ՀԵՏԱՔՐՔՐՎԱԾՈՒԹՅԱՆ ՀԱՅՏԻ ՆԵՐԿԱՅԱՑՄԱՆ ՀՐԱՎԵՐ

(ԽՈՐՀՐԴԱՏՎԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ – ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԸՆՏՐՈՒԹՅՈՒՆ)

Հայաստանի Հանրապետություն
«Պետական հատվածի արդիականացման չորրորդ ծրագիր» (ՊՀԱԾ 4)
Վարկ No. 9338-ԱՄ

Առաջադրանքի անվանումը՝ Նախագծերի կառավարման ընթացակարգի մշակում և մոնիթորինգի և գնահատման (Մ և Գ) համակառավարական (whole-of-the-government) համակարգի համար տեխնիկական պահանջների մշակում

Հղում No. (համաձայն Գնումների Պլանի): PSMP4-CQS-1.1.3

Հայաստանի Հանրապետությունը (ՀՀ) ֆինանսավորում է ստացել Համաշխարհային բանկից՝ Պետական հատվածի արդիականացման չորրորդ ծրագրի (ՊՀԱԾ4) իրականացման համար, և մտադիր է հատկացվող միջոցների մի մասը ծախսել սույն խորհրդատվական ծառայությունների մատուցման համար:

Առաջադրանքի հիմնական նպատակն է աջակցել ՀՀ կառավարությանը համակառավարական մակարդակում (whole-of-government) կատարողականի կառավարման ռազմավարական համակարգ մշակելու հարցում, որը կնպաստի փաստահեն որոշումների ընդունմանը, հաշվետվողականությանը և բարեփոխումների իրականացմանը: Մասնավորապես, խորհրդատվական ծառայության նպատակն է.

1. Ապահովել թափանցիկ և փաստահեն քաղաքականության իրականացումը՝ մշակելով մոնիթորինգի և գնահատման (Մ և Գ) համակառավարական (whole-of-government) համակարգի տեխնիկական հիմքերը, որը պլանավորման, բյուջետավորման և վերահսկողության համար ստեղծում է կատարողականի վերաբերյալ հավաստի տեղեկատվություն:
2. Օպտիմիզացնել կառավարության բարեփոխումների իրականացումը՝ առաջարկելով նախագծերի կառավարման այնպիսի գործելակերպ, որը կսահմանի հստակ ինստիտուցիոնալ մեխանիզմներ, կառավարական կառուցակարգեր և ամբողջ կառավարությունում պլանավորման, մոնիթորինգի և համակարգման ստանդարտացված գործընթացներ:
3. Ապահովել Հայաստանի կատարողականի կառավարման մոտեցման կայունությունն ու հավաստիությունը՝ մոնիթորինգի և գնահատման համակարգն այնպես նախագծելով, որ այն լինի մոդուլային, մասշտաբավորվող, փոխգործունակ և համապատասխանի միջազգային լավագույն փորձին (օրինակ՝ Համաշխարհային բանկ, Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպություն, ԵՄ):

Հանձնարարականի մանրամասն «Տեխնիկական առաջադրանք»-ը ներկայացված է ՀԵՏԱՔՐՔՐՎԱԾՈՒԹՅԱՆ ՀԱՅՏԻ ՆԵՐԿԱՅԱՑՄԱՆ ՀՐԱՎԵՐԻՆ կից՝ Հավելված Ա-ում:

Իրականացման ժամկետը՝ մոտ 7 ամիս:

ՀՀ Վարչապետի աշխատակազմը հրավիրում է ընտրվելու իրավունք ունեցող/իրավասու (eligible) խորհրդատվական ընկերություններին (Խորհրդատուներ) Ծառայության մատուցման վերաբերյալ արտահայտելու իրենց հետաքրքրությունը: Հետաքրքրված Խորհրդատուները պետք է տրամադրեն տեղեկություններ՝ ցույց տալով, որ վերոնշյալ Ծառայությունների մատուցման համար իրենք ունեն պահանջվող որակավորումներ և համապատասխան փորձ:

Ավելի կոնկրետ, Հետաքրքրվածության հայտը պետք է ներկայացնի հետևյալ տեղեկատվությունը.

Հիմնական բիզնեսի և գործունեության տարիների մանրամասն նկարագիրը՝ ներառյալ մատուցված ծառայությունները, ավարտված ծրագրերը՝ նշելով իրականացման ժամկետները, հասցեները, կոնտակտային տվյալները և ընկերության հիմնական աշխատակազմի քանակը և այլն:

Խորհրդատվական ընկերությունը պետք է բավարար ռեսուրսներ և ինստիտուցիոնալ կարողություններ ունենա՝ ծառայությունների շրջանակն իրականացնելու համար: Նվազագույն պահանջները ներառում են.

- Պետական հաստատությունների կամ խոշոր մասնավոր հատվածի ընկերությունների հետ աշխատելու առնվազն 7 տարվա փորձ՝ նմանատիպ բնույթի և բարդության առնվազն 3 հաջողությամբ ավարտված առաջադրանքների փորձով, որոնք ներկայումս ակտիվորեն օգտագործվում են:
- Ապացուցելի փորձ ֆունկցիոնալ գնահատումներ(reviews) անցկացնելու, բիզնես գործընթացները վերլուծելու և նախագծելու, ինչպես նաև կարգավորող և ինստիտուցիոնալ շրջանակները մեկնաբանելու ոլորտում:
- Միջազգային զարգացման կազմակերպությունների (օրինակ՝ Համաշխարհային բանկ, ԵՄ, ՄԱԿ, Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպություն) կողմից ֆինանսավորվող նախագծերի շրջանակներում փաստաթղթավորված փորձ:

Խորհրդատվություն իրականացնող ընկերությունը ծառայությունների արդյունավետ մատուցման համար պետք է բավարար ռեսուրսներ և կարողություններ ունենա, այդ թվում՝ առաջադրանքի իրականացման համար անհրաժեշտ որակավորված անձնակազմ, տեխնիկական սարքավորումներ և գործառնական աջակցություն:

<u>Խորհրդատուի հիմնական անձնակազմը/ փորձագետները չեն գնահատվելու այս փուլում:</u>

Հետաքրքրված խորհրդատուների ուշադրությունը հրավիրվում է 2020թ. նոյեմբերի ՀԲ գնումների կարգավորումները IPF վարկառուների համար (Գնումների ուղեցույց՝ չորրորդ հրապարակում) Բաժին III, պարագրաֆ 3.14, 3.16, և 3.17, որտեղ սահմանված է շահերի բախման վերաբերյալ Համաշխարհային բանկի քաղաքականությանը:

Խորհրդատուները՝ իրենց որակավորումը բարելավելու համար կարող են միավորվել այլ ընկերությունների հետ համատեղ ձեռնարկությունների տեսքով կամ որպես ենթախորհրդատուներ՝ հստակորեն նշելով միավորման ձևը: Համատեղ ձեռնարկության պարագայում բոլոր գործընկերները համատեղ և համապարտ պարտավորություն են կրում ամբողջ պայմանագրի իրականացման համար:

Խորհրդատվական ընկերության ընտրությունը կիրականացվի «Գնումների կանոնակարգեր»-ում սահմանված «Խորհրդատուների որակավորում ընտրության» մեթոդի ընթացակարգերի համաձայն:

Հետաքրքրված թեկնածուները կարող են լրացուցիչ տեղեկատվություն ստանալ ներքոնշյալ հասցեով հետևյալ աշխատանքային ժամերին՝ 09:00-ից մինչ 18:00-ը:

Հետաքրքրվածության հայտերը պետք է գրավոր ձևով ներկայացվեն ներքոնշյալ հասցեով (անձամբ, փոստով կամ էլ-հասցեով) մինչև **2025թ. նոյեմբերի 03-ը, ժ. 18:00 (տեղական ժամանակով):**

պրն.Ահարոն Մկրտչյան
«Պետական հատվածի արդիականացման չորրորդ ծրագրի» (ՊՀԱԾ 4) ղեկավար
ՀՀ, ք. Երևան 0010, Հանրապետության Հրապարակ, Կառավարական Տուն 1 (1-ին հարկ, 115, 117 սենյակ)

հեռ. **(+374 10) 515931**
էլ. Փոստ. info@psmp.am

ՀԱՎԵԼՎԱԾ Ա

ՏԵԽՆԻԿԱԿԱՆ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔ

Նախագծերի կառավարման ընթացակարգի մշակում և մոնիթորինգի և գնահատման (Մ և Գ) համակառավարական (whole-of-the-government) համակարգի համար տեխնիկական պահանջների մշակում

Կարճաժամկետ խորհրդատվություն

Բովանդակություն

Տառային հապավումների ցանկ 5

1. Նախապատմություն 6

2. Առաջադրանքի նպատակը (-ները) 7

3. Ծառայությունների շրջանակ 7

4. Արդյունքներ և ժամանակացույց 10

5. Հաշվետվություններ և հաղորդակցություն 12

6. Պահանջվող որակավորումներ 12

7. Իրականացման մեխանիզմներ 15

8. Տևողություն և բյուջե 15

9. Մտավոր սեփականություն, տվյալների պաշտպանություն և գաղտնիություն 15

Հապավումների ցանկ

Հապավում	Սահմանում
ՓՎԳ	Փոխվարչապետի գրասենյակ
ԿՖԿՏՀ	Կառավարության ֆինանսական կառավարման տեղեկատվական համակարգ
ԿՓՀ	Կառավարության փոխգործելիության հարթակ
ՀՀ կառավա-ություն	Հայաստանի կառավարություն
ՄՌԿՏՀ	Մարդկային ռեսուրսների կառավարման տեղեկատվական համակարգ
ՆՎԳ-ներ	Նախարարություններ, վարչություններ և գործակալություններ
Մ և Գ	Մոնիթորինգ և գնահատում
ՖՆ	Ֆինանսների նախարարություն
ՎԳ	Վարչապետի գրասենյակ
Հ և Պ	Հարցեր և պատասխաններ (գնումների ընթացքում)
ՀՀ	Հայաստանի Հանրապետություն
ԱԿ	Արդյունքահեն կառավարում
ՊԿՄ	Պետական կառավարման մարմին
ՏԱ	Տեխնիկական առաջադրանք
ՏՊ	Տեխնիկական պահանջներ
ՏՊՓ	Տեխնիկական պահանջների փաստաթուղթ

1. Նախապատմություն

Հայաստանի Հանրապետությունը (ՀՀ) կառավարման և թվային փոխակերպման հավակնոտ բարեփոխումներ է իրականացնում Հանրային կառավարման բարեփոխումների (ՀԿԲ) ռազմավարության և Կառավարության 2021–2026 թվականների ծրագրի շրջանակներում: Այս բարեփոխումները շեշտը դնում են քաղաքականության մշակման և իրականացման փաստահեն, արդյունքների վրա կենտրոնացած մոդելի, հանրային ծառայությունների որակի բարելավման, ինստիտուցիոնալ արդյունավետության բարձրացման, ավելի մրցունակ հանրային ծառայության և մասնակցային կառավարման համակարգի վրա: Այս բարեփոխումների կենտրոնական բաղադրիչը համակառավարական մակարդակում կատարողականի կառավարման համակարգի ստեղծումն է, որը կամրապնդի փաստահեն քաղաքականության մշակումը, կարագացնի իրականացումը և կբարձրացնի թափանցիկությունն ու հաշվետվողականությունը:

2025 թվականի սեպտեմբերի 18-ին ՀՀ կառավարությունը (ՀԿ) հաստատեց համակառավարական մակարդակում ռազմավարական կառավարման համակարգ ստեղծելու մասին որոշումը: Որոշումը և դրա հայեցակարգային փաստաթուղթը ինտեգրված մոտեցում են ներկայացնում, այն է՝ (ա) ռազմավարական պլանավորման և բյուջետավորման համար փոխկապակցված բիզնես գործընթացներ, (բ) ողջ կառավարության մակարդակում մոնիթորինգի և գնահատման ամբողջական համակարգի մշակում և ներդրում, և (գ) ՎԳ-ի և ՊԿՄ-ների կարողությունների զարգացում: Բարեփոխումը հիմնվում է արդյունքահեն կառավարման (ԱԿ) վրա՝ ուշադրությունը գործողություններից և մուտքային բաղադրիչներից տեղափոխելով չափելի անմիջական արդյունքների, վերջնարդյունքների և ազդեցությունների վրա՝ պլանավորման, բյուջետավորման, իրականացման և հաշվետվողականության համար կատարողականի վերաբերյալ հավաստի, ճիշտ ժամանակին տրամադրված տեղեկության հիման վրա: Այն նաև նախագծերի կառավարման գործելակերպի ներդրում է նախատեսում՝ բարեփոխումների իրականացումն արդյունավետ դարձնելու համար:

Նախատեսվող մոնիթորինգի և գնահատման համակարգը կաջակցի՝ (i) ռազմավարական ուղղությունների սահմանմանը և կառավարության ծրագրի, ծրագրային բյուջետավորման (ԾԲ) և ոլորտային/թեմատիկ ռազմավարությունների համաձայնեցմանը, (ii) որոշումների ընդունման համար կատարողականի վերաբերյալ տեղեկատվության ստեղծմանը, (iii) արդյունքների վրա հիմնված կառավարման ցիկլի ինստիտուցիոնալացմանը, որը պարբերաբար ուսումնասիրում է առաջընթացը և վերացնում խոչընդոտները, և (iv) կամրապնդի արդյունքների համար հաշվետվողականության շրջանակները կառավարության կենտրոնական օղակում, Ֆինանսների նախարարությունում, ՊԿԲ-ներում, խորհրդարանում, վերահսկող մարմիններում և քաղաքացիների մոտ: Այն կկառուցվի հինգ փոխլրացնող բաղադրիչների շուրջ, այն է՝ արդյունքահեն պլանավորում, մոնիթորինգ, գնահատում, հաշվետվություն և հաշվետվողականություն, և կարողությունների զարգացում, որոնցից յուրաքանչյուրին կաջակցի տեխնոլոգիական հարթակը: Այս ընթացակարգերին ու գործելակարգերին պետք է աջակցեն նախագծերի կառավարման գործիքները:

Արդյունավետ գործելու համար մոնիթորինգի և գնահատման համակարգը պետք է ապահովի ռազմավարական պլանավորման, բյուջետավորման և հանրային ներդրումների գործընթացների միջև տեխնիկական և գործառնական ինտեգրացիան, հնարավորություն ընձեռի իրական ժամանակում և պարբերաբար հետևել ֆիզիկական և ֆինանսական կատարողականին, աջակցի ցուցանիշների որակի ապահովմանը և վալիդացիային, ինչպես նաև տեղեկատվական վահանակներ ապահովի և հաշվետվություններ տրամադրի ներքին և արտաքին շահագրգիռ կողմերի համար: Կարևոր է փոխգործելիությունը գործող բյուջետային և ֆինանսական համակարգերի հետ, ինչպես նաև աստիճանական ներդրումը՝ սկսած կառավարության կենտրոնական օղակից, որին կհաջորդեն ոլորտային մոդուլները:

Ինստիտուցիոնալ առումով այն նախատեսում է հստակ սահմանված դերեր և համակարգում: Մասնավորապես, ՓՎԳ-ները պետք է որպես նախագծերի կառավարման և իրականացման ստորաբաժանումներ ծառայեն. ՎԳ-ն և ՖՆ-ն պետք է մեթոդաբանական ուղղորդում և որակի վերահսկողություն ապահովեն. ՊԿՄ-ները պետք է կատարողականի վերաբերյալ տեղեկատվություն մշակեն և օգտագործեն: Փոխվարչապետի նախագահությամբ գործող նախարարական կոմիտեները կավելացնեն կատարողականի (արդյունավետության) պարբերական գնահատման արդյունքները, իսկ խորհրդարանը, աուդիտի մարմինները և քաղաքացիները կարող են կատարողականի վերաբերյալ տեղեկատվությունն օգտագործել՝ վերահսկողության և մասնակցության համար: Կարողությունների զարգացումը շարունակական կլինի՝ ամբողջ կառավարությունում մոնիթորինգի և գնահատման նոր ձևավորվող և անհավասար կարողությունների հարցը լուծելու համար:

Այս տեսլականը կյանքի կոչելու նպատակով ՀՀ կառավարությունը նախատեսում է որակյալ խորհրդատվական ծառայություններ ներգրավել՝ գործող բիզնես գործընթացները, տվյալների հոսքերն ուսումնասիրելու, ինստիտուցիոնալ և տեխնիկական պահանջները գնահատելու, մոդուլային, առաջնահերթ ֆունկցիոնալ պահանջները սահմանելու և համապարփակ տեխնիկական առաջադրանք (ՏԱ) մշակելու համար՝ մոնիթորինգի և գնահատման համակարգի մշակման, փուլային, մոդուլային ներդրման համար՝ խուսափելով միասնական, մեկտեղված լուծման ռիսկերից, ինչպես նաև ինստիտուցիոնալ և ընթացակարգային կարգավորումներ առաջարկելու՝ ՎԳ-ի և ՓՎԳ-ների հետ նախագծերի կառավարման և իրականացման գործելակարգերը հաստատելու համար:

2. Առաջադրանքի նպատակը (-ները)

Այս խորհրդատվական ծառայությունների նպատակն է աջակցել ՀՀ կառավարությանը համակառավարական մակարդակում (whole-of-government) կատարողականի կառավարման ռազմավարական համակարգ մշակելու հարցում, որը կնպաստի փաստահեն որոշումների ընդունմանը, հաշվետվողականությանը և բարեփոխումների իրականացմանը: Մասնավորապես, խորհրդատվական ծառայության նպատակն է.

1. **Ապահովել թափանցիկ և փաստահեն քաղաքականության իրականացումը**՝ մշակելով մոնիթորինգի և գնահատման (Մ և Գ) համակառավարական (whole-of-government) համակարգի տեխնիկական հիմքերը, որը պլանավորման, բյուջետավորման և վերահսկողության համար ստեղծում է կատարողականի վերաբերյալ հավաստի տեղեկատվություն:
2. **Օպտիմիզացնել կառավարության բարեփոխումների իրականացումը**՝ առաջարկելով նախագծերի կառավարման այնպիսի գործելակերպ, որը կսահմանի հստակ ինստիտուցիոնալ մեխանիզմներ, կառավարական կառուցակարգեր և ամբողջ կառավարությունում պլանավորման, մոնիթորինգի և համակարգման ստանդարտացված գործընթացներ:
3. **Ապահովել** Հայաստանի կատարողականի կառավարման **մոտեցման կայունությունն ու հավաստիությունը**՝ մոնիթորինգի և գնահատման համակարգն այնպես նախագծելով, որ այն լինի մոդուլային, մասշտաբավորվող, փոխգործունակ և համապատասխանի միջազգային լավագույն փորձին (օրինակ՝ Համաշխարհային բանկ, Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպություն, ԵՄ):

3. Ծառայությունների շրջանակ

Խորհրդատվությունը կիրականացվի երկու հիմնական փուլով:

Փուլ 1. Բիզնես գործընթացների ուսումնասիրություն և պահանջների սահմանում (Գնահատված տևողություն՝ 3.5 ամիս)

- Կազմակերպված խորհրդակցությունների անցկացում շահագրգիռ կողմերի հետ (փոխվարչապետների գրասենյակներ, վարչապետի գրասենյակ, Ֆինանսների նախարարություն, պետական կառավարման մարմիններ և գործակալություններ, Վիճակագրական կոմիտե,

Հայաստանի տեղեկատվական համակար-գերի գործակալություն (ՀՏՀԳ), խորհրդարան, քաղաքացիական հասարակություն և այլն)՝ ինստիտուցիոնալ կարիքներն ու ակնկալիքները վալիդացնելու համար:

- ՎԳ-ից, Ֆինանսների նախարարությունից և պետական այլ գերատեսչություններից համապատասխան փաստաթղթերի, այդ թվում նաև ռազմավարական պլանների, ծրագրահեն բյուջեների և գոյություն ունեցող SS համակարգերի (GFMIS, HRMIS, GIP/X-road, ի թիվս այլոց) մասնագրերի ուսումնասիրություն, որոնք տեղեկատվություն կտրամադրեն ախտորոշիչ գնահատման և պահանջները սահմանելու համար:
- Ռազմավարական պլանավորման, բյուջետավորման, ռազմավարության և բարեփոխումների իրականացման, մոնիթորինգի, գնահատման և հաշվետվությունների առկա բիզնես գործընթացների քարտեզագրում՝ բացահայտելով ինստիտուցիոնալ դերերը, տեղեկատվական հոսքերը, ինչպես նաև գործընթացների բացերն ու համընկնող գործառույթները:
- Նախագծերի կառավարման և կատարողականի վրա հիմնված ռազմավարական կառավարման միջազգային համադրելի փորձի ուսումնասիրություն և առաջարկների ներկայացում:
- Օգտատիրոջ փորձառության (user journey) և խոչընդոտների վերլուծության ներառում (*ՓՎԳ, ՎԳ, Ֆինանսների նախարարություն, մասնագիտացված գործակալություններ և խորհուրդներ, խորհրդարան, քաղաքացիական հասարակություն և այլն*), որպեսզի նախագծերի կառավարման ապագա համակարգը և հարթակը բավարարեն գործնական կարիքները:
- Ֆունկցիոնալ, ինստիտուցիոնալ և ռեսուրսային պահանջների ներառում, որոնք անհրաժեշտ են կառավարությունում նախագծերի կառավարման կայուն պրակտիկա ստեղծելու համար: Սա կներառի պրակտիկայի հիմնական գործառույթների սահմանումը, ինստիտուցիոնալ կարգավորումների (օրինակ՝ կառավարման կառուցվածք, պարտականություններ և պաշտոնների նկարագրություններ) ուրվագծումը, ինչպես նաև դրա գործարկման և պահպանման համար անհրաժեշտ մարդկային, ֆինանսական և տեխնիկական ռեսուրսների սահմանումը:
- Մոնիթորինգի և գնահատման համակարգի ինստիտուցիոնալ, ֆունկցիոնալ և տեխնիկական պահանջների սահմանում **մոդուլային** ձևով (պլանավորում, իրականացում, մոնիթորինգ և վերլուծություն, գնահատում, հաշվետվություն/ տեղեկատվական վահանակ, տվյալների ինտեգրում, աշխատանքային հոսք/ համագործակցություն, կարողությունների զարգացում)՝ Համաշխարհային բանկի գնումների ստանդարտ փաստաթղթերի (Հայտերի ներկայացման հրավեր) տեխնիկական պահանջների և համապատասխան կարգավորումների համաձայն:
- Նպատակային գործառնական մոդելի (TOM) մշակում, որը կներառի մարդկանց, գործընթացները, տվյալների կառավարումը և տեխնոլոգիան՝ արդյունքահեն կառավարման ինստիտուցիոնալացմանն աջակցելու նպատակով:

Փուլ 2. Ամբողջական տեխնիկական առաջադրանքի և մրցութային փաստաթղթերի մշակում հետագա, մոդուլների հիման վրա գնումների համար (մոտավոր տևողություն՝ 3.5 ամիս)

- Տեխնիկական պահանջների համապարփակ փաստաթղթի (ՏՊՓ) մշակում՝ ֆունկցիոնալ և ոչ ֆունկցիոնալ պահանջներով, ինտեգրման մասնագրերով և անվտանգության պահանջներով, սպասարկման մակարդակներով, ինչպես նաև Մ և Գ ՏԱ-ի փորձարկման, ուսուցման և տեղակայման միջավայրերով:
- Տեղեկատվական համակարգի (IS) համար Համաշխարհային բանկի Հատուկ ծրագրային փաստաթղթերի, ինչպես նաև ՀԲ գնումների կարգավորումների համաձայն՝ լիարժեք Մրցութային փաստաթղթերի մշակում: Ներառել բոլոր բաժինները, ի թիվս այլոց՝ Հայտի տեղեկատվական թերթիկը, Գնահատման և որակավորման չափորոշիչները, Տեխնիկական պահանջները,

Գնացուցակները և Հայտի ձևերը, ինչպես նաև Պայմանագրի նախագծային տարբերակը՝ պայմաններով:

- Միջազգային լավագույն փորձին (օրինակ՝ Համաշխարհային բանկ, Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպություն, ԵՄ), ազգային օրենսդրությանը և տվյալների պաշտպանության ստանդարտներին բոլոր արդյունքների համապատասխանության ապահովում:
- Փուլային եղանակով իրականացման ճանապարհային քարտեզի առաջարկում (փորձնական, աստիճանական մասշտաբայնացում)՝ փոխկապակցությամբ, ռիսկերով և մեղմացնող միջոցառումներով:
- Թիրախային խորհրդատվական աջակցություն շուկայի ուսումնասիրության, հայտատուների հարց ու պատասխանի, գնահատման և պայմանագրի ավարտման ընթացքում՝ մոնիթորինգի և գնահատման տեխնիկական առաջադրանքն ամփոփելու համար:
- Համապարփակ եզրափակիչ փաստաթղթի մշակում, որը համախմբում է խորհրդատվական աշխատանքի բոլոր արդյունքները, ներառյալ եզրակացությունները, կիրառված մեթոդաբանությունները, շահագրգիռ կողմերի հետ խորհրդակցությունները, հիմնական առաջարկները և քաղված դասերը ամփոփող Ավարտական հաշվետվությունը, ինչպես նաև Հանձնման փաթեթը, որը պարունակում է Տեխնիկական պահանջների փաստաթուղթը (ՏՊՓ), Մրցութային փաստաթղթերը, իրականացման ճանապարհային քարտեզը, ձեռնարկները, խորհրդատվական նշումները և փաստաթղթերի գրանցամատյանը:

Խորհրդատուն կկիրառի մասնակցային, փաստահեն մեթոդաբանություն, այդ թվում նաև շահագրգիռ կողմերի հետ խորհրդակցություններ, միջազգային համեմատական վերլուծություն (benchmarking), պրոդուկտը կիրառելու օգտագործողի փորձի քարտեզագրում, ախտորոշիչ ուսումնասիրություններ և իտերատիվ վալիդացիա Պատվիրատուի հետ:

4. Արդյունքներ և ժամանակացույց

Փուլ	Արդյունք	Նկարագրություն	Վերջնա-ժամկետ
Փուլ 1. Բիզնես գործընթաց-ների ուսումնա-սիրում և պահանջների սահմանում	1. Նախնական հաշվետվություն և նախագծի կառավարման պլան	Խորհրդատվական ծառայությունների համար կառավարման շրջանակ սահմանող կոնսոլիդացված Նախնական փաթեթ: Այն կներառի՝ մեթոդաբանություն և մոտեցում, շահագրգիռ կողմերի ներգրավման պլան, մանրամասն աշխատանքային պլան և ժամանակացույց, կառավարման և համակարգման կարգավորումներ, ռիսկերի գրանցամատյան՝ մեղմացնող միջոցառումներով, որակի ապահովման պլան և հաշվետվությունների/հաղորդակ-ցության ժամանակացույց: Հաշվետվությունը կհաստատվի ՓՎԳ-ի կողմից և իրականացման համար ելակետ կհանդիսանա:	Պայմանագրի ստորագ-րումից երկու շաբաթ անց
	2. Բիզնես գործընթացի քարտեզագրում և դիագնոստիկ հաշվետվություն	Գործող բիզնես գործընթացների, ինստիտուցիոնալ դերերի, տեղեկատվական հոսքերի և գործընթացային բացերի վերլուծություն, որը փաստաթղթավորվել է BPMN գործընթացների քարտեզների միջոցով և վավերացվել շահագրգիռ կողմերի հետ խորհրդակցությունների միջոցով:	Առաջին արդյունքը ներկայացն ե-լուց հինգ շաբաթ անց
	3. Նախագծերի կառավարման պրակտիկայի ներդրման առաջարկ	Կառավարության շրջանակներում կայուն նախագծերի կառավարման պրակտիկա ստեղծելու համար անհրաժեշտ ֆունկցիոնալ, ինստիտուցիոնալ և ռեսուրսային պահանջների նկարագրությունը: Սա պետք է ներառի պրակտիկայի հիմնական գործառույթների սահմանումը, ինստիտուցիոնալ կարգավորումների (օրինակ՝ կառավարման կառուցվածքներ, պարտականություններ և աշխատանքային նկարագրություններ) ուրվագծումը, ինչպես նաև դրա գործարկման և պահպանման համար անհրաժեշտ մարդկային, ֆինանսական և տեխնիկական ռեսուրսների բացահայտումը:	Երկրորդ արդյունքը ներկայացն ե-լուց յոթ շաբաթ անց
	4. Մոնիթորինգի և գնահատման համակարգի ֆունկցիոնալ և	Մոդուլային պահանջներ (պլանավորում, մոնիթորինգ և վերլուծություն, գնահատում, հաշվետվություններ/վահանակներ, տվյալների ինտեգրում, աշխատանքային հոսք, կարողությունների զարգացում), ներառյալ	Երկրորդ արդյունքը ներկայացն ե-լուց ութ շաբաթ

	տեխնիկական պահանջների փաթեթ	ֆունկցիոնալ և ոչ ֆունկցիոնալ մասնագրերը, օգտատիրոջ փորձառություն (user journey) և նպատակային գործառնական մոդելը (TOM):	անց
Փուլ 2. Մոնիթորինգի և գնահատման տեխնիկական առաջադրանք և մրցութային փաստաթղթեր	5. Մոնիթորինգի և գնահատման համակարգի մոդուլային տեխնիկական պահանջների փաստաթղթի (Մ և Գ) մշակում	Համակարգի տեխնիկական բնութագրերը (*ֆունկցիոնալ, ոչ ֆունկցիոնալ, ինտեգրացիա, անվտանգություն, ապասարկման մակարդակներ, փորձարկման/ուսուցման/տեղա-դրման միջավայրեր*) ներառող ամբողջական նախնական Տեխնիկական պահանջների փաստաթղթի (TRD) նախագիծ: Կից ներկայացվում է միցութային փաստաթղթերի նախագծային տարբերակների համառոտագիրը (այդ թվում նաև Հայտի տեղեկատվական թերթիկ, Գնահատման և որակավորման չափորոշիչներ, Տեխնիկական պահանջներ, Գների ժամանակացույց և Հայտի ձևեր և պայմանագրի նախագծային տարբերակ՝ պայմաններով) նախնական ուսումնասիրության և հետադարձ կապի համար:	Չորրորդ արդյունքը ներկայացնե-լուց երեք շաբաթ անց
	6. Մոնիթորինգի և գնահատման համակարգի համար վերջնական Տեխնիկական առաջադրանք և մրցութային փաստաթղթեր	Տեխնիկական առաջարկի (ՏԱ) վերջնական տարբերակը և մրցութային փաստաթղթերի ամբողջական փաթեթը, որոնք հաշվի են առնում շահագրգիռ կողմերի հետադարձ կապը, այդ թվում փուլային իրականացման պլանը և մատակարարի իմաստով չեզոք լուծման տարբերակները, պատրաստ են մրցութային գործընթացը մեկնարկելու համար:	Հինգերորդ արդյունքը ներկայացնե-լուց երեք շաբաթ անց
	7. Խորհրդատվա-կան աջակցութ-յան նոթագրություն	Նպատակային խորհրդատվական արդյունքներ, որոնք փաստաթղթավորում են շուկայի ուսումնասիրության, հայտատուների հարց ու պատասխանի, հայտերի գնահատման և պայմանագրի ավարտուն տեսքի բերելու ընթացքում տրամադրված աջակցությունը: Կարճ նշումներ՝ թափանցիկությունն ու հետագծելիությունն ապահովելու համար:	Վեցերորդ արդյունքը ներկայացնե-լուց ութ շաբաթ անց
	8. Հանձնման փաթեթ	Խորհրդատվական բոլոր արդյունքները ամփոփող համապարփակ ամփոփիչ փաստաթուղթ: Ներառում է՝ (i) Վերջնական հաշվետվություն, որն ամփոփում է արդյունքները, մեթոդաբանությունները, խորհրդակցությունները, հիմնական առաջարկությունները և քաղված դասերը, և (ii) ամբողջական Հանձնման փաթեթ, որը	Վեցերորդ արդյունքը ներկայացնե-լուց ինը շաբաթ անց

		պարունակում է Տեխնիկական պահանջների փաստաթուղթը (TRD), մրցութային փաստաթղթեր, ճանապարհային քարտեզ, ձեռնարկներ, խորհրդատվական նշումներ և փաստաթղթերի գրանցամատյան՝ շարունակականությունն ու ինստիտուցիոնալ հիշողությունն ապահովելու համար:	

Նշում՝ *Խորհրդատուն Սկզբնական հաշվետվության մեջ օրացուցային ամսաթվեր կառաջարկի: Վերոնշյալ ժամանակացույցի ցանկացած փոփոխություն պետք է գրավոր համաձայնեցվի ՓՎԳ-ի հետ:*

Արդյունքները պետք է տրամադրվեն անգլերենով (Word/PDF ձևաչափով): Բոլոր արդյունքների համար խրախուսվում է զուգահեռ հայերեն տարբերակի ներկայացումը, որը պարտադիր է Արդյունք 3-ի համար:

5. Հաշվետվություններ և հաղորդակցություն

- Պատվիրատուն փոխվարչապետ Միհեր Գրիգորյանի գրասենյակն է: Խորհրդատուն պետք է բոլոր հաշվետվությունները տրամադրի Պատվիրատուին:
- ՓՎԳ-ն կապահովի տեխնիկական վերահսկողություն և անհրաժեշտության դեպքում կներկայացնի տվյալներ:
- Մատակարարվող աշխատանքները պահանջում են ՓՎԳ-ի պաշտոնական հաստատումը:
- Պահանջվում է ամսական հաշվետվություններ ներկայացնել, որոնք ամփոփում են գործողությունները, արդյունքները, խնդիրները:
- Վերջնական ներկայացնելուց առաջ նախագծային տարբերակները կտրամադրվեն շտկումներ և առաջարկներ ստանալու համար:

6. Պահանջվող որակավորումներ

Խորհրդատվական ընկերությունը պետք է բավարար ռեսուրսներ և ինստիտուցիոնալ կարողություններ ունենա՝ ծառայությունների շրջանակն իրականացնելու համար: Նվազագույն պահանջները ներառում են.

- Պետական հաստատությունների կամ խոշոր մասնավոր հատվածի ընկերությունների հետ աշխատելու առնվազն 7 տարվա փորձ՝ նմանատիպ բնույթի և բարդության առնվազն 3 հաջողությամբ ավարտված առաջադրանքների փորձով, որոնք ներկայումս ակտիվորեն օգտագործվում են:
- Ապացուցելի փորձ ֆունկցիոնալ գնահատումներ(reviews) անցկացնելու, բիզնես գործընթացները վերլուծելու և նախագծելու, ինչպես նաև կարգավորող և ինստիտուցիոնալ շրջանակները մեկնաբանելու ոլորտում:
- Միջազգային զարգացման կազմակերպությունների (օրինակ՝ Համաշխարհային բանկ, ԵՄ, ՄԱԿ, Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպություն) կողմից ֆինանսավորվող նախագծերի շրջանակներում փաստաթղթավորված փորձ:

Ստորև բերվում է թիմի ակնկալվող կազմն՝ ըստ իրավասությունների, սակայն խորհրդատվական ընկերությունը հնարավորություն ունի առաջադրելու թիմի օպտիմալ կազմը, որն ունակ է ապահովել աշխատանքների բարձր որակը՝ տնտեսական մաքսիմալ արդյունավետության պայմաններում:

Խորհրդատուի թիմը պետք է առնվազն ներառի հետևյալ հիմնական փորձագետներին՝ սահմանված նվազագույն որակավորումներով:

Անուն	Պահանջվող որակավորում
Թիմի ղեկավար	• Մագիստրոսի կամ ավելի բարձր աստիճան տնտեսագիտության, կառավարման, հանրային կառավարման կամ հարակից ոլորտներում: • Առնվազն 10 տարվա մասնագիտական փորձ մեծածավալ ՏՀՏ կամ թվային փոխակերպման նախագծերի կառավարման ոլորտում: • Մոնիթորինգի և գնահատման համակարգերի, արդյունքահեն կառավարման (RBM) կամ կառավարության կատարողականի հարթակների հետ կապված նախագծերում ապացուցելի փորձ: • Նախագծերի կառավարման ուժեղ հմտություններ, նախընտրաբար PMP կամ PRINCE2 հավաստագրով: • Լեզվի պահանջներ՝ հայերենի (ցանկալի) և անգլերենի (պարտադիր) իմացություն:
Նախագծերի կառավարման ավագ փորձագետ	• Մագիստրոսի կամ ավելի բարձր աստիճան՝ տնտեսագիտության, կառավարման, իրավունքի, պետական կառավարման կամ հարակից ոլորտներում: • Առնվազն 10 տարվա մասնագիտական փորձ նախագծերի/ծրագրերի կառավարման ոլորտում, մասնավորապես՝ լայնածավալ ինստիտուցիոնալ և կազմակերպչական բարեփոխումների ոլորտում: • Նախագծերի կառավարման շրջանակների կամ ինստիտուցիոնալ նախագծերի կառավարման պրակտիկայի ստեղծման ապացուցելի փորձ: • Մասնագիտական հավաստագրերը, ինչպիսիք են PMP-ն, PRINCE2-ը կամ համարժեքը, խիստ ցանկալի են: • Փոփոխությունների կառավարման, նախագծերի կառավարման, ինստիտուցիոնալ դիզայնի և գործընթացների օպտիմալացման խորքային գիտելիքներ: • Անգլերենով գերազանց հաղորդակցվելու և հաշվետվություններ գրելու հմտություններ: Հայերենի իմացությունը կդիտարկվի որպես առավելություն:
Բիզնեսի ավագ վերլուծաբան	• Մագիստրոսի կամ ավելի բարձր աստիճան տնտեսագիտության, տեղեկատվական և հաղորդակցական տեխնոլոգիաների, կառավար-ման կամ հարակից ոլորտներում: • Առնվազն 7 տարվա աշխատանքային փորձ բիզնես գործընթացների վերլուծության և պահանջների հավաքագրման ոլորտում: • Կառավարության ՏՀՏ համակարգերի համար ֆունկցիոնալ մասնագրերի և կիրառության դեպքերի մշակման փորձ: • BPMN 2.0, UML և RBM հասկացությունների իմացություն: • Հանրային հատվածի պատվիրատուների հետ աշխատելու և

	պահանջների փաստաթղթերի մշակման փորձ:
Բիզնես անալիտիկայի լուծումների (BI) ճարտարապետ	• Բակալավրի կամ ավելի բարձր աստիճան համակարգչային գիտության, տվյալագիտության, տեղեկատվական համակարգերի կամ դրանց հարակից ոլորտներում: • Առնվազն 7 տարվա մասնագիտական փորձ տվյալների ճարտարապետության, բիզնես անալիտիկայի կամ վերլուծական լուծումների ոլորտում: • Տվյալների պահեստների (data warehouse), տվյալների լճերի (data lakes) և lakehouse-ի նման կառուցակարգերի մշակման և ներդրման ապացուցելի փորձ: • ETL/ELT խողովակաշարերի, տվյալների մոդելավորման և հաշվետվությունների/վիզուալիզացիայի գործիքների (օրինակ՝ Power BI, Tableau) հետ գործնական փորձ: • Մետատվյալների կառավարման, տվյալների կառավարման և տվյալների որակի շրջանակների խոր ըմբռնում: • Հանրային հատվածի կամ դոնորների կողմից ֆինանսավորվող նախագծերում աշխատանքային փորձը կդիտվի որպես առավելություն:
Հանրային հատվածի թվային մասնագետ	• Հանրային կառավարման, տեղեկատվական և հաղորդակցական տեխնոլոգիաների, տնտեսագիտության կամ հարակից ոլորտի մագիստրոսի աստիճան (կարող է ընդունվել համարժեք աշխատանքային փորձով բակալավրի աստիճան): • Առնվազն 7 տարվա աշխատանքային փորձ թվային կառավարման բարեփոխումների կամ հանրային հատվածում SS ոլորտի լայնածավալ արդիականացման նախագծերի ոլորտում: • Միջազգային լավագույն փորձի (օրինակ՝ ՏՀԶԿ, ՀԲ, ԵՄ) մոնիթորինգի, գնահատման և պետական հատվածի կատարողականի կառավարման ապացուցելի իմացություն: • Նախարարությունների, գերատեսչությունների և գործակալությունների (ՆԳԳ-ներ) հետ ինստիտուցիոնալ հզորացման և ՏՀՏ-ով հագեցած ծառայությունների մատուցման ոլորտում աշխատանքի ապացուցելի փորձ:

Լուծումների ճարտարապետ	• Մագիստրոսի կամ ավելի բարձր աստիճան համակարգչային գիտության, ճարտարագիտության կամ հարակից ոլորտում: • Առնվազն 8 տարվա աշխատանքային փորձ համակարգերի և լուծումների ճարտարապետության և նախագծման ոլորտում: • Ապացուցելի փորձ մոդուլային, փոխգործունակ ՏՀՏ հարթակների և կառավարական ձեռնարկությունների համակարգերի հետ: • Ինտեգրացիոն շրջանակների (օրինակ՝ GIP/X-Road) և փոխգործելիության ստանդարտների իմացություն: • Հարթակների մասշտաբայնացումը, անվտանգությունը և կայունությունն ապահովելու ունակություն: • Կորպորատիվ ճարտարապետության շրջանակների ոլորտում փորձագիտություն (TOGAF/Zachman)
Տեղեկատվության անվտանգության մասնագետ	• Մագիստրոսի կամ ավելի բարձր աստիճան տեղեկատվական անվտանգության, համակարգչային գիտության կամ հարակից ոլորտում: • ՏՀՏ անվտանգության ոլորտում առնվազն 10 տարվա փորձ: ISO 27001 և/կամ NIST ստանդարտների, RBAC-ի, աուդիտի գրանցման, աղետներից հետո վերականգնման և բիզնեսի շարունակականության պլանավորման, ինչպես նաև գաղտնիության վրա ազդեցության գնահատման ապացուցելի փորձ: • Նախընտրելի է ունենալ համապատասխան մասնագիտական հավաստագրեր (օրինակ՝ ISO 27001 առաջատար ներդրող/գլխավոր աուդիտոր, CISSP, CISM կամ համարժեք):

7. Իրականացման մեխանիզմներ

Առաջադրանքի Պատվիրատուն կլինի փոխվարչապետ Մհեր Գրիգորյանի գրասենյակը: Վարչապետի գրասենյակը և Ֆինանսների նախարարությունը տեխնիկական աջակցություն կտրամադրեն: Խորհրդատուն սերտորեն կհամագործակցի նշանակված կոնտակտային անձանց հետ և բոլոր շահագրգիռ կողմերի հետ համակարգում կապահովի: Կառավարությունը կհեշտացնի տվյալներին, փաստաթղթերին և շահագրգիռ կողմերին հասանելիությունը: Վարչապետի գրասենյակը պատասխանատու կլինի իրականացված ծառայությունների դիմաց վճարումների համար: Վճարումները կկատարվեն ՓՎԳ-ի Լիազոր ներկայացուցչի կողմից տրամադրված Ընդունման ակտի հիման վրա:

8. Տևողություն և բյուջե

Նախատեսվում է, որ խորհրդատվական ծառայությունների տևողությունը կլինի մոտավորապես 7 ամիս: Վճարումները կկատարվեն երկու մասով՝ 50%-ը 1-ին փուլի ավարտից հետո, իսկ մնացած 50%-ը՝ 2-րդ փուլի ավարտից հետո:
Վերջնական վճարումը կկատարվի միայն Բաժին 5-ի համաձայն Պատվիրատուի կողմից արդյունքների պաշտոնական հաստատումից և ընդունումից հետո:

9. Մտավոր սեփականություն, տվյալների պաշտպանություն և գաղտնիություն

1) **Մտավոր սեփականություն և տվյալների պաշտպանություն**

Այս առաջադրանքի շրջանակներում ստեղծված բոլոր արդյունքները, հաշվետվությունները, մոդելները և գործիքները դառնում են Պատվիրատուի բացառիկ սեփականությունը: Առաջադրանքում օգտագործված ցանկացած երրորդ կողմի մտավոր սեփականություն պետք է հստակորեն բացահայտվի՝ համապատասխան լիցենզիայի պայմանների մանրամասներով: Երբ հղում է կատարվում ծագման բաց կոդով բաղադրիչներին, Խորհրդատուն պետք է տրամադրի այդ բաղադրիչների ցանկը՝ դրանց լիցենզիաների և համապատասխան պարտավորությունների հետ: Խորհրդատուն պետք է ապահովի տվյալների պաշտպանության, գաղտնիության և տեղեկատվական անվտանգության կիրառելի օրենքների և քաղաքականության լիարժեք պահպանումը առաջադրանքի ամբողջ ընթացքում:

2) **Գաղտնիություն և շահերի բախում**

Խորհրդատուն պարտավորվում է պահպանել խիստ գաղտնիություն առաջադրանքի ընթացքում ստացված բոլոր այն տեղեկությունների վերաբերյալ, որոնք դեռևս հանրային տիրույթում չեն: Առանց Պատվիրատուի նախնական գրավոր համաձայնության նման տեղեկատվությունը չպետք է բացահայտվի երրորդ կողմին: Գաղտնիության պարտավորությունները ուժի մեջ են մնում պայմանագրի ավարտից կամ դադարեցումից հետո: Խորհրդատուն չպետք է զբաղվի որևէ առաջադրանքով կամ գործունեությամբ, որը կարող է շահերի բախում առաջացնել այս խորհրդատվության իմաստով: