

Հավելված N 1  
ՀՀ կառավարության 2023 թվականի  
օգոստոսի 11-ի N 1367 - Լ որոշման

«Հավելված N 1  
ՀՀ կառավարության 2022 թվականի  
մայիսի 13-ի N 691-Լ որոշման



ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ  
ԲԱՐԵՓՈՒՆՈՒՄՆԵՐԻ  
ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ



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

---

**ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ**

**1. Ներածություն**

**2. Ռազմավարության անհրաժեշտությունը և ձևավորման մեթոդական հիմքերը**

**3. Ռազմավարական տեսլական**

**4. Բարեփոխումների 2023 – 2025 թթ. օրակարգ**

4.1. Առաջնահերթությունների քարտեզ

4.2. Գործողությունների շրջանակ հանուն նպատակների

**5. Հանրային կառավարման բարեփոխումների կառավարումը և իրագործումը**

5.1. ՀԿԲ կառավարման ինստիտուցիոնալացումը

5.2. Հաշվետվողականություն, մշտադիտարկում և գնահատում

5.3. Բարեփոխումների ճանապարհային քարտեզը և արդյունքային շրջանակը

5.4. ՀԿԲ ֆինանսավորումը և զարգացման գործընկերությունը

5.5. Ռազմավարության ռիսկերի կառավարումը

*Հավելված 2. Հանրային կառավարման բարեփոխումների 2023-2025 թթ. ճանապարհային քարտեզ*

*Հավելված 3. Հանրային կառավարման բարեփոխումների 2023-2025 թթ. արդյունքային շրջանակ*

# 1. ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

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

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

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

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

Բարեփոխումների հորիզոնը 2030 թվականն է, իսկ Ռազմավարության իրագործումը՝ 2 դինամիկ փուլերով՝ բարեփոխումների տրամաբանական շղթան դարձնելով արդյունքամետ, իրագործելի ու ճկուն, ապահովելով փուլերի միջև ժառանգականությունը և բարեփոխումների կենսունակությունն ընթացիկ միտումներին համահունչ: Երկրորդ փուլի նախագծման համար հիմք կընդունվեն առաջին փուլի ընթացիկ արդյունքները և քաղված դասերը:

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

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

## 2. ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԱՆՀՐԱԺԵՇՏՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ԶԵՎԱՎՈՐՄԱՆ ՄԵԹՈԴԱԿԱՆ ՀԻՄՔԵՐԸ

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

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

3. Նշված ռեֆորմների հետ եղել են նաև ձախողումներ, ժառանգականության կորուստ, քաղաքական նպատակահարմարությամբ պայմանավորված օրակարգերի ձևավորում՝ անբարենպաստ հետք թողնելով ժողովրդավար արժեքներով առաջնորդվող արդյունավետ պետական ինստիտուտներ կայացնելու գործընթացի վրա: Բարեփոխումները երբեմն եղել են հատվածական, նորարարության ու տեխնոլոգիական յուրացումը՝ անբավարար, տեղի չի ունեցել բովանդակային վերափոխում, չեն ձևավորվել որոշումների կայացման տեխնոկրատ գործընթացներ ու մերիտոկրատական քաղաքացիական ծառայություն, պետական համակարգի բովանդակության շուրջ հանրային երկխոսությունը կրել է ոչ բավարար որակ:

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

- 1) ռազմավարական մտածողության ու պլանավորման պակաս, համակարգման թույլ մշակույթ, քաղաքական ցիկլերի տրամաբանության գերակայություն, կարճաժամկետ լուծումներով և իրավիճակային արձագանքման մոդելով վարվող քաղաքականություն,
- 2) քաղաքականության մշակման ու իրականացման թույլ և անկայուն կարողություններ, ինստիտուցիոնալ մեխանիզմների, գործիքների և գործընթացների անկատարություն, արդյունքում՝ ցածր արդյունավետություն և զարգացման անորոշ արդյունքներ,
- 3) որոշումների կայացման ոչ փաստահենք ու ոչ արդյունքամետ պրակտիկայի, անարդյունավետ մեխանիզմների և գործընթացների գերակայություն,
- 4) թափանցիկության, մասնակցայնության, հաշվետվողականության ոչ լիարժեք կայացած մշակույթ և ոչ արդյունավետ մեխանիզմներ,
- 5) էթիկայի ու բարեվարքության թույլ ընկալում և դեռևս կայացվող ինստիտուտ,

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

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

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

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

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

7. Ռազմավարության վերլուծական հիմքերի հարստացման նպատակով իրականացվել է նաև առաջնային տվյալների հավաքագրում: Մեկնարկային փուլում գործադիր իշխանության

մարմինների շրջանում կառուցվածքային ստորաբաժանումների մակարդակում արվել է կարծիքի ուսումնասիրություն: Խորքային հարցազրույցներ են (in-depth interview)<sup>1</sup> անցկացվել կառավարության անդամների, ոլորտում հարուստ փորձառություն, տարբեր ժամանակների բարեփոխումներում կարևոր դերակատարում ունեցած, նշանակալի փորձագիտական ու ակադեմիական ավանդ ունեցող անհատների հետ:

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

---

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

### 3. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՏԵՍԱԿԱՆ

9. Ռազմավարության օրակարգը պետական կառավարման ճարտարապետության հարցից լայն է. նպատակն է **ապագայի պետության** ուրվագծումն ու դրա կառուցման ճանապարհի նախանշումը: Հետևաբար՝ **երկրի հանրային կառավարման բարեփոխումների տեսլականը գերազանց ծառայություն մատուցող, ժողովրդավարական գործելակերպով, տեխնոլոգիահենք և արժանիքահենք պետական կառավարման համակարգի կայացումն է:**

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

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

- 1) Պետության դերի փոխակերպում և ավանդական հանրային կառավարման հարացույցից անցում նոր հանրային կառավարման մոդելին,
- 2) Գլոբալ տեխնոլոգիական փոխակերպում,
- 3) Ժողովրդագրական տեղաշարժեր և շարժունակություն,
- 4) Գիտելիքի և հմտությունների փոխակերպում,
- 5) Սոցիալ-քաղաքական փոխակերպում:

12. Կարևոր է նաև հաշվի առնել այն սահմանափակումները, որոնք ազդեցություն ունեն բարեփոխումների օրակարգի գերակայությունների սահմանման համար: Դրանցից առավել նշանակալի են՝

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

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

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

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

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

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

15. Տեսլականից ելնելով՝ բարեփոխումների **խնդիրն է** հիմնովին վերանայել և արդիականացնել հանրային կառավարման համակարգի արժեքային ու ինստիտուցիոնալ հիմքերը՝ հանգեցնելով քաղաքական մշակույթի փոփոխության: Այս խնդրի հասցեագրմանն ուղղված օրակարգի համար **ռազմավարական 5 ուղենիշերն են՝**

- 1) **Մարդը՝ արժեքային առանցք՝** ապահովելով պետություն-քաղաքացի, պետություն-բիզնես, պետություն-պետություն հարթություններում քաղաքացու փորձառության, հանրային ծառայողի արժևորման, հանրային շահի գերակայություն,
- 2) **Կենտրոնական վարչակազմում ռազմավարական համակարգում և միջոլորտային ներդաշնակեցում՝** ապահովելով երկրի ռազմավարական տեսլականի, նպատակների, արդյունքների և հանձնառությունների շուրջ բոլոր ինստիտուտների ու ռեսուրսների համախմբում ու արդյունավետ ուղղորդում՝ ըստ առաջնահերթությունների,
- 3) **Իրավասությունների ապակենտրոնացում՝** ապահովելով դրանց հնարավորինս մեծ ծավալով բաշխում գործադիր իշխանության վերին մակարդակից դեպի կառավարման հորիզոնական հարթություն և տեղական ինքնակառավարման մարմիններ՝ ելնելով շահառուներին առավելագույնս մոտ լինելու ու ծախսարդյունավետության սկզբունքներից,
- 4) **Անցում բրգաձև «իրահանգում և վերահսկում» (command and control) սկզբունքով վարչարարությունից համագործակցային ու ցանցային կառավարման՝** «ներքևից վերև» սկզբունքի միջոցով ապահովելով խնդիրների բացահայտում, նախաձեռնողականության դրսևորում և հորիզոնական համագործակցություն,
- 5) **Գիտելիքահենք, իրավահենք և արժանիքահենք ինստիտուտների կայացում՝** բացառելով որոշումների կայացման իռացիոնալ, հախուռն ու շտապողական մշակույթը, ամրապնդելով ռիսկերի կառավարման վրա հիմնված, փաստահենք որոշումների կայացման գործելաոճը:

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



**1) ՄԱՐԴԱԿԵՆՏՐՈՆ, այսինքն՝**

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

**2) ԱՐԴԱՐ, այսինքն՝**

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

**3) ԿԱՅՈՒՆ, այսինքն՝**

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

**4) ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՈՒ, այսինքն՝**

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

**5) ԴԻՆԱՄԻԿ, այսինքն՝**

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

**6) ՆՈՐԱՐԱՐ, այսինքն՝**

- Հանրային քաղաքականության մշակման ու իրականացման ոլորտում նորարարական

մոտեցումների տարածումն առաջնահերթություն է,

- Ծառայությունների մատուցման ոլորտում գերակա սկզբունք է հասանելի լավագույն լուծումների և առաջադեմ տեխնոլոգիական հնարավորությունների կիրառությունը,
- Պետությունը նորարարություն ստեղծող է, կրող ու տարածող,

## 7) ՕՊՏԻՄԱԼ, այսինքն՝

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

## 17. Ռազմավարության օրգանապես փոխկապված **ռազմավարական 5 հենասյուներն են՝**

- 1) **ՀԵՆԱՍՅՈՒՆ 1. Ռազմավարական պլանավորում և քաղաքականության մշակում.** ռազմավարական նպատակն է քաղաքականությունների մշակման և իրականացման **փաստահենք ու արդյունքամետ** համակարգի կայացումը:
- 2) **ՀԵՆԱՍՅՈՒՆ 2. Ծառայությունների մատուցում.** ռազմավարական նպատակն է հանրությանը մատուցվող ծառայությունների **որակի բարձրացումը:**
- 3) **ՀԵՆԱՍՅՈՒՆ 3. Ինստիտուցիոնալ արդիականացում.** ռազմավարական նպատակն է գործադիր իշխանության մարմինների **ինստիտուցիոնալ արդյունավետության** բարձրացումը:
- 4) **ՀԵՆԱՍՅՈՒՆ 4. Մարդկային ռեսուրսների կառավարում.** ռազմավարական նպատակն է հանրային ծառայության **մրցունակության** բարձրացումը:
- 5) **ՀԵՆԱՍՅՈՒՆ 5. Մասնակցային կառավարում և ռազմավարական հաղորդակցություն.** ռազմավարական նպատակն է **մասնակցային կառավարման** համակարգի կայացումն ու հանրության հետ արդյունավետ ու թիրախային հաղորդակցության ապահովումը:

18. Բարեփոխումների լիարժեքության համար էապես կարևոր է համարժեք մարդկային կապիտալը, արդիական ենթակառուցվածքը և կայուն կառավարման մշակույթը, ուստի 5 հենասյուները ներառում են գործողություններ **3 հորիզոնական ուղղություններով՝**

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

19. Բարեփոխումների ռազմավարական հորիզոնը 2030 թվականն է: Հաշվի առնելով սահմանադրական բարեփոխումների ուղղությամբ մեկնարկած աշխատանքները՝ Ռազմավարությամբ նախանշված գործողությունները կարող են կրել դրանց ազդեցությունը, միաժամանակ, նպաստել տարբեր հարցերի շուրջ որոշումների կայացմանը: Այս հորիզոնում բարեփոխումների կենսունակությունը երաշխավորելու նպատակով դրանք ընթանալու են 2 փուլերի միջոցով, մասնավորապես՝

- 1) **ՓՈՒԼ 1՝ «Ինստիտուցիոնալ և ֆունկցիոնալ արդիականացում», 2023-2025 թթ.:** Մեկնարկային փուլն առանցքային է բարեփոխումների հետագա ընթացքն ապահովելու տեսակետից: Հասցեագրվում են համակարգային խզվածքները բոլոր ուղղություններով, ձևավորվում են արդյունավետ ֆորմալ կառուցակարգեր՝ ձևավորելով անհետադարձելի բեկումներ և կրիտիկական հենարան հաջորդ փուլի համար: 2023 թվականին ապահովվելու են բարեփոխումների մեկնարկի համար անհրաժեշտ վերլուծական աշխատանքները, թիմերի հավաքագրումն ու ֆինանսական կայունության համար հիմքերի ստեղծումը:
- 2) **ՓՈՒԼ 2՝ «Համակարգային վերափոխում», 2026-2030 թթ.:** Կարևորագույն խնդիրը ռազմավարական բոլոր ուղղություններով համակարգային վերափոխումն է և թվային հասարակության կայացումը:

20. Բարեփոխումների ռազմավարական արդյունքները գնահատվելու են ազդեցության ցուցանիշներով (*Աղյուսակ 1*), որոնք ինդեքսներ են: Հաշվի առնելով, որ նրանց մեթոդաբանությունը մշակվելու է ռազմավարության իրագործման փուլում, և հենանիշային արժեքները դեռ հայտնի չեն, թիրախները որոշվել են էվրիստիկ (heuristic) դատողության և փորձագիտական կռահման (educated guess) միջոցով: Ցուցանիշների թիրախներն արտացոլում են հավակնությունը, որին հնարավոր է հասնել բոլոր գործողությունների արդյունքում:

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

Ռազմավարական նպատակ / Ցուցանիշ / Թիրախ	2026	2030
<b>Տեսլական. Գերազանց ծառայություններ մատուցող և ժողովրդավարական գործելակերպով արդյունավետ հանրային կառավարում</b>		
ՑՈՒՑԱՆԻՇ 1. Հանրային կառավարման բարեփոխումների արդյունավետություն	90 %	95 %
ՑՈՒՑԱՆԻՇ 2. Պետության նկատմամբ հանրային վստահություն	50 %	75 %
<b>Ռազմավարական նպատակ 1. քաղաքականությունների մշակման և իրականացման փաստահենք ու արդյունքամետ համակարգի կայացում</b>		
ՑՈՒՑԱՆԻՇ 3. Ռազմավարական պլանավորման արդյունավետություն	85 %	90 %
ՑՈՒՑԱՆԻՇ 4. Զարգացման գործընկերության արդյունավետություն	80 %	90 %
<b>Ռազմավարական նպատակ 2. Հանրությանը մատուցվող ծառայությունների որակի բարձրացում</b>		
ՑՈՒՑԱՆԻՇ 5. Ծառայություններից օգտվողների գոհունակություն	65 %	75 %
ՑՈՒՑԱՆԻՇ 6. Հանրային թվային ծառայությունների օգտագործում	50 %	85 %
<b>Ռազմավարական նպատակ 3. Գործադիր իշխանության ինստիտուցիոնալ արդյունավետության բարձրացում</b>		
ՑՈՒՑԱՆԻՇ 7. Կառավարության ինստիտուցիոնալ արդյունավետություն	80 %	90 %
<b>Ռազմավարական նպատակ 4. Հանրային ծառայության մրցունակության բարձրացում</b>		

ՑՈՒՑԱՆԻՇ 8. Հանրային ծառայության մրցունակությունը	60 %	90 %
ՑՈՒՑԱՆԻՇ 9. Հանրային ծառայողների գոհունակություն	75 %	90 %
Ռազմավարական նպատակ 5. Մասնակցային կառավարման համակարգի զարգացում		
ՑՈՒՑԱՆԻՇ 10. Հանրային մասնակցության մակարդակը	60 %	90 %
ՑՈՒՑԱՆԻՇ 11. Հանրային հաղորդակցության որակը	60%	90%

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

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

## 4. ԲԱՐԵՓՈԽՈՒՄՆԵՐԻ 2023 – 2025 ԹԹ. ՕՐԱԿԱՐԳ

### 4.1. ԱՌԱՋՆԱՀԵՐԹՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՔԱՐՏԵԶ

22. Հանրային կառավարման բարեփոխումները ռեսուրսատար են ֆինանսական միջոցների, մարդկային կարողությունների, ինստիտուցիոնալ ծանրաբեռնվածության, և, ինչը ոչ պակաս կարևոր է, քաղաքական հեղինակության, ողջ համակարգի ու հանրային մասնակցության իմաստով: Բարեփոխումների 1-ին փուլի ռազմավարական օրակարգի ներքո նպատակների նույնականացման և գործողությունների պլանավորման համար կարևոր է ձևավորել ընթացիկ առաջնահերթությունները: Դրանց ամփոփ նկարագիրը դուրս է բերվել թվով 37 պետական մարմինների շրջանում ավելի քան 50 ուղղությունների շուրջ կարծիքի ուսումնասիրությամբ և բարձրաստիճան պաշտոնատար անձանց հետ քննարկումների արդյունքներով: *Գծապատկեր 1-ը* ներկայացնում է բարեփոխումների օրակարգի առաջին փուլի գերակայությունները:

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

##### 1. ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- Ռազմավարական պլանավորման համակարգի բարելավում
- Կարգավորման ազդեցության գնահատման համակարգի կայացում

##### 2. ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- Ծառայությունների համապարփակ օրենսդրության ու կարգավորումների մշակում
- Ծառայությունների բիզնես պրոցեսների արդիականացում ու թվայնացում

##### 3. ԻՆՍՏԻՏՈՒՏՆԵՐ

- Պետական կառավարման համակարգի մարմինների գործառույթների արդիականացում՝ վերաձածկերի, անհարկի գործառույթների վերացման ու ավտոմատացման միջոցով

##### 4. ՄԱՐԴԻԿ

- Հանրային ծառայության շրջանակի լավարկում
- Ֆինանսական ու ոչ ֆինանսական շահադրժման համակարգի բարելավում

##### 5. ՄԱՍՆԱԿՅՈՒԹՅՈՒՆ

- Որոշումների կայացման գործընթացում հանրային մասնակցության մակարդակի բարձրացում
- Պետության ռազմավարական հաղորդակցության որակի բարելավում

## 4.2. ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՇՐՋԱՆԱԿ ՀԱՆՈՒՆ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԻ

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

### Հենասյուն 1. Ռազմավարական պլանավորում և քաղաքականության մշակում

24. Ռազմավարական պլանավորման ուղղությամբ առանցքային հիմնախնդիրներն են՝

- Փաստահենք ու արդյունքամետ քաղաքականությունների մշակման թույլ պրակտիկա ու կարողություններ, գործընթացների կառավարման նորարարական մեթոդների և գործիքների պակաս.
- Ռազմավարական պլանավորման և քաղաքականության մշակման պրակտիկայում սցենարային պլանավորման և ռիսկերի գնահատման վերլուծության մեթոդների կիրառման բացակայություն՝ բացառությամբ մակրոտնտեսական քաղաքականությունների մշակման գործընթացների.
- Կառավարության ծրագրի՝ որպես սահմանադրական ինստիտուտի վերաբերյալ մեթոդական պահանջների բացակայության արդյունքում ռազմավարական ու քաղաքական օրակարգերի միջև անորոշ կապ.
- Տարբեր մակարդակների ռազմավարությունների, քաղաքականությունների և ռեսուրսային ու ֆինանսական միջնաժամկետ ու տարեկան պլանավորման միջև թույլ հորիզոնական ու ուղղահայաց կապ.
- Քաղաքականության մշակման ու իրականացման, մոնիթորինգի, գնահատման և հաշվետվողականության անկատար ընթացակարգեր ու պրակտիկա և թույլ կարողություններ.
- Ռազմավարական և քաղաքականության օրակարգերի ներքո հաստատված ծրագրերի ու գործողությունների համար անհատական ու ինստիտուցիոնալ պատասխանատվության ոչ արդյունավետ ինստիտուտ.
- Ռազմավարական ու քաղաքականության օրակարգերի ու ծրագրերի գույքագրման ու մշտադիտարկման ոչ արդիական համակարգ ու պրակտիկա, թվային գործիքների ցածր կիրառելիություն.
- Ռազմավարություններով ու քաղաքականության փաստաթղթերով ամրագրված նպատակների ու թիրախների թերի կատարողական, պլանավորված գործողությունների իրագործելիության ցածր աստիճան.
- Քաղաքականությունների և բարեփոխումների կայունության անկատար կառուցակարգեր.
- Կարգավորման ազդեցության գնահատման ոչ լիարժեք մեխանիզմներ ու գործիքներ,

գործնական թույլ կիրարկում և կարողությունների պակաս.

25. Ռազմավարական պլանավորման և քաղաքականությունների մշակման ոլորտում գործողություններն ու միջամտությունները ներառելու են հետևյալը.

**1) Ռազմավարական պլանավորման շրջանակի ու մեթոդաբանության վերանայում, այդ թվում՝**

- Կվերանայվի ՀՀ վարչապետի՝ 30.12.2021 N 1508-Լ որոշումը, ինչը կենթադրի նոր մեթոդական շրջանակի սահմանում, ներառյալ՝ փաստաթղթերի տեսակները, աստիճանակարգությունը, պլանավորման հորիզոնն ու գործընթացների ժամանակացույցը՝ ներդաշնակեցումն ապահովելու համար, փաստաթղթերին ներկայացվող պահանջները, կիրառվող մեթոդական գործիքները, մշտադիտարկման ու գնահատման ընթացակարգերը, այդ թվում՝ ձևաչափերն ու ուղեցույցները: Ռազմավարական պլանավորման շրջանակը ներառելու է նաև կառավարության ծրագիրն ու բյուջետային գործընթացները: Իբրև պարտադիր պահանջ կսահմանվեն ճանապարհային քարտեզի, ծախսագնահատման, մոնիտորինգի ու գնահատման ծրագրի առկայությունը:
- Կապահովվեն կարգավորումներ, որոնք թույլ կտան առաջնահերթությունների որոշման հիման վրա ռազմավարական և քաղաքականության փաստաթղթերով նախատեսված գործողությունները լիարժեք փոխկապակցել ֆինանսական պլանավորման միջնաժամկետ և տարեկան ցիկլերի հետ:
- Կիրականացվեն փորձնական ծրագրեր պետական հատվածում քաղաքականության ու ծրագրերի մշակման ու իրականացման նորարարական մեթոդների կիրառման, ճկուն թիմերի ձևավորման ու դրական արդյունքներն ու փորձը տարածելու նպատակով: Հատուկ ուշադրություն կդարձվի փաստաթղթերի մշակման գործընթացում սցենարային պլանավորման ու ռիսկերի գնահատման, ապագայի կանխատեսումների տարբեր գործիքների կիրառմանը:
- Վերանայված մեթոդաբանության հիման վրա կստեղծվի թվային միջավայրում ռազմավարական պլանավորման գործընթացների համակարգ՝ մշտադիտարկման ու գնահատման մոդուլով, հաշվետվությունների գեներացման հնարավորությամբ: Գործիքը թույլ կտա ապահովել ռազմավարական պլանավորման փաստաթղթերի միջև կապերը, կբարձրացնի մշտադիտարկման գործընթացի արդյունավետությունը:
- Կհստակեցվեն ռազմավարական պլանավորման գործառույթների իրականացման համար պահանջվող կազմակերպական կառուցվածքներն ու մարդկային ռեսուրսները, այդ թվում՝ աշխատանքային ճկուն ու նորարարական ընթացակարգերի միջոցով: Մասնավորապես՝ կսահմանվեն Վարչապետի աշխատակազմի ու պետական այլ գերատեսչությունների գործառույթները (այդ թվում՝ մասնագիտական ու գիտական հանրույթին հնարավոր արտապատվիրման ենթակա), ռազմավարական պլանավորման, համակարգման ու ներդաշնակեցման ընթացակարգերը, որոնք կփորձարկվեն ընտրված գերատեսչություններում, և արդյունավետության գնահատումից հետո կիրառելի կդառնան պետական կառավարման համակարգի մարմինների համար:
- Քաղաքականությունների մշակման ու ռազմավարական պլանավորման գործընթացներում վերլուծական հիմքերի ապահովման նպատակով կձևավորվեն գիտական ու փորձագիտական հանրույթի հետ համագործակցության ինստիտուցիոնալ մեխանիզմներ, կհստակեցվեն ռազմավարական պլանավորման գործընթացում ներգրավված անձնակազմի գործառույթները, և ելնելով բացահայտված կարիքից՝ կիրականացվեն կարողությունների զարգացման միջոցառումներ, այդ թվում՝ վերանայված մեթոդաբանության վերաբերյալ:

## 2) Կարգավորման ազդեցության գնահատման (ԿԱԳ) համակարգի լավարկում՝ միջազգային լավագույն փորձին համահունչ, այդ թվում՝

- ԿԱԳ համակարգի զարգացումը կրթի պետական ինստիտուտների հզորացման առանցքային նպատակից: Ըստ այդմ՝ ԿԱԳ համակարգը կնախատեսի այնպիսի կարգավորումներ ու բիզնես գործընթացներ, որոնք բավարար հիմքեր կապահովեն փաստահենք քաղաքականություն մշակելու համար:
- ԿԱԳ համակարգը կդառնա առանցքային գործիք քաղաքականությունների մշակման ընթացքում միջոլորտային ներդաշնակեցման, փոխզուգումների մեխանիզմի կիրարկման և քաղաքականության ոլորտում հանրային օգուտի ձևակերպման համար:
- Բարեփոխումները կենթադրեն ԿԱԳ օրենսդրության լրամշակում (ներառյալ՝ ՀՀ կառավարության 2020 թվականի դեկտեմբերի 17-ի թիվ 2075-Ն կարգը), այդ թվում՝ ԿԱԳ-ի ենթակա իրավական ակտերի շրջանակի հստակեցում, ընթացակարգերի լավարկում, ներառյալ՝ եզրակացությունների հրապարակման պահանջի սահմանում: Առաջարկվող համակարգը պետք է ապահովի առավելագույն մատչելիություն կիրառողների ու շահառուների համար և լինի ծախսարդյունավետ:
- Միջոցներ կձեռնարկվեն Վարչապետի աշխատակազմի Կարգավորման ազդեցության գնահատման վարչության, շահառու պետական գերատեսչությունների ու ներգրավված այլ կառույցների գործառույթների հստակեցման ուղղությամբ:
- Կմշակվեն ազդեցությունների գնահատման ուղեցույցներ ու ձևաչափեր տնտեսական, այդ թվում՝ գործարար միջավայրի և մրցակցության, հանրային ֆինանսների, սոցիալական, առողջապահական, շրջակա միջավայրի վրա ազդեցության ուղղություններով:
- Կիրականացվեն ԿԱԳ իրականացնող անձնակազմի վերապատրաստումներ, և կստեղծվի ԿԱԳ իրականացման առցանց մոդուլ՝ հիմնված հանրային ծառայության վերապատրաստումների համակարգի բարելավման տրամաբանության վրա:

## Հենասյուն 2. Հանրային ծառայությունների մատուցում

26. Պետության կողմից հանրությանը մատուցվող ծառայությունների քաղաքականության և որակի հետ կապված առավել շոշափելի հիմնախնդիրներն են՝

- Ծառայությունների մատուցման ոլորտում միասնական շրջանակային քաղաքականության բացը՝ համապարփակ օրենսդրության ու կիրարկման մեխանիզմների, պետական և համայնքային ծառայություն հասկացության, ծառայության մատուցման ընթացակարգերի պահանջների, որակի չափորոշիչներ մասով:
- Ծառայությունների քաղաքականության ձևակերպված միասնական նկարագրի բացակայությունը (գերատեսչությունները ոլորտային ծառայությունների մասով իրականացնում են փոփոխություններ՝ միասնական գրասենյակներ, թվային հարթակներ և այլն, որոնք սակայն այլ հարթակների կամ ծառայությունների հետ համակցված չեն):
- Ծառայությունների թվայնացման հատվածականությունը, թվայնացման գործընթացներում իրավիճակային բարելավումների, այլ ոչ արմատական վերափոխումների մոտեցումների տարածվածությունը, օգտագործողի տեսանկյունից չփորձարկված և ոչ հարմարեցված թվային ծառայությունների ստեղծումը:



- Ծառայությունների մասով գույքագրված ու անձնագրավորված շտեմարանների ու հանրային հասանելի կատալոգների բացակայությունը.
- Ծառայությունների ծախսարդյունավետության գնահատումների բացը, ծառայությունների մատուցման համար գանձվող պետական տուրքերի և վճարների սահմանման համար մեթոդաբանության կամ սկզբունքների բացակայությունը.
- Հատուկ կարիք և հաշմանդամություն ունեցող անձանց համար ծառայությունների սակավ հարմարեցվածությունը և մատչելիությունը.
- Ծառայությունների թվայնացման ցածր մակարդակը (թվային ծառայությունների մասով տեղեկատվությունը հասանելի է միայն կառավարության կենտրոնական պորտալի՝ e-gov.am կայքի միջոցով կամ առանձին պետական մարմինների կայքերում)՝ բացառությամբ բիզնեսին մատուցվող ծառայությունների.
- Թվային/էլեկտրոնային ծառայություններից օգտվելու նվազ ակտիվությունն ու ծավալը, հանրության կողմից գերազանցապես թվային/էլեկտրոնային ծառայություններից օգտվելու խթանների գրեթե բացակայությունը.
- Չնայած վերջին տարիներին ծառայությունների մատուցման մի շարք բարելավումներին ինչպես թվայնացման, այնպես էլ սպասարկման գրասենյակների ներդրման իմաստով՝ ծառայությունների մատուցման այլընտրանքային խողովակների սակավությունը.
- Չնայած բազմաթիվ ծառայությունների թվայնացված լինելուն և ծառայությունների մատուցման հարաբերականորեն մեծ ծածկույթի (մարմինների տարածքային կենտրոններ, մասնավոր օպերատորներ)՝ հերթերի և վարչարարական քաջքշուքի գոյությունը, պատվիրակման ստանդարտների, հաճախորդի ուղեցույցների, անձնակազմի նկատմամբ վարվեցողության պահանջների, օպերատորի գործունեության նկատմամբ մշտադիտարկման մեխանիզմների բացակայությունը.
- Քաղաքացու կողմից տեղեկատվություն կամ ծառայություն ստանալու համար անհամարժեք ժամանակի, ջանքի և գումարի ծախսը, ամբողջական հասանելի և դյուրընկալելի տեղեկատվության բացակայությունը.
- Թվային ծառայությունների հարթակների շահագործման կիրեռանվտանգության գործող պահանջների ապահովման ընդհանուր ցածր մակարդակը, որակի հսկողության, ռիսկի ահազանգման և մոնիտորինգի համակարգերի ոչ բավարար գործարկվածությունը.
- Ծառայությունների նախագծման ժամանակ օգտվողի փորձառության անտեսումը, թվային ծառայությունների կիրառելիության փորձարկման թույլ պրակտիկան.
- Ծառայությունից օգտվողների կարծիքի ու կարիքների վերլուծությունների սակավությունը, օգտվողների գոհունակության գնահատման համակարգերի անբավարար առկայությունը, միայն բողոքներով և խնդիրների մասին հաղորդումներով սահմանափակ կարծիքի հավաքագրման պրակտիկան:

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

### 1) Հանրային ծառայությունների քաղաքականության շրջանակի սահմանում, այդ թվում՝

- Հանրային ծառայությունների արդիականացման քաղաքականությունը հենվելու է «առանջահերթ թվային» և «թվային ըստ նախագծման» սկզբունքների համատարած կիրառման վրա: Ծառայությունների մատուցման ոչ թվային խողովակների և ենթակառուցվածքների ստեղծման և այդ ուղղությամբ հանրային ներդրումները

կներդաշնակեցվեն ծառայությունների թվայնացման գործընթացների հետ:

- Հանրային ծառայությունների արդիականացման գործընթացն ապահովվելու է քաղաքացիակենտրոն, նորարար ու տեխնոլոգիահենք ծառայությունների մատուցման սկզբունքով՝ հիմնված շահառուի կյանքի փորձառության մեթոդաբանության վրա: Այդ նպատակով առաջնահերթ կսահմանվեն բաց տվյալների քաղաքականության և Հայաստանի թվային ճարտարապետության օրենսդրական հիմքերը և կարգավորումները՝ շեշտադրելով «միայն մեկ անգամ», «տվյալը՝ որպես ծառայություն» սկզբունքները: Կներդրվեն ծառայությունների արդիականացման ու թվայնացման ստանդարտներն ու ուղեցույցները, ինչպես նաև հիմքեր կստեղծվեն պետական հաստատությունների համար՝ ապագայամետ «գրոյական խողովակով» ծառայություններ նախագծելու և մատուցելու մշակույթի արմատավորման համար:
- Կսահմանվեն ու կգործարկվեն կիբերանվտանգության ինստիտուցիոնալ հիմքերը, կարգավորումները և չափանիշները, կապահովվեն տեխնիկական հիմքերն ու համակարգը սպասարկելուն միտված մարդկային կարողությունները:
- Ծառայությունների նախագծման, մատուցման խողովակների ու ձևերի (պետություն, համայնք, մասնավոր, պետություն-մասնավոր գործընկերություն, այլ) հետ կապված փաստահենք և տեղեկացված որոշումներ կայացնելու նպատակով կներդրվեն հանրային ծառայությունների, այդ թվում՝ թվային հանրային ծառայությունների ծախսագնահատման մեթոդաբանական հիմքերը և ուղեցույցները:

## **2) Պետության կողմից մատուցվող ծառայությունների արդիականացման թվային ենթակառուցվածքների ապահովում, այդ թվում՝**

- Թվային փոխակերպման տեսանկյունից առաջնահերթ է անձի էլեկտրոնային նույնականացման և ստորագրության միասնական մեխանիզմի ամբողջական գործարկումը, ինչը կապահովվի պետություն-մասնավոր հատված համագործակցության ձևաչափով:
- Որակյալ թվային ծառայությունների մատուցման, «միայն մեկ անգամ» սկզբունքի պահպանման տեսանկյունից առանցքային է նաև պետական տվյալների բազաների արդիականացումը և փոխգործելիության ապահովումը, ինչը կենթադրի ազգային թվայնացման ճարտարապետության ներքո ստեղծված և վերափոխված պետական տվյալների բազաների առկայություն՝ հասանելի բոլոր քաղաքացիների համար:
- Ծառայությունների օգտագործողակենտրոն սկզբունքով թվային հասանելիությունն ապահովելու նպատակով կգործարկվի Հայաստանի ծառայությունների ազգային հարթակը: Վերջինս ծառայելու է որպես է քաղաքացու ու բիզնեսի փորձառություններն ապահովող պետական, համայնքային ու մասնավոր հատվածի կողմից մատուցվող ծառայությունների միասնական թվային միջավայր: Հարթակում առաջնահերթ կերպով հասանելի կլինի կյանքի փորձառությունների կատալոգների տրամաբանությամբ կառուցված՝ հանրային ծառայությունների վերաբերյալ հիմնարար (ստանդարտացված և քաղաքացու համար մատչելի տեքստային նախագծմամբ) տեղեկատվությունը՝ որպես ծառայություն՝ անկախ այդ պահին դրանց թվային հասանելի լինելու հանգամանքից: Հարթակը նաև ներառելու է ծառայությունների որակի մշտադիտարկման և կառավարման մեխանիզմներ:

## **3) Ծառայությունների վերակառուցում, այդ թվում՝ մատուցման ձևի որոշմամբ՝**

- Ծառայությունների վերակառուցումը կառուցվելու է կյանքի փորձառությունների սկզբունքի վրա՝ հիմնվելով շահառուի փորձառությունը և զգայական ընկալումն առավելագույնս դրական դարձնելու նպատակի վրա: Հաշվի առնելով այս նպատակադրումը և ելնելով արդեն իսկ

իրականացված՝ հանրային ծառայությունների քարտեզագրման ու բիզնես գործընթացների վերլուծության արդյունքներից՝ առաջին փուլում կիրականացվի քաղաքացու ու բիզնեսի ընտրված կյանքի փորձառությունների ներքո ծառայությունների վերակառուցումը, ծայրից ծայր թվայնացումն ու ինտեգրումը Հայաստանի ազգային ծառայությունների հարթակին:

- Առաջնահերթ կվերակառուցվեն 12 կյանքի փորձառություններ, որոնք են՝ քաղաքացու համար՝ հարկերի վճարում, հիվանդություն (այդ թվում՝ հիվանդության արձակուրդ, էլ. դեղատոմս), մեքենայի առք, վաճառք և սեփականություն (այդ թվում՝ վարորդական իրավունքի ստացում), տան գնում և վաճառք (ներառում է էլ. նոտարը), էլ. կենսաթոշակ, երեխայի ծնունդ, հարազատի մահ, աշխատանքը կորցնելը, բիզնեսի համար՝ ընկերության հիմնում, առևտրային լիցենզիաների ստացում, ապրանքների ներմուծում, ընկերության կառավարում (ներառում է սեփականության իրավունքի պաշտպանությունը և լուծարումը): Վերջիններիս փորձարկումից հետո կվերակառուցվեն ու կթվայնացվեն նաև կյանքի մնացած փորձառությունները:
- Ծառայությունների վերակառուցումը կիրականացվի միջազգային (այդ թվում՝ ՏՀԶԿ խորհրդատվական կանոնակարգերով ամրագրված և ՏՀԶԿ երկրների կողմից որդեգրված) մեթոդաբանությամբ (նախագծային մտածողություն՝ design thinking)՝ պետական բոլոր գերատեսչությունների ու շահառուների ներգրավմամբ, և ենթադրում է փորձառության ծայրից ծայր թվայնացում՝ նվազեցնելով անհարկի վարչարարությունը: Վերակառուցման ժամանակ յուրաքանչյուր փորձառության համար հաշվի կառնվեն նաև նույնականացման մեխանիզմը, տվյալների շտեմարանների արդիականացումը և փոխգործելիությունը, ծառայության մատուցման գինը, ծառայությունը շահառուին առավել հասանելի դարձնելու հնարավորությունը և այլ չափանիշներ:
- Ծառայությունների վերակառուցման և թվայնացման գործընթացների կառավարումը կապահովվի ինստիտուցիոնալ պատասխանատվության և միջգերատեսչական փոխգործակցության մոդելով: Այդ նպատակով յուրաքանչյուր կյանքի փորձառության համար կնշանակվեն առաջատար պատասխանատու պետական գերատեսչությունները և կձևավորվեն աշխատանքային թիմեր մյուս առնչվող մարմինների ներկայացուցիչներից՝ որպես տվյալ կյանքի փորձառության համար օժանդակողներ: Առաջատար պետական մարմինները պատասխանատվություն են ստանձնում կյանքի փորձառությունների ծայրից ծայր վերակառուցման, թվայնացման և հասանելի դարձնելու համար:
- Զուգահեռաբար, կիրականացվի կյանքի փորձառություններից դուրս մնացած ծառայությունների ուսումնասիրություն՝ մատուցման նպատակահարմարության ու ձևի որոշման նպատակով:

### Հենասյուն 3. Իստիտուցիոնալ արդիականացում

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

- Կառավարման բարձր մակարդակում ժամանակն ու ջանքերը համակարգային ու ռազմավարական բովանդակությամբ բարեփոխումներ առաջնորդելու նպատակով առավել արդյունավետ օգտագործելու օբյեկտիվ սահմանափակումները:
- Կենտրոնական ապարատում տարբեր օղակների միջև հորիզոնական դերերի մասնակի կրկնորդումները, արդյունքում՝ երբեմն ոչ լիարժեք համակարգված, հատվածական կամ ոչ բավարար արդյունավետությամբ իրականացվող վարչարարությունը, տարբեր

դերակատարների և շահառուների հետ հաղորդակցության որոշակի խզումները:

- Կառավարման համակարգի միասնական, ամբողջական շրջանակն ու մանրամասն տիպաբանությունը սահմանող օրենսդրության ու կարգավորումների թերիությունը: Բացի նախարարություններից, մյուս մարմիններն ըստ էության դուրս են խորհրդարանական ուղղակի վերահսկողությունից:
- Նախարարության դերի վերաիմաստավորման անհրաժեշտություն ռազմավարական, ինստիտուցիոնալ, կառավարչական և ռեսուրսային տեսանկյուններից, այդ թվում՝
  - 1) **Ռազմավարական.** նախարարությունների առջև ձևակերպված խնդիրներն ու նպատակները խիստ ընդհանրական են, գործառույթային բնույթ ունեն, հաճախ՝ իներցիոն են և ելնում են նախարարությունների կողմից ավանդաբար իրականացված ֆունկցիաներից, այլ ոչ՝ ռազմավարական մակարդակի նպատակներից, չեն բխում, այսպես կոչված, «ինտեգրված» կառավարության նպատակների և խնդիրների տրամաբանությունից, միտված չեն ռազմավարական արդյունքների ապահովմանը.
  - 2) **Ինստիտուցիոնալ.** վերապահված ոլորտների մասով քաղաքականության մշակման ու իրականացման անարդյունավետ միջավայր՝ կառավարման հիերարխիայում ինստիտուցիոնալ ինքնաբավության բացի, քվադր-պետական կառույցների հետ գործառույթային կապի անորոշության, պատասխանատվության ծավալին ոչ համարժեք գործիքակազմի իմաստով.
  - 3) **Կառավարչական.** նախարարությունների ներքին կառուցվածքների ֆրագմենտացիայի բարձր աստիճան՝ փոքր ստորաբաժանումների ու մեծապես տրոհված գործառույթների իմաստով, ստորաբաժանման նկատմամբ մի քանի վերադասության առկայություն, ստորաբաժանման ղեկավարների որոշում կայացնելու թույլ պատասխանատվություն.
  - 4) **Ռեսուրսային.** նախարարության սահմանափակ ճկունություն հատկացված ռեսուրսն ինքնուրույն՝ արդյունքների մասին հաշվետու լինելու սկզբունքով տնօրինելու հարցում:
- Ոլորտային իրավասության կամ միջոլորտային հորիզոնական համագործակցության դաշտում իրականացման ենթակա ծրագրերն ու նախագծերը բարձր քաղաքական մակարդակում միջգերատեսչական աշխատանքային խմբերի միջոցով ապահովելու պրակտիկայի տարածվածություն, արդյունքում՝ ղեկավար պաշտոն զբաղեցնողների աշխատանքային ծանրաբեռնվածության անարդյունավետ կառավարում:
- Կառավարման համակարգում մարմինների բազմազանություն (նախարարություն, ենթակա մարմին, կոմիտե, ծառայություն, տեսչական մարմին, հիմնադրամ, ծրագրերի կառավարման գրասենյակ, ՊՈԱԿ, վարչություն, բաժին, գրասենյակ և այլն) և տիպաբանության բացակայությունը.
- Քվադր-պետական մարմիններն ապահովում են սովորաբար նախարարությանը բնորոշ գործառույթներ, հաճախ չեն ենթարկվում ֆինանսական ու անձնակազմի կառավարման մասով սահմանված ընթացակարգերին, չունեն տարեկան պլաններ, գործունեության միջոցառումները կամ ներառված են նախարարությունների տարեկան միջոցառումներում կամ դուրս են քաղաքականության պլանավորման ֆորմալ համակարգից, որոշ կառույցներ գործում են նախարարության կառուցվածքում, որոշներն ինքնակառավարվող են, որոշներում նախարարները հոգաբարձուների խորհրդի ղեկավար են կամ անդամ.
- Մի շարք հիմնադրամներ ու նման կառույցներ գործում են որպես ծրագրեր իրականացնող և աշխատում նախարարության բյուջետային ծրագրերի ներքո ենթապայմանագրերի միջոցով, մրցակցային ընտրության գործընթացով չեն անցնում, դրանց նկատմամբ ոչ համակարգային ու հատվածական ղեկավարման, հաշվետվականության ու մոնիտորինգի պրակտիկան

հրահրում է զուգահեռ և կրկնվող ֆունկցիաների առաջացումը.

- Տարածքային կառավարման մակարդակում մի շարք անարդյունավետ կառուցակարգերի առկայություն, այդ թվում՝ ֆունկցիոնալ կրկնորդումներ, ֆունկցիոնալ շղթայի շատ հաճախ չհիմնավորված երկարություն պետական մարմինների հետ հարաբերության մեջ.
- Պետական համակարգում ոչ հիմնական՝ աջակցող գործառույթների ապահովման նորարարական ու այլընտրանքային մոդելներ կիրառելու պրակտիկայի բացակայությունը, արդյունքում՝ համակարգի չհիմնավորված ծանրաբեռնվածություն վարչարարություն ենթադրող գործառույթումների սպասարկմամբ:

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

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

- Կնախագծվելու և կներդրվեն ֆունկցիոնալ վերլուծությունների ապահովման նպատակով ինստիտուցիոնալ գործիքներ այնպես, որ պետական առանձին կառույցներ կարողանան ինքնագնահատում իրականացնել, տեղային կամ համակարգային արդիականացման առաջարկություններ մշակել:
- Առաջնահերթ կհամարվի պետական կառավարման համակարգի մարմինների գործառույթային վերլուծության մեթոդաբանության մշակումը՝ այդ թվում՝ միտված վերածածկերի, ավտոմատացման, արտապատվիրման ենթակա գործառույթների նույնականացմանը: Այդ նպատակով կառավարության կենտրոնական օղակում կստեղծվի գործառույթային վերլուծության փորձագիտական թիմ:
- Կմշակվի պետական կառավարման համակարգի մարմինների կազմակերպական տիպի որոշման միասնական մեթոդաբանություն, որի հիման վրա կապահովվի պետական մարմինների ամբողջական գույքագրում ու միասնական տիպաբանության մշակում՝ միտված նմանատիպ գործառույթների համար կազմակերպաիրավական ձևի հստակեցմանը:

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

- Մշակված մեթոդաբանության հիման վրա պետական կառավարման համակարգի մարմիններում, վերջիններիս ենթակա ու սպասարկող այլ կազմակերպություններում, այդ թվում՝ ԾԻԳ-երում, ՊՈԱԿ-ներում ու հիմնադրամներում կիրականացվի գործառույթային վերլուծություն:
- Պետական կառավարման մարմինների ֆունկցիոնալ վերլուծությունը կիրականացվի համակարգային մոտեցմամբ՝ հիմքում ունենալով ինտեգրված կառավարության մոդելը, այլ ոչ թե ֆրագմենտալ՝ ըստ տվյալ կոնկրետ մարմնի գործառույթների: Կարևորվելու է հատկապես անհարկի, կրկնվող գործառույթների վերհանումը, ավտոմատացման ենթակա ընթացակարգերի նույնականացումը:
- Բացի առանձնահատուկ դեպքերից՝ հնարավոր բոլոր դեպքերում ծրագրերի իրագործումը կապահովվի մասնավոր հատվածին մրցութային պատվիրակման եղանակով, իսկ պետական կառույցների կողմից իրականացվելու դեպքում՝ փոխառելով կորպորատիվ կառավարման արդյունավետ գործիքներն ու մեթոդները:
- Զուգահեռաբար, պետական մարմինների ներքին վարչարարությունը կվերանայվի՝

միջգերատեսչական հաղորդակցության օպտիմալացման նպատակով: Այն որոշումների ընդունումը, որոնք չեն պահանջում ուղղակի միջամտություն և չունեն քաղաքականության դիրքորոշում հայտնելու տարր, կիջեցվեն մասնագիտական ստորաբաժանումների ղեկավարների մակարդակ:

- Կապահովվի կառուցվածքային միավորների խոշորացում. մի կողմից՝ մի շարք համընկնող գործառույթներ կօպտիմալացվեն, մյուս կողմից՝ կնվազի հիերարխիկ վարչարարությունը և առավել դյուրին է կդառնա ղեկավարության համար բովանդակային համակարգումը:
- Կքննարկվի նաև օժանդակ ծառայությունների ինտեգրման հնարավորությունը, ինչը կենթադրի պետական մարմինների աջակցող գործառույթների ինտեգրում: Վերջինս հնարավորություն կտա ոչ միայն բարելավելու հանրային կառավարման համակարգի ներսում տվյալ գործառույթի կամ ծառայության որակը՝ ներգրավելով լավագույն մասնագետներին, այլև օպտիմալացնելու աշխատակազմերը և հավելյալ ռեսուրսներ խնայելու: Օժանդակ ծառայությունների ինտեգրված կառավարումը չի ենթադրելու դրանց միայն ֆիզիկական միավորում, այլև՝ տեխնոլոգիապահանջ ծառայությունների կենտրոնացված մատուցում (օրինակ՝ տեխնիկական սպասարկում, հաշվապահություն, իրավական ապահովում, անձնակազմի կառավարում): Այլ ծառայությունների պարագայում (օրինակ՝ մաքրություն), կարող է ապահովվել մասնավոր հատվածին արտապատվիրման մոդելով:

## **Հենասյուն 4. Մարդկային ռեսուրսների կառավարում և հանրային ծառայություն**

**30.** Պետական համակարգում մարդկային ռեսուրսների կառավարման ուղղությամբ վարվող քաղաքականության ու հանրային ծառայության համակարգի առանցքային հիմնախնդիրներն են՝

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

տարբերությունները, ինչն առաջ է բերում հանրային ծառայության համակարգում աշխատանքային ռեսուրսների և անձնակազմի կառավարման սուբյեկտիվ և իրավիճակային որոշումներ, մասնագիտական գործունեության ապահովման տեսակետից ինստիտուցիոնալ կարողությունների ձևավորման ու զարգացման նպատակների ու գործընթացների խաթարում:

- Պետական մարմինների կառուցվածքում քաղաքական, վարչական, հայեցողական, քաղաքացիական ծառայության պաշտոնների համախմբության մեջ լիազորությունների, խնդիրների ու գործառույթների համընկնումների արդյունքում կառավարման համակարգի տրամաբանության, գործընթացների կառավարման, պատասխանատվության և որոշումների կայացման ինստիտուտի խեղաթյուրումը:
- Գերատեսչության ղեկավարից ներքև մինչև քաղաքացիական ծառայության պաշտոններ առկա է, այսպես կոչված, «ավարի» համակարգը, որտեղ նշանակումներն արվում են հայեցողությամբ: Հաճախ այս օղակին, քաղաքական վստահությամբ և տարբեր պատճառներով քաղաքացիական ծառայության հանդեպ անվստահությամբ պայմանավորված, պատվիրակվում են քաղաքականության մշակման գործառույթ: Սրանց կարճաժամկետ ու փոփոխելի բնույթի բերումով՝ անհնար է բարեփոխումների շարունակականությունը և ինստիտուցիոնալ զարգացումը:
- Արհեստավարժ միջին օղակի կառավարիչների կոնսոլիդացված ներուժի բացը, որը համարժեք համակարգման դեպքում կապահովեր լավ կառավարման սկզբունքների կիրառումը և արդյունավետ հաղորդակցությունը քաղաքական և քաղաքացիական ծառայողների միջև՝ անկախ քաղաքական վերնախավի փոփոխությունից:
- Հատկապես երիտասարդների և արհեստավարժ մասնագետների համար պետական համակարգի ցածր գրավչությունը՝ որպես մասնագիտական իրացման և կարիերայի առաջընթացի համար նախընտրելի գործունեության ասպարեզ:
- Համակարգում հաստիքների համալրվածության խնդիր և մի շարք դեպքերում քրոնիկ թերհամալրման երևույթի առկայություն:
- Շահադրդման արդյունավետ միջոցների բացակայությունը:
- Աշխատողների կարիերայի պլանավորման գործիքակազմի ու հանրային ծառայողների ինքնաիրացման և ինքնազարգացման գործուն համակարգերի բացակայությունը:
- Հատկապես արժեքավոր և բարձրորակ կադրերի արտահոսքի աճող դինամիկան և, նաև դրանով պայմանավորված, կառավարման արդյունավետության էական անկումը, ինստիտուցիոնալ կատարողականի ցածր մակարդակը, հանրությանը մատուցվող ծառայությունների անբավարար որակը, և որպես հարակից հետևանք՝ համակարգի նկատմամբ հանրային վստահության անկումն ու հանրային ծառայողի իմիջի խեղաթյուրումը, բացասական վերաբերմունքի ձևավորումը:
- Անձնակազմի հավաքագրման և համալրման համակարգի անկատարությունները, երբ դիմորդի գիտելիքների գնահատման գործընթացում գերակշռում է իրավական ակտերի իմացության, պակաս չափով՝ կարողությունների ու հմտությունների ստուգումը:
- Պետական համակարգում հորիզոնական շարժունության ցածր մակարդակը, ուղղահայաց շարժունության՝ առաջխաղացման խիստ սահմանափակ հնարավորությունները:
- Աշխատավարձի համակարգի և մակարդակի խնդիրները՝ ներառյալ.
  - o Թեպետ բազային աշխատավարձի բարձրացում իրականացվել է 2023 թվականին, այդուհանդերձ, հիմնական աշխատավարձը երբեմն մրցունակ չէ, ու արդյունքում փորձ է

արվում որոշակիորեն փոխհատուցել պարզևատրումների կամ լրացուցիչ աշխատավարձի միջոցով.

- պետական և մասնավոր հատվածների աշխատաշուկայի վերլուծության պարբերականությունը մեծ է՝ 3 տարի.
- պետական և մասնավոր հատվածների աշխատավարձերի միջև խզվածքը (ըստ պաշտոնական վիճակագրության՝ 2021 թվականի նոյեմբերին պետական հատվածում միջին ամսական անվանական աշխատավարձը ոչ պետական ինստիտուցիոնալ հատվածում միջին ամսական անվանական աշխատավարձի 81.9 տոկոսն է).
- վարձատրության ամբողջական ու մանրամասն տեղեկատվությունը հասանելի չէ.
- Պետական պաշտոն և այլ պաշտոն զբաղեցնող անձանց պաշտոնային դրույքաչափերի հաշվարկման գործակիցների համակարգը լրացուցիչ հիմնավորման կարիք ունի և՛ ըստ պատասխանատվության ու իրավասությունների տարբեր պաշտոնների վարձատրության համարժեքության, և՛ պաշտոնային խմբի ներսում տարբեր մակարդակներին վերագրված գործակիցների հեռավորության մասով, վարչական ու հայեցողական պաշտոնյաներին նշանակված գործակիցներն առնվազն հարցեր են առաջացնում. նկատելի չեն պատասխանատվության ու իրավասության հետ տրամաբանորեն կապակցված օրինաչափություններ.
- աշխատավարձի համակարգի չի խրախուսում պետական ծառայողների՝ ավելի բարձր պաշտոն զբաղեցնելու ձգտումը, համարժեք չեն առաջխաղացման դեպքում աշխատավարձի գործակցային աճը և պատասխանատվության, իրավասությունների ու կոմպետենցիաների ծավալի աճը:
- Հանրային ծառայողների պարզևատրումը՝ որպես աշխատավարձի հավելում դիտարկելը, ավելին՝ աշխատողների խրախուսման առկա մոտեցումների արդյունքում անհավասար պայմանների և անարդարության միջավայրի ձևավորումը: Պարզևատրումները կապված չեն կատարողականի հետ, գերիշխում են հայեցողական մոտեցումները:
- Պետական ծառայության տարբեր մակարդակներում մարդկային ներուժի ոչ լիարժեք իրացվածությունը հատկապես կանանց ներկայացվածության և ներգրավվածության տեսակետից: Մասնագիտական աշխատանքներում կանանց ներկայացվածությունը բարձր է, իսկ տղամարդկանց կշիռն անհամեմատ բարձր է ղեկավար պաշտոնների խմբում: Պարզևատրումների հայեցողական մոտեցումների արդյունքում ձևավորվում է աշխատավարձի գենդերային խզվածք:
- Չնայած ոչ խտրական կարգավորումներին, ֆորմալ առումով առաջխաղացման հավասար հնարավորություններին, տղամարդկանց շրջանում կարիերայի աճի առավել բարձր հավանականությունը:
- Աշխատանքի կազմակերպման նորմերի խստությունը և ոչ ճկունությունը, այդ թվում՝ աշխատաժամանակի, աշխատանքի պայմանների և աշխատանքի կազմակերպման ձևերի հետ կապված:
- Բուհական համակարգում, որպես պետական համակարգի կադրային ներուժը սնուցող հիմնական աղբյուր, կրթական ոչ բավարար բովանդակությունը, պետական համակարգում ընդգրկվող աշխատողների գիտելիքների ու հմտությունների անբավարարությունը պաշտոնից բխող գործառույթները պատշաճ ապահովելու համար.
- Որպես համակարգի արտադրողականության աճը երաշխավորող գործոն՝ մարդկային կապիտալի պահպանման ու հետագա զարգացման նպատակով ներդրումների ոչ բավարար ծավալն ու որակը.



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

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

**1) Հանրային ծառայության հորիզոնական և ուղղահայաց շրջանակի լավարկում, այդ թվում՝**

- Պետական կառավարման համակարգի մարմինների գործառույթային վերլուծության արդյունքներով կիրականացվի պետական կառավարման համակարգի մարմինների անձնակազմի գործառույթների վերանայում և ըստ այդմ՝ հանրային ծառայության տեսակների ու պաշտոնների դասակարգման գործող համակարգի լավարկում: Միջոցառումների արդյունքում ակնկալվում է արդիականացնել հանրային ծառայողների աշխատանքի նկարագիրը՝ ելնելով պետության առաջնահերթություններից, առկա մարտահրավերներից ու տեխնոլոգիական զարգացումից: Վերանայումը միտված է լինելու նաև համակարգի ճկունության բարձրացմանը՝ միաժամանակ չխաթարելով ինստիտուցիոնալ կայունությունն ու արժանիքահենքության սկզբունքի պահպանումը:
- Առաջնահերթ մշակվելու է պետական կառավարման համակարգի մարմինների գործառույթային վերլուծության հիման վրա անձնակազմի գործառույթների վերանայման միասնական մեթոդաբանություն, ինչին հաջորդելու է մշակված մեթոդաբանության հիման վրա պետական կառավարման համակարգի յուրաքանչյուր մարմնի կողմից իր աշխատակիցների աշխատանքի նկարագրության (գործառույթների) վերանայումն ու դրան համապատասխան պահանջվող կոմպետենցիաների սահմանումը: Վերջինս ուղեկցվելու է կոմպետենցիաների գործող համակարգի լավարկմամբ: Այնուհետև իրականացվելու է անձնակազմի պաշտոնների դասակարգման համապատասխանեցում վերանայված աշխատանքի նկարագրությանը և կոմպետենցիաների ելակետային գնահատում՝ վեր հանելու աշխատակիցների վերապատրաստման կարիքները՝ համաձայն աշխատանքի նոր նկարագրությունների:

**2) Պետական հատվածում ֆինանսական շահադրդման համակարգի լավարկում, այդ թվում՝**

- Աշխատավարձի վերանայում կիրականացվի հետևյալ սկզբունքների պահպանմամբ.
  - o Աշխատավարձը դիտվում է հանրային ծառայության գրավչության մյուս գործիքների ու բաղադրիչների հետ մեկ ամբողջության մեջ.

- Աշխատավարձի վերանայման ելակետը ոչ թե մասնավոր հատվածի կամ այլ ընտրված հենանիշի հետ վարձատրության համահունչ, այլ՝ մրցակցային մակարդակ ապահովելն է՝ ելնելով ըստ հանրային ծառայության տեսակների և մակարդակների՝ աշխատուժի քաղաքականության նպատակներից.
  - Աշխատավարձի ռեֆորմը հաջորդում է ֆունկցիոնալ և ինստիտուցիոնալ վերանայման հիմնարար նախապայմանի ապահովմանը.
  - Սահմանվում է վարձատրության նոր համակարգին անցնելու փուլային մոդել՝ պետական աշխատողների համար ապահովելով անհրաժեշտ ուսուցման, կրթական ու գնահատման հնարավորությունները.
  - Աշխատավարձի վերանայման հետևանքով պետական պաշտոն և պետական ծառայության պաշտոն զբաղեցնող անձանց վարձատրության գծով պետական բյուջեի ծախսերի ծավալը չի կարող գերազանցել ընտրված հենանիշի մակարդակը:
- Կներդրվի նոր չափորոշիչների հիման վրա պարզևատրման համակարգ, որի հիմնական նպատակը բացառիկ աշխատանքի համար աշխատակիցների խրախուսումն է: Պարզևավճարը աշխատանքային պարտականությունների շրջանակներում հատուկ առաջադրանքը, ծրագրերում, նախագծերում ու աշխատանքային թիմերում մասնակցությունը գնահատելու նյութական խրախուսում է:
  - Վարձատրության համակարգի բարեփոխումներին կզուգակցվի նաև սոցիալական երաշխիքների համակարգի վերանայումը՝ միտված հանրային ծառայության արտաքին ու ներքին գրավչության բարձրացմանը:

### 3) Պետական հատվածում ոչ ֆինանսական շահադրժան համակարգի լավարկում, այդ թվում՝

- Անձնակազմի հավաքագրման և համալրման գործընթացներում կփոխառնվեն մասնավոր հատվածի լավագույն, միջազգային կիրառելի փորձը, արդյունքում՝ աշխատանքի ընդունման ընթացակարգերը կլինեն ոչ թե ֆորմալ գիտելիքները ստուգելու միջոց, այլ՝ կարողությունների, հմտությունների ու պոտենցիալի գնահատման հնարավորություն.
- Կապահովվեն անհրաժեշտ հիմքեր, որպեսզի հանրային ծառայողների առաջխաղացման պրակտիկան հիմնված լինի բացառապես արժանիքի վրա, միաժամանակ՝ հավասարակշռի համակարգում լավագույն կատարողականն ունեցող անձնակազմի գնահատումը համակարգից դուրս գտնվող կարողունակ անձանց ներգրավելու հետ:
- Կներդրվեն նաև մեխանիզմներ համակարգում հորիզոնական շարժունությունը խթանելու նպատակով՝ միտված լավագույն փորձի փոխանակմանն ու կարողությունների շարունակական զարգացմանը:
- Կարդիականացվի նաև վերապատրաստումների գործող համակարգը: Վերապատրաստումները կիրականացվեն տարբեր մեխանիզմներով՝ ֆորմալ, աշխատանքի միջոցով ուսուցում և այլն: Կարևոր է ֆորմալ վերապատրաստումների իրականացումը ոչ միայն կարողությունների ու գիտելիքի կատարելագործման, այլև՝ ոլորտի ռազմավարական ու քաղաքականության նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ հմտությունների պաշար ձևավորելու իմաստով:
- Կներդրվի պետական կառավարման համակարգի ուսուցման և վերապատրաստման վիրտուալ հարթակ, որը կծառայի որպես աշխատողներին և համակարգ նոր մուտք գործողներին կրիտիկական կոմպետենցիաներ ու հմտություններ փոխանցելու միջոց:

Կներդրվեն ադապտիվ վերապատրաստումները հանրային ծառայության համակարգ նոր մուտք գործողների արագ ինտեգրումն ապահովելու համար:

- Վերապատրաստման քաղաքականությունը կունենա պարտադիր և կամավոր բաղադրիչ՝ ըստ հանրային ծառայության մակարդակների և ֆունկցիոնալության, ինքնաուսուցման և ինքնաստուգման մեխանիզմով՝ առցանց միջավայրի միջոցով: Պարտադիր և կամավոր վերապատրաստումները կամրացվեն հանրային ծառայողների անձնական գործերին և կդիտվեն որպես մոտիվացիոն համակարգի մաս:
- Կկարևորվի հանրային կառավարման առաջադեմ կրթության կայացումը և զարգացումը, առաջնորդության, կառավարման, տվյալագիտության և այլ վերաբերելի ուղղություններով երկարաժամկետ կրթական ու կարճաժամկետ ուսուցման ծրագրերի ներդրումը:
- Մասնագետների պատրաստման գործընթացում մեծ նշանակություն կտրվի բուհերում պետական պատվերի ձևավորման գործընթացի կատարելագործմանը: Ոլորտային քաղաքականություն մշակող և իրականացնող պետական մարմինները, ելնելով ռազմավարական նպատակներից և առաջիկա տարիների կարիքներից, պետք է կարողանան նպատակային կրթաթոշակների հիմնավորված հայտեր ներկայացնել:
- Կկարևորվի պետական մարմիններում սովորողների պրակտիկայի նոր մոդելների մշակումը, որոնք միտված կլինեն երիտասարդներին կառավարման համակարգին ծանոթացնելուն, գործնական հմտություններն ու կարողությունները զարգացնելուն՝ հետագայում համակարգում ներգրավելու նպատակով: Համապատասխան խողովակով անցած լավագույնների համար պետական համակարգում ընդգրկվելու ավելի դյուրին ընթացակարգեր կմշակվեն՝ մեծացնելով պետական համակարգի գրավչությունը:
- Կապահովվի HRMIS համակարգի արդիականացումը և զարգացումը՝ երաշխավորելով վերը թվարկված գործընթացների արդյունավետ կառավարումը:

## Հենասյուն 5. Մասնակցային կառավարում և ռազմավարական հաղորդակցություն

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

- Չնայած մասնակցային կառավարման կառուցակարգերի տեսանկյունից ներդրված պրոակտիվ ներգրավման և պասիվ իրազեկման մոտեցումների հիբրիդային տարբերակի, ընդհանուր առմամբ ավելի շուտ հանրային մասնակցության տպավորության, քան արդյունավետ ներգրավման ու մասնակցության պրակտիկան:
- Հանրությունը կամ դրա ներկայացուցչական հատվածի՝ որոշումների կայացման վրա արդյունավետ ազդելու կամ իրենց ձայնը լսելի դարձնելու սահմանափակ իրական հնարավորությունը, ինչն առավելապես պետական համակարգի աշխարհայացքային, մշակութային ու վարքաբանական խնդիր է, մասամբ նաև՝ ժառանգական ինտեգրացիոն պայմանավորված, քան ֆորմալ հնարավորությունների և կարգավորումների պակաս:
- Որոշումների կայացման գործընթացում հանրային իրազեկում և մասնակցություն ապահովող թվային e-draft հարթակի էական բարելավման կարիքը. որոշ բաժիններ գրեթե չեն օգտագործվում, վիճակագրական բաժինն ունի սահմանափակ վերլուծական տեղեկատվություն և գործիքակազմ, հնարավոր չէ գտնել վերլուծական վիճակագրություն

նախագծերի վերաբերյալ ստացված առաջարկությունների, պետական մարմնի կողմից եզրակացությունների և այլ բովանդակային իմաստով կարևոր ասպեկտների վերաբերյալ.

- Ձևավորված ֆորմալ մարմինների կամ հարթակների, այդ թվում՝ սահմանադրական (Հանրային խորհուրդ), որոնք կոչված են՝ ապահովելու քաղաքացու, հանրության տարբեր ներկայացուցչական հատվածների, մասնագիտական համայնքի ձայնի լսելիությունը և մասնակցությունը որոշումների կայացմանը, երաշխավորելու պետություն-հանրություն երկխոսությունը, կողմից իրենց առաքելության փաստացի չապահովումը.
- Երկխոսության ֆորմալ ու ոչ ֆորմալ հարթակների մասով՝ հստակ օրակարգերի ու աշխատանքային արդյունքամետ ծրագրերի բացակայությունը, հանդիպումների և քննարկումների վերաբերյալ հանրային լիարժեք տեղեկատվության բացը, անորոշ պարբերականությունը, հարթակների գործունեության արդյունքների մասին մոնիտորինգի և հաշվետվողականության մշակույթի բացակայությունը.
- Պետություն-մասնավոր հատված և պետություն-քաղաքացիական հասարակություն կամ այլ ձևաչափերով գործող հարթակների ու նախաձեռնությունների մասին տեղեկատվության բացակայությունը, այդ թվում՝ դրանց նպատակների ու խնդիրների շրջանակի առումով.
- Ընդունված ու մշակված քաղաքականությունների շուրջ քննարկումների ձևաչափով հանրային մասնակցությունից զատ՝ քաղաքականության մշակման գործընթացի ամբողջ ցիկլում շահառուի ներգրավմամբ մասնակցային կառավարման պրակտիկայի (co-design of policies) գրեթե բացակայությունը:

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

- Տեղեկատվական ու ռազմավարական հաղորդակցության հստակ քաղաքականության բացակայությունն ու ինստիտուցիոնալ կառավարման բացերի հետևանքով պետության քաղաքականությունների շուրջ անբավարար և ոչ պատշաճ իրազեկում, հասարակության և տարբեր շերտերի հետ կոմունիկացիոն խզվածքի առաջացում, անվերահսկելիության ռիսկեր հաղորդակցական անվտանգության, տեղեկատվական աղմուկի, մանիպուլյատիվ ինֆորմացիայի տարածման առումով.
- Ռազմավարական հաղորդակցության միասնական քաղաքականության բացակայության պայմաններում հանրային լայն շրջանակների և մեդիայի հետ հաղորդակցության հիմնական խնդիրների ու նպատակների անհստակություն.
- Առանձին բարեփոխումների հանրային հաղորդակցության ու իրազեկման թույլ մշակույթ.
- Հաղորդակցության ոլորտում առավելապես արձագանքող վարքագիծը, արդյունքում՝ անգամ լավագույն բարեփոխումներն անհասկանալի են մնում հանրությանը, մեդիա մանիպուլյացիաների արդյունքում հնարավոր է լինում գեներացնել էական բացասական արձագանք, ռազմավարությունները սակավ դեպքերում ունենում են ռազմավարական հաղորդակցության բաղադրիչ և համարժեք ռեսուրսներ այդ նպատակի համար.
- Պետության և պետական պաշտոնյաների կողմից հանրային խոսքում, հանրությանը տրված ուղերձներում և տեղեկատվության փոխանցման ժամանակ պահային արձագանքի գերակայություն ու իրավիճակի նպատակահարմարությամբ պայմանավորված սուբյեկտիվ կամ անհատական տեսակետների հաղորդակցում, տեղեկատվություն փոխանցողի անձը, այլ ոչ՝ պետական ինստիտուտը՝ որպես առաջնային դերակատար լինելը.
- Պետական համակարգում ճառագիրների թույլ ինստիտուտ, ինչի պարագայում, որպես կանոն, այս գործառույթը համակցված կերպով իրականացնում են մամուլի խոսնակները՝

համապատասխան մասնագիտական անձնակազմի ներգրավմամբ.

- Լայն իմաստով հանրային, այդ թվում՝ արտաքին լսարանի հավանական արձագանքման գնահատումների ու վարքաբանական դիտարկումների հիման վրա կառուցված հաղորդակցության մշակույթի բացակայություն, հաղորդակցության միջոցների հախուռն կիրառում, փաստերի ու հանրային կարծիքի ուսումնասիրության թույլ պրակտիկա.
- Հաղորդակցության ոլորտում տարբեր մարմինների ու կառուցվածքային միավորների միջև տեղեկատվական թույլ համակարգում, իրավասությունների ու գործառույթների կրկնորդումներ, անհստակություն ու աշխատանքի օպտիմալ բաժանման բացակայություն, դրանց և քաղաքականության պատասխանատուների միջև թույլ համագործակցություն.

**34. Մասնակցային կառավարման համակարգի բարելավման նպատակով կիրականացվեն հետևյալ միջոցառումները՝**

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

- Հանրային մասնակցության մեխանիզմների վերանայման հիմքում կդիտարկվի 3 հարթություն՝ քաղաքացիների, մասնագիտական ու փորձագիտական համայնքի մասնակցություն, շահառուների ներգրավում:
- Իբրև առաջնային խնդիր կդիտարկվի գործող մասնակցային գործիքների վերլուծությունը միջազգային լավագույն փորձի վերհանումն ու նոր լուծումների նույնականացումը:
- Մասնակցային կառավարման բարեփոխումների առանցքը կլինի Վարչապետի աշխատակազմի ներքո միավորի ստեղծումը, որը կունենա ոչ թե համընդգրկուն և անորոշ քննարկումներ ծավալելու մանդատ, այլ կստանձնի մասնակցային գործընթացների բարելավման, մշտադիտարկման, մասնակցային մշակույթի ստեղծման պատասխանատվությունը:
- Բարեփոխումների գործընթացներում կմշակվեն որոշումների կայացման գործընթացներում հանրային մասնակցության ապահովման դեպքերը, ձևերի իրավական ու ընթացակարգային մեխանիզմները, ներառյալ՝ մասնակցության ապահովման ուղեցույցները: Օրակարգում կլինեն էլեկտրոնային հարթակների, Հանրային խորհրդի, նախարարներին կից գործող հասարակական խորհուրդների գործառույթների ու արդյունավետության բարելավմանն ուղղված միջամտությունները:
- Մասնակցության մեխանիզմների ու գործիքների արդիականացման առումով պետք է զերծ մնալ միայն առցանց հարթակների վրա հենվելուց՝ հաշվի առնելով, որ ուղղակի դրանց հասանելիությունը չի երաշխավորում օգտակարություն և արդյունավետ մասնակցություն:
- Զուգահեռաբար, կիրականացվի նաև հանրային մասնակցության վերաբերյալ մշտադիտարկման ցուցանիշների սահմանում ու պարբերական թարմացում՝ միտված Մասնակցային կառավարման որակի ապահովմանը:
- Կներդրվի նաև պետական մարմինների ու քաղաքականությունների արդյունավետության այլընտրանքային գնահատման մեխանիզմ՝ ներառելով հասարակական ու մասնավոր հատվածի ներկայացուցիչներին և այդպիսով մեծացնելով պետական մարմինների կատմամբ հանրային վերահսկողությունը:
- Վիրտուալ ձևաչափերից զատ՝ հանրային մասնակցության գործընթացի արդյունավետության բարձրացման նպատակով կձևավորվի հանրային լսումների և քննարկումների համար ֆիզիկական տարածք:

**2) Ռազմավարական հաղորդակցության քաղաքականության ու ինստիտուցիոնալ կառուցվածքի ձևավորում, այդ թվում՝**

- Ռազմավարական հաղորդակցության համակարգի առանցքը ոչ թե արձագանքող, այլ նախաձեռնող, հանրության լայն մասնակցություն ապահովող ու ապատեղեկատվության դեմ պայքարի գործուն մեխանիզմներ ունեցող քաղաքականությունների ու ինստիտուտների կայացումն է:
- Այս առումով առաջնային կլինի տարբեր ինստիտուտների միջև համակարգումն ապահովող կենտրոնական մարմնի նույնականացումն ու ձևավորումը Վարչապետի աշխատակազմում, որը կապահովի հանրության հետ պետության հաղորդակցման միասնական նպատակների, ուղերձների սահմանումը, հաղորդակարգերի մշակումն ու որակի վերահսկողությունը:
- Ինստիտուցիոնալ ճարտարապետության սահմանմանը կհաջորդի հաղորդակարգերի մշակումը, ներառյալ՝ բարեփոխումների արդյունավետ հաղորդակցման, ապատեղեկատվության դեմ պայքարի, ճգնաժամային իրավիճակներում հանրային հաղորդակցության վերաբերյալ:
- Գործուն քայլեր կձեռնարկվեն նաև ապատեղեկատվության դեմ պայքարի ուղղությամբ, որի առանցքը կլինեն հանրության նախաձեռնողական իրազեկումը, մեդիագրագիտության բարձրացումը և փաստերի ստուգման գործիքների արդյունավետ կիրառումը:

## 5. ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԲԱՐԵՓՈԽՈՒՄՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ ԵՎ ԻՐԱԳՈՐԾՈՒՄԸ

### 5.1. ՀԿԲ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԻՆՍՏԻՏՈՒՑԻՈՆԱԼԱՑՈՒՄԸ

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

36. Հանրային կառավարման բարեփոխումների կարևորությունը, բազմավեկտոր բնույթը, իրագործման ներհատուկ բարդությունը, դրանց շարունակականությունն ու կայունությունը երաշխավորելու կարևորությունը հաշվի առնելով՝ բարեփոխումների իրականացման նկատմամբ հսկողությունն ու առաջնորդումն իրականացվում է բարձր քաղաքական ղեկավարմամբ՝ **Հայաստանի Հանրապետության փոխվարչապետերի ու Վարչապետի աշխատակազմի ղեկավարի հանձնառության ներքո:** Մասնավորապես՝ բարեփոխումների առաջին փուլում գործադիր իշխանության կենտրոնական օղակում հիմնական ինստիտուցիոնալ դերակատարների ներգրավմամբ ու շահառու բոլոր մարմինների մասնակցությամբ ապահովվեն բարեփոխումների անցնցում իրականացումն ու համակարգումը: Բարեփոխումների հետագա փուլում, ապահովելու համար դրանց շարունակականությունն ու ինստիտուցիոնալացումը, կդիտարկվի կենտրոնական օղակում առանձին միավորի ստեղծման հնարավորությունը:

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

38. Հանրությունը լայն իմաստով հանրային կառավարման բարեփոխումների անմիջական և վերջնական շահառուն է: Քանի որ հանրային կառավարման բարեփոխումներն առնչվում են հանրություն-պետություն հարաբերությունների ամենաբազմազան շերտերին՝ դրանց արդյունավետության երաշխավորման համար կարևոր է հանրային վարկաբանությունը, կոնսենսուսը և աջակցությունը բարեփոխումների ուղղության և բովանդակության վերաբերյալ: Բարեփոխումների ինստիտուցիոնալացման տարրերից կարող է լինել հանրության հետ պարբերական երկխոսությունների իրականացման հանձնառությունը ստանձնելը:

39. Բարեփոխումների կառավարման ինստիտուցիոնալ համակարգում առանցքային դեր է վերապահվում **Տեղեկատվական համակարգերի կառավարման խորհրդին և Հայաստանի տեղեկատվական համակարգերի գործակալությանը:** Բարեփոխումների շրջանակներում բոլոր հենասյուններին վերաբերելի թվայնացման և հանրային ծառայությունների մասով գործողություններն ապահովվելու են տեղեկատվական համակարգերի համար նշված

ինստիտուցիոնալ պատասխանատու կառույցների հետ սերտ համագործակցությամբ:

## 5.2. ՀԱՇՎԵՏՎՈՂԱԿԱՆՈՒԹՈՒՆ, ՄՇՏԱԴԻՏԱՐԿՈՒՄ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

**40. ՀԿԲ** կառավարման առանցքային տարրերից է Ռազմավարության մշտադիտարկման, հաշվետվողականության և գնահատման գործուն համակարգի ներդրումը և գործարկումը: Ռազմավարության հաստատումից հետո բարեփոխումների պատասխանատուները ապահովում են մոնիթորինգի և գնահատման համակարգի մշակման ու գործարկման ուղղությամբ, ներառյալ՝ տվյալների մշակման ու հավաքագրման անհրաժեշտ տեխնիկական և մեթոդական գործիքները, ընթացակարգերի նկարագրությունը, մեթատվյալների համակարգը: Մոնիտորինգ հիման վրա կմշակվեն և կիրառարկվեն տարեկան ինքնագնահատման, միջանկյալ և ավարտական գեկույցները (*Աղյուսակ 2*):

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

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

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

### Աղյուսակ 2. ՀԿԲ ռազմավարության հաշվետվողականության համակարգ

Հաշվետվություն	Նպատակ	Հրապարակման ժամկետ
<b>Տարեկան ինքնագնահատման հաշվետվություն</b>	i Ճանապարհային քարտեզի կատարման ընթացքի և արդյունքների ամփոփ վերլուծություն	i Յուրաքանչյուր տարվա համար՝ մինչև հաջորդ տարվա մարտի 1-ին շաբաթ
	i Ճանապարհային քարտեզի	i Յուրաքանչյուր տարի՝



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

### 5.3. ԲԱՐԵՓՈՒՏՈՒՄՆԵՐԻ ՃԱՆԱՊԱՐՀԱՅԻՆ ՔԱՐՏԵԶԸ ԵՎ ԱՐԴՅՈՒՆՔԱՅԻՆ ՇՐՋԱՆԱԿԸ

44. Ռազմավարության 2023-2025 թվականների ճանապարհային քարտեզն արտացոլում է ռազմավարական բոլոր հենասյուների, ինչպես նաև՝ բարեփոխումների կառավարման գծով նպատակներին հասնելու գործողությունների ու ծրագրերի ամբողջությունը: Հաշվի առնելով բարեփոխումների համապարփակ բնույթն ու ծավալը՝ ճանապարհային քարտեզը նախագծված է **ոչ թե լեզալիստական, այլ՝ ծրագրային կառավարման մոդելով:**

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

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

46. **Սկզբնարդյունքի ցուցանիշները**, որոնք վերաբերում են գործողությունների ու միջոցառումների իրականացման կատարողականին:

### 5.4. ՀԿԲ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՈՒՄԸ ԵՎ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆԸ

**47.** Հանրային կառավարման բարեփոխումների 2023-2025 թվականների ճանապարհային քարտեզով պլանավորված գործողությունների համար ֆինանսավորումը գնահատված մասով կազմել է շուրջ 11.6 մլրդ դրամ: Ֆինանսավորումն ենթակա է կատեգորիզացված ծախսային գնահատման: Ծախսային շրջանակը կվերանայվի միջանկյալ վերանայումների ժամանակ՝ համաձայն մոնիտորինգի պլանի: Ինդիկատիվ ֆինանսավորման հիմքում ընկած են որոշ կանխադրույթներ, մեթոդաբանական ասպեկտներ և վերապահումներ, մասնավորապես.

- Մի շարք գործողություններ պարունակում են ուսումնասիրություններ և վերլուծական աշխատանքներ, որոնց հիման վրա նաև գնահատվում են հետագա գործողությունների իրականացման ու ֆինանսավորման ծավալները: Այս մասով ֆինանսավորման գնահատումը կամ չի ներառում նման աշխատանքների հետևանքով ծախսերը, կամ, դրանց հաջորդող գործողություններն այս փուլում նախատեսված լինելու դեպքում՝ տրվում է կողմնորոշիչ ծախսային շրջանակ:
- Մի շարք բաղադրիչների մասով ներկա դրությամբ օբյեկտիվորեն ծախսային գնահատում հնարավոր չէ իրականացնել, քանի որ դրանց ծավալը դեռևս ենթակա է ճշգրտման իրագործման փուլում: Այս կատեգորիաները հիմնականում վերաբերում են հանրային ծառայությունների և թվայնացման գործողություններին:
- Խորհրդատվական և փորձագիտական բնույթի ծախսերի համար հիմք է ընդունվել տեղական և միջազգային խորհրդատվական ծառայությունների համար միջին շուկայական դրույքաչափերը՝ առանց դիտարկելու դրանց հետագա հնարավոր աճը, օրինակ, գնաճի կամ այլ գործոնների հնարավոր ազդեցությամբ:
- Անձնակազմի համալրման հետ կապված միջոցառումներում հիմնականում դիտարկվել է վարձատրությունը՝ հիմք ընդունելով հանրային ծառայության՝ օրենքով սահմանված դրույքաչափերը: Չեն դիտարկվել գույքի, տեխնիկայի և այլ բնույթի ուղեկցող ծախսերը, այլ առանձնահատկություններ, ինչպես նաև՝ դրույքաչափերը համարվել են կայուն և չեն ինդեքսավորվել ապագա տարիների համար:
- Միջազգային խորհրդատվություն ենթադրող միջոցառումներում գնահատումից դուրս են մնացել հնարավոր ուղևորությունները և կազմակերպական բնույթի այլ ծախսեր:
- Վերապատրաստումներ, ուսուցումներ, համաժողովներ և այլ նման միջոցառումների համար դիտարկվել են ըստ մասնակիցների քանակի կողմնորոշիչ ծախսերը, որոնք ենթակա են ճշգրտման՝ հետագայում տվյալ միջոցառման ձևաչափի ու մասնակցության ծավալի առումով: Դիտարկվել է միջոցառումների կազմակերպման ծառայությունների միջին շուկայական գինը՝ հաշվի առնելով տարբեր միջոցառումների ծավալը:

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

**49.** Ռազմավարության բոլոր ուղղություններով արդեն առկա է համագործակցության ծավալուն օրակարգ և մեկնարկած մի շարք ծրագրեր զարգացման գործընկերների հետ, այդ թվում՝ Եվրոպական Միության, ՄԱԿ-ի գործակալությունների և ծրագրերի, Համաշխարհային բանկի, ԱՄՆ ՄԶԳ, Գերմանիայի միջազգային համագործակցության ընկերակցության, Միացյալ

Թագավորության կառավարության «Լավ կառավարման հիմնադրամի» և այլն: Նախատեսվում է առավել սերտացնել գործընկերությունը միջազգային ֆինանսական կառույցների և զարգացման գործընկերների հետ՝ երաշխավորելով ռեսուրսների մեծ մասը դրամաշնորհային միջոցների հաշվին իրականացումը:

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

## 5.5. ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՌԻՍԿԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

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

52. Ռազմավարության շրջանակներում առանձնացվում են 3 խումբ ռիսկեր՝

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

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

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

### Աղյուսակ 3. ՀԿԲ ռազմավարության ռիսկերի մատրիցա

Ռիսկը	Հավանակա- նությունը	Հնարավոր ազդեցությունը	Ռիսկի կառավարումը
<b>i Քաղաքական ռիսկեր</b>			
Երկրում սոցիալ-տնտեսական, աշխարհաքաղաքական և այլ մարտահրավերների առաջացման դեպքում առաջնահերթությունների էական փոփոխություն	Միջին	Բարձր	Բարեփոխումների այլընտրանքային՝ ադապտիվ սցենարների մշակում
Քաղաքական կոնյուկտուրայի փոփոխությամբ պայմանավորված՝ քաղաքական օրակարգի փոփոխության արդյունքում բարեփոխումների հարաբերական անկարևորություն	Միջին	Բարձր	Հանրային լայն կոնսենսուսի ձևավորում արդյունավետ երկխոսության միջոցով
Բարձր մակարդակում բարեփոխումների իրականացման համար ոչ բավարար հանձնառություն	Բարձր	Բարձր	Քաղաքական մանդատի և համակարգող ինստիտուցիոնալ միավորների նույնականացում
<b>i Կառավարման ռիսկեր</b>			
Բարեփոխումների համար ոչ բավարար ֆինանսական ռեսուրսների հատկացում	Միջին	Բարձր	Ֆինանսավորման հնարավորությունների դիվերսիֆիկացում
Պետական կառավարման համակարգի ներքին դիմադրություն	Միջին	Միջին	Քաղաքական մանդատի էֆեկտիվ գործադրում և մասնակցայնության ապահովում
Բարեփոխումների համակարգման ոչ բավարար կարողություններ	Միջին	Բարձր	ՀԿԲ համակարգող ինստիտուտների ճկունություն անհրաժեշտ փորձագիտական ներուժի ներգրավման հարցում
Պատասխանատու պետական կառավարման մարմիններում անբավարար կարողություններ	Բարձր	Միջին	Մշտական իրազեկում, կարիքների բացահայտում և կարողությունների ամրապնդում
<b>i Հաղորդակցության ռիսկեր</b>			
Բարեփոխումների շուրջ հանրային ոչ արդյունավետ երկխոսություն	Միջին	Ցածր	Պրոակտիվ հանրային հաղորդակցություն և իրազեկում
Հանրային ծառայողների շրջանում բարեփոխումների շուրջ ոչ բավարար ընկալում	Ցածր	Միջին	Բարեփոխումների ներառականության ու մասնակցության ապահովում

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

- Ռազմավարության և բարեփոխումների շուրջ հանրային կոնսենսուսի ձևավորման ուղղությամբ շարունակական աշխատանք՝ ապահովելով լայն ներգրավվածությամբ

քննարկումներ, երկխոսություն և իրազեկում, այդ թվում՝ քաղաքական ուժերի (խորհրդարանական և արտախորհրդարանական), հանրային իշխանության թևերի, քաղաքացիական հասարակության, ակադեմիական ու փորձագիտական համայնքի, մասնավոր հատվածի ներկայացուցիչների հետ.

- Բարեփոխումների իրագործման այլընտրանքային սցենարների մշակում պլանավորման նորարարական մեթոդների կիրառմամբ՝ երկրում քաղաքական կոնյուկտուրայի և քաղաքական օրակարգի փոփոխության արդյունքում բարեփոխումների ճկունությունը և իրագործելիությունը երաշխավորելու նպատակով՝ առանց տուգանելու ռազմավարական նպատակների իրականացումը.
- Բարեփոխումների հսկողության բարձր քաղաքական մանդատի սահմանում և նրա ներքո ինստիտուցիոնալ միավորի ձևավորում՝ համակարգման իրավասության վերապահմամբ.
- Բարեփոխումների պետական ֆինանսավորման հանձնառության ամրագրում, հանրային հատվածի բարեփոխումներում ներդրումներ իրականացնելու ճկուն և դիվերսիֆիկացված հնարավորությունների ձևավորում, նորարարական մեխանիզմների կիրառում:

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

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

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

**57.** ՀԿԲ ռազմավարական հենասյուներին առնչվող նախաձեռնությունները պետական համակարգի մարմինների կողմից համաձայնեցվում են հենասյունը համակարգող ինստիտուցիոնալ դերակատարների հետ՝ նախքան այս մասով ֆունկցիաների և կարգավորումների լիարժեք ապահովումը:»:

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ  
ՎԱՐՉԱՊԵՏԻ ԱՇԽԱՏԱԿԱԶՄԻ  
ՂԵԿԱՎԱՐ

Ա. ՀԱՐՈՒԹՅՈՒՆՅԱՆ