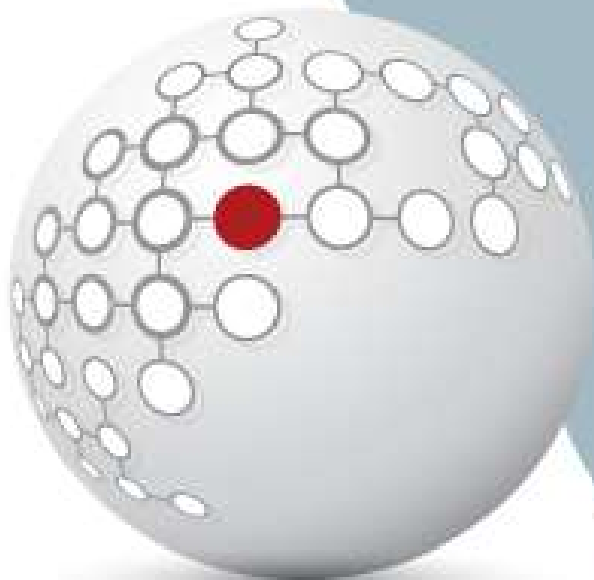


# ԲԱՆԲԵՐ

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՏՆՏԵՍԱԳԻՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍՈՒՄԻ



**ВЕСТНИК**

АРМЯНСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

**MESSENGER**

OF ARMENIAN STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS

2021 [4]  
ԵՐԵՎԱՆ



ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

## ՍԱՐԳԻՍ ԱՍԱՏՐՅԱՆՑ

ՀՊՏՀ կառավարման ամբիոնի դոցենտ,  
տնտեսագիտության թեկնածու

## ՄԱՐԻԱՆԱ ՔՈՉԱՐՅԱՆ

ՀՊՏՀ կառավարման ամբիոնի ավագ դասախոս,  
տնտեսագիտության թեկնածու

# ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԸՆԴՈՒՆՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԸ ՏԵՂԱԿԱՆ ԻՆՔՆԱԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐՈՒՄ ԵՎ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԿԱՏԱՐԵԼԱԳՈՐԾՄԱՆ ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ԵՐԵՎԱՆ ՔԱՂԱՔՈՒՄ<sup>1</sup>

Կառավարման գործընթացում ընդունվում են բազմաթիվ որոշումներ, որոնք վերաբերում են գործունեության ամենապարբեր ոլորտների: Պետական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմիններն իրենց լիազորությունների շրջանակներում ունեն անուղղակի և ուղղակի կառավարչական ազդեցություն:

Տեղական ինքնակառավարման մարմիններում (ՏԻՄ) կառավարչական արդյունավետ որոշումների մշակումը, ինչպես նաև դրանց իրականացումը համայնքների կայունության և հաջող զարգացման ամենակարևոր գործոններից են: Ուստի տեղական ինքնակառավարման մարմիններում կառավարչական որոշումների որակի բա-

<sup>1</sup> Հոդվածը պատրաստվել է ՀՀ ԿԳՄՄՆ ԳԿ «Գիտական և գիտատեխնիկական գործունեության բազային ֆինանսավորման» ծրագրի «Կառավարչական որոշումների ընդունման և իրագործման կառուցակարգերի ու հաղորդակցության տեխնոլոգիաների ազդեցությունը ՀՀ հանրային կառավարման արդյունավետության վրա» թեմայի ֆինանսավորման շրջանակներում:

րելավման խնդիրը մշտապես արդիական է և այժմ էլ գերակա նշանակություն ունի: Ուսումնասիրվող խնդրի այժմեականությունը պայմանավորված է նաև այն հանգամանքով, որ ժամանակակից արագ փոփոխվող աշխարհում երբեմն անհրաժեշտ է լինում կայացնել որոշումներ, որոնք պետք է համահունչ լինեն համաշխարհային տնտեսության զարգացմանը, սակայն, միևնույն ժամանակ, որոշումների ընդունումը պետք է լինի ոչ ժամանակավրեպ և հնարավորինս արդյունավետ:

Սույն հոդվածում ուսումնասիրվել է կառավարչական որոշումների ընդունման և իրագործման գործընթացը տեղական ինքնակառավարման մարմիններում, իսկ հիմնական ուշադրությունը դարձվել է Երևան քաղաքում որոշումների ընդունման գործընթացի արդյունավետության բարձրացմանը:

**Հիմնաբառեր.** կառավարչական որոշում, տեղական ինքնակառավարում, արդյունավետություն, կառավարման գործընթաց

JEL: H79, D81

DOI: 10.52174/1829-0280\_2021\_4\_80

**Ներածություն:** Ժամանակակից մենեջմենթում բազմաթիվ խնդիրների շարքում կարևորվում է նաև կառավարչական որոշումների մշակման, ընդունման և իրագործման գործընթացը, որը համարվում է կառավարչական գործունեության հիմնասյունը, քանի որ հենց որոշման ընդունումն է մեծապես ազդում այս գործունեության և՛ բովանդակության, և՛ դրա արդյունքների վրա:

Հենվելով ժողովրդավարության և իշխանության ապակենտրոնացման սկզբունքների վրա, ունենալով տեղական հարցերը լուծելու ինքնուրույնություն՝ տեղական ինքնակառավարումը նպաստում է տեղական և համապետական շահերի բարենպաստ զուգակցմանը, ինքնակառավարվող միավորների սոցիալ-տնտեսական ներուժի առավել արդյունավետ օգտագործմանը:

Տեղական ինքնակառավարման մարմիններում կառավարչական որոշման ընդունումը դիտարկվում է որպես գործողություն, որը կատարվում է տեղական իշխանությունների կողմից նպատակին հասնելու համար՝ այլընտրանքային հնարավորություններից մեկի ընտրությամբ:

Այսպես՝ հանդիսանալով հասարակության և պետության կառավարման ժողովրդավարական համակարգի մաս, տեղական ինքնակառավարումը տեղական նշանակության հարցերի ինքնուրույն լուծման միջոցով լուծում է նաև բնակչության կենսական պահանջների ապահովման և սոցիալական պաշտպանվածության խնդիրները, որոնց վերաբերյալ որոշումների ընդունումը կառավարման գործընթացի ամենակարևոր սյուներից է:

**Գրականության ակնարկ:** Դեռևս հին ժամանակներից կառավարչական որոշումների հիմնախնդիրները, դրանց ընդունման և իրագործման արդյունավետությունը եղել են հետազոտողների ուշադրության կենտրոնում: Դրանք պետության, իրավունքի, քաղաքականության և մի շարք այլ ուղղությունների բաղկացուցիչ մասն էին, իսկ դրանց վերաբերյալ տեղեկությունների կարելի է հանդիպել Հին Չինաստանի և Հնդկաստանի մտածողների, անտիկ շրջանի (Պլատոն, Արիստոտել), Վերածննդի (Ն. Մաքիավելի) և Լուսավորության (Թ. Հոբս, Ժ.-ժ. Ռուսո) դարաշրջանների փիլիսոփաների աշխատություններում: Բազմաթիվ մտածողների հետազոտության առարկան կառավարչական բնույթի իրավական ակտերի տեսակների որոշումն էր, կառավարչական որոշումներ կայացնող անձանց շահերը և արժեքային կողմնորոշումները,

պետական կառավարման մարմիններում որոշումների կայացման առանձնահատկությունները, որոշումներ կայացնելու և իրականացնելու գործընթացի վրա ազդող բարոյախոգեբանական, կազմակերպական և այլ կարգի գործոններ<sup>2</sup>:

Մասնագիտական, այդ թվում՝ ժամանակակից գրականությունն ուսումնասիրելիս կառավարմանն անդրադարձող մի շարք հեղինակների՝ Մ.Մեսկոնի,<sup>3</sup> Փ.Դրաքերի,<sup>4</sup> Ռ.Դաֆթի,<sup>5</sup> Գ.Կունցի,<sup>6</sup> Տ. Աճեմօղլուի,<sup>7</sup> Է.Դյուքի<sup>8</sup> և այլոց աշխատություններում առկա են կառավարչական որոշման բազմաթիվ սահմանումներ: Նախ նշենք, որ լայն տարածում ունեն որոշումների ընդունման ինչպես ընդարձակ, այնպես էլ նեղ ըմբռնումները: Ընդարձակ իմաստով, որոշումների ընդունումը նույնացվում է կառավարման ողջ գործընթացի հետ, իսկ նեղ իմաստով նշանակում է այլընտրանքային տարբերակի ընտրություն<sup>9</sup>:

Հայտնի է, որ կառավարչական որոշումների ընդունումը հնարավոր տարբերակներից լավագույնի ընտրությունն է: Պարզ թվացող այդ գործընթացը, սակայն, ուղեկցվում է լրջագույն խնդիրների լուծման բարդություններով: Դրանք, առաջին հերթին, վերաբերում են որոշման առարկային՝ լուծման ենթակա հիմնախնդրին, դրա ճշգրիտ արտորոշմանը, հետապնդվող նպատակին, որակական ու քանակական չափանիշներին: Հաջորդ կարևոր խնդիրն առնչվում է որոշման ընդունման և իրագործման օրենսդրանորմատիվային և ռեսուրսային սահմանափակումներին<sup>10</sup>:

Այսպես՝ որոշ հեղինակներ կառավարչական որոշումները սահմանում են որպես գործողությունների որոշակի ընթացքի գիտակցված ընտրություն,<sup>11</sup> մյուսները՝ որպես սուբյեկտի կամքի դրսևորում՝ համակարգի վրա որոշակի ազդեցություն ունենալու և ցանկալի արդյունք ստանալու համար<sup>12</sup>:

<sup>2</sup> Տե՛ս **Охотский Е.В.**, Государственное управление в современной России// МГИМО(У) МИД России, 2008:

<sup>3</sup> Տե՛ս **Mescon M., Khedouri F., Albert M.**, Management, Addison-Wesley Educational Publishers, 1988, էջ 191-261:

<sup>4</sup> Տե՛ս **Drucker P.**, The effective executive: The definitive guide to getting the right things done (Harperbusiness Essentials), 2006, էջ 113:

<sup>5</sup> Տե՛ս **Дафт Р.**, Менеджмент, 6-е изд. / пер. с англ. – СПб.: Питер, ил. – (Серия «Классика MBA»), 2006, էջ 320:

<sup>6</sup> Տե՛ս **Кунц Г., О’Доннел С.**, Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Том 1 / пер. с англ., общая редакция и предисловие академика Гвишиани Д.М./ М., «Прогресс», 1981, էջ 125-126:

<sup>7</sup> Տե՛ս **Աճեմօղլու Տ., Ռոբինսոն Ջ. Ա.**, Ինչու են ծախողվում պետությունները, Եր., «Անտարես», 2018, էջ 105:

<sup>8</sup> Տե՛ս **Duke A.**, Thinking in bets: Making smarter decisions when you don't have all the facts, portfolio, 2018, էջ 44:

<sup>9</sup> Տե՛ս Մենեջմենթ, Յու. Մ. Սուվարյանի ընդհանուր խմբագրությամբ, Եր., «Տստեսագետ», 2016, էջ 259:

<sup>10</sup> Տե՛ս Սուվարյան Յու., Սարգսյան Վ., Կառավարչական որոշումների տեսության հարցերի շուրջ, «Լրաբեր հասարակական գիտությունների», 2 (659), 2020, <http://lraber.asj-oa.am/7003/1/130.pdf>

<sup>11</sup> Տե՛ս **Пирогова Е. В.**, Управленческие решения: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2010, էջ 15:

<sup>12</sup> Տե՛ս **Злобина Н. В.**, Управленческие решения: учебное пособие. Тамбов, изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007, էջ 5: **Фатхутдинов Р. А.**, Управленческие решения /учебник, 5-е изд., перераб. и доп./ М.: ИНФРА-М, 2002, էջ 14:

Խոսելով տեղական ինքնակառավարման մարմիններում կառավարչական որոշումների ընդունման և իրագործման մասին՝ նախևառաջ պետք է նշել, որ դրանք ուղղված են քաղաքական և սոցիալ-տնտեսական համակարգերի փոփոխությանը: Հատկապես պետական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման համակարգերում ընդունվող կառավարչական որոշումներն են մեծապես նպաստում հասարակության կենսամակարդակի բարձրացմանը, սոցիալ-տնտեսական պայմանների բարելավմանը, ոլորտային բարեփոխումներին, գործազրկության մակարդակի նվազմանը և այլն: Տ. Աճեմօղլուի և Զ. Ա. Ռոբինսոնի «Ինչու են ձախողվում պետությունները» աշխատության մեջ նշվում է. «... աղքատ պետություններն աղքատ են, որովհետև իշխանություն ունեցողներն աղքատություն ստեղծող որոշումներ են կայացնում»<sup>13</sup>: Այսպիսով՝ որպեսզի պետական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման համակարգում կառավարչական որոշումները լինեն որակյալ և արդյունավետ, անհրաժեշտ է կիրառել հետազոտության գիտական մոտեցումներ և գիտական մեթոդաբանություն:

**Հետազոտության մեթոդաբանություն:** Կառավարչական որոշումների ընդունման և իրագործման ընթացակարգի հետազոտությունը, ինչպես նաև Երևան քաղաքում դրա կատարելագործման հնարավորությունների վերհանումը գործնականում անհնար է առանց տեսական մասի հանգամանալից ուսումնասիրության, քանի որ վերջինս հնարավորություն է տալիս հասկանալու այս բարդ գործընթացն ամբողջ խորությամբ, հանգամանորեն ու բազմակողմանիորեն վերլուծելու յուրաքանչյուր փուլը, դիտարկելու դրա վրա ազդող գործոնները: Ուսումնասիրության համար որպես մեթոդաբանական ու տեղեկատվական հիմք են ծառայել կառավարչական որոշումներին, մասնավորապես՝ պետական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման համակարգերում կառավարչական որոշումներին վերաբերող հայրենական և արտասահմանյան մասնագիտական գրականությունը, հետազոտողների գիտական, վերլուծական և համացանցային հրապարակումները, իրավական ակտերը: Հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ հողվածում ուսումնասիրվել է կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացը տեղական ինքնակառավարման համակարգում, մասնավորապես՝ Երևան քաղաքում, տեղեկատվության աղբյուր է հանդիսացել Երևանի քաղաքապետարանի պաշտոնական կայքը,<sup>14</sup> ինչպես նաև «Տեղական ինքնակառավարման մասին» և «Երևան քաղաքում տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքներն ու այլ իրավական ակտեր, ՀՀ վիճակագրական կոմիտեի հրապարակումները<sup>15</sup>:

Հողվածի բնույթը և նպատակը հնարավորություն են տվել կիրառելու հիմնականում համեմատական ուսումնասիրությունների, ինչպես նաև նկարագրության, ընդհանրացումների, գիտական վերլուծության, համադրության մեթոդները:

<sup>13</sup> Աճեմօղլու Տ., Ռոբինսոն Զ.Ա., նշվ. աշխ., էջ 105:

<sup>14</sup> Տե՛ս [www.yerevan.am](http://www.yerevan.am)

<sup>15</sup> Տե՛ս [armstat.am](http://armstat.am)

Այսպես՝ գիտական վերլուծության մեթոդի շնորհիվ հետազոտության առարկան բաժանվել է առանձին մասերի, ուսումնասիրվել է այդ մասերից յուրաքանչյուրը: Համադրության մեթոդի միջոցով առանձին ուսումնասիրված մասերը համադրվել են, ինչի արդյունքում կատարվել են որոշակի եզրահանգումներ: Համեմատության մեթոդի օգնությամբ հնարավոր է եղել հիմնավոր կերպով ներկայացնելու կառավարչական որոշումների և տեղական ինքնակառավարման համակարգում ընդունվող կառավարչական որոշումների էական և կարևոր տարբերությունը:

**Վերլուծություն:** 2002 թ. ընդունված «Տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքի համաձայն՝ տեղական ինքնակառավարումը «... տեղական ինքնակառավարման մարմինների իրավունքն ու կարողությունն է համայնքի բնակիչների շահերից ելնելով, Սահմանադրությանը և օրենքներին համապատասխան, սեփական պատասխանատվությամբ լուծելու համայնքային նշանակության հանրային հարցերը», ինչպես նաև ամրագրում է, որ ժողովրդի իշխանությունն իրականացնելու և համայնքային խնդիրները լուծելու նպատակով համայնքներում, օրենքով սահմանված կարգով, ընտրվում են տեղական ինքնակառավարման մարմիններ՝ համայնքի ավագանի և համայնքի ղեկավար<sup>16</sup>: Տվյալ մարմիններն իրենց գործունեությունն իրականացնելիս ընդունում են տեղական նշանակության քաղաքական, վարչական, կառավարչական որոշումներ:

Հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ Երևանը ՀՀ մայրաքաղաքն է և հանրապետության ամենախոշոր տնտեսական կենտրոնը, իսկ ՀՀ բնակչության ընդհանուր թվաքանակում Երևան քաղաքի բնակչության թվի տեսակարար կշիռը 36.6% է (2019 թ.)<sup>17</sup> ուսումնասիրությունն իրականացվել է Երևան համայնքի օրինակով:

Ներկայացնենք մայրաքաղաքի տնտեսության հիմնական հատվածների տեսակարար կշիռները Հայաստանի Հանրապետության համապատասխան ոլորտների ընդհանուր ծավալում 2019 թ. (աղյուսակ 1):

**Աղյուսակ 1**

**Մայրաքաղաքի տնտեսության հիմնական հատվածների տեսակարար կշիռները ՀՀ համապատասխան ոլորտների ընդհանուր ծավալում 2019 թ.<sup>18</sup>**

Տնտեսության հատված	%
Արդյունաբերություն	37.3
Գյուղատնտեսություն	1.2
Շինարարություն	53.2
Մանրածախ առևտուր	73.3 %
Ծառայություններ	83.4 %

Ելնելով այն փաստից, որ քաղաքն ունի վարչական, տնտեսական, ինչպես նաև գիտական ու մշակութային մեծ ներուժ՝ Երևանի քաղաքապետա-

<sup>16</sup> Տե՛ս «Տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքը, 07.05.2002, հոդվածներ 3, 6:

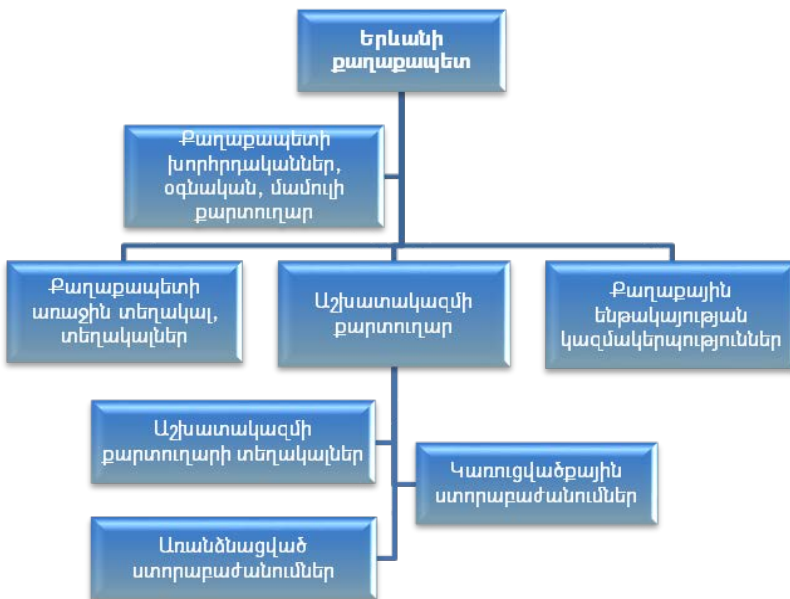
<sup>17</sup> Տե՛ս ՀՀ մայրաքաղաք Երևանը թվերով, 2020, ՀՀ վիճակագրական կոմիտե, <https://armstat.am/file/doc/99521193.pdf>

<sup>18</sup> Աղյուսակը կազմել են հեղինակները, տվյալներն ըստ՝ ՀՀ մայրաքաղաք Երևանը թվերով, 2020, ՀՀ վիճակագրական կոմիտե, <https://armstat.am/file/doc/99521193.pdf>

րանի գործունեությունն ուղղված է քաղաքային տնտեսության բոլոր ոլորտների՝ ժամանակի պահանջներին համահունչ զարգացմանը և այդ ոլորտներում ենթակառուցվածքների բարելավման և զարգացման ծրագրերի իրականացմանը:

Երևանում տեղական ինքնակառավարումն իրականացվում է «Երևան քաղաքում տեղական ինքնակառավարման մասին» և «Տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքներով սահմանված սկզբունքներով՝ ապահովելով Երևանի բոլոր վարչական շրջանների համաչափ զարգացումը: Ներկայումս արդյունավետ տեղական ինքնակառավարում և տարածքային կառավարում իրականացնելու, համայնքի կողմից մատուցվող ծառայությունները բնակչությանն առավել մատչելի դարձնելու նպատակով Երևան քաղաքը բաժանված է 12 վարչական շրջանների<sup>19</sup>: Երևանի քաղաքային տնտեսությունը բավականին լայնածավալ է և մշտական ուշադրություն է պահանջում առկա խնդիրներին: Քաղաքի կառավարումն իրականացնում է Երևանի քաղաքապետարանը, իսկ Երևանի տեղական ինքնակառավարման մարմիններն են Երևանի ավագանին և Երևանի քաղաքապետը<sup>20</sup>:

Երևանի քաղաքապետարանը բարդ կառուցվածք ունեցող կառույց է (գծապատկեր 1), որի նպատակն է կառավարել տնտեսությունը, կարգավորել բազմաթիվ ձեռնարկությունների և կազմակերպությունների գործունեությունը, ինչպես նաև նպաստել Երևանի սոցիալ-տնտեսական զարգացմանը:



**Գծապատկեր 1. Երևանի քաղաքապետարանի կազմակերպական կառուցվածքը<sup>21</sup>**

<sup>19</sup> Տե՛ս <https://www.yerevan.am/am/administrative-districts/>

<sup>20</sup> Տե՛ս «Երևան քաղաքում տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքը, 26.12.2008, հոդված 5:

<sup>21</sup> Գծապատկերը կազմել են հեղինակներն ըստ՝ «Երևան քաղաքում տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքի և Երևանի քաղաքապետարանի պաշտոնական կայքի տեղեկատվության (<https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=73279>, <https://www.yerevan.am/am/staff/>):

Երևանը, լինելով համայնք, ունի խնդիրներ ու նպատակներ, որոնց իրականացման համար ընդունում է տարաբնույթ որոշումներ, իսկ կառավարչական որոշումներ մշակելու և կայացնելու գործընթացը բավական բարդ է:

Ինչպես արդեն նշեցինք, Երևանի տեղական ինքնակառավարման մարմիններն են Երևանի ավագանին և Երևանի քաղաքապետը: Այսպես՝ քաղաքապետն իր իրավասության սահմաններում, ղեկավարվելով ՀՀ օրենսդրությամբ, ընդունում է որոշումներ, արձակում կարգադրություններ: «Երևան քաղաքում տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքի համաձայն՝ քաղաքապետը կազմում և ավագանուն է ներկայացնում Երևանի զարգացման միամյա, քառամյա, երկարաժամկետ և հատուկ ծրագրեր: Դրանք բովանդակում են Երևանի սոցիալ-տնտեսական վիճակի, զարգացման հիմնական ուղղությունների, տարածական պլանավորման և ենթակառուցվածքների ընդհանուր զարգացման վիճակի վերլուծությունն ու կանխատեսումները<sup>22</sup>: Մինևույն ժամանակ, որոշակի ծրագրի իրականացման վերաբերյալ քաղաքապետը հաշվետվություն է ներկայացնում ավագանուն, իսկ Երևանի զարգացման ծրագրի իրականացմանը խոչընդոտող հանգամանքների ի հայտ գալու դեպքում կարող է նախաձեռնել փոփոխությունների կատարում: Երևանի զարգացման ծրագրի առանձին բաժիններում սահմանվում են մայրաքաղաքի վարչական շրջանների զարգացման ծրագրերը:

Նույն օրենքով սահմանվում է նաև, որ քաղաքապետը տարեկան բյուջեի նախագիծը մշակելիս հաշվի է առնում Երևանի բնակչության կենսական շահերը, զարգացման ծրագրերը, ինչպես նաև առկա ռեսուրսները<sup>23</sup>: Իսկ ավագանին, համաձայն վերոնշյալ օրենքի, համայնքի անունից իրականացնում է համայնքային կառավարչական հիմնարկի հիմնադրի գործառույթներ, ընդունում է կանոնակարգ, որը կարգավորում է ավագանու գործունեությունը, նիստերի նախապատրաստումը և անցկացումը<sup>24</sup>: «Երևան քաղաքի ավագանու կանոնակարգը ընդունելու մասին» ՀՀ Երևան քաղաքի ավագանու 18 հունիսի 2009 թ. N 1-Ն որոշման համաձայն՝ «Ավագանին իր իրավասության մեջ մտնող հարցերի քննարկման և նախապատրաստման, ինչպես նաև Ավագանու անունից իրենց իրավասություններին վերապահված հարցերով, Քաղաքապետի գործունեության և Ավագանու որոշումների կատարման նկատմամբ վերահսկողություն իրականացնելու համար ստեղծում է 4 Հանձնաժողով» (զծապատկեր 2):

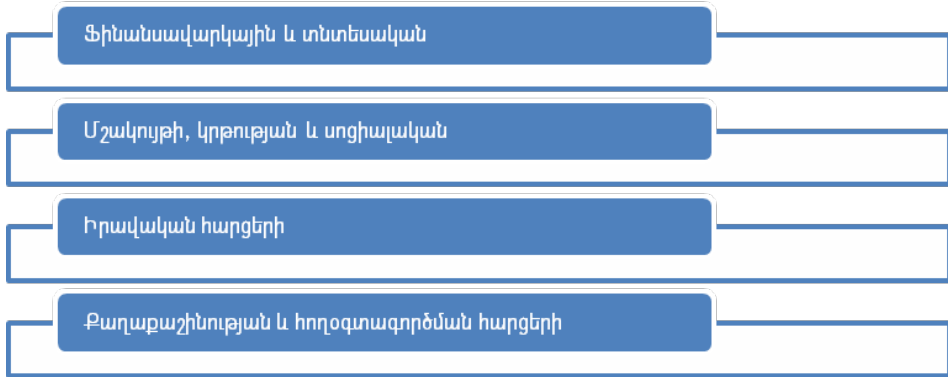
Բացի վերոնշյալ հանձնաժողովներից, ավագանու առանձին որոշումների, հայտարարությունների, ուղերձների նախագծերի և այլ հարցերի նախնական քննարկման ու դրանց վերաբերյալ ավագանուն եզրակացություններ կամ տեղեկանքներ ներկայացնելու համար ավագանու որոշմամբ կարող են ստեղծվել ժամանակավոր հանձնաժողովներ:

<sup>22</sup> Տե՛ս «Երևան քաղաքում տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքը, 26.12.2008, հոդված 83:

<sup>23</sup> Տե՛ս նույն աղբյուրը, հոդվածներ 71-73:

<sup>24</sup> Տե՛ս «Երևան քաղաքի ավագանու կանոնակարգը ընդունելու մասին» ՀՀ Երևան քաղաքի ավագանու 18 հունիսի 2009 թ. N 1-Ն որոշումը, <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=131057>





## Գծապատկեր 2. Երևանի ավագանու հանձնաժողովները

Երևանի քաղաքապետարանը նախքան զարգացման ծրագրերի նախագծերը համայնքի ավագանու հաստատմանը ներկայացնելը, կազմակերպում և անցկացնում է հանրային բաց լսումներ և քննարկումներ, որոնք կարգավորվում են «Նորմատիվ իրավական ակտերի մասին» Հայաստանի Հանրապետության օրենքով<sup>25</sup>: Արդյունքում՝ ստացված և ընդունված դիտողություններն ու առաջարկությունները համայնքի ղեկավարը տրամադրում է համայնքի ավագանուն: Հաջորդիվ ավագանին գումարում է նիստեր, որոնցում ընդունվում են որոշումներ, հայտարարություններ և ուղերձներ նիստին ներկա ավագանու անդամների ձայների մեծամասնությամբ, իսկ դրանք նախաձեռնելու իրավունքը պատկանում է ավագանու անդամին, քաղաքապետին:

Եթե տեղական ինքնակառավարման համակարգում որոշումների ընդունման գործընթացը հաջորդական քայլերով ներկայացնելու լինենք, ապա կլինի հետևյալ պատկերը.

- նախագիծ կամ դիմում,
- նախագծի կամ դիմումի քննարկում,
- նախագծի կամ դիմումի ընդունում,
- նախագծի կամ դիմումի կատարման կազմակերպում,
- նախագծի կամ դիմումի կատարողի նշանակում,
- որոշման կատարման ընթացքի նկատմամբ հսկողություն իրականացնողի նշանակում:

Քաղաքապետարանում քաղաքացիների փաստաթղթերի մուտքագրումը, գրանցումը, մակագրումը, պատասխանների ձևավորումը, այլ փաստաթղթերի որոնումը, ինչպես նաև զեկուցագրերի ձևավորումը, ընդունումը և այլ գործընթացներ ամբողջությամբ ավտոմատացված են: Նշենք, որ 2006 թվականից առ այսօր Երևանի քաղաքապետարանը շահագործում է «ԷլՓաս» էլեկտրոնային համակարգը<sup>26</sup>: Բոլոր իրավաբանական և ֆիզիկական անձանց դիմումները մուտքագրվում են տվյալ համակարգ: Տեղեկատվությունը բաց է բոլոր աշխատակիցների համար. դա հնարավորություն է

<sup>25</sup> Տե՛ս «Նորմատիվ իրավական ակտերի մասին» ՀՀ օրենքը, 21.03.2018, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=120733>

<sup>26</sup> Տե՛ս <https://tmcyc.yerevan.am/hy/project-inner/21#>

տալիս ուսումնասիրելու, թե տվյալ անձը կամ կազմակերպությունը քանի անգամ է դիմել, դիմումներն ինչ ընթացք են ստացել:

Ուսումնասիրելով «ԷլՓաս» համակարգի հատկությունները՝ դիմումների և հայտերի ընդունում, մշակում և պատասխանում (CRM-Elpas), աշխատակազմի կառավարում, հանձնարարականների վերահսկում (ERP-Elpas), էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառություն (E-docflow-Elpas), հաշվետվությունների մոդուլ, դիմումի ընթացքին հետևելու մոդուլ,<sup>27</sup> կարծում ենք, որ այս համակարգի շնորհիվ աշխատանքային գործընթացի արագությունը և արդյունավետությունը կարող է մեծանալ: Հավելենք, որ ամբողջ գործընթացը համակարգչի միջոցով վերահսկվում է:

Երևանի քաղաքապետարանի բոլոր կառույցները, ստորաբաժանումները և աշխատակիցներն իրենց փաստաթղթային գործառույթներն իրականացնում են այդ համակարգի միջոցով և միմյանց հետ աշխատում են միասնական համակարգչային ցանցի օգնությամբ: Այս համակարգը վերահսկում է բոլոր կողմերի աշխատանքային գործառույթները, բացի այդ, կանոնակարգում է աշխատանքների կատարման ժամկետները:

Այնուհետև դիմումատուների՝ ֆիզիկական, իրավաբանական անձանց, ինչպես նաև ավագանու անդամների դիմումների հիման վրա ընդունվում են որոշումներ, որտեղ հստակ ձևակերպվում է խնդիրը, այդ խնդրի լուծման հիմնավորվածությունը և պատճառները, վերջում սահմանվում են խնդրի լուծման եղանակները, նշանակվում են որոշման կատարման կազմակերպիչն ու պատասխանատվություն կրողը, ինչպես նաև որոշման կատարման ընթացքի նկատմամբ հսկողություն իրականացնողը:

Երևանի քաղաքապետարանի աշխատակազմի ներքին գործավարությունն իրականացվում է Երևանի քաղաքապետի «Երևանի քաղաքապետարանի աշխատակազմի ներքին գործավարության կարգը հաստատելու մասին» N 747-Ն որոշման հիման վրա,<sup>28</sup> որով սահմանվում են փաստաթղթերի ընդունումը և վարչական վարույթի իրականացման գործընթացը, պաշտոնական փաստաթղթերի պատրաստման, դրանց կապակցությամբ տրված հանձնարարականների կատարման նկատմամբ հսկողության և վերահսկողության կազմակերպման ու իրականացման, Երևանի քաղաքապետի որոշումների և կարգադրությունների նախագծերի նախապատրաստման ու ընդունման, փաստաթղթերի արխիվացման ու պահպանման, արխիվից փաստաթղթերի պատճենների տրամադրման կարգը:

Քաղաքապետարանի նորմատիվ իրավական ակտերի հետ մեկտեղ կարևոր դեր են խաղում առանձին կառուցվածքային ստորաբաժանումների գործունեությունը կարգավորող փաստաթղթերը: Վերջիններս պարունակում են կանոնակարգեր կառուցվածքային ստորաբաժանումների և աշխատողների աշխատանքի նկարագրության վերաբերյալ:

Կանոնակարգերին համապատասխանելը թույլ է տալիս հստակ սահմանել կառավարման մակարդակների և գերատեսչությունների միջև հորիզո-

<sup>27</sup> Տե՛ս նույն տեղը:

<sup>28</sup> Տե՛ս «Երևանի քաղաքապետարանի աշխատակազմի ներքին գործավարության կարգը հաստատելու մասին» Երևանի քաղաքապետի N 747-Ն որոշումը, 12.03.2011:

նական հաղորդակցությունը, իսկ կանոնակարգի հիման վրա կազմակերպվում են փաստաթղթերի հոսքեր:

Ինչպես ամբողջ աշխարհում, այնպես էլ Հայաստանում հանրային կառավարման կատարելագործման հիմնական ջանքերն ուղղվում են էլեկտրոնային կառավարման համակարգի ընդլայնմանն ու քաղաքացիական հասարակության տեղեկատվական ակտիվության ապահովմանը: Էլեկտրոնային կառավարման համակարգերի նպատակը տեղեկատվության էլեկտրոնային փոխանակումն է կառավարության, կառավարման այլ օղակների, քաղաքացիների և բիզնեսի միջև՝ ծառայությունների և կառավարման գործառույթների արդյունավետ իրականացման նպատակով<sup>29</sup>: Տեղեկատվական համակարգերի ներդրումն առավելապես կարևորվում է պետական, տարածքային կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմինների համատեղ աշխատանքների կատարման առումով:

Սակայն չնայած համայնքային կառավարման տեղեկատվական համակարգի գործարկմանը, տեղական ինքնակառավարման մարմինների կողմից ընդունված կառավարչական որոշումների որակը և արդյունավետությունը պայմանավորում են մի շարք գործոններ, դրանցից են՝ որոշում կայացնողի տեղեկացվածության մակարդակը, տեղեկատվական աջակցության մակարդակը, քաղաքապետարանի աշխատողների որակավորման և վերապատրաստման մակարդակը, որոշումների կայացման իրավասությունը և փորձը, քաղաքապետարանի աշխատողների գործունեության կազմակերպումը, բնակչության մասնակցության աստիճանը տեղական ինքնակառավարման մարմինների կառավարման որոշումների մշակմանը, որոշում կայացնողի պատասխանատվության աստիճանն ընդունված որոշման արդյունքի համար և այլն:

Այսպիսով՝ կարող ենք ասել, որ կառավարչական որոշումների մշակման և իրագործման գործընթացում առանձնակի կարևորվում է մարդկային ներուժի և մասնագիտական որակավորման հիմնահարցը: Այս առումով, ակնհայտ է, որ ՏԻՄ-ի աշխատակիցներին, իրենց պարտականությունները պատշաճ կերպով կատարելու համար, մասնագիտական գիտելիքներից և կարողություններից բացի անհրաժեշտ են ժամանակակից պահանջներին համապատասխան ՏՀՏ կիրառման հմտություններ:

Եվ չվաճ հիմնախնդրի լուծման նպատակով հարկ է պարբերաբար կազմակերպել վերապատրաստումներ, որոնք կլինեն շարունակական և կստեղծեն առաջխաղացման մեխանիզմներ՝ ինչպես նյութական, այնպես էլ ոչ նյութական՝ հաշվի առնելով աշխատանքային փորձառությունը և ՏՀՏ կիրառման աստիճանը:

Հաջորդ կարևոր գործոնը բնակչության մասնակցությունն է որոշումների կայացմանը: Ռազմավարական որոշումների հետ կապված հարցերի վերաբերյալ բնակչության և շահագրգիռ խմբերի տեղեկացվածության համար ևս օգտագործվում են համացանցի հնարավորությունները. Երևանի քաղաքապետարանի կայքում հրապարակվում են նյութերի և փաստաթղթերի

<sup>29</sup> Տե՛ս Սուվարյան Յու.Մ., Սարգսյան Վ.Ա., Հայրապետյան Ռ.Ա., Ասատրյանց Ս.Ա., Քոչարյան Մ.Ռ., Հանրային կառավարումը Հայաստանի Հանրապետությունում. զարգացման ընթացքը և բարեփոխման գերակայությունները, Եր., «Տնտեսագետ», 2018, էջ 218:

տեքստեր, որոնց հիման վրա կայացվում են ռազմավարական որոշումներ, սոցիալ-տնտեսական զարգացման տարբեր ոլորտներում ռազմավարական որոշումներ պարունակող պատրաստված և հաստատված փաստաթղթերը նույնպես տեղադրվում են այստեղ:

Տեղական ինքնակառավարմանն առնչվող օրենսդրական և ենթօրենսդրական կարևորագույն նախաձեռնությունների և նախագծերի հանրային բաց լսումները և քննարկումները իրավական ակտերի նախագծերի մասին շահագրգիռ ֆիզիկական և իրավաբանական անձանց իրազեկման, ինչպես նաև նրանց կարծիքների հավաքման աշխատանքների կարևորագույն հատվածն է:

Երևան քաղաքում որոշումների ընդունման համակարգի առանձնահատկությունն այն է, որ նախքան ռազմավարական որոշումներ կայացնելը անցկացվում են հասարակության հետ բաց քննարկումներ, հաշվի է առնվում հասարակության այն մասի կարծիքը, որը շահագրգռված է և ցանկանում է մասնակցություն ունենալ որոշումների ընդունմանը: Աշխատանքներ են տարվում հասարակության՝ ռազմավարական որոշումների կայացման մեջ մասնակցությունն առավել մեծացնելու ուղղությամբ:

Սակայն կարևոր է հաշվի առնել այն հանգամանքը, որ բնակչությունը միասեռ չէ, խմբավորված է ըստ տարբեր բնութագրերի, ուստի մշակման և որոշումների կայացման գործընթացում պետք է ներգրավված լինեն տարբեր տարիքային խմբերի ներկայացուցիչներ, տարբեր կրթական մակարդակ և սոցիալ-տնտեսական ու ընտանեկան կարգավիճակ ունեցող անձինք:

Կառավարչական արդյունավետ որոշումներ մշակելու և իրականացնելու համար անհրաժեշտ է Երևանի քաղաքապետարանում ձևավորել այդ որոշումների քննարկմանն ու իրագործմանը մասնակցող գործարար շրջանակների և բնակչության ակտիվ մաս:

Հասարակության ներգրավումը ռազմավարական որոշումների կայացման գործընթացում միաժամանակ տեղական համայնքի ձևավորման և զարգացման գործընթաց է: Բնակչությունը դառնում է քաղաքի ինքնազարգացման բնական աղբյուր՝ քաղաքացիների գործունեության դրսևորման այնպիսի ձևով, որը ստեղծվում է որպես քաղաքացիական նախաձեռնություն: Սակայն հասարակությունը պետք է ակտիվորեն ներգրավված լինի ոչ միայն ռազմավարական որոշումների մշակման գործընթացում, այլև մասնակցի դրանց իրականացմանը:

ՏԻՄ-ում բնակչության մասնակցության ձևերի բարելավումը հետադարձ կապի արդյունավետության բարձրացման հիմք կդառնա, և դա, իր հերթին, կբարձրացնի տեղական իշխանությունների կայացրած որոշումների որակը: Հետադարձ կապը պահպանում է համայնքի անդամների մեծ մասի՝ տեղական ինքնակառավարման մարմիններում «ներկայության» ազդեցությունը: Հետադարձ կապի մեջ ամենակարևորը ինքնակառավարման սոցիալական բնույթն է: Արդյունավետ որոշումներ կայացնելու համար կառավարման մարմինները և պաշտոնատար անձինք պարտավոր են խթանել բնակչության մասնակցությունը տեղական ինքնակառավարման իրականացմանը:

**Եզրակացություններ:** Այսպիսով՝ կառավարչական որոշումը, ըստ էության, իշխանություն գործադրելու և որոշակի սոցիալական շահեր բավարարելու

միջոց է, իսկ առանձնահատկությունն էլ այն է, որ դա ոչ թե մասնավոր, այլ բարդ սոցիալական նշանակություն ունի:

Յուրաքանչյուր մարդ իր կյանքի ընթացքում ընդունում և իրագործում է բազմաթիվ որոշումներ, որոնք, սակայն, առօրեական են, բայց, երբեմն կան դեպքեր, երբ կայացրած որոշումները կարող են իրենց հետքը թողնել մարդկանց հետագա կյանքի վրա: Եթե համեմատելու լինենք առօրյա ու պետական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման համակարգերում կայացվող որոշումները, ապա կտեսնենք, որ դրանք էականորեն տարբերվում են բոլոր առումներով՝ թե՛ իրենց բնույթով, թե՛ կառուցվածքով, թե՛ որոշման ընդունման ընթացակարգով և, իհարկե, ազդեցությամբ:

Երևան քաղաքում որոշումների ընդունման գործընթացը բարդ, աշխատատար, ժամանակատար և բավական պատասխանատու գործընթաց է, որն անցնում է բազմաթիվ փուլերով: Այստեղ որոշումներն ընդունվում են Սահմանադրության, օրենքների, այլ իրավական ակտերի և տեղական ինքնակառավարման մարմնի կանոնադրության հիման վրա:

Կառավարչական որոշումների մշակումն ու ընդունումն անցնում է մի քանի փոխկապակցված փուլերով, և որևէ փուլում թույլ տրված սխալը հետագայում կարող է հանգեցնել մի շարք բարդությունների: Կառավարչական որոշումների իրագործումը դրանց ընդունման տրամաբանական շարունակությունն ու ավարտն է, այդ իսկ պատճառով անհրաժեշտ է գործընթացը պատշաճ կազմակերպել, իրականացնել վերահսկողություն և վերջում գնահատել ստացված արդյունքները՝ համեմատելով դրանք սպասվող արդյունքների հետ:

Տեղական ինքնակառավարման համակարգի մարմիններում որոշումների ընդունման և իրագործման ընթացակարգը տարբերվում է մասնավոր կազմակերպություններում ընդունվող կառավարչական որոշումներից, քանի որ առաջինում որոշումների ընդունման ընթացակարգը սահմանվում է ներքին գործավարության կարգով, այսինքն՝ գոյություն ունեն հստակ պահանջներ, որոնց խախտումն անթույլատրելի է:

### Օգտագործված գրականություն

1. «Երևան քաղաքում տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքը, 26.12.2008:
2. «Նորմատիվ իրավական ակտերի մասին» Հայաստանի Հանրապետության օրենքը, 21.03.2018:
3. «Տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքը, 07.05.2002:
4. «Երևանի քաղաքապետարանի աշխատակազմի ներքին գործավարության կարգը հաստատելու մասին» Երևանի քաղաքապետի N 747-Ն որոշումը, 12.03. 2011:
5. «Երևան քաղաքի ավագանու կանոնակարգը ընդունելու մասին» ՀՀ Երևան քաղաքի ավագանու 18 հունիսի 2009 թ. N 1-Ն որոշումը, <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=131057>
6. Աճեմժոլու Ս., Ռոբինսոն Զ.Ա., Ինչու են ձախողվում պետությունները, Եր., «Անտարես», 2018:

7. Մենեջմենթ, Յու.Մ. Սովարյանի ընդհանուր խմբագրությամբ, Եր., «Տնտեսագետ», 2016:
8. Սովարյան Յու., Սարգսյան Վ., Կառավարչական որոշումների տեսության հարցերի շուրջ, «Լրաբեր հասարակական գիտությունների», 2 (659), 2020, <http://lraber.asj-oa.am/7003/1/130.pdf>
9. Սովարյան Յու. Մ., Սարգսյան Վ. Ա., Հայրապետյան Ռ. Ա., Ասատրյանց Ս. Ա., Քոչարյան Մ. Ռ., Հանրային կառավարումը Հայաստանի Հանրապետությունում. զարգացման ընթացքը և բարեփոխման գերակայությունները, Եր., «Տնտեսագետ», 2018:
10. Իրավական տեղեկատվական կենտրոնի պաշտոնական կայքէջ՝ [www.irtek.am](http://www.irtek.am)
11. Հայաստանի իրավական տեղեկատվական համակարգի պաշտոնական կայքէջ՝ [www.arlis.am](http://www.arlis.am)
12. Հայաստանի վիճակագրական կոմիտեի պաշտոնական կայքէջ՝ [www.armstat.am](http://www.armstat.am)
13. Երևանի քաղաքապետարանի պաշտոնական կայքէջ՝ [www.yerevan.am](http://www.yerevan.am)
14. Երևան քաղաքի կառավարման տեխնոլոգիաների կենտրոնի պաշտոնական կայքէջ՝ [www.tmcys.yerevan.am](http://www.tmcys.yerevan.am)
15. Дафт Р., Менеджмент, 6-е изд. / пер. с англ. – СПб.: Питер, ил. – (Серия «Классика МВА»), 2006.
16. Злобина Н.В., Управленческие решения: учебное пособие. Тамбов, изд. Тамб. гос. техн. ун-та, 2007.
17. Кунц Г., О’Доннел С., Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Том 1 /пер. с англ., общая редакция и предисловие академика Д.М. Гвишиани/. М.: «Прогресс», 1981.
18. Охотский Е.В., Государственное управление в современной России/ учебно-методический комплекс/. М.: МГИМО(У) МИД России, 2008.
19. Пирогова Е. В., Управленческие решения: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2010.
20. Управленческие решения в системе государственного и муниципального управления: учебник / Ю.В. Рагулина, Н.А. Завалько, В.О. Кожина/. М.: РУСАЙНС, 2019.
21. Фатхутдинов Р.А., Управленческие решения /учебник, 5-е изд., перераб. и доп./ . М.: ИНФРА-М, 2002.
22. Drucker P., The effective executive: The definitive guide to getting the right things done (Harperbusiness Essentials), 2006.
23. Duke A., Thinking in bets: Making smarter decisions when you don't have all the facts, portfolio, 2018.
24. Mescon M., Khedouri F., Albert M., Management, Addison-Wesley Educational Publishers, 1988.
25. Schwartz B., The paradox of choice: Ecco, 2016.

**ՏԱՐԳԻՏ ԱՏԱՏՐՅԱՆԸ**

*Доцент кафедры менеджмента АГЭУ,  
кандидат экономических наук*

**ՄԱՐԻԱՆԱ ԿՕՇԱՐՅԱՆ**

*Старший преподаватель кафедры менеджмента АГЭУ,  
кандидат экономических наук*

***Процесс принятия решений в органах местного самоуправления и возможности улучшения системы в г. Ереване.***

– В процессе управления принимается множество решений, относящихся к разным сферам деятельности. Органы государственного управления и местного самоуправления в пределах своих полномочий оказывают косвенное и прямое управленческое воздействие.

Выработка эффективных управленческих решений в органах местного самоуправления, а также их реализация являются одним из важнейших факторов стабильности и успешного развития общин. Поэтому вопрос повышения качества управленческих решений в органах местного самоуправления всегда актуален и имеет первостепенное значение. Кроме того, актуальность изучаемой проблемы обусловлена тем, что в современном быстро меняющемся мире иногда необходимо принимать решения, соответствующие развитию мировой экономики, но при этом принятие решений должно быть своевременным и максимально эффективным.

В данной статье проанализирован процесс принятия и реализации управленческих решений в органах местного самоуправления, а основное внимание уделено повышению эффективности процесса принятия решений в г. Ереване.

**Ключевые слова:** *управленческое решение, местное самоуправление, эффективность, процесс управления.*

JEL: H79, D81

DOI: 10.52174/1829-0280\_2021\_4\_80

**SARGIS ASATRYANTS**

*Associate Professor of the Chair of Management of ASUE,  
PhD in Economics*

**MARIANA QOCHARYAN**

*Senior Lecturer of the Chair of Management of ASUE,  
PhD in Economics*

***Decision-Making Process in Local Authorities and Opportunities to Implement the System in Yerevan.***

– In the management process, there are many decisions being made, which are usually directed to various areas. In public administration and local authorities there are legislative and

executive entities, which indirectly and directly have their administrative influence within the scope of their power. The development of effective administrative decisions in local authorities, as well as their implementation, are the most important factors for the stability and successful development of the communities. This is why the issue of improving the quality of administrative decisions in local authorities is always been urgent and is still of huge importance. The studied issue is exigent, because in today's rapidly changing world it is necessary to make decisions that are aligned with the development of the world economy, and at the same time decision-making should not be out of date and should be as effective as possible. The paper examines the process of implementation of administrative decision-making in local authorities and the main reference is about raising the efficiency of the decision-making process in Yerevan.

**Keywords:** *management decision, local self-government, efficiency, management process.*

JEL: H79, D81

DOI: 10.52174/1829-0280\_2021\_4\_80