

ԵՐԵՎԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

ԹԵՎՈՍՅԱՆ ՍԱՐԳԻՍ ԽԱՉԱՏՈՒՐԻ

**ՀԱՆՐԱՅԻՆ ՖԻՆԱՆՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՈԼՈՐՏՈՒՄ
ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԲԱՐԵԼԱՎՄԱՆ
ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՈՒՂԻՆԵՐԸ
(ՀՀ ՕՐԻՆԱԿՈՎ)**

Ը.00.02 - «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում»
մասնագիտությամբ տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի
հայցման համար

ՍԵՂՄԱԳԻՐ

ԵՐԵՎԱՆ - 2026

**Ատենախոսության թեման հաստատվել է Երևանի պետական
համալսարանում**

Գիտական ղեկավար՝

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր

Աշոտ Խաչատուրի Մարկոսյան

Պաշտոնական ընդդիմախոսներ՝

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր

Սամսոն Աշոտի Դավոյան

տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ

Էլյանորա Նորայրի Մաթևոսյան

Առաջատար կազմակերպություն՝

Հայ-ռուսական համալսարան

Ատենախոսության պաշտպանությունը կայանալու է 2026թ.-ի հունիսի 5-ին,
ժամը՝ 13:30-ին, Երևանի պետական համալսարանում գործող ՀՀ ԲԿԳԿ-ի
Տնտեսագիտության 015 մասնագիտական խորհրդի նիստում:

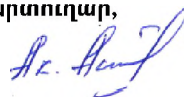
Հասցեն՝ 0025, ք. Երևան, Աբովյան փող. 52:

Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Երևանի պետական համալսարանի
գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2026 թվականի ապրիլի 27-ին:

Մասնագիտական խորհրդի գիտական քարտուղար,

տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ



Ա. Ա. Հակոբջանյան

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

Արենախոսության թեմայի արդիականությունը: Ժամանակակից աշխարհում հետզհետե ավելանում են տնտեսական հարաբերությունների բարդ շրջայական գործընթացները: Հասարակության կյանքում ներկայիս գիտական, արտադրական և տեխնոլոգիական նվաճումները ավելի ու ավելի մեծ հնարավորություններ են ստեղծում բարիքներից օգտվելու համար: Այս մթնոլորտը խտանալով՝ ստեղծում է անդադար և բարձր տեմպերով ուժգնացող մրցակցություն հասարակական կյանքի բոլոր ասպարեզներում և այդ մրցակցությունը բազմաշերտ է: Մրցակցում են անհատները՝ ժամանակի մեջ ավելի շատ բարիքներ ստեղծելու, ավելի բարեկեցիկ կյանք ստանալու համար, մրցակցում են ձեռնարկատերերը իրենց ապրանքները և ծառայությունները շուկաներում առավել ներկայանալի դարձնելու համար, մրցակցում են պետությունները առավել որակյալ հանրային բարիքներ ստեղծելու և բաշխելու համար: Այս անդադար մրցավազքում ի լրումն ռեսուրսների, դրանց ծավալների, տնօրինման և տիրապետման միջավայրի, հնարավորությունների, գիտական նվաճումների և այլ արժեքավոր ձեռքբերումների, հաղթանակի որոշիչ դերակատարություն ունի մեկ ընդհանրական կարողություն՝ ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումը, որի ազդեցության աստիճանը ներկայիս հասարակական-տնտեսական կյանքում, այն դարձնում է ամենաարդիականը: Միջազգային առևտրի և ֆինանսական գործառնությունների նորարական գործիքակազմերի առաջացմամբ և զարգացմամբ պայմանավորված՝ բազմաթիվ դրվագներում ավանդական կառավարման համակարգերը մեծապես արդիական չեն, ուստի համարժեք կառուցակարգերի ստեղծումը և կիրառումը հրամայական է արդյունավետ կառավարման համար:

Կառավարման գործընթացում վերահսկողության դերը առանձնահատուկ է, քանի որ դրանից է կախված թե արդյո՞ք այն ինչ ներկայացվում է համապատասխանում է իրականությանը: Հանրային ֆինանսների կառավարման ոլորտում վերահսկողությունը ունի որոշակի առանձնահատկություն՝ պայմանավորված այն հանգամանքով, որ հանրային ֆինանսների կառավարման գործընթացում, մասնավոր շահը փոխարինվում է հանրային շահով, ինչի արդյունքում ընդգծվում է նաև վերահսկողության դերը և արդիականությունը: Հանրային ֆինանսների կառավարման գործընթացում վերահսկողությունը միջազգային գիտական հանրության կողմից քննարկվել է տարբեր տեսանկյուններից, սակայն հիմնական ընկալումը շարունակում է մնալ՝ վերահսկողության, որպես կառավարման գործառնության դասակարգումը:

Հանրային ֆինանսների կառավարման ոլորտը անընդհատ զարգացող և փոփոխվող ոլորտ է, ուստի այս ոլորտում հետազոտությունների իրականացումը ևս շարունակական գործընթաց է: Հանրային ֆինանսների կառավարման միջոցով է պետությունը կամ համայնքը իրականացնում իր առջև դրված նպատակները՝ տրամադրելով անհրաժեշտ ֆինանսական ռեսուրսներ և ապահովելով դրանց պատշաճ օգտագործումը: ՀՀ կառավարության 2021-2026

թթ. ծրագրում կարևորվում է ռազմավարական պլանավորման և քաղաքականությունների մշակման, ինչպես նաև արդեն իսկ գործող և ապագայում ընդունվելիք ռազմավարությունների կառավարության հնգամյա ծրագրերի, միջնաժամկետ ծախսերի ծրագրերի և ամենամյա ծրագրային բյուջեի հետ համակցելու անհրաժեշտությունը: Այս ամենի հետ մեկտեղ, նույնքան կարևոր է նշված գործընթացին համահունչ և ներդաշնակ վերահսկողական կառուցակարգերի մշակումը և ներդրումը¹:

Անշուշտ, հանրային ֆինանսների արդյունավետ կառավարումը և վերահսկողությունը կարևոր են կառավարման գործընթացում, որը կայուն զարգացման և հասարակության ընդհանուր բարեկեցությանը հասնելու առանցքային ուղղություն է: Ատենախոսությունը նվիրված է հանրային ֆինանսների կառավարման գործընթացում վերահսկողական համակարգերի և գործիքակազմի կատարելագործմանը, ինչով էլ պայմանավորված է ընտրված թեմայի հրատապությունն ու արդիականությունը:

Արենախոսության նպատակները և խնդիրները: Ատենախոսության նպատակն է մշակել և ներկայացնել ՀՀ հանրային ֆինանսների կառավարման ոլորտում գործող վերահսկողության համակարգի կատարելագործման ուղիներ:

Ատենախոսության նպատակով պայմանավորված առաջադրվել են ներքոհիշյալ **խնդիրները.**

- ուսումնասիրել հանրային ֆինանսների տեսական հիմքերը և կառավարման գործընթացը, վերլուծել այդ ուղղությամբ առկա միջազգային ընկալումները և փորձը,
- վերլուծել բյուջետային գործընթացի իրականացման օրենսդրաիրավական և ինստիտուցիոնալ հիմքերը ՀՀ-ում,
- բացահայտել ՀՀ հանրային ֆինանսների կառավարման ոլորտում վերահսկողության համակարգի հիմնախնդիրները,
- մշակել բյուջետային ծրագրերի և միջոցառումների դասակարգման նոր մոտեցումներ և կառուցակարգեր՝ դրանց իրականացման գործընթացի նկատմամբ վերահսկողության համակարգի բարելավման նպատակով,
- առաջարկել բյուջետային միջոցառումների արդյունքային ցուցանիշների մշակման նոր եղանակներ և մոտեցումներ՝ դրանց նկատմամբ արդյունավետության վերահսկողության իրականացման նպատակով,
- ներկայացնել պլանավորման փուլում վերահսկողության իրականացման հիմնական ուղղությունները,
- հանրային ֆինանսների կառավարման համատեքստում դիտարկել պետական մասնակցությամբ առևտրային կազմակերպությունների դերը, բացահայտել դրանց նկատմամբ վերահսկողության գործընթացի հիմնախնդիրները,

¹ ՀՀ կառավարության 2021 թ.-ի օգոստոսի 18-ի N 1363 Ա որոշման Հավելվածի (ՀՀ կառավարության 2021-2026 թվականների ծրագրի) 6.10 կետ
<https://www.gov.am/files/docs/4586.pdf>

- մշակել պետական մասնակցությամբ առևտրային կազմակերպություններում հանրային ֆինանսների ներգրավման և կառավարման գործընթացի նկատմամբ վերահսկողության իրականացման հիմնական ուղղությունները:

Արենախոսության ուսումնասիրության օբյեկտը և առարկան: Արենախոսության ուսումնասիրության **օբյեկտը** հանրային ֆինանսների կառավարման համակարգն է, իսկ **առարկան** հանրային ֆինանսների կառավարման ոլորտում վերահսկողության համակարգը:

Արենախոսության տեսական, տեղեկատվական և մեթոդական հիմքերը: Արենախոսության համար տեսամեթոդաբանական հիմքեր են հանդիսացել տնտեսագիտական տարբեր դպրոցների ներկայացուցիչների հետազոտական աշխատությունները, տեղական և արտասահմանյան մասնագիտական գրականությունը, հանրային ֆինանսների կառավարման հիմնախնդիրներին նվիրված հրապարակումները՝ Հետազոտության համար տեղեկատվական հիմք են հանդիսացել ՀՀ օրենքները, ՀՀ կառավարության որոշումները, ՀՀ ֆինանսների նախարարության, ՀՀ վիճակագրական կոմիտեի, պետական այլ մարմինների, միջազգային կազմակերպությունների (Համաշխարհային բանկ, Արժույթի միջազգային հիմնադրամ, միջազգային հեղինակավոր աուդիտորական կազմակերպություններ) հրապարակումները, ինչպես նաև առանձին բյուջետային միջոցառումները և ծրագրերը, դրանց համար հիմք հանդիսացող ռազմավարությունները:

Հետազոտության ընթացքում կիրառվել են տնտեսավիճակագրական, համեմատական վերլուծության, համակարգային և գործոնային վերլուծության գիտական աբստրակցիայի (վերացարկման), ֆինանսատնտեսական և փորձագիտական վերլուծության մեթոդներ:

Արենախոսության գիտական նորույթը: Աշխատանքի հիմնական գիտական արդյունքները, որոնք պայմանավորված են հետազոտությունում առաջադրված խնդիրների լուծմամբ, կայանում են հետևյալում՝

- ✓ մշակվել է բյուջետային ծրագրերի և միջոցառումների նոր դասակարգում, ինչը հնարավորություն կտա ապահովել այդ ծրագրերի ֆինանսական գնահատականի և դրանց հաշվարկների հիմքում դրված բաղադրիչների միջև կապը,

- ✓ մշակվել են բյուջետային ծրագրերի և միջոցառումների համար արդյունքային ցուցանիշների սահմանման և գնահատման նոր մոտեցումներ, ինչը կնպաստի ինչպես ծրագրերի կանոնավոր գնահատմանը, այնպես էլ դրանց արդյունավետության նկատմամբ պատշաճ վերահսկողության իրականացմանը,

- ✓ վերահսկողությունը դիտարկելով որպես կառավարման յուրաքանչյուր գործառույթի նկատմամբ իրականացվող գործընթաց՝ ներկայացվել է բյուջետային միջոցառումների պլանավորման փուլում վերահսկողության իրականացման մոտեցում՝ միջոցառումների յուրաքանչյուր խմբի համար վերահսկողության իրականացման ուղղությունների մշակմամբ,

- ✓ պետական մասնակցությամբ առևտրային կազմակերպությունների դերը դիտարկվել է հանրային ֆինանսների կառավարման համատեքստում՝ մշակելով դրանց

կողմից հանրային ֆինանսների ներգրավման և կառավարման գործընթացի նկատմամբ վերահսկողության իրականացման հիմնական ուղղությունները:

Աշխատանքի գործնական նշանակությունը: Հանրային ֆինանսների կառավարման գործընթացի և վերահսկողության համակարգի կատարելագործման վերաբերյալ առաջարկությունները կարող են օգտագործվել ՀՀ օրենսդիր և գործադիր մարմինների կողմից՝ հանրապետությունում տնտեսության զարգացման, գործարար միջավայրի բարելավման և բյուջետային ծախսերի արդյունավետության բարձրացմանն ուղղված միջոցառումների համալիրի մշակման և դրա հետևողական իրականացման ընթացքում: Ստացված արդյունքները կարող են օգտակար լինել նաև նշված համակարգերում աշխատողների համար:

Արժեքախոսության արդյունքների փորձարկումը և հրապարակումները: Ատենախոսության հիմնական արդյունքները քննարկվել են ոլորտում ներգրավված տնտեսագետների և պրակտիկ աշխատողների հետ, ինչպես նաև Երևանի պետական համալսարանի կառավարման և գործարարության ամբիոնում: Ատենախոսության հիմնական արդյունքները հրապարակված են 6 գիտական հոդվածներում:

Արժեքախոսության ծավալը և կառուցվածքը: Ատենախոսությունը բաղկացած է ներածությունից, երեք գլուխներից, եզրակացություններից, օգտագործված գրականության ցանկից և հավելվածներից: Ատենախոսության տեքստը շարադրված է 134 էջերի վրա՝ առանց հավելվածների:

Ատենախոսության առաջին՝ «Հանրային ֆինանսների կառավարման ոլորտի վերահսկողության համակարգի տեսամեթոդաբանական հիմնահարցերը» գլխում ներկայացվում է «հանրային ֆինանսներ» հասկացությունը, «հանրային ֆինանսների կառավարման» նշանակությունը, ինչպես նաև հանրային ֆինանսների և վերահսկողության համակարգի վերաբերյալ միջազգային ընկալումները: Հանրային ռեսուրսները բնորոշվում են, որպես հասարակության ընդհանուր շահի պաշտպանության, ընդհանուր բարիքի ստեղծման նպատակով օգտագործվող ռեսուրսներ, իսկ դրանց ստեղծման և օգտագործման ընթացքը՝ որպես հանրային ռեսուրսների կառավարման գործընթաց:

Այս համատեքստում անդրադարձ է կատարվում հանրային ֆինանսների բովանդակությանը՝ քննարկելով փող և ֆինանսներ հասկացությունները, որտեղ փողը բնութագրվում է որպես **բարիքների չափման միավոր**, իսկ «ֆինանսները»՝ տնտեսության որևէ համակարգի, կամ տնտեսական որևէ միավորում շրջանառվող փողերի ամբողջություններ²: Ներկայացվում են ֆինանսների համար տարբեր հեղինակների կողմից տրված տարաբնույթ ձևակերպումներ, որոնց վերլուծության արդյունքում կարելի է պնդել, որ ֆինանսագիտության զարգացման

2 Սարգիս Խ. Թևոյան, «Պատմություն և լեզվաբանություն գիտական հանդես» N5(16), 2021. էջ 142
<https://generalnews.am/hv/archive/>

ընթացքում ֆինանսներ հասկացությունը ընկալվել է հենց հանրային ֆինանսների մակարդակում՝ ըստ պետական և համայնքային եկամուտների և ծախսերի:

Հանրային ֆինանսների դերը դիտարկվել է երկու հիմնական տեսանկյուններից՝ **հիմնական գործառույթի իրացման և ազդեցության**, որտեղ հիմնական գործառույթը հանրային կարիքի բավարարման ուղղված ծախսերն են, իսկ ազդեցությունը՝ այդ ծախսերի միջոցով երկրի տնտեսությանը պետության միջամտությունն:

Բյուջետային մուտքերը և բյուջետային ծախսերը իրականացվում են քաղաքականությունների միջոցով, որոնք ապահովում են մի շարք **պետական մակարդակի գործառույթներ**, ինչպիսիք են՝

1. Սոցիալական բարիքների ապահովումը,
2. Եկամտի և հարստության արդարացի բաշխումը,
3. Տնտեսական կայունության և ֆիսկալ քաղաքականության ապահովումը,

Տնտեսագետների կողմից հիմնականում առանձնացվում են բյուջետավորման հետևյալ **մոդելները**՝

ա) **վերից-վար մոդել**, որի դեպքում բյուջետային գործընթացի պատասխանատու մարմինը սահմանում է յուրաքանչյուր նախարարությանը և դրանց կողմից իրականացվող ծախսերին հասանելի ֆինանսական ռեսուրսները,

բ) **վարից-վեր մոդել**, որի դեպքում նախարարությունները ձևակերպում են իրենց ծախսային ծրագրերի առաջարկները՝ ծախսերի սահմաններում,

գ) **քննարկումների, բանակցությունների և հաշտեցման մոդել**, որի դեպքում բյուջետային հատկացումների չափերը որոշվում են առկա համախառն ռեսուրսների շրջանակներում քննարկումների և բանակցությունների միջոցով³:

Բյուջետային գործընթացները կարելի է բաժանել **չորս փուլերի**՝

- պլանավորման,
- օրենսդրական հաստատման,
- կատարողականի,
- հաշվետվողականության:

Այս մասում ներկայացվում են բյուջեների գործառույթները, բյուջետավորման տարբեր մոդելներ, ձևեր և մոտեցումներ, որոնց վերլուծության արդյունքում հանգում ենք եզրահանգման, որ հնարավոր չէ գտնել այդ գործընթացի ամենաարդյունավետ իրականացման մեթոդը, քանի որ ինչպես պնդում էր Նոբելյան մրցանակի դափնեկիր Հերբերտ Սայմոնը (1950), որոշում կայացնողների՝ բոլոր հնարավոր տարբերակները դիտարկելու ճանաչողական սահմաններ կան, ուստի իդեալական և համապարփակ համակարգ ստանալու յուրաքանչյուր մոտեցում ունի «անթերի» լինելու իր վերապահումները:

³ Anwar Shah, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank 1818 H Street, NW Washington, DC 20433, 2007

Բյուջետային համակարգի բարդ կառուցվածքը վերահսկողության տեսանկյունից մեծ խնդիրներ է առաջացնում, ուստի տարբեր երկրներում բազմիցս փորձարկվել են բյուջետային գործընթացի վերահսկողության տարբեր համակարգեր⁴:

Ասելով հանրային ֆինանսների կառավարման նկատմամբ վերահսկողություն չի կարելի պատկերացնել վերահսկողական գործառույթները իրականացնող որոշակի մարմին, որն իր գործառույթների շրջանակներում կարող է ապահովել ամբողջ գործընթացի իրականացումը: Քանի որ հանրային ֆինանսների կառավարման բարդ համակարգում վերահսկողությունը ներառում է բազմաֆունկցիոնալ գործընթացներ տարբեր մակարդակներում և պահանջում է համակարգային մոտեցման անհրաժեշտություն:

Խոսելիս ֆինանսական վերահսկողության մասին հասկացվում է առաջին հերթին աուդիտը, սակայն հանրային ֆինանսների համակարգում վերահսկողական գործառույթները չեն սահմանափակվում միայն աուդիտի գործառույթներով և իրականացվում են նաև տարբեր պետական մարմինների կողմից, տարբեր ուղղություններով՝ կախված երկրի կառավարման համակարգից:

Բյուջետային բարեփոխումների բազմաթիվ ծրագրերի հիմնական բաղադրիչն է հանդիսանում վերահսկողության և մոնիտորինգի առավել արդյունավետ կառուցակարգերի մշակումը⁵: Աշխատանքի այս մասում ներկայացվել է ինչպես միջազգային այնպես էլ հայ անվանի գիտնականների և տնտեսագետների շրջանում վերահսկողության գործառույթի վերաբերյալ մեկնաբանությունները, որոնց վերլուծության արդյունքում նախանշվում են վերահսկողության համակարգի անկատարությունը և դրա կատարելագործման անհրաժեշտությունը:

Ատենախոսության երկրորդ՝ «Հանրային ֆինանսների կառավարման ոլորտում վերահսկողության համակարգի հիմնախնդիրները ՀՀ-ում» գլխում, ուսումնասիրվել է Հայաստանի Հանրապետության ներկայիս պետական կառուցվածքին և վարչատարածքային բաժանմանը համապատասխան գործող բյուջետային համակարգը: Ներկայիս բնորոշմամբ ՀՀ հանրային ֆինանսները պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմինների սահմանադրությամբ և օրենքներով վերապահված լիազորությունների իրականացման համար ֆինանսական մուտքերն ու ելքերն են, որոնք կառավարվում են պետական և համայնքային բյուջեների միջոցով: ՀՀ-ում հանրային ֆինանսների շրջանառության շուրջ 90 տոկոսը բաժին է ընկնում պետական բյուջեին, ինչից ելնելով էլ աշխատանքում հիմնական ուսումնասիրություններն իրականացվել են պետական բյուջեի մասով:

ՀՀ-ում պետական բյուջեի կատարման գործընթացը բաժանվել է պլանավորման, կատարման և արդյունքների ամփոփման փուլերի: Ներկայացվել է պետական բյուջեի նախագծի մշակման աշխատանքների համար հիմք հանդիսացող՝ միջնաժամկետ ծախսերի

⁴ <https://www.britannica.com/money/topic/government-budget/Cash-and-unified-budgets>

⁵ Leruth, Luc, and Elisabeth Pauli. 2006. "A Principal-Agent Theory Approach to Public Expenditure Management Systems in Developing Countries." IMF Working Paper 06/204, International Monetary Fund, Washington, DC.

ծրագիրը և ծրագրային բյուջետավորման համակարգը: Անդրադարձ է կատարվել բյուջետային ծրագրերի մշակման համար ՀՀ ֆինանսների նախարարի հրամանի համաձայն սահմանված մեթոդական ցուցումներին, ռազմավարական փաստաթղթերի տեսակներին և դրանց կազմման համար սահմանված պահանջներին:

Ներկայացվել է ՀՀ-ում հանրային ֆինանսների կառավարման և վերահսկողության բազմաշերտ համակարգը՝ տարանջատելով վերահսկողական գործառույթների իրականացման երեք շերտեր, ըստ որի առաջին շերտի վերահսկողական գործառույթը իրականացնում են համապատասխան մարմինները՝ ներքին աուդիտի կամ վերահսկողություն իրականացնող ստորաբաժանումների միջոցով, երկրորդ շերտի վերահսկողական գործառույթը իրականացվում է արտաքին աուդիտի միջոցով, իսկ երրորդ շերտի վերահսկողությունը իրականացվում է գործադիր և օրենսդիր մարմինների կողմից վերահսկողական գործառույթներ իրականացնող մարմինների միջոցով:

Ուսումնասիրվել են ՀՀ-ում հանրային ֆինանսների կառավարման ոլորտում վերահսկողության համակարգի կազմակերպչական հիմնախնդիրները, ինչի շրջանակներում բացահայտվել են այնպիսի խնդիրներ, ինչպիսիք են՝

1. բյուջետային ծրագրերի և միջոցառումների արդյունքային ցուցանիշների սահմանման և գնահատման գործընթացի վերաբերյալ խնդիրները,

2. ռազմավարությունների և բյուջետային միջոցառումների կազմման նկատմամբ պլանավորման փուլում վերահսկողական համակարգերի վերաբերյալ խնդիրները:

Արդյունքային ցուցանիշների սահմանման և գնահատման գործընթացի վերաբերյալ հիմնախնդիրները բացահայտելու համար աշխատանքում վերլուծություն է իրականացվել 2021-2025 թթ. բյուջետային ծրագրերի և միջոցառումների, ինչպես նաև վերջնական արդյունքի չափորոշիչների մասով: Պայմանավորված բյուջետային միջոցառումների ծավալով ծրագրերը դիտարկվել են ընտրանքային կարգով, ինչի շրջանակներում դիտարկվել են թվով 26 բյուջետային ծրագրեր՝ շուրջ 2,655,7 մլրդ դրամ բյուջեով, որը կազմում է 2025 թ. պետական բյուջեի ծախսերի 77%-ը, որոնց թվով 237 միջոցառումների մասով դիտարկվել են 747 վերջնական արդյունքի չափորոշիչները և դրանց վերաբերյալ ներկայացվել են մեկնաբանություններ:

Արդյունքային ցուցանիշների բովանդակությունը և կատարողականի գնահատման համար կիրառելիությունը բացահայտելու նպատակով իրականացված վերլուծության արդյունքում պարզվել է, որ ցուցանիշները հիմնականում նկարագրում են միջոցառման շրջանակներում նախատեսվող գործընթացները, որոնք փաստացի արձանագրված տվյալներ են կամ կանխատեսումներ, չունեն բազային և թիրախային հստակ գնահատականներ, ուստի որպես վերջնական արդյունք կիրառելի չեն և հնարավոր չէ դրանց միջոցով դատողություններ իրականացնել ծրագրի արդյունավետության վերաբերյալ՝ արձանագրելով, որ ծրագրերի և միջոցառումների վերջնական արդյունքի իրատեսական գնահատման կառուցակարգերի և մոտեցումների բացակայությունը զրկում է

կառավարությանը միջոցառումների ընթացիկ գնահատման և շեղումների պատճառների բացահայտման, ինչպես նաև դրանց արդյունավետության նկատմամբ պատշաճ վերահսկողության իրականացման հնարավորությունից:

ՀՀ բյուջետային գործընթացի կազմակերպման գործընթացում տարբեր կառույցների դերը և դրանց լիազորությունները ուսումնասիրելու արդյունքում պարզվել է, որ վերահսկողության կառուցակարգեր հիմնականում գործում են այն փուլում, որտեղ արդեն իսկ գոյություն ունի ծախս, ինչի արդյունքում առաջ է քաշվել **բյուջեի պլանավորման փուլում վերահսկողական կառուցակարգերի անկատարության վերաբերյալ հիմնախնդիրը:**

Հիմնախնդիրը գործնական օրինակով ներկայացվել է ջրօգտագործման և գյուղատնտեսության ոլորտներում բյուջետային 2 խոշոր միջոցառումների պլանավորման գործընթացի վերլուծության միջոցով, ինչի արդյունքում պարզվել է, որ, որ մի դեպքում միջոցառումների հիմքում դրված ռազմավարությունները տարբեր մասերով չեն համապատասխանում ռազմավարական փաստաթղթերին ներկայացվող պահանջներին, կիրառված ելակետային և թիրախային տվյալները արժանահավատ և իրատեսական չեն, իսկ մյուս դեպքում առհասարակ առկա չէ ռազմավարություն, չկան սահմանված ելակետային և թիրախային չափելի տվյալներ, որոնց հիման վրա հնարավոր կլիներ գնահատել միջոցառումների արդյունավետությունը, սակայն պլանավորման փուլում վերահսկողության կառուցակարգերի բացակայության պայմաններում խնդիրները անտեսվել են:

ՀՀ-ում, ինչպես բազմաթիվ առաջավոր տնտեսություններ ունեցող այլ երկրներում բյուջետային ծախսերի մի խոշոր հատված իրականացվում է պետական մասնակցությամբ առևտրային կազմակերպությունների միջոցով, որոնց մի մասը պետական բյուջեի դեֆիցիտի հաշվին: Այս կապակցությամբ աշխատանքում ներկայացվում է պետական մասնակցությամբ առևտրային կազմակերպությունների նշանակությունը և դրանց գործունեությանն առնչվող մարտահրավերները, ինչի արդյունքում առաջ է քաշվում **պետական մասնակցությամբ առևտրային կազմակերպություններում պետական մասնակցության ընթացիկ գնահատման և կորպորատիվ կառավարման, ինչպես նաև վերահսկողության կառուցակարգերի անկատարության հիմնախնդիրը**, որը հանրային ֆինանսների կառավարման վերահսկողության համատեքստում դիտարկվել է որպես ՀՀ-ում նոր զարգացող հիմնախնդիր, պայմանավորված այն հանգամանքով, որ ՀՀ-ում ներկայումս քայլեր են իրականացվում նաև պետական մասնակցությամբ առևտրային կազմակերպություններում ֆինանսավորման այլ աղբյուրների ներգրավման ուղղությամբ, մասնավորապես պետական երաշխավորությամբ պարտատոմսերի թողարկման և արժեթղթերի շուկայում ցուցակման միջոցով բաժնետոմսերի վաճառքից ստացվող միջոցների հաշվին:

Առենախոսության երրորդ՝ «Հանրային ֆինանսների կառավարման ոլորտում վերահսկողության համակարգի կատարելագործման ուղիները ՀՀ-ում» գլխում ներկայացվում է աշխատանքում առաջ քաշված հիմնախնդիրների վերաբերյալ առաջարկվող

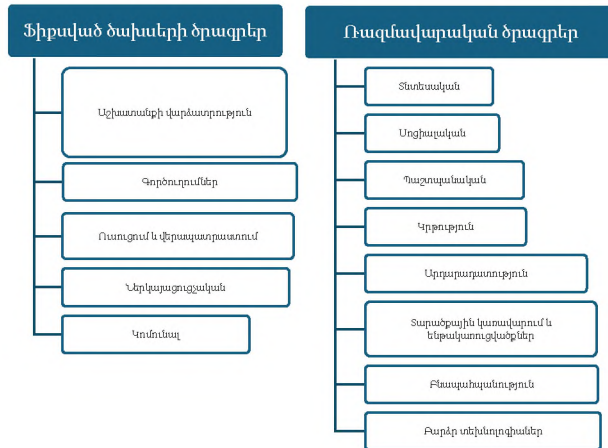
լուծումները, ինչի շրջանակներում մշակվել է բյուջետային ծրագրերի և միջոցառումների նոր դասակարգում, որին համապատասխան յուրաքանչյուր տեսակի միջոցառման համար մշակվել են արդյունքային չափորոշիչների կազմման եղանակներ և մոտեցումներ:

Ներկայումս բյուջետային միջոցառումներին վերաբերող անուղղակի ծախսերը ՀՀ պետական բյուջեում ներկայացված են որպես առանձին միջոցառումներ, մինչդեռ դրանք նախահաշվային մոտեցմամբ իրականացվող ծախսեր են: Բյուջետավորման գործող մեթոդում բացակայում է միջոցառման արդյունքի կապը դրա ֆինանսավորման ծավալի հետ, ինչի վերաբերյալ աշխատանքում ներկայացվել են օրինակներ:

Տվյալը արդյունքային չափորոշիչ համարվելու համար պետք է կապված լինի մեկ այլ բաղադրիչի հետ՝ ներկայացնելով այդ տվյալի կշիռը ընդհանուրի մեջ՝ համաթվերի տեսքով, դրանով նաև ստեղծելով արդարացի համեմատական տանելու հնարավորություններ:

Վերը նշվածը հաշվի առնելով եկանք մի համոզման, որ բյուջետային ծրագրերի ֆինանսական գնահատականների և դրանց արդյունավետ պլանավորման համակարգի ստեղծման համար ֆունդամենտալ է դրանց դասակարգումը՝ ըստ յուրաքանչյուր ծրագրի բնույթի: Այս խնդրի լուծման համար բյուջետային ծրագրերը ըստ նշանակության դասակարգվել են 2 դասի՝

1. ֆիքսված ծախսերի ծրագրեր,
2. ռազմավարական ծրագրեր:



Գծապատկեր 3. Բյուջետային միջոցառումների դասակարգումը⁶

⁶ Կազմել է ատենախոսը՝ համապատասխան տեսամեթոդաբանական վերլուծությունների հիման վրա:

Յուրաքանչյուր դասի համար առաջարկվել են վերջնական արդյունքի չափման հտարբեր կիրառական մոտեցումներ՝ տարանջատելով տվյալ միջոցառման շրջանակներում իրականացվող ծախսի տեսակները:

Աշխատանքի վարձատրություն հողվածով ծախսերի գնահատման համար որպես արդյունքային չափորոշիչ սահմանվել են գործառույթի և ծախսերի արդյունավետության ցուցանիշները:

Ա. Աշխատանքի արդյունավետության ցուցանիշը (ԱԱՑ)՝ 1 գործառույթի համար անհարժեշտ հաստիքային միավորի կշիռն է, հաշվի առնելով նաև բարդության գործակիցը.

$$\text{ԱԱՑ} = \text{ՀՏ} / \text{ԳԾ} * \text{ԳԾԻ}$$

Որտեղ՝

ԳԾ -ն գործառույթների քանակն է,

ԳԾԻ-ն գործառույթների քանակի ինդեքսն է, որը տվյալ մարմնին բաժին հասնող գործառույթների բարդության գործակիցն է և տատանվում է 1-ից 2 միջակայքում:

Հտ-ն հաստիքների քանակն է,

Որքան փոքր է ԱԱՑ ցուցանիշը, այնքան մեծ է մեկ հաստիքին բաժին ընկնող գործառույթների քանակը, հետևաբար այնքան բարձր է աշխատանքի արդյունավետությունը և հակառակը:

ԳԾԻ-ն և ԱԱՑ առավելագույն ցուցանիշները յուրաքանչյուր միավորի համար սահմանվում են կառավարության կողմից, ըստ քաղաքական առաջնահերթությունների, պաշտոնների անձնագրերի վերլուծության, որակական չափորոշիչների պահանջների գնահատականի՝ իր կողմից մշակված մեթոդաբանության համաձայն:

Բ. Ծախսերի արդյունավետության ցուցանիշը (ԾԱՑ)՝ միավոր վարձատրությանը բաժին ընկնող հաստիքների կշիռն է.

$$\text{ԾԱՑ} = \text{ՀՏ} / \text{ՎԾ}$$

Որտեղ՝

ՀՏ-ն հաստիքների քանակն է,

ՎԾ-ն վարձատրության գծով ծախսերն են (կարող են արտահայտված լինել միլիոն դրամներով):

Որքան փոքր է ԾԱՑ ցուցանիշը, այնքան մեծ է մեկ հաստիքին բաժին ընկնող վարձատրության ծախսը, հետևաբար նաև բարձր է վարձատրության գծով ծախսերի անարդյունավետության ռիսկը և հակառակը:

ԾԱՑ առավելագույն ցուցանիշները յուրաքանչյուր միավորի համար սահմանվում են կառավարության կողմից, ըստ քաղաքական առաջնահերթությունների, պաշտոնների անձնագրերի վերլուծության, որակական չափորոշիչների պահանջների գնահատականի՝ իր կողմից մշակված մեթոդաբանության համաձայն:

Այս ցուցանիշների միջոցով գնահատվում է մի դեպքում՝ նշված միավորի կողմից իրականացվող գործառույթները և այդ գործառույթների իրականացման համար անհրաժեշտ

հաստիքների հիմնավորվածությունը, մյուս դեպքում՝ վարձատրության գծով ծախսերը և այդ ծախսերի շրջանակներում ներգրավված հաստիքների հիմնավորվածությունը: Այս կերպ արդյունքային չափորոշիչներում հաշվի են առնվում ոչ միայն տվյալ միավորի կողմից կատարված գործառնությունները (օրինակ՝ ստորագրված հրամանագրերի քանակ, պատրաստված գրությունների քանակ և այլ), այլ յուրաքանչյուր գործառնության մասով ծախսված ֆինանսական և մարդկային ռեսուրսները, որոշում կայացնողների համար ապահովելով հնարավորություն ճիշտ գնահատելու վարձատրության գծով իրականացված ծախսերի հիմնավորվածությունը:

Նույնպիսի մոտեցմամբ կարելի է նաև գնահատել **գործուղումների և վերապատրաստման** ծախսերի արդյունավետության ցուցանիշները:

Ներկայացուցչական ծախսերի համար կիրառելի արդյունքային չափորոշիչ կարող է կիրառվել աշխատավարձի գծով ծախսերի որոշակի տոկոսը, որը ևս կկարգավորվի կառավարության կողմից՝ ըստ ոլորտային ազդեցության գերակայությունների:

Կոմունալ ծախսերի համար կարելի է կիրառել շենքի քառակուսի մետրի նորմատիվային հաշվարկ:

Ինչպես պատկերված է գծապատկեր 3-ում «Ռազմավարական ծրագրերի» իրականացման ծախսային ուղղությունները բաժանվել են ըստ ոլորտների:

Այս դասին դասակարգված միջոցառումների համար որպես վերջնական արդյունքի չափորոշիչ անհրաժեշտ է կիրառել այնպիսի չափորոշիչներ, որոնց միջոցով հնարավոր կլինի գնահատել այն արդյունքը, ինչին հասնում է պետությունը տվյալ միջոցառումը իրականացնելով: Նման ցուցանիշների օրինակները ըստ ոլորտային քաղաքականությունների մշակման ներկայացվում է ստորև Աղյուսակ 5-ում:

Աղյուսակ 5. Ըստ ոլորտների «Ռազմավարական ծրագրերի» համար արդյունքի չափորոշիչների օրինակներ⁷

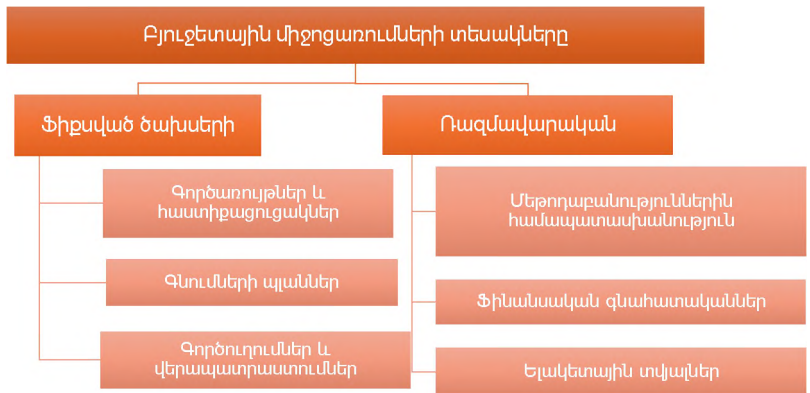
Ոլորտը	Վերջնական արդյունքի չափորոշիչ
Տնտեսական	- ՀՆԱ-ի միջին տարեկան աճ X %-ով - Արտահանման ծավալների աճ X %-ով - Գյուղատնտեսական ապրանքների արտահանման ծավալների աճ X % - Գործազրկության մակարդակ նվազում X %-ով

⁷ Կազմել է ատենախոսը՝ համապատասխան տեսամեթոդաբանական վերլուծությունների հիման վրա:

Սոցիալական	- Աղքատության մակարդակի նվազում X % - Սոցիալական նպաստների վճարման ժամանակին կատարում - Սոցիալական նպաստների տոկոսը 1 շնչին բաժին ընկնող ՀՆԱ համեմատ
Պաշտպանության	- Ձինված ուժերի նոր տեխնիկայի համալրման ծավալ X % - Պաշտպանական ենթակառուցվածքների որոշակի ստանդարտներին համապատասխանության տոկոսը X %
Կրթություն	- Ընդգրկված աշակերտների համամասնություն միջնակարգ կրթությունում - Բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում ընդունված ուսանողների թիվ - Որոշակի չափորոշիչներին համապատասխանող մրցույթներում հաղթող ուսանողների թիվը բնակաչության համեմատ - Ուսումնական հաստատությունների որոշակի ստանդարտների համապատասխանության աստիճան
Արդարադատություն	- Դատական գործերի քննության միջին տևողություն - Մեկ դատավորին բաժին հասնող գործերի քանակ
Տարածքային կառավարում և ենթակառուցվածքներ	- Վերանորոգված կամ կառուցված ճանապարհների տոկոսը - Կայուն ջրամատակարարմամբ ապահովված բնակչության տոկոս - Հանրային տրանսպորտի նորացված միջոցների ավելացում, որոշակի ստանդարտներին համապատասխանեցման տոկոս
Բնապահպանություն	- Օդի որակի բարելավում՝ վնասակար արտանետումների նվազում - Թափոնների վերամշակման մակարդակ
Բարձր տեխնոլոգիաներ	- SS ոլորտում աշխատողների թիվ բնակչության թվի համեմատ - SS ծառայությունների արտահանման աճի թիրախային նորմա - ՀՀ ԶՈՒ սպառազինության ծավալում տեղական արտադրանքի կշիռը - Ստարտափների համար պետական աջակցություն ստացած ընկերությունների թիվը

Յուրաքանչյուր միջոցառման համար վերը նշված մոտեցմամբ մշակված արդյունքային ցուցանիշների ապահովման վերաբերյալ ուսումնասիրությունները անհրաժեշտ է վերապահել անկախ մասնագիտական կառույցների, որոնք համապատասխան որակավորման մասնագետների միջոցով կտրամադրեն եզրակացություն միջոցառումների համար սահմանված արդյունքային ցուցանիշների վերաբերյալ: Այս պարագայում դրական եզրակացություն ստացած միջոցառումները կշարունակեն ֆինանսավորվել, իսկ բացասական եզրակացությունները քննարկման առարկա կդառնան վերադաս մարմիններում:

Աշխատանքի այս մասում բյուջետային միջոցառումների վերոնշյալ դասակարգմանը համաձայն՝ ներկայացվել է նաև պլանավորման փուլում վերահսկողության իրականացման կատարելագործման **մոտեցումներ և կառուցակարգեր**:



Գծապատկեր 5. Պլանավորման փուլում վերահսկողության իրականացման կառուցվածքը⁸

• «*Ֆինսված ծախսերի*» միջոցառումներն ուղղված են պետական կառավարման գործընթացների ապահովմանը, ինչպիսիք են պետական հիմնարկների և պետության կողմից ֆինանսավորվող կազմակերպությունների ապարատի պահպանման գծով ծախսերը: Դրանք հիմնականում ենթադրում են ապարատների պահպանման ծախսեր:

• «*Ռազմավարական միջոցառումները*» բխում են ոլորտների քաղաքականություններից և ուղղված են տնտեսական, սոցիալական, տարածքային, բնապահպանական, անվտանգության, արդյունաբերության, ռազմարդյունաբերության, առողջապահության, կրթության և այլ ոլորտների զարգացմանը:

Յուրաքանչյուր դասի միջոցառումների համար ներկայացվել են պլանավորման փուլում վերահսկողության հիմնական ուղղությունները՝ նկարագրելով յուրաքանչյուր ուղղությամբ իրականացման ենթակա վերահսկողական աշխատանքները:

ՀՀ առևտրային կազմակերպություններում պետական բաժնեմասի կառավարման վերահսկողության համակարգի կատարելագործման նպատակով առաջ քաշված երկու հիմնախնայնությունների համար, որոնք են՝ պետական մասնակցության ընթացիկ

⁸ Կազմվել է առենախոսը՝ համապատասխան տեսամեթոդաբանական վերլուծությունների հիման վրա:

գնահատման, ինչպես նաև պետական մասնակցությամբ ընկերությունների բյուջեների կառավարման վերահսկողության համակարգերի բացակայությունը՝ ներկայացվել են լուծման եղանակներ:

Պետական մասնակցության հիմնավորման ընթացիկ գնահատման համակարգ:

Այս համակարգի միջոցով գնահատվում է առևտրային կազմակերպություններում պետական մասնակցության անհրաժեշտությունը և հիմնավորվածությունը, ինչի շրջանակներում համապարփակ վերլուծության են ենթարկվել այն գործոնները, որոնց արդյունքում առևտրային կազմակերպությունում պետական մասնակցությունը գնահատվում է նպատակահարմար:

Նշված գործոններն են՝

- Պետական մասնակցության դերը տնտեսությունում:

Այս գործոնի վերլուծությունը իրականացվում է պետական կարգավորման դերի անհրաժեշտության գնահատականի և ալտերնատիվ սցենարների What if վերլուծության միջոցով:

- Ֆինանսատնտեսական ազդեցությունը պետական բյուջեի վրա:

Այս գործոնը գնահատելիս կիրառվում են տարբեր չափորոշիչներ, որոնք մի կողմից գնահատում են պետական մասնակցության արդյունքում պետական բյուջեի եկամուտների, իսկ մյուս կողմից ծախսերի վրա ազդեցությունը: Նշված գործոնի գնահատման համար յուրաքանչյուր տարի չափվում են հետևյալ միավորները՝

1. պետական ներդրումների վերադարձելիությունը (ROI, NPV, IRR),

2. պետության կողմից սուբսիդավորման չափի և ընկերության շահույթի հարաբերակցությունը,

3. պետական եկամուտներում տվյալ ընկերության կողմից գեներացվող զուտ շահույթի կշիռը:

- Սոցիալական և քաղաքական հիմնավորվածությունը:

- Կառավարման արդյունավետությունը:

Վերլուծությունների արդյունքում վերը նշված գործոններին որոշակի սահմանաչափում տրվում են բալային միավորներ, որոնց ազդեցության կշիռը որոշվում է պետական քաղաքականությամբ մշակված յուրաքանչյուր ոլորտի համար համապատասխան չափաբաժնով:

Գնահատման այս եղանակը թույլ կտա հիմնավորել, յուրաքանչյուր ոլորտում գործող առևտրային կազմակերպություններում պետության մասնակցության հիմնավորվածությունը և հիմք կհանդիսանա նշված կազմակերպությունների ռազմավարությունների նպատակների և ակնկալվող արդյունքների մշակման համար:

Պետական մասնակցությամբ ընկերությունների բյուջեների պլանավորման վերահսկողության համակարգ:

Պլանավորման փուլում պետական մասնակցությամբ ընկերությունների նկատմամբ վերահսկողության իրականացումը ենթադրում է ընկերությունների ռազմավարությունների, տարեկան գործարար ծրագրերի և նախահաշիվների կազմման փուլում վերահսկողության իրականացում, ինչի մասով աշխատանքում ներկայացվում են հիմնական ուղղություններ:

Պլանավորման փուլում վերահսկողությունը ներառում է՝

- Ընկերությունների ռազմավարությունների և գործարար ծրագրերի նկատմամբ վերահսկողության իրականացումը: Այս փուլում վերլուծության են ենթարկվում ընկերությունների երկարաժամկետ ռազմավարությունները, ստուգելով դրանցում ներառված տվյալների համապատասխանությունը, ճշտությունը և օրինականությունը:

- Բյուջետավորման գործընթացի վերահսկողությունը, որտեղ վերլուծություն է իրականացվում յուրաքանչյուր ծախսային հոդվածի մասով՝ դրանք համեմատելով մասնավոր սեկտորի կամ միջազգային համանման կազմակերպությունների հետ: Վերահսկողության շրջանակներում ուսումնասիրվում է ծախսային հոդվածների թույլատրելի սահմանաչափերին համապատասխանությունը, որտեղ հատկապես կարևոր են ընկերությունների թոփ մենեջմենթի վարձատրության, բոնուսների և մեոտիվացիոն, խորհրդատվական ծառայությունների ձեռքբերման, գործուղումների, ուսուցման և վերապատրաստման, մարկետինգային, ներկայացուցչական ծախսերի սահմանաչափերի կիրառումը և դրանց համապատասխանությունը:

- Ծախսերի կառուցվածքի վերլուծություն և հիմնավորվածության վերլուծություն, որտեղ բոլոր խոշոր ծախսերը, այդ թվում կապիտալ ծախսերը, ենթակառուցվածքների գծով ծախսերը, ոչ նյութական ակտիվների ուղղված ծախսերը պետք է ունենան հիմնավորում: Պետական ընկերությունները պետք է ամեն տարի հիմնավորեն իրենց ծախսերի կառուցվածքը՝ սկսելով գրոյից (Zero-Based Budgeting, ZBB), այս մեթոդը նվազեցնում է ավտոմատ ծախսերի ավելացումը՝ ստիպելով հիմնավորել ամեն նոր ծախս:

- Աշխատավարձերի և հավելավճարների վճարման, գույքով փոխհատուցման այլ միջոցներով նյութական միջոցների անարդյունավետ ծախսման սահմանափակումների կիրառումը:

Իրականացված վերլուծությունների և ուսումնասիրությունների ամփոփ արդյունքները արտացոլված են հետևյալ առավել հատկանշական եզրակացություններում:

1. Հանրային ֆինանսների կառավարման գործընթացը իրականացվում է բյուջեների միջոցով, սակայն բյուջեների գործառնությունների, մոդելների, բյուջետավորման մոտեցումների վերլուծության արդյունքում պարզ է դառնում, որ բյուջետավորման գործող կառուցակարգերը բավարար նախադրյալներ չեն ստեղծում արդյունավետ վերահսկողության համակարգի կիրառման համար, քանի որ այն հիմնականում պայմանավորված է գործող բյուջետավորման մեթոդով:

2. Միջազգային առևտրի և ֆինանսական գործառնությունների նորարական գործիքակազմերի առաջացմամբ և զարգացմամբ պայմանավորված՝ բազմաթիվ դրվագներում ավանդական կառավարման համակարգերը մեծապես արդիական չեն, ուստի համարժեք կառուցակարգերի ստեղծումը և կիրառումը հրամայական է արդյունավետ կառավարման համար:

3. Հանրային ֆինանսների կառավարման ոլորտում վերահսկողական համակարգի արդյունավետության համար չափազանց կարևոր է բյուջետային գործընթացի յուրաքանչյուր մակարդակում վերահսկողության կառուցակարգերի, մեթոդների և եղանակների սահմանումը, ինչը հնարավորություն կստեղծի իրականացնել արդյունավետ վերահսկողություն բյուջեների պլանավորման, կատարման և հաշվետվողականության մակարդակներում:

4. ՀՀ բյուջետային գործընթացի իրականացման օրենսդրաիրավական և ինստիտուցիոնալ հիմքերի ուսումնասիրության արդյունքում պարզ է դառնում, որ գործնականում վերահսկողության կառուցակարգերը գործում են հիմնականում բյուջեների կատարման փուլում, իսկ պլանավորման՝ քաղաքականությունների, ռազմավարությունների և ծրագրերի մշակման փուլերում կամ չեն գործում, կամ դրանց կառուցակարգերը ածանցյալ են և չեն կրում ինստիտուցիոնալ բնույթ: Վերահսկողությունն իրականացվում է այն փուլում, երբ արդեն իսկ գոյություն ունի ծախսերի լիազորում, մինչդեռ, հանրային ֆինանսների արդյունավետ կառավարման գործընթացում մինչ այդ իրականացվում է դրանց պլանավորման գործընթացը, որի նկատմամբ վերահսկողությունը գրեթե բացակայում է:

5. Չնայած ծրագրային բյուջետավորման համակարգի ներդրմանը բյուջետավորման գործող մոտեցումը բավարար նախադրյալներ չի ստեղծում ստուգելու բյուջետային միջոցների բաշխման համապատասխանությունը սահմանված նպատակներին և խնդիրներին, քանի որ բոլոր բյուջետային ծրագրերի և միջոցառումների համար արդյունքային չափորոշիչները սահմանվում են միևնույն մոտեցմամբ, ինչի արդյունքում առաջանում է խզում նախահաշվային մեթոդով ֆինանսավորվող միջոցառումների ֆինանսական գնահատականների և դրանց հաշվարկների հիմքում դրված բաղադրիչների միջև, ինչը խնդրահարույց է նաև դրանց արդյունավետության նկատմամբ պատշաճ վերահսկողության իրականացման տեսանկյունից:

6. Բյուջետային միջոցառումների վերլուծության արդյունքում պարզ դարձավ, որ անկախ միջոցառման բնույթից, դրանց համար շատ դեպքերում սահմանված են միանման՝ ձևական բնույթ կրող արդյունքային ցուցանիշներ և բովանդակային առումով ոչինչ չասող չափորոշիչներ, ինչը հնարավորություն չի տալիս հստակ և ճիշտ գնահատել տվյալ միջոցառման արդյունքում ստացված օգուտները:

7. Բյուջետային ծրագրերի, միջոցառումների և ռազմավարական փաստաթղթերի միջև խզման արդյունքում նախկինում հաստատված բազմաթիվ բյուջետային ծրագրեր ստանդարտացված ձևով փոխանցվում են տարեց տարի և միայն նոր ծախսային

առաջարկներն են առանձին դիտարկվում և գնահատվում: Արդյունքում, ստեղծվում է մի իրավիճակ երբ արդեն գործող ծրագրերի և միջոցառումների ընթացիկ կանոնավոր գնահատում չի իրականացվում, ինչի արդյունքում բազմաթիվ բյուջետային միջոցառումներ շարունակում են գործել և էական տեղ գրավել պետական բյուջեի ծախսային մասում, այն դեպքում, երբ գնահատված չէ դրանց արդիականությունը, արդյունավետությունը և հիմնավորվածությունը:

8. ՀՀ-ում հանրային ֆինանսների կառավարման գործընթացի նկատմամբ վերահսկողության համակարգի կազմակերպման գործընթացը կանոնակարգվում է օրենքով և դրանից բխող ենթաօրենսդրական և նորմատիվ իրավական ակտերով: Բյուջետային գործընթացի նկատմամբ վերահսկողության համակարգը ՀՀ-ում վերահսկողական գործառույթներ իրականացնող պետական մարմինների բազմաշերտ համակարգ է՝ ներքին և արտաքին աուդիտների գործառույթներ, ինչպես նաև վերահսկողական մարմինների կողմից իրականացվող վերահսկողություն: Այս շերտերից յուրաքանչյուրում իրականացվող գործառույթների և ընթացակարգերի հետազոտության արդյունքում պարզ դարձավ, որ վերահսկողական կառուցակարգերը գործում են հիմնականում կատարման և հաշվետվողականության փուլերում, այլ կերպ ասած վերահսկողությունն առկա է, երբ արդեն կա բյուջե և իրականացվել են ծախսեր, իսկ պլանավորման փուլում վերահսկողության կառուցակարգեր առկա չեն:

9. Բյուջետային 2 խոշոր՝ «Ոռոգման ծառայություններ մատուցող ընկերություններին ֆինանսական աջակցության տրամադրում» և «Գյուղատնտեսական վարկերի տոկոսադրույքների սուբսիդավորում» ծրագրերի պլանավորման գործընթացի վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ մի դեպքում միջոցառումների հիմքում դրված ռազմավարությունները տարբեր մասերով չեն համապատասխանում ռազմավարական փաստաթղթերին ներկայացվող պահանջներին՝ կիրառված ելակետային տվյալները արժանահավատ և իրատեսական չեն, իսկ մյուս դեպքում առհասարակ առկա չէ ռազմավարություն, սակայն պլանավորման փուլում վերահսկողության բացակայության պայմաններում այս խնդիրները չեն բացահայտվել: Այս ամենը գործնական օրինակով ցույց է տալիս հանրային ֆինանսների նկատմամբ պլանավորման փուլում վերահսկողության իրականացման անհրաժեշտությունը և կարևորությունը:

10. Բյուջետային ծախսերի և առևտրային կազմակերպությունների կողմից իրականացվող ծախսերի կազմակերպման առանձնահատկությունները, ինչպես նաև առևտրային կազմակերպություններում ֆինանսական միջոցների ներգրավման նորարարական գործիքների կիրառման տարածումը պահանջում է պետական մասնակցությամբ առևտրային կազմակերպություններում վերահսկողական համարժեք մոտեցումների կիրառում: Ընդհանրացնելով քննարկված մարտահրավերները առանձնացվել են ՊՄՁ պետական բաժնեմասի կառավարման երկու հիմնախնայնություններ, որոնք են՝ պետական մասնակցության ընթացիկ գնահատման համակարգի և պետական

մասնակցությամբ ընկերությունների բյուջեների կառավարման վերահսկողության համակարգերի անկատարությունը:

11. Բացահայտված հիմնախնդիրների լուծման համար աշխատանքում ներկայացվել են համապարփակ մոտեցումներ և կառուցակարգեր, ըստ որի բյուջետային ծրագրերը և միջոցառումները դասակարգելվել են նոր մոտեցմամբ՝ բաժանվելով երկու դասերի՝ ֆիքսված և ռազմավարական ծախսերի միջոցառումների, յուրաքանչյուր դասի համար ներկայացնելով համապատասխան այնպիսի արդյունքային ցուցանիշներ, որոնցով հնարավոր կլինի արժանահավատորեն գնահատել տվյալ ծրագրից ստացված օգուտները:

12. Առաջարկված մոտեցմամբ բյուջետային միջոցառումների համար արդյունքի չափորոշիչների սահմանելու կառուցակարգը հնարավորություն է ստեղծում ապահովել այդ ծրագրերի ֆինանսական գնահատականի և դրանց հաշվարկների հիմքում դրված բաղադրիչների միջև կապ և բյուջետային ծրագրերի կազմման փուլում իրականացնել համապարփակ գնահատում՝ ծրագրերը դասակարգելով ըստ առանձնահատկությունների:

13. Նոր դասակարգմամբ բյուջետային ծրագրերի համար մշակվել են արդյունքային ցուցանիշների սահմանման և գնահատման նոր մոտեցումներ, ինչը կնպաստի ինչպես ծրագրերի հիմնավորվածության կանոնավոր գնահատմանը, այնպես էլ դրանց արդյունավետության նկատմամբ պատշաճ վերահսկողության իրականացմանը: Ֆիքսված ծախսերի բյուջետային միջոցառումների համար ըստ հոդվածների մշակվել են արդյունավետության և հիմնավորվածության գնահատման արդյունքային ցուցանիշների օրինակներ, իսկ ռազմավարական ծրագրերի գնահատումը, ի տարբերություն ֆիքսված ծախսերի ծրագրերի ընգրկում է ռազմավարությունների համապատասխանության գնահատման գործընթացը, ըստ համապատասխան թիրախային արդյունքային ցուցանիշների:

14. Մշակվել է բյուջետային միջոցառումների պլանավորման փուլում վերահսկողության իրականացման նոր մոտեցում, որտեղ յուրաքանչյուր տեսակի միջոցառումների համար ներկայացվում է պլանավորման փուլում վերահսկողության իրականացման ուղղությունները, որտեղ ֆիքսված ծախսերի համար իրականացվում է վերահսկողություն նախահաշվային հոդվածների, իսկ ռազմավարական ծրագրերի համար՝ ռազմավարությամբ սահմանված բազային և թիրախային ցուցանիշների նկատմամբ:

15. Ներկայացվել են ՊՄՁ հանրային ֆինանսների ներգրավման և կառավարման գործընթացի նկատմամբ վերահսկողության իրականացման հիմնական ուղղությունները, դրանց դերակատարումը հանրային ֆինանսների կառավարման համակարգում դիրտարկելով 2 տեսանկյուններից՝

- ✓ բյուջետային ծրագրերի իրականացման և ֆինանսական գործիքների կիրառմամբ հանրային ֆինանսների ներգրավման և կառավարման տեսանկյուններից,
- ✓ որպես բյուջետային ծախսեր իրականացնող կազմակերպություններ՝ բյուջետային ծրագրերի իրականացման տեսանկյունից:

Ատենախոսության հիմնական դրույթներն ու արդյունքներն արտացոլված են հեղինակի հետևյալ հոդվածներում.

1. Tevosyan, S. (2023). BUDGET PERFORMANCE RISKS ASESMENT ISSUES IN RA. Economics, Finance and Accounting, (SI-1), pp. 121-136.
<https://doi.org/10.59503/29538009-2023.SI-1-121>
2. S.Kh. Tevosyan, “BUDGET CONTROL AS AN INSTRUMENT OF STRATEGIC PLANNING REFORM”, Bulletin of High Technology N2(26) 2023, pp. 48-56.
<https://doi.org/10.56243/18294898-2023.2-48>
3. S. Tevosyan, “THE FEATURES AND PROBLEMS OF MANAGEMENT AND OVERSIGHT OF STATE-OWNED ENTERPRISES AND SOVEREIGN FUNDS IN THE RA”, “Bulletin of Yerevan University G: Economics” Vol. 14 No. 3(42)(2023), pp. 55-67.
<https://doi.org/10.46991/BYSU:G/2023.14.3.055>
4. S.Kh. Tevosyan “THE ISSUES OF MANAGEMENT OF PUBLIC FINANCE OF THE REPUBLIC OF ARMENIA”, Bulletin of High Technology N03(17)-2021, pp. 31-41
[4.pdf \(bulletin.am\)](#)
5. A. Markosyan, S.Kh. Tevosyan “CONTROL ISSUES AT THE LEVEL OF BUDGET PLANNING AIMED AT EFFECTIVE MANAGEMENT OF PUBLIC FINANCE”, Bulletin of High Technology N03(17)-2021, pp. 42-55.
[5.pdf \(bulletin.am\)](#)
6. «Հանրային ֆինանսների նկատմամբ վերահսկողության իրականացումը պլանավորման փուլում», «Պատմություն և քաղաքականություն» գիտական հանդես, թիվ 5(16)-2021, 140-152էջ:
<https://generalnews.am/hy/archive/>

ТЕВОСЯН САРКИС ХАЧАТУРОВИЧ

**ОСНОВНЫЕ ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ НАДЗОРА В ОБЛАСТИ
УПРАВЛЕНИЯ ПУБЛИЧНЫМИ ФИНАНСАМИ
(НА ПРИМЕРЕ РА)**

Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.02 - «Экономика и управление народным хозяйством и его отраслями».

Защита диссертации состоится 5 июня 2026г. в 13:30, на заседании Специализированного совета 015 Комитета по высшему образованию и науке Республики Армения действующего в Ереванском государственном университете, по адресу: 0025, г. Ереван, ул. Х. Абовяна 52

АННОТАЦИЯ

В условиях стремительного усиления конкуренции в современной общественной жизни, обусловленного научными, производственными и технологическими достижениями, решающее значение для достижения успеха приобретает эффективное управление ресурсами, в рамках которого особую важность имеет действующая система контроля.

В связи с этим разработка и внедрение адекватных и современных механизмов становится необходимым условием обеспечения эффективного управления.

Данная работа посвящена совершенствованию системы контроля в сфере управления публичными финансами. В ее рамках исследованы понятие публичных финансов, историческая эволюция и концептуальные подходы, а также представлены международные подходы и опыт в области управления публичными финансами.

В результате проведенного исследования, на основе анализа действующей бюджетной системы, функционирующей в соответствии с текущей структурой государственного управления и административно-территориального деления Республики Армения, выявлен ряд проблем системы контроля в сфере управления публичными финансами. Также предложены соответствующие методы, подходы и механизмы, направленные на их решение.

Цель и задачи исследования: Целью диссертации является разработка и представление направлений совершенствования системы контроля, действующей в сфере управления публичными финансами Республики Армения.

В соответствии с поставленной целью в диссертации сформулированы следующие **задачи:**

- Изучить основы публичных финансов и процесс их управления, а также проанализировать существующие международные подходы и практику в данной области,

- проанализировать законодательные и институциональные основы реализации бюджетного процесса в Республике Армения,
- выявить проблемы системы контроля в сфере управления публичными финансами Республики Армения,
- разработать новые подходы и механизмы классификации бюджетных программ и мероприятий с целью совершенствования системы контроля за процессом их реализации,
- предложить новые методы и подходы к разработке результативных показателей бюджетных мероприятий с целью осуществления контроля их эффективности;
- представить основные направления контроля на этапе планирования,
- рассмотреть роль организаций с государственным участием в контексте управления публичными финансами и выявить проблемы контроля в данных организаций,
- разработать основные направления контроля за процессом управления публичными финансовыми ресурсами в коммерческих организациях с государственным участием.

Объектом исследования диссертации является система управления публичными финансами. **Предметом исследования** является проблемы совершенствования системы контроля в сфере управления публичными финансами.

Научная новизна диссертации: Основные научные результаты работы, обусловленные решением задач, поставленных в исследовании, заключаются в следующем:

- разработана новая классификация бюджетных программ и мероприятий, которая позволяет обеспечить взаимосвязь между их финансовой оценкой и компонентами, лежащими в основе соответствующих расчетов,
- предложены новые подходы к определению и оценке результативных показателей бюджетных программ и мероприятий, что способствует как регулярной оценке программ, так и осуществлению надлежащего контроля за их эффективностью,
- рассматривая контроль как процесс, осуществляемый в отношении каждой функции управления, предложен подход к реализации контроля на этапе планирования бюджетных мероприятий с разработкой направлений осуществления контроля для каждой группы мероприятий,
- роль коммерческих организаций с государственным участием рассмотрена в контексте управления публичными финансами, с разработкой основных направлений осуществления контроля за процессом привлечения и управления публичными финансовыми ресурсами данными организациями.

TEVOSYAN SARGIS KHACHATUR
BASIC WAYS OF IMPROVING THE SUPERVISION SYSTEM IN THE FIELD OF PUBLIC
FINANCE MANAGEMENT (BY EXAMPLE OF RA)

Abstract of the thesis for receiving the degree of the PhD in Economics for the specialty
08.00.02 – “Economy, the economics of its spheres and control”.

The defense of the dissertation will take place at 1:30 PM, on June 5, 2026 at the Meeting of the
Specialized Council 015 in Economics of the Higher Education and Science Committee of
the Republic of Armenia acting at the Yerevan State University, by address:
52 Abovyan str., Yerevan, 0025

ABSTRACT

This study addresses the increasing importance of efficient resource management in the context of intensifying competition driven by scientific, industrial, and technological advancements. In this regard, the role of effective control systems becomes critical.

Against the backdrop of evolving international trade and financial instruments, traditional management frameworks often prove insufficient, necessitating the development and implementation of modern and adaptive control mechanisms.

The research focuses on improving the control system within public finance management. It explores the concept of public finance, its historical evolution, and key theoretical approaches, while also incorporating international practices and perspectives.

Based on an analysis of the current budgetary system of the Republic of Armenia, aligned with its existing public administration structure and administrative-territorial organization, the study identifies key deficiencies in the control system. It further proposes relevant mechanisms and approaches aimed at enhancing the effectiveness of public finance management.

The Purpose and Objectives of the Research: The purpose of the research is to develop and present ways to improve the control system operating within the public financial management framework of the Republic of Armenia.

In line with this purpose, the following **objectives** have been set:

- to examine the theoretical foundations of public finance and the management process, as well as to analyze existing international approaches and practices in this field,
- to analyze the legal and institutional frameworks governing the implementation of the budgetary process in the Republic of Armenia,
- to identify the key issues within the control system in the field of public financial management in the Republic of Armenia,

- to develop new approaches and mechanisms for the classification of budget programs and measures aimed at improving the control system over their implementation,
- to propose new methods and approaches for developing performance indicators of budgetary measures in order to ensure effective control over their efficiency,
- to present the main directions for implementing control at the planning stage,
- to examine the role of state-owned commercial organizations within the context of public financial management and to identify issues in the control process related to these entities,
- to develop key directions for exercising control over the process of attracting and managing public financial resources in state-owned commercial organizations.

The object of the research is the public financial management system. **The subject** of the research is the issues related to improving the control system within the field of public financial management.

The scientific novelty of the dissertation: The main scientific results of the study, derived from addressing the research objectives, are as follows:

- a new classification of budget programs and measures has been developed, enabling the establishment of a linkage between their financial evaluation and the underlying components of the respective calculations,
- new approaches to the definition and evaluation of performance indicators for budget programs and measures have been proposed, contributing both to the regular assessment of such programs and to the effective implementation of proper control over their efficiency,
- by conceptualizing control as a process applied to each management function, an approach to implementing control at the planning stage of budgetary measures has been developed, including the formulation of control directions for each group of measures,
- the role of state-owned commercial organizations has been examined within the framework of public financial management, with the development of key directions for exercising control over the process of attracting and managing public financial resources by these entities.

