9] https://arlis.am/hy/acts/219396/latest

«Բիզնեսին պատրաստ» համաթիվ	
Global Innovation Index (GII)/ Համաշխարհային նորարարական համաթիվ	

Ռազմավարություններ

Ռազմավարությունը բարձր մակարդակի պլանավորման փաստաթուղթ է, որ սահմանում է զարգացման ուղղություններն ու գերակայությունները, դրանց իրագործման համար անհրաժեշտ միջամտություններն ու ռեսուրսները:

Ռազմավարություններն ընդունվում են կառավարության որոշմամբ: Ռազմավարությունները 6-ն են և ամփոփում են ՀՀ Սահմանադրությամբ ամրագրված՝ պետական քաղաքականության ուղղություններն ու նպատակները:

1. **Անվտանգության և արտաքին քաղաքականության**
2. **Մարդկային կապիտալի և բարեկեցության**
3. **Տնտեսական փոխակերպման և կայուն զարգացման**
4. **Տարածքային և ենթակառուցվածքների զարգացման**
5. **Արդարադատության ոլորտի բարեփոխումների**
6. **Հանրային կառավարման բարեփոխումների**

Ռազմավարություններին ներկայացվում են մեթոդական հետևյալ պահանջները՝

- Մշակվում են առնվազն 7 տարվա կտրվածքով:
- Հաստատվում են Կառավարության որոշմամբ:
- Ներդաշնակեցվում են Հայաստանի Հանրապետության և Եվրոպական միության միջև կնքված Համապարփակ և ընդլայնված գործընկերության համաձայնագրով սահմանված նպատակների հետ:[10]

[10] https://www.arlis.am/hy/acts/124389

- Ներդաշնակեցվում են Միավորված ազգերի կազմակերպության կայուն զարգացման նպատակների[11] թիրախների հետ:
- Ներդաշնակեցվում են միջազգային այլ հանձնառությունների հետ:
- Ենթարկվում են խաչվող քաղաքականությունների՝ գենդերային, սոցիալական և կլիմայական հարցերի ու բաց կառավարման սկզբունքների մեյնսթրիմինգի (տե՛ս էջ 61), և հնարավոր ուղղություններում անդրադառնում են սփյուռքի ներառմանը:
- Առաջարկվող բարեփոխումները համահունչ են «թվային՝ ըստ նախագծման» սկզբունքներին՝ լայնորեն կիրառելով արհեստական բանականության ընձեռած հնարավորությունները:
- Կրթական բաղադրիչը դրվում է առաջարկվող բոլոր բարեփոխումների առանցքում:

Ռազմավարությունները ներառում են առնվազն հետևյալ բաժինները՝

1. **Սեղմագիր**
2. **Նախաբան**
3. **Իրավիճակի վերլուծություն**
4. **Արդյունքային շրջանակ**
5. **Միջոցառումների ծրագիր**
6. **Ծախսային շրջանակ**
7. **Իրականացման, մշտադիտարկման ու գնահատման համակարգի նկարագիր**
8. **Ռիսկերի կառավարման համակարգ**

Ցանկալի է, որ ռազմավարությունը սահմանափակվի 20-40 էջերի սահմաններում՝ չհաշված հավելվածները, որտեղ կարող են ներկայացվել առավել մանրամասն վերլուծություններ ու հիմնավորումներ:

Կառուցվածքային բաղադրիչները պետք է համապատասխանեն հստակ ձևաչափերով սահմանված մեթոդական պահանջներին, որոնք կարելի է ներբեռնել այս հղմամբ[12]: Ձևաչափերը մանրամասն բացատրվում են հաջորդիվ: Յուրաքանչյուր բաժնի կազմման համար կարող են օգտագործվել բազմաթիվ մեթոդներ, որոնք ներկայացված են Մաս VI–ում:

Ռազմավարությունները սովորաբար մշակվում են հետևյալ հաջորդական փուլերով:

1) Իրավիճակի վերլուծություն

[11] https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/
[12] https://docs.google.com/spreadsheets/d/129XPANqPNeGoeP7O6AUCro9SXC-LGi92I992Gnffibc/edit?usp=sharing

2) Գերակայությունների որոշում
3) Նպատակների և արդյունքների սահմանում՝ իրենց ցուցանիշներով
4) Միջոցառումների նախագծում
5) Մշտադիտարկման և գնահատման համակարգի կառուցում
6) Ծախսագնահատում և բյուջետավորում
7) Ռիսկերի վերլուծություն և կառավարման պլանի նախագծում

Այդուհանդերձ, համատեքստով, ռեսուրսային սահմանափակումով և այլ գործոններով պայմանավորված՝ հաջորդականությունը կարող է փոխվել, այդ թվում՝ կարող է վերադարձ կատարվել նախորդ փուլերին:

1 Անվտանգություն և արտաքին քաղաքականություն

Ռազմավարությունն առնվազն ընդգրկում է պաշտպանությանը, ազգային անվտանգությանը, արտաքին քաղաքականությանը և ներքին անվտանգությանը, կիբեռանվտանգությանը, պարենային անվտանգությանը և աղետների ռիսկերի կառավարմանը վերաբերող հարցեր: Ռազմավարության համար ուղենիշային կարող են լինել միջազգային հետևյալ համաթվերը՝

Համաշխարհային խաղաղության համաթիվ Global Peace Index[13]	Չափում է երկրի խաղաղասիրությունը երեք հիմնական ոլորտներում՝ (1) հասարակական անվտանգություն և պաշտպանվածություն, (2) շարունակական ներքին և միջազգային հակամարտություններ և (3) ռազմականացում:
Կառավարման համաշխարհային ցուցանիշներ Worldwide Governance Indictors[14]	Չափում է կառավարման որակը 6 ուղղություններով՝ (1) ձայնի իրավունք և հաշվետվողականություն, (2) քաղաքական կայունություն, (3) կառավարման արդյունավետություն, (4) կարգավորման որակ, (5) օրենքի գերակայություն և (6) կոռուպցիայի վերահսկողություն:
Համաշխարհային կիբեռանվտանգության համաթիվ Global Cybersecurity Index[15]	Գնահատվում է հինգ հենասյուներով՝ (1) իրավական միջոցառումներ, (2) տեխնիկական միջոցառումներ, (3) կազմակերպչական միջոցառումներ, (4) կարողությունների զարգացում և (5) համագործակցություն:

[13] https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2025/06/Global-Peace-Index-2025-web.pdf
[14] https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access
[15] https://www.itu.int/epublications/publication/global-cybersecurity-index-2024

2 Մարդկային կապիտալ և բարեկեցություն

Ռազմավարությունն առնվազն ընդգրկում է ժողովրդագրությանը (ներառյալ՝ միգրացիային), առողջապահությանը, առողջ ապրելակերպին և սպորտին, շրջակա միջավայրի պահպանությանը, ֆորմալ և ոչ ֆորմալ կրթությանը, հիմնարար գիտությանը, մշակույթին և սոցիալական պաշտպանությանը, այդ թվում՝ աղքատությանը, զբաղունակությանը վերաբերող հարցեր: Ռազմավարության համար ուղենիշային կարող են լինել միջազգային հետևյալ համաթվերը՝

Մարդու զարգացման համաթիվ Human Development Index[16]	Չափում է երեք հիմնական չափանիշներ՝ (1) երկար և առողջ կյանք (կյանքի տևողություն), (2) գիտելիքներ/կրթություն (ուսումնառության միջին և սպասվող տարիներ) և (3) արժանապատիվ կենսամակարդակ (մեկ շնչի հաշվով ՀՆԱ):
Գենդերային խզվածքի համաթիվ Gender Gap Index[17]	Համեմատում է գենդերային հավասարության ներկայիս վիճակը և զարգացումը չորս հիմնական չափորոշիչներով (ենթաինդեքսներ). (1) տնտեսական մասնակցություն և հնարավորություններ, (2) կրթական մակարդակ, (3) առողջություն և գոյատևում, և (4) քաղաքական զորացում:
Շրջակա միջավայրի կատարողականի համաթիվ Environmental Performance Index[18]	Չափում է, թե ինչպես են երկրները պաշտպանում իրենց շրջակա միջավայրը և էկոհամակարգերը՝ կենտրոնանալով (1) շրջակա միջավայրի առողջության, (2) էկոհամակարգի կենսունակության և (3) կլիմայի փոփոխության կատարողականի վրա:

[16] https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2025
[17] https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/
[18] https://epi.yale.edu/downloads/2024-epi-report-20250106.pdf

Համաշխարհային սոցիալական առաջընթացի համաթիվ Social Progress Index[19]	Հիմնվելով երեք չափորոշիչների վրա՝ (1) հիմնական մարդկային կարիքներ, (2) բարեկեցության հիմքեր, (3) հնարավորություններ՝ չափում է հասարակության կենսական կարիքները բավարարելու և քաղաքացիների զարգացման պայմաններ ստեղծելու կարողությունը՝ անկախ տնտեսական ցուցանիշներից:

[19] https://hdr.undp.org/content/2025-global-multidimensional-poverty-index-mpi#/indicies/MPI

3 Տնտեսական փոխակերպում և կայուն զարգացում

Ռազմավարությունն առնվազն ընդգրկում է տնտեսության կառուցվածքային, այդ թվում՝ կանաչ վերափոխմանը, զբաղվածությանը, բնական ռեսուրսների կառավարմանը, նորարարությանը, բարձր տեխնոլոգիաների, առևտրի, ֆինանսական համակարգի ու կապիտալի շուկայի, ներդրումների խթանմանը վերաբերող հարցեր: Ռազմավարության համար ուղենիշային կարող են լինել միջազգային հետևյալ համաթվերը՝

Համաշխարհային նորարարության համաթիվ Global Innovation Index[20]	Չափում է 7 հենասյուներ՝ (1) հաստատություններ, (2) մարդկային կապիտալ և հետազոտություն, (3) ենթակառուցվածքներ, (4) շուկայի կատարելագործվածություն, (5) բիզնեսի կատարելագործվածություն, (6) գիտելիքների և տեխնոլոգիական արդյունքներ, (7) ստեղծագործական արդյունքներ:
Տնտեսական ազատության ինդեքս Index of Economic Freedom[21]	Դասակարգում է երկրները՝ օգտագործելով չորս հենասյուներ՝ (1) օրենքի գերակայություն, (2) կառավարության չափ, (3) կարգավորման արդյունավետություն և (4) բաց շուկաներ:
ԱԲ պատրաստվածության ինդեքս AI Preparadness Index[22]	Գնահատում է չորս հիմնական հենասյուներ՝ (1) թվային ենթակառուցվածքներ, (2) մարդկային կապիտալ և աշխատանքային քաղաքականություն, (3) նորարարություն և (4) տնտեսական

[20] https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/2025/index
[21] https://www.heritage.org/index/pages/report
[22] https://www.imf.org/external/datamapper/AI_PI@AIPI/ADVEC/EME/LIC

	ինտեգրացիա, կարգավորում և էթիկա:
Տնտեսական բարդության համաթիվ Economic Complexity Index[23]	Չափում է երկրի տնտեսական արտադրողական կարողությունները, զարգացումը և աճի ներուժը տնտեսական բարդության տեսանկյունից:
«Գործարարությանը պատրաստ» համաթիվ B-Ready Index[24]	Գնահատելով կարգավորող շրջանակը, մատուցվող հարակից հանրային ծառայությունները և այդ համակարգերի գործառնական արդյունավետությունը՝ չափում է տնտեսության բիզնես միջավայրը՝ ընդգրկելով տասը հիմնական ոլորտներ՝ (1) բիզնեսի մեկնարկը, (2) բիզնեսի տեղը, (3) կոմունալ ծառայությունները, (4) աշխատանքը, (5) ֆինանսները, (6) առևտուրը, (7) հարկումը, (8) վեճերի լուծումը, (9) մրցակցությունը և (10) անվճարունակությունը:

[23] https://atlas.cid.harvard.edu/
[24] https://www.worldbank.org/en/businessready

4 Տարածքային և ենթակառուցվածքային զարգացում

Ռազմավարությունն առնվազն ընդգրկում է հողերի կառավարմանը, քաղաքաշինությանը և տարածական պլանավորմանը, տրանսպորտին և տրանսպորտային ենթակառուցվածքին (այդ թվում՝ ուղիներին, ճանապարհներին և ճանապարհային անվտանգությանը), կապին և հեռահաղորդակցության ենթակառուցվածքին (այդ թվում՝ մալուխային ցանցին), ջրային համակարգերին, թափոններին, էներգետիկական ենթակառուցվածքներին և արտադրությանը վերաբերող հարցեր: Ռազմավարության համար ուղենիշային կարող են լինել միջազգային հետևյալ համաթվերը՝

Լոգիստիկ կատարողականի ինդեքս Logistics Performance Index[25]	Գնահատում է երկրների ենթակառուցվածքային ու լոգիստիկ պատրաստվածությունն ու զարգացվածությունը միջազգային առևտուր անելու համար՝ հետևյալ ուղղություններով՝ (1) մաքսային ծառայություն, (2) ենթակառուցվածքներ, (3) բեռնափոխադրումների կազմակերպման հեշտություն, (4) լոգիստիկ ծառայությունների որակ, (5) հետևողականություն, և (6) ժամանակին լինելը:
Էներգիայի փոխակերպման ինդեքս Energy Transition Index[26]	Չափում է էներգետիկ կայունության մակարդակը, որոնք պայմանավորված են (1) էներգիայի գների իջեցմամբ, (2) սուբսիդիաների բարեփոխումներով, (3) էներգիայի և արտանետումների ինտենսիվության նվազմամբ և (4) մաքուր էներգիայի մասնաբաժնի աճով:

[25] https://lpi.worldbank.org/en/home
[26] https://reports.weforum.org/docs/WEF_Fostering_Effective_Energy_Transition_2025.pdf

Շրջակա միջավայրի կատարողականի ինդեքս Environmental Performance Index[27]	Չափում է, թե ինչպես են երկրները պաշտպանում իրենց շրջակա միջավայրը և էկոհամակարգերը՝ կենտրոնանալով (1) շրջակա միջավայրի առողջության, (2) էկոհամակարգի կենսունակության և (3) կլիմայի փոփոխության կատարողականի վրա:

5 Արդարադատություն

[27] https://epi.yale.edu/downloads/2024-epi-report-20250106.pdf

Ռազմավարությունն առնվազն ընդգրկում է դատական համակարգին և վեճերի լուծման դատական և արտադատական եղանակներին, մարդու իրավունքների պաշտպանությանը, հակակոռուպցիոն քաղաքականությանը, քրեակատարողական և պրոբացիայի համակարգերի զարգացմանը, ինչպես նաև ինստիտուցիոնալ իրավական բարեփոխումներին վերաբերող հարցեր: Ռազմավարության համար ուղենիշային կարող են լինել միջազգային հետևյալ համաթվերը՝

Կառավարման համաշխարհային ցուցանիշներ Worldwide Governance Indicators[28]	Չափում է կառավարման որակը 5 ուղղություններով՝ (1) ձայնի իրավունք և հաշվետվողականություն, (2) քաղաքական կայունություն, (3) կառավարման արդյունավետություն, (4) կարգավորման որակ, (5) օրենքի գերակայություն և (6) կոռուպցիայի վերահսկողություն:
Կոռուպցիայի ընկալման համաթիվ Corruption Perception Index[29]	Չափում է հանրային հատվածում կոռուպցիայի ընկալումը՝ օգտագործելով փորձագիտական գնահատականներ և հարցումներ՝ կենտրոնանալով (1) կաշառակերության, (2) միջոցների չարաշահման, (3) պաշտոնեական դիրքի չարաշահման, (4) բյուրոկրատիայի և (5) հովանավորչության խնդիրների վրա:
Ժողովրդավարության համաթիվ Democracy Index[30]	Չափում է ժողովրդավարացման աստիճանը՝ օգտագործելով 60 ցուցանիշներ հինգ հիմնական կատեգորիաներում՝ (1) ընտրական գործընթաց և բազմակարծություն, (2)

[28] https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access
[29] https://www.transparency.org/en/cpi/2024

[30] https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2024/

կառավարության գործունեություն, (3) քաղաքական մասնակցություն, (4) քաղաքական մշակույթ և (5) քաղաքացիական ազատություններ:

6 Հանրային կառավարման բարեփոխումներ

Ռազմավարությունն առնվազն ընդգրկում է քաղաքականությունների մշակմանը, տեղական ինքնակառավարմանը, հանրային ֆինանսների և ակտիվների կառավարմանը, ծառայությունների և վարչարարական գործառույթների կատարելագործմանը, տվյալների կառավարմանն ու թվային փոխակերպմանը, ինչպես նաև հանրային կառավարման համակարգում մարդկային ռեսուրսների կառավարմանը վերաբերող հարցեր: Ռազմավարության համար ուղենիշային կարող են լինել միջազգային հետևյալ համաթվերը՝

Է-կառավարման զարգացման համաթիվ E-Government Development Index[31]	Գնահատում է երկրների թվային կառավարման հասունությունը՝ հիմնվելով (1) առցանց ծառայությունների, (2) հեռահաղորդակցության ենթակառուցվածքների և (3) մարդկային կապիտալի վրա:
Կառավարման համաշխարհային ցուցանիշներ Worldwide Governance Indicators[32]	Չափում է կառավարման որակը 5 ուղղություններով՝ (1) ձայնի իրավունք և հաշվետվողականություն, (2) քաղաքական կայունություն, (3) կառավարման արդյունավետություն, (4) կարգավորման որակ, (5) օրենքի գերակայություն և (6) կոռուպցիայի վերահսկողություն:
ՏՀԶԿ ՍԻԳՄԱ ՀԿԲ սկզբունքներ OECD SIGMA PAR Principles[33]	Չափում է հանրային կառավարման որակը հետևյալ ուղղություններով՝ (1) ռազմավարական պլանավորում և շարունակական կատարելագործում, (2) քաղաքականությունների մշակում և համակարգում, (3) հանրային ծառայության և մարդկային ռեսուրսների կառավարում,

[31] https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-e-Government-Development-Index
[32] https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access
[33] https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-armenia-2025_f996600c-en.html

	(4) հաշվետվողականություն և վերահսկողություն, (5) ծառայությունների մատուցում և թվայնացում, (6) հանրային ֆինանսների կառավարում:
Արհեստական բանականության (ԱԲ) պատրաստվածության համաթիվը AI Preparedness Index կամ AIPI[34]	Գնահատում է տարբեր երկրների պատրաստվածությունը՝ մասշտաբով ներդնելու ԱԲ տեխնոլոգիաները և օգտվելու դրանց տնտեսական առավելություններից:

[34] https://www.imf.org/external/datamapper/datasets/AIPI

Իրավիճակի վերլուծություն

Խնդիրների բացահայտումը և սահմանումը ռազմավարական պլանավորման և քաղաքականության մշակման շրջափուլի ամենակարևոր և հիմնաքարային փուլն է: Որքան ճշգրիտ և հստակ են սահմանված խնդիրները, այնքան առավել արդյունավետ են նախանշվում դրանց լուծման ուղիները: Քաղաքականությունները կարող են մշակվել ոչ միայն համակարգում առաջացած խնդիրների հասցեագրման կամ լուծման նպատակով, այլև միջավայրի դրական ազդակները, միտումները և հնարավորությունները ի նպաստ ապագա զարգացումների օգտագործելու համար: Խնդիրները սովորաբար վեր են հանվում հետևյալ գործընթացով՝

Տեղեկատվության հավաքագրում՝ տվյալ ոլորտի մասին պատկեր կազմելու նպատակով.

Համակարգում առկա խնդիրների և հնարավորությունների բացահայտումը նպատակահարմար է սկսել դրա նախապատմությունը ուսումնասիրելուց (նախկինում խնդրի լուծման համար օգտագործված մեթոդը, դրա լուծման վրա ազդեցություն ունեցած այլ քաղաքականություններ և իրադարձություններ) ՝ հաշվի առնելով քաղաքականության մշակման ժամանակահատվածին բնորոշ քաղաքական, սոցիալական, տնտեսական, բնապահպանական և այլ բնույթի առանձնահատկությունները և ընկալումները: Խնդրի նախապատմությունը վերլուծելու համար անհրաժեշտ է պատասխանել ստորև ներկայացված հարցերին՝

- Ե՞րբ և ինչպե՞ս է առաջացել խնդիրը:
- Որո՞նք են խնդրի պատճառները:
- Ո՞րն է խնդրի քաղաքական, պատմական, իրավական, սոցիալական և տնտեսական համատեքստը:
- Ինչո՞վ է խնդիրը արժանացել հանրության ուշադրությանը:
- Ո՞ւմ վրա է բացասական ազդեցություն թողնում խնդիրը և ինչպե՞ս:
- Ի՞նչ քաղաքականություններ են իրականացվել նախկինում խնդիրը լուծելու նպատակով:
- Որո՞նք էին այդ քաղաքականությունների արդյունքները:
- Որո՞նք էին նախկինում մշակված և իրականացված քաղաքականությունների բացերը և թերությունները:

Ուսումնասիրության ժամանակ տվյալները կարող են հավաքագրվել՝

- Երկրորդային տվյալների՝ առկա հաշվետվությունների, վերլուծությունների և

վիճակագրական տվյալների հավաքագրման միջոցով,

- Հարցումների, շահակիրների հետ ֆոկուս-խմբային քննարկումների և այլ եղանակներով առաջնային տվյալների հավաքագրման միջոցով:

Խնդիրների քարտեզագրում

Ենթադրում է առաջնային և երկրորդային տվյալների հիման վրա դրական և բացասական բոլոր միտումների քարտեզագրում: Կարևոր է, որ այս փուլում վեր հանվեն հնարավոր բոլոր խնդիրները՝ առանց դրանք զտելու: Գործընթացի մասնակցայնությունը կարող է ապահովել լավագույն արդյունքը: Հավաքագրված տեղեկության օգնությամբ հնարավոր է բացահայտել համակարգում առկա հիմնական խնդիրները և հնարավորությունները, ինչպես նաև դրանց խորքային պատճառահետևանքային կապերը: Կարևոր է նաև համադրելի երկրների հետ համեմատականների իրականացումը, ինչը հնարավորություն կտա նաև բացահայտելու Հայաստանի գլոբալ մրցունակության խոչընդոտները: Քննարկումներում անհրաժեշտ է անդրադառնալ ոչ միայն ներքին՝ համակարգային խնդիրներին, այլև արտաքին գործոններին, որքան էլ դժվար լինի դրանց վրա ներգործություն ունենալը:

Խնդիրների խմբավորում և ճշգրտում

1. Կրկնվող կամ նույնանման խնդիրների միավորում,
2. Անորոշ կամ մակերեսային ձևակերպումների հեռացում,
3. Խնդիրների խմբավորում ու դասակարգում՝ ըստ հստակ սահմանված չափանիշի, օրինակ՝ մասշտաբ, լուծման հրատապություն կամ այլ:

Կախված քննարկվող խնդրի մակարդակից՝ կարող են կիրառվել տարբեր գործիքներ, որոնք մանրամասն ներկայացված են Մաս VI-ում:

Մակրո մակարդակ	Ոլորտային մակարդակ	Ենթաոլորտային մակարդակ
Porter's Diamond of National Advantage (Փորթերի Ազգային Առավելության Ադամանդ)	Foresight (Ֆորսայթ)	Policy Failures Analysis (Քաղաքականության ձախողումների վերլուծություն)
PESTEL (ՓԵՍԹԵԼ)	Strategy Diamond (Ռազմավարության ադամանդ)	SWOT Analsyis (ՍՎՈՏ վերլուծություն)
Three Horizons (Երեք Հորիզոններ)	Scenario Planning (Սցենարային պլանավորում)	Decision Tree (Որոշումների Ծառ)
		Five "Why" Analysis (Հինգ «ինչուների» վերլուծություն)

Գերակայությունների որոշում

Եթե ամեն ինչ առաջնահերթ է, ապա ոչինչ առաջնահերթ չէ: Գերակայությունների որոշման փուլում սահմանվում են պետական քաղաքականության առաջնահերթությունները: Այս փուլի հիմնական խնդիրներն են՝

- Որոշակիացնել վերհանված խնդիրները (հնարավորությունները) և դասակարգել դրանք,
- Համաձայնություն ձեռք բերել ամենակարևոր խնդիրների հարցում,
- Նախանշել բարեփոխումների հիմնական ուղղությունները, ինչպես նաև ռազմավարական պլանավորման փաստաթղթի շրջանակն ու ժամանակային հորիզոնը:

Եթե ուսումնասիրման ենթակա ոլորտում սահմանված չեն գերակայություններ և առաջնահերթություններ (օր.՝ Կառավարության ծրագրով), անհրաժեշտ է նախորդ փուլում առանձնացված խնդիրները դասակարգել՝ ըստ հրատապության, կարևորության և մասշտաբի: Վերջինիս նպատակն է բացահայտել խնդիրների, հնարավորությունների և նպատակների գերակայությունները՝ կենտրոնանալու համար ամենաառաջնային լուծում պահանջողների վրա:

Ցանկալի է, որ յուրաքանչյուր ռազմավարության համար ձևակերպվի առավելագույնը 3–5 գերակայություն՝ հիմնվելով նախորդ փուլում վերհանված առանցքային խնդիրների վրա: Գերակայությունները կարող են սահմանվել Դելֆիի մեթոդով՝ ինչպես ռազմավարությունների մշակման համար ստեղծված աշխատանքային խմբերի, այնպես էլ փորձագետների շրջանում, օրինակ՝ հաջորդիվ ներկայացված գնահատման միջոցով:

Հրատապություն

- Արդյո՞ք վեր հանված խնդիրը զգայուն է և կարո՞ղ է սրվել կամ առհասարակ չլուծվել ժամանակին չհասցեագրվելու դեպքում:
- Արդյո՞ք խնդիրը պարունակում է անմիջական սպառնալիքներ հանրային անվտանգությանը, կայունությանը կամ համակարգի գործառնությունների շարունակականությանը:

Կարևորություն

- Արդյո՞ք խնդիրը երկարաժամկետ ազդեցություն ունի ոլորտի վրա:
- Արդյո՞ք առաջ քաշված խնդրի լուծումը կնպաստի ռազմավարական գերակայությունների ու նպատակների իրականացմանը:

Մասշտաբ

- Որքանո՞վ է տարածված խնդրի ազդեցությունը:
- Շահառու կողմերի ո՞ր խմբերն են ազդեցության ենթարկվում և որքանո՞վ:

Հարցերի հրատապությունը, կարևորությունը և մասշտաբը անհրաժեշտ է գնահատել՝ ըստ բարձր, միջին և ցածր չափանիշների և յուրաքանչյուր գնահատականին համապատասխան բալային միավորներ սահմանել (բարձր՝ 3, միջին՝ 2, ցածր՝ 1): Այնուհետև անհրաժեշտ է յուրաքանչյուր խնդրի համար ստանալ սահմանված միավորների հանրագումարը և դրա հիման վրա որոշումներ ընդունել:

Նպատակների և ցուցանիշների սահմանում

Համակարգի ուսումնասիրման արդյունքում վեր հանված խնդիրները և հնարավորություններն ըստ առաջնահերթությունների դասակարգելուց հետո սահմանվում է արդյունքային շրջանակը, որը կազմված է Նպատակների ու ցուցանիշների համակարգից:

Ռազմավարական նպատակները և ենթանպատակները առանցքային դրույթներ են, որոնք սահմանում են բարեփոխումների ուղղությունը՝ բացահայտված խնդիրներին լուծում տալու, ինչպես նաև ակնկալվող արդյունքները հստակեցնելու նպատակով: Նպատակների և խնդիրների ճիշտ ձևակերպումը կարևոր է ճշգրիտ թիրախներ և ցուցանիշներ, արդյունավետ միջոցառումներ սահմանելու, մշտադիտարկման և գնահատման արդյունավետությունն ապահովելու և արդյունքների վրա հիմնված կառավարում իրականացնելու նպատակով:

Նպատակների սահմանման փուլում, համաձայն որոշված գերակայությունների, բազմաշահառու ու բազմամակարդակ քննարկումների արդյունքում նույնականացվում են սահմանված խնդիրների լուծմանն ու իրավիճակի բարելավմանն ուղղված նպատակները, որոնք պետք է լինեն հատուկ, չափելի, իրագործելի, համապատասխան և ժամանակով սահմանափակված (համապատասխանեն «SMART» մոդելին՝ ներկայացված Աղյուսակ 1-ում) : Նպատակների թիվը պետք է լինի սահմանափակ (առավելագույնը 5 ռազմավարական նպատակ յուրաքանչյուր ռազմավարության համար) ՝ ողջամիտ իրագործելիություն ապահովելու նպատակով:

Արդյունքային շրջանակն ունի հստակ աստիճանակարգություն, ինչպես ներկայացված է Գծապատկեր 3-ում: Զարգացման դոկտրինը սահմանում է տեսլականը՝ իր վերջնարդյունքի ցուցանիշներով: Դրանից բխում են ռազմավարությունները՝ իրենց վերջնարդյունքի և միջանկյալ արդյունքի ցուցանիշներով:

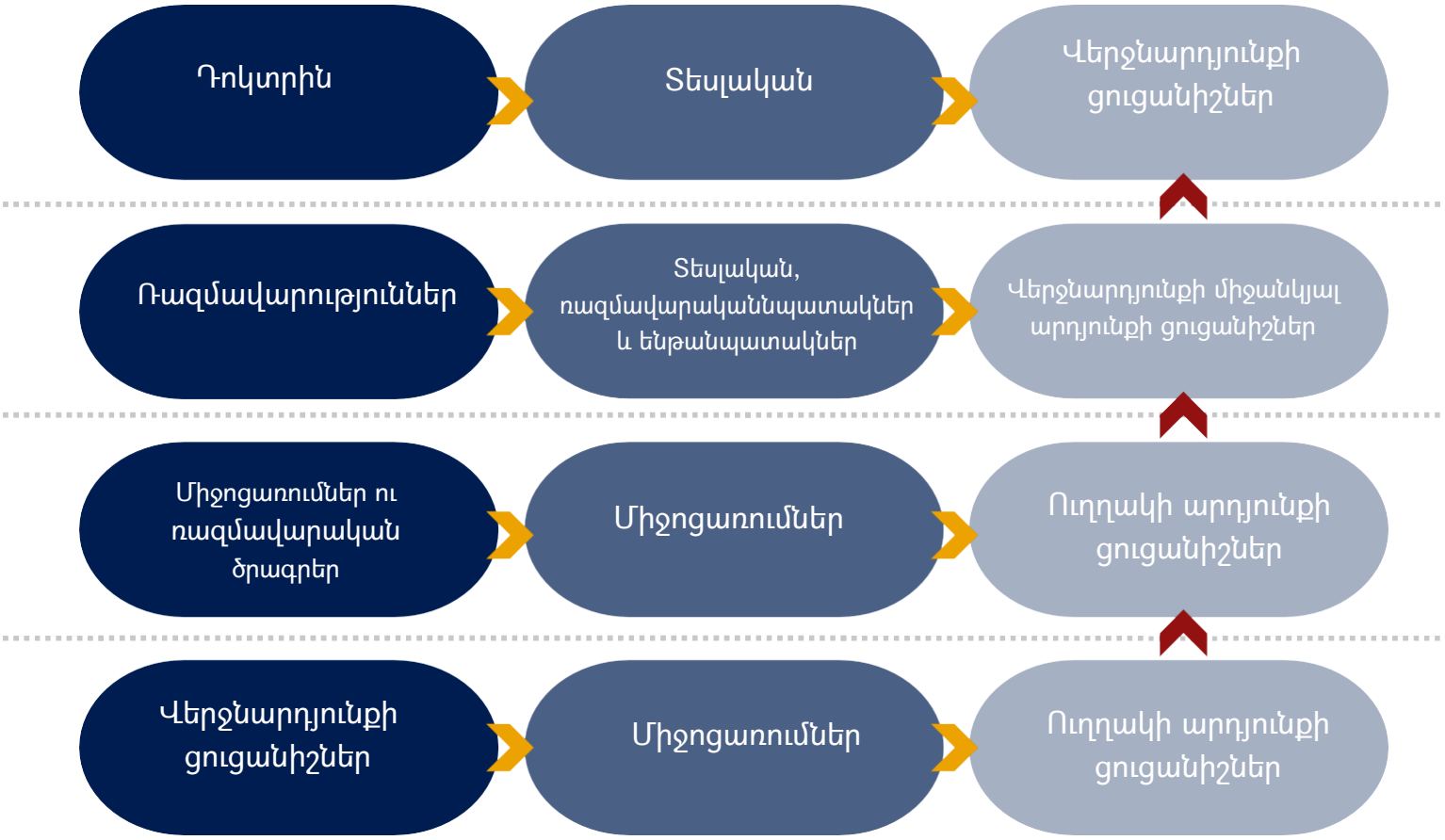
Ռազմավարությունների միջոցառումների ծրագրերը, ռազմավարական ծրագրերը և գերատեսչությունների գործողությունների ծրագրերը սահմանում են վերոնշյալ նպատակներին ու թիրախներին հասնելու միջոցառումները և չափվում են ուղղակի արդյունքի ցուցանիշներով:

Աղյուսակ 1. SMART նպատակները

SMART բաղադրիչը	Հարցադրումը, որ ձևակերպումը կհամապատասխանեցնի բաղադրիչին
Specific/Հստակ Նպատակները ճշգրիտ են և կոնկրետ՝ չհանգեցնելով տարընթերցումների:	1. Ի՞նչ գործընթաց ենք ուզում իրականացնել (կառավարել, զարգացնել, կառուցել, պլանավորել, իրականացնել), 2. Ո՞վ է մասնակցում դրա իրականացմանը: 3. Ինչպե՞ս ենք պատրաստվում դա իրականացնել:
Measurable/Չափելի Պետք է հնարավոր լինի սահմանել ցուցանիշներ, որոնք ցույց կտան, թե որքանով են նպատակները կյանքի կոչվել:	1. Ինչպե՞ս ենք իմանալու, թե նպատակների իրականացման փուլում առաջընթաց է գրանցվել: 2. Կա՞ն տվյալներ, որ կարող են հաշվարկվել: 3. Առկա ե՞ն հասանելի աղբյուրներ:
Achievable/Իրագործելի Դրանք հասանելի են՝ առկա ռեսուրսները և սահմանափակումները հաշվի առնելով:	1. Կա՞ն սահմանափակումներ և խնդիրներ, որոնք խոչընդոտում են նպատակի իրականացմանը: 2. Հնարավո՞ր է նպատակին հասնել առկա ռեսուրսներով:
Relevant/ Համապատասխան Այն պետք է լուծի իրական խնդիրներ:	1. Արդյո՞ք այն լուծում է իրական խնդիրներ, որոնք բխում են սահմանված առաջնահերթություններից:
Time-bound/Ժամանակով	1. Ե՞րբ է նախատեսվում հասնել սահմանված

սահմանափակված Ունեն ցանկալի արդյունքներին հասնելու հստակ ժամկետ:	նպատակ(ներ)ին: 2.Հնարավո՞ր է իրատեսական ժամկետ սահմանել իրականացման համար:

Գծապատկեր 3. Արդյունքային շրջանակ



Տեսլականը ձևակերպում է ապագա ցանկալի կարգավիճակը կամ վերջնական նպատակը, որին համակարգն ու քաղաքականությունները ձգտում են հասնել իրենց միջամտությունների արդյունքում: Դոկտրինը սահմանում է պետության զարգացման ընդհանուր հեռանկարը, իսկ յուրաքանչյուր ռազմավարություն սահմանում է իր ուղղության տեսլականը: Տեսլականը չափվում է վերջնարդյունքի ցուցանիշներով:

Վերջնարդյունքը հանրային քաղաքականության նպատակադրված դրական վերափոխիչ հետևանքն է հանրային բարեկեցության, մարդու իրավունքների ու ազատությունների և միջավայրի վրա, և վերջինիս ցուցանիշը որակական կամ քանակական գործոն կամ փոփոխական է, որի միջոցով չափվում է վերջնարդյունքի

իրականացման մակարդակը: Վերջնարդյունքի ցուցանիշները սովորաբար միջազգային համաթվեր են լինում՝ մի քանի բաղադրիչներով: Կարևոր է շեշտելը, որ այս մակարդակի ցուցանիշները հաճախ կարող են ուղիղ պատճառահետևանքային կապերով կապված չլինեն նախորդ մակարդակի ցուցանիշների կամ իրականացվող միջոցառումների հետ: Երբեմն էլ դրանց վրա ներազդելը կարող է վեր լինել հանրային իշխանության մարմինների լիազորությունների շրջանակից: Սակայն միջազգային ցուցանիշները դիտարկվում են իբրև պրոքսի՝ կողմնորոշիչ նշաձող, որին անհրաժեշտ է ձգտել հասնել՝ մրցունակությունն ապահովելու նպատակով: Իբրև վերջնարդյունքի ցուցանիշ՝ յուրաքանչյուր ռազմավարության համար սահմանված է միջազգային համաթվերի համախումբ՝ ներկայացված 16-26-ում և հասանելի հետևյալ հղմամբ (տե՛ս **«Համաթվեր»** ֆայլը):[35]

Տեսլականից բխում են **ռազմավարական նպատակներն ու ենթանպատակները**, որոնք, ի տարբերություն տեսլականի, ռազմավարությամբ սահմանված խնդիրների լուծման հետևանքով ակնկալվող առավել SMART արդյունքներ են: Վերջիններս չափվում են **վերջնարդյունքի ու միջանկյալ արդյունքի ցուցանիշներով**:

Ռազմավարական նպատակների և ենթանպատակների ցուցանիշներն ապահովում են ավելի հստակ չափողականություն: Ցանկալի է դրանք արտացոլել քանակական ու որակական այնպիսի SMART ցուցանիշներով, որոնք կառավարելի են, արտացոլում են պետության միջամտության պատճառահետևանքային կապերը և հավաքագրվում են հանրային իշխանության մարմինների կողմից: Եթե ցուցանիշը չի հավաքագրվում, ապա ռազմավարական փաստաթղթի միջոցառումների ծրագրով անհրաժեշտ է նախատեսել վերջինիս հավաքագրումը՝ իբրև միջոցառում:

Նաև անհրաժեշտ է խուսափել ցուցանիշների բազմաքանակությունից՝ անհարկի վարչարարական ծանրաբեռնվածությունից խուսափելու նպատակով: Նպատակները ձևակերպում են ցանկալի փոփոխությունը, իսկ ցուցանիշները չափում են այդ փոփոխությունը: Յուրաքանչյուր ցուցանիշ պետք է ունենա իր **ելակետային և թիրախային արժեքները**: Ելակետային արժեքը ցուցանիշի ամենաթարմ տվյալն է, որը հասանելի է, իսկ թիրախայինը՝ ցանկալի արժեքը, որին ձգտելու ենք հասնել ռազմավարությունների արդյունքում:

Ցուցանիշները լինում են քանակական՝ թվային (օր.՝ բացարձակ արժեք, %, հարաբերակցություն), և որակական՝ ընկալումներ և որակի գնահատականներ (օր.՝ համապատասխանություն, գոհունակություն): Նպատակները և վերջիններիս ցուցանիշները՝ իրենց ելակետային ու թիրախային արժեքներով, կազմում են

[35] https://docs.google.com/spreadsheets/d/129XPANqPNeGoeP7O6AUCro9SXC-LGi92I992Gnffibc/edit?gid=0&gid=0

ռազմավարական փաստաթղթի արդյունքային շրջանակը, որն անհրաժեշտ է մշակել՝ համաձայն ձևաչափի (տե՛ս **«Արդյունքային շրջանակ»** ֆայլը):[36]

Կարևոր է արդյունքային շրջանակում նաև տալ կապերը միջազգային պարտավորությունների, այդ թվում՝ Կայուն զարգացման նպատակների և Համապարփակ և ընդլայնված գործընկերության համաձայնագրի հանձնառությունների հետ:

Միջոցառումների նախագծում

Ենթանպատակներին հասնելու համար ռազմավարությունների միջոցառումների ծրագրով սահմանվում են **միջոցառումներ**, որոնք հնարավորության դեպքում անհրաժեշտ է հնարավորինս խմբավորել բյուջետային ծրագրի տրամաբանությամբ: Միջոցառումները հանրային իշխանության մարմինների կողմից, համակարգմամբ կամ ֆինանսավորմամբ իրականացվող միջամտություններ են, որոնք չափվում են **ուղղակի արդյունքի ցուցանիշներով**: Վերջիններս միջամտության անմիջական հետևանքն են (ծառայություն, արտադրանք, ապրանք և այլն) :

Միջոցառումների ծրագիրն ընդգրկում է ռազմավարության ողջ ժամանակահատվածը, սակայն առավել մանրամասն ներկայացնում է առաջիկա 3 տարիների անելիքները՝ յուրաքանչյուր տարի ավելացնելով ևս մեկ տարվա պլանավորումը՝ ՄԺԾԾ տրամաբանությանը համապատասխան:

Միջոցառումները կարող են լինել՝

- **Կարգավորումներ** (Regulation) - սովորաբար իրավակարգավորումներ են, որոնք սահմանում են կանոններ, ստանդարտներ ու պարտավորություններ հանրային և մասնավոր հատվածների համար: Կարգավորումները նպաստում են կարգապահության և չափանիշների պահպանմանը:

- **Ֆինանսական գործիքներ** (Financial Instruments) - պետական բյուջեից ֆինանսավորում, հարկային արտոնություններ, սուբսիդիաներ և այլ ֆինանսական գործիքներ են:

- **Տեղեկատվական գործիքներ** (Information Instruments) - հանրային իրազեկման, ուսուցման, գիտելիքների փոխանակման և խորհրդատվական գործիքներ են, որ նպաստում են քաղաքականության մասին հանրային տեղեկատվության տարածմանը և կարող են աջակցել առարկայական փոփոխությունների իրականացմանը, օրինակ՝ վարքաբանական ներգործության միջոցով:

[36] https://docs.google.com/spreadsheets/d/129XPANqPNeGoeP7O6AUCro9SXC-LGi92I992Gnffibc/edit?usp=sharing

- **Կամավոր համաձայնություններ** (Voluntary Agreements) - պետության և մասնավոր հատվածի միջև փոխշահավետ համաձայնություններ, որոնք նպատակ ունեն խրախուսելու ինքնակարգավորումը և համագործակցությունը: Ապահովում են համագործակցության ու փոխադարձ շահերի շրջանակում գործողություններ իրականացնելու հնարավորություն:
- **Ինստիտուցիոնալ բարեփոխումներ** (Institutional Reforms) – գործ ունեն պետական համակարգի փոփոխությունների, նոր մարմինների ստեղծման կամ առկա կառույցների վերակազմավորման հետ, ինչը նպաստում է քաղաքականությունների արդյունավետ իրականացմանը և բարելավում է պետական կառավարման որակը: Նախքան միջոցառումների նախագծումը, կարևոր է բացահայտել խնդրին առնչվող քաղաքականության իրականացման հնարավոր այլընտրանքները, դրանց արժեքը և համեմատությունը: Սա նպաստում է ռեսուրսների արդյունավետ բաշխմանը:

Քաղաքականությունների այլընտրանքների բացահայտումն ու համեմատությունը հնարավոր է իրականացնել մի շարք մեթոդներով՝ ծախսերի և օգուտների վերլուծություն (cost-benefit analysis), ծախսարդյունավետության վերլուծություն (cost-effectiveness analysis), իրագործելիության ուսումնասիրություն (feasibility analysis) և այլ մեթոդներով, որոնք ներկայացված են Մաս VI–ում:

Քաղաքականության այլընտրանքները վեր հանելիս կարևոր է վեր հանել՝

- լուծումները, որոնք կիրառվել են այլ երկրներում, վերաբերելի են Հայաստանի համատեքստին, հիմնված են կոնկրետ քաղաքականության համեմատական վերլուծության վրա և գրանցել են հաջողություններ,
- լուծումները, որոնք կիրառվել են նախկինում՝ շեշտը դնելով դրանցում ի հայտ եկած
- մարտահրավերների և քաղված դասերի վրա,
- լուծումներ, որոնք հաջողությամբ կիրառվում են այլ քաղաքականություններում,
- պետական կառույցների կողմից իրականացվող պիլոտային ծրագրեր, որոնց արդյունքները դրական գնահատականի են արժանացել:

Միջոցառումների ծրագիրը մշակվում է՝ համաձայն սույն հղմամբ (տե՛ս **«Միջոցառումների ձևանմուշ»** ֆայլը)[37] սահմանված ձևանմուշի: Միջոցառումները պետք է լինեն հստակ, ունենան պատշաճ նկարագրություն՝ տարընթերցումներից

[37] https://docs.google.com/spreadsheets/d/129XPANqPNeGoeP7O6AUCro9SXC-LGi92I992Gnffibc/edit?usp=sharing

խուսափելու նպատակով, սահմանեն մեկնարկ ու իրականացման վերջնաժամկետ և հստակ պատասխանատու մարմիններ՝ կատարող ու համակատարողներ:

Միջոցառումների ծրագիրն ընդգրկում է ռազմավարության ողջ ծածկույթը՝ առավել մանրամասն ներկայացնելով առաջիկա 3 տարիների միջոցառումները, որոնք յուրաքանչյուր տարի թարմացվում են հաջորդ երեք տարիների համար՝ համապատասխանելով ՄԺԾԾ-ի շրջափուլին և ելնելով ֆիսկալ սահմանափակումներից ու հստակեցված ծախսային առաջնահերթություններից:

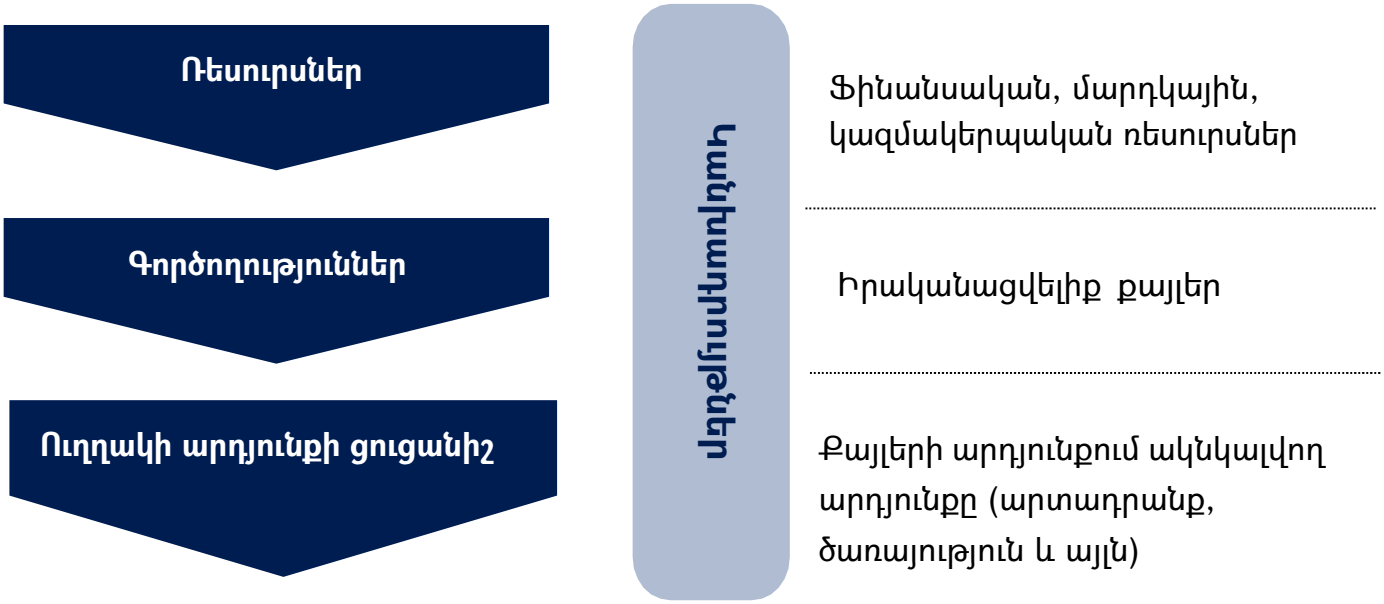
Միջոցառումները նախագծելիս պետք է առաջնորդվել «թվային՝ ըստ նախագծման» սկզբունքով՝ առաջնահերթություն տալով ծառայությունների ու համակարգերի թվային լուծումներին: Բոլոր ռազմավարությունները պետք է նաև նախատեսեն կրթական, կարողությունների զարգացման միջոցառումներ, որոնք ներդաշնակ կլինեն Մարդկային կապիտալի ռազմավարության կրթական բաղադրիչի հետ:

Եթե ռազմավարություններում տեղ գտած միջոցառումները բավարար չափով մանրամասն են ներկայացված, և չկա հավելյալ հիմնավորումների, ուսումնասիրությունների կարիք, ապա դրանք կարող են անմիջապես արտացոլվել ֆինանսական պլանավորման փաստաթղթերում՝ հաշվի առնելով ֆիսկալ հնարավորությունները: Եթե առաջարկվող միջոցառումներն ունեն հավելյալ հիմնավորումների, ուսումնասիրությունների կամ մանրամասնեցման կարիք, ապա դրանք կարող են մշակվել ռազմավարական ծրագրերի կամ այլ նորմատիվ իրավական ակտերի տեսքով՝ համաձայն օրենքով և ենթաօրենսդրական ակտերով սահմանված ընթացակարգերի:

Միջոցառումների ծրագիրը մշակելուց հետո միջոցառումներն ու դրանց ուղղակի արդյունքները՝ իրենց ցուցանիշներով, ներառվում են արդյունքային շրջանակի մեջ:

Միջոցառումները նախագծելիս կարևոր է առաջնորդվել Գծապատկեր 4–ում ներկայացված տրամաբանական շղթայի նկարագրությամբ, որն օգնում է վեր հանել պահանջվող ռեսուրսներն ու կանխադրույթները, որոնց իրականացման պարագայում է միայն հնարավոր միջոցառման պատշաճ իրականացումը:

Գծապատկեր 4. Գործողության իրականացման տրամաբանական շղթան



Կանխադրույթներն այն գործոններն են, որոնք անհրաժեշտ, սակայն ոչ բավարար պայմաններն են միջոցառման իրականացման համար: Օրինակ՝ տվյալ տարվա բյուջեում միջոցառման իրականացման համար պահանջվող ֆինանսական ռեսուրսի պլանավորումը կամ համապատասխան կարողություններ ունեցող անձնակազմի ներգրավումը պատշաճ ժամանակահատվածում կանխադրույթ է: Կանխադրույթները արդյունքում կարող են վերափոխվել՝ ներկայացվելով իբրև ռիսկեր ռիսկերի կառավարման բաժնում:

Մշտադիտարկման և գնահատման համակարգի կառուցում

Գործընթացը միտված է գնահատելու քաղաքականության իրականացման արդյունավետությունը և առհասարակ դրա ազդեցությունը համակարգի վրա: Մշակված քաղաքականության արդյունքների մշտադիտարկումը և գնահատումը (ՄևԳ) պետք է սկսվի քաղաքականության իրականացմանը զուգահեռ: ՄևԳ–ն կարևոր են հետևյալ նպատակներով՝

- Ձեռք բերված արդյունքների և առկա մարտահրավերների բացահայտման,
- Քաղաքականության ուղղության պատշաճ վերահսկման և ըստ անհրաժեշտության լրացուցիչ միջամտությունների կամ առկա մոտեցումների փոփոխության իրականացման,
- Փաստահենք ռազմավարական և բյուջետային որոշումների կայացման,
- Հանրային ինստիտուտների արդյունավետության գնահատման,
- Հասարակության նկատմամբ թափանցիկության և

հաշվետվողականության ապահովման:

ՄԵԳ ողջ շրջանակը պետք է մշակել քաղաքականության պլանավորման փուլում, ինչը ենթադրում է համապատասխան դերերի և պարտականությունների բաշխում, գործընթացի հաճախականության, գործիքների, ռեսուրսների և ժամանակացույցի որոշում: ՄԵԳ–ն միմյանց փոխլրացնող գործընթացներ են, որոնք տարբերվում են ըստ մեթոդաբանության, իրականացման հաճախականության և նպատակի:

Մշտադիտարկումը միտված է միջոցառումների ծրագրում ներառված գործողությունները և դրանց ուղղակի արդյունքները հետևելուն, մինչդեռ գնահատումը կենտրոնանում է միջանկյալ և վերջնական արդյունքները չափելու վրա:

Ռազմավարության բոլոր ցուցանիշներն ունենում են իրենց անձնագրերը, որտեղ հստակ նշվում են ցուցանիշի հաշվարկման մեթոդաբանությունը, տվյալների հավաքագրման, մշակման պատասխանատուները, պարբերականությունը և այլ տվյալներ: Ցուցանիշի անձնագրի մանրամասները և ձևանմուշը հասանելի են հետևյալ հղմամբ (տե՛ս «**Ցուցանիշի անձնագիր**» ֆայլը):[38]

Այս փուլում սահմանվում են ցուցանիշների անձնագրերը և հաշվետվությունների կազմման, ներկայացման և հրապարակման ընթացակարգերը, այդ թվում՝ պատասխանատուները, ժամանակացույցը: Ռազմավարությունների ՄԵԳ գործընթացի համար սահմանված են հստակ ընթացակարգեր, որոնք ներկայացված են Մաս IV-ում: ՄԵԳ համակարգի կառուցման փուլում անհրաժեշտ է հաշվի առնել հետագայում հաշվետվությունների ներկայացման և գործընթացի պատշաճ իրականացման նախապատրաստական բոլոր աշխատանքների պլանավորումը:

Ծախսագնահատում և բյուջետավորում

Ծախսագնահատման ու բյուջետավորման փուլում գնահատվում են ռազմավարությունների նպատակներին և գերակայություններին հասնելու համար նախատեսված միջոցառումների համար անհրաժեշտ ռեսուրսներն ու պլանավորվում են դրանց ֆինանսավորման աղբյուրները: Արդյունքն անհրաժեշտ է ներկայացնել սահմանված ձևաչափով, որը հասանելի է հետևյալ հղմամբ (տ՛ես **«Ծախսային շրջանակ»** ֆայլը):[39]

Ծախսային շրջանակը կազմվում է ռազմավարության ողջ ժամանակահատվածի համար: Սակայն առավել մանրամասն ներկայացվում է առաջիկա երեք տարիների

[38] https://docs.google.com/spreadsheets/d/129XPANqPNeGoeP7O6AUCro9SXC-LGi92I992Gnffibc/edit?usp=sharing
[39] https://docs.google.com/spreadsheets/d/129XPANqPNeGoeP7O6AUCro9SXC-LGi92I992Gnffibc/edit?usp=sharing

միջոցառումների ծախսագնահատումը՝ յուրաքանչյուր տարի ավելացնելով ևս մեկ տարվանը՝ համապատասխան ՄԺԾԾ տրամաբանությանը:

Ծախսային գնահատականները պետք է լինեն հիմնավոր ու իրատեսական և ընդգրկեն մշակվող քաղաքականությամբ սահմանված ողջ ժամանակահատվածը, բոլոր նպատակներն ու ծրագրերը, դրանց իրականացման հետ կապված բոլոր ծախսերը (ընթացիկ և կապիտալ բնույթի):

Ծախսերի գնահատման և նախահաշիվների կազմման գործառույթը իր մեջ ներառում է միջոցառումների ծրագրով սահմանված գործողությունների բաղադրում ավելի փոքր և ֆինանսապես չափելի ենթագործողությունների և դրանց իրականացման համար անհրաժեշտ միջոցների (ներդրումների և ռեսուրսների) հաշվարկ: Քանի որ հնարավոր չէ ճշգրիտ ներկայացնել յուրաքանչյուր ներգրավվելիք ռեսուրսի արժեքը, հատկապես երբ խոսքը վերաբերում է ապագայում նախատեսվող գործողությունների համար անհրաժեշտ ծախսերի հաշվարկին, քաղաքականության մշակման փուլում ռեսուրսների համար սահմանվում են մոտավոր արժեքներ: Գոյություն ունի ռեսուրսների արժեքի հաշվարկի մի քանի տարբերակներ՝

- Միջին արժեքների կիրառում,
- Նախկին արժեքների կիրառում,
- Համանման գործողության համար կիրառվող ռեսուրսի արժեքի ընդունում,
- Քվոտավորման արդյունքում սահմանված արժեքների կիրառում,
- Փորձագիտական գնահատում

Գործողության ընդհանուր ծախսերը որոշվում են դրա իրագործման համար անհրաժեշտ յուրաքանչյուր ռեսուրսի արժեքի հաշվարկով: Միջոցառումների ֆինանսավորման համար առանձնացվում են երկու աղբյուրներ՝ պետական բյուջե և օրենքով չարգելված այլ աղբյուրներ, որոնք են՝ զարգացման գործընկերների կողմից տրամադրվող դրամաշնորհային միջոցները կամ տեխնիկական աջակցությունը, մասնավոր հատվածի ներկայացուցիչների հետ պետություն–մասնավոր գործընկերության ձևաչափով կամ ամբողջապես մասնավոր հատվածի կողմից ներդրումները:

Առաջնահերթ պետք է ֆինանսավորվեն այն միջոցառումները, որոնք առավել գերակա են մյուս միջոցառումների նկատմամբ: Եթե այս փուլում հնարավոր չի եղել հստակ սահմանել միջոցառման ծախսերի ֆինանսավորման աղբյուրը կամ վերը նշված երկու աղբյուրները միայն մասամբ են ֆինանսավորվում միջոցառման իրականացումը, ապա մնացած ծախսերը պետք է արտացոլվեն ձևանմուշի բյուջեի պակասուրդը ներկայացնող համապատասխան տողում, և միջոցառումը պետք է

սահմանվի իբրև ոչ գերակա: Եթե բյուջեի պակասուրդը զգալի է՝ միջոցառման արժեքի 20%–ից ավելի, ապա որոշ դեպքերում առավել նպատակահարմար է վերադառնալ մշակվող միջոցառումների նախագծման փուլ և վերանայել այն՝ ընտրելով ֆինանսական տեսանկյունից իրատեսական և իրագործելի քաղաքականության տարբերակ:

Նման դեպքերում այլընտրանքային տարբերակ է ծախսային շրջանակում նշում իրականացնելը, որ միջոցառման իրականացումը կնախատեսվի ֆինանսական ռեսուրսների առկայության պարագայում: Համապատասխան նշումը պետք է իրականացվի ձևաչափի «Պակասուրդի լրացման ուղղությամբ ձեռնարկվելիք քայլերը» սյունակում: Այդուհանդերձ, նման միջոցառումների ընդհանուր արժեքը չպետք է գերազանցի ռազմավարության ընդհանուր արժեքի 15%–ը:

Ֆիսկալ տարածքի առկայության պարագայում քաղաքական բանակցությունների և խորհրդակցությունների արդյունքում որոշվում է, թե չբյուջետավորված որ միջոցառմանն է տրվում առաջնահերթություն:

Հնարավոր է նաև միջոցառման պլանավորումը՝ պայմանով, որ կատարվելու են խնայողություններ այլ ծրագրերի վերանայման կամ չեղարկման արդյունքում, կամ էլ ֆինանսավորումը հատկացվելու է պահուստային ֆոնդի միջոցների հաշվին:

Վերջինս պետք է նախապես համաձայնեցվի Ֆինանսների նախարարության հետ: Համապատասխան նշումը պետք է իրականացվի ձևաչափի «Պակասուրդի լրացման ուղղությամբ ձեռնարկվելիք քայլերը» սյունակում:

Միջոցառումները մշակելիս կարևոր է ուշադրություն դարձնել ոլորտի (տվյալ համակարգի) համար սահմանված սահմանաչափերին, ինչպես նաև միջնաժամկետ և երկարաժամկետ հարկաբյուջետային կանխատեսումներին: Պետական բյուջեից ֆինանսավորվող և ընթացիկ տարում նախատեսված յուրաքանչյուր միջոցառում պետք է արտացոլված լինի տարեկան բյուջեի համապատասխան ծրագրում, և առաջիկա երեք տարիների ընթացքում նախատեսված միջոցառումները պետք է արտացոլվեն ոլորտը համակարգող գերատեսչության միջնաժամկետ ծախսերի ծրագրում: Սա պետք է արտացոլվի նաև ծախսային շրջանակում՝ հղում տալով համապատասխան բյուջետային ծրագրի դասիչին:

Ռիսկերի վերլուծության և կառավարման պլանի նախագծում

Ռազմավարական պլանավորման և քաղաքականությունների մշակման շրջափուլի տարբեր փուլերի մշակման ընթացքում կարող են ի հայտ գալ դրա իրականացման հետ կապված ռիսկեր: Քաղաքականության մշակման փուլում նշված ռիսկերի բացահայտումը և դրանց կառավարման մեխանիզմների ձևավորումը կարևորվում է քաղաքականության կանխատեսելիությունը, արդյունավետությունն ու ճկունությունը ապահովելու տեսանկյունից: Ռիսկերի բացահայտումն ու դրանց կառավարման մեխանիզմների ներդնումը օգնում է քաղաքականություն մշակողներին կանխատեսել հնարավոր մարտահրավերները, մեղմել ռիսկերի հետևանքով առաջացող բացասական ազդեցությունները՝ դարձնելով քաղաքականությունը առավել ճկուն և հարմարվողական արտաքին միջավայրի ոչ նպաստավոր ազդակների նկատմամբ:

Ռիսկերի վերլուծության և կառավարման փուլում նույնականացվում են ռազմավարության իրականացման հատկորոշված ռիսկերը, դրանց հավանականությունը, հնարավոր ազդեցության գնահատականը, մեղմացման միջոցառումները և յուրաքանչյուր ռիսկի կառավարման համար պատասխանատու մարմինը՝ համաձայն ձևանմուշի (տե՛ս «**Ռիսկերի կառավարման շրջանակ**» ֆայլը):[40] Մանրամասները ներկայացված են ստորև:

Սույն ուղեցույցում ռիսկը բնորոշվում է որպես հնարավոր բացասական ազդեցություն ունեցող իրադարձությունների և հանգամանքների ի հայտ գալու հնարավորություն, որը կարող է խոչընդոտել ռազմավարական նպատակների իրագործմանը: Քաղաքականության մշակման ընթացքում ռիսկերը կարող են առաջանալ և ազդեցություն ունենալ տարբեր փուլերում: Ռիսկերի արդյունավետ կառավարումը ներառում է այդ ռիսկերի բացահայտումը, գնահատումը, դասակարգումը՝ մշակելու համար ռիսկերի կառավարման ռազմավարություններ, որոնք նվազագույնի կհասցնեն ռիսկերի բացասական ազդեցությունը ռազմավարությունների իրականացման փուլում:

Փուլ 1. Ռիսկերի բացահայտում և դասակարգում

Ռիսկերի բացահայտման մեթոդները և միջոցները բազմազան են: Դրանցից ամենատարածվածներն են՝

- Pre-mortem (տե՛ս Մաս VI),
- PESTEL և SWOT վերլուծություններ (տե՛ս Մաս VI),
- Խմբային քննարկումների և փորձագիտական սեմինարների,

[40] https://docs.google.com/spreadsheets/d/129XPANqPNeGoeP7O6AUCro9SXC-LGi92I992Gnffibc/edit?usp=sharing

համաժողովների, հանրային լսումների, հարցազրույցների անցկացում,
- Պատմական տվյալների ուսումնասիրություն:

Ռիսկերը կարող են լինել հետևյալ տեսակների՝

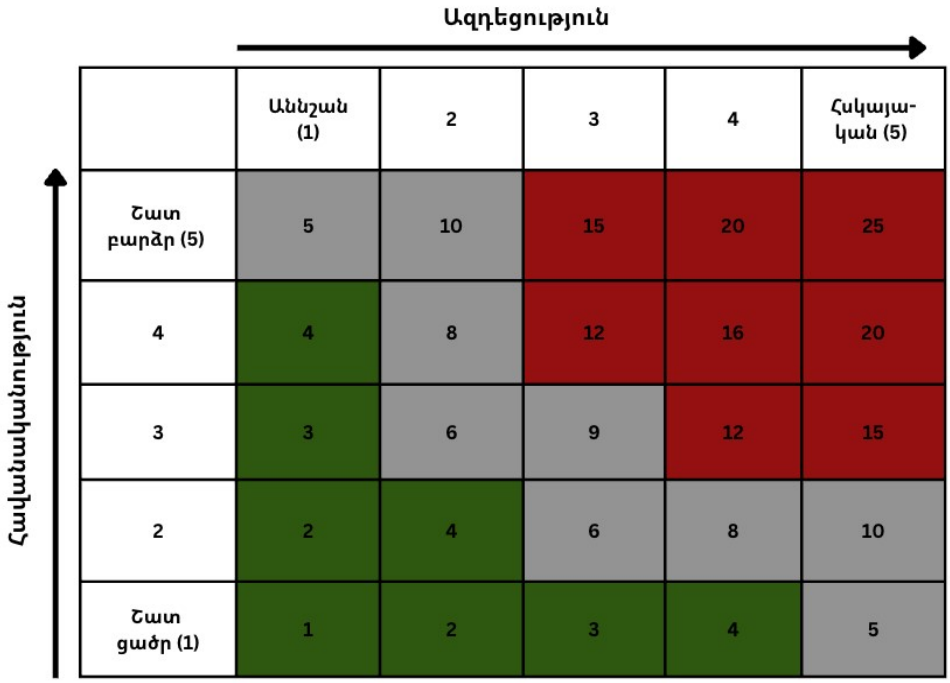
- **Քաղաքական ռիսկեր** – ընտրությունների կամ այլ ուղիներով քաղաքական ուժերի փոփոխության, աշխարհաքաղաքական գործոնների պատճառով ռազմավարության իրականացման խոչընդոտներ:
- **Սխալ ախտորոշման ռիսկեր** – իրավիճակային վերլուծության փուլում տվյալների բացակայության, ճանաչողական կողմնակալության (cognitive bias) կամ այլ պատճառներից ծագած խնդիրների, հնարավորությունների հավանական սխալ ձևակերպում:
- **Շահառուների ցածր ներգրավվածության ռիսկեր** - ռազմավարության իրականացման փուլում ոչ բոլոր շահառու գերատեսչությունների պատշաճ մասնակցություն դրա իրագործմանը:
- **Ֆինանսական ռիսկեր –** թերի նախահաշիվների կազմում, գների կանխատեսումների մեծ շեղումներ, ծախսերի գերակատարում կամ թերակատարում, ֆինանսավորման պակաս կամ ռեսուրսների անարդյունավետ բաշխում, որ բյուջետային աղբյուրներից ակնկալվող միջոցների չստացման հետ կապված ռիսկեր
- **Կարողությունների և կադրերի հոսունության ռիսկեր** – անհրաժեշտ մարդկային ռեսուրսների ներգրավման հետ կապված ռիսկեր:
- **Բյուրոկրատական ռիսկեր** – համակարգի վարչարարության, ներքին դիմադրության պատճառով իրականացման խոչընդոտների առաջացում:
- **Իրավական համապատասխան ռիսկեր –** գործող իրավակարգավորումների հետ համապատասխանության հետ կապված ռիսկեր:
- **ԲՍԿ ռիսկեր** – քաղաքականության իրականացման արդյունքում կամ դրա հետևանքով առաջ եկող բնապահպանական, սոցիալական և կառավարչական բնույթի ռիսկեր:
- **Հեղինակության ռիսկեր** – հանրային հնարավոր դիմադրություն առաջացնող ռիսկեր, որոնք կարող են ազդել տվյալ քաղաքական ուժի, պետության նկատմամբ վստահության վրա:

Փուլ 2. Ռիսկերի գնահատում

Ռիսկերի կառավարման մատրիցը գործիք է, որն օգտագործվում է հնարավոր ռիսկերը գնահատելու համար՝ ըստ դրանց տեղի ունենալու հավանականության և հնարավոր ազդեցության:

Մոտեցումը թույլ է տալիս սահմանել ռիսկերի կառավարման առաջնահերթությունները: Ռիսկերի կառավարման մատրիցը անհրաժեշտ է կազմել սահմանված ձևաչափով, որը հասանելի է հետևյալ հղմամբ (տե՛ս **«Ռիսկերի կառավարման շրջանակ»** ֆայլը):[41]

Մատրիցում ռիսկի գնահատական տալու համար անհրաժեշտ է գնահատել ռիսկի հավանականությունը և ազդեցությունը՝ համաձայն ստորև ներկայացված Գծապատկեր 5-ի:



Գծապատկեր 5. Ռիսկի գնահատում

Ռիսկերի գնահատման մատրիցը ներկայացնում է ռիսկերի ի հայտ գալու հավանականության և դրա ազդեցության համադրությունը, որի արդյունքում ձևավորվում է ռիսկի գնահատականը: Վերջինիս հիման վրա ռիսկերը դասակարգվում են ըստ անհրաժեշտ լուծումներ տալու և համապատասխան

[41] https://docs.google.com/spreadsheets/d/129XPANqPNeGoeP7O6AUCro9SXC-LGi92I992Gnffibc/edit?usp=sharing

ռազմավարությունների մշակման առաջնահերթությունների: Գծապատկերի ուղղահայաց հատվածում ներկայացված է ռիսկերի ի հայտ գալու հավանականությունը՝ շատ ցածրից շատ բարձր, որոնց համար սահմանվել են համապատասխանաբար 1-5 գնահատականներ: Ռիսկերի ազդեցությունը ներկայացված է գծապատկերի հորիզոնական հատվածում կրկին 5 բալային գնահատման համակարգով՝ համապատասխանաբար աննշանից մինչև հսկայական:

Ռիսկի գնահատականը ձևավորվում է ռիսկի հավանականությանը ազդեցությանը տրված գնահատականների արտադրյալով:

Ռիսկի գնահատականը = Հավանականություն x Ազդեցություն

Մատրիցում գունանշումը պայմանավորում է ռիսկի կառավարման ռազմավարությունը: Մասնավորապես՝

12-25	Բարձր առաջնահերթություն ունեցող ռիսկ, որի համար անհրաժեշտ է մշակել կառավարման ծրագիր:
5-10	Չափավոր ռիսկ, որն ունի մշտական մշտադիտարկման կարիք՝ բարձր առաջնահերթության ռիսկ չդառնալու նպատակով:
1-4	Ցածր, կառավարելի ռիսկ:

Փուլ 3. Ռիսկերի կառավարման պլանի կազմում

Ռիսկերի կառավարման ռազմավարության ընտրությունը կախված է ռիսկի բնույթից, դրա հնարավոր ազդեցությունից և առկա ռեսուրսներից: Հնարավոր է հետևյալ մեթոդների ընտրությունը՝

- Մեղմում – կիրառվում է, երբ ռիսկը կառավարելի է, հնարավոր է նախապես քայլեր ձեռնարկել դրա իրականացման հավանականությունը

կամ բացասական ազդեցությունը նվազեցնելու ուղղությամբ:

- Փոխանցում – ենթադրում է ռիսկի փոխանցումը երրորդ կողմի, օրինակ՝ ապահովագրական ընկերությունների կամ պայմանագրային գործընկերների:
- Ընդունում – ռիսկի կառավարման ուղղությամբ չեզոք մոտեցում, երբ որոշում է կայացվում ընդունել ռիսկը՝ գիտակցելով դրա հնարավոր ազդեցությունը: Կիրառվում է այն դեպքում, երբ ռիսկի հետևանքով առաջացած վնասը համեմատաբար փոքր է կամ դրա մեղմման կամ փոխանցման ծախսերը գերազանցում են ռիսկի հետևանքների արժեքը:
- Խուսափում – այնպիսի գործողությունների իրականացում, որոնք ամբողջությամբ կանխում են ռիսկի առաջացումը (օրինակ՝ բարձր ռիսկային միջոցառման չեղարկում): Սա հաճախ կիրառվում է, երբ ռիսկի հետևանքները չափազանց ծանր են կամ ռիսկը չափազանց բարձր է և հնարավոր չէ արդյունավետորեն կառավարել կամ մեղմել այն:
- Բաշխում – ռիսկի համատեղ կառավարում այլ շահառու կողմերի հետ, օրինակ՝ պետություն-մասնավոր գործակցությունները, միջազգային գործընկերների հետ իրականացվող համատեղ նախագծերը, որտեղ ռիսկերը բաշխված են շահառու կողմերի միջև: Նշված ռազմավարության կիրառումը հատկապես օգտակար է բարդ նախագծերում, որտեղ ռիսկերը բազմազան են և բազմաբնույթ:

Ռազմավարական ծրագիր

Ռազմավարական ծրագիրը բխում է ոլորտային ռազմավարություններից կամ Կառավարության ծրագրից և ուղղված է դրանցով սահմանված որևէ խնդրի լուծմանը և նպատակի իրականացմանը:

Ռազմավարական ծրագիրը բխում է ոլորտային ռազմավարություններից կամ Կառավարության ծրագրից և ուղղված է դրանցով սահմանված որևէ խնդրի լուծմանը և նպատակի իրականացմանը: Այն սահմանում է գործողության, առաջարկվող քաղաքականության կոնկրետ ձևի ու բովանդակության նկարագիրը: Ռազմավարությամբ կարող է ամրագրվել իրենից բխող ռազմավարական ծրագրերի ցանկ:

Ե՞րբ են մշակվում ռազմավարական ծրագրեր:

- Մշակվում են միայն այն դեպքում, եթե առկա է ավելի բարձր ռազմավարությունում կամ Կառավարության ծրագրում արտացոլված կոնկրետ խնդրի առավել խորքային վերլուծություն իրականացնելու ու համապարփակ լուծում նկարագրելու անհրաժեշտություն, կամ հարցի հրատապությամբ պայմանավորված՝ վարչապետի կամ փոխվարչապետի կողմից առկա է այլ հանձնարարական: Ոլորտային ռազմավարության մշակումից հետո ապահովվում է վերջինիս և ռազմավարական ծրագրի ինտեգրումը կամ առնվազն ներդաշնակեցումը:
- Ռազմավարական ծրագրի մշակման անհրաժեշտության վերաբերյալ առաջարկով կարող է հանդես գալ ոլորտի համար պատասխանատու պետական կառավարման համակարգի մարմինը՝ համապատասխան հիմնավորում ներկայացնելով տվյալ ոլորտին առնչվող ռազմավարության աշխատանքային խումբը նախագահող փոխվարչապետին:

Ներկայացված հիմնավորման հիման վրա՝ փոխվարչապետը որոշում է կայացնում ռազմավարական ծրագրի մշակման նպատակահարմարության ու իրավական ակտի տեսակի (Կառավարության որոշում կամ պետական կառավարման համակարգի մարմնի ղեկավարի հրաման) վերաբերյալ:

Ի՞նչ մեթոդական պահանջներ կան:

- Պարունակում են իրավիճակի խորքային վերլուծություն, եթե ռազմավարությամբ հիմնահարցը համապարփակ չի նկարագրվել: Այս բաժնին վերաբերելի են ռազմավարությունների համար սահմանված կարգավորումները:
- Կազմվում են առնվազն երեք տարի ժամկետով և պարունակում են միջոցառումներ ու ուղղակի արդյունքի ցուցանիշներ: Ցուցանիշները սահմանվում են ռազմավարությունների արդյունքային շրջանակի ձևաչափով, իսկ միջոցառումները՝ միջոցառումների ծրագրի ձևաչափով, որոնք հասանելի են հետևյալ հղմամբ (տե՛ս **«Միջոցառումների ծրագիր»** ֆայլը):[42] Արդյունքային շրջանակում լրացվում են առավել բարձր մակարդակի փաստաթղթի տեսլականը, ռազմավարական նպատակներն ու ենթանպատակները, որոնցից բխում է տվյալ ռազմավարական ծրագիրը:
- Պարունակում են մանրամասն ծախսագնահատում՝ համաձայն սահմանված ձևաչափերի, որոնք հասանելի են հետևյալ հղմամբ (տե՛ս **«Ծախսային շրջանակ»** ֆայլը):[43]

Իրավական ի՞նչ կարգավիճակ ունեն:

Ռազմավարական ծրագիրը քննարկվում է այն ռազմավարության համար ստեղծված աշխատանքային խմբում, որից վերջինս բխում է կամ որի ոլորտային ծածկույթին առնչվում է, և ներկայացվում է Կառավարության հաստատմանը: Ռազմավարական ծրագիրը կարող է ներկայացվել պետական կառավարման համակարգի մարմնի ղեկավարի հաստատմանը, եթե այն վերաբերում է բացառապես տվյալ մարմնի լիազորությունների շրջանակին և բխում է ֆիսկալ սահմանափակումներից և հստակեցված ծախսային առաջնահերթություններից:

Ինչպե՞ս են իրականացվում ու մշտադիտարկվում:

Ռազմավարական ծրագիրն իրականացվում է ծրագրային կառավարմամբ, որի ընթացակարգը սահմանվում է առանձին: Կառավարության որոշմամբ հաստատված ռազմավարական ծրագրերի մշտադիտարկումը, գնահատումը և վերանայումն իրականացվում են ռազմավարությունների համար սահմանված ընթացակարգով:

---

[42] https://docs.google.com/spreadsheets/d/129XPANqPNeGoeP7O6AUCro9SXC-LGi92I992Gnffibc/edit?usp=sharing
[43] https://docs.google.com/spreadsheets/d/129XPANqPNeGoeP7O6AUCro9SXC-LGi92I992Gnffibc/edit?usp=sharing

Շրջանառության մեջ դրվող փաստաթղթերի փաթեթը

Հանրային քննարկման և պաշտոնական շրջանառության է դրվում հետևյալ փաթեթով՝

1. Կառավարության որոշման նախագիծը, այդ թվում՝ բոլոր ձևաչափերը
2. Հիմնական բովանդակությունն ամփոփող մինչև 20 էջանոց սահիկաշար՝ հետևյալ բովանդակությամբ՝

- Սահիկը ներկայացնում է մեկ թեմայից ոչ ավելի, օրինակ՝ առկա խնդիրներ, գերակայություններ, ռիսկեր: Տեքստային հատվածը հակիրճ է ներկայացված, սահիկը չի պարունակում երկար պարբերություններ, իսկ ընդհանուր բովանդակությունը՝ հանրամատչելի և պարզ է ոլորտի վերաբերյալ սահմանափակ իմացություն ունեցող անձանց համար:
- Պատկերային բաղադրիչը՝ նկարներ, գրաֆիկներ, դիագրամներ, նպաստում է բովանդակության ընկալմանը: Ընտրված բառերը, եզրութաբանությունը, գունային լուծումները հետևողականորեն կիրառվում, կրկնվում են, իսկ նույն երևույթը ներկայացնելու համար հոմանիշներ հազվադեպ են օգտագործվում:

Գերատեսչության գործողությունների ծրագիր

Գերատեսչության գործողությունների ծրագիրը յուրաքանչյուր մարմնի կողմից ըստ անհրաժեշտության կազմվող գործիք է, որտեղ ներկայացված է տվյալ մարմնի՝ օրենսդրությունից, միջազգային պարտավորություններից, ռազմավարական պլանավորման, քաղաքական առաջնահերթություններ սահմանող փաստաթղթերի և հանրային ֆինանսների պլանավորման փաստաթղթերի՝ իրենց վերաբերելի նպատակներից բխող գործողությունների և միջոցառումների ամբողջական ցանկը:

Ի՞նչ մեթոդական պահանջներ կան:

- 3-ամյա ժամանակային ընդգրկում, որը յուրաքանչյուր տարի թարմացվում է հաջորդ երեք տարիների համար՝ համապատասխանելով ՄԺԾԾ-ի շրջափուլին:
- Գործողությունների վերջնաժամկետների, պատասխանատու ստորաբաժանումների ու ուղղակի արդյունքների առկայություն, որը կազմվում է՝ համաձայն սահմանված ձևաչափի (հասանելի է հետևյալ հղմամբ (տե՛ս **«Միջոցառումների ծրագիր»** ֆայլը)):[44]
- Մանրամասն ծախսագնահատում, որը կազմվում է՝ համաձայն սահմանված ձևաչափի (հասանելի է հետևյալ հղմամբ (տե՛ս **«Ծախսային շրջանակ»** ֆայլը)):[45]

Ինչպե՞ս է մշակվում, ընդունվում, իրականացվում ու մշտադիտարկվում:

Ընդունվում է տվյալ գերատեսչության ղեկավարի կողմից և մշտադիտարկվում է նույն գերատեսչության սահմանված ստորաբաժանման կողմից:

Գերատեսչության գործողությունների ծրագրի կատարողականի եռամսյակային հաշվետվությունները հրապարակվում են գերատեսչության պաշտոնական կայքէջում՝ յուրաքանչյուր եռամսյակի ավարտից հետո տասնհինգօրյա ժամկետում, իսկ տարեկան հաշվետվությունները՝ յուրաքանչյուր տարվա ավարտից հետո մեկամսյա ժամկետում՝ ռազմավարությունների, բյուջեի և Կառավարության ծրագրի ու գործունեության հնգամյա միջոցառումների ծրագրի հաշվետվությունների համար ապահովելով մուտքային տվյալներ: Բացառություն են կազմում գործողությունների ծրագրի՝ պետական և առևտրային գաղտնիք պարունակող դրույթների վերաբերյալ հաշվետվությունները:

[44] https://docs.google.com/spreadsheets/d/129XPANqPNeGoeP7O6AUCro9SXC-LGi92I992Gnffibc/edit?usp=sharing
[45] https://docs.google.com/spreadsheets/d/129XPANqPNeGoeP7O6AUCro9SXC-LGi92I992Gnffibc/edit?usp=sharing

ՄԱՍ III | Ռազմավարական կառավարման ինստիտուցիոնալ կառուցակարգերը և իրականացումը

Ռազմավարական կառավարման ինստիտուցիոնալ շրջանակը ներկայացված է Գծապատկեր 6-ում: Վարչապետի որոշմամբ[46] յուրաքանչյուր ռազմավարության համար ստեղծվել է փոխվարչապետի նախագահությամբ աշխատանքային խումբ: Աշխատանքային խմբերի գործունեության կարգը սահմանվում է Վարչապետի վերոնշյալ որոշմամբ: Աշխատանքային խմբերից յուրաքանչյուրն ապահովում է իրեն վերապահված ռազմավարության մշակման և իրականացման աշխատանքների համակարգման, կատարողականի գնահատման զեկույցների քննարկման, այդ գործընթացներում հանրային իշխանության մարմինների, մասնավոր հատվածի, փորձագետների, քաղաքացիական հասարակության, զարգացման գործընկերների արդյունավետ մասնակցությունը: Հիմնական գործառույթներն են՝

- Քննարկում են իրենց վերապահված ռազմավարությունների և դրանից բխող ռազմավարական ծրագրերի ու առնչվող նախաձեռնությունների նախագծերը՝ ներառյալ վերջիններիս հիմնավորումները,
- Առաջարկում են բարեփոխումների գերակա ուղղությունները և ռազմավարական նպատակները,
- Ռազմավարական փաստաթղթերի ընդունումից հետո քննարկում են բարեփոխումների իրականացման առաջընթացը, այդ թվում՝ մշտադիտարկման արդյունքները, առաջացած խնդիրները և դրանց լուծման տարբերակները,
- Ապահովում են ռազմավարական փաստաթղթերի մշակման աշխատանքներում հանրային իշխանության մարմինների, ակադեմիական համայնքի ու փորձագետների, մասնավոր հատվածի, քաղաքացիական հասարակության, մասնագիտական ասոցիացիաների ներգրավվածություն: Քննարկում են ռազմավարական գերակայությունների շրջանակներում զարգացման գործընկերների հետ համագործակցության հետ կապված հարցերը,
- Աջակցում են ռազմավարական գերակայությունների հանրային հաղորդակցման աշխատանքների ապահովմանը:

[46] https://www.arlis.am/hy/acts/217845

Աշխատանքային խմբում ներգրավված յուրաքանչյուր հանրային պաշտոնյա ներգրավում է իր գերատեսչության ներկայացուցիչներին փաստաթղթի մշակման աշխատանքներում: Վերջիններս փոխվարչապետի գրասենյակի ու Վարչապետի աշխատակազմի հետ ձևավորում են ոչ ֆորմալ խմբեր՝ ապահովելով փաստաթղթի մշակումը: Յուրաքանչյուր աշխատանքային խմբի ներքո ձևավորվում է զարգացման գործընկերների ներկայացուցիչներից կազմված ոչ ֆորմալ հարթակ, որի նպատակը զարգացման ֆինանսավորումը պետության գերակայությունների հետ ներդաշնակեցնելն է:

Յուրաքանչյուր աշխատանքային խմբի ներքո մասնակցային և ներառական գործընթաց ապահովելու նպատակով ձևավորվում է նաև քաղաքացիական հասարակության, փորձագիտական համայնքի ու մասնավոր հատվածի ոչ ֆորմալ հարթակ: Հարթակները քննարկում են պետության ռազմավարական փաստաթղթերը, դրանց իրականացման ու առաջընթացի զեկույցները, ինչպես նաև ներկայացնում են այդ ուղղություններով իրենց կողմից իրականացվող ծրագրերը, վերլուծություններն ու առնչվող կարծիքները:

Կառավարության կողմից ընդունված ռազմավարությունների ու ռազմավարական ծրագրերի կառավարումն ապահովում է ռազմավարական պլանավորման համակարգման համար պատասխանատու փոխվարչապետը՝ իր գրասենյակի և վարչապետի աշխատակազմի համապատասխան ստորաբաժանման աջակցությամբ:

Փոխվարչապետը՝

- նախագահում է աշխատանքային խումբը,
- Կառավարության հաստատմանն է ներկայացնում ռազմավարության նախագիծը,
- համակարգում է Կառավարության կողմից ընդունված ռազմավարական փաստաթղթերի մշտադիտարկման, հաշվետվությունների կազմման ու հրապարակման, անհրաժեշտության դեպքում՝ գնահատման աշխատանքները,
- համակարգում է ռազմավարական ու ֆինանսական պլանավորման փաստաթղթերի, Կառավարության ծրագրի ու զարգացման գործընկերության գերակայությունների, միջազգային այլ պարտավորությունների ներդաշնակեցման աշխատանքները,
- համակարգում է սույն որոշմամբ սահմանված և ռազմավարական կառավարմանն առնչվող մեթոդական ուղեցույցների մշակման աշխատանքներն ու ներկայացումը վարչապետի հաստատմանը:

Ռազմավարական կառավարման առանցքային գործառույթ ունի նաև **Վարչապետի աշխատակազմը**, որը փոխվարչապետի գրասենյակի հետ համագործակցությամբ՝

- ապահովում է աշխատանքային խմբերի ընթացիկ սպասարկումը,
- մշակում է սույն որոշմամբ սահմանված՝ ռազմավարական կառավարմանն առնչվող մեթոդական ուղեցույցները,
- ռազմավարական պլանավորման փաստաթղթերի մշակման աշխատանքներում տրամադրում է մեթոդական աջակցություն և արձանագրում է սույն որոշման պահանջներին համապատասխանությունը,
- համակարգում է ռազմավարական պլանավորման, քաղաքական առաջնահերթություններ սահմանող և հանրային ֆինանսների պլանավորման փաստաթղթերի հետ կապի ապահովումը, այն է՝ բյուջետային գործընթացի արդյունքներով ռազմավարական փաստաթղթերի վերանայումը և ֆիսկալ սահմանափակումներին համապատասխանեցումը,
- իրականացնում է ռազմավարական պլանավորման փաստաթղթերի մշտադիտարկման համակարգումը՝ ըստ անհրաժեշտության՝ ամենամսյա պարբերականությամբ ամփոփ հաշվետվություն ներկայացնելով աշխատանքային խումբը նախագահող փոխվարչապետին,
- ըստ անհրաժեշտության՝ պատասխանատու գերատեսչությունների ներկայացուցիչների հետ իրականացնում է ռազմավարության առաջընթացի վերաբերյալ քննարկումներ՝ արդյունքների մասին զեկուցելով աշխատանքային խումբը նախագահող փոխվարչապետին,
- ներդնում է ռազմավարական կառավարման միասնական թվային հարթակ և կառավարում,
- համակարգում է ռազմավարական պլանավորման փաստաթղթերի հաշվետվությունների մշակման, քննարկման ու հրապարակման գործընթացը՝ համագործակցելով պատասխանատու գերատեսչությունների հետ,
- մշակում և փոխվարչապետի հաստատմանն է ներկայացնում ռազմավարական պլանավորման փաստաթղթերի գնահատման նախաձեռնման դեպքերը և ընթացակարգը:

Ռազմավարական կառավարման համակարգում **Ֆինանսների նախարարության** առանցքային գործառույթը ռազմավարական ու հանրային ֆինանսների պլանավորման փաստաթղթերի միջև կապի ապահովումն է, այդ թվում՝

նախագծերի ֆինանսական իրագործելիության վերաբերյալ եզրակացության տրամադրումը, ինչն իրականացվում է բյուջետային գործընթացի ու ռազմավարական պլանավորման փաստաթղթերի ֆինանսական փորձաքննության ժամանակ:

Պետական կառավարման համակարգի մարմինները պատասխանատու են ռազմավարական պլանավորման փաստաթղթերում իրենց վերապահված ուղղություններով նպատակների սահմանման հարցում առաջարկների ներկայացման, իրենց վերապահված նպատակների իրագործման մարտավարական (գործառնական) պլանավորման և իրագործման, ոլորտի քանակական և որակական տվյալների համակարգված հավաքման, պահպանման, արխիվացման, տվյալների որակի ապահովման, դրանց վերլուծության, պլանավորման փաստաթղթերում կիրառության և անհրաժեշտության դեպքում՝ մշտադիտարկման ու գնահատման գործընթացների կազմակերպման համար: Կառավարության նիստերին ընդառաջ կազմակերպվող համապատասխան նախարարական կոմիտեների նիստերում ամենամսյա պարբերականությամբ որպես օրակարգային հարց կարող է ներառվել ռազմավարության կամ ռազմավարական ծրագրի ընտրված, առաջնահերթ կամ խնդրահարույց համարվող արդյունքների կատարողականի վերաբերյալ քննարկումը:

Օրակարգային հարցերի ընտրությունն ու քննարկման նախապատրաստումն իրականացնում է Վարչապետի աշխատակազմի՝ ծրագրերի փորձաքննության վարչությունը փոխվարչապետի գրասենյակի հետ համատեղ՝ հիմք ընդունելով առկա խնդիրների կարևորությունն ու հրատապությունը: Համապատասխան նախարարական կոմիտեի նիստում հարցի քննարկման արդյունքով տրվում են կատարողականի բարելավմանն ուղղված հստակ հանձնարարականներ, որոնց կատարման նկատմամբ վերահսկողություն է սահմանում նույն վարչությունը՝ ռազմավարական համակարգումն ապահովող ստորաբաժանումը՝ փոխվարչապետի գրասենյակի ներգրավմամբ: Ռազմավարական փաստաթղթերի իրականացումն ապահովվում է նախագծային կառավարման (project management) միջոցով, որի ուղեցույցը սահմանվում է առանձին:

Գծապատկեր 6. Ռազմավարական կառավարման ինստիտուցիոնալ շրջանակը

Փոխվարչապետ	Գործընթացների քաղաքական առաջնորդում և համակարգում
Բարձր մակարդակի 6 աշխատանքային խմբեր	Միջգերատեսչական համագործակցության ապահովում
Ոչ ֆորմալ աշխատանքային խմբեր	Ռազմավարական պլանավորման փաստաթղթերի նախագծերի մշակում
Ծրագրերի կառավարիչներ	Ծրագրերի իրականացում
Հարթակներ	Մասնակցային կառավարման ապահովում
Նախարարական կոմիտեներ	Նախագծերի ու առաջընթացի քննարկում

↑ ↑ ↑

Վարչապետի աշխատակազմ | Փոխվարչապետի գրասենյակ | Ֆինանսների նախարարություն

Գործընթացների օպերացիոն կառավարում, մեթոդական աջակցություն և որակի վերահսկողություն:

ՄԱՍ IV | Ռազմավարական պլանավորման փաստաթղթերի մշտադիտարկումը և գնահատումը

Ռազմավարական պլանավորման փաստաթղթերի մշտադիտարկումն ու գնահատումն իրականացվում են՝ հիմք ընդունելով դրանցում ներկառուցված ՄևԳ համակարգերը: Ռազմավարությունների ՄևԳ ընթացակարգերի մասով առկա են հստակ կարգավորումներ՝ ներկայացված ստորև:

Մշտադիտարկումն ապահովվում է ռազմավարական կառավարման միասնական թվային հարթակի միջոցով՝ բացառությամբ ռազմավարությունների՝ պետական և առևտրային գաղտնիք պարունակող դրույթների: Հարթակի գործարկման համար առանձին ուղեցույցով սահմանվում են հստակ ընթացակարգեր:

ՄևԳ ընդհանուր համակարգումն ապահովում է տվյալ ռազմավարության աշխատանքային խումբը նախագահող փոխվարչապետը՝ իր գրասենյակի և վարչապետի աշխատակազմի համապատասխան ստորաբաժանումների աջակցությամբ՝ հիմք ընդունելով շահագրգիռ մարմիններից ստացված տվյալները և պատասխանատու գերատեսչությունների կողմից իրականացված՝ ռազմավարական պլանավորման փաստաթղթերի իրականացված մշտադիտարկումների արդյունքները: Այսինքն՝ յուրաքանչյուր ցուցանիշի հավաքագրման համար պատասխանատու մարմինը սահմանված ժամկետում իրականացնում է տվյալների մշակումը և ներմուծում ռազմավարական կառավարման միասնական թվային հարթակ: Նախքան թվային հարթակի գործարկումը պաշտոնական փաստաթղթաշրջանառության միջոցով տվյալները փոխանցում է միջոցառումն իրականացնող մարմին, որն էլ ամփոփելուց հետո տվյալները տրամադրում է Վարչապետի աշխատակազմին և փոխվարչապետի գրասենյակին:

Թվային հարթակի ներդրման պարագայում տվյալների թարմացումն անհրաժեշտ է իրականացնել՝ համաձայն տվյալ ցուցանիշի անձնագրով սահմանված պարբերականության, եթե անմիջական թարմացում հնարավոր չէ: Նախքան հարթակի առկայությունը տվյալների թարմացումն ապահովվում է ամենամսյա կտրվածքով: Ամենամսյա հաշվետվությունը ներկայացվում է հստակ ձևաչափով՝ սահմանված հետևյալ հղմամբ (տե՛ս **«Գերատեսչության ամենամսյա հաշվետվություն»** ֆայլը):[47]

[47] https://docs.google.com/spreadsheets/d/129XPANqPNeGoeP7O6AUCro9SXC-LGi92I992Gnffibc/edit?usp=sharing

Վարչապետի աշխատակազմի Ծրագրերի փորձաքննության վարչությունը համապատասխան փոխվարչապետի գրասենյակի համակարգմամբ, ելնելով մշտադիտարկման արդյունքներից, պատասխանատու գերատեսչությունների ներկայացուցիչների հետ իրականացնում է ռազմավարության առաջընթացի վերաբերյալ քննարկումներ՝ անդրադառնալով «կարմիր» դաշտերում գտնվող միջոցառումների առաջընթացին (մանրամասները ներկայացված են հաջորդիվ): Քննարկումների նպատակը առաջընթացը խոչընդոտող խնդիրների վերհանումն է ու դրանց լուծումը: Քննարկումների արդյունքները ամենամսյա պարբերականությամբ զեկուցվում են աշխատանքային խումբը նախագահող փոխվարչապետին կից հղմամբ սահմանված ձևաչափով (տե՛ս **«Փոխվարչապետին ներկայացվելիք ամենամսյա հաշվետվություն»** ֆայլը):[48] Արդյունքում կարող են տրվել հանձնարարականներ՝ միջոցառումների ընթացքն արագացնելու նպատակով: Կատարողականը կարող է քննարկվել նաև նախարարական կոմիտեներում (տե՛ս էջ 56):

Յուրաքանչյուր ռազմավարության կատարողականի ցուցանիշներն առնվազն կիսամյակային պարբերականությամբ՝ հաշվետու տարվա հուլիս և հաջորդ տարվա հունվար ամիսներին, քննարկվում են տվյալ ռազմավարության համար ստեղծված աշխատանքային խմբում (մանրամասները տե՛ս Մաս III–ում), որի գործառույթներն ու մանրամասները ներկայացված են Մաս III-ում: Քննարկման համար աշխատանքային խմբին է ներկայացվում ամփոփ հաշվետվություն, որի ձևաչափը ներկայացված է հետևյալ հղմամբ (տե՛ս **«Կիսամյակային հաշվետվության ձևաչափ» ֆայլը**):[49] Թվային հարթակի ներդրման պարագայում հաշվետվությունն անհրաժեշտ է լինելու լրացնել թվային տիրույթում և ավտոմատ ներբեռնել այն: Հաշվետվության փաթեթում ներկայացվում է նաև սահիկաշար՝ առավելագույնը 15 սահիկով, որոնք պարունակում են ձևաչափում արտացոլված տեղեկությունները:

Ամսական հաշվետվությունների կատարողականը ձևաչափերում ենթարկվում է գունանշման՝ «լուսացույցի» մեթոդով՝

- **Կարմիր**, եթե արժեքի բացասական շեղումը պլանավորածից մեծ է 25%–ից,
- **Դեղին**, եթե արժեքի բացասական շեղումը պլանավորածից գտնվում է 1-**25%** միջակայքում,
- **Կանաչ**, եթե ապահովվել է 100%–անոց կամ ավելի բարձր կատարողական:
- **Մոխրագույն**, եթե չեղարկվել է կամ կասեցվել:

[48] https://docs.google.com/spreadsheets/d/129XPANqPNeGoeP7O6AUCro9SXC-LGi92I992Gnffibc/edit?usp=sharing
[49] https://docs.google.com/spreadsheets/d/129XPANqPNeGoeP7O6AUCro9SXC-LGi92I992Gnffibc/edit?usp=sharing

Քննարկումների արդյունքներով մինչև «Հայաստանի Հանրապետության բյուջետային համակարգի մասին» օրենքի 21-րդ հոդվածի 1-ին մասին համապատասխան հաստատվող բյուջեի մշակման ժամանակացույցով սահմանված՝ ՄԺԾԾ-ի հայտերի ներկայացման ժամկետը համապատասխան փոխվարչապետի համակարգմամբ՝ իր գրասենյակի և Վարչապետի աշխատակազմի Ծրագրերի փորձաքննության վարչության կողմից համակարգվում են ռազմավարությունների տարեկան հաշվետվությունների մշակման աշխատանքները:

Տարեկան հաշվետվությունները կազմվում են տեքստային տարբերակով՝ հիմք ընդունելով տվյալ տարվա հունվար ամսին ներկայացված կիսամյակային հաշվետվության տվյալները: Հաշվետվությունը պետք է ունենա առնվազն հետևյալ բաժինները՝

- **Սեղմագիր** – ընդհանուր առաջընթացը՝ համառոտ ինֆոգրաֆիկայով,
- **Ներածություն** – ռազմավարության իրականացման համատեքստը, այդ թվում՝ այն իրադարձությունները, որ տեղի են ունեցել հաշվետու տարում և կապված են ռազմավարության հետ:
- **Կատարողական** – արդյունքային շրջանակով սահմանված ցուցանիշների կատարողականը, թերակատարման պատճառները, դրանց ուղղությամբ ձեռնարկված քայլերը:
- **Քաղված դասեր և հետագա անելիքներ** – եզրահանգումները, որոնք կատարվել են թերակատարված կամ գերազանց կատարված միջոցառումների դեպքում, ինչպես նաև ռազմավարությունում փոփոխման ենթակա դրույթները:

Ռազմավարության տարեկան հաշվետվությունը հրապարակվում է Կառավարության կայքէջում, իսկ հետագայում՝ նաև ռազմավարական կառավարման համար նախատեսված կայքէջում՝ բացառությամբ պետական և առևտրային գաղտնիք պարունակող դրույթների: Ռազմավարությունների տարեկան հաշվետվությունները սնում են Կառավարության ծրագրի հաշվետվությանը:

Ռազմավարությունները կարող են ենթարկվել անկախ, այլընտրանքային մշտադիտարկման, և վերջինիս զեկույցները ենթակա են քննարկման համապատասխան աշխատանքային խմբի կողմից: Ռազմավարությունները կարող են վերանայվել ըստ անհրաժեշտության՝ հիմք ընդունելով նախորդ երկու կիսամյակների մշտադիտարկման արդյունքները: Հաշվետվության արդյունքների հիման վրա՝ յուրաքանչյուր տարվա փետրվար ամսին, ըստ անհրաժեշտության, աշխատանքային խումբը վարչապետի աշխատակազմ է ներկայացնում լրամշակման կամ փոփոխության վերաբերյալ առաջարկները:

Մշտադիտարկման արդյունքներից ելնելով՝ ռազմավարությունները կարող են ենթարկվել գնահատման, այդ թվում՝ պատասխանատու գերատեսչության կողմից, որի գործընթացը համակարգում է աշխատանքային խումբը նախագահող փոխվարչապետը՝ իր գրասենյակի և վարչապետի աշխատակազմի ներգրավմամբ: Ռազմավարությունները կարող են լրամշակվել կամ փոփոխվել՝ նաև պայմանավորված քաղաքական առաջնահերթություններով: Նոր Կառավարության ծրագրից բխող փոփոխություններ իրականացնելու համար սահմանվում է 6-ամսյա ժամկետ՝ հաշվարկած Կառավարության ծրագրի ընդունումից:

ՄԱՍ V | Ռազմավարական պլանավորման փաստաթղթերի մեյնսթրիմինգ

Բաց կառավարման մեյնսթրիմինգ

Բաց կառավարման մեյնսթրիմինգը նպատակ ունի ապահովելու, որ ռազմավարական պլանավորման փաստաթղթերի մշակման և իրականացման ընթացքում հետևողականորեն ներառվեն թափանցիկության, հանրային մասնակցության, հաշվետվողականության և բարեվարքության (integrity) սկզբունքները: Սույն մեթոդաբանությունը կիրառվում է ռազմավարությունների, ռազմավարական ծրագրերի և գերատեսչությունների գործառնական ծրագրերի շրջանակում՝ նպաստելով հանրային վստահության ամրապնդմանը, քաղաքականությունների որակի բարձրացմանը և հանրային ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործմանը: Մեյնսթրիմինգը նպատակ ունի աջակցելու հանրային իշխանության մարմիններին՝

- ապահովելու հանրության համար հասանելի, որակյալ և ժամանակին տեղեկատվություն,
- ներդնելու հանրային մասնակցության իմաստալից և ներառական մեխանիզմներ ռազմավարական կառավարման գործընթացներում,
- ամրապնդելու հաշվետվողականության, վերահսկողության, բարեվարքության ու հակակոռուպցիոն բաղադրիչները,
- խթանելու տվյալահենք և ապացույցների վրա հիմնված որոշումների կայացումը,
- կիրառելու «թվային՝ ըստ նախագծման» (digital-by-design) մոտեցում՝ գործընթացների պարզեցման և թվային գործիքների կիրառման միջոցով:

Ռազմավարական պլանավորման ընթացքում բաց կառավարման բաղադրիչը դիտարկվում է՝

- խնդրի վերհանման փուլում՝ բացահայտելու տեղեկատվության հասանելիության, թափանցիկության, հանրային վստահության և մասնակցության առկա բացերը,
- լուծումների ընտրության փուլում՝ հաշվի առնելու հանրային մասնակցությունն ու թափանցիկությունը,
- միջոցառումների և գործողությունների նախագծման փուլում՝ սահմանելու բաց կառավարման կոնկրետ գործիքներ, պատասխանատու մարմիններ և իրականացման ժամկետներ,
- մշտադիտարկման և գնահատման փուլում՝ կիրառելու չափելի ցուցանիշներ և

ապահովելու արդյունքների իրապարակայնացում ու հետադարձ կապը:

Մեթոդաբանության կիրարկումն իրականացվում է բազմաշահառու ներգրավմամբ՝ աշխատանքային խմբերի շրջանակում՝ ներառյալ քաղաքացիական հասարակություն, ոլորտային ասոցիացիաներ, գիտական համայնք և այլ շահագրգիռ կողմեր, ինչպես սահմանված է սույն ուղեցույցում: Մեյնսթրիմինգն ապահովվում է փաստաթղթի մշակման փուլում հետևյալ տրամաբանությամբ՝

Իրավիճակի վերլուծություն

Պլանավորման դիագնոստիկայի փուլում իրականացվում է նախնական գնահատում՝ պարզելու համար, թե արդյոք առկա են բաց կառավարման էական ռիսկեր կամ բացեր, մասնավորապես՝

1. առկա՞ են քաղաքականության շահագրգիռ կողմեր, որոնց ներգրավման համապատասխան մեխանիզմներ սահմանված չեն,
2. առկա՞ է կոռուպցիոն կամ կառավարման անարդյունավետության բարձր ռիսկ,
3. ոլորտի վերաբերյալ տվյալների հասանելիությունը սահմանափակվա՞ծ է հանրության համար:

Նախնական գնահատման իրականացվում է բաց կառավարման մեյնսթրիմինգի հարցաշարի կիրառմամբ (տե՛ս «**Բաց կառավարման մեյնսթրիմինգ**» ֆայլը):[50] Եթե հարցերից որևէ մեկի պատասխանը դրական է, ապա դրանք ներառվում են խնդիրների քարտեզագրման մեջ և լուծումների փուլում դրանք հասցեագրվում են:

Միջոցառումների նախագծում

Միջոցառումների նախագծման փուլում կարևոր է սահմանել բոլոր պատասխանատուներին՝ հաշվետվողականության ապահովման նպատակով:

Ցուցանիշների նախագծում

Ցուցանիշների սահմանման փուլում նախատեսվում է հրապարակման պահանջ այն բոլոր ցուցանիշների համար, որոնք չեն պարունակում պետական, ծառայողական կամ առևտրային գաղտնիք: Ցուցանիշների հրապարակումը ապահովվում է ռազմավարական կառավարման թվային հարթակի և պարբերական հաշվետվությունների միջոցով:

[50] https://docs.google.com/spreadsheets/d/129XPANqPNeGoeP7O6AUCro9SXC-LGi92I992Gnffibc/edit?usp=sharing

Գենդերային հավասարության և սոցիալական ներառման մեյնսթրիմինգ

Հիմնական սկզբունքները, որոնք ընկած են գենդերային ու սոցիալական ներառականության մեյնսթրիմինգի՝ որպես գործընթացի և ռազմավարության հիմքում, հետևյալն են՝

- բացառել խտրական վերաբերմունքը կամ մոտեցումը որևէ անձնական կամ սոցիալական բնույթի հատկանիշի կամ հանգամանքի հիմքով՝ երաշխավորելով տվյալ քաղաքականության կամ գործընթացի շրջանակներում հանրության բոլոր խմբերի համար հավասար հնարավորությունների ապահովումը,
- ապահովել այնպիսի գործողությունների իրականացումը, որոնք նպաստում են սոցիալական ներառականությանը և գենդերային հավասարությանը,
- անդրադառնալ համակարգային խոչընդոտներին սոցիալական ներառականության ու գենդերային հավասարության լույսի ներքո մշակվող բարեփոխումների և ռազմավարությունների միջոցով,
- անդրադառնալ մշակութային խոչընդոտներին և ներառականության մշակույթի
- ձևավորմանը խտրականության դեմ արդյունավետ պայքարի միջոցով,
- հավասարության խթանումը հավասար հնարավորությունների, ներկայացվածության և մասնակցության ապահովման միջոցով,

Սոցիալական ներառականության, այդ թվում՝ գենդերային տեսանկյունից քաղաքականությունը կարող է լինել անհավասար, անտեսող, զգայուն, զգայուն և փոխասական կամ փոխակերպող, այն է՝

- Քաղաքականություններն անհավասար են, երբ ավելի են արմատավորվում գենդերային կամ անհավասարության այլ դրսևորումները չհավասարակշռված, անհամաչափ նորմերի ու սոցիալական դերերի վրա կառուցվող հարաբերությունների արդյունքում:
- Քաղաքականություններն անտեսող են, երբ շրջանցում, ուշադրությունից դուրս են թողնում գենդերային և անհավասարության դրսևորումները:
- Քաղաքականությունները զգայուն են, երբ չեն ներառում անհավասարության դրսևորումներին անդրադառնալու հստակ գործողություններ, սակայն համապատասխան եզրույթների կիրառումը և անհավասարության ձևերն

արձանագրելը ապահովված են, այսինքն՝ քաղաքականության լեզուն զգայուն է:

- Քաղաքականությունները զգայուն և փոխասական են, եթե կա զգայուն լեզու ու անհավասարությանն անդրադառնալու, դրան արձագանքելու հստակ գործողություն, բայց բացակայում է իշխանական հարաբերությունների և սոցիալական նորմերի առումով խորքային փոփոխություն անելու համակարգված ջանքը:
- Քաղաքականությունները փոխակերպական են, եթե ուղղված են իշխանության, միջոցների և ծառայությունների առավել հավասար վերաբաշխմանը՝ տարբեր խմբերի, կանանց և տղամարդկանց միջև գենդերային անհավասարության հիմքում ընկած վնասարար նորմերը, դերերը և հարաբերությունները համակարգային կերպով վերհանելու և վերափոխելու միջոցով:

Մեյնսթրիմինգն ապահովվում է փաստաթղթի մշակման ժամանակ՝ խնդիրների վերհանման ու լուծումների մշակման փուլում՝ արձագանքելով սահմանված հարցաշարին, որը հասանելի է հետևյալ հղմամբ (տե՛ս **«Գենդերային հավասարություն և սոցիալական ներառում»** ֆայլը):[51] Փաստաթղթի հետ հանրային քննարկման ու հաստատման ներկայացման ժամանակ տրամադրվում է նաև լրացված հարցաշարը:

Կլիմայական մեյնսթրիմինգ

Ջերմաստիճանի և եղանակի երկարատև փոփոխությունները կոչվում են կլիմայի փոփոխություն: Կլիմայական մեյնսթրիմինգը վերաբերում է ռազմավարական կառավարման գործընթացներում որոշումների, գործողությունների և գործընթացների մեջ կլիմայի մեղմման և հարմարվողականության նկատառումների համակարգված ինտեգրմանը, որպեսզի ֆինանսական, օրենսդրական և ընթացակարգային շրջանակները կազմակերպվեն այնպես, որ չխաթարեն կլիմայի փոփոխության դեմ պայքարի և դրա ազդեցություններին հարմարվելու ազգային թիրախները: Ռազմավարական պլանավորման փաստաթղթի՝ կլիմայի փոփոխության ազգային նպատակներին համապատասխանության գնահատման վերլուծությունը պետք է հաշվի առնի հետևյալ սկզբունքները.

1. Կլիմայի փոփոխությունը խաչվող, բազմաոլորտ խնդիր է.

[51] https://docs.google.com/spreadsheets/d/129XPANqPNeGoeP7O6AUCro9SXC-LGi92I992Gnffibc/edit?usp=sharing

2. Միջամտությունները չպետք է անզգուշաբար վնաս պատճառեն մարդկանց և շրջակա միջավայրին.
3. Չպետք է ավելանան ջերմոցային գազերի արտանետումները, և կրճատվեն ածխածնի կլանիչների կարողությունները.
4. Կլիմայի փոփոխության ազդեցություններին դիմակայունությունը պետք է բարձրանա, խոցելիությունը՝ նվազի.
5. Անհրաժեշտ է ապահովել ծախսերի և օգուտների դիտարկում երկարաժամկետ զարգացումների համատեքստում (ոչ լիկվիդային ակտիվներից խուսափելու համար).
6. Կարիք կա իրականացնելու ցածր ածխածնային քաղաքականություն տնտեսության բոլոր ոլորտներում:

Կլիմայական մեյնսթրիմինգը պետք է հաշվի առնի «Կլիմայի մասին» ՀՀ օրենքով սահմանված կլիմայական քաղաքականության սկզբունքները, նպատակները և խնդիրները, նախատեսված կլիմայական քաղաքականության բաղադրիչներով ամրագրված թիրախներն ու նպատակադրումները: Կլիմայական մեյնսթրիմինգն իրականացվում է փաստաթղթի մշակման փուլում, երբ լուծումների մշակման ժամանակ բազմաշահառու խմբով անդրադարձ է կատարվում սահմանված հարցաշարին (հասանելի է հետևյալ հղումով, տե՛ս **«Կլիմայական մեյնսթրիմինգ»** ֆայլը):[52]

Փաստաթղթի հանրային քննարկման ու պաշտոնական շրջանառության ժամանակ, ներառյալ՝ Կլիմային փոփոխության հարցերով խորհրդի քննարկմանը ներկայացման ժամանակ, փաստաթղթերի փաթեթի հետ կցվում է նաև լրացված հարցաշարը:

[52] https://docs.google.com/spreadsheets/d/129XPANqPNeGoeP7O6AUCro9SXC-LGi92I992Gnffibc/edit?usp=sharing

ՄԱՍ VI | Ռազմավարական կառավարման գործիքներ և մեթոդներ

Մեթոդ. 5 «ինչու»-ների թեստ

Կիրառումը. Խնդիրների վերհանում

Մեթոդն օգնում է վեր հանել խնդիրների խորքային պատճառները՝ 5 շարունակական հարցերի միջոցով:

Պնդում	Հիմնավորում
Զբաղվածության ծրագրերը արդյունավետ չեն:	Երկարաժամկետ աշխատանք է ունենում մասնակիցների 35%-ը:
Ինչո՞ւ: Ծրագրերը թիրախավորում են գերազանցապես իրավունքների իրացման տեսանկյունից ռիսկային գոտում գտնվող անձանց, որոնք ունեն կարողունակության խնդիրներ:	Մասնակիցների 90%-ը երկարաժամկետ գործազուրկ և (կամ) անապահովության համակարգում ընդգրկված անձինք են:
Ինչո՞ւ: Ծրագրերը եղել են կարճաժամկետ և չեն ուղեկցվել մասնակիցների հետ տարվող սոցիալական աշխատանքով ու կարողությունների զարգացմամբ:	Ծրագրերի միջին տևողությունը եղել է 4 ամիս, և հիմնական բեռը դրվել է գործատուի վրա:
Ինչո՞ւ: Կարողությունների զարգացման ծրագրերը առավել երկարաժամկետ են ու ծախսատար:	Կարողությունների զարգացման ծրագրերի միջին տևողությունը, ըստ ԱՄԿ ստանդարտների, նվազագույնը 6 ամիսն է:
Ինչո՞ւ: Համակարգային խնդիրը՝ Զբաղվածության ծրագրերի համար պատշաճ ֆինանսավորում չի հատկացվել:	Ծրագրերին հատկացվում է տարեկան բյուջեի 0.01%–ի չափով ֆինանսավորում, ինչը 5 անգամ փոքր է համադրելի տարածաշրջանային երկրների միջինից:

Մեթոդ. «խնդիրների ծառ»

Կիրառումը. Խնդիրների վերհանում

Մեթոդն օգնում է հասկանալ խնդրի պատճառներն ու հետևանքները:

Խնդիրը՝ Զբաղվածության ծրագրերը արդյունավետ չեն:	Երկարաժամկետ աշխատանք է ունենում մասնակիցների 35%-ը:
Ուղղակի պատճառը՝ 1. Ծրագրերը թիրախավորում են գերազանցապես իրավունքների իրացման տեսանկյունից ռիսկային գոտում գտնվող անձանց: 2. Ծրագրի շրջանակներում սակավաթիվ գործատուներ են համագործակցում պետության հետ: 3. Ծրագրերը բավարար չափով չեն հաղորդակցվում:	1. Մասնակիցների 90%-ը երկարաժամկետ գործազուրկ և (կամ) անապահովության համակարգում ընդգրկված անձինք են: 2. Համագործակցող գործատուների թիվը 10-ն է: 3. Հարցումները պարզել են, որ հնարավոր շահառուների միայն 15%–ն է տեղյակ դրանցից:
Արմատական պատճառը՝ 1. Իրավունքների իրացման տեսանկյունից ռիսկային գոտում գտնվող անձինք ունեն աշխատանքի անցնելու մոտիվացիոն խնդիրներ, քանի որ վախենում են զրկվել անվճար բժշկական ու առողջապահական ծառայություններից: 2. Իրավունքների իրացման տեսանկյունից ռիսկային գոտում գտնվող անձինք ունեն երկարաժամկետ ծրագրերի կարիք, որոնք կթիրախավորեն	1. Անապահովության համակարգում ընդգրկվածների շրջանում առաջարկվող աշխատանքից հրաժարվելու դեպքերը 85% են: 2. Ծրագրերի մասնակիցների 95%–ն ունի բացառապես միջնակարգ կրթություն և գործազուրկ է եղել 3+ տարի: Գործատուների շրջանում հարցումները պարզել են, որ գործատուները կարիք ունեն առավել բարձր որակավորում

իրենց կարողությունների զարգացումը: 3. Գործատուները խուսափում են իրավունքների իրացման տեսանկյունից ռիսկային գոտում գտնվող անձանց աշխատանքի տեղավորել՝ վերոնշյալ պատճառներով:	ունեցող մասնագետների:
Հետևանքը՝ 1. Գործազրկությունը Հայաստանում շարունակում է մնալ բարձր: **2.** Անապահովության համակարգում պետական ծախսերը չեն նվազում:	1. Գործազրկությունը 2025 թ. դրությամբ 13.3% է: 2. Անապահովության համակարգի ուղղությամբ ծախսերը վերջին 5 տարիներին չեն նվազել:

Մեթոդ. «Քաղաքականությունների ձախողում»

Կիրառումը. Խնդիրների վերհանում

Մեթոդն օգնում է բացահայտել գործող քաղաքականությունների անարդյունավետության հիմքերը:

Խնդիր	Զբաղվածության ծրագրերն արդյունավետ չեն:
Սխալ պլանավորում	Օրինակ՝ զբաղվածության ծրագրերը թիրախավորում են երկարաժամկետ գործազուրկներին՝ առանց ներառելու վերապատրաստման բաղադրիչ:
Սխալ խթաններ	Օրինակ՝ զբաղվածության ծրագրերի արդյունքում աշխատանք ձեռք բերելու դեպքում անապահովության համակարգում ընդգրկված մարդիկ կարող են զրկվել անվճար առողջապահական և կրթական ծառայություններից, ինչը աշխատանքի առաջարկից հրաժարվելու պատճառ է դառնում (այլընտրանքային արժեքն ավելի բարձր է):
Իրականացման ձախողում	Զբաղվածության ծրագրեր իրականացնող մարմինները անհրաժեշտ չափով չեն համագործակցում հնարավոր գործատուների հետ, և ծրագրերը բավարար չեն լուսաբանվում:
Համակարգման ձախողում	Մի քանի նախարարության ու զարգացման գործընկերների կողմից ֆինանսավորվող ՀԿ–ների կողմից իրականացվում են նույնանման ծրագրեր՝ թիրախավորելով նույն խմբերին և փաստացի հանգեցնելով վերածածկի:

Մեթոդ. PESTEL վերլուծություն

Կիրառումը. Խնդիրների վերհանում

Մեթոդն օգտագործվում է արտաքին միջավայրի դրական ու բացասական գործոնների վերհանման համար:

P - Political (քաղաքական)

Կառավարության վարած քաղաքականությամբ, քաղաքական մրցակցությամբ ու ընտրություններով, կառավարման համակարգով պայմանավորված ի՞նչ գործոններ կան, որ ազդեցություն ունեն քննարկվող հարցերի կամ ոլորտի վրա:

E - Economic (տնտեսական)

Տնտեսության կառուցվածքը, դրամավարկային ու ֆիսկալ քաղաքականությունները, գնաճը, զբաղվածության մակարդակը, տնտեսական աճը և հարակից այլ գործոնները ի՞նչ ազդեցություն ունեն բյուջեի, ռեսուրսների բաշխման, տնտեսական միջավայրի վրա ու քննարկվող հարցի կամ ոլորտի վրա:

S - Social (հասարակական)

Ինչպե՞ս են ժողովրդագրական միտումները, մշակութային ու կրոնական առանձնահատկությունները, հասարակության արժեքներն ու կարիքները համընկնում կամ հակասում, նպաստում կամ խոչընդոտում մշակվող քաղաքականությանը:

T - Technological (տեխնոլոգիական)

Տեխնոլոգիական զարգացումը, նորարարությունը և թվային ենթակառուցվածքները, համակարգի ու դրա շահառուների տեխնոլոգիական պատրաստվածությունը ինչպե՞ս են ազդում քաղաքականության իրագործելիության, արդյունավետության և ապագա մասշտաբայնության վրա:

E - Environmental (բնապահպանական)

Բնապահպանական ի՞նչ գործոններ կան, այդ թվում՝ աշխարհագրությունը, կլիմայական պայմանները, կենսաբազմազանությունը և բնական ռեսուրսների կառավարումը, որ կարող են ազդել քննարկվող խնդրի, ոլորտի վրա:

L - Legal (իրավական)

Գոյություն ունեցող իրավական դաշտը, ներառյալ՝ տվյալ ոլորտը կարգավորող օրենքները, կարգավորումները և միջազգային պայմանագրերն ու այլ հանձնառությունները, ի՞նչ ազդեցություն ունեն հիմնախնդրի վրա:

Մեթոդ. SWOT վերլուծություն

Կիրառումը. Խնդիրների վերհանում

Մեթոդն օգտագործվում է համակարգի ուժեղ, թույլ կողմերը, արտաքին հնարավորություններն ու ռիսկերը վեր հանելու նպատակով:

Ուժեղ կողմեր

- Ի՞նչ է լավ աշխատում համակարգում:
- Կարո՞ղ ենք դրա վրա կառուցել առաջարկվող բարեփոխումները:

Թույլ կողմեր

- Ի՞նչ ներքին գործոններ կան, որ խաթարում են համակարգի աշխատանքը:
- Արդյո՞ք կարիք կա դրանց վրա կենտրոնանալու ռազմավարական պլանավորման շրջանակներում:

Հնարավորություններ

Արտաքին միջավայրի ի՞նչ գործոններ ու զարգացումներ կան, որ կարող են օգտագործվել՝ մրցակցային առավելությունը բարձրացնելու համար:

Ռիսկեր

- Արտաքին միջավայրի ի՞նչ ռիսկեր կան, որ կարող են էականորեն խոչընդոտել նախաձեռնվող բարեփոխումները կամ խաթարել համակարգի աշխատանքը:
- Այս ռիսկերը պետք է ներառել ռիսկերի կառավարման մատրիցում:

Մեթոդ. Ապագայի ֆորսայթ

Կիրառումը. Խնդիրների ու հնարավորությունների, տեսլականի ու գերակայությունների սահմանում

Օգտագործվում է հնարավոր ու ցանկալի ապագան կանխատեսելու նպատակով, ինչն օգտակար վարժություն է խնդիրներն ու հնարավորությունները, տեսլականը պատկերացնելու համար:

Խնդիրը՝

Կանխատեսվում է, որ ընտրություններին երիտասարդների մասնակցությունը նվազելու է: Սակայն ժողովրդավարության ամրապնդման, ընտրությունների լեգիտիմության ու քաղաքացիների իրավագիտակցության բարձրացման նպատակով կառավարությունը ցանկանում է մինչև 2030 թվական ունենալ ընտրություններին բարձր մասնակցության ցուցանիշ, բայց չգիտի՝ ինչ քայլեր անել այսօր:

Մեթոդի կիրառումը՝

Քայլ 1. Սահմանում ենք ցանկալի ապագան: Օր.՝ 2030 թվականին ընտրություններին մինչև 29 տարեկանների մասնակցությունը ≥ 75%

Քայլ 2. Նկարագրում ենք այդ ապագայի պայմանները, որոնց առկայությամբ ցանկալի ապագան հնարավոր է: Օր.՝ Կան քաղաքացիական ներգրավվածության մասին կրթական ծրագրեր ավագ դպրոցներում ու համալսարաններում: Կուսակցություններն իրականացնում են քաղաքացիական կրթության ծրագրեր:

Քայլ 3. Հետադարձությամբ պարզում ենք՝ ինչ քայլեր պիտի արվեն նախորդ փուլերում, որպեսզի այդ ապագան դառնա իրականություն: Օր. ՝ Ավագ դպրոցներում վերանայում ենք քաղաքացիական կրթության ծրագրերը: Բուհական համակարգում ներդնում ենք նոր պարտադիր մոդուլներ:

Կուսակցություններին տրամադրում ենք ֆինանսական խթաններ կրթական ծրագրեր իրականացնելու համար:

Քայլ 4. Գործողությունների շղթա, որով կարող ենք պլանավորել:

- 2026 → Նախագծերի մշակում
- 2027 → Նախագծերի ներդնում
- 2029 → Նախագծերի իրականացում
- 2030 → Ընտրությունների արդյունքում ծրագրի գնահատում

Մեթոդ. Pre-mortem

Կիրառումը. ռիսկերի վերհանում

Ռիսկերի վերհանման նպատակով կիրառվում է «Pre-mortem» մեթոդը՝ կազմված է հետևյալ քայլերի հաջորդականությունից՝

Քայլ 1. Ընտրվում են 8-10 մասնակից, ովքեր ներգրավված են ռազմավարական պլանավորման փաստաթղթի մշակման ու իրականացման աշխատանքներում:

Քայլ 2. Մասնակիցները պատահականության սկզբունքով բաժանվում են երկու խմբի՝ «ձախողման» և «հաջողության»:

Խմբերը աշխատում են առանձին՝ առանց միմյանց հետ շփվելու կամ դիմացինի նկատմամբ ազդեցություն ունենալու:

«Ձախողման» խումբը քննարկում է, թե ռազմավարության ձախողման պարագայում որ գործոններն են հանգեցրել դրան:

«Հաջողության» խումբը քննարկում է, թե ռազմավարության հաջողելու պարագայում որ գործոններն են նպաստել դրան:

Մտագրոհից հետո խմբերը բոլորին ներկայացնում են իրենց դիտարկումները, և համատեղ ջանքերով փորձ է արվում դրանց լուծումներ փնտրելու ուղղությամբ:

Մեթոդ. «Փորթերի ազգային առավելության ադամանդ»

Կիրառումը. խնդիրների և հնարավորությունների բացահայտում

Գործիքի օգնությամբ հնարավոր է նախագծել համակարգի զարգացմանը միտված ռազմավարություններ կամ քաղաքականություններ՝ խթանելու միջազգային մրցունակության բարձրացումը: Ռազմավարական պլանավորման տեսանկյունից, համակարգի մրցունակությունը պայմանավորվում է չորս հիմնական գործոնների համադրման արդյունքում, որոնք ձևավորվում են ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին տնտեսական և քաղաքական պայմանների ազդեցությամբ: Այդ գործոններն են՝

- **Գործոնային պայմաններ** - օր՝ ուսումնասիրվող համակարգի շրջանակներում երկրի հասանելիությանը ռեսուրսներին
- **Պահանջարկի պայմաններ** - համակարգին առնչվող ներքին շուկայի չափ, բարդություն և պահանջներ
- **Հարակից և օժանդակող ճյուղեր** - այլ ոլորտներ/ենթաոլորտներ, որոնք կարող են աջակցել և զարգացնել ուսումնասիրվող համակարգը
- **Ոլորտի դերակատարների ռազմավարություն, կառուցվածք և մրցակցություն** - ինչպես են համակարգերի հիմնական դերակատարները կազմակերպում իրենց գործունեությունը:

Քայլեր՝

1. Ըստ նշված գործոնների բազմակողմանի ուսումնասիրության ենթարկել համակարգը
2. առանձնացնել դրա ուժեղ կողմերը
3. դրանց հենքի վրա կենտրոնանալ թույլ կողմերի չեզոքացման կամ կրճատման վրա

Կիրառումը: Կարող է օգտակար լինել պլանավորման և քաղաքականությունների մշակման շրջափուլի տարբեր բաժիններում, օրինակ՝

- **Խնդիրների բացահայտում**
- **Գերակայությունների որոշում և նպատակների սահմանում**
- **Ռիսկերի սահմանում և կառավարում**

Մեթոդ. Strategy Diamond վերլուծություն

Կիրառումը. միջոցառումների նախագծում

Մեթոդի կիրառման տրամաբանությունը ցանկացած քաղաքականություն մշակելիս հետևյալ քայլերի հաջորդականությամբ առաջնորդվելն է՝

Քայլ 1. **Թիրախավորում**	Մշակվող քաղաքականությունը համակարգի որ բաղադրիչների փոփոխության կամ բարելավման վրա է կենտրոնանալու:
Քայլ 2. Տարբերություններ	Այն առանձնահատկությունները, որոնք առանձնացնում են մշակվող քաղաքականության մոտեցումը այլ քաղաքականություններից:
Քայլ 3. **Միջոցներ**	Այն միջոցներն ու մեթոդները, որոնք կօգտագործվեն միջոցառման իրականացման համար (ֆինանսական աղբյուրներ, օրենսդրական փոփոխություններ և այլն):
Քայլ 4. **Հաջորդականություն**	Ուրվագծում է գործողությունների արդյունավետ իրականացման ժամանակացույցը և հաջորդականությունը:
Քայլ 5. **Տնտեսական տրամաբանություն**	Սահմանում է մշակվող քաղաքականության կողմից նախատեսված շահադրդման համակարգը, տնտեսական արժեքը կամ ֆինանսական կայունությունը:

Մեթոդ. Ծախսերի և օգուտների վերլուծություն (CBA)

Կիրառումը. լավագույն քաղաքականության ընտրություն

Մեթոդն օգտագործվում է ինչպես մեկ քաղաքականության ծախսարդյունավետությունը, այնպես էլ մի քանի քաղաքականությունների մեջ գնի դիմաց առավել արժեք ստեղծող տարբերակն ընտրելու համար: Տնտեսական արդյունավետությունը գնահատելու համար՝ համեմատելով դրանց հետ կապված դրամական օգուտները և ծախսերը:

Քայլ 1. Խնդրի ձևակերպում - տալ խնդրի հստակ ձևակերպումը:

Քայլ 2. Այլընտրանքների վերհանում - վեր հանել լուծման հնարավոր տարբերակները, ընտրել դրանցից առավել իրատեսականներն ու հեռանկարայինները:

Քայլ 3. Ծախսերի և օգուտների սահմանում - յուրաքանչյուր տարբերակի համար կատարել ծախսերի և օգուտների թվարկում և դրանց մոնետիզացիա: Հաշվարկներում ներառել նաև այլընտրանքային ծախսը (opportunity cost), սոցիալական օգուտները և սոցիալական ծախսերը, ուշադրություն դարձնել արտաքին ազդեցություններին:

Քայլ 4. Ծախսերի և օգուտների զեղչում - ապագա դրամական ծախսերն ու օգուտները վերածել ներկա արժեքի: Տրամաբանությունն այն է, որ այսօր ունեցած մեկ դրամն ավելի արժեքավոր է, քան վաղը ստացվելիք մեկ դրամը (կապիտալի հնարավորության արժեքի, ինֆլյացիայի և ռիսկի պատճառով): Այդ պատճառով անհրաժեշտ է բոլոր ապագա արժեքները փոխարկել դրանց «ներկայիս արժեքի» (Present Value, PV):

Բանաձևը՝

$PV = FV / (1 + r)^t$, որտեղ՝

PV — ներկայիս արժեք

FV — ապագա արժեք (ծախս կամ օգուտ ապագա տարիներին)

r — զեղչման տոկոսադրույք

t — տարիների քանակը

Քայլ 5. Ընտրություն - Ընտրել այն տարբերակը, որի ներկայիս արժեքը ամենաբարձրն է:

Մեթոդ. Ծախսարդյունավետության վերլուծություն (CEA)

Կիրառումը. լավագույն քաղաքականության ընտրություն

Ի տարբերություն **Ծախսերի և օգուտների վերլուծության** (CBA)՝ ծախսարդյունավետության վերլուծության ժամանակ (CEA) դրամական միավորներով են գնահատվում միայն ծախսերը, իսկ արդյունքը՝ ֆիզիկական ցուցանիշներով: Մեթոդը հատկապես օգտակար է, երբ ծրագրի օգուտները դժվար է գնահատել դրամական միավորներով (օրինակ՝ առողջության կամ անվտանգության բարելավում):

Օրինակ՝

Ենթադրենք՝ **զբաղվածության ծրագիր N 1-ն** արժե 200 մլն դրամ, և ակնկալվում է, որ կօգնի 5 000 անձի գտնել աշխատանք: **Զբաղվածության ծրագիր N 2-ն** արժե 500 մլն դրամ, և ակնկալվում է, որ կօգնի 10 000 անձի գտնել աշխատանք:

N 1 — 40 000 դրամ՝ աշխատանքով ապահովված մեկ անձի հաշվով

N 2 — 50 000 դրամ՝ աշխատանքով ապահովված մեկ անձի հաշվով

Ուստի N 1-ն առավել արդյունավետ է, քան N 2-ը:»:

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ
ՎԱՐՉԱՊԵՏԻ ԱՇԽԱՏԱԿԱԶՄԻ
ՂԵԿԱՎԱՐ Լ. ՄԱԿՈՒՆՑ

18.08.2026
ՀԱՎԱՍՏՎԱԾ Է
ԷԼԵԿՏՐՈՆԱՅԻՆ
ՍՏՈՐԱԳՐՈՒԹՅԱՄԲ