Համազասպ ԳԱԼՍՏՅԱՆ

Տնտեսագիտության թեկնածու

1989 թ. ավարտել է ԵրԺՏԻ (այժմ՝ ՀՊՏՀ) պլանատնտեսագիտական ֆակուլտետը: Սկսած 1993 թ., շուրջ 25 տարի աշխատել է ՀՀ պետական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմիններում: 2004 թ. ստացել է տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճան: 2004 թվականից դասավանդում է ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայում, Եվրոպական կրթական տարածաշրջանային ակադեմիայում և Տուրիզմի հայկական ինստիտուտում: 2019 թվականից ՀՊՏՀ «Ամբերդ» հետազոտական կենտրոնի հետազոտող է:

Երկու տասնյակից ավել գիտական, վերլուծական հոդվածների և 2 մենագրության հեղինակ է:

https://orcid.org/0000-0001-9014-5892

ԱՐՏԱՊԱՏՎԻՐԱԿՈՒՄ (ԱՈՒԹՍՈՐՍԻՆԳ).

ԵՐԵՎԱՆՅԱՆ ԻՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԿԱՄ ՍԿԶԲՈՒՆՔԻ ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՏՐԱՄԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

DOI: 10.52174/2579-2989_2022.1-28

Երբ արդեն անհնար է լարված աշխատել, սկսիր աշխատել խելացի:

Ֆիլիպ Սթենհոփ Չեստերֆիլդ

Հիմնաբառեր. *արտապատվիրակում, Երևանի քաղաքապետարան, տեղական ինքնակառավարում, քաղաքային բյուջե, ռազմավարություն, մարտավարություն*

Քաղաքային տնտեսության յուրաքանչյուր ոլորտում, հաշվի առնելով տեղեկատվական տեխնոլոգիաների զարգացման միտումները, բնակչության կյանքի որակի բարձրացում ապահովելու՝ ծառայությունների մատուցման դասական մեթոդները, կարծես թե, սպառել են իրենց: Մյուս կողմից, նոր գործիքների օգտագործմամբ կառավարման նոր մեթոդների ներդրման պարագայում առկա է ռիսկայնության բարձր աստիճան:

Այս հրատապ խնդիրը լուծելու համար անհրաժեշտ է վերանայել քաղաքային տնտեսության կառավարման հայեցակարգը, սկզբունքները, ռազմավարությունը և մարտավարությունը՝ դրանք արդյունավետորեն փոխկապակցելով քաղաքի զարգացման կարճաժամկետ և երկարաժամկետ ծրագրերի հետ:

Աշխարհի զարգացած քաղաքների կառավարման հայեցակարգերում վերոնշյալ խնդրի լուծման ամենաարդյունավետ գործիքներից է արտապատվիրակումը (աութսորսինգ): Այս սկզբունքի կիրառումն էականորեն կարող է բարելավել ծառայությունների որակը, իսկ որոշ դեպքերում՝ նպաստել համապատասխան ֆինանսական ծախսերի նվազեցմանը: Արդյունքում, արտապատվիրակման սկզբունքի կիրառմամբ քաղաքային իշխանությունները կարող են մատուցել ավելի նպատակային և արդյունավետ ծառայություններ:

Հոդվածում բյուջետային ծախսերի, ինչպես նաև բնակչությանը մատուցվող ծառայությունների արդյունավետության ուսումնասիրման հիման վրա ներկայացվել են Երևան քաղաքի ներկայիս կառավարիչների որդեգրած վերաբերմունքն արտապատվիրակման սկզբունքի նկատմամբ և այդ համատեքստում՝ բյուջետային մի քանի կարևոր ծրագրերի ֆինանսավորման փաստացի պատկերը:

Միտումները

Վերջին մի քանի տասնամյակների ընթացքում քաղաքացիներին հանրային ծառայություններ մատուցելու արդյունավետ ուղիների փնտրտուքն ավելի ու ավելի է իր վրա սևեռում տվյալ ուղղության հիմնախնդիրներն ուսումնասիրողների ուշադրությունը: Մարդակենտրոն սկզբունքով ծառայությունների մատուցման գործընթացը յուրօրինակ մարտահրավեր է դառնում պետական կամ համայնքային յուրաքանչյուր միավորի համար:

Ծառայությունների որակյալ սպասարկումը ենթադրում է մասնագիտական ներուժի, փորձի, հմտության և մոտիվացման (շահամիտվածության) առկայություն: Եվ եթե նմանօրինակ սկզբունքով մատուցվող ծառայությունները հնարավոր է ավելի արդյունավետորեն իրականացնել արտապատվիրակման եղանակով, ապա տրամաբանական է դրա կիրառումը՝ առանց անհարկի կերպով ծանրաբեռնելու սեփական ուժերը, վատնելու լրացուցիչ ժամանակ, նյութական, ոչ նյութական միջոցներ ու մարդկային որոշակի ռեսուրսներ՝ նույն արդյունքին հասնելու համար: Տեղական ինքնակառավարման դեպքում այդպիսով լուծվում է նաև աշխատանքի մասնագիտական բաժանման խնդիրը՝ խրախուսելով մի շարք ոլորտներում մասնավոր հատվածի ներուժի անմիջական ներառումն ու ակտիվ մասնակցությունը, ինչն ինքնին էական և որոշիչ դեր կարող է ունենալ այնպիսի «հավերժական» երևույթների շրջանակի նեղացման համար, ինչպիսիք են սուբյեկտիվությունը, կոռուպցիան, հովանավորչությունը, համայնքային ծառայողների քանակի ավելացումը, որոնք էլ, իրենց հերթին, հանգեցնում են հանրության ստեղծած արդյունքի աննպատակ վատնմանն ու փոշիացմանը:

Հարկ է արձանագրել, որ Եվրոպայի, Հյուսիսային Ամերիկայի, Ասիայի մի շարք զարգացած երկրներում այս գործընթացը շատ ակտիվ փուլում է և, իհարկե, ապահովում է դրական արդյունք: Համաշխարհային փորձը ցույց է տալիս, որ արտապատվիրակման կառուցակարգի ներդրմամբ հնարավոր է խնայել պետական կամ համայնքային բյուջետային միջոցների 10-ից մինչև 50%-ը[1]: Այն, բացի խնայողությունից, նպաստում է նաև բնակչությանը մատուցվող ծառայությունների, հետևապես՝ բնակչի կյանքի որակի բարձրացմանը: Կանադայի կառավարության պահանջով երկրի մի քանի քաղաքներում 2017 թվականին անցկացված հետազոտություններից պարզվել է, որ, ըստ որոշակի ծրագրերի, արտապատվիրակման սկզբունքով իրականացված համապատասխան ծառայությունների որակն ընդամենը երկու տարվա ընթացքում բարձրացել է 15-20%-ով[2]: Նմանատիպ և ավելի խոսուն ցուցանիշների ենք հանդիպում եվրոպական, ինչպես նաև Ասիայի մի շարք զարգացող երկրների քաղաքներում անցկացված հետազոտություններում[3]: Փաստորեն, շատ դեպքերում արտապատվիրակման սկզբունքը ոչ միայն նպաստում է կատարվող ծախսերի նվազեցմանը, ինչն ինքնին խրախուսելի է, այլև խթանում է մատուցվող ծառայությունների որակի բարձրացումը: Արդյունքում, համատեղվում են «հաճելին» և «օգտակարը»:

Համաշխարհային վերոնշյալ միտումների համատեքստում մայրաքաղաք Երևանի օրինակով, կատարվող ծախսերի արդյունավետության և ստացվող փաստացի արդյունքի տեսանկյունից, փորձենք հասկանալ և գնահատել այն ոլորտների կենսագործունեությունը, որոնք կարող են «տեղավորվել» արտապատվիրակման սկզբունքի շրջանակում:

Երևանյան իրողություններ

Տեղական ինքնակառավարման հայաստանյան մոդելի և, հատկապես, Երևան համայնքի կառավարման պարագայում պարզորոշ տեսանելի է քաղաքական բաղադրիչը, որն անգամ ՏԻՄ ընտրությունների ժողովրդավարական սկզբունքներով անցկացման դեպքում պարունակում է որոշակի ռիսկեր: Դրանցից հիմնականն այն է, որ իշխանության ղեկը նոր ստանձնող քաղաքական թիմը հնարավոր է՝ ունենա քաղաքի կառավարման և զար-

[1] https://euroasia-science.ru/ekonomicheskie-nauki.
[2] Журнал. Евразийский Союз Ученых. «Аутсорсинг муниципальных услуг». Выпуск IV. 2019г.
[3] https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-ispolzovaniya-autsorsinga-v-organah-gosudarstvennoy-vlasti-i-mestnogo-samoupravleniya

գացման մի տեսլական, որը ոչ միայն կարող է էականորեն տարբերվել նախորդ թիմի պատկերացումներից, այլև պարունակել հայեցակարգային անհամաձայնությունների որոշակի մասնաբաժին: Ուստի, չի բացառվում, որ ռազմավարության մշակման և որոշումների ընդունման ժամանակ սկզբունքորեն խաթարվեն մայրաքաղաքի կայուն և համաչափ զարգացմանը նպաստող որոշակի կարևորագույն ծրագրերի ընթացքն ու շարունակականությունը՝ այդպիսով զգալիորեն նվազեցնելով նախորդ թիմի՝ արդեն իսկ մշակած և մեկնարկի պատրաստ նախագծերը կյանքի կոչելու հավանականությունը: Նման գործելաոճը կարող է հիմնավորվել ինչպես օբյեկտիվ, այնպես էլ սուբյեկտիվ պատճառներով: Օբյեկտիվ պատճառներից հիմնականը համայնքի սեփական եկամտի կշիռն է ընդհանուր եկամուտների և ծախսերի մեջ (Երևանի դեպքում դա տատանվում է 20-30%-ի սահմաններում): Բյուջետային միջոցների սահմանափակությունը միշտ չէ, որ մղելու է «խիզախումների» ինքնուրույն որոշումներ ընդունելու պարագայում, հատկապես, երբ կա փորձառության և կառավարչական հմտությունների պակաս: Հաջորդը մասնագիտական «բանկն» է՝ աշխատակազմի ներուժը, մոտիվացումն ու նվիրումի աստիճանը, որոնք ունակ են դառնալու ներազդող որոշիչ գործոններ:

Միամտություն է կարծել, որ աշխատավարձի կամ պարգևավճարի բարձրացումը այն միակ կամ հիմնական խթանն է, որն ի վիճակի է ոչ մասնագետին դարձնելու մասնագետ կամ քաղաքի ցավով չապրող համայնքային ծառայողին՝ անմնացորդ նվիրումով լեցուն: Որպես կանոն, աշխատանքի նկատմամբ ոչ պարտաճանաչ վերաբերմունքը նույն աշխատողի կողմից «շղարշվում» է ցածր վարձատրության քողով: Ինչ խոսք, կատարված աշխատանքի վարձատրությունը պետք է լինի «արժանավորին՝ արժանին» սկզբունքով, սակայն այստեղ էլ առկա է համայնքային ծառայության որոշակի պաշտոնի դրույքաչափը միանման պահպանելու ոչ հիմնավոր սկզբունքը, ըստ որի՝ շատ դեպքերում նույն չափորոշիչներն են գործում նվիրյալ աշխատողի ու աշխատանքային օրվա ժամերը «մաշողի» համար:

Սուբյեկտիվ պատճառները հիմնականում քաղաքական թիմի մարդկային որակների, բարոյական սկզբունքների, գիտելիքի, փորձառության, տրամադրվածության, աշխատելաոճի տիրույթում են: Այս դեպքում լավատեսները կարող են հղում անել ժամանակի և տարիների ընթացքում դանդաղորեն ձևավորվող փորձի ձեռքբերմանը, սակայն, քաղաքային տնտեսության զարգացման առումով, դրանք կորսված տարիներ են:

Կարևոր գործոններ են նաև ներկա և նախորդ քաղաքական թիմերի տեսլականների շփման եզրերի առկայությունը, ամեն ինչ արմատապես փոխելու հավակնոտության աստիճանը, ինչպես նաև նախորդների սկզբունքների մերժման կամ դրանց ընդունման տրամաբանական կամ անտրամաբանական հիմքերի գոյությունը:

Արտապատվիրակումից «զերծ» մնացած գոտիները

Երևան համայնքի կոմունալ կարիքների սպասարկման հիմնական ուղղությունները (գազ, հոսանք, ջուր, ֆիքսված, շարժական և ինտերնետ կապ և այլն) արդեն իսկ արտապատվիրակված տիրույթում են և կառավարվում են միասնական մոտեցմամբ՝ հանրապետության մասշտաբով, ուստի, համայնքն իր բյուջեի եկամտի աղբյուրների ձևավորման, ինչպես նաև ծախսվող ֆինանսական միջոցների առումով, դրանց առնչվում է այնքանով, որքանով շարքային բաժանորդներն ու բնակիչները: Միաժամանակ, ըստ «Երևան քաղաքում տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքի, Երևանի քաղաքապետն ունի մի շարք պատվիրակված, պարտադիր և կամավոր լիազորություններ, որոնցից բխող ծառայությունների մատուցումը կազմակերպում և/կամ իրականացնում է համայնքի մարդկային ռեսուրսների ներուժով և ֆինանսական միջոցներով[4]:

Ելնելով վերոնշյալից՝ դիտարկենք պարտադիր լիազորությունների այն խումբը, որի իրականացման համար ծախսվող միջոցների հիմնական մասը ձևավորվում է սեփական եկամտի աղբյուրներից, այ-

[4] «Երևան քաղաքում տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենք, հոդված 52, https://www.arlis.am/documentview.aspx?docID=73279

սինքն՝ համայնքի բնակչի վճարած հարկերից, տուրքերից կամ տեղական այլ վճարներից[5]: Միաժամանակ նշենք, որ տարեկան բյուջեի շրջանակում նման ընթացակարգով կատարվող գործառնությունները (քաղաքաշինություն, ճանապարհաշինություն, այգիների հիմնում, բակերի բարեկարգում, կրթական, սպորտային, առողջապահական կառույցների համար կապիտալ շինարարություն, ընթացիկ վերանորոգումներ, գույքի ու սարքավորումների ձեռքբերում և այլն) այս վերլուծության տիրույթում չեն, քանի որ դրանք ունեն սահմանված և գործող գործիքակազմ: Խոսքը հիմնականում այն ոլորտների մասին է, որոնց դեպքում արտապատվիրակման սկզբունքով ծառայությունների մատուցումն արդեն իսկ ունի հաջողված պատմությունների շարք աշխարհի շատ քաղաքներում և անգամ կիրառվել է Երևան համայնքում: Մասնավորապես՝ SS նորարարական գործիքակազմով կառավարվող ժամանակակից խելացի քաղաք, հասարակական վերգետնյա տրանսպորտային ծառայությունների դյուրին և անվտանգ մատուցում, կոշտ թափոնների արդյունավետ կառավարում, կանաչ տարածքների որակյալ պահպանում և ընդլայնում, թափառող կենդանիների վնասազերծում և այլն: Այս վերլուծության մեջ ներկայացնում ենք միայն Երևան քաղաքի տարեկան բյուջեով պլանավորվող ֆինանսական միջոցներն ու մի քանի ծրագրերի պարագայում դրանց արդյունավետ ծախսման խնդիրները: Ուսումնասիրման միջակայքը վերջին 8 (2015-2022 թթ.) տարին է՝ տեսանելի դարձնելու համար նախորդ և ներկա թիմերի կողմից վարվող քաղաքականության միտումները, ինչպես նաև համադրելու ծախսերն ու մատուցվող ծառայությունների որակը:

Հաշվի առնենք նաև այն փաստը, որ ծառայության մատուցման որակական գնահատականը լայն հասկացություն է, և հաճախ ընթացիկ լուծումները կարող են ներկայացվել որպես կարևորագույն ձեռքբերումներ, սակայն դրանք ավելի շուտ անհրաժեշտ է գնահատել ոչ թե հնի ու նորի, այլ մատնանշված նորի և մարդակենտրոն սկզբունքով կառավարվող քաղաքների լավագույն փորձի համեմատության արդյունքում: Այդպիսի ձեռնածության ականատես եղանք ռուսական արտադրության հին ու նոր մարդատար «Գազելների» համեմատականի դեպքում: Իհարկե, տրամաբանական է, որ սպասարկման ու նաև անվտանգության առումով, նոր «Գազելն» ավելի շահեկան է, սակայն մայրաքաղաքի հասարակական տրանսպորտային համակարգի ընդգրկուն բարեփոխման, հատկապես՝ ուղևորափոխադրման ծավալի արդյունավետության տեսանկյունից, այն չի կարող դիտարկվել որպես մայրաքաղաքի բնակչության ուղևորափոխադրման լավագույն լուծում, քանի որ այս պարագայում ընդամենը փոխվում է որակական մեկ-երկու ցուցանիշ, մինչդեռ գերակա ու ամենակարևոր նպատակը՝ միտված քաղաքի տրանսպորտային բեռնաթափմանը, խցանումների հնարավոր չեզոքացմանը և ուղևորի որակյալ սպասարկմանը, ըստ էության, չի իրագործվում:

Նահանջ արտապատվիրակումից կամ մեկ քայլ առաջ, երկու քայլ՝ հետ

Քաղաքային ծառայությունների որակի բարձրացմանն առնչվող խնդիրների վերհանման և դրանց արդյունավետ լուծման ուղիների մատնանշման առումով, հետազոտությունների ու վերլուծությունների պակաս, կարծես թե, չկա: Պարբերաբար մշակվում են տարբեր ցուցիչներ, մշտադիտարկումների մեթոդաբանություն և ներկայացվում վերջիններիս կիրառման հնարավոր ձևեր: Սակայն, ինքնին հասկանալի է, որ այս ամենի հիմնաքարը քաղաքացու կարծիքն է, քանի որ, ըստ էության, անհնար է բնակչին «թղթի վրա» համոզել ծառայության մատուցման որակական ցուցանիշների արժանահավատության մեջ, եթե ամենօրյա ռեժիմում իր քաղաքային կենցաղում նա փաստացի տեսնում է մեկ այլ իրավիճակ:

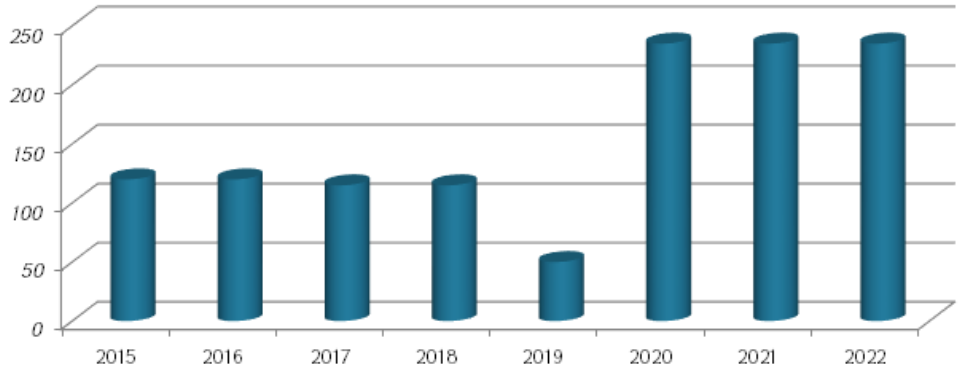
Անցնենք ծրագրերին…

Երևանում քաղաքային նախորդ իշխանության կառավարման տարիներին քաղաքացիական հասարակության տարբեր խմբերի ուշադրության կիզակետում էր թափառող կենդանիների վնասազերծման խնդիրը, որի կարգավորման համար Երևանի քաղաքապետարանը կիրառում

[4] Նույն տեղում, https://www.arlis.am/documentview.aspx?docID=73279, հոդված 73:

էր արտապատվիրակման սկզբունք՝ յուրաքանչյուր տարի ծառայության գնման գործընթացի շրջանակներում հայտարարելով հրապարակային բաց մրցույթ: Ծառայության պատշաճ մատուցման համար պետք էր պարզապես մշակել վերահսկման արդյունավետ կառուցակարգեր և չափորոշիչներ: Երևանի քաղաքապետարանը՝ մինչև 2018 թվականը ներառյալ, խնդրի կարգավորման ռազմավարությունը նախանշել էր հենց այդ ճանապարհով՝ օգտվելով մասնագիտացած կազմակերպության ծառայությունից և ապահովելով գնման գործընթացի թափանցիկություն: Եթե անգամ Երևանում տվյալ ծառայության մատուցումը բավարար մակարդակի վրա չէր, և առկա էր բնակչության իրավացի դժգոհություն, ապա տրամաբանական է, որ պետք էր չափորոշիչների հստակեցմամբ օգտագործել մրցութային գործիքակազմի ողջ «զինանոցը»՝ գործընթացն ավելի արդյունավետ դարձնելու, ինչպես նաև համակարգման և վերահսկման կառուցակարգերը կատարելագործելու նպատառումով: Իրականում, փորձ էր արվել հենց այդպես էլ լուծելու խնդիրը... Սակայն, քաղաքային ներկայիս իշխանության մոտեցման հետևանքով տեղի ունեցավ ծառայության արտապատվիրակման սկզբունքից 180 աստիճանով «շրջադարձ», և արդյունքում, մայրաքաղաքի կառավարիչների թիմը գնաց «տրորված»՝ հին և ոչ այնքան արդյունավետ ճանապարհով՝ ստեղծելով հերթական համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպությունը՝ տարբերություն հաստիքներով և գրասենյակի ու աշխատողների համար նախատեսվող ծախսերով:

Ամեն ինչ ընկալելի կլիներ, եթե այդ «շրջադարձի» արդյունքում, քանակական և որակական տեսանկյունից, ծառայության մատուցումը դառնար ավելի արդյունավետ, իսկ ծախսերը կրճատվեին: Ի վերջո, ծախսերի սահմանափակ և հիմնավոր կերպով ավելացման դեպքում անգամ նման «շրջադարձը» կարող էր համարվել հաջողված, եթե մայրաքաղաքում տեսանելիորեն փոխվեր իրավիճակը: Սակայն, ցավոք, մասնավորապես վերջին 8 տարվա պատկերը բոլորովին այլ բան է վկայում. ըստ «Թափառող կենդանիների վնասազերծում» ծրագրի բյուջետային հատկացումների՝ կարելի է ասել, որ արտապատվիրակումից հրաժարումը չի կարելի համարել ճիշտ ընտրություն, քանի որ «Թափառող կենդանիների վնասազերծման կենտրոն» նորաստեղծ ՀՈԱԿ-ի պահպանման տարեկան ծախսերը՝ 234 մլն ՀՀ դրամ կամ մոտ կես միլիոն ԱՄՆ դոլար, պարզ կրկնապատիկն են նախկինում արտապատվիրակման ճանապարհով ծառայությունների մատուցմանը հատկացվող գումարի, որը կազմում էր մոտ 120 մլն ՀՀ դրամ կամ 250 հազար ԱՄՆ դոլար: Եվ դա այն դեպքում, երբ ընդամենը մի քանի տարի առաջ կենդանիների պաշտպանության հարցերով զբաղվող մի շարք հասարակական կազմակերպություններ մայրաքաղաքում ակտիվ կերպով պայքարում էին այս ոլորտում կա-



ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 1

«Թափառող կենդանիների վնասազերծում» բյուջետային ծրագրով նախատեսվող հատկացումները 2015-2022 թթ. *(մլն ՀՀ դրամ)*[6]

[6] Ցուցանիշներն ըստ Երևանի քաղաքապետարանի Yerevan.am պաշտոնական կայքի:

ԱՂՅՈՒՍԱԿ 1

Տարեկան միջոցառումների համեմատական ցուցանիշները

«Թափառող կենդանիների վնասազերծում» ծրագիր	Միջոցառումներ (հատ)		
	ստերջացում	քնեցում	որոնց-ված դրամ
2015 թ. փաստ. ծախս՝ 91.6 մլն դրամ (պլան՝ 120.0 մլն ՀՀ դրամ)	4278	214	0
2020 թ. փաստ. ծախս՝ 183.7 մլն դրամ (պլան՝ 234.5 մլն ՀՀ դրամ)	3100	345	85
Տարբերություն	-1178	131	85

տարվող մեծ ծախսերի դեմ և իրենց ելույթներում կարծիք հայտնում ծրագրի ծախսերի կրկնակի կրճատման ու համապատասխան չափորոշիչների հստակեցմամբ և վերահսկմամբ ավելի լավ արդյունք ապահովելու մասին: Գծապատկեր 1-ում ներկայացված են նշված ծրագրի համար նախատեսվող ծախսերը վերջին 8 տարում:

Գծապատկեր 1-ի տվյալները, ինչպես նաև թափառող կենդանիների թվի փաստացի ավելացումը մայրաքաղաքում ու դրանից բխող բնակչության դժգոհությունը, մեղմ ասած, լավատեսություն չեն ներշնչում: Հետևաբար՝ կարող ենք եզրակացնել, որ, հրաժարվելով մրցութային եղանակով ծառայությունը արտապատվիրակելու քաղաքականությունից և 2020 թվականին ստեղծելով համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպություն, Երևանի ներկա կառավարիչները, ըստ էության, կատարեցին մեկ ամբողջական հետքայլ, քանի որ, բացի ծախսերի կրկնապատկումից, ոլորտում որևէ տեսանելի փոփոխություն չիրականացրին: Թերևս, բացառություն է կենդանիների պահման նոր պայմանների ստեղծումը, որը, սակայն, որևէ կերպ համադրելի չէ ծախսերի կրկնապատկման քաղաքականության հետ: Այս թեմայի դիտարկումն ամփոփենք՝ ներկայացնելով մի աղյուսակ, որտեղ արտացոլված ցուցանիշները քաղված են նշված ծրագրով կատարված աշխատանքների տարեկան հաշվետվություններից: Նշենք, որ հաշվետվությունները՝ օրենսդրությամբ սահմանված կարգով, Երևանի քաղաքապետի կողմից ներկայացվել են Երևանի ավագանուն և ընդունվել նրա կողմից[7], համաձայն որի՝ «Թափառող կենդանիների վնասազերծում» ծրագրի փաստացի ծախսերը 2020 թվականին՝ 2015 թվականի համեմատ, գրեթե կրկնապատկվել են, սակայն հիմնական միջոցառումը՝ ստերջացումը, նվազել է մոտավորապես 1/4-ով (1178 հատ)[8]:

Աղյուսակից երևում է, որ արտապատվիրակման ժամանակ (2015 թ.), այս ուղղությամբ կատարվել են ավելի քիչ ծախսեր և իրականացվել ավելի մեծաթիվ միջոցառումներ: Ակնհայտ է, որ ներկայում համայնքային կազմակերպության հատկացումները միտված են մասնագետների կամ կազմակերպության աշխատողների աշխատավարձի վճարմանը, ինչով էլ պայմանավորված է ծախսերի շեշտակի աճը: Եթե դրան ավելացնենք նաև տվյալ աշխատողներին առողջապահական փաթեթում ընդգրկելը, պարզ կլինի, որ Երևան քաղաքի բյուջեն անհարկի բեռնվել է ծրագրին առնչվող հիմնական և օժանդակ ծախսերով: Իսկ թե որքանով են կրկնապատկված ծախսերը նպաստում թափառող կենդանիների կյանքի բարելավմանը, կարծես թե, այս հարցի պատասխանն այլևս չի անհանգստացնում կենդանիների պաշտպանության հարցերով զբաղվող ՀԿ-ներին և քաղհասարակության ակտիվիստներին...

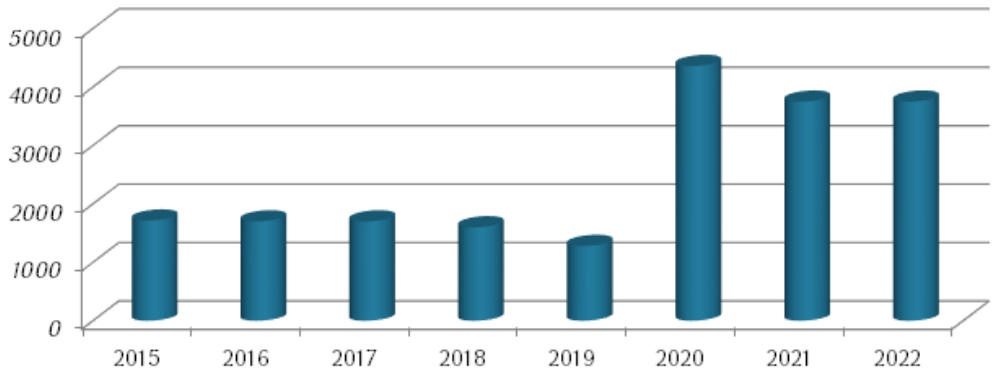
Հաջորդը դիտարկումն առնչվում է «Կանաչ տարածքների հիմնում և պահպանում» բյուջետային ծրագրին, որը մինչև 2020 թվականն իրականացնում էին Երևանի քաղաքապետարանի ենթակայության տակ գտնվող ընկերությունները, որոնք գործում էին վարչական շրջանների պատասխանատվության տիրույթում: Կարելի է ասել, որ արտապատվիրակման մոդելն այս դեպքում ևս ներդրվել էր, սա-

[7] «Երևան քաղաքում տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենք, հոդված 12:
[8] Ցուցանիշներն ըստ Երևանի քաղաքապետարանի Yerevan.am պաշտոնական կայքում հրապարակված 2015 և 2020 թվականների տարեկան հաշվետվությունների:

կայն՝ ոչ գնման ընթացակարգով, և ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունների մեծամասնությունը համայնքային ենթակայության բաժնետիրական ընկերություններ էին: Այսինքն՝ յուրաքանչյուր տարի վարչական շրջանների կանաչ տարածքների պահպանումն ու նորերի հիմնումն իրականացնում էր որոշակի մասնագիտացած կազմակերպություն՝ Երևանի բյուջեից ֆինանսական միջոցների ուղիղ հատկացման ճանապարհով՝ առանց ծառայությունների գնման գործընթացի: Որպեսզի ծրագիրն ավելի արդյունավետ կերպով իրականացվեր, պետք էր պարզապես մասնավորեցնել այդ ընկերությունները և հայտարարել ծառայությունների մատուցման մրցույթներ, որոնց կարող էին մասնակցել նաև արդեն մասնավոր կարգավիճակ ունեցող նշված մասնագիտացած ընկերությունները: Հասանալի է, որ մրցակցային այդպիսի քաղաքականությունը լավ արդյունք էր տալու: Սակայն, այս դեպքում նույնպես մայրաքաղաքի կառավարիչների ներկա թիմն ընտրեց «տրորված» ու հին ճանապարհը. նշված ընկերությունները «դատապարտվեցին» լուծարման, որը ժամանակատար գործընթաց է: Դրա փոխարեն՝ ստեղծվեց մեկ այլ համայնքային կազմակերպություն՝ «Կանաչապատման և շրջակա միջավայրի պահպանման» ՀՈԱԿ-ը: Իսկ թե ինչ նպատակ էր հետապնդում նման մոտեցումը, և ինչու քաղաքային իշխանությունները չգնացին ֆինանսական և կառավարման արդյունավետության տեսանկյունից առավել ողջամիտ՝ հրապարակային բաց մրցույթով ծառայությունների մատուցման արտապատվիրակման ճանապարհով, կարելի է միայն ենթադրել, սակայն փաստն այն է, որ մասնագիտացած և նորարարական գործիքակազմով զինված առավել որակյալ ծառայություն մատուցելու սկզբունքը կրկին անտեսվեց:

Այժմ տեսնենք, թե ինչ տվեց վերոնշյալ «շրջադարձը» քաղաքին՝ ինչպես ծախսերի, այնպես էլ ոլորտի արդյունավետ կառավարման և արդյունքի ապահովման տեսանկյունից: Գծապատկեր 2-ում արտացոլված են վերջին 8 տարում «Կանաչ տարածքների հիմնում և պահպանում» ծրագրի իրականացման համար նախատեսված ծախսերը:

Ակնառու է, որ 2015 թվականից մինչև 2019 թվականը դրանք տատանվել են 1.7 մլրդ-ից 1.2 մլրդ ՀՀ դրամի սահմաններում (միջինում մոտ 3.5 մլն ԱՄՆ դոլար), իսկ, 2020 թվականից սկսած, շեշտակիորեն աճել են, նախ՝ հասնելով շուրջ 4.4 մլրդ ՀՀ դրամի կամ 9.1 մլն ԱՄՆ դոլարի սահմանագծին, ապա որոշակիորեն նվազել՝ դառնալով 3.8 մլրդ ՀՀ դրամ կամ 7.9 մլն ԱՄՆ դոլար: Սակայն, արձանագրենք, որ նվազման միտումն այլևս չի շարունակվել, և 2022 թվականի Երևանի բյուջեում կրկին նախատեսված է 3.8 մլրդ ՀՀ դրամի չափով հատկացում: Թվում է՝ ծախսերի այս աննախադեպ աճը պետք է հիմնավորված լինի նոր կանաչ տարածքների հիմնմամբ



ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 2

«Կանաչ տարածքների հիմնում և պահպանում» բյուջետային ծրագրով նախատեսվող հատկացումները 2015-2022 թթ. *(մլն ՀՀ դրամ)*[9]

[9] Ցուցանիշներն ըստ Երևանի քաղաքապետարանի Yerevan.am պաշտոնական կայքի:

և գոյություն ունեցողների պահպանմամբ և, որ ամենակարևորն է, ակնառու փոփոխություններով, սակայն նշվածներից ոչ մեկն էլ առկա չէ: Հետևապես՝ իրերի այսպիսի դրվածքի ու ծառայությունների մատուցման որակի փաստացի արձանագրումների պարագայում կարելի է եզրակացնել, որ բնակչի կյանքի անվտանգության ու առողջության պահպանմանը, այսինքն՝ «կանաչ» կամ էկոքաղաքականությանն ուղղված երկու ծրագրի դեպքում էլ Երևան քաղաքի բյուջեի ծախսերի կրկնապատկումն ավելի շատ հարցեր է առաջացրել, քան տվել հիմնավոր պատասխաններ: Ըստ երևույթին, միակ տեսանելի փոփոխությունը երկու համայնքային հիմնարկների ստեղծումն է, ինչպես նաև բյուջեի ծախսային մասի հսկայական ավելացումը, ինչը մի քանի տեսանկյունից մանրակրկիտ ու լուրջ պարզաբանման կարիք ունի:

Խելացի կառավարման տեսլականն ու արտապատվիրակումը

Խելացի քաղաքների կառավարման փորձի ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ SS ծառայությունները հանրային և քաղաքային արտապատվիրակված ծառայությունների ցանկի առաջին հորիզոնականում են[10]: Քաղաքների կառավարման գործընթացում SS ակտիվ ներգրավումն ու առաջավոր փորձի կիրառումը, թվում է, այլընտրանք չունեն: Հետևաբար՝ քաղաքային իշխանությունները պետք է ամեն ինչ անեն կառավարման արդիականացման և զարգացման համար՝ ըստ «Խելացի քաղաքի» հայեցակարգային մոտեցման 3 կարևորագույն սկզբունքների.

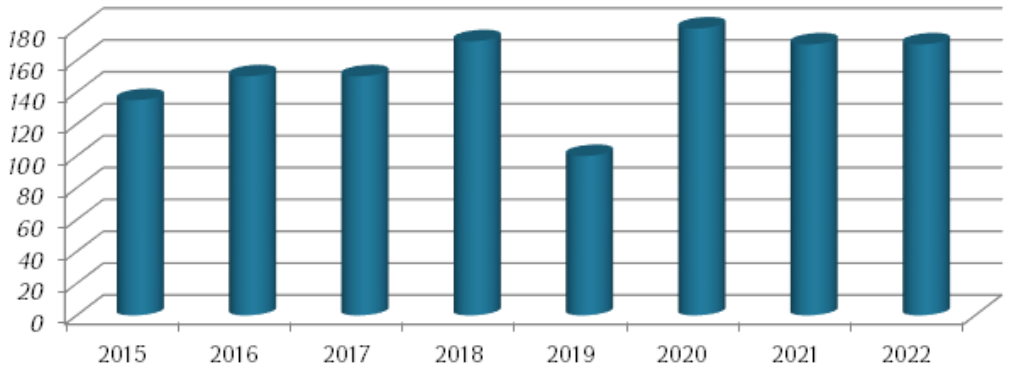
- *ինտերակտիվ,* որը ներառում է ինտերակտիվ ծառայություններ (ներառյալ՝ հանրային), որոնք թույլ են տալիս բնակչին, առանց տնից դուրս գալու, «խոսել» քաղաքի հետ և ստանալ արագ ու սպառիչ տեղեկություններ «քաղաքային օրգանիզմի» կենսագործունեության մասին,
- *անվտանգ,* որը միտված է յուրաքանչյուր քաղաքացու անվտանգության հիմնախնդիրների լուծմանը,
- *հարմար,* որը ենթադրում է յուրաքանչյուր ծառայության մատուցման հարմարավետություն և մատչելիություն (հասարակական տրանսպորտով երթևեկությունից մինչև անշարժ գույքի ձեռքբերում)[11]:

Երևան քաղաքի պարագայում SS նորարարական գործիքների ներգրավման և այդ համատեքստում, քաղաքապետարանի գործառույթների կատարելագործման հիմնական պատասխանատուն վերջինիս ենթակայությամբ գործող «Երևան քաղաքի կառավարման տեխնոլոգիաների կենտրոն» ՓԲԸ-ն է, որի պահպանման ծախսերը նույնպես տրամադրվում են Երևանի բյուջեի միջոցներից՝ սուբսիդավորմամբ: Իհարկե, չպետք է թերագնահատել կենտրոնի ներդրումը քաղաքի կառավարումն էլ ավելի ժամանակակից դարձնելու գործում, սակայն հարկ ենք համարում նշել, որ այսպիսի ծառայությունների մատուցումն ուղղակի տրամաբանական է իրականացնել արտապատվիրակմամբ: Երբ ուսումնասիրում ենք այս ընկերության վերջին 8 տարվա տարեկան սուբսիդավորման ծախսերը, պարզ է դառնում, որ դրանք պարզապես միտված են կառույցի պահպանմանը: Ինքնին հասկանալի է, որ SS ոլորտի սրընթաց զարգացման առումով, քաղաքն ավելի «խելացի» դարձնելու հիմնախնդիրներով զբաղվող կազմակերպության վերջին տարիների «պահպանողական» ֆինանսավորումը որևէ աղերս չունի այն միտումների հետ, որոնք առկա են գիտագործնական «կյանքում»: Այդ ոլորտի որակյալ մասնագետների օրեցօր աճող պահանջարկը և մասնավոր կառույցներում նրանց առաջարկվող բարձր վարձատրությունը, ի վերջո, հանգեցնելու են տվյալ կառույցից որակյալ աշխատուժի հոսունությանը, որը, ենթադրաբար, չի նպաստելու կազմակերպության արդյունավետ աշխատանքին, առավել ևս, նոր ծրագրերի մշակմանն ու իրագործմանը:

Այս դեպքում տրամաբանական կլիներ «Երևան քաղաքի կառավարման տեխնոլոգիաների կենտրոն» ՓԲԸ-ն «փակ» մասնավորեցմամբ վերածել սեփական ներուժն ինքնուրույնաբար տնօրինող կազ-

[10] Куприяновский В. П. и др. Умные города как «столицы» цифровой экономики //International Journal of Open Information Technologies. 4: 2016.

[11] http://www.eurasiancommission.org/ru/act/dmi/workgroup/Documents/



ԳԾԱՊԱՏԿԵՐ 3

«Երևան քաղաքի կառավարման տեխնոլոգիաների կենտրոն» ՓԲԸ պահպանման ծախսերը 2015-2022 թթ. *(մլն ՀՀ դրամ)*[12]

մակերպության, որը մրցակցային պայմաններով կարող էր մասնակցել Երևանի քաղաքապետարանի հայտարարած «Խելացի կառավարման» թիրախային մրցույթներին:

Նույն սկզբունքի մասնակի կամ ամբողջական կիրառման տիրույթում կարելի է դիտարկել նաև կոշտ թափոնների եռափուլ համակարգի և հասարակական վերգետնյա տրանսպորտի կառավարման խնդիրների լուծման բանաձևի փնտրտուքը, որն առանձին վերլուծության կարիք ունի:

Արտապատվիրակման սկզբունքի կիրառումը թույլ է տալիս տվյալ ոլորտում մասնագիտացած կառույցների մասնակցությամբ լուծել համայնքային ծառայությունների հետ կապված խնդիրներ: Արտապատվիրակումն այսօր համարվում է քաղաքացուն մատուցվող ծառայությունների որակի բարձրացման հիմնական արդյունավետ կառուցակարգերից մեկը[13]:

Այս ամենի համար, բացի քաղաքական կամքից ու մասնագիտական լուրջ հիմնավորումներից, չափազանց անհրաժեշտ պայման է քաղաքի հոգսերով ապրելու ու արարելու իրական ու ոչ ցուցադրական մղումը՝ յուրաքանչյուր օղակի կառավարչի պարագայում: Սա չի կարելի դիտարկել որպես մեկ անձի, մեկ ղեկավարի կամ մեկ քաղաքական թիմի ցանկություն կամ խնդիր, քանի որ խոսքը համայն հայության մայրաքաղաք Երևանի կայուն ու համաչափ զարգացման մասին է, որտեղ անհրաժեշտ է հաշվի առնել թե՛ կառավարման նոր մոտեցումները և թե՛ նորօրյա մարտահրավերները:

Ուստի այս գործընթացում թիմային մտածելակերպը պետք է գործի պարզ ու ընկալելի կանոնների պահպանմամբ, ինչը նշանակում է անել ավելին ու որակով, հաշվի առնելով նաև նախորդների դրական փորձը, որի շնորհիվ կապահովվի քաղաքի զարգացման համար շարունակական և նոր ծրագրերի արդյունավետ իրականացում:

[12] Ցուցանիշներն ըստ Երևանի քաղաքապետարանի Yerevan.am պաշտոնական կայքի:
[13] Хейвуд Д Б., Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ, М., Вильямс, 2002.

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. «Երևան քաղաքում տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենք, https://www.arlis.am/documentview.aspx?docID=73279
2. Хейвуд Д. Б., Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ М. Вильямс, 2002.
3. https://euroasia-science.ru/ekonomicheskie-nauki. Журнал. Евразийский Союз Ученых. «Аутсорсинг муниципальных услуг». Выпуск IV. 2019 г.
4. https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-ten-

dentsii-ispolzovaniya-autsorsinga-v-organah-gosudarstvennoy-vlasti-i-mestnogo-samoupravleniya
5. Куприяновский В. П. и др. Умные города как «столицы» цифровой экономики // International Journal of Open Information Technologies. 4: 2016
6. http://www.eurasiancommission.org/ru/act/dmi/workgroup/Documents/

Амазасп ГАЛСТЯН
Исследователь исследовательского центра «Амберд», АГЭУ, кандидат экономических наук

ГОРОДСКАЯ ЭКОНОМИКА

АУТСОРСИНГ: ЕРЕВАНСКИЕ РЕАЛИИ ИЛИ ЛОГИКА ПРИМЕНЕНИЯ ПРИНЦИПА

В любой отрасли городского хозяйства, с учетом тенденций развития информационных технологий, классические методы оказания услуг по повышению качества жизни населения, так сказать, исчерпали себя. С другой стороны, внедрение новых методов управления с использованием новых инструментов, имеет высокую степень риска.

Для решения этой актуальной проблемы необходимо пересмотреть концепцию управления городом, применяемые принципы, стратегию и тактику, эффективно увязав их с краткосрочными, долгосрочными планами развития города.

Одним из наиболее эффективных инструментов решения этой проблемы в концепциях управления развитых городов мира является применение принципа аутсорсинга к ряду услуг, оказываемых населению и гостям города. Аутсорсинг, по ряду объективных причин, позволяет повысить качество услуг в целом за счет снижения финансовых затрат. В результате, применяя принцип аутсорсинга, муниципальные услуги могут предоставляться более целенаправленно и эффективно.

В статье, в контексте изучения бюджетных расходов, а также эффективности услуг, предоставляемых населению, представлена политика, принятая нынешними руководителями города Еревана в отношении принципа аутсорсинга, и реальная картина финансирования нескольких бюджетных программ.

Ключевые слова: *аутсорсинг, мэрия Еревана, местное самоуправление, городской бюджет, стратегия, тактика*

Hamazasp GALSTYAN
Researcher at «Amberd» Research Center, ASUE, PhD in Economics

URBAN ECONOMY

OUTSOURCING. YEREVAN REALITIES OR LOGIC OF PRINCIPLE APPLICATION

In any branch of the urban economy, taking into account the trends in the development of information technology, the classical methods of providing services to improve the quality of life of the population, so to say, have exhausted themselves. On the other hand, the introduction of new management methods using new tools contains a high degree of risk.

To solve this urgent problem, it is necessary to revise the concept of city management, the applied principles, strategy and tactics, effectively linking them with short-term, long-term plans for the development of the city.

One of the most effective tools for solving this problem within the framework of the management concepts of the developed cities of the world is the application of the principle of outsourcing to a number of services provided to the population and guests of the city. Outsourcing, for a number of objective reasons, improves the quality of services in general by reducing financial costs. As a result, by applying the principle of outsourcing, municipal services can be provided more purposefully and efficiently.

In the paper, in the context of studying budget expenditures, as well as the effectiveness of services provided to the population, the policy adopted by the current leaders of the city of Yerevan regarding the outsourcing principle and the real picture of financing of several budget programs are presented.

Key words: *outsourcing, mayor of Yerevan, local government, city budget, strategy, tactics*