ԱՊՐԻ
ԿԻՐԱՌԱԿԱՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՀԵՏԱԶՈՏԱԿԱՆ ԻՆՍՏԻՏՈՒՏ ԱՐՄԵՆԻԱ

# Հայաստանի հանրային կառավարման բարեփոխումները. ինչպես քաղաքականությունները դարձնել ավելի արդյունավետ

## ԱՊՐԻ Արմենիայի պիլոտային ծրագիր

Մարտ 2025

# Բովանդակություն


Զեկույցի մասին 3
Հապավումներ 4
Ամփոփագիր 5
Առաջարկներ 7
Հանրային կառավարման բարեփոխումների էվոլյուցիան 11
Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարություն (2022-2030 թթ.) 13
Իրականացման շրջանակը 13
Իրականացման խնդիրները 15
Որո՞նք են արդյունավետ քաղաքականությունների ձևավորման խոչընդոտները 20
Կառուցվածքային խոչընդոտներ 20
Մշակութային խոչընդոտներ 23
Գրականության ցանկ 27


https://doi.org/10.71308/AQMX0642

# Զեկույցի մասին

Արդյունավետ հանրային կառավարման համակարգը առանցքային է քաղաքականությունների մշակման որակի, տնտեսական զարգացման խթանման և քաղաքացիների կարիքների ու բարեկեցության ապահովման համար։ Լինելով պետության դիմակայունության կարևոր բաղադրիչներից՝ այն հիմնարար նշանակություն ունի Հայաստանի Հանրապետության ապագայի համար։

Հաշվի առնելով սա՝ ԱՊՐԻ Արմենիան, անհատ բարերարի աջակցությամբ, իրականացնում է հանրային կառավարման բարեփոխումների վերաբերյալ պիլոտային ծրագիր՝ նպատակ ունենալով հիմք ստեղծել հետագայում առավել համապարփակ նախաձեռնության համար։ Ծրագրի նպատակն է պատասխանել հետևյալ հետազոտական հարցին. **«Ի՞նչ գործոններ են խոչընդոտում Հայաստանի հանրային կառավարման համակարգում արդյունավետ քաղաքականությունների ձևավորմանը»:**

Այս նախաձեռնության շրջանակներում զեկույցը նախ ուսումնասիրում է Հայաստանի հանրային կառավարման 2022-2030 թթ. բարեփոխումների (ՀԿԲ) իրականացումը։ Այն նաև հետազոտում է քաղաքականությունների մշակման և իրականացման գործընթացները և մշակույթը նախարարությունների մակարդակում՝ բացահայտելով հիմնական խնդիրները և արդյունավետությանը խոչընդոտող գործոնները։ Հետազոտությունը ներառում է նաև առաջարկներ Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարության առավել արդյունավետ իրականացման և քաղաքականությունների որակի բարելավման վերաբերյալ։

## Մեթոդաբանություն

Հետազոտությունն իրականացվել է 2024 թվականի հոկտեմբերից մինչև 2025 թվականի փետրվարն ընկած ժամանակահատվածում, ներառում է գրականության և երկրորդական աղբյուրների ուսումնասիրություն և 35 խորքային հարցազրույցներ։ Մասնավորապես, ուսումնասիրվել է Հայաստանի հանրային կառավարման համակարգին վերաբերող հրապարակումները, Հայաստանի ՀԿԲ վերաբերյալ օտարերկրյա զեկույցները, 2022 թ. Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարության փաստաթուղթը և 2023 թ.-ի փոփոխությունները, իրավական ակտերը, որոնք սահմանում են ՀՀ կառավարության, այդ թվում՝ նախարարությունների կառուցվածքային, կազմակերպչական, ընթացակարգային և ռեսուրսային շրջանակները, ինչպես նաև պետական մարմինների հաշվետվությունները և լրատվամիջոցների հրապարակումները։ Ուսումնասիրվել է նաև Վրաստանի, Մոլդովայի և Սերբիայի հանրային կառավարման բարեփոխումների իրականացման փորձը։

Հարցազրույցներն իրականացվել են 12 ներկա և նախկին միջին օղակի պաշտոնյաների հետ՝ վարչապետի աշխատակազմից, փոխվարչապետների գրասենյակից, բարձր տեխնոլոգիական արդյունաբերության նախարարությունից, աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարությունից և կրթության, գիտության, մշակույթի և սպորտի նախարարությունից։ Հարցազրույցներին մասնակցել են նաև քաղաքացիական հասարակության 11 ներկայացուցիչներ՝ փորձագետներ և քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների անդամներ, ինչպես նաև դոնոր կազմակերպությունների և ՀՀ-ում հավատարմագրված դեսպանատների ութ ներկայացուցիչներ։ Հարցազրույցներ են իրականացվել նաև չորս վերլուծական կենտրոնների անդամների հետ Վրաստանից, Մոլդովայից և Սերբիայից։

### Սահմանափակումներ

Սույն աշխատանքը անդրադառնում է է Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարության իրականացման և Հայաստանում քաղաքականությունների ձևավորման վերաբերյալ հարցերին՝ ուսումնասիրելով միայն գործադիր իշխանության գործունեությունը՝ չանդրադառնալով օրենսդիր մարմնին՝ Ազգային ժողովին և տարածքային կառավարման մարմիններին։

## Օգտագործված տերմիններ

Զեկույցում կիրառվող **«քաղաքացիական ծառայող»** և **«հանրային պաշտոնյա»** տերմինները օգտագործվում են **«Հանրային ծառայության մասին»** և **«Քաղաքացիական ծառայության մասին»** ՀՀ օրենքների համաձայն: Ըստ այդմ, հանրային պաշտոնյաներ են համարվում քաղաքական, վարչական և հայեցողական պաշտոններ զբաղեցնող անձինք, իսկ քաղաքացիական ծառայող՝ քաղաքական չեզոքություն ունեցող պաշտոնյաներ, օրինակ՝ նախարարությունների վարչության պետեր, բաժնի պետեր, ավագ մասնագետներ և այլն:

**«Հանրային ծառայություններ»** տերմինը կիրառվում է պետության կողմից քաղաքացիներին տրամադրվող ծառայությունների մասին խոսելիս, օրինակ՝ առողջապահություն, կրթություն և սոցիալական ծառայություններ:

Աշխատանքում **«կառավարություն»** ասելիս մենք նկատի ունենք Հայաստանի Հանրապետության գործադիր իշխանության բարձրագույն մարմինը, որը կազմված է վարչապետից, փոխվարչապետներից և նախարարներից:

# Հապավումներ

**ԱԼԳ** Արևելյան գործընկերություն
**ԱՄՆ ՄԶԳ** ԱՄՆ միջազգային զարգացման գործակալություն
**CNFA** Cultivating New Frontiers for Agriculture (Գյուղատնտեսության համար նոր հորիզոնների ձևավորում)
**GIZ** Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Գերմանական զարգացման գործակալություն)
**ԵՀՔ** Եվրոպական հարևանության քաղաքականություն
**ԿԱԳ** Կարգավորման ազդեցության գնահատում
**ԿԶՆ** Կայուն զարգացման նպատակներ
**ՀԸԳՀ** Համապարփակ և ընդլայնված գործընկերության համաձայնագիր
**ՀԿԲ** Հանրային կառավարման բարեփոխումներ
**ՀԿԲՌ** Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարություն
**ՄԱԶԾ** ՄԱԿ-ի զարգացման ծրագիր
**ՍԻԳՄԱ** Կառավարման և ղեկավարության բարելավմանն ուղղված աջակցություն (Support for Improvement in Governance and Management)
**ՏՀԶԿ** Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպություն
**ՔՀԿ** Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններ

# Ամփոփագիր

Հանրային կառավարման ներկայիս բարեփոխումները Հայաստանի պետական կառավարման համակարգի արդիականացման առաջին փորձը չեն: Նախորդած բարեփոխումները, սակայն, ունեցել են առավել սահմանափակ բնույթ: 2017 թվականին Եվրոպական միության հետ Համապարփակ և ընդլայնված գործընկերության համաձայնագրի (ՀԸԳՀ) ստորագրումը շրջադարձային եղավ այս առումով՝ սկիզբ դնելով ավելի համապարփակ և համակարգված բարեփոխումների:

## Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարության իրականացման խնդիրները

Թեև Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարության (այսուհետ՝ Ռազմավարություն կամ ՀԿԲՌ) իրականացումը գրանցել է հաջողություններ , գործընթացը զգալիորեն դանդաղ է: Սա հիմնականում պայմանավորված է ոչ հստակ առաջնորդությամբ և ղեկավարմամբ, փոփոխությունների նկատմամբ դիմադրությամբ և կառավարության սահմանափակ կարողություններով:

- **Ոչ հստակ առաջնորդություն և ղեկավարում**
  ՀԿԲ ռազմավարության իրականացման և վերահսկողության համար չկա հատուկ մարմին կամ հստակ ինստիտուցիոնալ պատասխանատվություն: Սա հանգեցրել է Ռազմավարության հատվածական կառավարմանը, համախմբվածության բացակայության և անորոշ պատասխանատվության: Սա խոչընդոտում է նաև պաշտոնյաների՝ բարեփոխումներն արդյունավետ իրականացնելուն:

- **Դիմադրություն փոփոխություններին**
  Հաշվի առնելով Ռազմավարության հավակնությունները և շրջանակը՝ այն մարտահրավեր է նետում եղած նորմերին և գործելակերպին, որոնք հաճախ սերում են հիերարխիկ բյուրոկրատիայի և ինստիտուցիոնալ պահպանողականության խորհրդային ժառանգությունից: Դիմադրությունը նկատելի է անգամ բարեփոխումներն իրականացնող քաղաքացիական ծառայողների շրջանում՝ կառուցվածքային և մշակութային պատճառներով:

- **Սահմանափակ կարողություններ**
  Հետազոտության արդյունքները ցույց են տվել, որ քաղաքացիական ծառայողները հաճախ չունեն բավարար հմտություններ և գիտելիքներ՝ իրականացնելու Ռազմավարությամբ դրված նպատակները: Սա հատկապես վերաբերում է ռազմավարական պլանավորման, քաղաքականության մշտադիտարկման, կարգավորող ազդեցության գնահատման (ԿԱԳ) և ռազմավարական հաղորդակցության ոլորտներին, որոնք նոր են պետական կառավարման համակարգի համար և ավանդաբար կախված են եղել օտարերկրյա փորձագիտական աջակցությունից:

### Արդյունավետ իրականացմանը խոչընդոտող այլ գործոններից են՝

- Ռազմավարության իրականացման համար պատասխանատու պաշտոնյաների բարձր հոսունությունը,
- Ռազմավարության ֆինանսավորման աղբյուրների անհամաչափությունը,
- ՔՀԿ-ների և հանրության սահմանափակ մասնակցությունը բարեփոխումներին,
- դոնոր կազմակերպությունների տեխնիկական և ֆինանսական աջակցությունից մեծ կախվածությունը:

# Որո՞նք են արդյունավետ քաղաքականությունների ձևավորման խոչընդոտները

Հայաստանում արդյունավետ քաղաքականությունների ձևավորմանը խոչընդոտող գործոններն ունեն կառուցվածքային և մշակութային բնույթ: Թեև այս խնդիրներն առանձին վերցված կարող են թվալ նվազ նշանակություն ունեցող, դրանց ազդեցությունը էական է կառավարության կարողությունների և աշխատանքի վրա: Ուստի, այս խնդիրների հետևողական և նպատակային լուծումները կարող են նպաստել ավելի լայն ինստիտուցիոնալ վերափոխումների և Ռազմավարության նպատակների իրականացմանը:

## Կառուցվածքային խոչընդոտներ

- **Ռազմավարական մակարդակում փաստաթղթերի ոչ լիարժեք ներդաշնակեցում**
Ազգային և ոլորտային ռազմավարությունների և կառավարության ծրագրի միջև փոխհարաբերությունները հստակ չեն: Սա հանգեցնում է առաջնահերթությունների անորոշությանը և խաթարում է ռազմավարական պլանավորման շղթան:

- **Նախարարություններում փաստահենք քաղաքականությունների մշակման թույլ կարողություններ և պրակտիկա**
Ոչ բոլոր նախարարություններն ունեն ինստիտուցիոնալ կամ կադրային հնարավորություններ՝ հավաստի տվյալներ հավաքագրելու, վերլուծելու և փաստահենք քաղաքականությունների ձևավորման համար: Մյուս կողմից, մենք արձանագրել ենք նաև, որ պաշտոնյաների կողմից քաղաքականությունների մշակման փաստահենքության ապահովումը առաջնային հարց չէ:

- **Ուսուցման և վերապատրաստման անբավարար որակ**
Չնայած քաղաքացիական ծառայողները պարբերաբար վերապատրաստվում են, եղած կրթական մոդուլները հաճախ չեն համապատասխանում նրանց պահանջներին, իսկ ուսուցման բովանդակությունը ուղղակիորեն կապված չէ նրանց պարտականությունների հետ:

## Մշակութային խոչընդոտներ

- **Գործընթացի վրա կենտրոնացած քաղաքականությունների մշակում**
Հայաստանում քաղաքացիական ծառայողներն ավելի շատ հակված են կենտրոնանալ վարչական գործընթացների և ծախսվող ռեսուրսների վրա, քան՝ արդյունքների: Մինչդեռ, ՏՀԶԿ երկրների լավագույն փորձը ենթադրում է արդյունքամետ և փաստահենք մոտեցում:

- **Քաղաքացիական ծառայողների ներգրավվածության և նրանց նկատմամբ վստահության ցածր մակարդակ**
Միջին և բարձրաստիճան պաշտոնյաները հակված չեն պատվիրակել աշխատանքն ավելի ստորին օղակի քաղաքացիական ծառայողներին: Այս անվստահությունը՝ վերջիններիս աշխատանքի ոչ բավարար գնահատման հետ միասին, թուլացնում է աշխատակիցների մոտիվացիան և նվազեցնում ինստիտուցիոնալ արդյունավետությունը:

- **Մասնակցության թույլ մշակույթ**
Քաղաքացիական ծառայողները և քաղաքացիական հասարակության ներկայացուցիչները դժգոհ են քաղաքացիական ներգրավվածության որակից: Հանրային քննարկումները հաճախ ընկալվում են որպես ընթացակարգային գործընթացներ, այլ ոչ թե էական ներդրում ունենալու հնարավորություն: Մինչ որոշ պաշտոնյաներ իրապես խրախուսում են քաղհասարակության մասնակցությունը, շատերը քաղաքականությունների մշակման գործընթացը համարում են միայն իրենց հոգածության առարկան՝ սահմանափակելով կառուցողական համագործակցության հնարավորությունները:

## Առաջարկներ

### Աջակցել հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարության արդյունավետ իրականացմանը

- **Ստեղծել հանրային կառավարման բարեփոխումների խորհուրդ (այսուհետ՝ Խորհուրդ)**
  Այս մարմինը պետք է լուծի կառավարման հատվածականության խնդիրը, սահմանի ռազմավարական ուղղությունները և ապահովի Ռազմավարության կայուն իրականացումը: Նման խորհրդի ստեղծումը նաև կընդգծի բարեփոխումներ իրականացնելու կառավարության հանձնառությունը՝ դարձնելով այն առաջնահերթություն պետության համար և խրախուսելով պաշտոնյաների ավելի մեծ ներգրավվածությունը: Խորհուրդը կարող է կազմված լինել փոխվարչապետից, համապատասխան նախարարներից և փոխնախարարներից, գերատեսչությունների ղեկավարներից, դոնոր կազմակերպություններից, ՔՀԿ-ների և շահագրգիռ այլ կողմերի ներկայացուցիչներից, որոնք կարող են դիտորդի դերում լինել: Թափանցիկությունն ապահովելու և հանրային ներգրավվածությունը խթանելու համար Խորհրդի նիստերի արձանագրությունները պետք է հասանելի լինեն հանրությանը:

- **Ստեղծել հատուկ ստորաբաժանում վարչապետի աշխատակազմում**
  Այս ստորաբաժանումը պետք է ծառայի որպես Հանրային կառավարման բարեփոխումների խորհրդի քարտուղարություն՝ ապահովելու ինստիտուցիոնալ շարունակականությունը, հատկապես՝ պաշտոնյաների բարձր հոսունության պայմաններում: Այն կարող է նաև համակարգել Ռազմավարության տարբեր բաղադրիչների համար պատասխանատու մարմինների միջև համագործակցությունը և ապահովել հաշվետվողականությունը:

- **Փոփոխությունների նկատմամբ դիմադրությունը հաղթահարելու նպատակով կիրառել վարքագծային միջամտություններ և իրականացնել փորձի փոխանակում**
  - **Ռազմավարության մեջ ներառել վարքագծի փոփոխությանն ուղղված միջամտություններ**
    Վարքաբանության վրա հիմնված պիլոտային նախագծերը, ինչպիսին իրականացնում է, օրինակ, ԿԶՆ ազգային նորարարական կենտրոնը, կարող են օգնել լուծել քաղաքացիական ծառայողների՝ նոր գործելաոճով աշխատելու դժկամության խնդիրը, հատկապես՝ ծառայությունների մատուցման ոլորտում[1]:
  - Դոնոր կազմակերպությունների աջակցությամբ **կազմակերպել ճանաչողական այցեր** հանրային կառավարման բարեփոխումներում հաջողություններ գրանցած երկրներ: Նման նախաձեռնությունը կօգնի սովորել գործընկեր կառավարություններից, թե ինչպես հաղթահարել բարեփոխումների իրականացման խոչընդոտները և կնպաստի այլ երկրների պատասխանատու ստորաբաժանումների միջև ինստիտուցիոնալ հարաբերությունների հաստատմանը:

- **Ակտիվացնել քաղաքացիական հասարակության մասնակցությունը՝ տեղայնացնելով այնպիսի մոդելներ, ինչպիսին է WeBER ցանցը Արևմտյան Բալկաններում:**
  Դոնոր կազմակերպությունների և ՏՀԶԿ/ՍԻԳՄԱ-ի հետ համատեղ Հայաստանի կառավարությունը պետք է քայլեր ձեռնարկի ՔՀԿ-ներին ներգրավելու ուղղությամբ, հատկապես նրանց, որոնք զբաղվում են քաղաքականության հետազոտություններով և հանրային հաշվետվողականության հարցերով: Այս կազմակերպությունները պետք է ներգրավված լինեն Ռազմավարության իրականացման և մշտադիտարկման մեջ՝ առաջարկվող Խորհրդի և ինստիտուցիոնալ այլ մեխանիզմների միջոցով: ՔՀԿ-ները պետք է ապահովեն արդյունավետ հետադարձ կապ կառավարության հետ, փորձագիտական աջակցություն տրամադրեն և հաշվետու պահեն հանրային պաշտոնյաներին և քաղաքացիական ծառայողներին:

---

[1] ԿԶՆ նորարարական կենտրոն, «ԿԶՆ նորարարական կենտրոնը Պետեկամուտների կոմիտեում ներկայացրել է Հարկային կարգապահության բարելավումը Հայաստանում վարքաբանական միջամտության միջոցով» հետազոտության արդյունքները», փետրվարի 18, 2021թ., https://www.sdglab.am/%D5%B6%D5%B8%D6%80%D5%B8%D6%82%D5%A9%D5%B5%D5%B8%D6%82%D5%B6%D5%B6%D5%A5%D6%80/news/armenia-sdg-innovation-lab-presented-the-results-of-its-behavioral-experiment-to-the-state-revenue-committee-1

# Քաղաքականությունների մշակումը բարելավելու ուղղությամբ

## Բարելավել ռազմավարական պլանավորումը

- **Անհրաժեշտ է ընդունել «Կառավարության ռազմավարական կառավարման աշխատակարգ»-ի նախագիծը և հետևողականորեն կիրառել այն:** Այն պետք է վերաբերի ոչ միայն նոր ռազմավարական փաստաթղթերին, այլև նախկինում ընդունված ռազմավարություններին, որոնք ցանկալի է վերանայվեն՝ ներկայիս չափանիշներին համապատասխանեցնելու նպատակով: Այս գործընթացը կապահովի կառավարության ռազմավարական պլանավորման ներդաշնակեցումը: Նախագծի ընդունումից հետո վարչապետի աշխատակազմում ռազմավարական պլանավորման համար պատասխանատու ստորաբաժանումը պետք է սերտորեն համագործակցի առաջարկվող Խորհրդի հետ՝ ՀԿԲ-ի և կառավարության ռազմավարական նպատակների միջև համապատասխանությունն ապահովելու համար:

## Հզորացնել քաղաքացիական ծառայողների վերլուծական կարողությունները

- **Միջին օղակի քաղաքացիական ծառայողներին պետք է տալ ավելի շատ հնարավորություններ փաստահենք քաղաքականություններ մշակելու կարողությունները զարգացնելու համար:**Բացի կարողությունների զարգացման ավանդական մոտեցումներից, կառավարությունը կարող է դիտարկել արհեստական բանականության գործիքների կիրառումը՝ հետազոտություններ և վերլուծություններ իրականացնելիս: Նման օրինակ կարող է ծառայել Էստոնիայի Kratt AI-ն՝ արհեստական բանականության գործիք, որը մշակում և վերլուծում է մեծ տվյալներ՝ աջակցելով էստոնական կառավարությանը որոշումների կայացման գործընթացում:

- Որպես այլընտրանք, անհրաժեշտ է մշակել քաղաքացիական ծառայողներին վերապատրաստելու ուսումնական մոդուլ՝ գոյություն ունեցող գեներատիվ **ԱԲ գործիքները** վերլուծական աշխատանքում թիրախային և անվտանգ օգտագործելու նպատակով:

- **Անհրաժեշտ է ավելի մեծ ուշադրություն դարձնել կարգավորման ազդեցության գնահատման (ԿԱԳ) հարցում նախարարությունների կարողությունների զարգացմանը:** Վերապատրաստման ծրագրերը պետք է ներառեն իրական դեպքերի ուսումնասիրություններ՝ մշակվող միջամտությունների գնահատման կարողությունը զարգացնելու համար: 2023 թ. ընդունված մեթոդաբանական ուղեցույցը կարող է ծառայել որպես հիմք այս ծրագրերի համար[2]:

## Բարձրացել վերապատրաստման և ուսուցման արդյունավետությունը

- **Քաղաքացիական ծառայության առցանց հարթակը պետք է առաջարկի** դասընթացներ հանրային կառավարման ոլորտի առաջատար փորձագետների մասնակցությամբ: Այս դասընթացները պետք է ուղղված լինեն փոխվարչապետի՝ համար 3-Ն որոշմամբ նշված հիմնական կոմպետենցիաների զարգացմանը, որը վերաբերում է առաջնորդությանը, որոշումների կայացմանը, զեկույցների կազմանը և թվային հմտություններին: Հաշվի առնելով թվայնացման կարևորությունը հանրային կառավարման բարեփոխումներում, թվային կառավարման դասընթացները պետք է լինեն առաջնահերթ: Առցանց ուսուցման հարթակները ծախսարդյունավետ են և կարող են ապահովել նաև ավելի որակյալ ուսուցման հասանելիություն:

- Կառավարությունը պետք է նաև **աջակցի համալսարաններում և այլ հաստատություններում այն մասնագետների վերապատրաստմանը, ովքեր մասնակցում են քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստմանը:** Անհրաժեշտ է կենտրոնանալ այնպիսի հմտությունների վրա, ինչպիսիք են տվյալների վերլուծությունը, կառավարումը, բանակցությունները, թիմային աշխատանքն ու առաջնորդությունը, որոնց վերապատրաստումները հաճախ չեն բավարարում մասնակցիներին:

---

[2] ՀՀ կառավարություն, «ՀՀ կառավարության N 2053-Լ որոշումը կարգավորման ազդեցության գնահատման շրջանակներում տնտեսական, այդ թվում՝ գործարար միջավայրի և մրցակցության, սոցիալական, առողջապահական, շրջակա միջավայրի և հանրային ֆինանսների վրա ազդեցությունների գնահատման ոլորտային մեթոդական ուղեցույցը հաստատելու մասին», 2023, https://www.arlis.am/

## Խթանել արդյունքամետ մշակույթի ձևավորումը

- *«Կառավարության ռազմավարական կառավարման աշխատակարգի»* ընդունումից հետո պետք է նախարարությունների համար կազմել **ուղեցույցներ և կարողությունների զարգացման ծրագրեր՝** արդյունքամետ քաղաքականությունների մշակման մշակույթը խթանելու նպատակով։ Դրանք պետք է ներառեն քաղաքականությունների մշակման ամբողջ ցիկլը, ներառյալ՝ խնդիրների բացահայտումը, նախագծերի կազմումը, կարգավորման ազդեցության գնահատումը և մշտադիտարկման ցուցիչների մշակումը։

## Մեծացնել քաղաքացիական ծառայողների ներգրավվածությունը

- Միջին և բարձրաստիճան ղեկավարները՝ նախարարները, փոխնախարարները և վարչության պետերը, պետք է գնահատեն ստորին օղակի քաղաքացիական ծառայողների ներդրումը։ Նախարարություններում գնահատման մշակույթի ձևավորումը կբարձրացնի աշխատակիցների մոտիվացիան։ Այդպիսի գործնական քայլ կարող է դառնալ e-draft հարթակում նախագծերի ձևավորմանը մասնակցած քաղաքացիական ծառայողների անունների հրապարակումը։

- Նմանօրինակ մեկ այլ քայլ կլինի քաղաքացիական ծառայողների **անունների և լուսանկարների տեղադրումը նախարարությունների կայքերում՝** չսահմանափակվելով միայն միջին և բարձր օղակի պաշտոնյաներով։

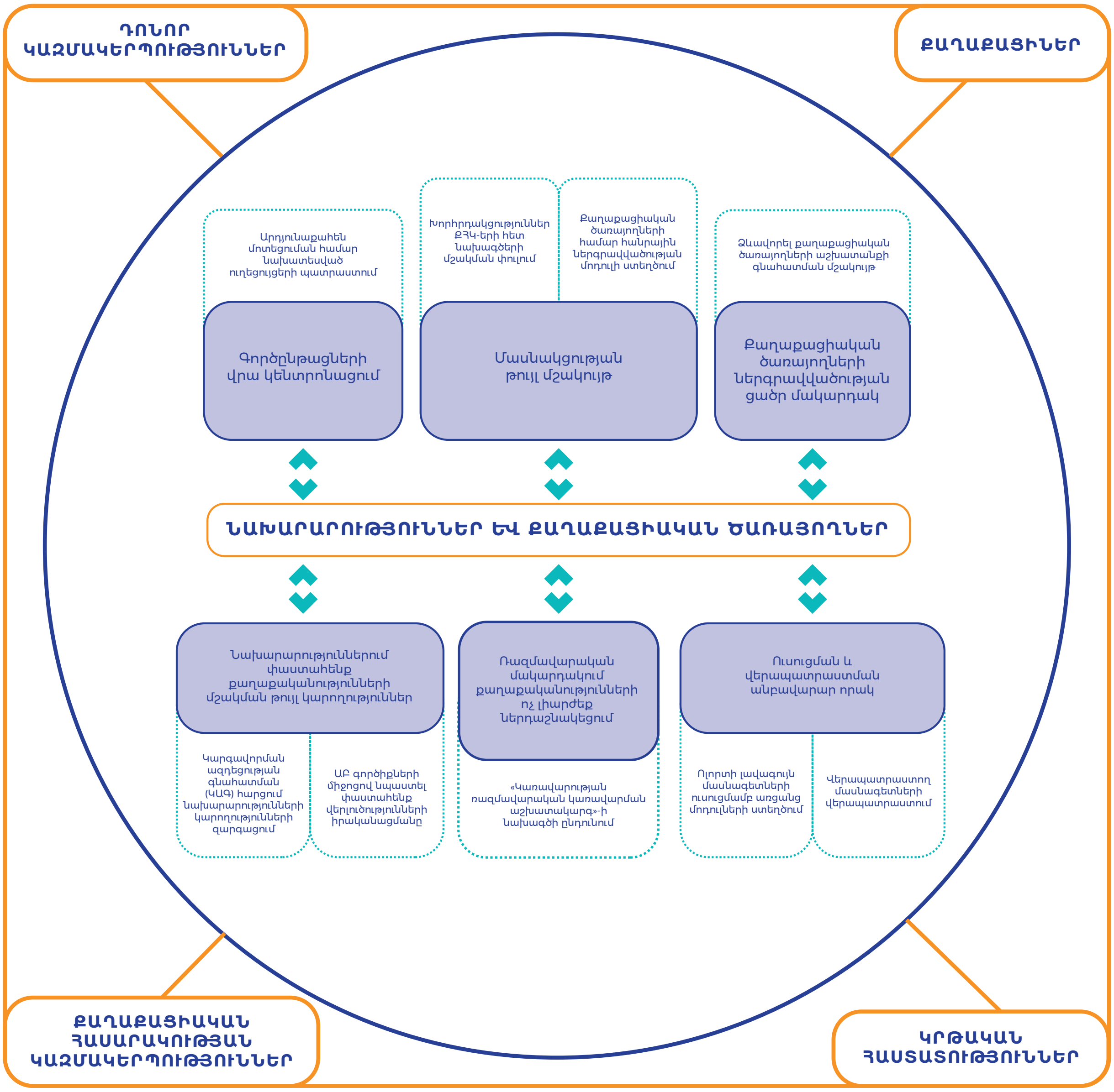
## Զարգացնել մասնակցային մշակույթը

- Մշակել հատուկ **վերապատրաստման մոդուլ միջին և բարձրաստիճան պաշտոնյաների համար հանրային ներգրավվածության ռազմավարությունների,** համատեղ աշխատանքի կազմակերպման և ՔՀԿ-ների ներուժը արդյունավետ օգտագործելու վերաբերյալ։

- Վարչապետի աշխատակազմի նորաստեղծ Մասնակցային և բաց կառավարման հարցերի վարչությունը, որի նպատակն է նաև ապահովել կառավարության և հասարակության միջև երկխոսությունը, կարող է համակարգել **իրազեկման բարձրացմանն ուղղված նախաձեռնությունները՝ բարելավելու քաղաքացիական ծառայողների, ՔՀԿ-ների և դոնոր կազմակերպությունների միջև փոխըմբռնումը։** Նմանօրինակ ջանքերը կօգնեն ձևավորել ճիշտ ակնկալիքներ ու խթանել առավել արդյունավետ համագործակցությունը։

- Ի վերջո, կառավարությունը պետք է պարտադիր դարձնի խորհրդակցությունները ՔՀԿ-ի հետ իրավական ակտերի նախագծերի **ձևավորման փուլում։** Այս փուլում նախարարությունները և ՔՀԿ-ները կարող են համատեղ մշակել միջամտությունները՝ նախքան նախագծերի պաշտոնական հրապարակումը։ Սա առավելապես պետք է վերաբերի այնպիսի նախագծերին, որոնք ունեն էական նշանակություն լայն հանրության կամ խոցելի խմբերի համար։

## Գծապատկեր 1. Արդյունավետ քաղաքականությունների ձևավորման խոչընդոտները և առաջարկվող լուծումները




Աղբյուր՝ ԱՊՐԻ Արմենիա

# Հանրային կառավարման բարեփոխումների էվոլյուցիան

Անցյալում Հայաստանի կառավարությունները պարբերաբար իրականացրել են հանրային կառավարման բարեփոխումներ: Մինչև 2017 թվականը Եվրոպական միության հետ ՀԸԳՀ-ի ստորագրումը, այդպիսի բարեփոխումները հիմնականում սահմանափակ բնույթ էին կրում: ՀԸԳՀ-ի ստորագրումը առանցքային եղավ բարեփոխումների ավելի ընդարձակ և համակարգային փուլի մեկնարկի համար, որի արդյունքում ձևավորվեց Հանրային կառավարման բարեփոխումների 2022-2030 ռազմավարությունը, որը հանրային կառավարման բարեփոխումների մինչ օրս եղած ամենածավալուն փաստաթուղթն է:

Հայաստանում հանրային կառավարման բարեփոխումների գործընթացը ընդհանուր առմամբ կարելի է բաժանել երեք հիմնական փուլերի:

**2000-ականների առաջին տասնամյակի ընթացքում իրականացվեցին պետական համակարգի կառուցվածքային բարեփոխումներ, ստեղծվեց պրոֆեսիոնալ քաղաքացիական ծառայություն և բարելավվեց հանրային ծառայությունների որակը:**

Անցումը խորհրդային քաղաքական և տնտեսական համակարգից ժողովրդավարական կառավարման մոդելին և շուկայական տնտեսությանը հիմնարար փոփոխությունների անհրաժեշտություն առաջացրեց նաև հանրային կառավարման մեջ: 1995 թվականին Սահմանադրության ընդունումից հետո բարեփոխումների առաջին պաշտոնական փուլն իրականացվեց 1999-2003 թվականներին: Այս փուլում շեշտը դրված էր կառավարության ներսում ինստիտուցիոնալ վերակազմավորումների, մարդկային ռեսուրսների կառավարման և պետական ֆինանսների բարեփոխումների վրա: Հաջորդ փուլում՝ 2004-2008 թվականներին, բարեփոխումների օրակարգը ընգրկում էր հանրային ծառայությունների մատուցման բարելավման և մասնագիտական քաղաքացիական ծառայության ստեղծման ուղղությամբ քայլեր: Ընդհանուր առմամբ, այս փուլի բարեփոխումները նպատակ ունեին հիմքեր ստեղծել նորաստեղծ ժողովրդավարությանը համապատասխան հանրային կառավարման համար:

2015 թվականին սահմանադրական փոփոխությունները վերափոխեցին գործադիր իշխանության կառուցվածքը՝ իշխանությունը կենտրոնացնելով կառավարությունում, մինչդեռ նախկինում այն բաշխված էր կառավարության և նախագահի միջև: Սա իր հերթին ավելի լայն ինստիտուցիոնալ փոփոխությունների սկիզբ դարձավ՝ ճանապարհ հարթելով նաև հանրային կառավարման բարեփոխումների նոր փուլի համար:

**2017թ.-ին ՀԸԳՀ-ի ստորագրումը սկիզբ դրեց հանրային կառավարման բարեփոխումների նոր և ավելի ծավալուն ալիքի: Համաձայնագրի 4-րդ հոդվածի համաձայն՝ Հայաստանը պարտավորվել է իրականացնել հանրային կառավարման ոլորտի բարեփոխումներ՝ բարձրացնելով կառավարման արդյունավետությունը, թափանցիկությունն ու բարելավել քաղաքացիական ծառայությունը:**

Հանրային կառավարման բարեփոխումների ներկայիս ռազմավարության ակունքները գալիս են 2017 թվականին ստորագրված Հայաստանի և Եվրոպական Միության միջև Համապարփակ ընդլայնված գործընկերության համաձայնագրից, որում Հայաստանը, մասնավորապես, պարտավորություն է ստանձնել հանրային կառավարման բարեփոխումներ իրականացնել[3]: Այդ նպատակով, ՍԻԳՄԱ-ն, որը ՏՀԶԿ-ի և ԵՄ-ի համատեղ նախաձեռնություն է և աջակցում է պետություններին, օրինակ՝ Սերբիային, Վրաստանին և Մոլդովային հանրային կառավարման բարեփոխումների իրականացման գործընթացում, իրականացրեց համապարփակ ուսումնասիրություն և հրապարակեց Հայաստանի հանրային կառավարման վիճակի վերաբերյալ ելակետային զեկույց[4]: Այն անդրադառնում է քաղաքականությունների մշակմանն ու համակարգմանը, ծառայությունների մատուցմանը, մարդկային ռեսուրսների կառավարմանը, հաշվետվողականությանն ու հանրային ֆինանսների կառավարման հարցերին: 2019 թվականի վերջին կառավարությունը ստեղծեց խորհուրդ՝ մշակելու հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարությունը[5]:

---

[3] Հայաստան-Եվրամիություն Համապարփակ և ընդլայնված գործընկերության համաձայնագիր (ՀԸԳՀ), 2017թ., https://eur-lex.europa.eu/eli/agree_internation/2018/104/oj

[4] ՏՀԶԿ, ՍԻԳՄԱ, «Հանրային կառավարման սկզբունքները. ելակետային գնահատման զեկույց Հայաստան» https://www.sigmaweb.org/en/publications/serials/sigma-monitoring-reports_9d2c959a.html

[5] ՀՀ կառավարություն, «Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարության մշակման գործընթացների կազմակերպման խորհուրդ ստեղծելու և դրա աշխատակարգը հաստատելու մասին N 1246-Ա որոշում», 2019թ., https://www.arlis.am/

Թեև ՍԻԳՄԱ-ի հետազոտությունը կառավարության համար ծառայել է որպես ելակետային ուղենիշ, խորհրդի ձևավորումից հետո կառավարությունը նույնպես ընդարձակ ուսումնասիրություն է կատարել՝ բարեփոխումների մշակման համար ավելի խորը վերլուծական հիմք ունենալու և ՍԻԳՄԱ-ի առաջարկներն ու եզրակացությունները Հայաստանի առանձնահատկություններին հարմարեցնելու համար[6]։

**2022 թվականին ընդունված և 2023 թվականին վերանայված Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարությունը Հայաստանի հանրային կառավարման համակարգի մի շարք բաղադրիչների վերափոխման փորձ է: Այն ընդգրկում է ռազմավարական պլանավորումը և քաղաքականությունների մշակումը, ինստիտուտները, մարդկային ռեսուրսները, հանրային ծառայությունները, քաղաքացիական մասնակցությունը և ռազմավարական հաղորդակցությունը:**

2020 թ. համաճարակից, ղարաբաղյան երկրորդ պատերազմից և ներքաղաքական ճգնաժամից շատ չանցած, 2022 թվականին կառավարությունը ընդունեց Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարությունը։ Այնուամենայնիվ, հաջորդ տարի Ռազմավարությունը վերանայվեց։ Զգալիորեն կրճատվեց բովանդակությունը, թեև կառուցվածքը մնաց անփոփոխ։

Նախորդ տարբերակի համեմատ՝ 2023 թվականի Ռազմավարությունն ավելի համապարփակ է անդրադառնում մասնակցության և ռազմավարական հաղորդակցության հարցերին, սակայն բազմաթիվ դրույթներ, այդ թվում՝ տվյալների քաղաքականությունը, զարգացման գործընկերությունների ինստիտուցիոնալացումը, տարածքային կառավարումը և այլն, կրճատվեցին։

[6] Հարցազրույց ՀԿԲՌ-ի մշակմամբ զբաղվող նախկին պաշտոնյայի հետ, 2024թ.-ի նոյեմբեր։

# Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարություն (2022-2030 թթ.)

ՀԿԲ ռազմավարությունը նախատեսում է այնպիսի պետական կառավարման համակարգի ստեղծում, որը կապահովի «գերազանց ծառայություն մատուցող, ժողովրդավարական գործելակերպով, տեխնոլոգիահեն և արժանիքահեն պետական կառավարման համակարգի կայացում»[7]: Ռազմավարության առանցքային խնդիրն է «հիմնովին վերանայել և արդիականացնել հանրային կառավարման համակարգի արժեքային ու ինստիտուցիոնալ հիմքերը՝ հանգեցնելով քաղաքական մշակույթի փոփոխության»[8]:

Ռազմավարության կառուցվածքը հիմնված է ՍԻԳՄԱ-ի ԵՀՔ երկրների համար մշակված շրջանակի վրա[9]՝բաղկացած լինելով հինգ հենասյուներից՝

- քաղաքականություններ
- ինստիտուտներ
- ծառայություններ
- մարդկային ռեսուրսներ
- մասնակցություն

ՀԿԲ ռազմավարության իրականացման գործընթացի ուսումնասիրության արդյունքում մենք վեր ենք հանել այն հիմնական խնդիրները, որոնք խոչընդոտում են իրականացման սահուն ընթացքին:

## Իրականացման շրջանակը

Ռազմավարության իրականացումը բաժանված է երկու փուլի՝

1. Ինստիտուցիոնալ և ֆունկցիոնալ արդիականացում, 2023-2025 թթ.,
2. Համակարգային վերափոխում, 2026-2030 թթ.:

Առաջին փուլի ռազմավարական առաջնահերթություններն, ըստ յուրաքանչյուր բաղադրիչի, ներկայացված են Աղյուսակ 1-ում: Այնուհետև, համաձայն այս առաջնահերթությունների, 2023-2025 թվականների ճանապարհային քարտեզում սահմանվում են գործողությունները և արդյունքները չափելու վերջնաժամկետներն ու ցուցիչները:

[7] ՀՀ կառավարություն, «ՀՀ կառավարության N 691-Լ որոշումը հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարությունը, 2023-2025 թվականների ճանապարհային քարտեզը և արդյունքային շրջանակը հաստատելու մասին», 2023, https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docid=181462

[8] Տե՛ս նույն տեղում, Բաժին 3

[9] OECD, “The Principles of Public Administration”, 2023, Paris, https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf

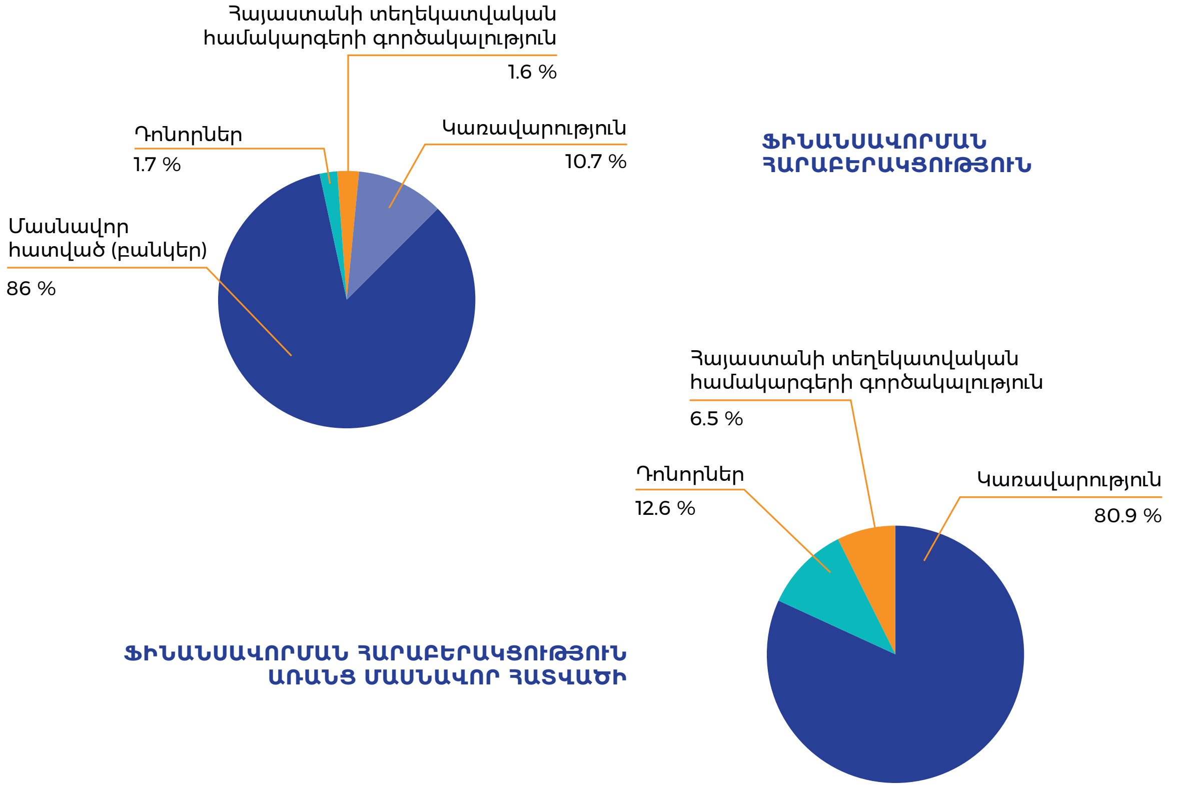
## Աղյուսակ 1. 2023-2025թթ. ռազմավարական առաջնահերթությունները՝ ըստ յուրաքանչյուր հենասյան

| ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ | ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ | ԻՆՍՏԻՏՈՒՏՆԵՐ | ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ | ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ |
|---|---|---|---|---|
| Ռազմավարական պլանավորման համակարգի բարելավում<br><br>Կարգավորման ազդեցության գնահատման համակարգի կայացում | Ծառայությունների համապարփակ օրենսդրության և կանոնակարգերի մշակում<br><br>Ծառայությունների բիզնես գործընթացների արդիականացում և թվայնացում | Պետական կառավարման համակարգի մարմինների գործառույթների արդիականացում՝ վերածածկերի, անհարկի գործառույթների վերացման ու ավտոմատացման միջոցով | Հանրային ծառայության շրջանակի լավարկում<br><br>Ֆինանսական և ոչ ֆինանսական շահադրման համակարգի բարելավում | Որոշումների կայացման գործընթացում հանրային մասնակցության մակարդակի բարձրացում<br><br>Պետության ռազմավարական հաղորդակցության որակի բարելավում |

Աղբյուր՝ Հայաստանի հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարություն

2023-2025 թվականների հանրային կառավարման բարեփոխումների 1-ին փուլի ճանապարհային քարտեզով նախատեսված գործողությունների համար գնահատված ընդհանուր ֆինանսավորումը կազմում է 11.6 մլրդ դրամ: Պետական բյուջեից հատկացված է շուրջ 1.3 մլրդ դրամ (ընդհանուր ֆինանսավորման 10,7 տոկոսը): Ռազմավարության մեջ ներկայացված ծախսային գնահատականի համաձայն՝ 10 մլրդ դրամ (ֆինանսավորման 86 տոկոսը) հատկացվում է թվայնացմանը, այլ կերպ ասած՝ Աղյուսակ 2-ի ծառայությունների հենասյանը, և ակնկալվում է, որ այն կֆինանսավորվի մասնավոր հատվածի կողմից (Գծապատկեր 2): Եթե հանենք այդ ծախսերը, ապա 1-ին փուլի իրականացման համար պետության և դոնորների միջև ֆինանսավորման հարաբերակցությունը կազմում է համապատասխանաբար 90 և 10 տոկոս:

## Գծապատկեր 2. Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարության ֆինանսավորման աղբյուրները




Աղբյուր՝ Հայատանի հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարություն

# Իրականացման խնդիրները

Թեև ՀԿԲՌ-ի իրականացումը գրանցել է հաջողություններ, այն դանդաղ է՝ հիմնականում ոչ հստակ ղեկավարման և վերահսկողության, փոփոխությունների նկատմամբ դիմադրության և կարողությունների բացակայության պատճառով: Այս բաժնում մենք ներկայացնում ենք երեք հիմնական խոչընդոտները և դրանց լուծման համար պատրաստած առաջարկները:

## Ոչ հստակ ղեկավարում և վերահսկողություն

Ի տարբերություն Ռազմավարության մշակման սկզբնական շրջանի և այլ երկրների փորձի, որոնցից է Վրաստանը, ներկայումս չկա որևէ հատուկ կառույց կամ մարմին, որը կառաջնորդի և կվերահսկի Ռազմավարության իրականացումը: Այդպիսի հատուկ կառույցները, որպես կանոն, ստեղծվում են խոշոր նախաձեռնությունների համակարգման համար՝ ընդգրկելով տարբեր պետական մարմիններ, որոնց գործունեությունը սահմանված ինստիտուցիոնալ կառուցվածքով և իրավահարաբերություններով դժվար կլինի համակարգել: Ինչպես նշվեց վերևում, այսպիսի մարմնի բացակայությունը հանգեցրել է Ռազմավարության կառավարման հատվածականությանը, հետևողականության և պատասխանատվության պակասին, ինչը դժվարացնում է բարեփոխումների իրականացումը՝ առաջին հերթին կառավարության համար:

### Վրաստանի փորձը հանրային կառավարման բարեփոխումների համակարգման մեջ

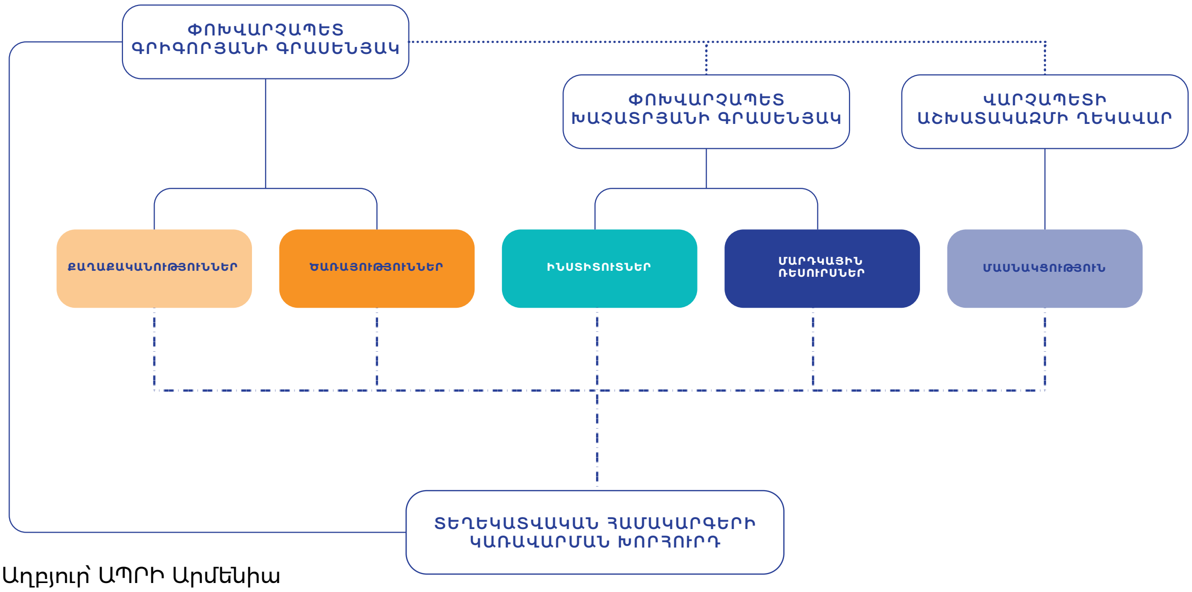
Վրաստանի կառավարության աշխատակազմը համակարգում է հանրային կառավարման բարեփոխումները: Կա միջգերատեսչական համակարգող խորհուրդ (Խորհուրդ), որը ղեկավարում է կառավարության աշխատակազմի ղեկավարը և այն բաղկացած է բարձրաստիճան պաշտոնյաներից: Խորհուրդը սահմանում է ռազմավարական առաջնահերթությունները և ձևավորում գործողությունների ճանապարհային քարտեզը: Բացի այդ, գոյություն ունի նաև կառավարության աշխատակազմի քաղաքականության պլանավորման և համակարգման վարչությունը, որը ծառայում է որպես Խորհրդի քարտուղարություն՝ կազմակերպչական և վերլուծական աջակցություն տրամադրելով բարեփոխումների իրականացմանը:

ՀԿԲ համակարգումն ու վերահսկողությունը բաշխված են մի քանի մարմինների միջև: Ռազմավարության համաձայն՝ երկու փոխվարչապետները, վարչապետի աշխատակազմի ղեկավարը և որոշ չափով՝ Տեղեկատվության կառավարման համակարգերի խորհուրդը պատասխանատվություն են կրում ՀԿԲ ռազմավարության տարբեր ուղղությունների վերահսկման և իրականացման համար, մինչդեռ նրանց միջև ընդհանուր համակարգումը հստակ սահմանված չէ (տե՛ս Գծապատկեր 3): Թվայնացման և ծառայությունների հետ կապված բարեփոխումների համար Ռազմավարությունը հատուկ դեր է վերապահում Տեղեկատվական համակարգերի կառավարման խորհրդին, որը գլխավորում է փոխվարչապետ Մհեր Գրիգորյանը և Հայաստանի տեղեկատվական համակարգերի գործակալությունը, որը հիմնադրվել է ՀՀ կենտրոնական բանկի կողմից և ղեկավարվում է Ներսես Երիցյանի կողմից: Առաջինը ապահովում է թվայնացման քաղաքական առաջնորդումը, իսկ երկրորդն ավելի շատ իրականացնող մարմին է:

Մեր հետազոտության ընթացքում պարզել ենք, որ, ինչպես ցույց է տրված Գծապատկեր 3-ում, ՀԿԲ ռազմավարության համակարգող մարմինը գործնականում փոխվարչապետ Մհեր Գրիգորյանի գրասենյակն է, որը պատասխանատու է նաև քաղաքականությունների և ծառայությունների հենասյուների համար: Փոխվարչապետ Տիգրան Խաչատրյանի գրասենյակը համակարգում է ինստիտուտների և մարդկային ռեսուրսների բարեփոխումները, իսկ մասնակցության ուղղության համար պատասխանատու է վարչապետի աշխատակազմի ղեկավարը:

Փաստացի, բարեփոխումների իրականացման համար չկա հատուկ մարմին կամ թիմ և այն կյանքի է կոչվում եղած պետական մարմինների և մարդկային ռեսուրսների միջոցով՝ դոնոր կազմակերպությունների կողմից ներգրավվող փորձագիտական աջակցության հետ մեկտեղ:

## Գծապատկեր 3. ՀԿԲ ռազմավարության համակարգման ներկայիս կառուցվածքը




Աղբյուր՝ ԱՊՀԻ Արմենիա

—— Ուղիղ վերահսկողություն
······ Համակարգում, բայց ոչ վերահսկողություն.
գործնականում Գրիգորյանի գրասենյակը պատասխանատու է ՀԿԲ իրականացման համար։ Միևնույն ժամանակ, Խաչատրյանի գրասենյակը և վարչապետի աշխատակազմի ղեկավարը նրա ենթակայության տակ չեն։
-·-·- Բոլոր հիմնասյուների թվայնացման պատասխանատվություն

Մեր հարցազրույցների ընթացքում պարզել ենք, որ տարբեր մակարդակներում և պետական մարմիններում մարդիկ հաճախ չգիտեն, որ տեղի ունեցող ինչ-որ փոփոխություն բարեփոխումների ավելի լայն գործընթացի մաս է կազմում։ Մենք նույն խնդիրը նկատել ենք Ռազմավարությունից բխող փաստաթղթերի նախագծերը վերլուծելիս։ Օրինակ, e-draft պորտալում, որտեղ իրավական ակտերի նախագծերը հրապարակվում են հանրային քննարկման համար, «Քաղաքացիական ծառայության մասին» օրենքի փոփոխության նախագծում չկա հիշատակում ՀԿԲ-ի մասին, մինչդեռ այդ փոփոխությունները ուղղակիորեն ՀԿԲ ռազմավարության մարդկային ռեսուրսների ուղղությունից են բխում[10]։

Հատվածական կառավարումը հանգեցրել է նաև քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների թերի ներգրավվածությանը, մինչդեռ այն ռազմավարական առաջնահերթություններից է (տե՛ս Աղյուսակ 1)։ Թեև ՀԿԲ ռազմավարության մշակման ընթացքում խորհրդակցություններ են անցկացվել քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների, հետազոտական ինստիտուտների, փորձագետների և անհատների հետ, մեր ուսումնասիրությունը ցույց է տվել, որ 1-ին փուլի իրականացման ընթացքում մասնակցությունը եղել է ավելի փոքր ծավալներով։ Այս խնդիրն առաջին հերթին վերաբերում է բարեփոխումների ընդհանուր գործընթացին, մինչդեռ, կախված բարեփոխումների կոնկրետ ուղղություններից, ներգրավվածությունը ավելի ակտիվ է, օրինակ՝ մասնակցային կառավարման, ռազմավարական հաղորդակցության և թվայնացման բարեփոխումներում։

---

[10] Իրավական ակտերի նախագծերի հրապարակման միասնական կայք, ««Քաղաքացիական ծառայության մասին» օրենքում լրացումներ և փոփոխություններ կատարելու մասին», 2024, https://www.e-draft.am/index.php/projects/7391

## Փոփոխությունների նկատմամբ դիմադրություն

Իր հավակնություններով և շրջանակով պայմանավորված՝ ՀԿԲ ռազմավարությունը մարտահրավեր է նետում պետական կառավարման ընդունված նորմերին և գործելակերպին, որոնք հաճախ սերում են հիերարխիկ բյուրոկրատիայի և ինստիտուցիոնալ պահպանողականության խորհրդային ժառանգությունից։ Դիմադրությունը նկատելի է անգամ բարեփոխումներն իրականացնող քաղաքացիական ծառայողների շրջանում՝ կառուցվածքային և մշակութային պատճառներով։

Մեր զրուցակիցները դիմադրության խնդիրը ներկայացնում են երկու բաղադրիչով։ Առաջինը մշակութային ասպեկտն է, որը վերաբերում է փոփոխությունների նկատմամբ բաց կամ փակ լինելուն։ Խորհրդային բյուրոկրատիան ուներ վերից վար խիստ հիերարխիկ բնույթ, որտեղ միջին և ստորին օղակները սահմանափակ ազդեցություն ունեին որոշումների կայացման վրա, և որտեղ նախաձեռնողականությունը, փոփոխությունների նկատմամբ բաց լինելը և հետադարձ կապը չէին խրախուսվում[11]։ Չնայած սերնդափոխությանը՝ խորհրդային ժառանգությունը, կարծես թե, որոշ չափով մնացել է Հայաստանի կառավարման մշակույթում։ Նույնիսկ ավելի լայն իմաստով, հանրային ինստիտուտները՝ դպրոցներն ու համալսարանները, որոնք ձևավորում են նաև ապագա պաշտոնյաներին, ժառանգել են այս մշակույթը։ Նման մոտեցման վկայություն է, օրինակ՝ քաղաքացիական ծառայության ընդունելության քննությունների մեջ օրենքների իմացության գերակշիռ պահանջը, բայց ոչ՝ վերլուծական կամ այլ կարողությունների կարևորությունը։

Ըստ մեր զրուցակիցների՝ դիմադրության մեկ այլ ձև է (առավել բնորոշ է բարձրաստիճան պաշտոնյաներին), երբ գոյություն ունեցող օրենքները կամ կարգավորումները համարվում են նոր փոփոխությունների համար խոչընդոտներ, մինչդեռ պետք է հակառակը լինի։ Արդյունքում, չնայած առաջարկվող բարեփոխումների նկատմամբ թվացյալ դիմադրության բացակայությանը, խոչընդոտներ են ստեղծվում դրանց փաստացի իրականացման ճանապարհին, ինչի հետևանքով նախանշված փոփոխությունները ընթացս կորցնում են իրենց բուն էությունը։

Դիմադրության մեկ այլ պատճառ է նաև քաղաքացիական ծառայողների անհանգստությունն առ այն, որ բարեփոխումները կարող են հանգեցնել աշխատանքի կորստի, հատկապես գործառույթների ու ծառայությունների թվայնացումից հետո։

## Թույլ կարողություններ

Մեր զրուցակիցները հաճախ նշել են սահմանափակ կարողությունների մասին՝ որպես 2022 թվականի ՀԿԲ ռազմավարության վերանայման պատճառներից մեկը՝ «ծանրության» և «իրականացման հետ կապված բարդությունների» հետ մեկտեղ, ինչը ցույց է տալիս, թե որքան էական խոչընդոտ է կարողությունների հարցը։

Հարցազրույցներում ՀԿԲ ռազմավարության իրականացման խնդիրները ներկայացնելիս մատնանշվում է տարբեր մակարդակներում տեխնիկական գիտելիքների և հմտությունների պակասը։ Սա վերաբերում է հատկապես ռազմավարական պլանավորմանը և քաղաքականությունների մշտադիտարկմանը կամ պետական կառավարման մեջ համեմատաբար նոր ոլորտներին՝ կարգավորող ազդեցության գնահատմանը և ռազմավարական հաղորդակցությանը։ Կարողությունների այս բացը հանգեցրել է տարբեր հետևանքների, ինչպիսիք են՝ քաղաքացիական ծառայողների կարողությունների թերագնահատմանը և ռազմավարության իրականացման գործում օտարերկրյա կամ միջազգային կազմակերպությունների տեխնիկական աջակցությունից մեծ կախվածությանը (մանրամասների համար տե՛ս հաջորդ բաժինը)։

Թեև ՀԿԲ ռազմավարությունը ներառում է կարողությունների զարգացմանն ուղղված գործողություններ, պարզ չէ, թե ովքեր են լինելու թիրախային խմբերը։ Խնդիրն այն է, որ այնպիսի ոլորտներում, ինչպիսիք են ռազմավարական պլանավորումը կամ ռազմավարական հաղորդակցությունը, այդ կարողություններն անհրաժեշտ են կառավարման ավելի բարձր մակարդակի պաշտոնյաների համար։ Սակայն, մյուս կողմից, հենց բարձրաստիճան պաշտոններում է հոսունությունը մեծ, ինչը դժվարացնում է կուտակած գիտելիքի և փորձի պահպանումը։ Վառ օրինակ է բարեփոխումների տարբեր բաղադրիչների համակարգման համար պատասխանատուների՝ փոխվարչապետների խորհրդականների հաճախակի փոփոխությունը։ 2022 թվականին Ռազմավարության ընդունումից ի վեր բարեփոխումների համակարգման մեջ ներգրավված խորհրդականներից երեքն այլևս իրենց պաշտոններում չեն, ինչը ինստիտուցիոնալ հիշողության և շարունակականության առումով լուրջ խնդիր է։

[11] Gregory, Paul R. 1989. “Soviet Bureaucratic Behaviour: Khozyaistvenniki and Apparatchiki.” Soviet Studies 41 (4): 511–25. https://doi.org/10.1080/09668138908411834

## Դոնոր կազմակերպությունների ներգրավվածությունը հանրային կառավարման բարեփոխումներում

Դոնոր կազմակերպությունները տեխնիկական աջակցություն են ցուցաբերում ՀԿԲ ռազմավարության իրականացմանը, հատկապես ռազմավարական պլանավորման և ռազմավարական հաղորդակցության ոլորտներում: Ինչպես նշվեց վերևում, այս ոլորտներում կառավարության ներուժը թույլ է, և անհրաժեշտ է ոչ կառավարական կազմակերպությունների, այդ թվում՝ օտարերկրյա փորձագետների աջակցությունը:

2023-2025թթ. ճանապարհային քարտեզի համաձայն՝ նախատեսվում է աջակցություն ստանալ ՏՀԶԿ ՍԻԳՄԱ-ից, ԱՄՆ ՄԶԳ-ից և Համաշխարհային բանկից՝ նախատեսված 32 գործողություններից 12-ի համար:

- ՍԻԳՄԱ-ն, նախաձեռնություն, որն աջակցում է կառավարություններին հանրային կառավարման բարեփոխումների իրականացման գործում, ներգրավված է ռազմավարության ընդհանուր իրականացման մեջ: Այն կառավարությանն աջակցել է ռազմավարության և ճանապարհային քարտեզի մշակման հարցում: Զեկույցը կազմելու պահին կազմակերպությունը համապարփակ գնահատում է իրականացնում բարեփոխումների գործընթացում արձանագրված առաջընթացի վերաբերյալ: Ակնկալվում է նաև, որ այն կաջակցի կառավարությանը 2026-2030 թվականների ճանապարհային քարտեզի ձևավորման հարցում:

- Համաշխարհային բանկը տեխնիկական աջակցություն է ցուցաբերել կառավարությանը ռազմավարական կառավարման աշխատակարգի մշակման գործում: Այն նաև աջակցում է թվայնացման և հանրային ֆինանսների ոլորտում նախագծերի իրականացմանը:

- ԱՄՆ ՄԶԳ-ն՝ Chemonics International-ի միջոցով զգալի դեր ունի ռազմավարական հաղորդակցության բաղադրիչին աջակցելու գործում, ինչպես նաև պլանավորում է տեխնիկական աջակցություն տրամադրել բարեփոխումների այլ բաղադրիչներին CNFA/ԳՆՀԶ-ի միջոցով:

- GIZ-ը ևս աջակցում է ՀԿԲ-ի իրականացմանը: Նրանց ծրագիրն ուղղված է Արևելյան գործընկերության երկրների և եվրոպական այլ երկրների ցանցի ստեղծմանը՝ փորձի փոխանակմանն ու փոխադարձ ուսուցմանը օգնելու նպատակով:

Կան այլ կազմակերպություններ, օրինակ՝ Բաց կառավարման գործընկերությունը, Մեծ Բրիտանիայի դեսպանությունը և ՄԱԶԾ-ն, որոնք նույնպես աջակցում են կառավարությանը հանրային կառավարման հարցերում:
2025 թվականի սկզբին ԱՄՆ ՄԶԳ-ի գործունեության կասեցումը, ամենայն հավանականությամբ, ազդեցություն կունենա ՀԿԲ ռազմավարության իրականացման վրա: Չնայած հասանելի հանրային տվյալներ չկան այն մասին, թե որքանով կկրճատվի ֆինանսավորումը, կառավարությունը, հավանաբար, ստիպված կլինի փնտրել այլընտրանքային ռեսուրսներ, մասնավորապես՝ ռազմավարական հաղորդակցության տեխնիկական աջակցության համար:

Կառավարությունը կարող է դիտարկել Համաշխարհային բանկից աջակցություն ստանալու հնարավորությունը, որը վերջերս հաստատել է առաջիկա հինգ տարիների համար մոտ 1 միլիարդ դոլարի աջակցության տրամադրումը՝ ներառյալ հանրային կառավարման ոլորտում[12]:

[12] Համաշխարհային բանկի խումբ, «Համաշխարհային բանկի խումբը կաջակցի Հայաստանում աշխատատեղերի ստեղծմանն ու դիմակայունությանը», հունվարի 21, 2025, https://www.worldbank.org/hy/news/press-release/2025/01/21/world-bank-group-to-support-job-creation-and-resilience-in-armenia

# Առաջարկներ

**Աջակցել հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարության արդյունավետ իրականացմանը**

- **Ստեղծել հանրային կառավարման բարեփոխումների խորհուրդ**
  Այս մարմինը պետք է լուծի կառավարման հատվածականության խնդիրը, սահմանի ռազմավարական ուղղությունները և ապահովի Ռազմավարության կայուն իրականացումը: Նման խորհրդի ստեղծումը նաև կընդգծի բարեփոխումներ իրականացնելու կառավարության հանձնառությունը՝ դարձնելով այն առաջնահերթություն պետության համար և խրախուսելով պաշտոնյաների ավելի մեծ ներգրավվածությունը: Խորհուրդը կարող է կազմված լինել փոխվարչապետից, համապատասխան նախարարներից և փոխնախարարներից, գերատեսչությունների ղեկավարներից, դոնոր կազմակերպություններից, ՔՀԿ-ների և շահագրգիռ այլ կողմերի ներկայացուցիչներից, որոնք կարող են դիտորդի դերում լինել: Թափանցիկությունն ապահովելու և հանրային ներգրավվածությունը խթանելու համար Խորհրդի նիստերի արձանագրությունները պետք է հասանելի լինեն հանրությանը:

- **Ստեղծել հատուկ ստորաբաժանում վարչապետի աշխատակազմում**
  Այս ստորաբաժանումը պետք է ծառայի որպես Հանրային կառավարման բարեփոխումների խորհրդի քարտուղարություն՝ ապահովելու ինստիտուցիոնալ շարունակականությունը, հատկապես պաշտոնյաների բարձր հոսունության համատեքստում: Այն կարող է նաև համակարգել Ռազմավարության տարբեր բաղադրիչների համար պատասխանատու մարմինների միջև համագործակցությունը և ապահովել հաշվետվողականությունը:

- **Փոփոխությունների նկատմամբ դիմադրությունը հաղթահարելու նպատակով կիրառել վարքագծային միջամտություններ և իրականացնել փորձի փոխանակում**
  - **Ռազմավարության մեջ ներառել վարքագծի փոփոխությանն ուղղված միջամտություններ**
    Վարքաբանության վրա հիմնված պիլոտային նախագծերը, ինչպիսին իրականացնում է, օրինակ, ԿԶՆ ազգային նորարարական կենտրոնը, կարող են օգնել լուծել քաղաքացիական ծառայողների՝ նոր գործելաոճով աշխատելու դժկամության խնդիրը, հատկապես՝ ծառայությունների մատուցման ոլորտում[13]:

  - Դոնոր կազմակերպությունների աջակցությամբ կազմակերպել ճանաչողական այցեր հանրային կառավարման բարեփոխումներում հաջողություններ գրանցած երկրներ: Նման նախաձեռնությունը կօգնի սովորել գործընկեր կառավարություններից, թե ինչպես հաղթահարել բարեփոխումների իրականացման խոչընդոտները և կնպաստի այլ երկրների պատասխանատու ստորաբաժանումների միջև ինստիտուցիոնալ հարաբերությունների հաստատմանը:

- **Ակտիվացնել քաղաքացիական հասարակության մասնակցությունը՝ տեղայնացնելով այնպիսի մոդելներ, ինչպիսին է WeBER ցանցը Արևմտյան Բալկաններում:**
  Դոնոր կազմակերպությունների և ՏՀԶԿ/ՍԻԳՄԱ-ի հետ համատեղ Հայաստանի կառավարությունը պետք է քայլեր ձեռնարկի ՔՀԿ-ներին ներգրավելու ուղղությամբ, հատկապես նրանց, որոնք զբաղվում են քաղաքականության հետազոտություններով և հանրային հաշվետվողականության հարցերով: Այս կազմակերպությունները պետք է ներգրավված լինեն Ռազմավարության իրականացման և մշտադիտարկման մեջ՝ առաջարկվող խորհրդի և ինստիտուցիոնալ այլ մեխանիզմների միջոցով: ՔՀԿ-ները պետք է ապահովեն արդյունավետ հետադարձ կապ կառավարության հետ, փորձագիտական աջակցություն տրամադրեն և հաշվետու պահեն հանրային պաշտոնյաներին և քաղաքացիական ծառայողներին:

**WeBER**

WeBER-ը Արևմտյան Բալկանների հանրային կառավարման բարեփոխումներին նվիրված քաղաքացիական հասարակության հարթակ է: Այն ծառայում է որպես քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների և կառավարության ներկայացուցիչների միջև երկխոսության հարթակ: WeBER-ն ապահովում է տարածաշրջանային, ազգային և տեղական մակարդակներում գործընկերությունների ձևավորումը և խթանում է թափանցիկ կառավարումը: Բացի այդ, այստեղ հրապարակվում են ՔՀԿ-ների մշտադիտարկման զեկույցները այդ կերպ խթանելով երկխոսությունը և փոփոխությունները կառավարման բոլոր մակարդակներում:

---

[13] ԿԶՆ նորարարական կենտրոն, «ԿԶՆ նորարարական կենտրոնը Պետեկամուտների կոմիտեում ներկայացրել է Հարկային կարգապահության բարելավումը Հայաստանում վարքաբանական միջամտության միջոցով» հետազոտության արդյունքները», փետրվարի 18, 2021թ., https://www.sdglab.am/%D5%B6%D5%B8%D6%80%D5%B8%D6%82%D5%A9%D5%B5%D5%B8%D6%82%D5%B6%D5%B6%D5%A5%D6%80/news/armenia-sdg-innovation-lab-presented-the-results-of-its-behavioral-experiment-to-the-state-revenue-committee-1

# Որո՞նք են արդյունավետ քաղաքականությունների ձևավորման խոչընդոտները

Թեև ՀԿԲ ռազմավարությունը մեր հետազոտության կարևոր բաղադրիչ է, պիլոտային ծրագրի հետազոտական հարցին պատասխանելու համար անհրաժեշտ է առավել մանրամասն ուսումնասիրել քաղաքականությունների մշակման հարցը: Հետևաբար, զեկույցի երկրորդ մասը կենտրոնանում է նախարարությունների մակարդակով Հայաստանի քաղաքականությունների մշակման խնդիրների վրա: Մենք բացահայտել ենք մի շարք մշակութային և կառուցվածքային խնդիրներ, որոնք լուծելու դեպքում հնարավոր կլինի զգալիորեն բարձրացնել պետական կառավարման արդյունավետությունը և կյանքի կոչել ՀԿԲ ռազմավարության նպատակները:

Քաղաքականությունների մշակման խնդիրները ներառում են կառուցվածքային՝ ռազմավարական պլանավորում, ինստիտուցիոնալ կառուցվածք, կարողություններ և մշակույթի հետ կապված հարցեր: Թեև այս խնդիրներն առանձին վերցված կարող են թվալ նվազ նշանակություն ունեցող, դրանց ազդեցությունը էական է կառավարության կարողությունների և աշխատանքի վրա:

## Կառուցվածքային խոչընդոտներ

Նախարարությունները պատասխանատու են Հայաստանում քաղաքականությունների մշակման և իրականացման համար: Քաղաքականության ցիկլը սկսվում է որևէ խնդրի բացահայտմամբ և դրան միջամտելու անհրաժեշտությամբ, կամ բխում է ռազմավարական պլանավորման փաստաթղթերից, ներառյալ՝ կառավարության ծրագիր, ազգային և ոլորտային ռազմավարություններ և կառավարության կամ վարչապետի որոշումներ:

Մենք արձանագրել ենք հետևյալ կառուցվածքային խոչընդոտները՝

- ռազմավարական մակարդակում փաստաթղթերի ոչ լիարժեք ներդաշնակեցում,
- նախարարություններում փաստահենք քաղաքականությունների մշակման թույլ կարողություններ և պրակտիկա,
- ուսուցման և վերապատրաստման անբավարար որակ:

### Ռազմավարական մակարդակում փաստաթղթերի ոչ լիարժեք ներդաշնակեցում

Ազգային և ոլորտային ռազմավարությունների և կառավարության ծրագրերի փոխհարաբերությունները հստակ սահմանված չեն, ինչը հանգեցնում է առաջնահերթությունների անորոշությանը: Օրինակ՝ կառավարության 2021-2026 թվականների ծրագրում նշվում է, որ այն հիմնված է «Հայաստան 2050 վերափոխման ռազմավարության»[14] վրա, որը մինչ օրս չի հրապարակվել: Նմանապես, ազգային այլ ռազմավարություններ նույնպես հղում են անում այդ ռազմավարությանը: Ռազմավարական փաստաթղթերի միջև կապերի և փոխհարաբերությունների հստակության բացակայությունը ստեղծել է մի իրավիճակ, երբ ռազմավարական մակարդակում պետության զարգացման ուղղությունները մնում են անորոշ:

«Կառավարության ռազմավարական կառավարման աշխատակարգ»-ի նախագծի[15] միջոցով փորձ է արվել անդրադառնալ ռազմավարական պլանավորմանը, ինչն, ըստ սահմանման, պետության զարգացման ուղղությունների, նպատակների, հատկացվելիք ռեսուրսների երկարաժամկետ պլանավորումն է[16]:

2021 թվականին ընդունված մեթոդական ուղեցույցը անդրադառնում է ռազմավարական փաստաթղթերի մշակմանը, ներկայացմանը, իրագործմանը և վերահսկողությանը[17]: Սա նպատակ ուներ կանոնակարգելու նաև կառավարության ռազմավարական փաստաթղթերի փոխազդեցությունը և ուրվագծելու դրանց ձևավորման ու իրականացման գործընթացները: Սակայն այն միայն մասնակիորեն է սահմանում ռազմավարական փաստաթղթերի հիերարխիան՝ բազմաթիվ հարցեր թողնելով անորոշ, օրինակ՝ կառավարության ծրագրի կապը ռազմավարական այլ փաստաթղթերի հետ[18]:

---

[14] ՀՀ կառավարություն, «Ծրագիր Հայաստանի Հանրապետության կառավարության (2021-2026 թթ.)», 2021, https://www.gov.am/files/docs/4586.pdf

[15] Իրավական ակտերի նախագծերի հրապարակման միասնական կայք, «Կառավարության ռազմավարական կառավարման աշխատակարգը հաստատելու մասին», 2024, https://www.e-draft.am/projects/7524/justification

[16] Bryson, John M., Lauren H. Edwards, and David M. Van Slyke, 2018, “Getting Strategic about Strategic Planning Research.” Public Management Review 20 (3): 317–339. https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111

[17] ՀՀ վարչապետ, «ՀՀ վարչապետի N 1508-Լ որոշումը պետական եկամուտների և ծախսերի վրա ազդեցություն ունեցող ռազմավարական փաստաթղթերի մշակման, ներկայացման և հսկողության իրականացման մեթոդական հրահանգը հաստատելու մասին», 2021, https://www.arlis.am

[18] Տե՛ս նույն տեղում

Որոշ նախարարություններ ունեն ռազմավարական պլանավորման և մշտադիտարկման համար նախատեսված վարչություններ կամ բաժիններ, իսկ որոշները կա՛մ չունեն, կա՛մ դրանք այլ ստորաբաժանումների կազմում են: Նախարարությունների կառուցվածքային այս անհամապատասխանությունը խնդիր է կառավարության ռազմավարական պլանավորման համար, քանի որ ներքևից վեր համակարգումը պահանջում է կառուցվածքի և գործընթացների համասեռություն:

## Նախարարություններում փաստահենք քաղաքականությունների մշակման թույլ կարողություններ և պրակտիկա

Մեր զրուցակիցների նշած հիմնական խնդիրներից է թույլ վերլուծական կարողությունները, խնդիրները ձևակերպելու և դրանց հնարավոր հետևանքները գնահատելու ցածր կարողությունը:

Նախարարությունների կողմից խնդիրների բացահայտումը և դրանց լուծումների առաջարկները հաճախ հիմնված չեն խորը վերլուծության վրա: Ոչ բոլոր նախարարություններն ունեն բավարար փորձագիտական և տեխնիկական ներուժ՝ որակյալ վերլուծություններ տրամադրելու համար: Հիմնական պատճառներից մեկը մի կողմից վերլուծական կարողությունների անբավարար մակարդակն է, մյուս կողմից նման վերլուծության նկատմամբ ներքին պահանջի բացակայությունը:

Մեկ այլ ընդհանուր խնդիր է տվյալների հասանելիությունը: Միշտ չէ, որ նախարարություններն ունեն իրենց ոլորտին վերաբերող անհրաժեշտ տվյալներ՝ անգամ վիճակագրական կոմիտեի տրամադրածը հաշվի առնելով: Որոշ նախարարություններ ունեն կից գիտահետազոտական ինստիտուտներ, որոնք աջակցում են նրանց աշխատանքին, ինչը, սակայն, բոլորին չի վերաբերում:

Բացի այդ, նկատելի է տվյալների վիզուալիզացիայի փորձի պակասը, մինչդեռ սա օգնում է որոշում կայացնողներին ավելի լավ հասկանալ ժամանակի մեջ եղած փոփոխություններն ու միտումները:

Նախարարության սահմանափակ վերլուծական կարողությունները բացասաբար են անդրադարնում կարգավորման ազդեցության գնահատման (ԿԱԳ) պրակտիկայի վրա: Համարվում է, որ ԿԱԳ-ը նպաստում է փաստահենք քաղաքականությունների մշակմանը՝ որոշում կայացնողներին տրամադրելով տեղեկատվություն միջամտությունների հետևանքների մասին: Այնուամենայնիվ, ինչպես մեր զրուցակիցները պարբերաբար նշում էին, կարգավորման ազդեցության գնահատումների որակը դեռևս ցածր է, և նախարարությունները հաճախ չեն կարողանում կատարել որակյալ վերլուծություններ՝ հանրային կյանքի տարբեր ոլորտների վրա նախագծերի հնարավոր ազդեցության վերաբերյալ:

## Ուսուցման և վերապատրաստման անբավարար որակ

Քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստման փորձերը պարբերաբար են, սակայն, առաջարկվող ուսումնական մոդուլների արդյունավետությունը հաճախ ցածր է:

Քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստումները կազմակերպում են քաղաքացիական ծառայության գրասենյակը և համապատասխան պետական մարմինները: Ուսուցումը ապակենտրոնացված է և ներառում է տարբեր համալսարաններ ու կազմակերպություններ: Դասընթացները բաժանվում են երկու կատեգորիայի՝ մասնագիտական գիտելիքներ և կոմպետենցիաներ:

Մեր զրուցակիցները հաճախ դժգոհություն էին հայտնում վերապատրաստման ծրագրերից: Նրանք նշում էին, որ այդ դասընթացները հաճախ չեն նպաստում իրենց աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը և չեն համապատասխանում իրենց մասնագիտական կարիքներին: Այս խնդիրը հատկապես երևում է կոմպետենցիաների մասով, որոնց թվում են՝ առաջնորդությունը, խնդիրների լուծման հմտությունները և կառավարումը:

# Առաջարկներ

## Բարելավել ռազմավարական պլանավորումը

- **Անհրաժեշտ է ընդունել «Կառավարության ռազմավարական կառավարման աշխատակարգ»-ի նախագիծը և հետևողականորեն կիրառել այն:** Այն պետք է վերաբերի ոչ միայն նոր ռազմավարական փաստաթղթերին, այլև նախկինում ընդունված ռազմավարություններին, որոնք ցանկալի է վերանայվեն՝ ներկայիս չափանիշներին համապատասխանեցնելու նպատակով: Այս գործընթացը կապահովի կառավարության ռազմավարական պլանավորման ներդաշնակեցումը: Նախագծի ընդունումից հետո վարչապետի աշխատակազմում ռազմավարական պլանավորման համար պատասխանատու ստորաբաժանումը պետք է սերտորեն համագործակցի առաջարկվող Խորհրդի հետ՝ ՀԿԲ-ի և կառավարության ռազմավարական նպատակների միջև համապատասխանությունն ապահովելու համար:

## Հզորացնել քաղաքացիական ծառայողների վերլուծական կարողությունները

- **Միջին օղակի քաղաքացիական ծառայողներին պետք է տալ ավելի շատ հնարավորություններ փաստահենք քաղաքականություններ մշակելու կարողությունները զարգացնելու համար:** Բացի կարողությունների զարգացման ավանդական մոտեցումներից, կառավարությունը կարող է դիտարկել արհեստական բանականության գործիքների կիրառումը՝ հետազոտություններ և վերլուծություններ իրականացնելիս: Նման օրինակ կարող է ծառայել Էստոնիայի Kratt AI-ն՝ արհեստական բանականության գործիք, որը մշակում և վերլուծում է մեծ տվյալներ՝ աջակցելով էստոնական կառավարությանը որոշումների կայացման գործընթացում:

- Որպես այլընտրանք, անհրաժեշտ է մշակել քաղաքացիական ծառայողներին վերապատրաստելու ուսումնական մոդուլ՝ գոյություն ունեցող գեներատիվ ԱԲ գործիքները վերլուծական աշխատանքում թիրախային և անվտանգ օգտագործելու նպատակով:

- **Անհրաժեշտ է ավելի մեծ ուշադրություն դարձնել կարգավորման ազդեցության գնահատման (ԿԱԳ) հարցում նախարարությունների կարողությունների զարգացմանը:** Վերապատրաստման ծրագրերը պետք է ներառեն իրական դեպքերի ուսումնասիրություններ՝ մշակվող միջամտությունների գնահատման կարողությունը զարգացնելու համար: 2023 թ. ընդունված մեթոդաբանական ուղեցույցը կարող է ծառայել որպես հիմք այս ծրագրերի համար[19]:

## Բարձրացել վերապատրաստման և ուսուցման արդյունավետությունը

- **Քաղաքացիական ծառայության առցանց հարթակը պետք է** առաջարկի դասընթացներ առաջատար փորձագետների մասնակցությամբ: Այս դասընթացները պետք է ուղղված լինեն փոխվարչապետի՝ համար 3-Ն որոշմամբ նշված հիմնական կոմպետենցիաների զարգացմանը, որը վերաբերում է առաջնորդությանը, որոշումների կայացմանը, զեկույցների կազմանը և թվային հմտություններին: Հաշվի առնելով թվայնացման կարևորությունը հանրային կառավարման բարեփոխումներում, թվային կառավարման դասընթացները պետք է լինեն առաջնահերթ: Առցանց ուսուցման հարթակները ծախսարդյունավետ են և կարող են ապահովել նաև ավելի որակյալ ուսուցման հասանելիություն:

- Կառավարությունը պետք է նաև **աջակցի համալսարաններում և այլ հաստատություններում այն մասնագետների վերապատրաստմանը, ովքեր մասնակցում են քաղաքացիական ծառայողների վերապատրաստմանը:** Անհրաժեշտ է կենտրոնանալ այնպիսի հմտությունների վրա, ինչպիսիք են տվյալների վերլուծությունը, կառավարումը, բանակցությունները, թիմային աշխատանքն ու առաջնորդությունը, որոնց վերապատրաստումները հաճախ չեն բավարարում մասնակցիներին:

[19] ՀՀ կառավարություն, «ՀՀ կառավարության N 2053-Լ որոշումը կարգավորման ազդեցության գնահատման շրջանակներում տնտեսական, այդ թվում՝ գործարար միջավայրի և մրցակցության, սոցիալական, առողջապահական, շրջակա միջավայրի և հանրային ֆինանսների վրա ազդեցությունների գնահատման ոլորտային մեթոդական ուղեցույցը հաստատելու մասին», 2023, https://www.arlis.am/

## Մշակութային խոչընդոտներ

Բացի կառուցվածքային խնդիրներից, մեր հետազոտությունը բացահայտել է այն մշակութային գործոնները, որոնք բացասաբար են ազդում քաղաքականությունների մշակման գործընթացի վրա։ Մշակույթ ասելով մենք հասկանում ենք այն նորմերի ու վարքագծի ամբողջությունը, որը ձևավորում է քաղաքացիական ծառայողների և հանրային պաշտոնյաների գործողությունները։

Մշակութային բնույթի հիմնական խոչընդոտները երեքն են՝

- գործընթացի վրա կենտրոնացած քաղաքականությունների մշակման մշակույթ,
- քաղաքացիական ծառայողների ներգրավվածության և նրանց նկատմամբ վստահության ցածր մակարդակ,
- մասնակցության թույլ մշակույթ։

### Գործընթացի վրա կենտրոնացած քաղաքականությունների մշակում

Հայաստանում քաղաքացիական ծառայողները հակված են ավելի մեծ ուշադրություն դարձնել ֆորմալ գործընթացներին և ծախսվող ռեսուրսներին, այլ ոչ թե արդյունքամետ քաղաքականությունների մշակմանը։ Այս մոտեցումը հաճախ անարդյունավետ է և չի երաշխավորում եղած նպատակների իրագործումը[20]։ Արդյունքամետ մոտեցումն ուղղված է ցանկալի արդյունքներին հասնելուն և հիմնվում է փաստերի և տվյալների վրա, ինչը բնորոշ է զարգացած երկների՝ Ֆինլանդիայի, Միացյալ Թագավորության, Կանադայի, Սինգապուրի և Նոր Զելանդիայի փորձին[21]։

Առաջին դեպքում պաշտոնյաները կենտրոնանում են ծախսվող ռեսուրսների վրա, քան արդյունքի հասնելու ցուցիչների ձևավորման, միջնաժամկետ և երկարաժամկետ ազդեցության գնահատման և չափման հարցերին։ Նման մշակույթը, հավանաբար, սերում է քաղաքականությունների մշակման գոյություն ունեցող աշխատակարգերից և պահանջներից, որոնք նպաստում են նմանօրինակ գործելաոճին։

Այս երևույթը կարելի է նկատել,օրինակ, պետական պաշտոնյաների հանրության հետ հաղորդակցության մեջ։ Հաշվետվություններ ներկայացնելիս պաշտոնյաները հաճախ ընդգծում են իրենց գերատեսչությունների կողմից կատարված գործողությունները, այլ ոչ թե այն, թե ինչպես են այդ գործողությունները հանգեցրել կամ հանգեցնելու արդյունքների։

---

[20] OECD, “Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management for Sustainable Development (Second Edition)”, 2023, https://www.sigmaweb.org/en/publications/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805.html

[21] OECD, “Global Affairs Canada’s Internal Capacity-building Approach for Results-based Management,” 2022, https://www.oecd.org/en/publications/development-co-operation-tips-tools-insights-practices_be69e0cf-en/global-affairs-canada-s-internal-capacity-building-approach-for-results-based-management_0c2d7a2f-en.html?utm; 
OECD, “Finland’s Approach to Creating a System for Managing for Sustainable Development Results,” 2021, https://www.oecd.org/en/publications/2021/03/development-co-operation-tips-tools-insights-practices_d307b396/finland-s-approach-to-creating-a-system-for-managing-for-sustainable-development-results_28ecc3a7.html

## Նոր Զելանդիայի արդյունքամետ քաղաքականությունների մշակման փորձը[22]

Նոր Զելանդիան դարձել է արդյունքամետ մոտեցման առաջամարտիկը՝ այն ընգրկելով իր հանրային կառավարման բարեփոխումներում՝ մատուցվող ծառայությունների որակը, հաշվետվողականությունն ու որոշումների արդյունավետությունը բարելավելու նպատակով: Նոր Զելանդիայի փորձը վկայում է արդյունքամետ մոտեցման առավելությունների մասին:

Նոր Զելանդիայում երիտասարդների շրջանում իրավախախտումների կրճատման ռազմավարությունը արդարադատության և սոցիալական զարգացման նախարարությունների ու ոստիկանության համատեղ նախաձեռնություն է: Այն նպատակ ուներ նվազեցնել երիտասարդների շրջանում հանցավորության մակարդակը՝ հատուկ ուշադրություն դարձնելով կանխարգելմանը, վերականգնմանը և վերաինտեգրմանը: Փոխանակ կենտրոնանալու ավանդական ցուցանիշների վրա, օրինակ՝ ձերբակալությունների քանակի վրա, այս մարմինները կարևորեցին երկարաժամկետ արդյունքները, այդ թվում՝ կրկնահանցագործության մակարդակի նվազեցում և ռիսկային խմբում գտնող երիտասարդների կրթության և զբաղվածության բարելավում:

Այս մոտեցումը գրանցեց չափելի արդյունքներ, որոնց թվում էին՝

- վաղ միջամտության ծրագրերի շնորհիվ երիտասարդների կրկնահանցագործությունների մակարդակի զգալի նվազում,
- ռեսուրսների ավելի արդյունավետ բաշխում, քանի որ պետական մարմինները ֆինանսավորումը պատժիչ գործողություններից ուղղեցին կանխարգելիչ միջամտությունների, ինչպիսիք են ընտանիքի աջակցության և հոգեկան առողջության ծրագրերը,
- միջգերատեսչական համագործակցության բարելավում, որը հանգեցրեց անարդյունավետության նվազմանը և տվյալների արդյունավետ փոխանակմանը:

## Քաղաքացիական ծառայողների ներգրավածության և նրանց նկատմամբ վստահության ցածր մակարդակ

Սույն զեկույցի շրջանակներում իրականացրած հարցազրույցների արդյունքները ցույց են տալիս, որ միջին և բարձրաստիճան պաշտոնյաները հակված չեն պատվիրակել աշխատանքն ավելի ցածր օղակի քաղաքացիական ծառայողներին: Այս անվստահությունը՝ վերջիններիս աշխատանքի պակաս գնահատման հետ միասին, թուլացնում է աշխատակիցների մոտիվացիան և նախաձեռնողականությունը:

Այս խնդիրները փոխկապակցված են: Ղեկավարները հաճախ կարծում են, որ ստորին օղակի քաղաքացիական ծառայողների հմտությունները անբավարար են, ինչն իր հերթին հանգեցնում է նրանց նկատմամբ անվստահության: Այս անվստահությունը քաղաքացիական ծառայողների շրջանում առաջացնում է անկարևորության զգացում՝ ապամոտիվացնելով նրանց:

Ըստ մեր զրուցակիցներից մեկի՝ բարձրաստիճան ղեկավարները հաճախ իրենց ենթակաների և կադրերի հարցը չեն դիտարկում որպես իրենց պատասխանատվության և հոգածության առարկա: Այս երևույթին նպաստում է նաև քաղաքացիական ծառայության բնույթը, որտեղ ի տարբերություն մասնավոր հատվածի, ղեկավարներն ավելի սահմանափակ հնարավորություններ ունեն իրենց աշխատակցիներին ընտրելու կամ փոխարինելու հարցում:

Բացի այդ, մեր հետազոտությունը հաստատեց քաղաքացիական ծառայության թափուր պաշտոնների և ծանրաբեռնվածության հետ կապված շարունակվող խնդիրը: Մրցակցային վարձատրություն առաջարկելու անկարողությունը հանգեցնում է բազմաթիվ չհամալրված հաստիքների՝ մեծացնելով նաև եղած աշխատողների ծանրաբեռնվածությունը: Մեծ ծանրաբեռնվածությունը պայմանավորված է նաև կառավարությունից եկող ամենօրյա թղթաբանական պահանջներով, օրինակ՝ տեղեկատվության հարցումներով:

[22] Ussher, Chris, and Andrew Kibblewhite. Outcomes-Focused Management in New Zealand – A Background Paper. Treasury Working Paper 01/05. Wellington: New Zealand Treasury, 2001

## Մասնակցության թույլ մշակույթ

Պաշտոնյաների և ՔՀԿ ներկայացուցիչների հետ մեր հարցազրույցները ցույց են տալիս, որ հանրային մասնակցությունը քաղաքականությունների մշակման գործընթացում կարիք ունի բարելավումների։ ՔՀԿ ներկայացուցիչներն ընդգծում են անհատ պաշտոնյաների մեծ նշանակությունը, ովքեր անձամբ խրախուսում են հանրային մասնակցությունը, ինչը, սակայն, համատարած չէ և հաճախ մոտեցումները տարբեր են՝ կախված նախարարությունից։ ՔՀԿ ներկայացուցիչները նշում են, որ պետական պաշտոնյաները հաճախ ձգտում են ամբողջությամբ վերահսկել գործընթացը, ինչի հետևանքով քաղաքացիական ներգրավվածության համար քիչ հնարավորություն է մնում։ Հարցազրույցի մասնակից ՔՀԿ ներկայացուցիչները նաև ընդգծում են, որ պետական մարմինները հաճախ դժվարանում են հստակ ձևակերպել իրենց կարիքներն ու պահանջները, ինչը խոչընդոտում է ավելի արդյունավետ համագործակցությանը և նպատակային աջակցության տրամադրմանը։ Նրանք նաև նշում են, որ հանրային քննարկումները հաճախ անցկացվում են ձևականորեն՝ ընդամենը օրենքի պահանջը կատարելու համար։ Միևնույն ժամանակ, մեր հարցազրույցները պաշտոնյաների հետ ցույց են տալիս, որ ՔՀԿ-ներին մասնակից դարձնելուն հաճախ խոչընդոտում է այն հանգամանքը, որ վերջիններս չունեն անհրաժեշտ կարողություններ օգտակար ներդրում ունենալու համար։ Փոխարենը, հարցազրույցի որոշ մասնակիցներ պնդում են, որ ՔՀԿ-ները հաճախ կենտրոնանում են իրենց օրակարգը առաջ մղելու վրա՝ կառուցողական և արդյունավետ օգնության փոխարեն։

Հայաստանի օրենսդրությունը պարտադրում է պետական մարմիններին հանրային խորհրդակցություններ անցկացնել նախագծերը կազմելուց հետո միայն։ Մինչ այդ քննարկումների ծավալումը թողնված է պետական մարմինների հայեցողությանը։

Սովորաբար հասարակական կազմակերպությունները և փորձագետները չեն ներգրավվում նախագծերի մշակման վաղ փուլում, բացառությամբ այն դեպքերի, երբ նախարարությունը չունի ներքին բավարար կարողություններ, կամ, երբ առաջարկվող փոփոխությունները կարող են հանրային դիմադրության հանդիպել և անհրաժեշտություն կա շահառուների ավելի լայն ներգրավվածության։ Այդպիսի դեպքերում տեղական կամ առավել ևս միջազգային փորձագետների ներգրավվածությունը բարձրացնում է առաջարկվող փոփոխությունների հուսալիությունը հանրության համար։

Մասնակցության գոյություն ունեցող մեխանիզմները՝ նախարարներին կից հասարակական խորհուրդները կամ e-draft էլեկտրոնային հարթակը, ապահովում են մասնակցության որոշակի մակարդակ, սակայն էական և գոհացուցիչ ներգրավվածություն չեն ստեղծում ՔՀԿ-ի համար։

# Առաջարկներ

## Խթանել արդյունքամետ մշակույթի ձևավորումը

- *«Կառավարության ռազմավարական կառավարման աշխատակարգի»* ընդունումից հետո պետք է նախարարությունների համար կազմել **ուղեցույցներ և կարողությունների զարգացման ծրագրեր՝** արդյունքամետ քաղաքականությունների մշակման մշակույթը խթանելու նպատակով: Դրանք պետք է ներառեն քաղաքականությունների մշակման ամբողջ ցիկլը, ներառյալ՝ խնդիրների բացահայտումը, նախագծերի կազմումը, կարգավորման ազդեցության գնահատումը և մշտադիտարկման ցուցիչների մշակումը:

## Մեծացնել քաղաքացիական ծառայողների ներգրավվածությունը

- Միջին և բարձրաստիճան ղեկավարները՝ նախարարները, փոխնախարարները և վարչության պետերը պետք է գնահատեն ստորին օղակի քաղաքացիական ծառայողների ներդրումը: Նախարարություններում գնահատման մշակույթի ձևավորումը կբարձրացնի աշխատակիցների մոտիվացիան: Այդպիսի գործնական քայլ կարող է դառնալ e-draft հարթակում նախագծերի ձևավորմանը մասնակցած քաղաքացիական ծառայողների անունների հրապարակումը:

- Նմանօրինակ մեկ այլ քայլ կլինի քաղաքացիական ծառայողների **անունների և լուսանկարների տեղադրումը նախարարությունների կայքերում՝** չսահմանափակվելով միայն միջին և բարձր օղակի պաշտոնյաներով:

## Զարգացնել մասնակցային մշակույթը

- Մշակել հատուկ **վերապատրաստման մոդուլ միջին և բարձրաստիճան պաշտոնյաների համար հանրային ներգրավվածության ռազմավարությունների,** համատեղ աշխատանքի կազմակերպման և ՔՀԿ-ների ներուժը արդյունավետ օգտագործելու վերաբերյալ:

- Վարչապետի աշխատակազմի նորաստեղծ Մասնակցային և բաց կառավարման հարցերի վարչությունը, որի նպատակն է նաև ապահովել կառավարության և հասարակության միջև երկխոսությունը, կարող է համակարգել **իրազեկման բարձրացմանն ուղղված նախաձեռնությունները՝ բարելավելու քաղաքացիական ծառայողների, ՔՀԿ-ների և դոնոր կազմակերպությունների միջև փոխըմբռնումը:** Նմանօրինակ ջանքերը կօգնեն ձևավորել ճիշտ ակնկալիքներ ու խթանել առավել արդյունավետ համագործակցությունը:

- Ի վերջո, կառավարությունը պետք է պարտադիր դարձնի խորհրդակցությունները ՔՀԿ-ի հետ իրավական ակտերի նախագծերի **ձևավորման փուլում:** Այս փուլում նախարարությունները և ՔՀԿ-ները կարող են համատեղ մշակել միջամտությունները՝ նախքան նախագծերի պաշտոնական հրապարակումը: Սա առավելապես պետք է վերաբերի այնպիսի նախագծերին, որոնք ունեն էական նշանակություն լայն հանրության կամ խոցելի խմբերի համար:

# Գրականության ցանկ


Իրավական ակտերի նախագծերի հրապարակման միասնական կայք, «Կառավարության ռազմավարական կառավարման աշխատակարգը հաստատելու մասին», 2024, https://www.e-draft.am/projects/7524/justification

Իրավական ակտերի նախագծերի հրապարակման միասնական կայք, «Քաղաքացիական ծառայության մասին» օրենքում լրացումներ և փոփոխություններ կատարելու մասին», 2024, https://www.e-draft.am/index.php/projects/7391

ԿԶՆ նորարարական կենտրոն, «ԿԶՆ նորարարական կենտրոնը Պետեկամուտների կոմիտեում ներկայացրել է Հարկային կարգապահության բարելավումը Հայաստանում վարքաբանական միջամտության միջոցով» հետազոտության արդյունքները», փետրվարի 18, 2021թ., https://www.sdglab.am/%D5%B6%D5%B8%D6%80%D5%B8%D6%82%D5%A9%D5%B5%D5%B8%D6%82%D5%B6%D5%B6%D5%A5%D6%80/news/armenia-sdg-innovation-lab-presented-the-results-of-its-behavioral-experiment-to-the-state-revenue-committee-1

Համաշխարհային բանկի խումբ, «Համաշխարհային բանկի խումբը կաջակցի Հայաստանում աշխատատեղերի ստեղծմանն ու դիմակայունությանը», 2025, https://www.worldbank.org/hy/news/press-release/2025/01/21/world-bank-group-to-support-job-creation-and-resilience-in-armenia

Հայաստան-Եվրամիություն Համապարփակ և ընդլայնված գործընկերության համաձայնագիր (ՀԸԳՀ), 2017թ., https://eur-lex.europa.eu/eli/agree_internation/2018/104/oj

ՀՀ կառավարություն, «Ծրագիր Հայաստանի Հանրապետության կառավարության (2021-2026 թթ.)», 2021, https://www.gov.am/files/docs/4586.pdf

ՀՀ կառավարություն, «Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարության մշակման գործընթացների կազմակերպման խորհուրդ ստեղծելու և դրա աշխատակարգը հաստատելու մասին N 1246-Ա որոշում», 2019թ., https://www.arlis.am/

ՀՀ կառավարություն, «ՀՀ կառավարության որոշումը հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարությունը, 2022-2024 թվականների ճանապարհային քարտեզը և արդյունքային շրջանակը, ռազմավարության իրականացման հսկողությունն ու համակարգումն ապահովող անձանց ցանկը հաստատելու մասին», 2022թ., https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docid=162791

ՀՀ կառավարություն, «ՀՀ կառավարության N 691-Լ որոշումը հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարությունը, 2023-2025 թվականների ճանապարհային քարտեզը և արդյունքային շրջանակը հաստատելու մասին», 2023, https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docid=181462

ՀՀ կառավարություն, «ՀՀ կառավարության N 2053-Լ որոշումը կարգավորման ազդեցության գնահատման շրջանակներում տնտեսական, այդ թվում՝ գործարար միջավայրի և մրցակցության, սոցիալական, առողջապահական, շրջակա միջավայրի և հանրային ֆինանսների վրա ազդեցությունների գնահատման ոլորտային մեթոդական ուղեցույցը հաստատելու մասին», 2023, https://www.arlis.am/

ՀՀ կառավարություն, «ՀՀ օրենքը Նորմատիվ իրավական ակտերի մասին», 2018, https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=187324

ՀՀ վարչապետ, «ՀՀ վարչապետի N 1508-Լ որոշումը պետական եկամուտների և ծախսերի վրա ազդեցություն ունեցող ռազմավարական փաստաթղթերի մշակման, ներկայացման և հսկողության իրականացման մեթոդական հրահանգը հաստատելու մասին», 2021, https://www.arlis.am/

ՏՀԶԿ, ՍԻԳՄԱ, «Հանրային կառավարման սկզբունքները. ելակետային գնահատման զեկույց Հայաստան» https://sigmaweb.org https://sigmaweb.org/publications/Baseline-Measurement-Armenia-2019.pdf

Bryson, John M., Lauren H. Edwards, and David M. Van Slyke, 2018, “Getting Strategic about Strategic Planning Research.” Public Management Review 20 (3): 317–339. https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111

Gregory, Paul R. 1989. “Soviet Bureaucratic Behaviour: Khozyaistvenniki and Apparatchiki.” Soviet Studies 41 (4): 511–25. https://doi.org/10.1080/09668138908411834

OECD, “The Principles of Public Administration”, 2023, Paris, https://www.sigmaweb.org/en/publications/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805.html

OECD, “Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management for Sustainable Development (Second Edition)”, 2023, https://www.sigmaweb.org/en/publications/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805.html

OECD, “Finland’s Approach to Creating a System for Managing for Sustainable Development Results,” 2021, https://www.oecd.org/en/publications/2021/03/development-co-operation-tips-tools-insights-practices_d307b396/finland-s-approach-to-creating-a-system-for-managing-for-sustainable-development-results_28ecc3a7.html

OECD, “Global Affairs Canada’s Internal Capacity-building Approach for Results-based Management,” 2022, https://www.oecd.org/en/publications/development-co-operation-tips-tools-insights-practices_be69e0cf-en/global-affairs-canada-s-internal-capacity-building-approach-for-results-based-management_0c2d7a2f-en.html?utm

OECD, “The Principles of Public Administration: A Framework for ENP Countries,” 2014, https://www.sigmaweb.org/en/publications/serials/sigma-monitoring-reports_9d2c959a.html

Ussher, Chris, and Andrew Kibblewhite. Outcomes-Focused Management in New Zealand – A Background Paper. Treasury Working Paper 01/05. Wellington: New Zealand Treasury, 2001

# ԱՊՐԻ Արմենիայի մասին

Հայաստանի կիրառական քաղաքականության հետազոտական ինստիտուտն (ԱՊՐԻ Արմենիա) անկախ վերլուծական կենտրոն և քաղաքականության աքսելերատոր է, որի նպատակն է նպաստել տարածաշրջանային կայունությանը, կայուն զարգացմանն ու քաղաքացիական ներգրավվածությանը: Մեր ծրագրերն ու նախաձեռնություններն ուղղված են հստակ խնդիրների լուծմանը: Իր գործունեության միջոցով ԱՊՐԻ Արմենիան նպաստում է մեր տարածաշրջանում դրական փոփոխություններ բերող բեկումնային գաղափարների և բազմակողմանի նախաձեռնությունների իրականացմանը:

ԱՊՐԻ Արմենիան ստեղծվել է՝ նպաստելու քաղաքական երկխոսությանը և հասկանալու ու վերլուծելու Հայաստանի աշխարհաքաղաքական համատեքստը: Այն նաև նպատակ ունի ստեղծել հարթակ կարևորագույն քաղաքական հարցերի շուրջ կառուցողական աշխատանքի և պրոֆեսիոնալ մթնոլորտում համագործակցության համար:

https://doi.org/10.71308/AQMX0642

**Հայաստանի կիրառական քաղաքականության հետազոտական ինստիտուտ**
ՀՀ, ք. Երևան, Մելիք Ադամյան փ. 2/2
connect@apri.institute
apri.institute