

**ՀՀ-ՈՒՄ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ
ԲԱՐՁՐԱՑՄԱՆ ՈՐՈՇ ՀԱՐՑԵՐ**

***Ազատ Դավթյան, տ. գ. թ. ՀՀ ՊՆ ՊԱՀՀ-ի ԱՌՀԻ-ի Տարածաշրջանային ռազմավարական
վերլուծությունների կենտրոնի գիտնական-վերլուծաբան***

Երկրի տնտեսական ներուժի զարգացմանն ուղղված քաղաքականությունը պետական կառավարման կարևորագույն գործոն է և դրա գլխավոր առաջնահերթությունը: Միջազգային կոշտ մրցակցության պայմաններում երկրի տնտեսական զարգացումը պայմանավորված է իր գիտական, տեխնոլոգիական և էներգետիկ առավելություններով: Այդ իսկ պատճառով պետական կառավարման առաջնահերթություններից է արտադրական ենթակառուցվածքների, էներգետիկայի, տրանսպորտի և կապի զարգացման ապահովումը: Ընդ որում՝ պետական կառավարման նպատակները պետք է համապատասխանեն հետևյալ պահանջներին.

- լինեն օբյեկտիվորեն հիմնավորված, բխեն հասարակական զարգացման և մարդկանց տեխնոլոգիական գործունեության օբյեկտիվ օրինաչափություններից և միտումներից,
- լինեն սոցիալապես մոտիվացված, այսինքն՝ բխեն մարդկանց պահանջներից, կարիքներից և շահերից և համապատասխանեն դրանց,
- ապահովված լինեն մարդկային և նյութական ռեսուրսներով և հիմնվեն առկա, այլ ոչ թե ենթադրվող կամ հնարավոր ներուժի վրա:

Համապատասխան ռեսուրսների բացակայության պայմաններում ոչ մի գրագետ կառավարչական որոշում չի իրագործվի: Ընդ որում՝ պետական կառավարման ռեսուրսային ապահովման համակարգի կատարելագործումը անհրաժեշտ է անընդհատ կատարելագործել և նպաստել ռեսուրսների նպատակային օգտագործմանը:

Մարդկային, բնական, ֆինանսական և տեխնոլոգիական ռեսուրսների կառավարման արդյունավետությունը պահանջված է ոչ միայն երկրի բարձր տնտեսական աճի ապահովման, այլ նաև անվտանգային միջավայրի ժամանակակից մարտահրավերներին և

սպառնալիքներին դիմագրավելու տեսանկյունից: Ռեսուրսների կառավարման արդյունավետությունը հատկապես կարևորվում է հետկոնֆլիկտային ժամականակահատվածում և պետք է նպաստի բարձր տեխնոլոգիական տնտեսական աճին: Սա հատկապես արդիական է անցումային շրջանի տնտեսություն ունեցող երկրների համար, ինչպիսին Հայաստանն է:

Անկախությունից հետո Հայաստանի տնտեսական զարգացումը հիմնականում պայմանավորված էր ռեսուրսասպառող տնտեսական մոդելի կիրառմամբ: Դրա արդյունքում արդյունաբերական և գյուղատնտեսական ոլորտները գրանցեցին աճ, որը իր հերթին բերեց բնակչության կենսամակարդակի բարձրացում և միջազգային ներդրումների ներհոսք: Սակայն այդ ընթացքում Հայաստանի կառավարության կողմից պատշաճ քայլեր չէին ձեռնարկվում ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման ուղղությամբ: Ներկայումս Հայաստանը լինելով հետկոնֆլիկտային ժամանակահատվածում և բախվելով ներդրումային միջավայրի բարելավման խնդրին կարիք ունի տնտեսական կառավարման բոլորովին նոր մոտեցումների, որոնք ուղղված կլինեն աշխատանքի արտադրողականության բարձրացմանը և տեխնոլոգիական տնտեսական աճին: Իհարկե այդ նպատակներին հնարավոր չէ հասնել առանց ռեսուրսների արդյունավետ պետական կառավարման:

Միջազգային փորձը ցույց է տալիս, որ վերոնշյալ նպատակներին հասնելու համար արդյունավետ է պետություն-մասնավոր համագործակցությունը ռեսուրսների կառավարման նորարարական մեխանիզմների ներդրման միջոցով: Այսպես, շատ երկրներում պետություն-մասնավոր հատվածի համագործակցությունը մեծացնում է ռեսուրսների կառավարման արդյունավետ մեխանիզմների մշակման և կիրառման հնարավորությունները: Դա կարող է լուծել այնպիսի ինստիտուցիոնալ խնդիրներ, ինչպիսիք են ապրանքների և ծառայությունների շուկայի բնականոն գործելը սահմանափակող կարգավորումները, աղձատող պետական օժանդակությունը, մրցակցային կանոնների և պետական գնումների համակարգի ոչ լիարժեք ապահովումը:

Պետություն-մասնավոր հատված համագործակցությունը պետք է ընդլայնել առաջին հերթին տնտեսության զարգացման գերակա ուղղություններում: Հայաստանի պարագայում, կարևորվում է այդպիսի համագործակցության ծավալումը պետության գիտական ներուժի, էներգետիկ համակարգի և տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտում:

Ընդ որում՝ պետություն-մասնավոր հատված համագործակցությունը պետք է ապահովի գործարար նախագծերի իրականացվելիության և հասարակության սոցիալական ու տնտեսական շահերի համատեղելիությունը: Այս համատեքստում, ռեսուրսների օգտագործման սոցիալական արդյունավետության հիմնական չափանիշը դրանց սահմանափակման և անընդհատ սակավության պայմաններում հանդիսանում է հասարակության իրական պահանջմունքների բավարարումը: Այդ արդյունավետության աճը կարելի է ապահովել ոչ միայն և ոչ այնքան այդ ռեսուրսների խնայողության և բացարձակ կրճատման հաշվին, այլ դրանց օգտագործման օպտիմիզացիայի միջոցով:

Ինչը վերաբերում է ՀՀ հանրային ֆինանսական ռեսուրսների կառավարմանը, ապա այն կարիք ունի լուրջ բարեփոխումների՝ ելնելով սոցիալական ապահովության և երկարաժամկետ ֆիսկալ կայունության հասնելու, ինչպես նաև տնտեսական անվտանգության և տնտեսության ու ինովացիոն ոլորտի ինտեգրվածության մեծացման անհրաժեշտությունից:

Վերոնշյալ խնդիրների լուծման համար էական նշանակություն ունի բյուջետավորման մանրակրկիտ կառուցակարգի ապահովումը, որը պահանջում է համապատասխան տեղեկայթի տրամադրում սպասվող ձեռքբերումների, ակնկալվող արդյունքների և պահանջվող ներդրումների մասին: Մյուս կողմից, ռեսուրսների կառավարման արդյունավետության բարձրացման համար էական նշանակություն ունեն նաև ծրագրային բյուջետավորման, գործողությունների գնահատման, արդյունքների զեկուցման և հաշվետվողականության վերաբերյալ վերապատրաստման ծրագրերը (վերապատրաստումը պետք է լինի կառավարման բոլոր մակարդակներում և պարբերաբար թարմացվի):

Ռեսուրսների բաշխման որոշումները պետք է կայացվեն ծրագրա-նպատակային մոտեցման կիրառմամբ: Վերջինիս շնորհիվ հնարավոր է խուսափել նախատեսված և իրականացված ծախսերի անհամապատասխանությունից: Ընդ որում՝ ծրագրա-նպատակային մոտեցումը ուղղակիորեն կապված է պլանավորման և ծրագրավորման միասնական հայեցակարգի

ստեղծման հետ: Դրա կիրառման միջոցով ապահովվում է մարդկային, նյութական, տեղեկատվական և ֆինանսական ռեսուրսների համակարգերի օպտիմալ ինտեգրում¹:

Ռեսուրսների կառավարման ռազմավարությունների մշակման գործում չափազանց կարևորվում է բոլոր մակարդակների կառավարիչների դերը: Նրանք պետք է տիրապետեն հիերարխիկ մակարդակում ռեսուրսների կառավարման ընթացակարգերին: Հակառակ դեպքում, դրանք բերում են խնդիրների մեծացման, որը փոխակերպվում է ավելի բարձր ծախսերի:

Միաժամանակ, կառավարման բոլոր մակարդակներում անհրաժեշտ է ռեսուրսների օպտիմալ օգտագործման նպատակով անձնակազմի պատասխանատվության ինստիտուտի ներդրում և դրանից բխող գործողությունների հստակ սահմանում:

Պատասխանատվության ինստիտուտի առկայության և գործնական կիրառման պարագայում քաղաքական որոշումներ կայացնողները պետք է տիրապետեն անվտանգության ապահովման համար ռեսուրսների կառավարման համապատասխան գործիքարանի: Ընդ որում՝ կարևորվում է ռեսուրսների բաշխման ծախսային միասնական այնպիսի համակարգի ստեղծումը, որը պետք է համապատասխանի ժամանակակից անվտանգային մարտահրավերներին և սպառնալիքներին դիմագրավելուն: Այդպիսի համակարգը պետք է ընդգրկի կատարողական ցուցանիշների օգնությամբ պետական համակարգի աշխատողների աշխատանքի, նյութական և ֆինանսական ռեսուրսների, տեխնիկական աջակցության օպտիմալ համակցությունների ստեղծման մեխանիզմներ²:

Ենթադրվում է, որ կառավարման նոր գործիքարանի ներդրումը պետք է ներառի մի շարք քայլեր: Հենց սկզբում պետք է որոշել, ինչպիսի ֆունկցիաներ պետք է իրականացնի համապատասխան գործիքը կառավարման համակարգի շրջանակներում, ինչպիսի կոնկրետ խնդիրներ պետք է դրա օգնությամբ լուծվեն, ինչպիսին է դրա դերը պետական ապարատի, դրա ղեկավարների և աշխատակիցների խթանների և պատժամիջոցների ձևավորման

¹Florin-Eduard Grosaru, Defense resources management and performance management in a double-way relationship Assistant professor

²Florin Eduard Grosaru, Performance evaluation elements within defense resources management Colonel

գործում: Այս կամ այն գործիքի տեղի որոշումը իրականացվում է դրա կիրառման (այդ թվում՝ միջազգային փորձի հիման վրա) ռիսկերի և սպառնալիքների հաշվառմամբ:

Կառավարման գործիքի ներդրումը անմիջականորեն պետք է բխի կառավարման արդյունաբերության բարձրացման նպատակից: Այս համատեքստում, միջազգային փորձի վերլուծության հիման վրա արդյունքա-կողմնորոշիչ կառավարման ներդրման առանձնահատկությունները ուսումնասիրել է հոլանդացի գիտնական Հանս դե Բրույնը իր «Պետական հատվածում արդյունքների հիման կառավարում» աշխատությունում: Ըստ նրա՝ գործունեության արդյունքը հաճախ կախված չէ միայն պետական կազմակերպության ջանքերից: Դա կարող է արտահայտվել տարբեր կերպ. արդյունքի վրա կարող են ազդել արտաքին գործոններ, կազմակերպության գործունեության և արդյունքի միջև պատճառահետևանքային կապերը կարող են միանշանակ չլինել, արտադրանքը կարող է լինել մի քանի կազմակերպությունների համատեղ գործունեության արդյունք և այլն: Համապատասխանաբար, կազմակերպության ջանքերը կարող են դրական արդյունք չտալ արտաքին գործոնների հակազդման պատճառով: Միևնույն ժամանակ, արդյունաբերության գնահատման համակարգի շրջանակներում առաջատար կազմակերպությունները կարող են հրաժարվել համատեղ գործունեությունից նույնիսկ այն դեպքում, երբ դա արդյունավետ է հանրային շահերի տեսանկյունից, քանի որ համագործակցությունը կարող է հարթեցնել արդյունաբերության տարբերությունները և չեղարկել այդ կազմակերպություններից որևիցե մեկի առաջատար դիրքերը³:

Պետական կառավարման մեջ շատ դեպքերում կարևոր է ոչ միայն կազմակերպության գործունեության արդյունքը, այլ նաև գործընթացը, որը բերում է տվյալ արդյունքին: Այս համատեքստում, արդյունաբերության գնահատման ամենաբացասական պահերից մեկը կապված է նրա հետ, որ հարմարվելով խաղի տրված կանոններին պետական կազմակերպությունները և դրանց աշխատակիցները իրական արդյունքների բացակայության պայմաններում կարող են իրենց հնարամիտ վարքագծով ստեղծել թվացյալ բարձր արդյունաբերություն: Դա բերում է պետական կազմակերպությունների գործունեության ոչ ճշգրիտ գնահատականներ և արժեզրկում է արդյունքա-կողմնորոշիչ կառավարումը:

³ Стародубровская, И. В., Бюджетирование, ориентированное на результат, на региональном и муниципальном уровнях: подходы и рекомендации, Институт экономики переходного периода, 2008, http://library.iet.ru/files/text/working_papers/119.pdf

Պետք է նշել, որ արդյունքներին կողմնորոշված կառավարման ներդրման գործում կարևորվում է պետական համակարգում արդյունաբերության բարձրացման ուղղությամբ մոտիվացիոն մեխանիզմների ձևավորումը: Այս համատեքստում, կարևորվում է դրված նպատակներին կառավարման վարչական կառուցվածքի հարմարեցումը և ղեկավարների և նրանց աշխատակիցների նյութական խրախուսման փոխկապակցումը նրանց գործունեության արդյունքների հետ⁴:

Ներկայումս Հայաստանում բացի վերոնշյալ մոտիվացիոն մեխանիզմների ներդրումից պետական կառավարման առաջնահերթ խնդիրների շարքում պետք է լինեն.

- ընդհանուր հասարակական և տարածաշրջանային ավտոմատացված կառավարման համակարգերի ստեղծումը,
- պետական նպատակային ծրագրերի և առաջնահերթ նախագծերի իրագործման մոնիտորինգային վերահսկողության ներդրումը,
- հեռահաղորդակցային ենթակառուցվածքների զարգացումը,
- տեղեկատվական-հաղորդակցային համակարգերի նորմատիվ-իրավական և նորմատիվ-մեթոդաբանական ապահովման կատարելագործումը:

Անշուշտ, ոչ միայն վերոնշյալ նպատակներին հասնելու, այլ նաև ընդհանուր պետական կառավարման արդյունավետության բարձացումը կախված է ռիսկերի կառավարման արդյունավետ համակարգի ներդրումից: Ընդ որում՝ ներկայիս անորոշությունների պայմաններում անհրաժեշտ է ստեղծել բարդ և բազմաչափային անվտանգային ռիսկերի կառավարման համակարգ:

Ռիսկերի կառավարման այդպիսի համակարգը պահանջում է համապարփակ տեղեկության հավաքման և վերլուծության նոր, մրցունակ մեթոդների առկայություն և կիրառում: Բացի դրանից, այդ մեթոդները պետք է կիրառվեն նաև խորը անվտանգային անորոշությունների

⁴ Տես նույն տեղում:

պարագայում անվտանգության ապահովման ծախսերի և օգուտների վերաբերյալ կոնկրետ վերլուծությունների իրականացման համար⁵: Այդպիսի վերլուծությունների արդյունքները պետք է ընկնեն որոշումների կայացման հիմքում և դրանցից բխեն պետական քաղաքականության ուղենիշները:

Պետք է նշել, որ խորը ռազմաքաղաքական և տնտեսական անորոշությունների պայմաններում ռեսուրսների կառավարման մրցունակ նորարարական համակարգի ստեղծումը այլևս ժամանակի հրամայական է: Այդ համակարգում հատկապես պետք է կարևորել թվային տեխնոլոգիաների համատարած ներդրումը: Կարելի է պնդել, որ Հայաստանի ռեսուրսների սղության պայմաններում թե պետական, թե մասնավոր հատվածում թվայնացումը պետք է դառնա երկրի զարգացման կարևորագույն գրավականը: Թվային տեխնոլոգիաների համատարած ներդրման շնորհիվ ոչ միայն ռեսուրսների կառավարումը կբարձրանա որակական նոր մակարդակի՝ կոռուպցիոն ռիսկերի նշանակալի կրճատմամբ և ռեսուրսների խնայմամբ, այլ նաև տեխնոլոգիական նորամուծությունների ոլորտում կմեծանա Հայաստանի ներկայացվածությունը և զարգացման հնարավորությունները: Թվայնացման շնորհիվ ռեսուրսների տեղաբաշխումը կդառնա ավելի նպատակային և հնարավորություն կտա ռեսուրսները շատ արագ ուղղել կոնկրետ խնդիրների լուծմանը:

⁵Patrick Helm, Risk and resilience: strategies for security