

ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ԻՆՉ Է ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄԸ ԵՎ ԻՆՉՈ՞Ւ Է ԱՅՆ ԿԱՐԵՎՈՐ ՔԱՂԱՔԱՑԻԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱՐ	3
ԻՆՉ ԿԱՐՈՂ Է ԱՆԵԼ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄԸ.....	8
ՈՐՏԵՂԻՑ ՍԿՍԵԼ ԵՎ ԻՆՉՊԵՍ ՍԿՍԵԼ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄԸ	11
ԻՆՉՊԵՍ ԱՊԱՀՈՎԵԼ ԱՇԽԱՏԱԿԻՑՆԵՐԻ ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՄԱՆԸ.....	14
ԻՆՉՊԵՍ ԽՈՒՍԱՓԵԼ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԸ ՉԱՓԱԶԱՆՑՆԵԼՈՒՑ ԵՎ ԱՆՈՐՈՇ ՑՈՒՑԱՆԻՇՆԵՐ ՍԱՀՄԱՆԵԼՈՒՑ	17
ԻՆՊԵՍ ՀԱՋՈՂՈՒԹՅԱՄԲ ԱՎԱՐՏԵԼ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԸ	22
ԻՆՉԻ՞ ՎՐԱ ՈՒՇԱԴՐՈՒԹՅՈՒՆ ԴԱՐՁՆԵԼ.....	27
ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ.....	28
ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ	31

ԻՆՉ Է ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄԸ ԵՎ ԻՆՉՈՒՒ Է ԱՅՆ ԿԱՐԵՎՈՐ ՔԱՂԱՔԱՑԻԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱՐ

Ռազմավարական պլանավորումը ժամանակակից պետական կառավարման կարևորագույն գործիքներից մեկն է: Արդյունավետ ռազմավարական պլանավորումը կարող է օգնել քաղաքացիական ծառայության համակարգի կազմակերպություններին ու գերատեսչություններին ճիշտ նախապատրաստվել հասարակության և տնտեսության մեջ տեղի ունեցող փոփոխություններին՝ դարձնելով նրանց նախաձեռնող, այլ ոչ թե միայն արտաքին իրադարձություններին և պետության քաղաքականությանը արձագանքող: Բազմաթիվ անխուսափելի փոփոխությունների և անորոշ քաղաքական ու տնտեսական ապագայի ֆոնին, քաղաքացիական ծառայողները պետք է զբաղվեն ռազմավարական պլանավորմամբ՝ անսպասելի իրադարձություններին լավագույնս պատրաստ լինելու համար:

Ռազմավարական պլանավորումը կառավարման ընդունված գործիք է ժամանակակից հանրային հատվածի կազմակերպություններում [18]: Ռազմավարական պլանավորումը սահմանվում է որպես «համակարգված քայլերի հաջորդականություն՝ արմատական որոշումներ և գործողություններ մշակելու նպատակով, որոնք էլ ձևավորում և ուղենշում են այն, թե ինչ է կազմակերպությունը, ինչով է այն զբաղվում և ինչու է դրանով զբաղվում» [19]: Ռազմավարական պլանը սահմանում է կազմակերպության առաքելությունը, տեսլականը, ներկայացնում նպատակները և այդ նպատակներին հասնելու գործողությունները: Դրանում հստակեցված են նաև կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերը, մատնանշված են հնարավոր ապագա մարտահրավերները և դիտարկվում են դրանց հաղթահարման ձևերը: Արդյունավետ ռազմավարական պլանավորումը կարող է օգնել ստեղծելու ավելի ապահով ապագա քաղաքացիական ծառայության և ընդհանրապես պետական կառավարման համակարգի համար:

Ռազմավարական պլանի առանցքային տարրերն են՝

- Առաքելություն.
- Տեսլական.
- Նպատակներ.
- Ուժեղ և թույլ կողմեր.
- Առանցքային արժեքներ.
- Գործողություններ.
- Ապագա մարտահրավերներ [74]:

Գիտական գրականության մեջ տարբեր մոտեցումներ կան ռազմավարական պլանավորման նպատակների, դրանում սահմանված նորմերի և կանոնների, կազմակերպության, միջկազմակերպական և/կամ աշխարհագրական ուղղվածության, տվյալների և վերլուծության կարևորության, մասնակցության մակարդակի, որոշումների կայացման հիմնական լծակների և այլ գործոնների վերաբերյալ [16]: Ռազմավարական պլանավորումը ռազմավարական կառավարման գործելակարգի մի մաս է, որը պլանավորումը կապում է իրականացման հետ [64]:

Պետական կառավարման համար ռազմավարական պլանավորումը առաջարկում է մի շարք գործիքներ և հնարավորություններ, որոնք կարող են մեծացնել պետական հատվածի մարմինների արդյունավետությունը և գործունեությունը: Ռազմավարական պլանավորման հաջողության կարևոր բաղադրիչը հասկանալն է, թե ինչ է դա, որն է դրա նպատակը, ինչպես կարող է այն օգնել պետական կառավարման արդյունավետությունը բարելավելու համար և որոնք են դրա սահմանափակումները: Պետական հատվածում մոտեցումը պետք է տարբեր լինի բիզնես կազմակերպությունների մոտեցումից, քանի որ տարբեր են նրանց գործունեության մեթոդները, հեռանկարները և արժեքները [64, 59]: Ռազմավարական պլանավորման հեռանկարով պայմանավորված, ռազմավարական պլանավորման իրականացումը և արդյունքները կարող են էապես տարբեր լինել:

«Վատ» ռազմավարական պլանավորում.

- Սահմանված չեն կոնկրետ մարտահրավերներ.
- Նպատակները շփոթում են ռազմավարության հետ (միայն «ագրեսիվ» նպատակներ սահմանելը չի կարող դառնալ ռազմավարություն).
- Վատ ռազմավարական նպատակներ (խառը հարցեր, որոնցով զբաղվում են չկենտրոնանալով առաջնահերթությունների, կրկնվող մարտահրավերների վրա, չձևակերպելով, թե ինչ ցանկություններ ունեն իրենց աշխատանքի հետ կապված և չպատկերացնելով, թե ինչպես պետք է հասնել ցանկալի նպատակներին):
- Ավելորդ տերմինաբանություն [70,65]:

«Լավ» ռազմավարական պլանավորում.

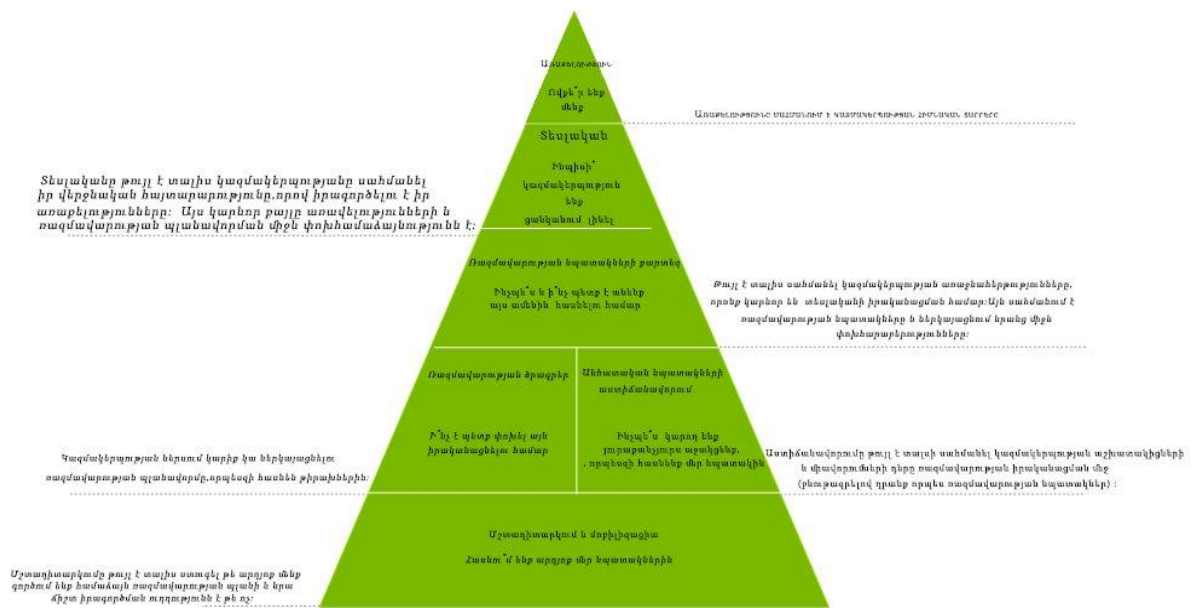
- Ճիշտ ախտորոշում՝ բացատրվում է մարտահրավերի բնույթը, հստակեցնելով, թե որ ասպեկտներն են հիմնականները.
- Կողմնորոշող քաղաքականություն՝ ընդհանուր մոտեցում բացահայտված խոչընդոտները հաղթահարելու համար:
- Համակարգված գործողություններ՝ քայլեր, որոնք համակարգվում են հավաստիանալու համար, որ քաղաքականությունն իրականացվում է [70,65]:

Ռազմավարական պլանավորման ամենակարևոր նպատակը կազմակերպության հիմնական առաքելության, ռազմավարական և գործառնական նպատակների հստակեցումն է և համապատասխան ցուցանիշների հավաքակազմի տրամադրումը, որով կարելի է չափել և վերահսկել նպատակներին հասնելու առաջընթացը:

Ժամանակակից պետական կառավարումը պետք է ունենա հստակ տեսլական և լավ ռազմավարական պլան, ինչը կօգնի ապահովել, որպեսզի կազմակերպությունում յուրաքանչյուր ոք ունենա նույն պատկերացումը և աշխատի նույն տեսլականի ուղղությամբ: Կարևոր է նաև հասկանալ, թե ինչ ասել է

կազմակերպության առաքելություն, որպեսզի բոլոր աշխատակիցները կարողանան նույնականացնել դա և զգան, որ իրենք նպաստում են ինչ-որ կարևոր բանի, ինչպիսին է օրինակ՝ երկրի քաղաքականության, քաղաքացիների կյանքի որակի, նրանց անվտանգության և բարեկեցության բարելավումը:

ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ



Աղբյուրը՝ պատրաստվել է հեղինակի կողմից

Ռազմավարական պլանավորումը թույլ է տալիս հանրային կառավարման տարբեր միավորումներին ավելի լավ համակարգել իրենց գործողությունները և կազմակերպության նպատակներն իրագործելու հարցում հասկանալ իրենց դերը :



Ռազմավարական պլանավորման իրականացումը թույլ է տալիս դիտարկել յուրաքանչյուր քաղաքացիական ծառայողի աշխատանքը, ինչպես նաև հեշտացնել կազմակերպության վերահսկողությունը հսկողություն իրականացնող մարմինների կողմից: Ռազմավարական պլանավորման առաքելությունը և նպատակները սահմանելուց հետո, անհրաժեշտ է ուշադրություն դարձնել առանցքային ցուցանիշների ստույգ սահմանմանը և կանոնավոր կերպով հետամուտ լինել դրանց պահպանմանը, ինչը թույլ կտա գնահատելու աշխատանքի արդյունքները: Պետական կառավարման գործունեության նման մոտեցումը նպաստում է սահմանված նպատակներին հասնելուն և լավ մշակված չափորոշիչներով ղեկավարվելու գործընթացներին: Ռազմավարական պլանավորման բացակայության դեպքում մեծանում է երկրորդային ձևով հարցերի վրա կենտրոնանալու ռիսկը՝ առաջնային հարցերին ուշադրություն դարձնելու փոխարեն: Ինչը անդրադառնում է նաև կազմակերպության ներսում գիտելիքի պահպանման և փոխանցման գործընթացների վրա [56]:

Կազմակերպությունների կայքերում իրենց աշխատանքի մասին տեղեկություններն ավելի ու ավելի մատչելի են դառնում հանրության համար, որոնք կարող են ծառայել որպես հիմք հաստատության աշխատանքը գնահատելու համար՝ թե՛ վերահսկող մարմինների և թե՛ հաստատության շահառուների համար: Նախարարությունների և պետական մարմինների նպատակների համար հիմնականում հիմք են հանդիսանում օրենքները, սակայն նպատակները կարող են լինել նաև շատ գործառույթային՝ հանգելով նույնիսկ կազմակերպության կառուցվածքային ստորաբաժանումների գործառույթներին: Շատ երկրներում աճում է օրենքով սահմանված նպատակների և առաջադրանքների համար նոր ցուցանիշներ մշակելու միտումը (օրինակ՝ աշխատակիցների 40% պետք է կանայք լինեն): Նշված ցուցանիշների ընտրությունը պետք է մանրամասն քննարկել նախապես, իսկ որոշում կայացնելուց և ընտրելուց հետո՝ հետևողականորեն պահպանել դրանք: Եթե նպատակները իրականություն չեն դառնում, ապա անհրաժեշտ է բացահայտել պատճառը և փնտրել դրանց շտկման հնարավոր ուղիները:

Ռազմավարական պլանավորման առանցքային աշխատանքներն են՝

- Ռազմավարական պլանավորման նախապատրաստում.
- Կազմակերպության առաքելության, տեսլականի, արժեքների և նպատակների լրամշակում, պարզաբանում կամ թարմացում, ինչպես նաև օրենսդրության հստակեցում.
- Արտաքին և ներքին միջավայրի գնահատում՝ ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների և վտանգների վերլուծության միջոցով.
- Կազմակերպության առջև ծառայած հարցերի բացահայտում և վերլուծություն՝ հիմնված գալիք մարտահրավերների և/կամ փոփոխությունների վրա:
 - Հնարավոր ռազմավարությունների հստակեցում.
 - Ռազմավարության գնահատում.
 - Պլանի մշակում և իրականացում.
 - Պլանի շարունակական գնահատում, նոր տեղեկությունների ստացմանը զուգահեռ՝ մշտադիտարկում և թարմացում.
 - Պլանավորման գործընթացի վերագնահատում [16]:

ԻՆՉ ԿԱՐՈՂ Է ԱՆԵԼ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄԸ

- **Կողմնորոշիչ դեր ունենալ կազմակերպության համար.**

Առաքելության և նպատակների ստույգ սահմանումը կարևոր է ռազմավարական պլանավորման և ինստիտուցիոնալ գիտելիքի փոխանցման գործընթացների տեսանկյունից, առանց որի դժվար կլինի աշխատել օբյեկտիվ և համակարգված ձևով: Այն մեթոդները կարևոր են նաև տեղեկացված որոշումներ կայացնելու, ինչպես նաև քաղաքացիական ծառայողների պարբերաբար իրականացվող աշխատանքը ճիշտ գնահատելու համար:

- **Աշխատակիցների ներգրավվածության ամրապնդում.**

Կարևոր է նաև այն փաստը, որ տարբեր աշխատակիցներ ներգրավված լինեն առաքելության, նպատակների և ցուցանիշների սահմանման գործընթացում: Առաքելության և նպատակների մասին իրազեկվածությունը կօգնի քաղաքացիական ծառայողներին հասկանալ, թե ինչպիսի արդյունքներ են ակնկալվում նրանցից: Դա կարող է հանգեցնել նաև նրանց աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը՝ բարելավելով իրենց կատարողականի ցուցանիշները: Նման գործելակերպը կարևոր է նաև կազմակերպության մշակույթի զարգացման համար:

- **Առաջնահերթությունների ընտրություն և հաշվետվություն.**

Ռազմավարական պլանավորումը ծառայում է նաև որպես կարևոր գործիք կատարած աշխատանքի արդյունքների մասին հետադարձ կապն ապահովելու համար: Առանց հետադարձ կապի շատ դժվար է գնահատել աշխատանքի արդյունավետությունը: Շատ հավանական է, որ ոչ բոլոր արդյունքները լինեն հավասարաչափ կարևոր՝ նպատակներին հասնելու առումով, իսկ որոշները կարող են ունենալ կողմնակի ազդեցություն: Կարևոր է առաջնահերթությունները սահմանել ըստ համապատասխանության՝ այնպես, որ հնարավոր լինի տարանջատել ամենակարևոր տեղեկատվությունը ոչ էական տեղեկատվությունից: Ինչը գործնականում անհնարին կլինի առանց նախապես ձևակերպված ցուցանիշների:

- **Հաղորդակցություն և արդյունքների ներկայացում.**

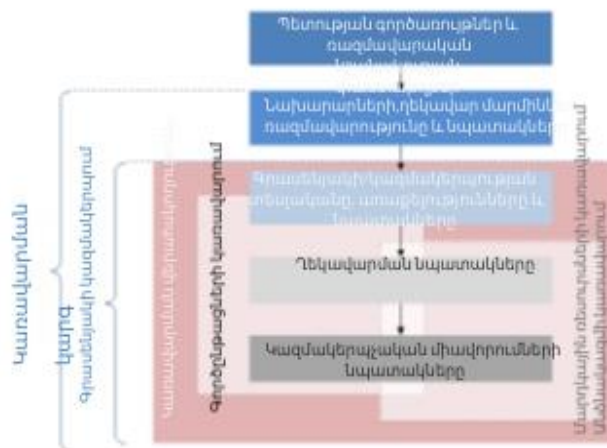
Առաքելության, նպատակների և ցուցանիշների ձևավորումն ու դրանց հետևելը ծառայում են որպես հիմք՝ վերլուծության և քննարկումների համար: Ռազմավարական պլանավորումը ոչ միայն կազմակերպում է տվյալ հաստատության գործունեությունը, այլ նաև ներկայացնում է քաղաքացիական ծառայության աշխատանքի արդյունքները, ինչպես նաև ապահովում հաղորդակցություն՝ հանրության և պետական կառավարման այլ կառույցների միջև: Ուստի, այն լավ գործիք է մտադրությունների

իրականացման առաջընթացը ներկայացնելու և աշխատանքի արդյունքների վրա ներքին մշտադիտարկյան ազդեցությունների մասին հաղորդելու համար:

- **Ռազմավարական և գործառնական նպատակների տարանջատում.**

Ռազմավարական պլանավորման կարևոր ասպեկտներից մեկը ռազմավարական և գործառնական նպատակների իրականացման կազմակերպումը և տարանջատումն է: Քաղաքացիական ծառայության առաջադրանքների տեսանկյունից ռազմավարական նպատակներն առանցքային նշանակություն ունեն, և պետք է ուշադրություն դարձնել, թե ինչպես են ձևակերպվում և մշտադիտարկվում ձեռնարկված աշխատանքները: Ռազմավարական նպատակները հանգեցնում են գործառնական նպատակների, որոնք հաճախ երկրորդային և վարչական են, ինչպես նաև տարբեր է նրանց գործառույթը պետական քաղաքականությունը կենսագործելիս:

Ռազմավարության ծրագրավորումը օգնում է քաղաքացիական ծառայությանը իրագործել իր սպասելիքները և պետության գործառույթները



ՈՐՏԵՂԻՑ ՍԿՍԵԼ ԵՎ ԻՆՉՊԵՐՍ ՍԿՍԵԼ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄԸ

Թեպետ հանրային հատվածի կազմակերպությունների առաքելությունը սովորաբար հստակորեն ձևակերպված է օրենսդրական կարգավորումներում, սակայն նպատակները և հարակից ցուցանիշները պետք է ձևակերպել ավելի ցածր մակարդակում: Ճշգրիտ սահմանված մտադրությունները և մշտադիտարկման մեթոդներն անհրաժեշտ են ռազմավարական պլաններ պատրաստելու համար, որոնցում ձևակերպված են գալիք տարիների նպատակները: Այդ գործընթացը սկսելու համար նախ պետք է ուսումնասիրել մի քանի հարց և իրատեսորեն պլանավորել դրա իրականացման ընթացակարգը և ժամանակացույցը: Արժե հաշվի առնել այնպիսի գործոններ, ինչպիսիք են.

- **Ժամանակը** - ռազմավարական պլանավորման ընթացակարգը և հետագա մշտադիտարկումը իրականացնելու համար անհրաժեշտ կլինի մոտավորապես մի քանի ամիս:
- **Ֆինանսները** - ընթացակարգի համար չի պահանջվում մեծ ֆինանսավորում, հավանաբար անհրաժեշտ կլինի համակարգչային ծրագրային ապահովում, որը կօգնի տեսանելի դարձնել առաքելությունների, նպատակների և ցուցանիշների ձևակերպումները:¹
- **ռեսուրսները** (մարդկային, տեխնիկական) - անհրաժեշտ են համապատասխան գիտելիքներ ունեցող մասնագետներ, ովքեր կկատարեն ճիշտ վերլուծություններ: Կարող է անհրաժեշտ լինել նաև վերոհիշյալ ծրագրային ապահովումը:

¹ Մտքի քարտեզներ և նշանակետերի ուղղահայաց պատկերները պատրաստելու համար կարող են օգտակար լինել համակարգչային ապահովման որոշ ծրագրեր, հատկապես «Mindjet Mind-Manager» կամ «XMind Pro» ծրագրերը:

Առաքելությունների, նպատակների և ցուցանիշների ձևակերպում.

Պետական կառավարման առաքելությունը հիմնված է օրենսդրական դրույթների վրա, որոնք պետք է հասկանալ կոնկրետ կազմակերպության աշխատանքի համատեքստում: Նպատակները պետք է պլանավորվեն կազմակերպությունների և դրանց ստորաբաժանումների մակարդակով՝ հաշվի առնելով, թե ինչին են ցանկանում հասնել նրանք: Ռազմավարական պլանավորման իրականացումը լավագույնս նկարագրվում է աշխատանքների հաջորդականության և կազմակերպության գործունեությունից ակնկալվող արդյունքների տրամաբանական մոդելի ձևաչափով (ազդեցությունների շղթա): Մոդելները պետք է արտացոլեն կազմակերպության ռեսուրսների և ծախսերի հարաբերակցությունը՝ դրա գործընթացների և աշխատանքների միջոցով, մինչև ստացված արդյունքները և, ի վերջո, ազդեցությունները՝ ցանկալի սոցիալական փոփոխությունը, որում կազմակերպությունը՝ այսինքն դրա առաքելությունը, պետք է ունենա իր ներդրումը:

Նպատակները՝ բոլոր կազմակերպությունների և դրանց ստորաբաժանումների մակարդակում, պետք է պլանավորվեն հաշվի առնելով, թե ինչին է ցանկանում հասնել կազմակերպությունը: Կազմակերպության նպատակները պատշաճ կերպով սահմանելու համար կարելի է հղում կատարել **պարզ, չափելի, հասանելի, համապատասխան, ժամանակին սահմանված** (անգլերեն հապավումը՝ **SMART**) մոդելին, այսինքն.

Ինչպես սահմանափակել ռազմավարական Նպատակները: SMART մոդել

S Հասարակ	Հեշտ և միանշանակ է հասկանալը:
M Չափելի	Կարելի է արտահայտել և՛ թվերով, և՛ այլ ճանապարհով:
A Հասանելի	Պետք է լինի իրատեսական, և ոչ թե հավակնոտ(այն կնվազեցնի մոտիվացիան):
R Համապատասխան	Պետք է հստակեցնի կազմակերպության և աշխատակիցների արժեքները:
T Սահմանված ժամանակ	Նպատակին հասնելու համար հարկավոր է սահմանել ժամանակ:

Նպատակները արտացոլվում են պատշաճ կերպով ընտրված ցուցանիշներում, որոնցով չափվելու է առաջընթացը: Կարևոր է հաշվի առնել չափելի արժեքները, որոնք միարժեքորեն կարող են ստուգվել համապատասխան ցուցանիշների միջոցով, և որոնց վրա կազմակերպությունը իրական ազդեցություն ունի: Ինչպես նաև՝

- պարտադիր չէ միշտ դիմել քանակական ցուցանիշներին, սակայն միևնույն ժամանակ որակական ցուցանիշների դեպքում անհրաժեշտ է ապահովել դրանց գնահատման օբյեկտիվ բնույթը,
- պետք չէ սահմանափակվել թվային արժեքներով, որոնք կարելի է հեշտությամբ պատրաստել հաշվետվության տեսքով, որոնք, սակայն, չեն կարող ամբողջական տեղեկատվություն տալ ծառայողի իրական աշխատանքի մասին՝ կազմակերպության առաքելության և նպատակների համատեքստում,
- ցուցանիշները կազմելիս օգտակար կարող են լինել կատարողականի բյուջեում նշված կատեգորիաները (բայց պարտադիր չէ, եթե դրանք չեն արտացոլում ստորաբաժանման աշխատանքի մշտադիտարկման իրական և չափելի եղանակները),
- պետք է խուսափել շատ անորոշ կամ ոչ չափելի ցուցանիշներից, ինչպիսիք են՝ «մեծացնում է տվյալ

հարցի/քաղաքականության/կազմակերպության կարևորությունը» կամ որոնց համար չկա հստակ բացատրություն (օրինակ՝ «վերահսկվող տնտեսվարող սուբյեկտների աշխատանքի որակ»):

ԻՆՉՊԵՄ ԱՊԱՀՈՎԵԼ ԱՇԽԱՏԱԿԻՑՆԵՐԻ ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՄԱՆԸ

Ռազմավարական պլանավորման իրականացման կարևոր բաղադրիչը վերջնական տարբերակում կազմակերպության առաքելությանը և նպատակներին հասնելու համար քաղաքացիական ծառայողների ներագրավումն է: Խոսքը գնում է ոչ միայն այն մասին, որ յուրաքանչյուր աշխատակից իմանա, թե ինչ ուղղությամբ է աշխատում, ինչ նպատակների է հետամուտ լինում, այլ կարևոր է նաև ապահովել, որպեսզի յուրաքանչյուր անհատ իրական ազդեցություն ունենա իր ռազմավարական նպատակների քարտեզը կազմելու ընթացքում: Աշխատակիցների հետ խորհրդատվական գործընթացը կազմակերպելու լավագույն ձևը ժողովների կամ քննարկումների անցկացումն է:

Օրինակ 1

Մասնակիցների թիվը պետք է լինի ոչ ավելի, քան 10-12: Միշտ չէ, որ բոլոր աշխատակիցները կարող են մասնակցել ժողովներին, բայց պետք է ապահովել նրանց հնարավորինս լայն մասնակցությունը: Յուրաքանչյուր ժողով պետք է տևի առավելագույնը երկու ժամ, որի ընթացքում աշխատակիցների հետ քննարկվում են առաջարկվող ռազմավարական պլանավորման բաղադրիչները քարտեզի ձևաչափով (մտավոր քարտեզ), առաքելության, նպատակների և ցուցանիշների ձևավորման նախնական առաջարկությունների հետ միասին: Աշխատակիցները կարիք չունեն նախապես պատրաստվել այդ ժողովներին, ընդհակառակը, նրանց տրամադրվելու են առաջարկությունների նախագծեր,

որոնց մասին նրանք պետք է հայտնեն իրենց կարծիքը: Կարևոր է ընդգրկել բոլոր շահագրգիռ աշխատակիցների կարծիքները: Հաջորդ քայլով մասնակիցներին է ուղարկվում ժողովի ժամանակ հնչեցված մեկնաբանությունների հիման վրա վերանայված փաստաթուղթը, որտեղ նշված է նաև հետադարձ կապի համար սահմանված ժամկետը: Մեկնաբանությունները պետք է գրի առնվեն հնարավորինս ճշգրիտ կերպով: Դրանք կարող են լինել հայտարարության տեսքով.

- Ա տարբերակի ֆայլ - առաքելության, նպատակների և ցուցանիշների նախնական առաջարկություն (աշխատակիցների հետ քննարկումների ելակետ),
- Բ տարբերակի ֆայլ - փոփոխված առաջարկություններ աշխատակիցների հանդիպումից հետո՝ նրանց կողմից ներկայացված մեկնաբանություններով:

Մեկնաբանությունները կարող են վերաբերել թե՛ առաջարկությունների էությանը և թե՛ նրանց ձևակերպումների որոշակիությանը (օրինակ՝ արդյոք հասկանալի են բոլոր հայեցակարգերը և հավասարապես են կիրառվում աշխատակիցների նկատմամբ): Եթե քննարկմանը մասնակցող աշխատակիցները որոշում են, որ առաջարկությունների էությունը և ձևակերպումները ճիշտ են, ապա նրանք՝ որպես հետադարձ կապ, պետք է պատասխանեն «Ես մեկնաբանություններ չունեմ»: Խորհուրդ է տրվում գնահատել ակտիվ աշխատակիցների մասնակցությունը և շնորհակալություն հայտնել նրանց ժողովների ժամանակ, նշելով, որ նրանց ներկայացված մեկնաբանությունները խիստ արժեքավոր և կարևոր են առաջարկությունների ստույգ ձևակերպումների համար: Այն դեպքում, երբ մեկնաբանությունները չեն ընդգրկվում, պետք է բացատրել, որ դրանք մանրամասն ուսումնասիրվել են և նշել այն պատճառները, որոնց հիման վրա դրանք չեն ընդգրկվել վերջնական փաստաթղթում:

Ռազմավարական պլանավորման արդյունավետությունը և գործունեությունը բարելավելու երեք ոլորտներն են՝

- **Հաղորդակցություն և արտաքին շահագրհիռ կողմերի ներգրավվածություն:** Ղեկավարները անհրաժեշտ ռեսուրսներն ապահովելու և ռազմավարական նպատակներին աջակցելու համար, պետք է մշակեն հստակ գործընթաց, օրինակ՝ պատկան մարմինների, լիազորություններ տրամադրողների, բյուջե կազմելու իրավասություն ունեցողների, նախագահի կամ վարչապետի աշխատակազմի, քաղաքացիների և ոլորտային մասնագետների հետ աշխատելու համար:
- **Ռիսկի կառավարման ինտեգրումը ռազմավարական պլանավորման գործընթացում:** Ռազմավարական պլանավորումը և ռիսկի կառավարումը պետք է փոխկապակցված լինեն, որպեսզի կազմակերպությունը կարողանա կանխատեսել և առաջադրել նպատակները և հնարավորությունները, որոնք կարող են առաջանալ իրականացման ընթացքում: Շատ դեպքերում հիմնական ռիսկերը կապված են օրենքում սահմանված ոչ բավարար լիազորությունների, սահմանափակ ռեսուրսների և թույլ կամ դժկամ արտաքին գործընկերների հետ, իսկ արդյունավետ ռիսկի կառավարումը պահանջում է ուսումնասիրել կազմակերպության հետ փոխկապակցված բոլոր ծրագրերի փաթեթները՝ ներքին և արտաքին ռիսկերը գնահատելու համար:
- **Գործընթացների ադապտացում ռազմավարությանը աջակցելու համար:** Նոր ծրագրերը, քաղաքականությունները և դրանց հաջողությունը արձանագրելու և ռեսուրսները բաշխելու եղանակները պետք է ուղղակիորեն կապված լինեն կազմակերպության ռազմավարական նպատակների հետ: Այս գործընթացների և քաղաքականությունների նախագծման և զարգացման համար

հսկայական աջակցություն կարող են տրամադրել արագ արձագանքող թիմերը (աշխատանքային խմբերը), որոնց անդամները կազմակերպության տարբեր ստորաբաժանումներից են և որոնք նախատեսված են արագ փորձարկումների և կարգավորումների համար: Նման թիմերը կարող են արագ գնահատել նոր նախաձեռնությունների համապատասխանությունը: Ի լրումն՝ պետք է պարզ լինի, թե ինչպիսին է լինելու յուրաքանչյուր ռազմավարական խնդրի հաջողությունը՝ կոնկրետ գործողությունների նպատակներով, ցուցանիշներով և ծրագրի առաջընթացի գնահատման ուղենիշերով: Ավելին, ղեկավարները պետք է ապահովեն, որ ռեսուրսների և կարողությունների բաշխումը ու որոշումների կայացման գործընթացը բխեն ռազմավարական առաջնահերթություններից [10]:

ԻՆՉՊԵՄ ԽՈՒՍԱՓԵԼ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԸ ՉԱՓԱԶԱՆՑՆԵԼՈՒՑ ԵՎ ԱՆՈՐՈՇ ՑՈՒՑԱՆԻՇՆԵՐ ՍԱՀՄԱՆԵԼՈՒՑ

Անհրաժեշտ է ճիշտ դասակարգել տարբեր ստորաբաժանումների և դրանց աշխատակիցների գործառույթային նպատակները առաջնահերթությունների և աստիճանակարգության տեսանկյունից՝ կազմակերպության ընդհանուր ռազմավարության նպատակների շարքում դրանք ընդգրկելու կամ երկրորդային նպատակների մեջ ներառելու համար:

Մեծ մարտահրավեր է նաև այնպիսի ցուցանիշների ձևակերպումը, որ դրանք կապված լինեն կազմակերպության իրական աշխատանքի հետ և ազդեցություն չունենան առաքելության և նպատակների իրականացման վրա: Անհրաժեշտ է հավաստիանալ, որ օգտագործվող եզրույթները հասկանալի են և նույն կերպ են մեկնաբանվում բոլորի կողմից և, մասնավորապես, պետք է խուսափել, անորոշ և երկիմաստ հայեցակարգերից: Աշխատակիցների հետ արժե

քննարկել, թե որքանով են անհատների նպատակների մշտադիտարկան համար ներկայացված առաջարկությունները իրապես արտացոլում այն ուղղությունը, որով շարժվում է կազմակերպությունը, թե դրանք պարզապես ընթացիկ աշխատանքների պրագմատիկ մոտեցում են և չունեն որևէ կոնկրետ ազդեցություն ստանձնած առանցքային պարտավորությունների իրականացման վրա:

Ռազմավարական և գործառնական հարցերն են՝

- Ռազմավարական հարցերը փոխում են կազմակերպությունը, դրա հիմնական գործունեությունը և դրանց համար պահանջվում է.
 - Աշխատողների գիտելիքի մակարդակի ուսումնասիրություն.
 - Նոր հայեցակարգեր.
 - Հիմնական շահագրգիռ կողմերի և/կամ հարաբերությունների փոփոխություն.
 - Արմատապես նոր տեխնոլոգիա:
- Գործառնական (տեխնիկական, դժվար) հարցերը պահանջում են.
 - Աշխատողների գիտելիքի կիրառում.
 - Ընթացիկ ռազմավարության կատարելագործում՝ առանց դրա վիճարկման.
 - Գործընթացի ղեկավարում և բարելավում.
 - Գոյություն ունեցող տեխնոլոգիաների օգտագործում.
 - Գոյություն ունեցող շահագրգիռ կողմերի հետ հարաբերությունների պահպանում:

Երեք գործողություններ, որոնք օգնում են հաղթահարել արդյունավետ պլանավորման խոչընդոտները՝

- **Կազմակերպության հիմնական առաքելության ամրապնդում:** Բացի հիմնական առաքելությունից, որը սովորաբար ամրագրված է օրենսդրությամբ, ղեկավարները պետք է ձևակերպեն և ցույց տան կազմակերպության առաքելության առաջընթացը՝ որոշակի

ժամանակային կտրվածքով (օրինակ՝ երեքից չորս տարիների կտրվածքով): Դրանով ներկայացվում է կազմակերպության կարևորագույն ուղղությունը և մատնանշվում կենսունակությունը բոլոր աշխատողների համար:

- **Որոշակի ռազմավարական առաջնահերթությունների սահմանում՝ կազմակերպության տեսլականին հասնելու համար:** Այս քայլը կարող է ակնհայտ թվալ, բայց այն հազվադեպ է հեշտ լինում: Գերակա առաջնահերթությունների որոշումը մարտահրավեր է: Անհրաժեշտ է անհողդողդ կերպով առանձնացնել առաջնահերթությունները: Այս հարցում առանցքային դերակատարում է ունենալու աշխատակազմը՝ օգնելով բացահայտել ներքին լարվածությունները և փոխզիջումները առաջնահերթությունների համար:
- **Կազմակերպության բոլոր օղակներում ռազմավարության մասին տեղեկացում:** Ղեկավարները պետք է կյանքի կոչեն ռազմավարությունը՝ իրենց աշխատակիցների համար հետևողականորեն նկարագրելով նրանց առօրյա աշխատանքին համապատասխանող ռազմավարությունը: Այդ նկարագրության մեջ ներկայացվող ամենօրյա աշխատանքի ռազմավարությունը պետք է բխի ընդհանուր կազմակերպության ռազմավարությունից: Այսպիսի տեղեկատվության փոխանցումը կատարվում է աստիճանական կարգով. ղեկավարները ռազմավարության մասին հաղորդելու են իրենց անմիջական հաշվետու անձանց, ովքեր դրա մասին տեղեկացնելու են իրենց ստորադասներին և այդպես մինչև ստորին օղակներ: Վերից վար տեղի ունեցող այդ գործընթացով աշխատողներին պետք է տեղեկացնել, թե ինչպես են նրանց գործողությունները՝ առաջնորդվելով նոր ռազմավարությամբ, ուղղակիորեն նպաստում կազմակերպության կատարողականի բարելավմանը: Նման հստակությունը կարող է մեծ նշանակություն ունենալ ռազմավարության իրականացման հաջողության շանսերը մեծացնելու համար [19, 70]:

Օպտիմալ լուծումն այն է, երբ կարևորագույն նպատակները չեն գերազանցում հինգը և դրանցից յուրաքանչյուրի համար ընտրվում է ոչ ավելի քան երկու ցուցանիշ: Այս ցուցակի չափազանց մեծ ընդլայնումը կառաջացնի խառնաշփոթ ու քաոս, որը կդժվարացնի աշխատանքների արդյունավետ մշտադիտարկումը: Արժե կենտրոնանալ հետևյալ հարցերի վրա.

- բացահայտել ամենակարևոր նպատակները, դրանք պատշաճ ձևով դասակարգել՝ ըստ առաջնահերթությունների և աստիճանակարգության,
- նպատակների և ցուցանիշների քանակի սահմանափակում (չափազանց շատ մանրամասնվածները կարելի է ամփոփել և գրի առնել խմբավորված տեսքով),
- ապահովել, որպեսզի օգտագործվող եզրույթները հասկացվում և մեկնաբանվում են միևնույն ձևով, մասնավորապես՝ խուսափել անորոշ և երկիմաստ հայեցակարգերից,
- ցուցանիշներ ձևակերպելիս, ուշադրություն դարձնել, որ դրանք կապված լինեն կազմակերպության իրական աշխատանքի հետ և չազդեն առաքելության ու նպատակների իրականացման վրա,
- աշխատակիցների հետ քննարկել, թե որքանով են անհատների նպատակների մշտադիտարկման համար ներկայացված առաջարկությունները իրապես արտացոլում այն ուղղությունը, որով շարժվում է կազմակերպությունը,
- Դիտարկել, թե արդյոք առաջարկություններում ընթացիկ աշխատանքները պարզապես ներկայացված են պրագմատիկ կերպով և դրանցում բացակայում են առանցքային պարտավորությունների իրականացման կոնկրետ մեկնաբանությունները:

Ռազմավարական պլանավորման կառուցվածքի քարտեզ

- Կազմակերպության առաքելություն
 - Վարչական մարմինը որպես կառավարման մարմին՝ քաղաքականության նպատակներ
 - 1-ին նպատակ
 - 1-ին ցուցանիշ
1-ին ցուցանիշը մշտադիտարկելու առաջարկություն
 - 2-րդ ցուցանիշ
2-րդ ցուցանիշը մշտադիտարկելու առաջարկություն
 - 2-րդ նպատակ
 - 1-ին ցուցանիշ
1-ին ցուցանիշը մշտադիտարկելու առաջարկություն
 - 2-րդ ցուցանիշ
2-րդ ցուցանիշը մշտադիտարկելու առաջարկություն
 - Վարչական մարմինը որպես գործադիր մարմին՝ գործառնական նպատակներ
 - 3-րդ նպատակ
 - 1-ին ցուցանիշ
1-ին ցուցանիշը մշտադիտարկելու առաջարկություն
 - 2-րդ ցուցանիշ
2-րդ ցուցանիշը մշտադիտարկելու առաջարկություն
 - 4-րդ նպատակ

<ul style="list-style-type: none"> • 1-ին ցուցանիշ 1-ին ցուցանիշը մշտադիտարկելու առաջարկություն • 2-րդ ցուցանիշ 2-րդ ցուցանիշը մշտադիտարկելու առաջարկություն
--

Աղբյուրը՝ հեղինակինն է

ԻՆՊԵՐՍ ՀԱՋՈՂՈՒԹՅԱՄԲ ԱՎԱՐՏԵԼ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՅՈՒ

Ռազմավարական պլանավորման կարևոր տարրերից է դրա ընթացիկ գնահատումը և վերլուծությունը իրականացման գործընթացի ժամանակ, որը պետք է տեղի ունենա առնվազն երկու ձևով.

- ղեկավարության հետ հետադարձ կապի ապահովում (կանոնավոր կերպով անցկացվող խորհրդակցություններ՝ էլեկտրոնային նամակագրության և ժողովների տեսքով),
- անհատական զրույցներ աշխատակիցների հետ, մասնավորապես, նրանց, ովքեր ազդեցություն են ունենում կազմակերպությունում կատարվող փոփոխությունների վրա:

Խիստ կարևոր է նաև այս ընթացակարգի պլանավորումը և հետևողական կատարումը.

- իրականացման պլանի պատրաստում (Աղյուսակ 1),
- իրականացման օրացույցի կանոնավոր ստուգում (արդյոք պլանավորված քայլերը կատարվում են ժամանակացույցին համապատասխան),
- Առաջընթացի մշտադիտարկում և տվյալ ընթացակարգի իրականացման պատճառների և նպատակի հիշեցում:

Կարևոր գործոններից է նաև աշխատակիցների հետ պատշաճ հաղորդակցությունը.

- բացատրել այդ աշխատանքները կատարելու շարժառիթները, դրանց էությունը, ինչպես նաև օգուտները կազմակերպության և առանձին աշխատակիցների համար:
- Արժե, որ աշխատակիցներն այս գործընթացը դիտարկեն որպես իրենց ստորաբաժանումների համար նախատեսված կոնկրետ առանձնահատկություններն ու առաջադրանքներն ավելի լավ հասկանալու հնարավորություն, ինչպես նաև տեսնեն օգուտներն անձամբ իրենց համար՝ սեփական աշխատանքը գնահատելու ավելի օբյեկտիվ չափորոշիչների շնորհիվ [10]:

Ստորև աղյուսակում՝ որպես գործողության պլանի օրինակ, ընդգրկված են առանձին գործողություններ, որոնք անհրաժեշտ են ընթացակարգերը իրականացնելու համար.

Աղյուսակ 1

	Գործողության նպատակ և նկարագրություն	Անհրաժեշտ ռեսուրսներ	Ժամկետներ	Պատասխանատու
Քայլ 1	Առաջին հանդիպումը ստորաբաժանման ղեկավարության հետ՝ ստորաբաժանման գործողությունների պլանին ծանոթանալու և առաքելության մասին հայտարարության, նպատակների և ցուցանիշների առաջին նախագիծը պատրաստելու	Չի ՊԱՀԱՆՋՎՈՒՄ	Մինչև 4 շաբաթ	Հրավիրված փորձագետներ*, բաժնի/կազմակերպության ղեկավարություն

	համար տեղեկություններ ձեռքբերելու նպատակով			
Քայլ 2	Պատրաստել առաքելության մասին հայտարարության, նպատակների և ցուցանիշների առաջին նախագիծը՝ գրաֆիկական մոդելի հետ միասին:	Չի ՊԱՀԱՆՋՎՈՒՄ	Մինչև 4 շաբաթ	Հրավիրված փորձագետներ
Քայլ 3	Առաքելության մասին հայտարարության, նպատակների և ցուցանիշների առաջին նախագծի վերանայում և բարելավում	Չի ՊԱՀԱՆՋՎՈՒՄ	Մինչև 2 շաբաթ	Հրավիրված փորձագետներ, բաժնի/կազմակերպ ության ղեկավարություն
Քայլ 4	Առաքելության մասին հայտարարության, նպատակների և ցուցանիշների առաջին նախագծի քննարկում և շտկում	Չի ՊԱՀԱՆՋՎՈՒՄ	Մինչև 2 շաբաթ	Հրավիրված փորձագետներ, փոփոխության կատարողներ
Քայլ 5	Առաքելության մասին հայտարարության, նպատակների և ցուցանիշների առաջին նախագծի քննարկումը և ճշտումը այլ աշխատակիցների հետ (առնվազն երկու հանդիպում	Ժողովների սենյակ x 2	Մինչև 3 շաբաթ	Հրավիրված փորձագետներ

	աշխատակիցների խմբերի հետ)			
Քայլ 6	Առաքելության մասին հայտարարության, նպատակների և ցուցանիշների վերջնական տարբերակի պատրաստում և ներկայացում բաժնի ղեկավարությանը՝ հավանության համար	Ըստ ցանկության՝ ծրագրային ապահովման լիցենզիաներ	Մինչև 4 շաբաթ	Հրավիրված փորձագետներ, բաժնի/կազմակերպության ղեկավարություն
Քայլ 7	Ցուցանիշների համար տվյալների հավաքման սխեմայի մշակում	Չի ՊԱՀԱՆՋՎՈՒՄ	Մինչև 3 շաբաթ	Հրավիրված փորձագետներ, բաժնի ղեկավարություն, կազմակերպության բաժինների պետեր
Քայլ 8	Հանդիպում իրականացումը սկսող աշխատակիցների հետ . տրամադրվում են մանրամասն տեղեկություններ առաքելության, նպատակների և ցուցանիշների և դրանք որոշելու մասին	Սենյակ ժողովի համար	Մինչև 2 շաբաթ	Հրավիրված փորձագետներ, բաժնի ղեկավարություն, կազմակերպության բաժինների պետեր
Քայլ 9	Տեղեկատվական քարոզարշավ աշխատակիցների շրջանում - էլեկտրոնային նամակներ աշխատակիցներին	Չի ՊԱՀԱՆՋՎՈՒՄ	Մինչև 2 շաբաթ	Հրավիրված փորձագետներ, բաժնի ղեկավարություն, կազմակերպության

	ստորաբաժանման ղեկավարությունից, հանդիպումներ կազմակերպության բաժիններում, անհատական զրույցների անցկացում փոփոխություն կատարողների կողմից ²			բաժինների պետեր, փոփոխության կատարողներ
Քայլ 10	Շաբաթական ժողովներ, որոնց ժամանակ ամփոփվում է իրականացման առաջընթացը (բաժնի ղեկավարություն, կազմակերպության բաժինների պետեր, որոշ ժողովներին մասնակցում են հրավիրված փորձագետները):	ԶԻ ՊԱՀԱՆՋՎՈՒՄ	Մինչև 2 շաբաթ	Բաժնի ղեկավարություն, կազմակերպության բաժինների պետեր, հրավիրված փորձագետներ՝ որոշ ժողովներին

*ՇԱՆՈԹՈՒԹՅՈՒՆ. Պատրաստված իրականացման պլանը ենթադրում է հրավիրված փորձագետների մասնակցություն, սակայն այդ մասնակցությունը չի հանդիսանում ռազմավարական պլանավորման իրականացման նախապայման: Եթե հրավիրված անձանց ներկայությունը պարտադիր չի համարվում, ապա փոփոխության ղեկավարների դերը պետք է ստանձնեն նշանակված անձինք, օրինակ՝ ստորաբաժանման ղեկավարությունից:

Աղբյուր՝ հիմնված է Լեհաստանի նախարարությունների ռազմավարական պլանավորման իրականացման սցենարի վրա [38]:

² Բաժանմունքների աշխատակիցներ, ովքեր ներգրավված են եղել ռազմավարական պլանավորման իրականացման, ղեկավարության և հրավիրված փորձագիտական թիմի հետ անմիջական համագործակցության և աշխատակիցների շրջանում գործելակարգերի տարածման մեջ:

ԻՆՉԻ՝ ՎՐԱ ՈՒՇԱԴՐՈՒԹՅՈՒՆ ԴԱՐՁՆԵԼ

Կոնկրետ ձևակերպված նպատակների և առաքելության առկայությունը չի հակասում ժամանակակից կառավարմանը, թեպետ միշտ չէ, որ այն իրականացվում է իդեալական ձևով: Կան կարծիքներ, որ ղեկավարները բավականին զգուշավոր են իրենց առաջադրանքները նախագծելիս և վախենում են սահմանել այնպիսի թիրախներ, որոնք կարող են չափազանց հավակնոտ լինել կամ թիրախները ձևակերպվում է բավականին անորոշ, որպեսզի հնարավոր չլինի հետագայում նրանց մեղադրել պարտականությունները չկատարելու մեջ: Մյուս կողմից, կոնկրետ նպատակները միանշանակորեն հեշտացնում են կազմակերպության աշխատանքը և հանգեցնում են դրա աշխատանքների ավելի լավ կազմակերպմանը: Դրանք հեշտացնում են նաև կազմակերպության աշխատանքի կոնկրետ արդյունքների և առաջադրանքների իրականացման մակարդակի ցուցադրումը շահագրգիռ կողմերին և քաղաքական վերադասներին:

Այս գործընթացի իրականացումը առաջացնում է հետևյալ մարտահրավերները՝

- **Աշխատակիցների ներգրավում տարբեր մակարդակներում**

Ռազմավարական պլանավորման ժամանակ տարբեր մակարդակներում աշխատակիցներին պետք է ներգրավել որոշումների կայացման գործընթացում, ինչը կօգնի, որ դրանք ընկալվեն կազմակերպության ներսում և հստակեցվեն՝ հետագա ջանքերի հետ միասին:

- **Ցուցանիշների ողջամիտ ձևակերպում**

Կարևոր է հասկանալ, թե ինչ նպատակով են սահմանվում ցուցանիշները: Նպատակներին հասնելու և դրանց իրականացման համակարգված հսկողության հարցում կարևոր է նաև հետևողականությունը:

- **Հակասությունների վերացում**

Խնդրահարույց կարող է լինել այն իրավիճակը, երբ կազմակերպության նպատակները բացառում են կամ ենթադրում են միմյանց հակասող աշխատանքները: Այդ դեպքում մսխվում է կազմակերպության շարժիչ ուժի մեծ մասը, և նույնիսկ ամենախելամիտ գործողությունները չեն հանգեցնի ակնկալվող արդյունքների:

- **Հետևողականություն**

Առանց այս գործելակարգը կազմակերպության առօրյա աշխատանքում ընդգրկելու և կանոնավոր կերպով իրականացվող հսկողության, անհնարին կլինի արմատավորել ռազմավարական պլանավորումը կազմակերպության մշակույթում: Ամենալավ արդյունքը կտա հիմնադիր փաստաթղթում առաքելության և նպատակների ներառումը:

- **Ղեկավարների դերը**

Ղեկավարների ներգրավումը կարևոր է թե՛ աշխատակիցների հետ երկխոսությունների միջոցով նպատակները սահմանելիս և թե՛ դրանց ձևակերպումները հետողականորեն մշակելիս ու կիրառելիս:

ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ

Ռազմավարական պլանավորումը պետական կառավարման կատարողականի և արդյունավետության բարելավման ամենակարևոր ձևերից մեկն է: Դա պետական կառավարման բոլոր մակարդակների ու քաղաքացիական ծառայության համակարգի բոլոր ներկայացուցիչների ամենաբնական լիազորությունն է, և պետք է ծառայի որպես սկզբնակետ՝ պետական հատվածի կազմակերպությունների բոլոր գործողությունների համար: Այնուամենայնիվ, կարևոր է հասկանալ, որ ռազմավարական պլանավորումը անհրաժեշտ է ադապտացնել կազմակերպության կոնկրետ առանձնահատկություններին և առաջադրանքներին ու արմատավորել կազմակերպության մշակույթում: Այս լիազորության հարցում գոյություն չունի «բոլորի համար մոտեցումը նույնն է»

սկզբունքը: Ռազմավարական պլանավորման նշանակալից ասպեկտներից մեկն այն է, որ դրանում ընդգրկվում են որոշումների կայացման բոլոր մակարդակները և ապահովվում է կազմակերպության աշխատակիցների հնարավորիս մեծաթիվ մասնակցություն՝ այդ գործելակարգի իրականացման ընթացքում համագործակցության հարթակ ապահովելու նպատակով: Որքան շատ են ներգրավված մարդիկ, այնքան ավելի հաջողված կլինի նրանց լիազորությունների կատարողականն ապագայում:

Առանձնահատուկ ուշադրություն պետք է դարձնել ռազմավարական պլանավորման այն ասպեկտին, որն ուղղված է իր աշխատանքները փոխելու և բարելավելու (ռազմավարական և գործառնական ադապտացում) քաղաքացիական ծառայության կարողության մեծացմանը՝ ձեռք բերված գիտելիքի օգնությամբ: Այլ կերպ ասած, առաջնահերթությունը պետք է տրվի այն գործիքների ներդրմանը, որոնց միջոցով սկսվելու է պետական կառավարման աշխատանքների վերլուծությունը՝ մշտապես ու կառուցվածքային ձևով, և հետագայում դառնալու են պետական կառավարման աշխատանքը փոխելու գործիքները: Այս համատեքստում հատկապես կարևոր է ամրապնդել վերլուծությունը խթանելու ղեկավարության լիազորությունները, ինչպես նաև մշակել կոնկրետ գործիքներ, որոնք ղեկավարությունը կարող է օգտագործել վերլուծությունը և աշխատակիցների ադապտացիան խրախուսելու համար: Առաքելության, նպատակների և ցուցանիշների մշակման շնորհիվ կբարձրանա աշխատակիցների ռազմավարական գիտելիքի մակարդակը, այսինքն՝ իրազեկվածությունը կազմակերպության նշանակետերի մասին: Ռազմավարական պլանավորման իրականացման ազդեցությունը պետք է վերլուծել՝ հաշվի առնելով ղեկավարների դիտարկումները, ինչպես նաև իրականացման ընթացքում և դրանից հետո ղեկավարությունից և աշխատակիցներից ստացվող արձագանքը: Մասնավորապես, արժե հաշվի առնել այսպես կոչված փոփոխություններ կատարողների կարծիքները և դիտարկումները, որոնք ներգրավված են ռազմավարական պլանավորման իրականացման և իրենց գործընկերներին մոտիվացնելու հարցում:

Այս լիազորության իրականացման ընթացքում կարևոր է ուշադրություն դարձնել ղեկավարության ու աշխատակիցների հետ անցկացվող ժողովների համար հստակ և ստույգ սահմանված առաքելությունների, նպատակների և ցուցանիշների վրա, և այնուհետև դրանք ներդնել կազմակերպությունում մասնակցային գործընթացի միջոցով: Ամենամեծ նվաճումը կլինի ռազմավարական պլանավորման հարատևող, ներդրված համակարգը՝ աշխատակիցների և ղեկավարության միջև բարելավված հաղորդակցությամբ, կազմակերպության աշխատանքների ավելի խորը և համակարգված վերլուծությամբ, քաղաքացիական ծառայության բոլոր մակարդակներում առաջադրանքների և նպատակների մասին ավելի խորը գիտելիքով և ընկալմամբ:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

Այս բաժնի մասերը հիմնված են հեղինակի փորձի վրա, երբ նա աշխատում էր որպես փորձագետ ԵՄ կողմից ֆինանսավորվող Լեհաստանի պետական կառավարման երկու համակարգային ծրագրերում՝ «Գործընթացներ, նշանակետեր, լիազորություններ- պետական կառավարման ինտեգրված ղեկավարում» (2014-2015թթ.) և «Նախարարությունների ուսուցանում (ՄՈՒ) – կազմակերպությունում գիտելիքի փոխանցման մեխանիզմները և ապացուցողական քաղաքականության գործելակարգերի բանալին» (2010-2014թթ.):

1. Ackermann, F., & Eden, C. (2011). *Making strategy: Mapping out strategic success*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
2. AGA (2011), *Using Performance Information to Drive Performance Improvement*. AGA CPAG Research Series, Report No. 29. Washington D.C.: Association of Government Accountants
3. Albrechts, L., & Balducci, A. (2013). *Practicing Strategic Planning: In search of critical features to explain the strategic character of plans*, *The Planning Review*, 49(3), 16– 27.
4. Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2006). *Strategy content and organizational performance: An empirical analysis*. *Public Administration Review*, 66(1), 52–63.
5. Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2012). *Strategic management and public service performance*. New York: Palgrave Macmillan.
6. Andrews, R., G. A. Boyne, J. Law, and E. M. Walker (2008), *Organizational Strategy, External Regulation and Public Performance*, *Public Administration* 86(1):185–203.
7. Andrews, R., G. A. Boyne, J. Law, and E. M. Walker (2009) *Strategy Formulation, Strategy Content and Performance*, *Public Management Review* 11(1):1–22.

8. Balogun, J., P. Jarzabkowski, and D. Seidl. 2007. *Strategizing Activity and Practice*, Pp. 196–214 in *Advanced Strategic Management*, edited by V. Ambrosini, and M. Jenkins. Basingstoke, England: Palgrave
9. Barzelay, M., & Jacobsen, A. S. (2009). *Theorizing implementation of public management policy reforms: A case study of strategic planning and programming in the European Commission*. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 22(2), 319–334.
10. Boland M., Thomas T., Werfel D. (2018), *Four Steps to High-Impact Strategic Planning in Government*, The Boston Consulting Group
11. Bordean I., Raileanu A., Turtureanu A. G. (2009), *Strategic Planning in Public Administration*, Proceedings of the Fifth „Administration and Public Management” International Conference Public Institutions’ Capacity to Implement the Administrative Reform Process, Bucharest May 23-24, 2009
12. Borins, S. (2014), *The persistence of innovation in government*. Washington, DC: Brookings.
13. Boyne, G. A., & Gould-Williams, J. S. (2003). *Planning and performance in public organizations*, *Public Management Review*, 5(1), 115–132.
14. Boyne, G. A., Gould-Williams, J. S., Law, J., & Walker, R. M. (2004). *Problems of rational planning in public organizations*. *Administration and Society*, 36(3), 328–350.
15. Boyne, G. A. and R. M. Walker (2010), *Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead*, *Public Administration Review* 70(1):185–192, 846
International Public Management Journal Vol. 21, No. 5, 2018
16. Bryson J., Hamilton Edwards L. (2017) *Strategic Planning in the Public Sector*, Oxford Research Encyclopedia of Business and Management (oxfordre.com/business), Oxford University Press
17. Bryson, J. M. (2004) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

18. Bryson, J.M. (2010), *The future of public and nonprofit strategic planning in the United States*. Public Administration Review, 70, s1, pp.s255-267.
19. Bryson, J. M. (2011), *Strategic Planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
20. Bryson, J. M., B. C. Cosby, and J. K. Bryson (2009), *Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory*, International Public Management Journal 12(2):172–207
21. Bryson, J. M., F. Ackermann, and C. Eden (2007) *Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations*, Public Administration Review 67(4):702–717.
22. Chlivickas E., *Civil Service Training System: Human Resources Development Strategy*, UNPAN (online)
23. Clarke, A., & Fuller, M. (2010). *Collaborative strategic management: Strategy formulation and implementation by multi-organizational cross-sector social partnerships*. Journal of Business Ethics, 94(1), 85–101.
24. Donald, C. G., Lyons, T. S., & Tribbey, R. C. (2001). *A partnership for strategic planning and management in a public organization*. Public Performance and Management Review, 25(2), 176–193.
25. Drucker, P. (1954) *The Practice of Management*. New York, NY: Harper & Row.
26. Eadie, D. C. (1983). *Putting a powerful tool to practical us: The application of strategic planning in the public sector*. Public Administration Review, 43(5), 447–452.
27. Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). *Strategic planning and implementation success in public service organizations*. Public Management Review, 18(7), 1017–1042.
28. Ferlie, E. (2003) *Quasi-Strategy: Strategic Management in Contemporary Public Sector*, Pp. 279–298 in Handbook of Strategy and Management, edited by A. M.

- Pettigrew, H. Thomas, and R. Whittington. London, England: Sage.
29. Ferlie, E. and E. Ongaro (2015) *Strategic Management in the Public Services Organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues*. Abingdon, England: Routledge.
 30. Freedman, L. (2013). *Strategy: A history*. New York: Oxford University Press.
 31. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pittman Publishing.
 32. George B. (2017) *Does strategic planning 'work' in public organisations? Insights from Flemish municipalities*, *Public Money and Management*, 37:7, 527-530
 33. George, B., & Desmidt, S. (2014). *A state of research on strategic management in the public sector*. In P. Joyce & A. Drumaux (Eds.), *Strategic management in public organizations: European practices and perspectives* (pp. 151–172). New York: Routledge.
 34. Hansen Rosenberg, J. and E. Ferlie (2016) *Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a Typology*, *Public Management Review* 18(1):1–19.
 35. Hansen, J. R., & Ferlie, E. (2016). *Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a typology*. *Public Management Review*, 18(1), 1–19.
 36. Hoglund L., Holmgren Caicedo M., Martensson M., Svardsten F. (2018) *Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making*, *International Public Management Journal*, 21:5, 822-849
 37. Ingman, D., Kersten, J., & Brymer, T. (2002). *Strategic planning that uses an integrated approach*. *Public Management*, 84(4), 16–18.
 38. Jakubek-Lalik J. (2014) *Misja, cele i wskaźniki (Mission, goals, indicators in public administration)*, [in:] B. Ledzion, K. Olejniczak, J. Rok (eds.), *Jak wzmocnić organizacyjne uczenie się w administracji rządowej*, Scholar, Warszawa (in Polish)

39. Jarzabkowski, P. (2005), *Strategy as Practice: An Activity Based Approach*. London, England: Sage.
40. Jarzabkowski, P. and S. Kaplan (2015), *Strategy Tools-in-use: A Framework for Understanding 'Technologies of Rationality' in Practice*, *Strategic Management Journal* 36(4):537–558
41. Jarzabkowski, P. J. (2008), *Shaping Strategy as a Structuration Process*, *Academy of Management Journal* 51(4):621–650.
42. Johnson, G. (1987), *Strategic Change and the Management Process* Oxford, England: Basil Blackwell.
43. Joyce, P. (2000), *Strategy in the Public Sector: A Guide to Effective Change Management*. West Sussex, England: Wiley
44. Joyce, P., & Drumaux, A. (Eds.). (2014). *Strategic management in public organizations: European practices and perspectives*. New York: Routledge.
45. Kaplan R., Norton D. (1996). *The Balanced Scorecard*, McGraw-Hill Professional.
46. Kotter J. (1996), *Leading Change*, Harvard Business Review Press
47. Kotter J. (2014) *Accelerate, Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*, Harvard Business Review Press
48. Kotter J., Rathgeber H. (2005), *Our Iceberg Is Melting, Changing and succeeding under any conditions*, Basingstoke: Pan Macmillan
49. Lane, J.-E., and J. Wallis (2009), *Strategic Management and Public Leadership*, *Public Management Review* 11(1):101–120.
50. Latham, G. P. (2004). *The motivational benefits of goal-setting*. *Academy of Management Executive* (1993–2005), 18(4), 126–129.
51. Meier, K. J., O'Toole, L. J. Jr., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2007). *Strategic management and the performance of public organizations. Testing venerable ideas against recent theories*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(1), 357–377.
52. Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, NY:

The Free Press

53. Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2013). *Transformational leadership in the public sector: Empirical evidence of its effects*. In Y. K. Dwivedi, M. A. Shareef, S. K. Pandey, & V. Kumar (Eds.), *Public administration reformation: Market demand from public organizations* (pp. 87–104). New York: Routledge.
54. Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1992). *Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
55. Olejniczak K. (2013), *Doświadczenia administracji Stanów Zjednoczonych (The Experiences of US Administration)*, in: S. Mazur, A. Płoszaj, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*, Scholar, Warszawa (in Polish)
56. Olejniczak K., Mazur S. (2014). *Organizational Learning. A Framework for Public Administration*, Scholar, Warszawa (also accessible at http://mus.edu.pl/uploads/MUS_eng_internet.pdf)
57. Osborne, S. P., & Brown, L. (2012). *Managing public sector innovation* (2nd ed.). London: Routledge.
58. Partnership for Public Service (2011). *From Data to Decisions. The Power of Analytics*. Washington D.C.: IBM Center for the Business of Government
59. Pedersen M.J. (2013), *Public service motivation and attraction to public vs private sector employment: Academic field of study as moderator?* *International Public Management Journal*, Taylor & Francis
60. Peters B.G., Savoie D.J. (1998), *Taking stock: Assessing public sector reforms*, Canadian Centre for Management Development.
61. Poister, T. H. (2010) *The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance*, *Public Administration Review* 70(1):246–254.
62. Poister, T. H., & Streib, G. (1999). *Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes*. *Public Productivity and Management Review*,

- 22(3), 308–325.
63. Poister, T. H., Edwards, L. H., & Pasha, O. (2013). *The impact of strategic planning on organizational outcomes*. *Public Performance and Management Review*, 36(4), 585–615.
64. Poister, T. H., Pitts, D., & Edwards, L. H. (2010). *Strategic management research in the public sector: Synthesis, assessment, and future directions*. *American Review of Public Administration*, 40(4), 522–545.
65. Rumelt (2011), *The perils of bad strategy*, McKinsey Quarterly, June.
66. Spee, A. P. and P. Jarzabkowski (2011) *Strategic Planning as Communicative Process*, *Organization Studies* 32(9):1217–1245
67. Stoner J., Wankel C. (1986). *Management*, Prentice-Hall International
68. Ugboro, I. O., Obeng, K., & Spann, O. (2010). *Strategic planning as an effective tool of strategic management in public sector organizations: Evidence from public transit organizations*. *Administration and Society*, 43(1), 87–123.
69. Walker, R. M., Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2010). *Wakeup call: Strategic management, network alarms, and performance*. *Public Administration Review*, 70(5), 731–741.
70. Wauters B. (2017) *Strategic management in the public sector: a tool for improving performance of ongoing operations or for redefining performance to meet new challenges? A challenge paper for discussion*, Report to the European Commission's Public Administration and Governance network
71. Williams, W. and D. Lewis (2008), *Strategic Management Tools and Public Sector Management*, *Public Management Review* 10(5):653–671.
72. <https://www.change-management-coach.com/john-kotter.html>
73. <http://mus.edu.pl/>
74. <https://www.civilservicecollege.org.uk/news-what-is-strategic-planning-and-why-is-it-important-209>