

**ՔԱՂԱՔԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ,
ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ
POLITICAL SCIENCE, INTERNATIONAL RELATIONS
ПОЛИТОЛОГИЯ, МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ**



**ԺԱՄԱՆԱԿԱԿԻՑ ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ
ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԱՅԻՆ ԿԵՐԱՓՈԽՈՒՄՆԵՐԸ ***

ՀՏԴ 351/354

DOI: 10.52063/25792652-2025.3.26-31

ԷԴԳԱՐ ԲԱԼԱՆԹԱՐՅԱՆ

Երևանի պետական համալսարանի միջազգային հարաբերությունների
ֆակուլտետի հանրային կառավարման ամբիոնի դոցենտ,
քաղաքական գիտությունների թեկնածու,
ք. Երևան, Հայաստանի Հանրապետություն
edgar.kalantaryan@ysu.am
ORCID: 0009-0008-1759-8180

Հետազոտության հիմնական նպատակն է ուղենշել ժամանակակից
հանրային կազմակերպությունների կառուցվածքային վերափոխումների
տեսական հիմքերը, դրանց իրականացման հիմնական ուղղություններն ու
մոդելները, ինչպես նաև գնահատել այդ վերափոխումների ազդեցությունը
հանրային կառավարման արդյունավետության վրա:

Նշված նպատակին հասնելու համար առաջադրել ենք հետևյալ
խնդիրները.

- վերլուծել հանրային կազմակերպությունների կառուցվածքային
վերափոխումների վերաբերյալ ժամանակակից տեսական մոտեցումները և
մոդելները.
- ուսումնասիրել կառուցվածքային փոփոխությունների ազդեցությունը
հանրային կազմակերպությունների արդյունավետության,
հաշվետվողականության և ծառայությունների որակի վրա.
- բացահայտել կառուցվածքային վերափոխումների իրականացման
ընթացքում առաջացող կազմակերպական, կառավարչական և
ինստիտուցիոնալ խնդիրները:

Հետազոտության մեջ առաջադրված խնդիրների լուծման համար
տեսական բազա են հանդիսացել հանրային կառավարման,
քաղաքագիտության, սոցիոլոգիայի դասական և ժամանակակից
տեսությունների հիմնական դրույթները, հայեցակարգերը, մոդելներն ու
մեթոդները: Ընդհանուր մեթոդաբանական հիմքը կազմում են վերլուծության,
համեմատական և համակարգային մեթոդները:

Հանրագումարելով հանգեցինք հետևյալին.

- դասական հիերարխիկ կառուցվածքները աստիճանաբար
փոխարինվում են ավելի ճկուն, հորիզոնական և ցանցային կառավարման

* Հոդվածը ներկայացվել է 11.10.2025թ., գրախոսվել՝ 20.11.2025թ., տպագրության ընդունվել՝
30.12.2025թ.:

մոդելներով, որոնք նպաստում են որոշումների կայացման արագացմանը և միջգերատեսչական համագործակցության խորացմանը.

• **կառուցվածքային վերափոխումները ինքնանպատակ գործընթացներ չեն, և պետք է դիտարկվեն որպես հանրային արժեք ստեղծելու միջոցներ՝ ուղղված հանրային ծառայությունների որակի բարձրացմանը և պետական կառավարման համակարգի նկատմամբ քաղաքացիների վստահության ամրապնդմանը:**

Եզրահանգելով նշենք, որ կառուցվածքային փոփոխությունների ուսումնասիրությունը պահանջում է համալիր և համակարգային մոտեցում, ինչն էլ երաշխավորում է հետազոտության արդիականությունն ու կարևորությունը:

Հիմնաբառեր՝ հանրային կազմակերպություններ, կազմակերպությունների կառուցվածքային վերափոխում, կազմակերպությունների արդիականացում, արդյունավետություն, կառավարման մեթոդներ, նոր հանրային կառավարում, սոցիալական երաշխիք, կազմակերպչական մշակույթ:

Նախաբան

Մեր հասարակությունը թևակոխել է զարգացման մի այնպիսի փուլ, որտեղ հանրային կառավարման համակարգի արդյունավետ գործունեության համար կարևորագույն գործոն է հանրային կազմակերպությունների կառավարման նոր ընթացակարգերի ներդրումն ու կիրառումը: Ժամանակակից հասարակությունների զարգացման դիմամիկան, պայմանավորված գլոբալացման, տեխնոլոգիական առաջընթացի, սոցիալ-տնտեսական բարդացումների և կառավարման նոր պարադիգմաների ձևավորման գործընթացներով, Էապես փոխում է հանրային կառավարման համակարգերի գործառնական և ինստիտուցիոնալ հիմքերը: Հանրային կազմակերպությունները, հանդես գալով որպես պետություն–հասարակություն փոխհարաբերությունների հիմնական ինստիտուցիոնալ միջնորդներ, հարկադրված են հարմարվել արագ փոփոխվող միջավայրին՝ վերանայելով իրենց կառավարման մոդելները, կառուցվածքային կազմակերպումը և ներքին գործընթացները:

Դասական բյուրոկրատական կառավարման մոդելը, որը երկար ժամանակ ապահովել է կայունություն, կանխատեսելիություն և իրավական կարգապահություն, ժամանակակից պայմաններում հաճախ չի բավարարում արդյունավետության, ճկունության և հանրային արժեք ստեղծելու պահանջները: Այս հանգամանքը նպաստել է հանրային կառավարման նոր տեսությունների և մոտեցումների ձևավորմանը, մասնավորապես՝ նոր հանրային կառավարման (New Public Management), նոր հանրային ծառայության (New Public Service), ինչպես նաև նորագույն շրջանում՝ թվային և ցանցային կառավարման (Digital and Network Governance) մոդելների զարգացմանը: Վերջիններս շեշտադրում են արդյունքահեն կառավարումը, կազմակերպչական ապակենտրոնացումը, միջգերատեսչական և միջոլորտային համագործակցությունը, ինչպես նաև կառավարման գործընթացներում քաղաքացիական մասնակցության ընդլայնումը:

Հանրային կազմակերպությունների կառուցվածքային վերափոխումները նշված տեսական մոտեցումների գործնական արտահայտությունն են և ներառում են կառավարման մակարդակների վերաձևում, գործառույթների վերաբաշխում, նոր ստորաբաժանումների ձևավորում կամ գործողների օպտիմալացում, ինչպես նաև կառավարման կառուցակարգերի թվայնացում: Սակայն կառուցվածքային փոփոխությունները չեն կարող դիտարկվել զուտ վարչական կամ տեխնիկական միջոցառումների շրջանակում. դրանք խորը ազդեցություն ունեն կազմակերպչական

մշակույթի, աշխատակիցների վարքագծի, պատասխանատվության համակարգերի և կազմակերպության ընդհանուր արդյունավետության վրա:

Այս համատեքստում կառուցվածքային վերափոխումների գիտական ուսումնասիրությունը ձեռք է բերում առանձնահատուկ կարևորություն՝ որպես հանրային կառավարման արդյունավետության բարձրացման և հանրային արժեքի ստեղծման կարևոր նախապայման: Կառուցվածքային փոփոխությունների հաջողությունը պայմանավորված է ոչ միայն իրավական կամ կազմակերպչական լուծումներով, այլև ինստիտուցիոնալ միջավայրի առանձնահատկություններով, քաղաքական կամքով, մարդկային ռեսուրսների կառավարման որակով և փոփոխություններին դիմակայելու կարողությամբ: Հետևաբար, ընտրված թեման առավել քան արդիական է, և հանրային կազմակերպություններում արդյունավետության հիմնական չափանիշների համատեքստում, կառուցվածքային վերափոխումները կարող են դառնալ յուրաքանչյուր կազմակերպության առաջընթացը երաշխավորող կարևոր ազդակ:

Ժամանակակից հանրային կազմակերպությունների կառուցվածքային վերափոխումների տեսական հիմքերը և մոդելները

Արդի հասարակությունների սոցիալ-տնտեսական, քաղաքական և տեխնոլոգիական փոփոխությունների ներքո հանրային կառավարման ինստիտուտները գտնվում են անընդմեջ վերափոխման գործընթացում: Այս գործընթացները չեն սահմանափակվում միայն բյուրոկրատական կառուցվածքի օպտիմալացմամբ, այլ ընդգծում են կառավարման համակարգերի պատասխանատվության, արդյունավետության և հանրային արժեք ստեղծելու կարևորությունը: Գլոբալացման, թվայնացման, պետական կառավարման բարեփոխումների, ինչպես նաև հասարակության կողմից պետական ինստիտուտների նկատմամբ աճող պահանջների պայմաններում հանրային կազմակերպությունները կանգնած են նոր մարտահրավերների առջև: Այդ պայմաններում ավանդական, հիերարխիկ և խիստ բյուրոկրատական կառավարման մոդելները հաճախ չեն ապահովում արդյունավետություն, ճկունություն և ծառայությունների որակ, ինչի հետևանքով առաջանում է կազմակերպությունների կառուցվածքային վերափոխումների անհրաժեշտություն:

Ժամանակակից հանրային կազմակերպությունների կառուցվածքային վերափոխումները ուղղված են կառավարման համակարգերի արդիականացմանը, գործառնությունների օպտիմալացմանը, որոշումների կայացման գործընթացների արագացմանը և հանրային ծառայությունների մատուցման արդյունավետության բարձրացմանը: Այս գործընթացները հաճախ արտահայտվում են կազմակերպչական կառուցվածքների պարզեցման, ապակենտրոնացման, միջգերատեսչական համագործակցության ուժեղացման, ինչպես նաև նոր կառավարման մոդելների ներդրման միջոցով:

Հանրային կազմակերպությունների կառուցվածքային վերափոխումները ներկայացնում են ոչ միայն վարչական վերակազմավորման, այլև ինստիտուցիոնալ և ռազմավարական մակարդակի փոփոխությունների համակարգված ընթացակարգ՝ ուղղված կառավարման արդյունավետության բարձրացմանը և ծառայությունների մատուցման նոր մոդելների զարգացմանը:

Սա պայմանավորում է այն փաստը, որ կառուցվածքային վերափոխումների ուսումնասիրման շրջանակը պետք է լինի բազմաբևեռ՝ ընդգրկելով թե՛ կառավարման տեսական մոտեցումները, թե՛ կազմակերպչական վարքագծի տեսությունը, թե՛ գործնական փորձը: Այս տեսանկյունից, ըստ որոշ հեղինակների, կառուցվածքային փոփոխությունների գործընթացը հանրային կազմակերպությունների համար ոչ միայն ավտոմատ տարբերակն է, այլև մի ամբողջ մշակութային և ինստիտուցիոնալ

փոփոխություն՝ կապված նոր աշխատառճերի, ներգրավվածության մեխանիզմների և արդյունավետության չափորոշիչների մշակման հետ (Ekowati 159-162):

Հանրային կազմակերպություններն այսօր գործում են արագ փոփոխվող սոցիալ-տնտեսական, քաղաքական և տեխնոլոգիական միջավայրում, ինչը պայմանավորում է դրանց կառուցվածքային շարունակական վերափոխումների անհրաժեշտությունը: Հանրային կազմակերպությունների կառավարման արդյունավետության բարձրացումը, հաշվետվողականության և թափանցիկության ապահովումը, ինչպես նաև հանրային ծառայությունների որակի բարելավումը պահանջում են կազմակերպական կառուցվածքների արդիականացում՝ հիմնված կառավարման ժամանակակից տեսությունների և մոդելների վրա:

Կառուցվածքային վերափոխումների տեսական հիմքերը ձևավորվել են կառավարման դասական, նեոդասական և ժամանակակից մոտեցումների զարգացման արդյունքում: Դասական կառավարման տեսության շրջանակում (Վեբեր 68-71, Թեյլոր 49-58) հանրային կազմակերպությունների կառուցվածքը բնութագրվում էր *հիերարխիկ համակարգով, ֆունկցիոնալ բաժանումով և խիստ կանոնակարգմամբ*: Վեբերյան բյուրոկրատական մոդելը երկար ժամանակ հանդիսացել է հանրային կառավարման կազմակերպական հիմքը՝ ապահովելով կայունություն և կանխատեսելիություն, սակայն ժամանակակից պայմաններում այն հաճախ դիտարկվում է որպես ճկունությունը և նորարարությունը սահմանափակող գործոն:

Նեոդասական մոտեցումները (Մեյո 112, Բարնարդ 115) շեշտադրեցին *մարդկային գործոնի, հաղորդակցության և ոչ ֆորմալ կառուցվածքների* կարևորությունը՝ ցույց տալով, որ կազմակերպության արդյունավետությունը պայմանավորված չէ միայն ֆորմալ կառուցվածքով: Այս մոտեցումները հիմք հանդիսացան հանրային կազմակերպություններում կառուցվածքային վերափոխումների մարդակենտրոն մոդելների ձևավորման համար:

Այսօր կառավարման տեսություններում կառուցվածքային վերափոխումները դիտարկվում են որպես *համակարգային փոփոխություններ*, որոնք ընդգրկում են ոչ միայն կազմակերպական կառուցվածքը, այլև գործընթացները, մշակույթը և կառավարման ընթացակարգերը: Համակարգային և կոնտինգենտային տեսությունների հեղինակների (Bertalanffy 51, Lawrence 145, Lorsch 23) կարծիքով, հանրային կազմակերպությունների կառուցվածքը պետք է համապատասխանեցվի *արտաքին միջավայրի պահանջներին, ռազմավարական նպատակներին և ռեսուրսներին*: Այս տեսանկյունից կառուցվածքային վերափոխումները չեն կարող լինել ունիվերսալ, այլ պետք է լինեն իրավիճակային:

Աշխարհը հաճախ նկարագրվում է որպես ամենատարբեր այնպիսի կազմակերպությունների ամբողջություն, որոնք որևէ նպատակի իրականացման, որևէ խնդրի լուծման ակնկալիքով միավորված մարդկանց կամ խմբերի ամբողջություն են, գործում են աշխատանքը, պատասխանատվությունը բաժանելու սկզբունքով, և աստիճանակարգային կառուցվածքով: Այս սահմանման շրջանակներում դիտարկվում են և՛ հասարակական, և՛ հանրային, և՛ պետական կազմակերպությունները: Նրանց մեջ ներգրավված անձինք կյուրական, տնտեսական, իրավական և այլ պայմաններում փոխգործակցում են՝ իրենց առջև դրված նպատակների իրականացմանը հասնելու նպատակով: Կամակերպությունների կառուցվածքը փոխկապակցված տարրերի ամբողջություն է, որոնք լինում են *տեխնիկական, սոցիալական, սոցիոտեխնիկական և նորմատիվ-իրավական* (Քալանթարյան 83-84): Հանրային կազմակերպությունների կառավարման համատեքստում գոյություն ունեն համակարգման չորս ընթացակարգեր, որոնք կարգավորում են այն կառուցակարգերը, որոնց օգնությամբ կազմակերպությունը համակարգում է իր գործունեությունը: Այդ ընթացակարգերն են՝ փոխադարձ համաձայնությունը, ուղղակի վերահսկողությունը, աշխատանքային գործընթացների, արտադրանքի, գիտելիքների և հմտությունների կամ որակավորման

միօրինակացումը (Mintzberg 210-213):

Կազմակերպությունների կառուցվածքային վերափոխումները իրենց մեջ ներառում են բազմաթիվ դրական ազդակներ, որոնք էլ ստեղծում են կառավարման նոր մոդելներ, մասնավորապես՝ **նոր հանրային կառավարում (New Public Management)** մոդելը, որը նպատակ ունի բարձրացնելու արդյունավետությունն ու արտադրողականությունը՝ մասնավոր հատվածի կառավարման գործիքների կիրառման միջոցով: Այս մոդելի շրջանակում հանրային կազմակերպությունների կառուցվածքը դառնում է ավելի հորիզոնական, դեցենտրալիզացված և արդյունքահեն, որտեղ շեշտադրում է արդյունքների վրա կենտրոնացած կառավարման սկզբունքները, և պետական ծառայությունների արդյունավետության բարելավումը: Այս մոտեցումը հաճախ քննադատության է արժանացել իր բյուրոկրատական կառուցվածքի և օրինաչափությունների նկատմամբ ոչ բավարար ուշադրության պատճառով (Hood 9): Հաջորդը **նոր հանրային ծառայության (New Public Service)** մոդելն է, որը կարևորում է քաղաքացիների մասնակցությունը, հանրային արժեքի ստեղծումը և համագործակցային կառավարումը: Այս մոտեցման շրջանակում կառուցվածքային վերափոխումները միտված են ցանցային կառույցների, միջկազմակերպական համագործակցության և բազմաստիճան կառավարման զարգացմանը: Վերջին տարիներին առանձնահատուկ կարևորություն են ձեռք բերել նաև **թվային կառավարման և ցանցային կառավարման (Digital and Network Management)** մոդելները, որոնցում հանրային կազմակերպությունների կառուցվածքը ձևափոխվում է տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ինտեգրման, էլեկտրոնային կառավարման և թվային ծառայությունների ներդրման միջոցով: Այս մոդելները նպաստում են բյուրոկրատական շերտերի կրճատմանը, որոշումների ընդունման արագացմանը և հանրային ծառայությունների մատչելիության բարձրացմանը: Այս մոդելը հանդիսանում է կառուցվածքային վերափոխումների կարևոր բաղադրիչ՝ նորարարական տեխնոլոգիաների ինտեգրմամբ կազմակերպչական կառուցվածքի փոփոխման գործընթացներում: Թվային տեխնոլոգիաների ներդրումը ոչ միայն աջակցում է գործընթացների ավտոմատացմանը, այլև փոխազդեցություն է ապահովում կառավարման ներսում և քաղաքացիների հետ, ինչը էականորեն փոխում է ավանդական վարչարարական բյուրոկրատիայի բնույթը (European Commission: Digital economy and society index (DESI), Dunleavy, Margetts, Bastow & Tinkler 345-348, Cordella 282):

Հանրային կազմակերպությունների վերափոխման տեսական հիմքերն ավելի լավ հասկանալու համար անհրաժեշտ է տարբեր գիտակարգերի համապարփակ վերլուծություն, որոնք իրենց մեջ ներառում են այնպիսի արժեքավոր գործիքներ, որոնց ուսումնասիրությունը և կիրառումը կարող են հիմք հանդիսանալ *«լավ կառավարման»* համար: Այդ տեսությունները բազմաթիվ են. օրինակ՝ **ինստիտուցիոնալ տեսության (Institutional Theory)** շրջանակներում մասնագետները հանգել են մի եզրահանգման, ըստ որի հանրային կազմակերպությունների կառուցվածքային վերափոխումները հաճախ պայմանավորված են ոչ միայն արդյունավետության պահանջով, այլև՝ օրենսդրական ճնշումներով, քաղաքական ակնկալիքներով և միջազգային ստանդարտներով (օր.՝ OECD, EU), (Paul Di Maggio & Walter Powell 225): Սա Շատ օգտակար կարող է լինել ՀՀ-ի և անցումային վարչարարական համակարգերի վերլուծության համար (*Հայաստանի հանրային կառավարման բարեփոխումները*): Հաջորդը՝ **կազմակերպական փոփոխությունների տեսությունն է (Organizational Change Theory)**, որը թույլ է տալիս ուսումնասիրել ոչ միայն *ինչ* կառուցվածք է փոխվում, այլ՝ *ինչպես* է իրականացվում փոփոխությունը, ինչ դիմադրություն է առաջանում ներսում և ինչ կառավարչական մեխանիզմներ են անհրաժեշտ (Kurt Lewin, John Kotter 79-81): **Կազմակերպական մշակույթի տեսության (Organizational Culture Theory)** համատեքստում հանգում ենք այն եզրահանգման, որ կառուցվածքային

վերափոխումները չեն կարող արդյունավետ լինել, եթե չեն համընկնում կազմակերպության արժեքների, նորմերի և վարքագծային մոդելներին (Schein, Hofstede 927): Նույն կառուցվածքային մոդելը տարբեր կազմակերպություններում կարող է տալ տարբեր արդյունքներ՝ մշակութային տարբերությունների պատճառով: **Հանրային արժեքի տեսությունը (Public Value Theory)** կառուցվածքային վերափոխումները դիտարկում է ոչ թե արդյունավետության, այլ հանրային արժեքի ստեղծման, քաղաքացիների վստահության, հանրային շահի համատեքստում: Այս տեսությունը լավ հակակշիռ կարող է լինել New Public Management-ին (Moore 184):

Այսպիսով՝ ժամանակակից հանրային կազմակերպությունների կառուցվածքային վերափոխումները հիմնվում են բազմազան տեսական մոտեցումների և մոդելների վրա, որոնք համադրվում են՝ կախված կազմակերպության գործառույթներից, միջավայրից և ռազմավարական նպատակներից: Տեսական հիմքերի և մոդելների ճիշտ կիրառումը հնարավորություն է տալիս ապահովելու հանրային կառավարման համակարգի ճկունությունը, արդյունավետությունը և կայուն զարգացումը: Հանրային կազմակերպությունների կառուցվածքային վերափոխումների համապարփակ վերլուծությունը պահանջում է ոչ միայն կառավարման մոդելների, այլև ինստիտուցիոնալ, մշակութային և ռեսուրսային գործոնների համադրություն:

Եզրակացություն

Հանրագումարելով պետք է նշել, որ ժամանակակից հանրային կազմակերպությունների կառուցվածքային վերափոխումները հանդիսանում են հանրային կառավարման համակարգի զարգացման և արդիականացման կարևորագույն պայմաններից մեկը: Գլոբալացման, տեխնոլոգիական առաջընթացի, սոցիալ-տնտեսական փոփոխությունների և հանրային պահանջների աճի պայմաններում հանրային կազմակերպությունների ավանդական բյուրոկրատական կառուցվածքները հաճախ չեն կարող ապահովել կառավարման անհրաժեշտ ճկունություն և արդյունավետություն, ինչն առաջ է բերում կառուցվածքային փոփոխությունների օբյեկտիվ անհրաժեշտություն:

Ուսումնասիրության ընթացքում պարզ դարձավ, որ հանրային կազմակերպությունների կառուցվածքային վերափոխումների տեսական հիմքերը ձևավորվում են կառավարման բազմազան մոտեցումների համադրման արդյունքում՝ սկսած դասական բյուրոկրատական մոդելներից մինչև ժամանակակից ցանցային, թվային և հանրային արժեքի վրա հիմնված կառավարման մոդելներ: Դրանք թույլ են տալիս կառուցվածքային վերափոխումները դիտարկել ոչ միայն կազմակերպական սխեմաների փոփոխության, այլև կառավարման գործընթացների, կազմակերպական մշակույթի և միջավայրի հետ փոխազդեցության համատեքստում:

Վերլուծությունը ցույց տվեց, որ կառուցվածքային վերափոխումների արդյունավետությունը պայմանավորված է մի շարք գործոններով, մասնավորապես՝ արտաքին ինստիտուցիոնալ ազդեցություններով, քաղաքական կամքի առկայությամբ, մարդկային ռեսուրսների կարողություններով և կազմակերպական մշակույթի՝ փոփոխություններին պատրաստվածությամբ: Այս համատեքստում ինստիտուցիոնալ, կազմակերպական փոփոխությունների և հանրային արժեքի տեսությունները հնարավորություն են տալիս առավել ամբողջական գնահատելու կառուցվածքային բարեփոխումների պատճառները, ընթացքը և արդյունքները: Հանրային կազմակերպությունների կառուցվածքային վերափոխումները չեն կարող դիտարկվել որպես մեկանգամյա կամ զուտ տեխնիկական գործընթաց: Դրանք երկարաժամկետ, համակարգային փոփոխություններ են, որոնք պահանջում են հստակ ռազմավարություն, փուլային իրականացում և շարունակական գնահատում: Կառուցվածքային փոփոխությունների հաջող իրականացումը հնարավոր է միայն այն

դեպքում, երբ դրանք համադրվում են կառավարման մշակույթի զարգացման, հաշվետվողականության մեխանիզմների ամրապնդման և հանրային մասնակցության խթանման հետ:

Այս ամենը հիմք է տալիս եզրակացնելու, որ կառուցվածքային վերափոխումները նպատակաուղղված են կառավարման արդյունավետության բարձրացմանը, հանրային ծառայությունների որակի բարելավմանը և հանրային արժեքի ստեղծմանը: Տեսական մոտեցումների համադրումն ու դրանց կիրառումը գործնական բարեփոխումների շրջանակում կարող են նպաստել հանրային կառավարման համակարգի կայուն զարգացմանը և հասարակության վստահության ամրապնդմանը պետական ինստիտուտների նկատմամբ:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Զալանթարյան, Էդգար. *Հանրային կազմակերպությունների տեսություն*. ԵՊՀ հրատարակչություն, Եր., 2016թ. Էջ 200:
2. Apri Institute. *Հայաստանի հանրային կառավարման բարեփոխումները*. https://apri.institute/hy/hanrayin-karavarman-barepokhumnery/?utm_source=chatgpt.com, Վերջին այց՝ 06. 02. 2026.
3. Barnard, Chester Irving. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938, 334 p.
4. Cordella, Antonio. *Information systems in the public sector: The e-government enactment framework*. Journal of Strategic Information Systems, 2010, 279-286 p.
5. Paul, Di Maggio & Walter, Powell. *The new institutionalism in organizational*. 1999, 486 p.
6. Dunleavy, Patrick, Helen Margetts, Simon Bastow and Jane Tinkler. "New Public Management Is Dead-Long Live Digital-Era Governance". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 2006, 334-359 pp.
7. Ekowati, Dian. *Organizational Change in Public Service*, Business Studies, Vol. 14 | No. 2, 2021, 159-170 pp
8. European Commission: Digital economy and society index (DESI), https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=670862020. Accessed: 06. 02. 2026 . .
9. Hood, Christopher. *A Public Management for All Seasons?.* *Public Administration*, 69(1), 1991, 3-19 pp.
10. Kurt, Lewin, John, Kotter. *Study on Adaptability of Change Management: Rajiv Gandhi Business School, Pune, 2017, 79-83 pp.*
11. *Lawrence, Paul R., Lorsch, Jay William. Organization and Environment*. Boston: Harvard Business School Press, 1967, 279 p.
12. Mayo, Elton. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan, 1933, 194 p.
13. Mintzberg, Henry. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979, 261 p.
14. Moore, Mark. *Recognizing public value*, Harvard University Press, Cambridge, 2013, 430 p.
15. Schein, Edgar, Geert, Hofstede. *The Influence of National Culture over Organisational Culture in the Globalisation Context*, "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, Volume XII, Issue 2/2012, 922-927 pp.
16. Frederik, W. Taylor. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers, 1911, 151 p.
17. Weber, Max. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press, 1947, 404 p.

WORKS CITED

1. K'alant'aryan, Edgar. *Hanrayin kazmakerput'yunneri tesut'yun, [Theory of Public Organizations, Yerevan]*, YePH hratarakut'yun, Yer., 2016t'. , 200 p. (in Armenian)
2. Hayastani hanrayin karravarman barep'okhumneri, *[Public Administration Reforms in Armenia]* Available at: https://apri.institute/hy/hanrayin-karavarman-barepokhumneri/?utm_source=chatgpt.com. Accessed on: 06.02.2026t'. (in Armenian)

STRUCTURAL TRANSFORMATIONS OF MODERN PUBLIC ORGANIZATIONS

EDGAR KALANTARYAN

Yerevan State University, Faculty of International Relations, Chair of Public Administration, Lecturer, Ph.D. in Political Sciences, Associate Professor, Yerevan, the Republic of Armenia

The main goal of the research is to outline the theoretical foundations of structural transformations of modern public organizations, the main directions and models of their implementation, as well as to assess the impact of these transformations on the effectiveness of public management. To achieve this goal, we have set the following objectives:

- to analyze modern theoretical approaches and models on structural transformations of public organizations,
- to study the impact of structural changes on the efficiency, accountability and quality of services of public organizations,
- to identify organizational, managerial and institutional issues arising during the implementation of structural transformations.

The theoretical basis for solving the problems posed in the research was the basic provisions, concepts, models and methods of classical and modern theories of public administration, political science, sociology. The general methodological basis is analytical, comparative and systemic methods.

Summing up, we came to the following:

- classical hierarchical structures are gradually being replaced by more flexible, horizontal and network management models, which contribute to the acceleration of decision-making and the deepening of interdepartmental cooperation,
- structural transformations are not an end in themselves and should be considered as a means of creating public value, aimed at improving the quality of public services and strengthening citizens' trust in the public administration system.

In conclusion, the study of structural changes requires a complex and systematic approach, which guarantees the relevance and importance of the research.

Keywords: *public organizations, organizational restructuring, organizational modernization, efficiency, management methods, new public management, social guarantee, organizational culture.*

СТРУКТУРНЫЕ ТРАНСФОРМАЦИИ СОВРЕМЕННЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

ЭДГАР КАЛАНТАРЯН

*преподаватель кафедры государственного управления
факультета международных отношений
Ереванского государственного университета,
кандидат политических наук, доцент,
г. Ереван, Республика Армения*

Основная цель исследования заключается в том, чтобы обозначить теоретические основы структурных преобразований современных публичных организаций, определить основные направления и модели их реализации, а также оценить влияние этих преобразований на эффективность публичного управления. Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

- проанализировать современные теоретические подходы и модели структурных преобразований государственных организаций;
- изучить влияние структурных изменений на эффективность, подотчетность и качество услуг общественных организаций;
- выявить организационные, управленческие и институциональные проблемы, возникающие при реализации структурных преобразований.

Теоретической основой для решения поставленных в исследовании задач послужили основные положения, концепции, модели и методы классических и современных теорий государственного управления, политологии, социологии. Общей методологической основой стали аналитический, сравнительный и системный методы.

Подводя итоги исследования, мы пришли к следующим выводам:

- классические иерархические структуры постепенно заменяются более гибкими, горизонтальными и сетевыми моделями управления, которые способствуют ускорению принятия решений и углублению межведомственного сотрудничества;
- структурные преобразования не являются самоцелью и должны рассматриваться как средство создания общественной ценности, направленное на повышение качества государственных услуг и укрепление доверия граждан к системе государственного управления.

Заключение: изучение структурных изменений требует комплексного и системного подхода, что и обеспечивает актуальность и значимость проведенного исследования.

Ключевые слова: *государственные организации, организационная реструктуризация, организационная модернизация, эффективность, методы управления, новое государственное управление, социальное обеспечение, организационная культура.*