
ՆԱԽԱԳԾԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ ՀՀ ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ

ԱՄԱԼՅԱ ՍԱՐԻԲԵԿՅԱՆ, ՎԱՐԴՈՒՇ ԳՅՈԶԱԼՅԱՆ

Ծրագրային կառավարումն ու զարգացումը պետական կառավարման արդյունավետության տեսանկյունից ենթադրում են այնպիսի մոտեցումների ու տեխնոլոգիաների ներդրում, որոնք պահանջում են հայեցակարգային հստակ առաջնահերթությունների, ռազմավարական և մարտավարական նպատակների ամրագրում ու իրականացում: Այս առումով, անշուշտ, մեծ կարևորություն են ձեռք բերում համակարգային զարգացման հստակ տեսլականն ու դրա իրագործման գործուն մեխանիզմների նպատակաուղղված կիրարկումը: Այս գործընթացում հատկապես պետք է կարևորել նախագծերի կամ նախագծային կառավարումը¹, որպես համակարգային զարգացման և ծրագրային կառավարման առանցքային բաղադրիչ:

ՀՀ պետական կառավարման համակարգում նախագծային կառավարումը եղել և շարունակում է մնալ չօգտագործված ռեսուրս, ինչն առաջին հերթին պայմանավորված է պետական ծրագրերի մշակման ու կառավարման ստանդարտների և մոտեցումների անկատարություններով: ՀՀ Կառավարության որոշմամբ հաստատված «Հայեցակարգերի, ռազմավարությունների, ծրագրերի մշակման մեթոդական ուղեցույց»-ի նպատակն է «ապահովել միասնական մոտեցում՝ հայեցակարգերի, ռազմավարությունների, ծրագրերի կազմման գործընթացում»²: Անհրաժեշտ է նշել, որ մինչ այդ ՀՀ պետական կառավարման համակարգում հայեցակարգերը, ռազմավարություններն ու ծրագրերը մշակվել և կազմվել են հստակ ու միասնական ստանդարտների և մոտեցումների բացակայության պայմաններում: Մասնավորապես, ՀՀ

¹ Մասնագիտական գրականության մեջ «նախագծերի կառավարում» և «նախագծային կառավարում» եզրույթները համարժեքներ են: Մ. Ռազուն «Նախագծի կառավարում» բուհական դասագրքում նշում է, որ ավելի ընդունելի է համարում «Project management»-ի՝ «նախագծային կառավարում» տարբերակը, որը շեշտադրում է կառավարման կոնկրետ ուղղությունը, թեև կիրառելիության առումով ավելի հաճախ նախապատվությունը տրվում է ավանդական ձևին՝ «նախագծի կառավարում»: St u Управление проектом. Основы проектного управления: Учебник/ коллектив авторов; под ред. проф. **М.Л. Pasy**, - 4-е изд., 2018, էջ 20-21:

² Հավելված ՀՀ կառավարության 2015 թ. հունվարի 22-ի նիստի № 2 արձանագրային որոշման, հայեցակարգերի, ռազմավարությունների, ծրագրերի կազմման մեթոդական ուղեցույց, ընդհանուր դրույթներ, 1-ին կետ:

տնտեսության զարգացման հիմնական ռազմավարությունները՝ «Աղքատության հաղթահարման ռազմավարական ծրագիրը» (հավելված ՀՀ կառավարության 2003 թ. օգոստոսի 8-ի № 994-Ն որոշման), «Կայուն զարգացման ծրագիրը» (հավելված ՀՀ կառավարության 2008 թ. հոկտեմբերի 30-ի № 1207-Ն որոշման) ու «Հայաստանի Հանրապետության 2014-2025 թթ. հեռանկարային զարգացման ռազմավարական ծրագիրը» (հավելված ՀՀ կառավարության 2014 թվականի մարտի 27-ի № 442-Ն որոշման) մշակվել և կյանքի են կոչվել այնպիսի ժամանակահատվածում և պայմաններում, երբ գոյություն չի ունեցել ռազմավարությունների մշակման միասնական մոտեցում: Դա, անշուշտ, առաջացրել է ինչպես կատարման արդյունավետության գնահատման, համեմատության համադրելի ցուցանիշների կիրառման, օբյեկտիվության ապահովման, այնպես էլ այլ խնդիրների հետ կապված բարդություններ:

Նշված ուղեցույցը թեև խիստ ընդհանրական, բայց սահմանում է նշյալ փաստաթղթերը կազմելու դրույթներ, որոնք զգալիորեն նվազեցնում են կառավարման համակարգում միասնական մոտեցումների բացակայությամբ պայմանավորված խնդիրներն ու ռիսկերը:

Ըստ ուղեցույցի պետք է ներկայացվեն.

- կոնկրետ ոլորտի (խնդիրների) ուսումնասիրության արդյունքներ և առաջարկվող լուծումներ (ակտիվ կամ պասիվ) կամ լուծումներից ձեռնպահ մնալու առաջարկներ,

- նախանշված նպատակների իրագործման հիմնական ուղղությունները և միջոցառումները:

Համաձայն ուղեցույցի՝ ծրագրում պետք է նշվեն.

- միջոցառման անվանումը, նպատակը, խնդիրը և կոնկրետ ոլորտում իրականացվելիք միջոցառման նկարագիրը,

- կոնկրետ ոլորտում իրականացվելիք միջոցառման համար պատասխանատու մարմնի (համակատարողների) անվանումը,

- միջոցառման իրականացման ժամկետները,

- ֆինանսավորման աղբյուրը (ֆինանսավորող մարմին)՝ առկայության դեպքում,

- յուրաքանչյուր միջոցառման համար անհրաժեշտ ֆինանսական միջոցների չափը,

- միջոցառման իրականացման վերստուգելի չափանիշը,

- միջոցառումների իրականացմամբ ակնկալվող վերջնական արդյունքը:

Այդպիսի մոտեցում է առկա նաև վարչապետի 2019 թ. որոշմամբ հաստատված «ՀՀ կառավարության միջոցառումների ծրագրի նախագծի մշակման, քննարկման, միջոցառումների կատարման ընթացքի նկատմամբ հաշվետվությունների ներկայացման կարգի»³ մեթոդական

³ Տե՛ս Հավելված ՀՀ վարչապետի 2019 թ. մարտի 14-ի № 244-Լ որոշման:

հիմքում: Նշյալ մոտեցումն ընդունելի է, սակայն ոչ լիարժեք, քանի որ հայեցակարգ-ռազմավարություն-ծրագիր-միջոցառում շղթայում կարծես թե անտեսվում է ծրագրային կառավարման ծրագիր-նախագիծ փոխառնչությունների տրամաբանությունը: Այստեղ պարզ չէ՝ «միջոցառում» եզրույթն արդյոք ներառում է նաև նախագծի բովանդակային ընկալումը, և/կամ ինչպե՞ս տարանջատել «նախագիծ-միջոցառում» հասկացությունները, կամ նախագծերն ընդհանրապես դիտարկել լծրագրերի մշակման (ապա նաև՝ կառավարման) գործընթացում, թե՛ ոչ:

Պետական ծրագրերի մշակման և իրականացման գործընթացում ծրագիր-նախագիծ փոխառնչությունների դրսևորումները առանձնապես տեսանելի և/կամ հասանելի չեն նաև ոլորտի ինստիտուցիոնալ դաշտն ուսումնասիրելիս: Մասնավորապես, «Ռազմավարական նախաձեռնությունների կենտրոն» հիմնադրամի լուծարումից հետո կառավարության կազմում գործում է «Ծրագրերի փորձաքննության վարչությունը», որի գործունեության ոլորտները և շրջանակը ներկայացված են ՀՀ կառավարության պաշտոնական կայքում⁴: Վարչությունն ապահովում է ռազմավարական ծրագրերի մշակման մեթոդաբանության աջակցությունն ու այդ, ինչպես նաև վարկային և դրամաշնորհային միջոցների հաշվին իրականացվող ծրագրերի կատարման ուսումնասիրություններ: Այդուամենայնիվ, այդպիսի մեթոդաբանության, մասնավորապես կիրառվող գնահատման չափորոշիչների վերաբերյալ որևէ տեղեկատվություն որևէ որոնողական համակարգում հասանելի չէ: Մինչդեռ խիստ կարևոր է, որ միջոցառումների արդյունքների⁵ գնահատման չափորոշիչները լինեն ոչ միայն հստակ սահմանված, այլև թափանցիկ և հասանելի:

Պետական ծրագրերի իրականացման շրջանակում նախագծային կառավարման ներուժի չօգտագործման մասին է վկայում նաև պաշտոնական փաստաթղթերի ուսումնասիրությունը: Մասնավորապես, 2019 թ. «Պետական բյուջեի մասին ՀՀ օրենքում»⁶ որևէ տեղ չեն կիրառվել «պետական նախագիծ» ձևակերպումը և «նախագիծ» եզրույթը: Նույնը կարելի է ասել նաև «ՀՀ 2014-2025 թթ. հեռանկարային զարգացման ռազմավարական ծրագրի» մասին: Դա վկայում է, որ ՀՀ պետական կառավարման համակարգում նախագծերի կառավարման դերն ու նշանակությունը թերաթևորված են և, որպես կանոն, չեն դիտարկվում ծրագրերի արդյունավետ կառավարման բաղկացուցիչ: Այս առումով կարևոր է հստակ պատկերացնել նախագծերի և ծրագրերի հիմնական առանձնահատկություններն ու նախագծերի իրականացման տեղն ու դե-

⁴ <https://www.gov.am/am/staff-structure/info/242/>

⁵ Վարչապետի՝ նշված որոշմամբ սահմանված կարգով պարտադիր կետ է՝ ներկայացնել ինչպես ծրագրի կատարման ապահովող միջոցառումներից յուրաքանչյուրից ակնկալվող արդյունքը, այնպես էլ իրականացված ծրագրի միջոցառումների փաստացի արդյունքների գնահատումը:

⁶ <https://www.gov.am/files/docs/3124.pdf>

ըր ծրագրային կառավարման մեջ (տե՛ս աղյուսակ 1):

Աղյուսակ 1

Նախագծերի և ծրագրերի համեմատական առանձնահատկությունները⁷

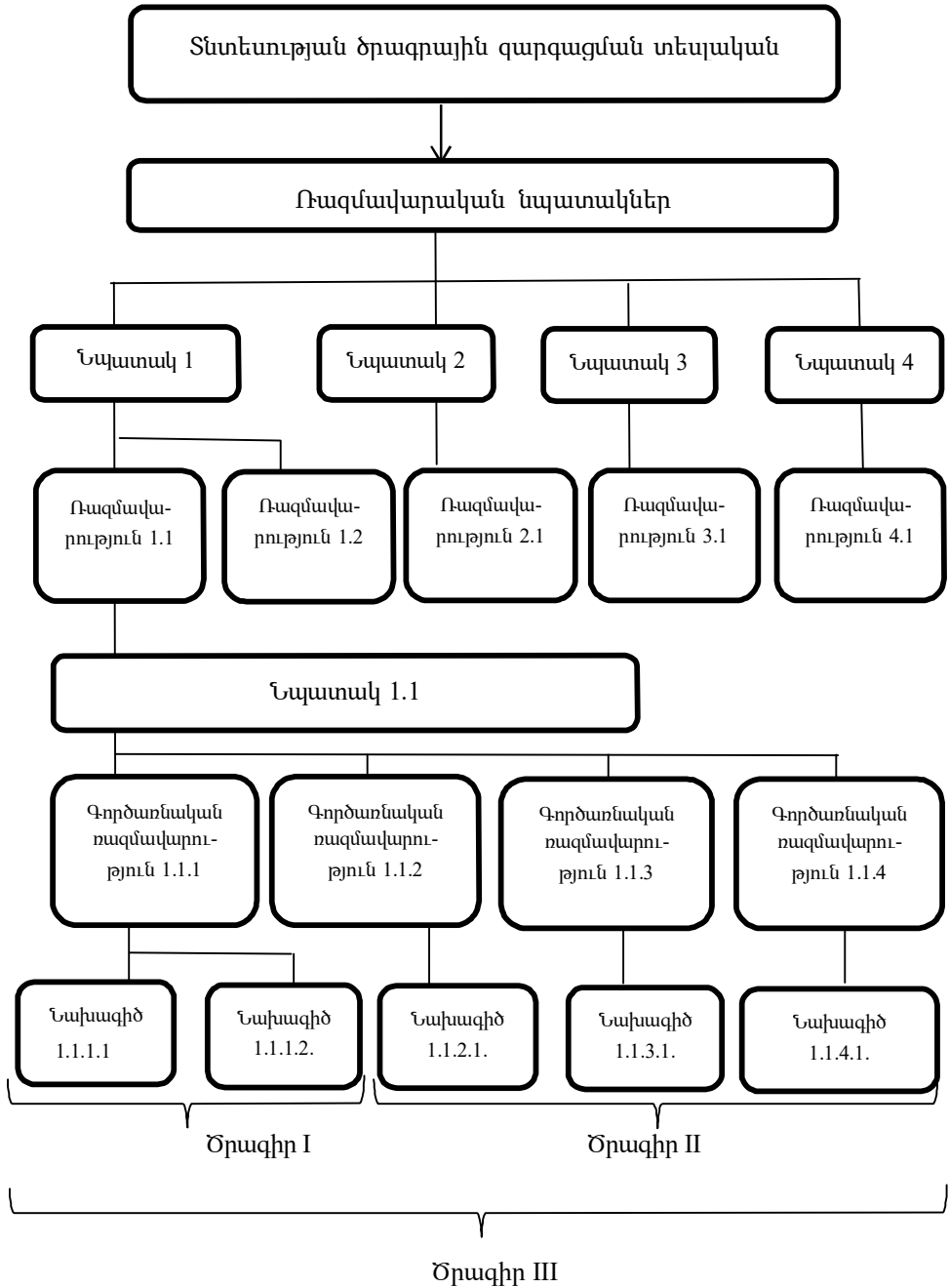
Նախագիծ	Ծրագիր
Ունի հստակ և սահմանագծված բովանդակություն, խիստ որոշակի վերջնարդյունքներ ու արտադրանք:	Ունի ավելի լայն և ոչ հստակ բովանդակություն, որը կարող է նաև փոփոխությունների ենթարկվել՝ ելնելով ռազմավարական նպատակների իրագործման հրամայականներից:
Նախագծի ղեկավարը ձգտում է նվազագույնի հասցնել նախագծի պլանից շեղումները:	Ծրագրի ղեկավարը պետք է պատրաստ լինի փոփոխությունների, դրսևորի ծրագրի իրագործման հմտություններ:
Նախագծի հաջողությունը կախված է բյուջեի կատարման, ժամկետների պահպանման և որակի ապահովման ցուցանիշներից:	Ծրագրի հաջողությունը կախված է ներդրումների հետզնաման (ROI, Return of Investments) և արդյունավետության գնահատման այլ ինտեգրալ ցուցանիշներից, նոր հնարավորությունների ստեղծման և լրացուցիչ օգուտների ձեռքբերման կարողությունից:
Կառավարման ոճի ընտրությունը միտված է նախապես սահմանված չափորոշիչներին և նախագծի պլանին առավելագույն համապատասխանությամբ:	Առաջնորդության ոճն առավելապես կենտրոնանում է հարաբերությունների կառավարման, կոնֆլիկտների լուծման, ծրագրի տարբեր շահառու կողմերի փոխհարաբերությունների քաղաքական ասպեկտների կառավարման վրա:
Նախագծի կառավարիչները ղեկավարում են տեխնիկական մասնագետների գործունեությունը:	Ծրագրերի կառավարիչները ղեկավարում են նախագծերի կառավարիչների գործունեությունը:
Նախագծի ղեկավարը թիմի լիարժեք անդամ է, որը կառավարման գործընթացում օգտագործում է իր կառավարչական լիազորությունները, գիտելիքներն ու հմտությունները:	Ծրագրի ղեկավարը առաջնորդ է, որը ապահովում է ընդհանուր տեսլականի և գերակայությունների իրագործումը:
Նախագծի ղեկավարն իրականացնում է նախագծի արդյունքների ստեղծման և փոխանցման մանրակրկիտ պլանավորում և վերահսկողություն:	Ծրագրի ղեկավարը մշակում է ավելի բարձր մակարդակի պլաններ, որոնք ապահովում են առանձին նախագծերի միջև կապը:
Նախագծի ղեկավարը վերահսկում է աշխատանքների կատարման և արդյունքների ստեղծման գործընթացները:	Ծրագրի ղեկավարը վերահսկում է նախագծերի իրականացումը՝ ելնելով ծրագրի կառավարման կառուցվածքային և համակարգային առանձնահատկություններից:

Ներկայացված ուղեցույցից պարզ է դառնում, որ նախագծերը ծրագրի անքակտելի բաղադրիչ են, որոնց իրականացման արդյունավետությունից է մեծապես կախված ամբողջական ծրագրի հաջողությունը:

Նախագծերի տեղն ու դերը ռազմավարական ծրագրային կառավարման համատեքստում ցույց է տրված նաև տնտեսության ծրագրային զարգացման ալգորիթմում (տե՛ս գծապատկեր 1):

⁷ Աղբյուրը՝ «Управление проектом. Основы проектного управления»: էջ 142-143:

Նախագծերի տեղը և դերը տնտեսության ծրագրային զարգացման
ալգորիթմում



Տնտեսության ծրագրային զարգացման առաջին՝ *քաղաքականության մակարդակը* ներառում է այն հիմնական ռազմավարական նպատակները, որոնք բխում են զարգացման տեսականից: Յուրաքանչյուր

այդպիսի նպատակը ենթադրում է մեկ կամ մի քանի ռազմավարությունների իրականացում, որոնց շրջանակներում ձևակերպվում են համապատասխան ենթանպատակներ:

Հիմնական ռազմավարություններից բխող ենթանպատակները և դրանց իրագործման ենթառազմավարությունները կազմում են զարգացման երկրորդ՝ *ռազմավարական մակարդակը*:

Երրորդ *գործառնական մակարդակում* կյանքի են կոչվում այն բոլոր նախագծերը, որոնք անհրաժեշտ են նախապես սահմանված գործառնական ռազմավարությունների իրականացման համար:

Ծրագրերը ենթադրում են փոխկապակցված նախագծերի ամբողջություն, որոնք իրագործվում են ծրագրային կառավարման շրջանակում:

Տնտեսության ծրագրային զարգացման վերոնշյալ փոխառնչությունները հաշվի առնելով՝ պետք է նշել, որ ՀՀ տնտեսության զարգացման ռազմավարությունների, մասնավորապես «Աղքատության հաղթահարման ռազմավարական ծրագրի» և «Կայուն զարգացման ծրագրի» չհաջողելու կամ ոչ լիարժեք հաջողելու պատճառների շարքում առանցքայիններից էր ռազմավարական կառավարման մեջ նախագծային մոտեցման բացակայությունը:

Հայեցակարգը՝ որպես պետական ծրագրերի մշակման և իրականացման հենքային բաղադրիչ, կարելի է ներկայացնել հետևյալ փոխառնչությունների տեսքով (տե՛ս գծապատկեր 2)։

Գծապատկեր 2

Պետական ծրագրի հայեցակարգի ձևավորման ալգորիթմը⁸



⁸ Տե՛ս «Управление проектами: Фундаментальный курс». М., Высшая школа экономики, 2013, էջ 475:

Պետական ծրագրի հիմնական նպատակներն ու առաջնահերթությունները սահմանվում են՝ հաշվի առնելով տնտեսության կամ ոլորտի զարգացման հիմնական ռազմավարական գերակայությունները, տնտեսության կառուցվածքային առանձնահատկությունները, գիտատեխնիկական և նորարարական ներուժը: Պետական ծրագրի իրականացման այլընտրանքների ընտրությունը ենթադրում է հնարավոր այլընտրանքների գնահատում՝ ելնելով պարետո-արդյունավետության չափանիշից. անհրաժեշտ է հաշվի առնել այնպիսի գործոններ, ինչպիսիք են՝

- խնդրի կարևորությունը,
- խնդրի լուծման հնարավոր ռիսկերը,
- շուկայի մեխանիզմների միջոցով խնդրի լուծման անհնարի-նությունը և պետական ծրագրի շրջանակում դրա լուծման անհրաժեշտության հիմնավորվածությունը,
- խնդրի լուծման նորարարականությունը և սոցիալ-տնտեսա-կան գործընթացների վրա դրական ազդեցությունը,
- խնդրի լուծման շրջանակում միջճյուղային կապերի ազդեցու-թյունը և դրանում բարձր տեխնոլոգիական ճյուղերի ներգրավվածու-թյան չափերը:

Պետական ծրագրի նպատակային ցուցանիշներն ու ցուցիչներն առաջին հերթին ենթադրում են արժեքի, ժամանակատարության, արտադրողականության և որակի ապահովման գնահատման գործիքա-կազմի ընտրություն: Ծրագրի բյուջետային հատկացումների հիմնա-կան ուղղությունները նախապես տրված չլինելու դեպքում ծրագրի ֆի-նանսավորման ընդհանուր ծավալների գնահատումն իրականացվում է բյուջետավորման համապատասխան մեթոդների հիման վրա՝ ելնե-լով մեկնարկային տվյալներից: Հաջորդիվ իրականացվում է ծրագրի և դրա առանձին ուղղությունների կատարման ժամկետների և փուլերի ցանցային պլանավորում՝ հաշվի առնելով առանձին նախագծերի միջև փոխառնչություններն ու առկա ռեսուրսային սահմանափակումները: Պատվիրատուների և իրականացնողների ընտրությունը կատարվում է ըստ նախապես սահմանված չափորոշիչների, և թեկնածուների շրջանակից նախապատվությունը տրվում է ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունավետության ավելի բարձր ցուցանիշներ ա-պահովող ընկերություններին:

Վերը նկարագրված շղթայում անկյունաքարային է ցանցային պլանավորման մեթոդների կիրառությունը, որի դերը ՀՀ պետական ծրագրային կառավարման համակարգում անտեսված և թերարժևոր-ված է: Ցանցային պլանավորման պարզագույն մոդելը Գանտի գրա-ֆիկն է⁹ (տե՛ս գծապատկեր 3):

⁹ Անվանվել է Ֆ. Ու. Թեյլորի հետևորդներից Ջ. Գանտի անունով, որը առաջին անգամ մշակել է ցանցային պլանավորման այս մեխանիզմը:

Գանտի գրաֆիկի ընդհանուր տեսքը¹⁰

№	Աշխատանքի բովանդակություն	Օրացույց	
		Նուսվար	Փետրվար
1	Աշխատանք a	[Horizontal bar spanning from start to mid]	
2	Աշխատանք b	[Horizontal bar spanning from mid to end]	
3	Աշխատանք c	[Horizontal bar spanning from mid to end]	
4	Աշխատանք d	[Horizontal bar spanning from mid to end]	
5	Աշխատանք e	[Horizontal bar spanning from mid to end]	
6	Աշխատանք f	[Horizontal bar spanning from mid to end]	
7	Աշխատանք g	[Horizontal bar spanning from mid to end]	
8	Աշխատանք h	[Horizontal bar spanning from mid to end]	
9	Աշխատանք i	[Horizontal bar spanning from mid to end]	
10	Աշխատանք j	[Horizontal bar spanning from mid to end]	
11	Աշխատանք k	[Horizontal bar spanning from mid to end]	
12	Աշխատանք l	[Horizontal bar spanning from mid to end]	

Ժամանակակից տեղեկատվական տեխնոլոգիաները թույլ են տալիս ամենաբարձր ճշգրտությամբ մշակել բարդ ցանցային մոդելներ, որոնք հնարավոր է կարգավորել նաև ժամանակացույցի մեջ փոփոխություններ կատարելով, ինչը Գանտի պարզ մոդելում կարող է որոշակի բարդություններ առաջացնել:

Ժամանակացույցի գործողությունների տևողությունը կանխատեսելու ընթացքում օգտագործվում են աշխատանքների բովանդակության, պահանջվող ռեսուրսների տեսակի, քանակի և օրացույցների վերաբերյալ տեղեկություններ: Գործողությունների տևողության կանխատեսումների համար պահանջվող տեղեկությունը ստացվում է ծրագրի կամ նախագծի անձնակազմի այն խմբերից կամ անհատներից, որոնք լավագույնս իրազեկ են ժամանակացուցային գործողության աշխատանքների բնույթին և բովանդակությանը: Տևողության կանխատեսումը շարունակական գործընթաց է, որը հսկում է ներդրվող տվյալների որակը և հասանելիությունը¹¹:

ՀՀ պետական կառավարման համակարգում ծրագրային կառավարման խնդիրներից է նախագծային կառավարման որակյալ մասնագետների հարցը: Հատկապես պետք է կարևորել նախագծի ղեկավարի ընտրությունն ու թիմի ձևավորումը: Այն պետք է իրականացվի ծրագրի/նախագծի՝ մարդկային ռեսուրսների կառավարման հստակ մեթոդաբանական հենքի վրա՝ ներառելով թիմի ներգրավման, զարգացման և կառավարման փուլերը: Վերջիններից յուրաքանչյուրը ենթադրում է մուտքային և ելքային հստակ տվյալներ ու ցուցանիշներ, ինչպես նաև

¹⁰ Տե՛ս «Управление проектом. Основы проектного управления...», էջ 199:
¹¹ Տե՛ս «Նախագծերի կառավարման ուղեցույց», Նախագծերի կառավարման հայկական ասոցիացիա, գլխ. խմբ.՝ Ա. Պողոսյան, Եր., 2011, էջ 148:

իրականացման գործիքակազմի ընտրության հնարավորություն¹²: Այս գործընթացները կյանքի կոչելը պետական կառավարման համակարգում կարող է ուղեկցվել «փոփոխություններին ընդդիմանալու» դասական դրսևորումներով: Այսպիսի խոչընդոտների չեզոքացումը իրականում բարդ և ժամանակատար գործընթաց է և կարող է ներառել հետևյալ գործողությունները՝

- պետական ծառայողների շրջանում նախագծերի կառավարման դասընթացների կազմակերպում,
- պետական կառավարման համակարգում նախագծերի կառավարման լիցենզավորված մասնագետների (Project management professionals, PMP) ներգրավում,
- ծրագրերի իրականացման գործընթացում նախագծերի կառավարման ժամանակակից մեթոդների կիրառում:

Ինստիտուցիոնալ մակարդակում կարևոր է ձևավորելը այնպիսի մարմին, որը պետական ծրագրերի իրականացման գործընթացում հիմնականում հետապնդի նախագծային մոտեցման ներդրման կազմակերպման և համապատասխան նախագծերի գեներացման, ինչպես նաև տեղական ինքնակառավարման մակարդակում նախագծերի իրականացման համատեքստում տեղեկատվական և մեթոդաբանական աջակցման նպատակ:

Ընդհանրացնելով վերլուծության արդյունքները՝ անհրաժեշտ է նշել, որ ՀՀ պետական կառավարման համակարգում դեռևս լիարժեք չեն օգտագործվում նախագծերի կառավարման հնարավորությունները, որի պատճառը ծրագրային զարգացման գործընթացում նախագծերի և ծրագրերի փոխազդեցությունների կարևորության թերարժևորումն է, նախագծերի կառավարման գործիքակազմի, մասնավորապես ցանցային պլանավորման մեթոդների կիրառման սահմանափակությունը, ինչպես նաև ոլորտում մասնագիտացված կառավարիչների պակասը: Այս ամենը հաշվի առնելով՝ հողվածում հիմնավորվում է ինստիտուցիոնալ կառույցի ստեղծման անհրաժեշտությունը, և առաջարկվում են դրա ձևավորման մոտեցումները, ինչի հիմնական նպատակը պետական ծրագրերի իրականացման գործընթացին աջակցելն է նախագծերի կառավարման մոտեցմամբ:

Բանալի բառեր – *պետական կառավարում, պետական ծրագիր, ծրագրային կառավարում, նախագծերի կառավարում, պետական նախագիծ, ցանցային պլանավորում, ծրագրային զարգացման հայեցակարգ, ռազմավարություն*

АМАЛЯ САРИБЕКЯН, ВАРДУШ ГЁЗАЛЯН – *Проектное управление как неиспользованный ресурс в системе государственного управления РА. – Управление проектами как ключевой компонент программного развития ещё не*

¹² Մանրամասն տե՛ս «A Guide to The Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)», Fifth Edition, Project Management Institute, 2013, էջ 255-287:

полностью используется в государственном управлении Армении. Это в первую очередь связано с несовершенством разработки государственных программ, ограниченным применением инструментов управления проектами, в частности, методов сетевого планирования, а также отсутствием специализированных проектных менеджеров в области государственного управления. С учётом этого в статье подчёркивается, что необходимо создать институциональный орган, основной целью которого будет содействие применению проектного управления при реализации государственных программ.

Ключевые слова: *государственное управление, государственная программа, программное управление, управление проектом, государственный проект, сетевое планирование, концепция программного развития, стратегия*

AMALYA SARIBEKYAN, VARDUSH GYOZALYAN – *Project Management Issues in the Public Administration System of RA.* – Project management as a key component of program development and program management is not yet fully used in the public administration system of the Republic of Armenia. This is primarily due to the imperfections of standards and approaches for the development and management of government programs, the underestimation of the importance of interactions between projects and programs in the process of program development, the limited use of project management tools, in particular, network planning methods, and the lack of specialized project managers in the field of implementation of government programs. In highlighting these issues, the authors emphasize the formation of an institutional body whose main purpose is to foster project management to the implementation of public programs.

Key words: *public administration, state program, program management, project management, state project, network planning, program development concept, strategy*

Ներկայացվել է՝ 13.02.2020

Գրախոսվել է՝ 05.03.2020

Ընդունվել է տպագրության՝ 25.05.2020