

**ՕԺԱՆԴԱԿ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ
ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՕՊՏԻՄԱԼԱՑՈՒՄԸ
ԵՎ ՁԵՌՔԲԵՐՈՒՄԸ ՄԱՍՆԱՎՈՐ ՀԱՏՎԱԾԻՑ**

Աշոտ Մարկոսյան՝ Գրիգոր Կուրդինյան՝

Բանալի բառեր՝ օժանդակ կառավարչական ծառայություններ, մասնավոր հատված, հանրային բարիք, պետական կառավարման մարմիններ, այլընտրանքային ծառայություններ, ծառայությունների խոշորացում, կենտրոնացում, կառավարչական ծախսերի նվազեցում:

Տնտեսության ամբողջական պատկերը ստանալու համար ամբողջ համախառն ներքին արդյունքը (ՀՆԱ), գործունեությունը վերահսկելու հատկանիշից ելնելով, կարելի է ներկայացնել հետևյալ 3 մասերով՝ պետական, ազգային մասնավոր և օտարերկրյա վերահսկողության տակ գտնվող: «Պետական կառավարման մարմինների» կառուցվածքային հատվածի ՀՆԱ-ն դասվում է պետական մասին, «Տնային տնտեսությունները սպասարկող ոչ առևտրային կազմակերպությունների» և «Տնային տնտեսությունների» կառուցվածքային հատվածների ՀՆԱ-ն՝ ազգային մասնավոր մասին: «Ոչ ֆինանսական կազմակերպությունների» և «Ֆինանսական կազմակերպությունների» կառուցվածքային հատվածների ՀՆԱ-ն բաշխվում է դրանց ենթահատվածներին համապատասխան:

Հանրապետության ՀՆԱ (հիմնական գներով)՝ ըստ կառուցվածքային հատվածների ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ 2000-2014թթ. միայն «Պետական կառավարման մարմինների» կառուցվածքային հատվածն է, որ ըստ վերահսկողության հատկանիշի բաշխվածության ոչ մի փոփոխություն չի կրել՝ շարունակաբար 100%-ով մնալով պետական, մինչդեռ մնացած կառուցվածքային հատվածներում նկատելիորեն նվազել է պետական բաժինը: Այսպես, եթե 2000թ. ոչ ֆինանսական կազմա-

¹ ՀՀ կառավարությանն առընթեր պետական գույքի կառավարման վարչության պետի տեղակալ, տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր:

² ՀՀ ԳԱԱ Մ.Քոթանյանի անվան տնտեսագիտության ինստիտուտի հայցորդ:

կերպությունների (կորպորացիաների) ՀՆԱ (այն կազմել է ՀՀ ՀՆԱ 66.5%-ը) 19.5%-ը բաժին է հասել պետական մասին, 64.0%-ը՝ ազգային մասնավորին, իսկ 16.5%-ն օտարերկրյա վերահսկողությանը¹, ապա այդ ցուցանիշները 2014թ. կազմել են համապատասխանաբար՝ 8.4%, 59.8%, 31.8%, իսկ ՀՆԱ աճը 2014թ. 2000թ. համեմատ կազմել է 346.9% (ամբողջ տնտեսության ՀՆԱ-ն այդ նույն ժամանակահատվածում ավելացել է 329.0%-ով), մինչդեռ «Պետական կառավարման մարմիններ» կառուցվածքային հատվածի ՀՆԱ-ն 2014թ. 2000թ. համեմատ ավելացել է 581.5%-ով (2000թ. 71.5 մլրդ դրամից 2014թ. հասնելով 415.8 մլրդ դրամի), ընդհանուր ՀՆԱ կազմում 2000թ. 7.5%-ից 2014թ. հասնելով 9.5%-ի (2006թ.՝ 6.9%, 2010թ.՝ 9.2%, 2012թ.՝ 8.5%)²:

Այսպիսով, ՀՀ տնտեսության կառուցվածքային մյուս հատվածների համեմատությամբ «Պետական կառավարման մարմիններ» կառուցվածքային հատվածի ՀՆԱ-ն տնտեսության ՀՆԱ-ի նկատմամբ 2000-2014թթ. ունեցել է 176.8% առաջանցիկ աճ (այսինքն՝ տնտեսության ՀՆԱ 1% աճին բաժին է ընկել 1.77%-ով աճ), իսկ «Ոչ ֆինանսական կազմակերպությունների (կորպորացիաների)» կառուցվածքային հատվածի համեմատ այդ առաջանցիկ աճը կազմել է 167.7%, ինչն էլ հանգեցրել է կառուցվածքային այդ հատվածի տեսակարար կշռի ավելացմանը 2000-2014թթ. 2.0 տոկոսային կետով:

Տնտեսության կառուցվածքային հատվածների նման զարգացումներն անցանկալի են (առավել ևս այդ միտումների պահպանումն առաջիկայում), քանի որ, ինչպես հայտնի է, պետական կառավարման մարմիններում նյութական բարիքներ չեն ստեղծվում, այս ոլորտում մատուցվում են միայն հանրային նշանակություն ունեցող ծառայություններ, և, ըստ էության, ի տարբերություն, օրինակ «Ոչ ֆինանսական կազմակերպությունների (կորպորացիաների)» կառուցվածքային հատվածի, դասական տնտեսագիտության տեսանկյունից, բարիքներ ստեղծելու փոխարեն այստեղ այդ բարիքները պարզապես սպառվում են:

Հետևաբար, առաջացել է անհրաժեշտություն «Պետական կառավարման մարմիններ» կառուցվածքային հատվածում իրականացնել այնպիսի բարեփոխումներ, որոնք կապահովեն.

¹ Հայաստանի ազգային հաշիվները, Եր., ՀՀ ԱՎԾ, 2003, էջ 87-89:

² Հայաստանի ազգային հաշիվները, Եր., ՀՀ ԱՎԾ, 2016, էջ 119-129:

ա) առաջիկայում տնտեսության և նրա մյուս կառուցվածքային հատվածների (և հատկապես «Ոչ ֆինանսական կազմակերպությունների (կորպորացիաների)» կառուցվածքային հատվածի) համեմատությամբ աճի ավելի ցածր տեմպեր,

բ) վերը նշված նպատակին հասնելու համար «Պետական կառավարման մարմիններ» կառուցվածքային հատվածի ծախսերի նվազեցում, մրցակցային և այլընտրանքային աղբյուրներից դրանց իրականացում՝ ոլորտի ծառայությունների օպտիմալացման և մասնավոր հատվածի ներուժի լայն օգտագործմամբ, առանձնապես օժանդակ կառավարչական ծառայությունների ձեռքբերման գործում:

Ներկայում խիստ արդիական են դարձել ՀՀ-ում մասնավոր հատվածի ներուժի օգտագործումը և համագործակցությունը պետական հատվածի հետ, հատկապես պետական կառավարման ապարատի օպտիմալացման ուսումնասիրությունը, իրավիճակի վերլուծություն իրականացնելու և առաջարկությունների ներկայացումը: Առավել ևս, որ այդ նպատակով ՀՀ կառավարությունում ստեղծվել է միջգերատեսչական աշխատանքային խումբ, որի ղեկավարը ՀՀ փոխվարչապետն է: Այդ խմբի աշխատանքները համակարգված իրականացնելու համար անհրաժեշտ է առաջնահերթ իրականացնել հետևյալ միջոցառումները.

- ՀՀ արտաքին գործերի նախարարությունը պետք է ներկայացնի միջազգային փորձի ուսումնասիրության վերաբերյալ առաջարկություններ ՀՀ-ին համանման երկրներում¹ 1-2 տիպային նախարարությունների կողմից մասնավոր հատվածից կամ այլ աղբյուրներից գնվող ծառայությունների տեսակի և ծավալի վերաբերյալ (*outsourcing*),
- բոլոր պետական մարմինները, յուրաքանչյուրն՝ իր գործառույթների շրջանակներում, պետք է ներկայացնեն միջազգային փորձի ուսումնասիրության վերաբերյալ առաջարկություններ համա-

¹ Վերլուծության՝ համանման (համեմատության համար համադրելի) երկրների շարքում հնարավոր է դիտարկել Եվրոպայի և Կենտրոնական Ասիայի երկրների խումբն ըստ Համաշխարհային բանկի տարածաշրջանային դասակարգման՝ հիմնվելով բնակչության ընդհանուր թվաքանակի և մեկ շնչին ընկնող ՀՆԱ (*PPP*, ընթացիկ միջազգային դոլար) ցուցանիշների վրա: Այդ երկրներն են Վրաստանը, Բոսնիա-Չերցեգովինան, Մակեդոնիան, Սերբիան, Ռումինիան, Լատվիան, Հունգարիան, Լեհաստանը, Հունաստանը, Լիտվան, Սլովակիան, Պորտուգալիան, Սլովենիան, Չեխիան:

նման երկրներում համադրելի գործընկեր նախարարության կողմից մասնավոր հատվածից կամ այլ աղբյուրներից գնվող ծառայությունների տեսակի և ծավալի վերաբերյալ,

- ՀՀ արդարադատության նախարարությունը՝ հաշվի առնելով նոր սահմանադրական լուծումները, պետք է ուսումնասիրի ՀՀ ներկա կառավարության որոշումների թվաքանակի կրճատման հնարավորությունն՝ ի հաշիվ գերատեսչական իրավական ակտերի ընդունման,
- բոլոր պետական մարմինները, յուրաքանչյուրն՝ իր մասով, պետք է 10 խոշորագույն ծախսային ծրագրերի մասով, հաշվի առնելով նոր սահմանադրական լուծումները, ուսումնասիրի ՀՀ կառավարության որոշումների թվաքանակի կրճատման հնարավորությունն՝ ի հաշիվ գերատեսչական իրավական ակտերի ընդունման:

Պետական կառավարման ոլորտում օժանդակ ծառայությունների մատուցման աուօսոբսինգի վերաբերյալ միջազգային փորձի վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ աուօսոբսինգի մեխանիզմն ակտիվորեն օգտագործվում է հանրային հատվածում: Արտասահմանյան երկրներում, պետական կառավարչական համակարգի աուօսոբսինգի ակտիվ զարգացման գործընթացը սկսվել է դեռևս 1990-ական թթ.: Հիմնականում աուօսոբսինգի զարգացումը կապված է պետական կառավարման համակարգի բարեփոխումների, այսպես կոչված նոր հանրային կառավարման (*New Public Management*) հասկացության զարգացման հետ: Աուօսոբսինգի ակտիվ զարգացումը համահունչ է «նոր հանրային կառավարման» գրեթե բոլոր հիմնարար սկզբունքներին (հանրային կառավարման համակարգում շուկայական մեխանիզմների ներդրում, հանրային կառավարման գործունեության նկատմամբ կառավարման արդյունավետություն, թափանցիկության պահանջների ավելացում, կառավարման ապակենտրոնացում), այդ իսկ պատճառով զարմանալի չէ, որ պետական գործառույթների որոշակի մասի փոխանցումը աուօսոբսինգի դարձել է հանրային կառավարման հատվածի բարեփոխումների առանցքային բաղադրիչներից, որոնք իրականացվել են երկրների մեծ մասում դեռևս 1990-2010թթ. և այժմ էլ շարունակվում են:

Հանրային բարիքը (*public good*) հանրային կամ պետական հատվածի այն ապրանքը կամ ծառայությունն է, որի տրամադրմամբ որևէ անհատի դրանք դառնում են մատչելի, իսկ մյուսին կամ մյուսներին այն տրվում է առանց լրացուցիչ ծախսերի, որն էլ դրանք տարբերում է մասնավոր բարիքից, որի համար սպառումը որևէ անհատի կողմից բացառում է այդ նույն միավոր բարիքի սպառումը մյուսի կամ մյուսների կողմից: Այդպիսով, կարելի է ասել, որ հանրային բարիքների համար բնորոշ է ոչ մրցակցային սպառումը (*nonrival consumption*), այսինքն՝ որևէ անհատի կողմից բարիքի սպառումը չի նվազեցնում դրա մատչելիությունը մյուսների համար: Ծայրահեղ կամ «բևեռային» դեպք է եղել «զուտ» հանրային բարիքի սահմանումը Փոլ Սամաելսոնի կողմից, որը սահմանել է, որ այդպիսի բարիքը պետք է.

1. սպառման տեսանկյունից լինի ոչ մրցակցային,
2. ունենա ոչ բացառիկության հատկանիշ (*non-excludability*), այսինքն, եթե բարիքն արտադրվել է, ապա արտադրողը չի կարող խոչընդոտել դրա սպառումը մեկ ուրիշի կողմից:

Վերջին պայմանը բացառում է շուկայի գործառնությունը, քանի որ վաճառողին չի երաշխավորվում, որ բարիքը կունենա միայն նա, ով վճարել է դրա համար: Քանի որ բարիքը կարելի է ստանալ չվճարելով դրա համար, ուստի ոչ ոք չի ցանկանա վճարել: Պետք է ուշադրություն դարձնել այն հանգամանքին, որ եթե բացառումը հնարավոր է, ապա բարիքը կարող է մնալ հանրային նույնիսկ այն դեպքում, երբ այն առաջարկվում է շուկայում: Երբ հնարավոր է բարիքի բացառումը կամ սպառումը, այն բացարձակ ոչ մրցութային է և ունի խառը (կամ ոչ զուտ հանրային) բնույթ, ինչը այնպիսի երևույթ է, որ հանդիպում է ավելի հաճախ, քան զուտ հանրային բարիքը:

Երբ սպառումը մրցակցային չէ, Պարետոյի սկզբունքի տեսանկյունից ապրանքի կամ ծառայության գնի նշանակումն անարդյունավետ է, քանի որ սպառման լրացուցիչ միավորի ավելացումը սպառողին օգուտ է բերում առանց որևէ ծախս կատարելու, այն դեպքում, երբ գնի նշանակումը կրճատում է սպառումը՝ առաջ բերելով բավարարվածության կամ օգտակարության զուտ կորուստ: Ասվածից հետևում է, որ նույնիսկ այն ժամանակ, երբ հնարավոր է հանրային բարիքի առաջարկը շուկայի մի-

ջոցով, դա չի կարող հանգեցնել արտադրության լավագույն կամ օպտիմալ մակարդակի արտադրության ձեռքբերումների ապահովման: Ինչպես արդեն ասվեց, ոչ բացառիկության դեպքում շուկան ընդհանրապես չի կարող աշխատել:

Հանրային բարիքի առաջարկը կոլեկտիվ ընտրության առարկա է: Սովորաբար ենթադրվում է, որ հանրային բարիքները մատակարարվում են պետության կողմից և վճարվում են պարտադիր հարկագանձման հաշվին: Մեկ ուրիշ այլընտրանք է որոշակի համագործակցություն իրականացնող մարդկանց կամավոր համաձայնությունն ապրանքի մատակարարման և վճարման վերաբերյալ: Այդ տարբերակի դժվարությունն այն է, որ անհատները կարող են թաքցնել ապրանքի իրենց իրական գնահատականը՝ նպատակ ունենալով շեղվել վճարումից, այսինքն՝ նրանք կարող են ձգտել «երթնեկել առանց տոմսի»: Հանրային բարիքի ներկայացման հիմնախնդիրը կամավոր համաձայնության արդյունքում վերլուծվում է կամավոր փոխանակության մոդելում: Հանրային բարիքի նկատմամբ ընդհանուր պահանջարկը կարող է գնահատվել գումարելով հասարակության բոլոր անդամների անհատական պահանջարկները: Սակայն զուտ բարիքների շուկայի պահանջարկի կորը ստացվում է անհատական կորերի հորիզոնական գումարմամբ (այսինքն՝ յուրաքանչյուր գնի համար գումարվում են յուրաքանչյուր անհատի պահանջարկի ծավալները), ապա հանրային բարիքի համար ընդհանուր պահանջարկի կորը ստացվում է անհատական կորերի ուղղահայաց գումարման միջոցով¹:

ՏՀԶԿ անդամ երկրներից աութորսինգի զարգացման հիմնական առաջատարներն են անգլոսաքսոնական երկրները (Մեծ Բրիտանիա, ԱՄՆ, Կանադա, Ավստրալիա, Նոր Զելանդիա), սկանդինավյան երկրները (Շվեդիա, Դանիա, Ֆինլանդիա) և Հեռավոր Արևելքի երկրները (Սինգապուր, Հոնկոնգ, Հարավային Կորեա): ՏՀԶԿ-ն պարբերաբար իրականացնում է պետական հատվածի աութորսինգի ընդհանուր ծավալների գնահատում, ընդ որում՝ կիրառվում է աութորսինգի սահմանման ընդլայնված մեթոդիկան՝ որպես պետական հատվածի կողմից ծառայությունների և ապրանքների ընդհանուր ծավալի ձեռքբերում

¹Словарь современной экономической теории Макмиллана. Перевод с английского, М., ИНФРА-М., 2013, с 409-410.

(ներառյալ բյուջետային համակարգի բոլոր մակարդակները) ոչ պետական հատվածից: Համաձայն ՏՀԶԿ գնահատականի, նշված մեթոդաբանությամբ 2009թ. ՏՀԶԿ անդամ երկրների պետական հատվածում իրականացվող աութօրսինգի միջին մեծությունը կազմել է ՀՆԱ մոտ 10%-ը: Միաժամանակ, աութօրսինգի մասնաբաժինը տարբեր է ՏՀԶԿ անդամ երկրներում՝ Մեքսիկայում ՀՆԱ 2.7 %-ից մինչև Նիդերլանդներում 19.4%: 2000-2009թթ. ՀՆԱ-ում աութօրսինգի մասնաբաժինը ՏՀԶԿ անդամ երկրներում աճել է տարեկան միջին հաշվով 1.5%-ով: Առավելագույն աճը նկատվել է Նիդերլանդներում և Ֆրանսիայում: Փորձագետների կարծիքով՝ պետական մարմիններին տրամադրվող աութօրսինգի գործառույթները կարելի է բաժանել 3 խմբի: Առաջին խումբն ընդգրկում է սպասարկման գործառույթները, օրինակ՝ տարածքի մաքրման աշխատանքներ, աղբահանություն, հասարակական սնունդ, պահպանության ծառայություններ: Այս խմբի գործառույթները չեն մտնում կառավարման մարմինների գործունեության խնդիրների և առաքելությունների մեջ: Նշված գործառույթների իրականացումը հեշտ է ստանդարտացվում և չի պահանջում կատարողների կրթական և որակական մակարդակի բարձր չափանիշներ: Որպես կանոն, այս խմբի գործառույթները կարելի է հեշտությամբ փոխանցել աութօրսինգին:

Երկրորդ խմբի գործառույթները ներառում են ապահովման գործառույթներ, որոնք պահանջում են կատարողների բավականաչափ բարձր մասնագիտական որակավորում: Այս խմբին են վերաբերում նաև տեղեկատվական տեխնոլոգիաների, ֆինանսների և հաշվապահության, անձնակազմի կառավարման, իրավաբանական աջակցության, փաստաթղթաշրջանառության հետ կապված գործառնական գործառույթները: Վերջին 20 տարիներին պետական հատվածում աութօրսինգի կիրառումը կապված է առաջին հերթին հենց տվյալ խմբի գործառույթների հետ: Երրորդ խումբը ներառում է պետական կառավարման հատվածի առանցքային գործառույթների աութօրսինգի իրականացում: Տվյալ խմբի գործառույթների աութօրսինգի միջոցով կիրարկումը հազվադեպ է հանդիպում, անգամ առաջատար երկրներում տվյալ հարցը փորձագետների և քաղաքագետների ակտիվ քննարկումների վեճերի առարկա է հանդիսանում:

Այս կամ այն գործառույթների աութօրսինգի փոխանցման նպատակահարմարության գնահատման մեթոդները տարբեր են, այնուամենայնիվ, դրանք բոլորն էլ հիմնվում են փորձագիտական գնահատականների վրա: Բոլոր մեթոդների հիմնական դրույթները գնահատվում են հետևյալ գործոններով.

- արդյո՞ք աութօրսինգը կրերի բյուջետային միջոցների խնայողություն,
- կնպաստի՞ արդյոք գործառույթների իրականացման որակի բարձրացմանը,
- առկա՞ է արդյոք շուկայում համապատասխան առաջարկ,
- հնարավո՞ր է արդյոք ձևակերպել հստակ պահանջներ գործառույթների իրականացման համար¹:

Միջազգային փորձը ցույց է տալիս, որ աութօրսինգը կարող է կիրառվել ոչ միայն զարգացած, այլ նաև զարգացող երկրներում: Հիմնական վտանգը կապված է կոնկրետ գործընթացների և գործառույթների սահմանման, ճիշտ մեթոդաբանության ընտրության հետ:

Ներկայում աշխարհում գոյություն ունեն կորպորատիվ կառավարման բազմաթիվ մոդելներ: Ելնելով իրենց առանձնահատկություններից՝ յուրաքանչյուր երկիր ձևավորում է կորպորատիվ կառավարման իրեն բնորոշ մոդել: Սակայն կորպորատիվ կառավարման բոլոր ազգային համակարգերը հիմնված են չորս հիմնական մոդելների վրա, դրանք են՝ անգլո-ամերիկյանը, մայրցամաքայինը (եվրոպականը), ճապոնականը և ընտանեկանը: Կորպորատիվ կառավարման առաջին մոդելը բնորոշ է այնպիսի երկրներին, ինչպիսիք են ԱՄՆ-ը, Կանադան, Մեծ Բրիտանիան, Նոր Զելանդիան և Ավստրալիան: Այդ երկրներում ընկերությունների կապիտալի սեփականատերերը հիմնականում ինստիտուցիոնալ և մասնավոր ներդրողներ են, որոնք նպատակ են հետապնդում փոխարժեքի տարբերությունների տատանումից կարճաժամկետ եկամուտներ ստանալ: Կորպորացիայի կառավարման բարձրագույն մարմինը բաժնետերերի ընդհանուր ժողովն է: Կորպորատիվ կառավարման մոդելների համեմատական վերլուծությունը ներկայացված է *Աղյուսակ 1*-ում:

¹ <http://www.oecd-ilibrary.org> և <https://www.iaop.org/Content/19/165/1793/Default.aspx>

Աղյուսակ 1

Կորպորատիվ կառավարման մոդելների համեմատական վերլուծություն

Կորպորատիվ կառավարման մոդել	Առավելություններ	Թերություններ
Անգլո-ամերիկյան	Ֆոնդային շուկայի միջոցով բնակչության խնայողությունների մոբիլիզացման բարձր մակարդակ: Ներդրողների կողմնորոշում եկամուտների առավել բարձր մակարդակ ապահովող ոլորտների որոնման հարցում: Ընկերությունների նորարարական առումով բարձր մակարդակ: Բիզնեսի հիմնական նպատակ՝ ընկերության կապիտալացման աճ: Ընկերությունների տեղեկատվական թափանցիկության բարձր աստիճան:	Ներգրավված կապիտալի բարձր արժեք: Ֆոնդային շուկայում ակտիվների իրական արժեքի գգալի ինդեքսներում: Կառավարման և հսկողության գործառույթների հստակ տարանջատման բացակայություն:
Մայրցամաքային (եվրոպական)	Ներգրավվող կապիտալի ցածր արժեք: Ներդրողների երկարաժամկետ նպատակային կողմնորոշում: Ընկերությունների կայունության բարձր մակարդակ: Կառավարման և հսկողության գործառույթների հստակ տարանջատում: Աշխատողների մասնակցություն ընկերության կառավարման գործում:	Ֆոնդային շուկայի՝ որպես հսկողության արտաքին գործիքի, ոչ բավարար դերը: Կապիտալի համակենտրոնացման բարձր մակարդակը: «Փոքր» բաժնետերերի իրավունքների նկատմամբ պակաս ուշադրություն: Տեղեկատվական թափանցիկության ցածր մակարդակ: Ներդրումների իրականացման հետ կապված բարդություններ:

Կորպորատիվ կառավարման մոդել	Առավելություններ	Թերություններ
Ճապոնական	Ներգրավվող կապիտալի ցածր արժեք: Ներդրողների երկարաժամկետ նպատակային կողմնորոշում: Ընկերությունների կողմնորոշում դեպի բարձր մրցունակություն: Նորարարական ընկալումների առումով ընկերությունների բարձր մակարդակ: Ընկերությունների կայունության բարձր մակարդակ:	Ներդրումների իրականացման հետ կապված բարդություններ: Բանկային ֆինանսավորման բացարձակ գերիշխում և ներդրումների եկամտաբերության նկատմամբ անբավարար ուշադրություն: Տեղեկատվական թափանցիկության ցածր մակարդակ: «Փոքր» բաժնետերերի իրավունքների նկատմամբ պակաս ուշադրություն:
Ընտանեկան	Բիզնեսի նկատմամբ խիստ վերահսկողության իրականացում: Հիմնական սեփականատերերի ռիսկերի էական նվազեցում: Կապիտալի կուտակման հնարավորություն խոշոր նախագծերի իրականացման նպատակով: Ընկերության կայունության բարձր մակարդակ:	Գոյություն ունեցող սեփականության կառուցվածքի պահպանում: «Փոքր» բաժնետերերի իրավունքների նկատմամբ անբավարար ուշադրություն: Նորարարական ընկերությունների ցածր մակարդակ: Բիզնեսի տեղեկատվական թափանցիկության ցածր մակարդակ:

Աղբյուրը՝

*Дробышевская Л.Н., Саломатина Е.В., “Модели корпоративного управления: мировой опыт и российская практика”,
http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2011/5/ekonomika/drobyshevskaya-salomatina.pdf*

Աղյուսակ 2
 ՀՀ կառավարության համակարգում օժանդակ կառավարչական ծառայությունների խոշորացման, կենտրոնացման և արտաքին աղյուրից ձեռքբերման (outsourcing) հնարավորությունները

Օժանդակ կառավարչական ծառայությունների տեսակները	Առաջարկվում է				Հրահանգում
	Ռազմավարական լոգիստիկա	Բնօրինակ մեթոդներ	Մասնավորապես	Կենտրոնացում	
Ներքին առաջին		+	+		Ներքին առաջին գործառնությունների կենտրոնացումը մեկ պետական մարմնում կարող է նպաստել ծախսերի կրճատմանը և աշխատանքների որակի բարձրացմանը: Առաջարկվում է նաև հետագայում գործառնությունների իրավասացումն ապահովել մասնավոր հասկանքի ներդրակմամբ:
Լրատվական ստորաբաժանում/ մատուցիչ քաղաքացիական			+		Այն նախարարությունները և գերատեսչությունները, որոնց լրատվական գործառնություններն իրականացվում են արտակին ստորաբաժանումներին (բաժին կամ վարչություն, մասնի ծառայություն և այլն) կազմից, պետք է կենտրոնացնել մեկ տեղում: Այն նախարարությունները և գերատեսչությունները, որոնց աշխատակազմերը լրատվական ստորաբաժանում չունեն և ունեն միայն մասնի քաղաքացիական, ով կազմակերպում և լրատվական գործառնություն այդ օրակն աշխատակազմի գործառնությունները և որանցից բխող գործընթացները, նույնպես պետք է կենտրոնացնել:
Հասարակական ենթակառուցվածքի խորհրդակցություններ/ կազմեր ներդրակման արժեքի վճարման հաստիքներին				+	Այն նախարարություններում և գերատեսչություններում, որտեղ գործում են պետական կառավարման մարմնի ղեկավարի խորհրդակցությունների վճարովի ծառայությունները, պետք է փոխարինել հասարակական հիմունքներով մասնավոր հասկանքից իրավիճակի մասնագետներով:
Սննդամթերքի կառավարման ստորաբաժանում			+		Այս ստորաբաժանումներն իրականացնում են այնպիսի աշխատանքներ, որոնց նախ խոշորացումը և ապա կենտրոնացումը (բոլորը մեկ տեղում) կարող է նվազեցնել կառավարչական աշխատանքների ծախսերը: Նման առաջարկության համար հիմք է հանդիսանում այն հանգամանքը, որ անվտանգագների կառավարման ստորաբաժանումներն իրականացնում են հասանուն (միջոցներ) աշխատանքներ:

Օճանդակ կառավարչական ծառայությունների տեսակները	Մտացարկվում է				Հիմնավորում
	Խոշորացնել (օրինակ՝ միավորել այլ ԵԼԵԽՏԵՆԿԱՆՆԵՐԻ Ծառայության հետ)	Կենտրոնացնել (բոլորը մեկ տեղում)	Ձեռք բերել մասնավոր հատվածից	Թողնել անփոփոխ	
Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ստորաբաժանում		+	+		Պետական կառավարման մարմիններում օգտագործվող տեղեկատվական տեխնոլոգիաների հնարավորություններն օգտագործվում են 3-7%-ի չափով, որանց պահպանման և շահագործման ծախսերի տնտեսման համար անհրաժեշտ է այդ ծառայությունները կենտրոնացնել մեկ տեղում կամ դրանք ձեռք բերել մասնավորից:
Իրավաբանական ծառայություն	+	+			Այս ծառայությունների ստորաբաժանումները կազմակերպում են պետական կառավարման մարմինների գործառնությունների իրականացման հետ կապված, ինչպես նաև պետության շահերի պաշտպանության բնագավառի աշխատանքները: Որպես կանոն, պետական կառավարման մարմիններում իրավաբանական ծառայությունները մեծաթիվ են, և այդ կապը պահ ներածի, լիարժեք ու արդյունավետ չի օգտագործվում, այդ պատճառով դրանք պետք է խոշորացվեն կամ էլ կենտրոնացվեն:
Հաշվապահություն/ ֆինանսական հաճախորդներ/ բրազերի պլանավորում			+		Պետական կառավարման մարմիններում հաշվապահական գործառնություններն իրականացվում են աշխատակազմի ֆինանսատնտեսական ծառայությունների (բաժինների կամ ծառայությունների) կողմից: Աշխատակազմերի ֆինանսատնտեսական բաժինը կամ վարչությունն իրականացնում է պետական կառավարման մարմինների հիմնական գործառնությունների բնորոշ մաս կազմող աշխատանքները:
					Մակայն նկատի ունենալով հաշվապահական և մյուս աշխատանքների ախտաբանական և համակարգչային ծրագրերի, ինչպես նաև ՀՀ ծառայությունների ոլորտում հաշվապահական և իտիերառականության, ինչպես նաև առաջնությունների լայն ցանցի առկայությունը և դրանց մրցակցային բնույթը այդ ծառայությունները կարելի է ձեռք բերել մասնավորից:

Օճանալի կառավարչական ծառայությունների տեսակները	Առաջարկվում է		Հիմնավորում
	Վստահող կողմը	Ծեղկոտուց մեթոդը կամ ծառայությունը	
Արտաքին կապեր	(տրևելի է)	+	Պետական կառավարման մարմինների աշխատակազմերի արտաքին կապերի բաժինները կամ վարչությունները իրականացնում են միաժամանակ ինչպես օտարալեզու գրագրության, միջազգային փոքրիկ ոլորտային ուսումնասիրման, պետական կառավարման մարմինների և միջազգային կառույցների ներկայացուցչությունների միջև կապերի պայմանագրերի թարգմանության ապահովման աշխատանքներ, այնպես էլ ապահովում են պետական կառավարման մարմիններում շահագործվող տեղեկատվական համակարգերի, «Մալբերի» փաստաթղթաշրջանառության համակարգի, թվային աստղագրության ծրագրերի, ինտերնետային կապի և ներքին համակարգչային ցանցի անվտանգ աշխատանքը: Ակտիվ ունենալով հասնումներ լայն տարածվածությունը և պետական կառավարման յուրաքանչյուր մարմնում ցանկացած աշխատակցի՝ հասնումները օգտվելու հնարավորությունը, առաջարկվում է այդ աշխատանքները խոշորացնել կամ կենտրոնացնել:
	(տրևելի է)	+	
	(տրևելի է)	+	
	(տրևելի է)	+	
Ընդհանուր բաժին			
Տրանսպարտային ծառայություններ			
Մաքրության ապահովման ծառայություններ			

Աղյուսակ 2-ում բերված են ՀՀ կառավարության համակարգում օժանդակ կառավարչական ծառայությունների խոշորացման, կենտրոնացման և արտաքին աղբյուրից ձեռքբերման (*outsourcing*) հնարավորությունները: Պետական կառավարչական ծախսերի կրճատման հիմնական ճանապարհն այդ ծախսերի նվազեցումն է այն հաշվով, որ դրա հետևանքով չտուժեն այդ ծառայության օգտատերերը: Բացի այդ, ինչպես ցույց է տալիս միջազգային փորձը, կառավարման ծախսերի արդյունավետության բարձրացման կարելի է հասնել նաև, երբ մեծ թվով օժանդակ կառավարչական ծառայություններ կարող են խոշորացվել, կենտրոնացվել կամ էլ դրանք ձեռք բերել մասնավոր հատվածից: Մրանք, ըստ էության, պետական կառավարչական ծախսերի խնայման հիմնական ձևերն են: Այս դեպքում գործում է ինչպես մասշտաբի էֆեկտը (խոշորացման կամ կենտրոնացման դեպքերում), այնպես էլ այդ ծառայությունների մատուցման գործում մրցակցային միջավայրի ստեղծման հանգամանքը (երբ «պետական» ծառայությունը մատուցում է մասնավոր հատվածի տնտեսավարող սուբյեկտը կամ անհատը): Սա՝ այն դեպքերում, երբ կառավարչական ծառայությունը մատուցում է մասնավորը:

Ինչպես երևում է *Աղյուսակ 2*-ի տվյալներից, շատ հաճախ դրանք կարող են լինել այլընտրանքներ պետական կառավարման մարմինների համար, ինչը լայն հնարավորություններ է բացում դրանք «էժանացնելու» և որակով ծառայություն մատուցելու կամ ստանալու գործում: Կարևոր է նկատել նաև, որ մասնավոր հատվածը հազեցած է բազմաթիվ բարձրորակ մասնագետներով և հնարավորություններով (տեխնիկական և համակարգչային տեխնիկայով, համակարգչային ծրագրերով և այլն), համապատասխան մասնագիտական փորձով և հմտություններով, որակական այլ բարձր հատկանիշներով, որոնք թույլ են տալիս մասնավոր հատվածի տնտեսավարող սուբյեկտների մեծ մասին ակտիվորեն մասնակցել օժանդակ կառավարչական ծառայությունների մատուցման գործին և հաջողությամբ մրցակցել պետական հատվածի ներկայացուցիչների հետ: Այսպիսով, ներկայում բոլոր հիմքերը կան պնդելու, որ ՀՀ-ում օժանդակ կառավարչական ծառայությունների մեծ մասը կարող է իրականացվել մասնավոր հատվածի կողմից, ինչը, մի կողմից, կակտիվացնի մասնավոր հատվածի գործողությունները, և

մյուս կողմից էլ ՀՀ կառավարությանը հնարավորություն կտա էժանացնել այդ ծառայությունները՝ օգտագործելով մասնավոր հատվածի մրցակցային հարուստ ներուժը: Պետք է նաև նկատել, որ կառավարության համակարգի օժանդակ ծառայությունների մեծ մասի անցումը մասնավոր հատվածին կարող է ուղեկցվել այդ ծառայությունների մատուցման միջանկյալ փուլերով (խոշորացում կամ կենտրոնացում), ինչն ի վերջո բերելու է դրանց փոխանցմանը մասնավորին: Այս անխուսափելի գործընթացը կառուցվում է այն ճշմարիտ պնդման վրա, որ մասնավոր հատվածին հատկացված յուրաքանչյուր դրամը պետությանը կապահովի ավելի մեծ արդյունք և դրամական հատուցում:

Այսպիսով, «Պետական կառավարման մարմիններ» կառուցվածքային հատվածում բարեփոխումների իրականացումը, ծախսերի օպտիմալացումը և հատկապես օժանդակ կառավարչական ծառայությունների ձեռքբերումը մասնավոր հատվածից այդ ոլորտում կստեղծի մրցակցային միջավայր՝ հասնելու իրական արդյունքների և պետական կառավարման մարմինների ծառայությունների արժեքի նվազեցման և դրանց մատուցման որակի բարձրացման:

Փետրվար, 2017թ.

**ՕԺԱՆԴԱԿ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ
ՕՊՏԻՄԱԼԱՑՈՒՄԸ ԵՎ ՁԵՆՔԲԵՐՈՒՄԸ ՄԱՍՆԱՎՈՐ ՀԱՏՎԱԾԻՑ**

Աշոտ Մարկոսյան, Գրիգոր Կուրդինյան

Ամփոփագիր

Վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ ՀՀ-ում ձևավորված պետական ապարատը բնորոշվում է «թանկ» բառով: Բավական է նշել, որ ՀՀ «Պետական կառավարման մարմիններ» կառուցվածքային հատվածի ՀՆԱ-ն 2014թ. 2000թ. համեմատ ավելացել է 581.5%-ով (2000թ. 71.5 մլրդ դրամից 2014թ. հասնելով 415.8 մլրդ դրամի) և ընդհանուր ՀՆԱ կազմում 2000թ. 7.5%-ից 2014թ. հասել է 9.5%-ի: Ըստ որում, այդ նույն ժամանակահատվածում, տնտեսության ՀՆԱ աճի նկատմամբ «Պետական կառավարման մարմիններ» կառուցվածքային հատվածի ՀՆԱ առաջանցիկ աճը կազմել է 176.8%, իսկ «Ոչ ֆինանսական կազմակերպությունների (կորպորացիաների)» կառուցվածքային հատվածի ՀՆԱ-ի նկատմամբ՝ 167.7%:

Հեղինակների կարծիքով՝ «Պետական կառավարման մարմիններ» կառուցվածքային հատվածում առաջացել է բարեփոխումներ կատարելու անհրաժեշտություն, որի արդյունքում պետք է օպտիմալացվեն կառավարման գործառույթների իրականացմանն ուղղվող ծախսերը և հատկապես օժանդակ կառավարչական ծառայությունների ծախսերը: Նշված են ծառայությունների այդ տեսակների խոշորացման, մեկ մարմնի ձեռքում կենտրոնացման, ինչպես նաև մասնավոր հատվածից դրանք ձեռք բերելու հնարավորությունները: Ոլորտում մրցակցային միջավայրի ստեղծումը կհանգեցնի օժանդակ կառավարչական ծառայությունների արժեքի նվազեցմանն ու դրանց մատուցման որակի բարձրացմանը:

ОПТИМИЗАЦИЯ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ УСЛУГ И ВОЗМОЖНОСТИ ИХ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ СО СТОРОНЫ ЧАСТНОГО СЕКТОРА

Ашот Маркосян, Григор Кургиян

Резюме

Исследования показывают, что сформировавшийся в настоящее время государственный аппарат можно охарактеризовать как «дорогой». Достаточно отметить, что структурная составляющая «Органы государственного управления» в ВВП в 2014г. по сравнению с 2000г. выросла на 581.5% (её величина в 2014г. составила 415.8 млрд. драмов по сравнению с 71.5 млрд. драмов 2000г.), и в общем объёме ВВП в 2014г. составила 9.5% по сравнению с 7.5% 2000г. При этом за тот же период времени прогрессивный рост структурной составляющей «Органы государственного управления» по сравнению с ростом ВВП составил 176.8%, а по сравнению с разделом «Нефинансовые организации (корпорации)» – 167.7%.

По мнению авторов, необходимо реформировать структурную составляющую «Органы государственного управления», в результате чего должны быть оптимизированы расходы, предназначенные для выполнения управленческих функций и, в частности, предоставления вспомогательных управленческих услуг. Авторами выявлены возможности укрупнения таких услуг, централизации в руках единого органа, а также приобретения услуг у частных лиц (организаций). Создание конкурентной среды в данной отрасли приведет к снижению стоимости вспомогательных управленческих услуг и повышению их качества.

OPTIMIZATION OF AUXILIARY MANAGERIAL SERVICES AND OF THEIR PROCUREMENT FROM THE PRIVATE SECTOR

Ashot Markosyan, Grigor Kurghinyan

Resume

Studies show that state apparatus in the Republic of Armenia at the moment can be described as “expensive”. It is sufficient to note that the structural component of the “Bodies of state administration” in GDP in 2014 compared to 2000 increased by 581.5% (its value in 2014 amounted to 415.8 billion drams as compared to 71.5 billion drams in 2000), and in total GDP in 2014 it amounted to 9.5% compared to 7.5% in 2000. At the same time, over the same time period, a progressive increase in the structural component of the “Bodies of state administration” in comparison with the GDP growth amounted to 176.8%, while compared with the section “Non-financial organizations (corporations)” it increased on 167.7%.

In the opinion of authors it is essential to reform the structural component “Bodies of state administration” as a result of which the costs should be optimized for performing administrative functions and, in particular, the provision of auxiliary managerial services. The authors identified the possibilities of consolidation of such services, and their centralization in the hands of a single body, as well as procurement of services from private entities (companies). Creating a competitive environment in the industry will lead to reduction in the costs of auxiliary management services and improvement of their quality.