



*Համայնքների
ֆինանսիստների
միավորում*



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

*Տեղական
ինքնակառավարման ծրագիր
3-րդ փուլ*



*Տեղական
ինքնակառավարման և
հանրային ծառայության
բարեփոխման
սախաձեռնություն*

Դավիթ Սուրենի Թումանյան

**ՈԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ ԵՎ
ՀԱՄԱՅՆՔԻ ԿԱՊԻՏԱԼ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ
ԾՐԱԳՐԻ ԿԱԶՄՈՒՄ**

**Ուսումնական նյութեր Հայաստանի
Հանրապետության համայնքների համար**

*Երևան
Նոյյան տապան
2010*

ՀՏԳ- 352
ԳՄԳ- 67.99(2Հ)1
Թ- 942

Գրքույկը հրատարակվել է Բաց հասարակության
ինստիտուտի աջակցության հիմնադրամի Տեղական
ինքնակառավարման և հանրային ծառայության բարեփոխման
նախաձեռնության (OSI-AF/LGI, Բուդապեշտ) օժանդակությամբ:
Գրքույկում ներկայացվածը հեղինակի տեսակետներն են,
որոնք միշտ չէ, որ համընկնում են Բաց հասարակության
ինստիտուտի աջակցության հիմնադրամի Տեղական
ինքնակառավարման և հանրային ծառայության բարեփոխման
նախաձեռնության կարծիքներին:

Թումանյան Դավիթ Սուրենի.

Թ- 942 Ռազմավարական պլանավորում և համայնքի կապիտալ
զարգացման ծրագրի կազմում. Ուսումնական նյութեր ՀՀ
համայնքների համար /Գ.Ս. Թումանյան.- Եր.,
Նոյյան տապան, 2010, 85 էջ:

Գրքույկը պարունակում է ուսումնական նյութեր համայնքի
ռազմավարական պլանավորման և զարգացման ծրագրավորման
վերաբերյալ: Նախատեսված է տեղական ինքնակառավարման
մարմինների, համայնքային ծառայողների, ուսանողների, տեղական
ինքնակառավարման հարցերով զբաղվողների և հետաքրքրվողների
համար:

ՀՏԳ- 352
ԳՄԳ- 67.99(2Հ)1

ISBN 978-9939-57-021-1

© Դավիթ Թումանյան, 2010
© Համայնքների ֆինանսիստների միավորում, 2010

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

| | |
|--|----|
| ԱՌԱՏՎԱՆ | 4 |
| 1. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ | 6 |
| 1.1 Ի՞նչ է պլանավորումը | 6 |
| 1.2 Ռազմավարական պլանավորման էությունը | 7 |
| 1.3 Ռազմավարական պլանավորման գործընթացը ... | 10 |
| 1.3.1 Բրիտնի ռազմավարական պլանավորման տասը քայլերը | 14 |
| 1.4 Ինչո՞ւ պլանավորված ծրագիր | 24 |
| 1.5 Երբ և ինչու պլանավորել | 28 |
| 2. ՀԱՄԱՅՆՔԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԲԱՌԱՍՅԱ ԾՐԱԳԻՐԸ ... | 32 |
| 2.1 Համայնքի զարգացման քառամյա ծրագիրը որպես ռազմավարական պլանավորման բաղադրամաս. . . | 32 |
| 2.2 Քառամյա ծրագրի էությունը, բովանդակությունը և կառուցվածքը | 32 |
| 2.3 Քառամյա ծրագրին ներկայացվող պահանջները . . | 34 |
| 2.4 Քառամյա ծրագրի մշակման կազմակերպումը ... | 36 |
| 2.5 Քառամյա ծրագրի իրականացման վերահսկումը .. | 36 |
| 3. ՀԱՄԱՅՆՔԻ ԿԱՊԻՏԱԼ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳԻՐԸ | 37 |
| 3.1 Ի՞նչ է կապիտալ ծախսը | 37 |
| 3.2 Կապիտալ պլանավորման և բյուջետավարման քաղաքականության մշակումը | 40 |
| 3.3 Համայնքի կապիտալ զարգացման ծրագիրը | 42 |
| 3.4 Համայնքի կապիտալ զարգացման ծրագրի մշակման քայլերը և կառուցվածքը | 48 |
| Արտաքին ֆինանսական ռեսուրսների գնահատում . . | 57 |
| 3.5 ԿԶԾ-ի իրականացումը և վերահսկումը | 60 |
| 3.6 Կապիտալ զարգացման ծրագրի օգուտները | 61 |
| ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔՆԵՐ | 66 |
| Համայնքի կապիտալ զարգացման ծրագրի նմուշ | 70 |
| ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ | 82 |
| ANNOTATION | 83 |

ԱՌԱՋԱԲԱՆ

Այս գրքույկը նվիրված է տեղական ինքնակառավարման կարևորագույն հարցերից մեկին՝ տեղական ինքնակառավարման միավորի (համայնքի) ռազմավարական պլանավորմանը և զարգացման ծրագրերի կազմմանը: Հայաստանի տեղական ինքնակառավարման համակարգում ռազմավարական պլանավորումը լայնորեն չի օգտագործվում, ինչը պայմանավորված է մի քանի պատճառներով: Դրանցից կարևորներն են՝ տեղական ինքնակառավարման ոլորտում տիրող իրավիճակը, համայնքների ֆինանսական ռեսուրսների (բյուջեների) խիստ սահմանափակ լինելը, մեթոդական բացը, մեծ թվով համայնքներում համապատասխան որակյալ կադրերի բացակայությունը և տեղական ինքնակառավարման մարմինների անտեղյակությունը ռազմավարական պլանավորման օգուտներից: Ի տարբերություն ռազմավարական պլանավորման, միջնաժամկետ զարգացման ծրագրեր կազմվում են Հայաստանի գրեթե բոլոր համայնքներում, քանի որ դա օրենքի պահանջ է: Մինչև «Տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքում փոփոխություն կատարելը (30.09.2008) համայնքների նորընտիր ավագանիները հաստատում էին իրենց համայնքների զարգացման եռամյա ծրագրերը, իսկ այդ փոփոխությունից հետո՝ քառամյա ծրագրերը: Սակայն շատ համայնքներում այդ ծրագրերի կազմմանը լուրջ ուշադրություն չի դարձվում: Դրանք հիմնականում կրում են ձևական բնույթ:

Այս գրքույկում հատկապես ընդգծված են համայնքի զարգացման ընդհանուր ծրագրի մասը կազմող՝ համայնքի կապիտալ ներդրումների ծրագրի մշակմանը վերաբերող հարցերը: Ներկայացված են նաև նման ծրագրեր մշակելու համար անհրաժեշտ մեթոդական նյութեր:

Հեղինակն այս նյութերը պատրաստել է Համայնքների ֆինանսիստների միավորման (ՀՖՄ) կողմից իրականացված «Համայնքի ֆինանսական կառավարման համակարգեր. գործառնական և կապիտալ պլանավորում և բյուջետավարում» ծրագրի (18.09.2006 - 31.03.2007) շրջանակներում, որը ֆինանսավորել է ԱՄՆ ՄՁ-ն (Տեղական ինքնակառավարման ծրագիր, 3-րդ փուլ՝ Ռ-իսըրչ թրայանգլ ինստիտուտի (RTI) իրականացմամբ): Այս նյութերը կազմակերպված թրենինգների միջոցով մատուցվել են Հայաստանի 38 քաղաքային համայնքների ներկայացուցիչների, ինչպես նաև՝ նրանց մեթոդական օգնություն է ցուցաբերվել իրենց համայնքների կապիտալ զարգացման ծրագրերը մշակելիս:

Ներկայացված նյութերը խիստ արդիական են և կարող են օգտակար լինել Հայաստանի բոլոր համայնքներին:

1. ՈԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ

1.1 Ի՞նչ է պլանավորումը

Ցանկացած կազմակերպության, այդ թվում՝ համայնքի գործունեության արդյունավետությունը մեծապես կախված է նրանից, թե ինչպես է այն կառավարվում: Կառավարումը՝ որոշակի գործիքների օգտագործմամբ նյութական, մարդկային, ֆինանսական և այլ ռեսուրսների վրա ազդելով կազմակերպության նպատակներին հասնելն է: Այդ գործիքները մենեջմենթի տեսության մեջ հայտնի են որպես կառավարման գործառույթներ: Դրանք են՝ պլանավորումը, կազմակերպումը, առաջնորդումը (ղեկավարումը) և վերահսկողությունը:

Պլանավորումը կառավարչական գործունեության սկիզբն է և հիմքը: Դրանից են բխում կառավարման մնացած գործառույթները: Եթե պլանավորումն իրականացվում է բարձր մակարդակով, ապա հեշտանում է կառավարման մնացած գործառույթների կատարումը, որովհետև պլանավորմամբ է սահմանվում, թե աշխատանքները ինչպես, երբ և ում կողմից պետք է կատարվեն: Այն ենթադրում է համայնքի անցյալի (նախորդ տարիների գործունեության) ուսումնասիրության և ներկա արտաքին ու ներքին իրավիճակների վերլուծության հիման վրա ապագայի իրագործելի նպատակների առաջադրում: Պլանավորումը նախանշում է այն տեղը, որտեղ ձգտում է հասնել ու գտնվել համայնքը և ցույց է տալիս դրան հասնելու ուղիները: Պլանավորման միջոցով հստակեցվում են համայնքի ապագա նպատակները և գործունեության ցուցանիշները, ինչպես նաև՝ խնդիրների առաջադրումը և դրանց կատարման համար պահանջվող ռեսուրսների գնահատումը:

Պլանավորման էությունը բացահայտվում և մեկնաբանվում է ստորև ներկայացվող հասկացությունների միջոցով:

Տեսլական: Ինչպիսին կլինի կազմակերպությունը (համայնքը) հեռավոր ապագայում, երբ հաջողությամբ իրականացնի իր ռազմավարությունը և հասնի նախատեսված նպատակներին ու արդյունքներին:

Առաքելություն: Կազմակերպության (համայնքի) գոյության հիմնավորումն է: Այն ցույց է տալիս թե ինչ գործունեություն է ծավալում կազմակերպությունը, ինչու և ում համար:

Ռազմավարություն: Նպատակների, քաղաքականությունների և ծրագրերի ամբողջություն, որոնք ցույց են տալիս, թե ինչ պետք է անել համայնքի ցանկալի պատկերն ստանալու համար:

Նպատակ: Կազմակերպության կարգավիճակով և առաքելությամբ պայմանավորված վերջնական արդյունք, որին ձգտում է հասնել կազմակերպական միավորը (համայնքը) կամ որով պետք է ավարտվի ծրագիրը:

Խնդիր: Արտահայտում է որոշակի ժամանակահատվածում սպասվելիք չափելի արդյունքներ, որոնց կատարումը կհասցնի նպատակին:

Ըստ մասշտաբայնության և գործողության ժամանակի տարբերակում են պլանավորման հետևյալ ձևերը՝ ընթացիկ (կարճաժամկետ), մարտավարական (միջնաժամկետ) և ռազմավարական (երկարաժամկետ):

Ընթացիկ և մարտավարական պլանավորումն իրականացվում է կառավարման ստորին և միջին մակարդակներում: Դրանք, որպես կանոն, բխում են ռազմավարական պլանավորումից և ծառայում են համայնքի ռազմավարական նպատակներին հասնելուն:

1.2 Ռազմավարական պլանավորման էությունը

Տեղական ինքնակառավարման և համայնքների ամրապնդման ու զարգացման համար անհրաժեշտ է այդ ոլորտում աշխա-

տողների մոտ արմատավորել հեռահար մտածողության գաղափարը և համայնքներում ներդնել ռազմավարական պլանավորման գործընթացը: Այդ երկու բաղադրիչների միասնաբար կիրառումը հնարավորություն է տալիս ամբողջական պատկերացում կազմել համայնքի վերաբերյալ, վեր հանել բնակչությանը հուզող հիմնահարցերը, նախանշել համայնքի տեսլականը և պլանավորված հետևողական աշխատանքների ու գործողությունների միջոցով քայլ առ քայլ առաջանալով, հասնել դրան:

Հեռահար մտածողության գաղափարը կենտրոնացված է ապագայի և ոչ շտապ օպերատիվ հարցերի ու խնդիրների վրա: Օրինակ՝ ինչպիսին կլինի համայնքը 5, 10 տարի կամ անգամ՝ ավելի երկար ժամանակահատվածից հետո:

Ռազմավարական պլանավորումը համայնքի զարգացման ռազմավարական ծրագրի կազմումն է: *Ռազմավարական ծրագիրը համայնքի ապագայի մասին երկարաժամկետ պատկերացումների ամբողջությունն է և պարունակում է այն արդյունքները, որին ձգտում են տեղական ինքնակառավարման մարմինները:* Ծրագրում վերլուծվում են համայնքի կարողությունները, ներքին ու արտաքին միջավայրերը, նշվում են առաջադրված նպատակներին հասնելու ուղիները, արտացոլվում են շահառուների վրա ունենալիք ազդեցությունները և հանրային կարիքների բավարարման չափորոշիչները: Ռազմավարական ծրագիրն օգտագործվում է ռեսուրսների բաշխման վերաբերյալ որոշումների ընդունման և բյուջետավարման գործընթացում:

Համայնքի ռազմավարական ծրագրի հիմնահարցերը կոնկրետացվում և ապագա գործողությունների պլաններ են դառնում բյուջետային գործընթացում: Այդ ժամանակ են որոշվում տարեկան առաջնահերթությունները, որոնք տեղ են գտնում տվյալ տարվա բյուջեում:

Ռազմավարական պլանավորումը հսկողության տակ է պահում համայնքի ղեկավարի աշխատակազմի գործունեությունը և

նրան ստիպում է պատասխանատու լինել իր կատարած աշխատանքների համար, քանի որ աշխատակազմի յուրաքանչյուր աշխատող հստակ տեղեկացված է, թե ինչ աշխատանքներ է ինքը կատարելու և ինչ ժամկետներում: Բացի դրանից, նման պայման է ստեղծում հաշվետվողականության գործուն համակարգի կիրառումը: Տեղական ինքնակառավարման մարմինների ներկայացուցիչների համար, որոնք պարտավորություն ունեն ցույց տալու իրենց հաջողությունները և միջոցներ ձեռնարկելու անհաջողությունների վերացման համար, ռազմավարական պլանավորումը կարող է ապահովել հասարակական մեծ աջակցություն: Ռազմավարական պլանավորման միջոցով կառավարումը կապ է հաստատում բյուջետային միջոցների օգտագործման և համայնքի առջև ծառայած հիմնախնդիրների լուծման միջև: Դրանով իսկ բյուջեն դառնում է ռազմավարական նպատակների իրականացման հիմնական միջոցը:

Ռազմավարական պլանավորումը ռազմավարական կառավարման բաղկացուցիչ մասն է: Ռազմավարական կառավարման միջոցով հնարավոր է պարբերաբար ճշգրտումներ կատարել համայնքի զարգացման ուղղությունների, ծրագրերի և բյուջեի մեջ՝ դրանք ավելի հստակորեն փոխկապակցելով միմյանց:

Ռազմավարական կառավարման ցանկացած մոդել պետք է արտացոլի որոշակի հարցեր, որոնցից համայնքի բնակչության տեսանկյունից առավել կարևորներն են.

- ո՞րն է համայնքի առաքելությունը կամ գործունեության ուղղությունը (ռազմավարական ուղղություն),
- ի՞նչ ուղիներ կամ ռազմավարություններ, նպատակներ և խնդիրներ կհասցնեն այդ առաքելությանը (ռազմավարական ծրագրի մշակում),
- ռեսուրսների ինչպիսի՞ բաշխում կամ բյուջե պետք է մշակվի ռազմավարություններն իրականացնելու համար (բյուջետավարում),

- ինչպե՞ս կարող ենք համոզված լինել, որ ռազմավարություններն իրականացվում են նախատեսված ձևով կամ վերահսկվում են (վերահսկողություն),
- որո՞նք են այն համակարգերը և կառուցվածքները, որոնք անհրաժեշտ են ռազմավարությունների իրականացման համար (համակարգեր և կառուցվածքներ):

Ռազմավարական պլանավորումը մեծ տեղ է հատկացնում կապիտալ զարգացման ծրագրերին: Համայնքի ենթակառուցվածքները կարիք ունեն պարբերաբար նորոգման, նորացման և զարգացման: Երկարատև ժամանակահատվածի համար պլանավորվող ծրագրերը պետք է ներառեն այդ հարցերը (տես՝ «Համայնքի կապիտալ զարգացման ծրագիր» բաժինը):

Ռազմավարական պլանավորումը որպես քաղաքականության և կառավարման գործիք անցած մի քանի տասնամյակներում օգտագործվել է կազմակերպված հասարակության բոլոր հատվածներում (պետական, մասնավոր և ոչ կառավարական կազմակերպություններում): Ռազմավարական պլանավորման գոյատևելու ուժը վերախմաստավորման և փոփոխվող ժամանակներին ու պահանջներին համապատասխան մնալու նրա կարողության մեջ է:

1.3 Ռազմավարական պլանավորման գործընթացը

Ռազմավարական պլանավորմանն անդրադարձել են շատ հեղինակներ, և դրա վերաբերյալ կան բազմաթիվ գրքեր: Ջոն Բրիսոնը իր «Ռազմավարական պլանավորումը պետական և ոչ առևտրային կազմակերպությունների համար» գրքում¹ զգալի տեղ է տվել տեղական ինքնակառավարման ոլորտում ռազմա-

¹ Bryson, John M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, San Francisco, 1988.

վարական պլանավորման գործընթացին, որը մեր քննարկման հիմնական նյութն է:

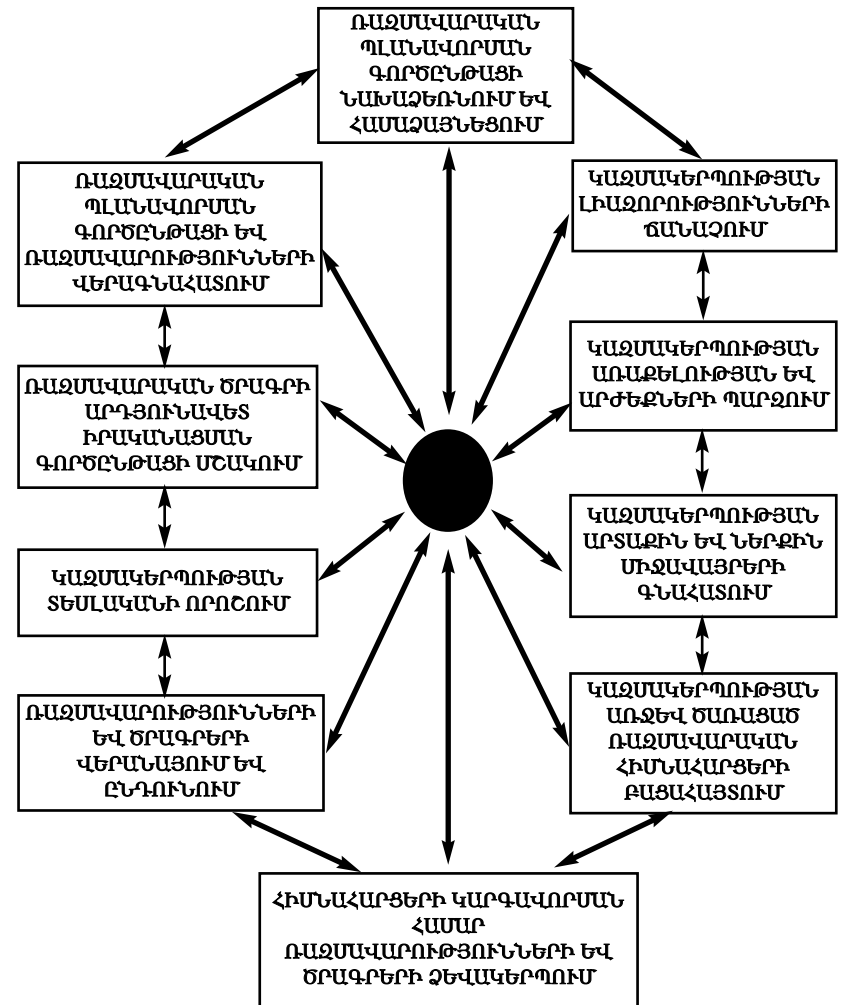
Ըստ Բրիսոնի, ռազմավարական պլանավորումը հայեցակարգերի, ընթացակարգերի և գործիքների մի ամբողջություն է, որը նախատեսված է օգնելու ղեկավարներին, առաջնորդներին և պլանավորողներին, որպեսզի նրանք մտածեն և գործեն ռազմավարորեն: Ռազմավարական պլանավորումը խելացի և հմուտ ձևով օգտագործելու դեպքում, այն կարող է օգնել համայնքին ընդունելու հիմնավոր որոշումներ և կատարելու արդյունավետ գործողություններ, որոնք ծառայում են համայնքի առաքելության կատարմանը, բավարարում են նրա հրամայականներին և շահառուներին: Սակայն միշտ պետք է հիշել, որ ռազմավարական պլանավորումը երբևէ չի կարող փոխարինել հեռահար մտածողությանը և գործելակերպին: Միայն ուշադիր և իր վրա պատասխանատվություն վերցրած մարդիկ կարող են անել դա: Չմտածված օգտագործման դեպքում, ռազմավարական պլանավորումը կարող է դուրս մղել հեռահար մտածողությանը և գործողությանը, որոնց նա նպատակաուղղված է առաջ տանելու:

Բրիսոնը կարծում է, որ ռազմավարական պլանավորումը ոչ ղեկավարության փոխարինող է և ոչ էլ համարժեք է կազմակերպության ռազմավարության մշակմանը: Այլ կերպ ասած, այդ գործընթացը որոշ ժամանակ տևող իրադարձություն է՝ նախատեսված ներգրավելու իրենց վրա պարտավորություն վերցրած անհատների, ովքեր կիսում են տեղական ինքնակառավարման և համայնքի ապագայի մտահոգությունը: Այն օգնում է միանալ և համատեղ դիտարկել, թե որտեղ են նրանք եղել, որտեղ են այժմ և որտեղ են ցանկանում լինել ապագայում, ինչպես նաև՝ ապահովում է որոշակի մեթոդաբանություն, որպեսզի նրանք մտածեն և գործեն կազմակերպված, ստեղծագործաբար և արդյունավետ:

Ռազմավարական պլանավորումը չի կարող փոխարինել կազմակերպության կամ համայնքի ղեկավարության՝ որպես հե-

ռատես ռազմավարի, ունեցած դերին: Ռ-ազմավարական պլանավորումը պարզապես գործիք է օգնելու մյուսներին կազմակերպությունում և համայնքում՝ միավորվելու ու կիսելու այդ դերի պատասխանատվությունը և համաձայնության հասնելու ապագա վիճակի ու առաջարկված ռազմավարությունների վերաբերյալ, այդ ուղղությամբ շարժվելու համար:

Գծապատկեր 1. Բրիտնի ռազմավարական պլանավորման 10-քայլանի մոդելը



1.3.1 Բրիտնի ռազմավարական պլանավորման տասը քայլերը (գծապատկեր 1)

Քայլ 1. Ռազմավարական պլանավորման գործընթացի նախաձեռնում և համաձայնեցում: Որպես համայնքի ղեկավար՝ հիմնվելով ձեր գործողությունների վրա, դուք որոշում եք, որ եկել է ժամանակը հետ նայելու և հայացք գցելու, թե որտեղ եք դուք եղել, որտեղ եք այժմ և ուր եք ցանկանում տանել ձեր համայնքը: Հնարավոր է, որ մեկ ուրիշը կարող է ձեզ առաջարկել, որ համայնքի համար օգտակար կլինի այդպես խորհելու, կանխատեսելու և պլանավորելու որոշակի փորձի կիրառումը: Եթե դա տեղի ունենա, ապա ամեն կերպ աջակցեք դրան: Միշտ հիշեք, «հեղափոխականներ» կամ նորարարներ կան բոլոր կազմակերպություններում:

Այս քայլով պետք է կատարվի համայնքի շահառուների նախնական վերլուծություն: Շահառուներ են բոլոր այն անհատները, բնակչության խմբերը կամ կազմակերպությունները, որոնք կարող են համայնքի ուշադրությունը հրավիրել և նրա ռեսուրսների ու արդյունքների վերաբերյալ պահանջ ներկայացնել կամ իրենց վրա զգալ այդ արդյունքների ազդեցությունը: Այս փուլում ընտրվում է նաև այն խումբը, որն իր վրա է կրելու ռազմավարական պլանավորման ծանրությունը: ումբը մշտապես պետք է կապի մեջ լինի շահառուների տարբեր խմբերի ներկայացուցիչների հետ:

Այս սկզբնական քայլով ձեռնարկվում է պլանավորման գործընթացը, քանի որ կա պլանավորելու պահանջ: Սակայն Բրիտնը նախագուշացնում է, որ ռազմավարական պլանավորման գործընթացի քայլերը պլանավորված են շրջանաձև գծային հաջորդականությամբ, գործընթացը կրկնվող է և միշտ չէ, որ սկսվում է այս առաջին քայլով: Օրինակ, տեղական ինքնակառավարման մարմինները կարող են նոր լիազորություններ ստանալ

(քայլ 2), կամ համայնքի առջև կարող են ծառանալ նոր ռազմավարական հիմնահարցեր (քայլ 5), կամ ձախողել գործողության մեջ դրված ռազմավարությունները (քայլ 6 կամ 9), նման դեպքերում գործընթացը սկսվում է հենց այդ քայլից:

Քայլ 2. Կազմակերպության լիազորությունների ճանաչում: Դրանք կազմակերպության «պարտավորություններն են»: «Համայնք» կազմակերպության լիազորությունները, որոնք վերապահված են տեղական ինքնակառավարման մարմիններին, սահմանվում են օրենքով: ՀՀ Սահմանադրությունը և «Տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքը սահմանում են տեղական ինքնակառավարման մարմինների լիազորությունների տեսակները՝ պարտադիր, կամավոր և պետության կողմից պատվիրակված, ինչպես նաև ոլորտները: Տեղական ինքնակառավարման մարմինները, ինչպես բոլոր կազմակերպությունների ղեկավարները, հաճախ դեմ առ դեմ են կանգնում ոչ պաշտոնական պարտավորությունների, որոնք կապված են չգրված քաղաքական և հասարակական համաձայնությունների հետ:

Քայլ 3. Կազմակերպության առաքելության և արժեքների պարզում: Առաքելությունը սահմանում է, թե ի՞նչ է անում կազմակերպությունը (կառուցվածքային ստորաբաժանումը), ինչո՞ւ և ո՞ւմ համար: Առաքելությունը բխում է կազմակերպության կարգավիճակից, այսինքն կազմակերպության «պարտավորություններից» և սովորաբար կապված է պաշտոնական փաստաթղթերի հետ, ինչպիսիք են օրենսդրությունը, կանոնադրությունը և ընդունված քաղաքականությունները: Երբ կազմակերպության առաքելությունը զուգակցվում է կարգավիճակի հետ, այն դառնում է նրա գոյության պատճառը և հիմնավորումը: Համայնքներին Հայաստանի Սահմանադրությամբ տրված է հանրային իրավունքի սուբյեկտի կարգավիճակ, իսկ ՏԻՄ-երին օրենքով հանձնված են հան-

րային որոշ ծառայություններ մատուցելու լիազորություններ, որոնք էլ պայմանավորում են համայնքների (նրանց կառուցվածքային ստորաբաժանումների) առաքելությունները: Սակայն, առաքելությունն ավելին է, քան կազմակերպության գոյության հիմնավորումը: Այն կարող է ծառայել որպես կազմակերպության էներգիան ու ռեսուրսները կառավարելու համար համախմբվելու միջոց, վերացնել անցանկալի բախումների հնարավորությունը, նվազագույնի հասցնել անորոշությունը, ինչպես նաև՝ նկարագրել կազմակերպության ցանկալի ապագան:

Ինչպես արդեն նշել ենք, ռազմավարական պլանավորման գործընթացը կարող է սկսվել 10 քայլերից ցանկացածից: Փաստորեն, ռազմավարական պլանավորման գործընթացի շատ նախաձեռնություններ սկսվել են հենց այս քայլով՝ կազմակերպության առաքելության սահմանումով: Սակայն, գործընթացն այս քայլով սկսելու դեպքում էլ անհրաժեշտ է կատարել «շահառուների վերլուծություն» և որոշել, թե ո՞վ պետք է լինի ռազմավարական պլանավորում իրականացնող թիմի պատասխանատուն, որը կներկայացնի պլանավորման գործընթացը համայնքի մյուս շահառուներին:

Ներդիր 1. Համայնքի կառուցվածքային ստորաբաժանումների առաքելության օրինակներ

- Կազմակերպել նախադպրոցական կրթություն (ի՞նչ) համայնքի երեխաների համար (ո՞ւմ համար), որը հնարավորություն կտա երեխաներին ստանալու որակյալ կրթություն (ինչո՞ւ):
- Մատուցել կոմունալ ծառայություններ (ի՞նչ) համայնքի բնակչությանը (ո՞ւմ համար), պահպանելով բոլոր նորմերն ու ստանդարտները (ինչո՞ւ):
- Մատուցել մշակութային ծառայություններ (ի՞նչ) համայնքի բնակչությանը (ո՞ւմ համար), որպեսզի ակտիվանա համայնքի մշակութային կյանքը (ինչո՞ւ):

Արժեքները ցույց են տալիս, թե կազմակերպությունում (համայնքում) ինչն է համարվում առաքելության կատարման համար կարևոր: Արժեքների օրինակներ են՝ հոգածությունը և հարգանքը մարդկանց հանդեպ, արդարությունը, նորարարությունը, պատասխանատվությունը, թիմային աշխատանքը, բարձր վարկանիշի ձգտումը և այլն:

Քայլ 4. Կազմակերպության արտաքին և ներքին միջավայրերի գնահատում: Սա հայտնի է որպես գործիք, որը կոչվում է ՈՒԹ-ՀՎ վերլուծություն: ՈՒԹ-ՀՎ վերլուծություն նշանակում է կազմակերպության ներքին միջավայրի (կազմակերպության ներսում առկա) **ուժեղ** և **թույլ** կողմերի և արտաքին միջավայրին վերաբերող, այսինքն՝ կազմակերպության ուղղակի հսկողության տակ չգտնվող **հնարավորությունների ու վտանգների** բացահայտում: Սովորաբար, բայց ոչ միշտ, հնարավորությունները և վտանգները ավելի շատ առնչվում են ներկային, քան ապագային:

Համայնքը, որպես կազմակերպություն, գործում է որոշակի միջավայրում՝ արտաքին և ներքին: Համայնքի ներքին միջավայրը նրա կառուցվածքն է, միջկառուցվածքային փոխհարաբերությունները, նյութական, ֆինանսական ու մարդկային ռեսուրսները, տեխնոլոգիաները, տեխնիկական միջոցները, համայնքի ենթակայության օբյեկտները և այլն: Ներքին միջավայրը գտնվում է ՏԻՄ-երի անմիջական վերահսկողության ներքո: Արտաքին միջավայրը դուրս է ՏԻՄ-երի ուղղակի վերահսկողությունից: Այն ընդգրկում է համայնքի ժողովրդագրական միտումները, բնակչության պահանջները, տնտեսական միտումները, արտաքին գործոնները և այլն: Համայնքի ՈՒԹ-ՀՎ վերլուծության օրինակելի ցուցանիշները տրված է աղյուսակ 1-ում:

Ուժ-ՀՎ վերլուծությունը կատարվում է համայնքի վերաբերյալ տվյալների համակողմանի վերլուծության հիման վրա, որի համար կազմվում է տվյալների բազա:

Աղյուսակ 1. Համայնքի ՈԻԹՎ վերլուծության օրինակելի ցուցանիշներ

| <u>Ուժեղ կողմեր</u> | <u>Թույլ կողմեր</u> |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • համայնքի աշխարհագրական դիրքը • նյութական, մարդկային և ֆինանսական ռեսուրսները • համայնքի սեփականությունը համայնքի կարողությունները, աշխատակազմի փորձը, գիտելիքները և հմտությունները • տեխնիկական միջոցները, տեղեկատվական տեխնոլոգիաները, միջատորաքաժանումային կապերը • համագործակցության փորձը և միջազգային կապերը • կազմակերպության փիլիսոփայությունը, արժեքները և մթնոլորտը • ղեկավարության հետևողականությունը | <ul style="list-style-type: none"> • բացերը համայնքի կարողություններում • ֆինանսական ռեսուրսների սակավությունը • համայնքի խոցելի հայտնի կողմերը • աշխատանքների կատարման ժամանակացույցերի, ժամկետների շեղումները և հիմնախնդիրները • տվյալների հավաստիությունը և հուսալիությունը • արժեքները, պարտավորությունները և կառավարման խնդիրները • համայնքի ենթակառուցվածքների անմխիթար վիճակը • գործազրկության բարձր մակարդակը • աղքատության բարձր մակարդակը • առևտրի շուկաների բացակայությունը կամ թերզարգացածությունը |

| <u>Հնարավորություններ</u> | <u>Վտանգներ</u> |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • ապակենտրոնացման և տեղական ինքնակառավարման զարգացման օրենսդրական միտումներ • համայնքի տնտեսական կյանքի աշխուժացում • արդյունաբերության, գյուղատնտեսության, տրանսպորտի և այլ ճյուղերի զարգացման միտումներ • առաջավոր տեխնոլոգիաների զարգացում • գլոբալ ազդեցություններ • նոր պայմանագրեր • ուսումնասիրություններ և հետազոտություններ • համագործակցություն այլ համայնքների, մասնավոր հատվածի և քաղաքացիական հասարակության սուբյեկտների հետ • տեղեկատվական համակարգերի և ցանցերի զարգացումը | <ul style="list-style-type: none"> • քաղաքական ազդեցություններ • օրենսդրական ազդեցություններ • շրջակա միջավայրի ազդեցություններ • տնտեսական ազդեցություններ • տեղեկատվական տեխնոլոգիաների զարգացումներից ետ մնալը • նոր տեխնոլոգիաների և ծառայությունների նկատմամբ հետաքրքրության պակասը • կենսական նշանակություն ունեցող համաձայնագրերի և գործընկերների պակասը • խանգարող հանգամանքներ • անհաղթահարելի թույլ կողմեր • աշխատակազմի հոսունություն • ֆինանսական ռեսուրսների քրոնիկական պակաս • Համայնքում որակյալ աշխատուժը պակաս • բնակչության արտագաղթ • բնակչության անտարբերությունը տեղական ինքնակառավարման հանդեպ • բնածին և տեխնածին աղետներ |

Քալ 5. Կազմակերպության առջև ծառայած ռազմավարական հիմնահարցերի բացահայտում: Գործընթացի առաջին չորս քայլերը պետք է բերեն դեպի հինգերորդ քայլը՝ ռազմավարական հիմնահարցերի բացահայտումը: Դրանք են. (1) հիմնական քաղաքականության և կառավարման հիմնահարցերը, որոնք ազդում են կազմակերպության լիազորությունների, առաքելության և արժեքների վրա, (2) ծրագրերի, ծառայությունների մատուցման մակարդակների և առաջնահերթությունների որոշման

պահանջը, (3) ովքեր են շահառուները (սպառողները) կամ ովքեր պետք է լինեն, (4) ներկա և ապագա պարտավորությունների և քաղաքականությունների հիմնական ֆինանսական պայմանները և (5) այս բոլորի միացումը:

Համայնքի առջև ծառայած ռազմավարական հիմնահարցերն ուղղակիորեն կապված են համայնքի քաղաքականության, ծառայությունների մատուցման ու կառավարման հետ, որոնք որոշակի ազդեցություն ունեն համայնքի կարգավիճակի, առաքելության ու նպատակների վրա: Հիմնահարցը պետք է ձևակերպել պարզ ու համառոտ: Անհրաժեշտ է նշել այն գործոնները, որոնք ընդգծում են դրա կարևորությունը, ինչպես նաև՝ այն հետևանքները, որոնք կարող են առաջանալ, եթե դրան լուծում չտրվի: Պետք է ձևակերպել այնպիսի հիմնահարց, որին համայնքը կարող է լուծում առաջարկել:

Քայլ 6. Հիմնահարցերի կարգավորման համար ռազմավարությունների և ծրագրերի ձևակերպում: Ռազմավարությունը, ըստ Բրիտնի, նպատակների, քաղաքականությունների, ծրագրերի, գործողությունների, որոշումների և ռեսուրսների տեղաբաշխման մոդել է, որը սահմանում է թե ի՞նչ է իրենից ներկայացնում կազմակերպությունը, ի՞նչ է անում (անելու) և ինչպե՞ս է դա անում (անելու):

Համայնքի առջև ծառայած ռազմավարական հիմնահարցերը պահանջում են լուծումներ, որոնք ենթադրում են համապատասխան նպատակների սահմանում: Նպատակը նախանշում է համայնքի (համայնքի ստորաբաժանումների, համայնքի ենթակայության կազմակերպությունների) գործունեության ապագա ուղղությունը և պայմանավորված է նրա կարգավիճակով ու կարիքներով: Նպատակն այն վերջնական արդյունքն է, որին ձգտում է հասնել համայնքը (համայնքի կառուցվածքային ստորաբաժանումը) կամ որով պետք է ավարտվի ծրագիրը:

Նպատակը պետք է՝

- պայմանավորված լինի կազմակերպության կարգավիճակով և առաքելությամբ,
- ապահովի քաղաքականության հստակ ուղղություն կազմակերպության գործունեության համար,
- նկարագրի հանրության պահանջը,
- լինի ընդգրկուն և ոչ չափելի,
- լինի կոնկրետ և հստակորեն սահմանված,
- ուղղորդված լինի դեպի ապագան և ժամանակով չսահմանափակված,
- յուրահատուկ լինի տվյալ կազմակերպությանը:

Նպատակը սահմանելիս օգտագործվում են այսպիսի բայեր.

| | | | |
|-----------|-------------|-----------|----------|
| ապահովել | բացառել | կանխել | ստեղծել |
| բարելավել | երաշխավորել | հասնել | պահպանել |
| խուսափել | պաշտպանել | նախատեսել | և այլն |
| վերացնել | ընդլայնել | դարձնել | |

Ներդիր 2. Նպատակների օրինակներ

- ♦ Ապահովել համայնքի ցանկություն հայտնաբերել երեխաների ընդգրկումը նախադպրոցական կրթական համակարգում և բացառել բողոքները՝ կապված նախադպրոցական հաստատությունների գործունեության հետ:
- ♦ Ընդլայնել կոմունալ ծառայություններից օգտվողների շրջանակը:
- ♦ Համայնքի բոլոր զբոսայգիները բնակչության համար դարձնել պատշաճ և հաճելի հանգստի վայրեր:
- ♦ Ընդլայնել ծառայությունների մատուցման շրջանակը և բարելավել դրանց որակը:

Խնդիրներն արտահայտում են որոշակի ժամանակահատվածում սպասվելիք արդյունքները: նդիրները պետք է ձևակերպվեն պարզ ու հասկանալի և ունենան թվային արտահայտություն: Դրանք արտացոլում են ընթացիկ ծառայությունների որակական և քանակական ցուցանիշների բարելավումները: նդիրները միշտ պետք է ուղղորդված լինեն դեպի ծրագրի վերջնական արդյունքը: նդիրը սահմանում է, թե ի՞նչ պետք է կատարվի, ո՞րքան և ե՞րբ:

Խնդիրը պետք է՝

- ցույց տա համայնքի կողմից հանրությանը ծառայություններ մատուցելու առումով չափելի առաջընթաց, որը բխում է նպատակից,
- հստակորեն նշի, թե ինչ է համայնքը ցանկանում իրականացնել,
- չափելի լինի ժամանակի կոնկրետ հատվածում,
- նշի շահառուներին և ցույց տա, թե ինչ ազդեցություն է լինելու նրանց վրա,
- ցույց տա, թե ինչ ազդեցություն է լինելու համայնքի բնակչության վրա,
- պահանջի մեկ անձի պատասխանատվություն և հաշվետվություն:

Խնդիրը սահմանելիս օգտագործվում են այսպիսի բայեր.

| | | | |
|------------|-----------|-------------|-----------|
| բարձրացնել | ավելացնել | նվազեցնել | մեծացնել |
| կրճատել | պահպանել | հասնել | պատրաստել |
| նորոգել | կառուցել | վերականգնել | և այլն |

Ներդիր 3. Խնդիրների օրինակներ

- ♦ Համայնքի նախադպրոցական կրթական համակարգում ընդգրկված երեխաների թիվը երեք տարվա ընթացքում ավելացնել 60% - ից մինչև 90%:
- ♦ Ոռոգման ջրի մատակարարումից համայնքի բնակչության օգտվողների շրջանակը երկու տարվա ընթացքում ավելացնել 50%-ից մինչև 85%:
- ♦ Համայնքի զբոսայգիների չխնամվող տարածքը երեք տարվա ընթացքում կրճատել 50%-ից մինչև 15%:

Քաղաքականությունը գործողությունների համակարգված ամբողջություն է, որն ուղղված է դեպի հեռանկարային նպատակը (նպատակները) կամ որոշակի հիմնախնդրի (հիմնախնդիրների) լուծումը: Ներդիր 4-ում բերված են քաղաքականության օրինակներ, որոնք միասին ձևավորում են կապիտալ ֆինանսավորման ռազմավարությունը:

Ներդիր 4. Կապիտալ ֆինանսավորման քաղաքականությունները

- ♦ Պահպանել համապատասխան ընթացիկ ծախսերի հաշվեկշիռները:
 - ♦ Ձևավորել կապիտալ պահուստներ և ապահովել բյուջեի համապատասխան եկամուտներ:
 - ♦ Հաշվեկշռել անմիջապես կատարման ենթակա ծախսերը և պարտքի ֆինանսավորումը:
 - ♦ Մահմանել և մնալ համայնքի պարտք վերցնելու հնարավորության սահմաններում:
 - ♦ Պահպանել կամ բարելավել պարտատոմսեր թողարկելու հնարավորությունը:
 - ♦ Փոխառու միջոցները պլանավորել և կառավարել արդյունավետ ձևով:
 - ♦ Պատրաստել բազմամյա ֆինանսական կանխատեսում ընթացիկ և կապիտալ բյուջեների համար:
 - ♦ Ընդունել քաղաքականությունները (համայնքի ավագանու կողմից) կապիտալ ֆինանսավորման գործնական կիրառման համար:
- Աղբյուրը. A. John Vogt , Capital Budgeting and Finance: A Guide for Local Governments. Washington, D.C., ICMA, 2004.

Համայնքի ռազմավարության իրականացման համար անհրաժեշտ է կազմել բյուջետային ծրագրեր:

Բյուջետային ծրագիրը գործողությունների ու սպասվող արդյունքների կանոնակարգված խումբ է, որն ուղղված է համայնքի կարգավիճակով ու առաքելությանը պայմանավորված որոշակի ծրագրային նպատակի (նպատակների) ու խնդիրների կատարմանը, և որի կատարման համար լիազորված է ու պատասխանատվություն է կրում ծրագիր իրականացնողը:

Բյուջետային ծրագիրը կարող է լինել համայնքի աշխատակազմի բաժինների, ծրագրային խմբերի կամ համայնքի ենթակայության կազմակերպությունների ծրագիր: Ծրագիրը ըստ աշխատանքների կատարման բյուջեի կամ ծրագրային բյուջեի միավոր է, որին համապատասխան բաշխվում և ծախսվում են բյուջեի գումարները: Ծրագիրն ունի նկարագրական բնույթ և հստակորեն սահմանված ընթացակարգ: Դրանում արտացոլվում են կոնկրետ նպատակի (նպատակների) ու խնդիրների կատարման ձևերն ու մեթոդները:

Ծրագրի ղեկավարը պատասխանատվություն է կրում ծրագրով նախատեսված աշխատանքների համակարգման, համապատասխան ծախսերի ու տարեկան խնդիրների կատարման, հաշվետվությունների պատրաստման ու ՏԻՍ-երին ներկայացման համար:

Ներդիր 5. Համայնքի աշխատակազմի կառուցվածքային ստորաբաժանումների ծրագրերի օրինակներ.

- ◆ Ծառատունկի իրականացում:
- ◆ Ոռոգման ջրի մատակարարում:
- ◆ Համայնքի զբոսայգիների խնամում:
- ◆ Քաղաքային տրանսպորտի վիճակի բարելավում:
- ◆ Նախադպրոցական կրթության զարգացում:

Քայլ 7. Ռազմավարությունների և ծրագրերի վերանայում ու ընդունում: Այս քայլով ենթադրվում է հաստատել ռազմավարություն ունենալու անհրաժեշտությունը, որ ձևավորվել է որոշակի պլանավորման գործընթացի միջոցով և պաշտոնապես ընդունվել է համայնքի ավագանու կողմից: Սա կարող է քայլ 6-ի մի մասը լինել, եթե ընտրված պաշտոնյաները պլանավորման գործընթացի մասնակիցներ են, ինչը շատ է կարևորվում տեղական մակարդակում երկարաժամկետ ռազմավարական պլանավորման դեպքում: Հնարավոր է, որ ռազմավարական պլանավորման ժամանակ գործընթացում ներգրավվեն մեկից ավելի համայնքներ՝ որոշակի համատեղ խնդիրներ լուծելու պատրաստակամությամբ: Այդ դեպքում անհրաժեշտություն կառաջանա ունենալ միաժամանակյա վարվող քաղաքականություններ՝ ընդունված համագործակցող համայնքների կողմից: Այսպես, օրինակ՝ ռազմավարական պլանավորման գործընթացում հիմնահարցերից մեկը աղբահանության և աղբավայրերի խնդիրն է, որը կարող է պահանջել մի քանի համայնքների համագործակցություն, միջհամայնքային համաձայնագրերի կնքում և միանման քաղաքականություններ՝ զնի նշանակման և կենսագործման համար:

Քայլ 8. Կազմակերպության տեսլականի որոշում: Սա կազմակերպության «հաջողության տեսլականի» նկարագրությունն է կամ՝ ինչպիսի՞ն կլինի կազմակերպությունը, երբ հաջողությամբ իրականացնի իր ռազմավարությունը և հասնի նախատեսված արդյունքներին: Գուցե անհրաժեշտ է, որ այս քայլը լինի ռազմավարական պլանավորման գործընթացի ավելի վաղ փուլում՝ իրականացման ռազմավարությունը առաջ տանող տեսլական ունենալու համար: Բրիտոնը ինքը ընդունում է այս երկրնորանքը և պաշտպանում է իր տեսակետը, ասելով՝ «շատ կազմակերպություններ չեն կարողանա մշակել հաջողության մանրամասն տեսլական, մինչ նրանք չանցնեն ռազմավարական պլանավոր-

ման մի քանի փուլերի միջով»:

Ներդիր 6. Համայնքի տեսականի օրինակ

Մենք հայտնի ենք որպես գործարարության զարգացման համար ամենացանկալի համայնք՝ աշխատուժի բարձր որակով, համաշխարհային շուկա հեշտ մուտքի հնարավորությունով, ժամանակակից տեխնոլոգիական ենթակառուցվածքով, ուսուցման և բնակիչների առողջության պահպանման գերազանց համակարգերով ու հնարավորություններով և ապահով ընտանեկան միջավայրով:

Քայլ 9. Ռազմավարական ծրագրի արդյունավետ իրականացման գործընթացի մշակում: Սա գործընթացի այն քայլն է, որը ռազմավարական ծրագրի իրականացման պատասխանատուներից պահանջում է ունենալ ճշգրիտ գործողությունների պլան: Գործողությունների պլանը պետք է ներառի՝ (1) պարզ սահմանված դերերը և պարտականությունները (ով, ինչ է անելու և ում հետ), (2) որոշակի խնդիրները և սպասվող արդյունքները, (3) իրականացվելիք գործողությունները, ժամանակացույցերը և ռեսուրսների բաշխումը, (4) հաստատուն վերահսկողությունը, վերանայումը և միջանկյալ շտկումները ու (5) հաշվետվողականության ապահովումը:

Քայլ 10. Ռազմավարական պլանավորման գործընթացի և ռազմավարությունների վերազնահատում: Քանի որ մենք խոսում ենք մի գործընթացի մասին, որն իր բնույթով ցիկլային է, կարևոր է ժամանակ առ ժամանակ վերանայել արված աշխատանքները և որոշել, թե ռազմավարական պլանավորման նոր շրջանը պե՞տք է ձեռնարկվի, թե՞ ոչ: Ռազմավարական պլանավորումը, ինչպես վերևում համառոտ նկարագրվեց, ներառում է շատ բան այն ամենից, ինչ ղեկավարներն անում են բնագործերն: Այն

նաև ներառում է մի գործընթաց, որն արդյունավետ գործող ղեկավարները կիրառում են ժամանակ առ ժամանակ՝ ներգրավելով շահառուների ավելի լայն խումբ, երբ ակնհայտ է, որ «մեծ պատկերը» կարիք ունի ճշգրտման կամ լրիվ վերանայման:

Անհրաժեշտ է նշել, որ ռազմավարական պլանավորման Բրիտոնի 10 քայլերն ունեն ցիկլային բնույթ, և դուք պետք է գործընթացն սկսեք այն կետից, որտեղ գտնվում եք, այլ ոչ թե որտեղ ուզում եք լինել:

1.4 Ինչո՞ւ պլանավորված ծրագիր

Հայտնի են ռազմավարական պլանավորման տարբեր մեկնաբանություններ և դա անելու որոշակի ձևեր: Սակայն, ցանկացած դեպքում, հարց է առաջանում՝ ինչո՞ւ է անհրաժեշտ պլանավորված ծրագիրը: Դա պարզամիտ հարց չէ, որը տրվում է աշխարհի շատ երկրներում:

Աշխարհում հայտնի են դեպքեր, երբ բազմակողմանի պլանավորման ջանքերը ավելի շատ վնաս են տվել, քան օգուտ: Նախկին սոցիալիստական ճամբարի երկրներն իրականացնում էին մանրամասն և բազմակողմանի կենտրոնացված պլանավորում: Բայց, այնուամենայնիվ, այդ պլանները չկարողացան կանխել այդ երկրների տնտեսական և քաղաքական լճացումը: Անգամ, կարելի է ասել, որ հանրաժանոթ հնգամյա պլանները նպաստեցին կոմունիստական գաղափարախոսության վախճանին:

Այսպիսով, ինչո՞ւ պլանավորված ծրագիր: Եթե մենք խոսում ենք անորոշ ապագայում ընթացիկ պահանջների և հանրային ունեցվածքի կենտրոնացված, պլանավորողների կամայական ցանկությունների գերակշռությամբ անալիտիկ պլանների մասին, այդ դեպքում միտք չունի նման բան անել: Եթե, ընդհակառակը, մենք ռազմավարական պլանավորումը տեսնում ենք որ-

պես կառավարման գործընթաց, որը սահմանում է ռեսուրսների բաշխման առաջնահերթությունները և նախատեսում է դրանց գործնական իրագործման ռազմավարությունները (գերակայություն չտալով դեկավարների տարբերակներին), ապա պլանավորումը իմաստավորված է, և դրան տրամադրված ժամանակը՝ արդարացված:

Արդյունավետ ռազմավարական պլանավորման բանալին հիմնականում գործընթացի մեջ է և ոչ թե ծրագրի կամ արդյունքի: Որպեսզի գործընթացը լինի արդյունավետ, անհրաժեշտ է որ այն լինի.

- **մասնակցային** (իրականացվում է որոշում կայացնողների և հիմնախնդիր լուծողների կողմից, այլ ոչ թե նրանց համար),
- **համաձայնեցված** (ներառում է համադրումը՝ ի՞նչ է դա և ի՞նչ կարող է լինել),
- **ամբողջական** (համատեղվում է ներքևից վերև և վերևից ներքև մտածելակերպը՝ ի՞նչ պետք է արվի, ինչպե՞ս պետք է արվի և ո՞վ պետք է անի),
- **կրկնվող** (ընդունվում է, որ նպատակասլաց համակարգերը և նրանց միջավայրերը շարունակաբար փոփոխվում են, և ոչ մի պլան չի պահպանում իր արժեքը երկար ժամանակի ընթացքում):

Ինչպես նշում է Ջոն Ֆրիդմանը՝ «պլանավորումը միայն խնդիրների հմուտ հարմարեցումը չէ, այն նաև գործընթաց է, որի միջոցով հասարակությունը կարող է հայտնաբերել ապագան»²:

1.5 Երբ և ինչու պլանավորել

Ռազմավարական պլանավորումը արդյունավետ կառավարման կարևոր պայմաններից մեկն է: Իսկ արդյունավետ կառավար-

² Friedman, John. Retracking America: A Theory of Transactive Planning. New York, Doubleday, 1973.

րումն իր հերթին ապահովում է համայնքի կայուն զարգացումը: Հետևապես, ինչպես կառավարումն է անընդհատ գործընթաց, այնպես էլ ռազմավարական պլանավորումը պետք է լինի շարունակական: Մյուս կողմից, ռազմավարական պլանավորումը ժամանակ առ ժամանակ տեղի ունեցող գործընթաց է, որն օգտագործվում է մեր մտածողության մեջ կամ առաջընթացում առաջացող խառնաշփոթը ժամանակին հաղթահարելու համար, կամ՝ որոշելու համայնքում կատարվելիք փոփոխության ժամանակը՝ այնտեղից, որտեղ նա գտնվում է, դեպի այն տեղը, ուր նա ցանկանում է լինել: Ստորև բերված են մի քանի դեպքեր, երբ ռազմավարական պլանավորումը կարող է լինել օգտակար և ժամանակին:

- **Երբ** կազմակերպությունը կամ համայնքը ճգնաժամի մեջ է:
- **Երբ** ղեկավարությունը ցանկանում է արժևորել հատուկ իրադրությամբ պայմանավորված որոշակի իրավիճակը: Օրինակ՝ համայնքի ղեկավարի աջակցությամբ մի խումբ աշխատակիցներ, ուսումնական ուղևորությունից վերադառնալուց հետո, ձեռնարկեցին ռազմավարական պլանավորման գործընթաց: Ուղևորության ժամանակ նրանք ծանոթացել էին առաջավոր փորձին և ձեռք էին բերել տեղական ինքնակառավարման բարելավման վերաբերյալ նոր գաղափարներ:
- **Երբ** կազմակերպության գործերի վարման ձևում առկա է (կամ սպասվում է) փոփոխություն: Օրինակ՝ կոմունալ (ինչպիսիք են, օրինակ, ջրամատակարարման և կեղտաջրերի հեռացման ծառայությունների կառավարումը) շինությունների սեփականության և ծառայությունների մատուցման փոփոխությունը կարող է արագացնել ռազմավարական պլանավորման անհրաժեշտությունը:
- **Երբ** կան կարևոր փոփոխություններ այն միջավայրում, որտեղ գործում են տեղական ինքնակառավարման մարմինները (օրինակ՝ տարածաշրջանային մակարդակում տեղական ինքնակառավարման մարմինների ստեղծումը կամ հիմնա-

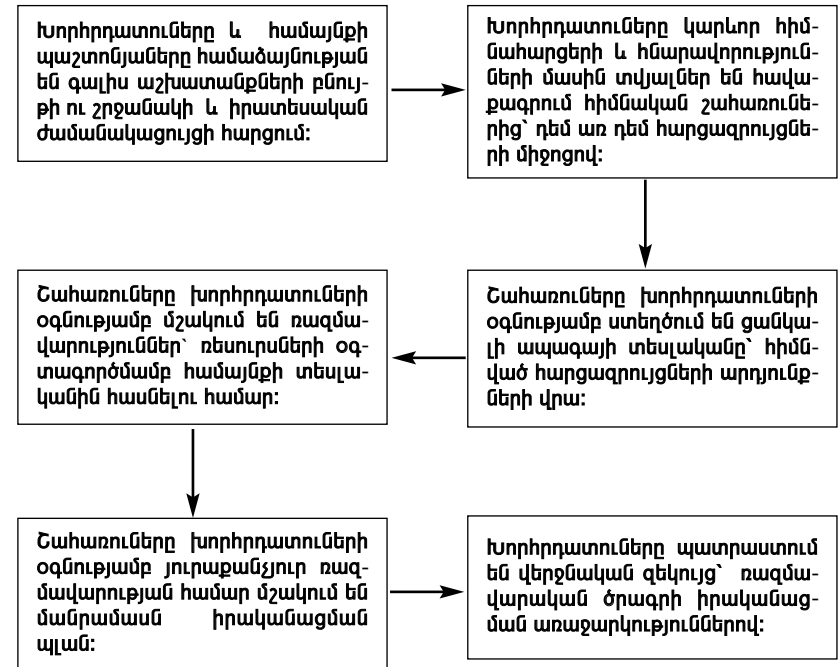
կան գործատուի գործունեության դադարեցումը համայնքի տարածքում):

- **Երբ** փոփոխություններ կան համայնքի ընտրված կամ նշանակված առանցքային պաշտոնյաների շրջանում:
- **Երբ** համայնքում ներդրվում են նոր տեխնոլոգիաներ (օրինակ, Համայնքների ֆինանսիստների միավորումը բացեց էլեկտրոնային կայք և տարբեր համայնքներում աշխատող իր անդամների համար ստեղծեց տեղեկատվական համակարգ, և անհրաժեշտություն առաջացավ մշակել ռազմավարական ծրագիր դրանց օգտակարությունը բարձրացնելու համար):
- **Երբ** կարևոր է ընդլայնել հիմնախնդրի «սեփականության» հարցը (ինչպես օրինակ՝ օդի աղտոտումը համայնքում) և հիմնախնդրի լուծման համար միջոցներ փնտրել համայնքի սահմաններից դուրս:
- **Երբ** կազմակերպությունը ցանկանում է փոխել իր կառավարման ոճը՝ ներդնելով ավելի շատ միջստորաբաժանումային թիմային աշխատանք և կոլեգիալ որոշումների կայացման ընթացակարգ:
- **Երբ** համայնքի ավագանին ընդունում է նոր քաղաքականություն կամ նրանում կատարում է փոփոխություններ, որոնք իրականացնելու համար կպահանջվի երկարաժամկետ ռազմավարություն:

Ռազմավարական պլանավորումը կարող է կորցնել իր նշանակությունը, եթե այն վերածվի զուտ ռազմավարական ծրագրի մշակման՝ առանց դրա իրականացմանը կարևորություն տալու: Միայն ռազմավարական ծրագրի հետևողական իրականացման և ծրագրով նախատեսված արդյունքների նվաճման դեպքում է ռազմավարական պլանավորումը պահպանում իր կենսունակությունը, առաջացնում նոր, թարմ և ստեղծագործական գաղափարներ:

Ռազմավարական պլանավորման գործընթացը պատկերված է գծապատկեր 2-ում:

Գծապատկեր 2. Ռազմավարական պլանավորման գործընթացը



2. ՀԱՍՏԱՏՆՔԻ ՉԱՐԳԱՑՄԱՆ ՔԱՌԱՍՅԱ ԾՐԱԳԻՐԸ³

2.1 Համայնքի զարգացման քառամյա ծրագիրը որպես ռազմավարական պլանավորման բաղադրամաս

Հայաստանի օրենսդրությունը տեղական ինքնակառավարման մարմինների առջև ամբողջական և լիարժեք ռազմավարական պլանավորման պարտադիր պահանջ չի դնում: Սակայն պարտադիր պահանջ է համայնքի զարգացման քառամյա ծրագրի կազմումը, հաստատումը և իրականացումը: Քառամյա ծրագիրը, որպես կանոն, միջնաժամկետ ծրագիր է, որը կարելի է դիտարկել որպես ռազմավարական պլանավորման բաղկացուցիչ մաս:

«Տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքի համաձայն՝ համայնքի ղեկավարը մշակում է համայնքի քառամյա զարգացման ծրագիրը, որը ներկայացնում է նորընտիր ավագանու հաստատմանը՝ վերջինիս լիազորությունների ստանձման օրվանից եռամսյա ժամկետում: Իսկ ինչպիսի՞ն պետք է լինի այն:

2.2 Քառամյա ծրագրի էությունը, բովանդակությունը և կառուցվածքը

Համայնքի զարգացման քառամյա ծրագիրը համայնքի սոցիալ-տնտեսական իրավիճակի համալիր վերլուծության և առկա հիմնախնդիրների բացահայտման, ֆինանսական, տնտեսական և մարդկային հնարավորությունների գնահատման արդյունքում նպատակային զարգացման տեսանկյունից ձեռնարկվելիք իրատեսական քայլերի ամբողջությունն արտահայտող փաստա-

³ Այս բաժնի հիմնական մասը հեղինակը մշակել է տ.գ.թ. Ռուդիկ Հարոյանի հետ միասին՝ 1997թ. ICMA կազմակերպության կողմից իրականացվող «Հայաստանի Հանրապետության համայնքների ֆինանսների կառավարման արդիականացում» ծրագրի շրջանակներում

թուղթ է, որը նախատեսում է միջնաժամկետ կտրվածքով համայնքի հիմնախնդիրների արդյունավետ լուծումներ և դրան համապատասխան ծրագրանպատակային բյուջետավարման գործընթացի իրականացում:

Քառամյա ծրագրի հիմքը համայնքի պայմանների և սոցիալ-տնտեսական իրավիճակի վերլուծությունն ու գնահատումն է: Ենթադրյալ ախտահարման, աշխատանքային ու ֆինանսական ռեսուրսների և դրանց համակցման պոտենցիալ հնարավորությունների գնահատման, առկա հիմնախնդիրների վերհանման, սոցիալական և տնտեսական երևույթների կանխատեսման, համայնքի ուժեղ և թույլ կողմերի բացահայտման ճանապարհով համայնքի մասին ամբողջական պատկերացում կազմելն է ու այստեղից էլ՝ համայնքի ընթացիկ և միջնաժամկետ զարգացման նպատակային ուղղությունների սահմանումը:

Քառամյա ծրագիրը պարտադիր ներառում է համայնքի զարգացման վրա ազդող արտաքին միջավայրը՝ տեղական խնդիրների հետ միասնության մեջ: Այս առումով, համայնքի իրավասության շրջանակներում, ըստ առանձին բնագավառների նպատակների առաջադրումն ու կոնկրետ խնդիրների ձևակերպումը պետք է արտացոլի հանրապետական և մարզային ծրագրերով նախատեսվող՝ համայնքին առնչվող իրականացվելիք միջոցառումների համալիրը և դրանց գնահատումը:

Քառամյա ծրագրի կարևոր բաղադրամասերից են նաև քառամյա ժամանակահատվածում համայնքի ֆինանսական միջոցների գնահատումը և կանխատեսումը: Ցանկացած ծրագրի իրականացում կախված է ֆինանսական հնարավորություններից, որոնց ճշգրիտ կանխատեսումը պայմանավորում է իրականացվելիք ծրագրերի ընտրությունը: ուսքը վերաբերում է ինչպես սեփական միջոցներին, այնպես էլ պաշտոնական տրանսֆերտներին և հնարավոր այլ միջոցներին: Այսպիսով, քառամյա ծրագիրը հիմք է հանդիսանում համայնքի տարեկան բյուջեների

կազմման համար: Ծրագիրն իր մեջ պարունակում է բյուջեի տարրեր՝ չորս տարվա կտրվածքով, իսկ յուրաքանչյուր տարի բյուջեն կազմվում է ավելի հիմնավորված ձևով: Ըստ էության, քառամյա ծրագիրը հիմք է ստեղծում ծրագրային բյուջետավարման համար:

Անփոփելի վերը ասվածը՝ կարելի է ձևակերպել համայնքի զարգացման քառամյա ծրագրի հետևյալ կառուցվածքը.

- Համայնքի սոցիալ-տնտեսական պայմանների և իրավիճակի վերլուծությունը,
- Համայնքի ռազմավարությունը և քառամյա ծրագրի գլխավոր նպատակը,
- Հանրապետական և մարզային ծրագրերով նախատեսվող՝ համայնքին առնչվող իրականացվելիք միջոցառումների ներկայացումը և գնահատումը,
- Համայնքի ֆինանսական միջոցների գնահատումը և կանխատեսումը,
- Համայնքի ոլորտային ծրագրերի ձևակերպումը,
- Համայնքի զարգացման քառամյա ծրագրի հիմնական ցուցանիշները:

Համայնքի զարգացման քառամյա ծրագիրը, ըստ դրա իրականացման համար պահանջվող ծախսերի բնույթի, կարելի է բաժանել երկու մասի՝ ընթացիկ ծախսեր պահանջող ծրագրեր և կապիտալ ծախսեր պահանջող ծրագրեր: Կապիտալ ծրագրերն ունեն որոշակի առանձնահատկություններ, որոնց կանդրադառնանք ստորև:

2.3 Քառամյա ծրագրի ներկայացվող պահանջները

Քառամյա ծրագիր մշակելիս անհրաժեշտ է ելնել որոշակի տեսական ելակետային դրույթներից: Կարելի է առանձնացնել մեկ 8 պահանջ.

Ամբողջականություն: Համայնքն անհրաժեշտ է դիտարկել մեկ ամբողջության մեջ՝ ցուցաբերելով համակողմանի մոտեցում, այսինքն՝ հաշվի առնելով նրա պայմաններն ու բոլոր բնագավառները:

Համակարգվածություն: Եթե ամբողջականության պահանջն է համայնքի դիտարկումը մեկ ամբողջության մեջ, համայնքի պայմանների և բոլոր բնագավառների ընդգրկմամբ, ապա համակարգվածությունը ենթադրում է դրանց փոխադարձ համաձայնեցումը, կապը, հակասությունների վերացումը, որոնք բացահայտվել են համատեղ դիտարկման ժամանակ: Նման մոտեցման դեպքում համայնքը դառնում է համակարգ, որի շրջանակներում դրա բոլոր տարրերը փոխհամաձայնեցված են և նպաստում են համայնքի համամասնական և ի շահ բնակչության զարգացմանը:

Իրատեսականություն: Քառամյա ծրագիրը պետք է լինի հիմնավոր և իրականացելի, հաշվի առնի համայնքի զարգացման բոլոր, այդ թվում և ֆինանսական հնարավորությունները:

Համատեղելիություն: Քառամյա ծրագրում պետք է զուգակցվեն համայնքի և հանրապետության (մարզի) շահերը: Չպետք է լինեն համայնքին առնչվող հարցեր, որոնք դուրս մնան ծրագրից:

Հրապարակայնություն: Քառամյա ծրագիրը, հանդիսանալով համայնքի հիմնախնդիրների լուծումն արտացոլող ամբողջական փաստաթուղթ, ենթակա է հրապարակման, որպեսզի համայնքի բնակիչները ճշգրիտ պատկերացում կազմեն առկա հիմնախնդիրների և դրանց լուծման ուղիների վերաբերյալ:

Ինքնուրույնություն: Քառամյա ծրագրի մշակումը կատարվում է համայնքի ղեկավարի և նրա աշխատակազմի կողմից՝ ինքնուրույնաբար: Ծրագրի մշակման աշխատանքներին կարող են մասնակցել համայնքի ավագանու անդամները, իսկ ծրագրի վերջնական տարբերակը հաստատում է համայնքի ավագանին: Համայնքի իրավասության շրջանակներում տարբեր բնագա-

վառների զարգացման ծրագրերի մշակման և իրականացման իրավունքը պատկանում է համայնքին:

Ստացման հերթություն: Սուղ ֆինանսական միջոցների պայմաններում առկա հիմնախնդիրների լուծման համար անհրաժեշտ է դրանցից ընտրել ամենակարևորները և հրատապ լուծում պահանջողները:

Հետևողականություն: Պետք է ապահովվի քառամյա ծրագրի և բյուջեի կապը: Քառամյա ծրագիրը պետք է կազմվի այնպես, որ համայնքի տարեկան բյուջեները քառամյա ծրագրի իրականացման միջոց հանդիսանան:

2.4 Քառամյա ծրագրի մշակման կազմակերպումը

Քառամյա ծրագրի մշակումը լուրջ աշխատանք է, որը պահանջում է դրա կազմակերպմանը մոտենալ ամենայն պատասխանատվությամբ: Այստեղ կարևոր խնդիրներ են ծրագրի մշակման մեթոդական ցուցումների ապահովումը, ծրագրի առանձին բաժինների մշակման ժամանակացույցի սահմանումն ըստ կատարողների, ծրագրերի մշակման մեջ ներգրավված աշխատակիցների հրահանգավորումը և ոլորտային ծրագրերի նախագծերի մշակումը, ըստ կատարողների մշակված ծրագրերի նախագծերի քննարկման կազմակերպումը, ծրագրի նախագծի ամփոփումն ու ներկայացումն ավագանուն: Ծրագրի մշակման աշխատանքներում կարող են ներգրավվել նաև այդ հարցում մասնագիտացված խորհրդատուներ:

2.5 Քառամյա ծրագրի իրականացման վերահսկումը

Քառամյա ծրագիրը անփոփոխ փաստաթուղթ չէ: Համայնքի իրավիճակը անընդհատ փոփոխվում է, և անհրաժեշտ է պարբերաբար ճշգրտումներ կատարել ծրագրում՝ այն համապատասխանեցնելով ժամանակի պահանջներին: Անհրաժեշտ է պարբերաբար անդրադառնալ ծրագրով առաջադրված խնդիրների կատարման արդյունքներին, գնահատել դրանք, պարզաբանել շեղումները և, եթե կան նոր սկզբունքային մոտեցումներ, ապա ձևակերպել դրանք և ճշգրտել նոր առաջադրանքները: Քանի որ համայնքի տարեկան բյուջեները կազմվում են քառամյա ծրագրի հիման վրա, ապա վերջինիս իրականացման վերահսկումը ուղղակիորեն կապված է բյուջեի վերահսկողության հետ:

րաբար անդրադառնալ ծրագրով առաջադրված խնդիրների կատարման արդյունքներին, գնահատել դրանք, պարզաբանել շեղումները և, եթե կան նոր սկզբունքային մոտեցումներ, ապա ձևակերպել դրանք և ճշգրտել նոր առաջադրանքները: Քանի որ համայնքի տարեկան բյուջեները կազմվում են քառամյա ծրագրի հիման վրա, ապա վերջինիս իրականացման վերահսկումը ուղղակիորեն կապված է բյուջեի վերահսկողության հետ:

3. ՀԱՄԱՅՆՔԻ ԿԱՊԻՏԱԼ ԶԱՐԳԱՅՄԱՆ ԾՐԱԳԻՐԸ

3.1 Ի՞նչ է կապիտալ ծախսը

Համայնքի բյուջեից կատարվող բոլոր տեսակի ծախսերը բաղկացած են կապիտալ և ընթացիկ ծախսերից: Կապիտալ ծախսերը, որպես կանոն, դասակարգվում են ըստ երկու չափանիշների՝ արժեքի և ծառայության ժամկետի: Կապիտալ ծախսի արժեքը պետք է լինի բավականին բարձր, իսկ ձեռք բերված միջոցը պետք է ծառայի բավականին երկար ժամանակ:

Հայաստանի օրենսդրությամբ կապիտալ ծախսերի հստակ սահմանում տրված չէ: Միայն ՀՀ կառավարության 2000 թվականի ապրիլի 11-ի թիվ 161 որոշմամբ և նրանում 2004 թվականի հունիսի 1-ի թիվ 1042-Ն որոշմամբ և 2008 թվականի օգոստոսի 7-ի թիվ 1015-Ն որոշմամբ կատարված փոփոխություններով սահմանված են հիմնական միջոցների վրա կատարված ծախսերը ընթացիկի և կապիտալի տարբերակման հայտանիշներն ու չափերը: Ըստ այդ որոշման, շահութահարկը որոշելիս՝ «հիմնական միջոցների վրա կատարված ծախսերը համարվում են կապիտալ ծախսեր, եթե դրանց արդյունքում վերակառուցման, վերազինման, արդիականացման, հիմնանորոգման կամ ընդլայնման միջոցով վերափոխվում է հիմնական միջոցների վիճակը եւ (կամ)

տվյալ հիմնական միջոցի վրա հաշվետու տարվա ընթացքում կատարված ծախսերի մեծությունը գերազանցում է այդ հիմնական միջոցի սկզբնական արժեքի (օրենքով սահմանված կարգով իրականացված վերագնահատման դեպքում՝ վերագնահատված արժեքի) 10 տոկոսը՝ այդ չափը գերազանցող մասով»: Այսպիսով, եթե սահմանված է, թե հիմնական միջոցի վրա կատարված ծախսը ո՞ր դեպքում է համարվում կապիտալ ծախս, ապա սահմանված չէ, թե ո՞ր դեպքում է հիմնական միջոցի կամ այլ միջոցի ձեռք բերման ծախսը համարվում կապիտալ:

Կապիտալ ծախսերը հաշվառվում են ընթացիկ ծախսերից առանձին: Վարչական բյուջեն ծախսվում է ծառայությունների մատուցման դիմաց ընթացիկ ծախսեր կատարելու համար, մինչդեռ ֆոնդային (կապիտալ) բյուջեն ծածկում է ենթակառուցվածքների, մեքենաների ու սարքավորումների ձեռք բերման ու նորոգման և հողի գնման հետ կապված ոչ ընթացիկ ծախսերը:

ՏԻՄ-երի լիազորությունների թվում զգալի մաս են կազմում համայնքի ենթակառուցվածքների հետ կապված լիազորությունները: Շատ ծրագրեր ուղղված են ենթակառուցվածքների առկա վիճակի բարելավմանը կամ դրանց նորացմանը և կապիտալ ծրագրեր են:

Համայնքի ենթակառուցվածքները կարելի է դասակարգել հետևյալ խմբերի.

Համայնքի ընդհանուր օգտագործման ենթակառուցվածք: Սա ընդգրկում է հասարակության կողմից օգտագործվող օբյեկտները և հանրային շենքերը: Դրանցից են, օրինակ, հանգստի վայրերը, խաղահրապարակները, փողոցները, բնակելի շենքերն ու շինությունները, մանկապարտեզները, մշակույթի տները, մասնագիտացված դպրոցները և այլն:

Համայնքի բնականոն գործունեությունն ապահովող ենթակառուցվածք: Սա ներառում է սանիտարական մաքրման կայանները, ջրմուղի, կոյուղու, ոռոգման, գազի և ջեռուցման ցանցերը և այլն:

Համայնքի տնտեսական զարգացման ենթակառուցվածք:

Սա ներառում է համայնքի տնտեսական զարգացմանը նպաստող ճանապարհները, կամուրջները և այլ կապուղիները:

Ենթակառուցվածքների վրա կատարվող կապիտալ ծախսերը լինում են երկու տեսակի՝ կապիտալ ներդրումների և կապիտալ նորոգումների: Պետք է նկատի առնել, որ կապիտալ ներդրումների արժեքները, սովորաբար, լինում են ավելի բարձր, քան կապիտալ նորոգումների (ֆիզիկական բարելավմանն ուղղված) արժեքները: Դրանք կարող են ներառել կապիտալ շինարարության նախագծման և մշակման, նախապատրաստական, հողատարածքների ձեռքբերման և այլ ծախսեր, որոնք անհրաժեշտ է կատարել կապիտալ ծրագիրն իրականացնելու համար: ոչոր կապիտալ ծրագրերը կարող են տարիներ պահանջել՝ պլանավորելու, նախագծելու և կառուցելու համար: Դա նշանակում է, որ կապիտալ ծրագրերն իրենց ազդեցությունն են ունենալու մի քանի տարիների բյուջեների վրա:

Մեքենաների ու սարքավորումների թվին են պատկանում համակարգիչները, տպիչները, ավտոմեքենաները, հաղորդակցության համակարգերը, գրասենյակային կահույքը և այլն:

Տեղական ինքնակառավարման մարմինները կարող են հող գնել կայանատեղեր, զբոսայգիներ, աղբավայրեր կառուցելու համար:

Հանրային ներդրումների վերը նշված տեսակներից հասարակության մեծամասնության համար ենթակառուցվածքներն առավել կարևոր են: Փողոցներից, ջրամատակարարման ու ջրահեռացման համակարգերից և փողոցային լուսավորությունից օգտվում են բոլորը: Ենթակառուցվածքները ոչ միայն բարելավում են կյանքի որակը, այլ նաև ստեղծում են տնտեսական զարգացումն ապահովող շատ պայմաններ: Այսպես, օրինակ, բարելավվող փողոցներն ու ճանապարհները խթանում են ավտոմոբիլային արդյունաբերության և դրան հարակից ճյուղերի զարգացումը, ինչ-

պես նաև՝ տվյալ տարածաշրջանում արդյունաբերական ձեռնարկությունների կառուցումը և զբոսաշրջության զարգացումը:

Հանրային շենքերի շինարարությունից, մեքենաների ու սարքավորումների ձեռքբերումից և հողի գնումից ստացվող արդյունքները կարող են այնքան էլ արագ զգացնել չտալ, բայց դրանց կարևորությունը դրանից չի նվազում: Քաղաքապետարանի նոր շենքը կարող է հպարտության խորհրդանիշ դառնալ, նոր համակարգիչները կարող են զարկ տալ համայնքի արդյունավետ աշխատանքին, իսկ համայնքի կողմից հողի ձեռքբերումը կարող է նպաստել կոնկրետ խնդիրների լուծմանը: Երբեմն միջոցների այսպիսի ծախսերն անհրաժեշտ են հասարակության պահանջած ծառայությունները մատուցելու համար: Օրինակ, եթե համայնքի բնակչությունը պահանջում է ունենալ հանգստի գոտի, ապա տեղական իշխանությունները կարող են հող ձեռք բերել, կառուցել լողավազան և հանգստի կենտրոններ:

3.2 Կապիտալ պլանավորման և բյուջետավարման քաղաքականության մշակումը

Կապիտալ պլանավորումը պահանջում է վարվող քաղաքականության վերաբերյալ որոշումների կայացում: Այդ որոշումների մասին վաղօրոք խորհելն ունի մի քանի առավելություններ: Նախ՝ քաղաքականության հարցերի ճշգրտման շնորհիվ բյուջեի քննարկման ժամանակ կարելի է առավել արդյունավետորեն պաշտպանել սեփական տեսակետները: Երկրորդ՝ քաղաքականության վերաբերյալ ուղեցույցի մշակումը որոշում ընդունողներին կարող է օգնել տեսնելու այլընտրանքային տարբերակներ, որոնք իրենք հնարավոր է նախապես մտածած չլինեին: Երրորդ՝ քաղաքականության ձևակերպումների կազմումը համայնքի ղեկավարին և ավագանու անդամներին հնարավորություն է տալիս մտածել այնպիսի որոշումների մասին, որոնք իրենք նախկինում

չեն դիտարկել որպես քաղաքականության դրույթներ: Չորրորդ՝ քաղաքականության ձևակերպումն ու հաստատումը կարող է օգնել ֆինանսական լավագույն գործելակերպ որդեգրելու հարցում համայնքի բնակիչների համաձայնությունը ստանալուն:

Կապիտալ պլանավորման քաղաքականության դրույթներին խստորեն հետևելու կարիք չկա, սակայն դրանք որոշում կայացնողներին պետք է ստիպեն մտածել, թե արդյո՞ք առանձնահատուկ իրադրություններում պետք է բացառություններ անել, և եթե այո, ապա պետք է որոշեն, թե կա՞, արդյոք, նոր քաղաքականության ձևակերպման անհրաժեշտություն և ինչո՞ւ:

Ներդիր 6-ում թվարկված են տեղական ինքնակառավարման մարմինների կապիտալ պլանավորման և բյուջետավարման քաղաքականության մեջ ընդգրկվելիք հնարավոր տարրերը:

Ներդիր 7. Կապիտալ պլանավորման և բյուջետավարման քաղաքականության դրույթների հնարավոր տարրերը

1. ԿԶԾ-ի կազմում

- ա. Ո՞րն է պլանավորվող ժամանակահատվածը:
- բ. Ի՞նչ է պարունակելու ԿԶԾ-ն:
- գ. Արդյո՞ք նորոգման ծախսերը կներառվեն կապիտալ բյուջեի մեջ:

2. Կազմակերպական հարցեր

- ա. Ո՞ր կառուցվածքային ստորաբաժանումը պետք է կազմի ԿԶԾ-ն և կապիտալ բյուջեն:
- բ. Արդյոք կապիտալ բյուջեն պետք է կազմվի վարչական բյուջեի հետ միաժամանակ՞, թե՞ ավելի հանգիստ ժամանակ:
- գ. Ներկայացված ծրագրային հայտերի բալային գնահատումը կատարելու համար արդյո՞ք ստեղծվելու է հանձնաժողով: Այդ հանձնաժողովում արդյո՞ք ներգրավվելու են քաղաքացիներ:

3. Ծրագրերի գնահատում

- ա. Առաջարկված ծրագրերի բալային գնահատման համար ի՞նչ ընթացակարգեր են օգտագործվելու:
- բ. Առաջարկված ծրագրերի բալային գնահատման համար ի՞նչ չափորոշիչներ են օգտագործվելու:

4. Ֆինանսավորման աղբյուրներ

- ա. Կապիտալ ծրագրերում օգտագործվելու^օ են արդյոք փոխառու միջոցները և ինչպիսի^օ հանգամանքներում:
- բ. Ի^օնչ պարտատոմսեր են օգտագործվելու և ինչպիսի^օ հանգամանքներում:
- գ. Եթե պարտքեր են գոյանալու, ապա որքա^օն:
- դ. Կապիտալ ծրագրերի չօգտագործված գումարները ինչպե^օս են օգտագործվելու:

3.3 Համայնքի կապիտալ զարգացման ծրագիրը

Կապիտալ զարգացման ծրագրի անհրաժեշտությունը

Ինչու^օ է անհրաժեշտ մշակել համայնքի կապիտալ զարգացման ծրագիր (ԿԶԾ) և կապիտալ բյուջե՝ ընթացիկ բյուջեից առանձին: Գոյություն ունեն մի շարք պատճառներ, որոնցից կարևորներն են.

- Կապիտալ ծրագրերը պահանջում են բազմամյա ներդրումներ:
- Կապիտալ ծրագրերը ենթադրում են ֆինանսավորման տարբեր աղբյուրների ներգրավում, այդ թվում՝ համայնքի սեփական եկամուտներ, վարկեր, պարտատոմսեր, դրամաշնորհներ, որոնցից յուրաքանչյուրի համար պետք է տանել առանձին հաշվառում:
- Կապիտալ ծրագրերն ազդեցություն ունեն համայնքի հետագա տարիների բյուջեների վրա, ինչը պահանջում է դրանց ճշգրիտ պլանավորում:
- Կապիտալ ծրագրերի համար նախատեսվող ֆինանսական միջոցները սահմանափակ են և, հետևաբար, պետք է քննության առնվեն և բաշխվեն համակարգված ձևով:

Բացի վերը նշված պատճառներից, Հայաստանի օրենսդրությունը ևս պահանջում է ընթացիկ (վարչական) և կապիտալ (ֆոնդային) բյուջեների, որպես ընդհանուր բյուջեի բաղադրամասերի,

առանձին-առանձին կազմում և իրականացում: Օրենսդրության մեջ կապիտալ ծրագրերի մասին առանձին խոսք չկա: Սակայն օրենսդրական պահանջ է այն, որ համայնքի բյուջեն պետք է կազմվի համայնքի զարգացման քառամյա ծրագրի հիման վրա, իսկ քառամյա ծրագիրը պետք է պարունակի նաև կապիտալ ծրագիր:

Կապիտալ զարգացման ծրագրի և կապիտալ ծախսերի էությունը

Կապիտալ զարգացման ծրագիրը բազմամյա (սովորաբար 3 և ավելի տարիների ժամկետով) կանխատեսման և պլանավորման միջոց է, որն օգտագործվում է տեղական ինքնակառավարման մարմինների կողմից՝ որոշելու համայնքին անհրաժեշտ ոլորտային կապիտալ ծրագրերն ու կապիտալ գնումները, դրանց կատարման համար անհրաժեշտ ծախսերը և համակարգելու ներդրումների ֆինանսավորման աղբյուրները, ծախսերի կատարման համամասնություններն ու ժամանակային սահմաններն այնպես, որպեսզի հնարավորինս մեծացվի քաղաքացիներին հասանելի օգուտները:

ԿԶԾ-ի իրականացման ժամանակահատվածի առաջին տարվա համար նախատեսված ծրագրերը պետք է ընդգրկվեն այդ տարվա կապիտալ (ֆոնդային) բյուջեում: ԿԶԾ-ի պլանավորման գործընթացը պետք է կրկնվի ամեն տարի՝ նրանում ճշգրտումներ կատարելով ըստ նախորդ տարվա բյուջեի կատարողականի, ընթացիկ տարվա սպասվելիք արդյունքների և նոր ծագած խնդիրների:

ԿԶԾ-ում թվարկվում են այն ոլորտային կապիտալ ծրագրերն ու մեքենա-սարքավորումները, որոնց իրականացումն ու ձեռքբերումը պլանավորված և ժամանակացույցով նախատեսված է երեք և ավելի տարվա ժամանակահատվածում: ԿԶԾ-ն տեղական ինքնակառավարման մարմիններին ստիպում է առաջ նա-

յել, առկա կարիքների վրա հիմնվելով՝ տեսնել իրենց ապագա կարիքները և պլանավորել ապագա ծրագրերը: Բնակչությունն աճում է: Ավելի շատ ճանապարհներ ու մանկապարտեզներ անհրաժեշտ կլինեն: Ինչպես են մնան ծրագրերը ֆինանսավորվելու: Ծրագրերի ֆինանսավորումը կպահանջի՞ արդյոք փոխառություն վերցնել: Մեծածավալ և թանկ ծրագրերը, ինչպես օրինակ՝ ջրահեռացման համակարգի բարելավման ծրագիրը, կարող է անհրաժեշտ լինել իրականացնելու մի քանի տարում՝ տարեկան ծախսերի ավելացում թույլ չտալու համար:

ԿԶԾ-ն օգտակար լծակ է ցանկացած տեղական ինքնակառավարման մարմնի համար՝ նույնիսկ մեծ թվով բարդ ծրագրերի իրականացման դեպքում: Համայնքի ղեկավար մարմիններին ապագա միջոցների անհրաժեշտության մասին մտածել ստիպելուց զատ, ԿԶԾ-ն որոշում կայացնողներին մղում է վերանայել, համեմատել և որոշել ծրագրերի առաջնահերթությունները: Ըստ այդմ, պլանով նախատեսված առաջին տարին բյուջեի մեջ է ներառվում որպես բյուջեի կապիտալ մաս: ԿԶԾ մշակելն ավելի հեշտ ու արդյունավետ միջոց է, քան ամեն տարի մտածել ծրագրերի մշակման և իրականացման կամ սարքավորումների ձեռքբերման մասին:

ԿԶԾ-ի ամբողջականությունն ու միասնականությունն ապահովելու նպատակով, կապիտալ ներդրումների հայտերը պետք է ներկայացվեն ԿԶԾ-ի մշակման համար լիազորված համայնքի ստորաբաժանմանը՝ կապիտալ պլանավորման գործընթացի շրջանակում: Առհասարակ, շատ լավ կլիներ, որ տեղական ինքնակառավարման մարմինները խուսափեին երկակի ստանդարտների կիրառումից, որի դեպքում որոշ ծրագրեր ենթարկվում են մանրագին ուսումնասիրության և համեմատվում են միմյանց հետ, իսկ մյուսները՝ հատկապես քաղաքական ուժեղ աջակցություն ունեցող ծրագրերը, չեն ենթարկվում նման ուսումնասիրության: Եթե ընտրված պաշտոնյաները առաջարկներ ներկայացնեն

ԿԶԾ-ի առաջնահերթությունները հաշվի առնելու և վերանայելու վերաբերյալ, ապա քիչ հավանական է, որ իրենք փորձեն ամբողջությամբ շրջանցել ԿԶԾ -ի գործընթացը:

ԿԶԾ-ի շրջանակի ձևավորման վրա կարող է նաև ազդեցություն ունենալ կապիտալ ծախսերի հողվածների սահմանումը: Քանի որ դժվար է ընտրել այնպիսի մի սահմանում, որով կապիտալ ծախսերը հստակորեն կսահմանազատվեն ընթացիկ ծախսերից, ուստի տվյալ համայնքը կարող է զանազան իրադրությունների համար կիրառել տարբեր սահմանումներ: Կապիտալ հողվածների սահմանումներից մեկն է՝ «զգալի արժեք ունեցող հիմնական միջոցներ»: Եթե հողվածը կամ ծրագիրը երկարաժամկետ է, իսկ դրա արժեքը գերազանցում է նախապես սահմանված նվազագույն գումարը, ապա այն պատկանում է ֆոնդային բյուջեին:

Կապիտալ և ընթացիկ ծախսերի տարբերակման մեկ այլ մոտեցում է ծախսերը երկու կարգի բաժանելը՝ կրկնվող և հազվադեպ: Ամենօրյա կամ կրկնվող ծախսերը, ինչպես օրինակ՝ ջեռուցման և էլեկտրաէներգիայի ծախսերը կամ մեկ տարուց պակաս ծառայության ժամկետ ունեցող ապրանքների ծախսերը, համարվում են վարչական բյուջեի ծախսեր: Այն ծախսերը, որոնք ի հայտ են գալիս երբեմն-երբեմն, ինչպես նաև մեկ տարուց ավելի ծառայության ժամկետ ունեցող ապրանքների ծախսերը, մտնում են ֆոնդային բյուջեի մեջ: Այսպես՝ ճանապարհների պահպանման ծախսը մտնում է վարչական բյուջեի մեջ, իսկ ճանապարհների վերակառուցման ծախսերը՝ կապիտալ բյուջեի մեջ:

Իրադրությունն էլ ավելի է բարդանում, երբ կապիտալ բյուջեի մեջ ներառվում են որոշ ընթացիկ (պահպանման) ծախսեր: Այսպես, օրինակ՝ ճանապարհների ասֆալտի շերտի նորացումը սովորաբար համարվում է կապիտալ ծրագիր, բայց այն պահանջում է բանվորական և ինժեներական աշխատանքներ: Քանի որ

այդ աշխատանքների ծախսերը պարբերաբար կրկնվող են, ապա դրանք սովորաբար համարվում են ընթացիկ ծախսեր: Եթե ծրագրի ծախսերը հաշվարկված են այնպես, որ բացառվում են աշխատանքի և սպառվող հումքի ու նյութերի ծախսերը, ապա ծրագրի արժեքը շատ ավելի քիչ կլինի, քան իրականում է: Սակայն, քանի որ ծրագրի բոլոր ծախսերը, ամեն դեպքում, պետք է ծածկվեն (պարտատոմսերի հասույթի, վարչական բյուջեից փոխանցվող եկամուտների կամ դրամաշնորհների հաշվին), շատ կարևոր է գնահատել ծրագրի լրիվ արժեքը՝ ներառյալ բանվորական ուժը և սպառվող հումքն ու նյութերը: Որպես հետևանք, կապիտալ բյուջեներում կարելի է նախատեսել որոշ ծախսեր, որոնք սովորաբար դասակարգվում են որպես ընթացիկ:

Ծախսերի դասակարգման գործում երկիմաստությունները վերացնելու առավել ընդունված ձևը համախառն կապիտալ ծախսերը երկու տեսակի բաժանելն է՝ գերատեսչական կապիտալ ծախսեր և մեծածավալ կապիտալ ծախսեր: Գերատեսչական միջոցների թվին են պատկանում կահույքը, գրասենյակային սարքավորումները, ինչպես օրինակ՝ համակարգիչներն ու լուսապատճենահանող սարքերը, ինչպես նաև՝ թեթև վերանորոգման աշխատանքները: Գերատեսչական միջոցների դեպքում նպատակահարմար է սահմանել մեկ տարի և ավելի երկար ժամկետով օգտագործման և արժեքի ինչ-որ նվազագույն չափի սահմանման չափանիշներ: Ավտոմեքենաների դեպքում ավելի դյուրին կարող է լինել ուղևորատար բոլոր ավտոմեքենաների ծախսերը դասակարգել որպես կապիտալ ծախսեր և ոչ թե սահմանագատել, թե որ ավտոմեքենաները կդիմանան մեկ տարի, իսկ որոնք՝ ավելի կարճ ժամանակ: Մեծածավալ կապիտալ ծրագրերի դեպքում, ինչ աշխատուժ և նյութեր էլ օգտագործվեն, դրանք համարվում են կապիտալ ծախսերի մաս: Դա կարող է կատարյալ չհամարվել, սակայն այն շատ պարզ է և օգտակար:

Ծախսերի վերաբերյալ երկիմաստությունները լուծելի են:

Առավել կարևոր է, որ տեղական ինքնակառավարման մարմինները հանգամանքներից բխող քաղաքականություն մշակեն և հետևողականորեն կիրառեն այն:

Ծախսերը ֆոնդային բյուջեին կամ վարչական բյուջեին ոչ համապատասխան վերագրելը առանձնապես խնդրահարույց է, եթե այն հանգեցնում է ժամանակավոր ունեցվածք գնելու համար երկարաժամկետ պարտքերի (այսինքն, քաղաքացիները շարունակում են վճարել ծրագրի կամ սարքավորման համար, որն արդեն գործածությունից դուրս է եկել): Մեկ այլ դժվարություն է առաջ գալիս այն ժամանակ, երբ համեմատաբար ցածր առաջնահերթություն ունեցող կապիտալ ծախսերը, ֆինանսավորվելով վարչական բյուջեից, դուրս են մնում կապիտալ պլանավորման գործընթացով ենթադրվող խիստ մրցակցությունից և հսկողությունից: Այլ հնարավոր հիմնախնդիրներ են նաև ընդունված կանոնակարգից խուսափելն ու չափազանց մեծ գումարների փոխառությունը:

Չարաշահումներից խուսափելու ուղիներից մեկը բյուջետային քաղաքականության մեջ կապիտալ ծախսի սահմանումը տալն է: Օրինակ՝ ճանապարհների վերանորոգումը կարելի է սահմանել թե որպես կապիտալ ծախս և թե որպես ընթացիկ ծախս, կամ ճանապարհների վերանորոգման այն ծրագրերը, որոնք նախատեսված են մի քանի տարուց ավելի քիչ ժամանակահատվածի համար, կարելի է սահմանել որպես ընթացիկ, իսկ այն ծրագրերը, որոնք նախատեսված են ավելի երկար ժամանակահատվածի համար՝ որպես կապիտալ ծախս: Անկախ այն բանից, թե ինչ սահմանում է տրվում, այն պետք է օգտագործել երկար ժամանակ, իսկ այդ սահմանումից իրավական և քաղաքական որևէ շեղման դրսևորումները պետք է լավ հետազոտել նախքան որևէ փոփոխություն մտցնելը: Չարաշահումների կանխման մեկ այլ մեխանիզմ է այնպիսի քաղաքականության որդեգրումը, որի դեպքում համայնքի կողմից վերցվող վարկերի տևողությունը

կհամընկնի դրանցով ֆինանսավորվող ծրագրերի տևողությանը:

Համայնքի սեփականություն հանդիսացող կապիտալ շենքերի և շինությունների պահպանման ծախսերի նկատմամբ վերաբերմունքը նույնպես կարող է դառնալ քաղաքականության հարց: Շենքերի և շինությունների պահպանման ու վերանորոգման ծախսերը կարելի է համարել նոր կապիտալ ծախսեր: Այս մտտեցման տրամաբանությունն այն է, որ կապիտալ ծրագրերը չեն կարող նախագծվել, եթե վարչական բյուջեում պահպանման համար բավականաչափ միջոցներ նախատեսված չեն:

Այսպիսով, ընթացիկ և կապիտալ ծախսերը տարանջատելու համար պետք է հիմնավոր պատճառներ լինեն: Նման որոշումները պետք է բյուջետային քաղաքականության ուղեցույցի վրա հիմնված հստակ հիմնավորում ունենան: Եթե ծախսերի մեծամասնությունը հստակ կերպով կամ ընթացիկ կամ կապիտալ բնույթ ունի, ապա վիճելի ծախսերի դասակարգումը կախված է որդեգրած քաղաքականությունից: Այդպիսի կայուն քաղաքականության մշակումն ու հետևողականորեն կիրառումը նախընտրելի է, քան սահմանումների անընդհատ փոփոխությունները, որոնք կարող են շփոթության մեջ գցել որոշում կայացնողներին, տարբեր տարիների համեմատությունները դարձնել անհիմաստ և նպաստել ոչ խելամիտ ու քաղաքականապես թանկ նստող որոշումների կայացմանը:

3.4 Համայնքի կապիտալ զարգացման ծրագրի մշակման քայլերը և կառուցվածքը

Համայնքի կապիտալ զարգացման ծրագրի մշակման քայլերը համընկնում են ռազմավարական պլանավորման քայլերի հետ (տես՝ ռազմավարական պլանավորում թեման): Ստորև ներկայացնենք այդ քայլերն առավել ամփոփ ձևով:

Քայլ 1. Ենթակառուցվածքների վիճակի գնահատում

Այս քայլով որոշվում է, թե համայնքը ինչ արտադրական հզորություններ ու ենթակառուցվածքներ ունի, ինչպիսին է դրանց Ֆիզիկական վիճակը, ինչպես են դրանք գործում, շահագործման ու պահպանման հետ կապված ինչ խնդիրներ ունեն: Պլանավորողները պետք է նաև գնահատեն համայնքում առկա կարողություններն ու ռեսուրսները, որոնք կարելի է ուղղել ենթակառուցվածքների կապիտալ նորոգման, շինարարության, փոխարինման և բարձրարժեք սարքավորումների ձեռքբերման հետ կապված կարևորագույն խնդիրների լուծմանը: Հետևաբար, համայնքային ենթակառուցվածքների ընդհանուր վիճակի գնահատումը ենթադրում է բուն **ենթակառուցվածքների գնահատում**, ինչպես նաև **կարողությունների (ռեսուրսների) գնահատում**:

Ենթակառուցվածքների վիճակի գնահատման չափանիշները:

Յուրաքանչյուր ենթակառուցվածք անհրաժեշտ է գնահատել՝ օգտագործելով համապատասխան չափանիշներ: Օրինակ՝ գրասալգու կամ հանգստի գոտու վիճակը գնահատելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել կանաչ տարածքների, ծառերի, թփերի վիճակը, ընդհանուր մաքրությունը, նստարանների առկայությունը, ծառուղիների ու հեծանվուղիների ծածկի վիճակը և այլն: Վիճակի գնահատումը նաև ներառում է ենթակառուցվածքի տարիքն ու նախկինում իրականացված պահպանման և նորոգման աշխատանքները: Ենթակառուցվածքի վիճակի գնահատումը հաճախ սուբյեկտիվ է, որովհետև հիմնված է ճարտարագիտական անձնակազմի տեսողական դիտարկումների ու դատողությունների վրա: Այնուամենայնիվ, այն պետք է հիմնված լինի համեմատաբար ստանդարտ գնահատականների համակարգի վրա (ներդիր 8), որում յուրաքանչյուր գնահատականը հստակորեն սահմանված է: Վիճակի գնահատումը բացահայտում է թերությունները և ի հայտ բերում կարիքները, որոնց հիման վրա հնարավոր է նախատեսել ընթացիկ կամ կապիտալ ծախսեր:

Ներդիր 8. Ենթակառուցվածքների վիճակի գնահատականներ

- ա) գերազանց, եթե ենթակառուցվածքը վերջերս է կառուցվել կամ վերանորոգվել, գործում է անխափան.
- բ) լավ, եթե ենթակառուցվածքը իր շահագործմանը խոչընդոտող լուրջ թերություններ չունի.
- գ) բավարար, եթե ենթակառուցվածքը դեռևս գործում է, բայց արդեն կապիտալ վերանորոգման կարիք ունի.
- դ) անբավարար, եթե ենթակառուցվածքը գործում է ամենացածր արտադրողականությանը կամ բոլորովին չի գործում.
- ե) շատ վատ, եթե ենթակառուցվածքը քայքայված է, այն պետք է կամ քանդել կամ էլ փոխարինել:

Ենթակառուցվածքների գնահատումը շատ օգտակար է, երբ պետք է որոշում կայացնել, ընտրելով հետևյալ տարբերակներից մեկը՝ նորոգում, թե՞ փոխարինում, նորոգում, թե օտարում: Նոր ծառայությունների առաջացած պահանջարկը նույնպես կարող է ենթակառուցվածքի կապիտալ վերանորոգման կամ նոր ենթակառուցվածքի շինարարության կարիք առաջացնել:

Քայլ 2. Ծրագրերի որոշում և ընտրություն

Կապիտալ զարգացման ծրագիր մշակելու նպատակով համայնքի ղեկավարի հրամանով պետք է ստեղծվի համակարգող հանձնաժողով: Հանձնաժողովի կազմում անհրաժեշտ է ընդգրկել համայնքի ղեկավարի աշխատակազմի աշխատակիցներ, ավագանու անդամներ՝ իրենց համաձայնությամբ, համայնքի թաղամասերի քաղաքացիական ակտիվ խմբերի ու հասարակական կազմակերպությունների, ինչպես նաև՝ հասարակության այլ խմբերի ներկայացուցիչներ:

Հանձնաժողովը քննարկում և հաստատում է իր քաղաքականությունն ու ընթացակարգերը, որոնք սահմանում են, թե ինչպես պետք է ծրագրի առաջարկի հայտ ներկայացնել, իսկ դրանք

ստանալուց հետո՝ ինչպես գնահատել ու դասակարգել: Հաստատվում են նաև կապիտալ ծրագրերի հայտերի ձևերն ու գնահատման չափանիշները (հավելված 1-ում տրված է ծրագրի հայտի ձևի օրինակ):

Ելնելով ենթակառուցվածքների գնահատման գույքացուցակից ու քաղաքացիների կարծիքներից՝ համակարգող հանձնաժողովն ընդունում է կապիտալ ծրագրերի հայտեր և քննարկում ու գնահատում է դրանք:

Հանձնաժողովը պետք է ընտրի ամենակարևոր ու անհետաձգելի ծրագրերը, այլ կերպ ասած՝ որոշի դրանց առաջնահերթությունը:

Կապիտալ ծրագրերի առաջնահերթությունների որոշումը:
Քանի որ համայնքի կապիտալ կարիքները միշտ ավելի շատ են, քան առկա ֆինանսական միջոցները, ապա առաջանում է ծրագրերի առաջնահերթությունների որոշման հարցը: **Առաջնահերթությունների որոշումը մի գործընթաց է, որով համայնքը սահմանում է, թե որ ծրագրերն են առավել կարևոր և ինչ հերթականությամբ պետք է ֆինանսավորվեն:**

ՏԻՄ-երը, որպես կանոն, օգտագործում են առաջնահերթությունների որոշման ոչ ֆորմալ մեթոդները: Դրանք հիմնվում են մարդկային զգացողության, քաղաքական շարժառիթների, ավանդույթների կամ սովորույթների, համայնքի ղեկավարի ցանկության և շահառուների ազդեցության վրա: Ոչ ֆորմալ մեթոդները խիստ սուբյեկտիվ են, չեն ապահովում թափանցիկություն, դրանցում բացակայում են հետևողականությունը և նորմերը:

Առաջնահերթությունների որոշման ֆորմալ մեթոդները հիմնվում են այն կիրառողների գիտելիքների և պրոֆեսիոնալիզմի վրա: Ֆորմալ մեթոդները հետևում են սահմանված, կայուն և գրավոր ընթացակարգերի: Դրանց մեջ առանձնահատուկ տեղ են գրավում չափանիշները:

Չափանիշները ծրագրերի շրջանակի կամ ուղղվածության մասին դրույթներ են, որոնք օգտագործվում են այլընտրանքները կամ տարրերակները գնահատելու համար:

Չափանիշների օգտագործման միջոցով բալային համակարգով գնահատվում են ծրագրերը: Ամենաբարձր միավորներ հավաքածը համարվում է ամենաառաջնահերթ ծրագիրը: Միավորների նվազման հետ նվազում է նաև դրանց առաջնահերթությունը:

Որպեսզի չափանիշներն օգտակար և արդյունավետ լինեն, պետք է.

- վերաբերեն այնպիսի հարցերի, որոնք չափելի են,
- հստակ ուղեցույց ապահովեն համայնքի ստորաբաժանումների համար,
- ներկայացնեն համապատասխան և ճշգրիտ տեղեկատվություն,
- բալային գնահատման ժամանակ ապահովեն օբյեկտիվության որոշակի աստիճան,
- լինեն բավականին ընդգրկուն, որպեսզի կիրառվեն խնդիրների լայն շրջանակի համար, սակայն չլինեն անորոշ և անիմաստ,
- հաշվի առնեն ծրագրի կամ խնդիրների բոլոր կարևոր կողմերը,
- լինեն պարբերաբար վերանայվող՝ երաշխավորելու, որ դրանք արտացոլում են ՏԻՄ-երի առաջնահերթությունների ու նպատակների փոփոխությունները:

Օգտագործվող չափանիշների քանակը պետք է պահվի որոշակի սահմաններում՝ թվով քիչ չափանիշները շատ ավելի օգտակար են, քան բազմաթիվները, որոնք շատ աշխատաժամանակ են պահանջում դրանք ընտրելու և վերլուծելու համար:

Չափանիշները կարող են լինել կամ շոշափելի կամ ոչ շոշափելի: **Ոչ շոշափելի** չափանիշները կենտրոնանում են այնպիսի

արժեքների վրա, ինչպիսիք են՝ հանրային առողջության պահպանումը կամ ծառայության «ընդունելի» մակարդակի ապահովումը: Այս տիպի չափանիշներն իրենց բնույթով սուբյեկտիվ են, և դրանց սահմանումը կախված է ՏԻՄ-երի որոշակի նպատակներից ու խնդիրներից: **Շոշափելի** չափանիշներն ավելի օբյեկտիվ քանակական չափումներ են, ինչպիսիք են՝ արժեքը և ժամանակի հաշվումը: Տարբեր երկրների փորձը ցույց է տալիս, որ ՏԻՄ-երը առավել հաճախ այս երկու տիպի չափանիշներն օգտագործում են միաժամանակ: Կապիտալ ծրագրերի գնահատման մի քանի չափանիշների ցանկը բերված է աղյուսակ 2-ում:

Աղյուսակ 2. Կապիտալ ծրագրերի գնահատման չափանիշների ցանկ

| | |
|------|--|
| 1. | Հանրության աջակցություն |
| 2. | Իրագործելիություն |
| 3. | Ուղղակի և անուղղակի շահառուների թիվ |
| 4. | Տնտեսական զարգացում, աշխատատեղերի ստեղծում |
| 5. | Հարատևություն (կենսունակություն) |
| 6. | Ազդեցություն անապահով խավերի վրա, աղքատության նվազեցում |
| 7. | Ազդեցություն ներգաղթի կամ արտագաղթի վրա |
| 8. | Հիմնական միջոցների պահպանում |
| 9. | Ազդեցություն շրջակա միջավայրի վրա |
| 10. | Ծրագրի սպասվող տևողություն |
| 11. | Օժանդակություն այլ առնչվող ծրագրերի իրականացմանը |
| 12.. | Համայնքի կարողությունների հզորացում |
| 13. | Բնակչության կրթական և մշակութային մակարդակի բարձրացում |
| 14. | Ֆինանսական ազդեցությունը համայնքի հետագա տարիների բյուջեների վրա |

Առաջնահերթությունների որոշման մեթոդները: Առաջնահերթությունների որոշման ժամանակ, անկախ կիրառվող մեթոդից, օգտագործվում է բալային սանդղակը: Բալային սանդղակը բաղկացած է չափանիշներից և ծրագրերի գնահատման բալային համակարգից: Յուրաքանչյուր ծրագիր գնահատվում է ըստ յուրաքանչյուր չափանիշի և ընդհանուր հավաքած բալերով որոշվում են առաջնահերթությունները:

Աղյուսակ 3-ի օրինակում ընտրված չափանիշների համար սահմանված է գնահատման 0-ից 10 բալային համակարգը: Յուրաքանչյուր ծրագիր գնահատվում է ըստ առանձին չափանիշների, որոնց բալերի ընդհանուր գումարը տալիս է ծրագրի վերջնական գնահատականը:

Աղյուսակ 4-ի օրինակում ընտրված չափանիշների համար սահմանված է գնահատման 0-ից 10 բալային համակարգը, իսկ յուրաքանչյուր չափանիշի համար՝ կախված նրա կարևորությունից, սահմանված է գործակից 1-ից 5-ի սահմաններում: Յուրաքանչյուր ծրագիր գնահատվում է ըստ առանձին չափանիշների, որոնց բալերը բազմապատկվում են իրենց համապատասխան գործակիցներով և դրանց արդյունքների գումարը տալիս է ծրագրի վերջնական գնահատականը:

Հայտնի են առաջնահերթությունների որոշման հետևյալ **մեթոդները**.

- Գնահատումը կատարվում է համայնքի բնակչության մասնակցությամբ: Բնակչությունից ստացվող տեղեկատվության օգտագործումն օգնում է համայնքի առաջնահերթությունների սահմանման ժամանակ:
- Գնահատումը կատարվում է համայնքի ավագանու կողմից: Ավագանին համայնքի աշխատակազմի պատրաստած տեղեկատվության հիման վրա ինքն է անմիջականորեն որոշում առաջնահերթությունները:
- Գնահատումը կատարվում է համայնքի աշխատակազմի մի-

ջոցով: Աշխատակազմը գնահատման արդյունքները ներկայացնում է ավագանուն՝ հաստատման համար:

Անհրաժեշտ է նշել, որ ճիշտ չի լինի փնտրել, թե նշված մեթոդներից որն է լավագույնը: Չկա առաջնահերթությունների որոշման լավագույն մեթոդ:

Աղյուսակ 3. Ծրագրերի առաջնահերթությունների որոշման օրինակ

| | Ծրագրեր | Ընդհանուր արժեքը (հազ. դրամ) | Չափանիշներ (0 - 10 բալ) | | | Ընդամենը |
|---|--|------------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------------------|----------|
| | | | Շահատուների թիվը | Հանրության աջակցությունը | Ազդեցությունը շրջակա միջավայրի վրա | |
| 1 | Համայնքի «Ա» բաղամասի խմելու ջրի ջրազմի կառուցում | 4,000.0 | 5 | 6 | 4 | 15 |
| 2 | Համայնքի մարզադպրոցի կապիտալ նորոգում | 5,000.0 | 7 | 4 | 3 | 14 |
| 3 | Համայնքի թիվ 3 մանկապարտեզի շենքի կապիտալ նորոգում | 2,000.0 | 4 | 6 | 3 | 13 |
| 4 | Համայնքի կենտրոնական շուկայի կառուցում | 5,500.0 | 9 | 8 | 7 | 24 |
| 5 | Համայնքի կենտրոնական պողոտայի կապիտալ նորոգում | 2,500.0 | 9 | 4 | 7 | 20 |
| | Ընդամենը | 19,000.0 | | | | |

ՏԻՄ-երը պետք է ընտրեն այն մեթոդը, որն ավելի է համապատասխանում իրենց համայնքի առանձնահատկություններին և դրա կիրառումը կլինի ավելի օգտակար ու արդյունավետ: Սակայն կապիտալ ծրագրավորման տրամաբանությանը ավելի շատ համապատասխանում է համայնքի բնակչության մասնակցությամբ առաջնահերթությունների որոշման մեթոդը:

Աղյուսակ 4. Ծրագրերի առաջնահերթությունների որոշման օրինակ՝ գործակիցների կիրառմամբ

| Ծրագրեր | Ընդհանուր արժեքը (լուս. դրամ) | Չափանիշներ | | | | | | Ընդամենը | | | |
|--|-------------------------------|------------------|---------|------------------------------|--------------------------|---------|------------------------------|----------|---|---------|------------------------------|
| | | Շահատանների թիվը | | | Համառոտյան աջակցությունը | | | | Արժեքությունը չբավարարված միջավայրի վրա | | |
| | | Գործառնություն | Միա-վեր | Երկուսից - Գնահատական (0-10) | Գործառնություն | Միա-վեր | Երկուսից - Գնահատական (0-10) | | Գործառնություն | Միա-վեր | Երկուսից - Գնահատական (1-10) |
| Համայնքի «Ա» բաղաձայնի խմբու ջրի ջրագծի կառուցում | 4,000.0 | 5 | 25 | 6 | 4 | 24 | 3 | 4 | 12 | 61 | |
| Համայնքի մարզպետարանի կապիտալ նորոգում | 5,000.0 | 5 | 35 | 4 | 4 | 16 | 3 | 3 | 9 | 60 | |
| Համայնքի թիվ 3 մանկապարտեզի շենքի կապիտալ նորոգում | 2,000.0 | 5 | 20 | 6 | 4 | 24 | 3 | 3 | 9 | 53 | |
| Համայնքի կենտրոնական շուկայի կառուցում | 5,500.0 | 5 | 45 | 8 | 4 | 32 | 3 | 7 | 21 | 98 | |
| Համայնքի կենտրոնական պորտալի կապիտալ նորոգում | 2,500.0 | 5 | 45 | 4 | 4 | 16 | 3 | 7 | 21 | 82 | |
| Ընդամենը | 19,000.0 | | | | | | | | | | |

Քալ 3. Ծրագրերի ֆինանսավորման հնարավոր տարրերակների ընտրություն

Կապիտալ պլանավորումը պահանջում է ծրագրերի իրականացման համար հայթայթել համապատասխան ֆինանսական միջոցներ: Կապիտալ ծրագրերի ֆինանսավորումը կարող է իրականացվել ինչպես ներքին ֆինանսական ռեսուրսների, այնպես էլ արտաքին ֆինանսավորման աղբյուրների հաշվին: Մինչև իրականացվելիք կապիտալ ծրագրերի ընտրությունը, նպատակահարմար է իրատեսորեն գնահատել ֆինանսավորման բոլոր հնարավոր աղբյուրները: Ներքին ֆինանսական ռեսուրսները համայնքի ֆոնդային բյուջեի սեփական եկամուտներն են, որոնք օգտագործվում են կապիտալ ծրագրերի ֆինանսավորման համար: Արտաքին ֆինանսավորման աղբյուրներն են պետական տրանսֆերտները, փոխառու միջոցները, միջազգային դոնոր կազմակերպությունների դրամաշնորհները, մասնավոր հատվածի ներդրումները և համայնքի բնակչության օժանդակությունը: Բոլոր դեպքերում կարևոր է յուրաքանչյուր ծրագրի համար կատարել բոլոր հնարավոր ֆինանսավորման աղբյուրների իրատեսական գնահատում:

Արտաքին ֆինանսական ռեսուրսների գնահատում

Հատկացումներ պետական բյուջեից

Պետական բյուջեից կարելի է հատկացումներ ստանալ հայտներ կայացնելու միջոցով: Համայնքը պետք է ուշադիր ուսումնասիրի դիմելու կարգն ու իրավասության չափանիշները, ինչպես նաև՝ բյուջետային գործընթացով սահմանված դիմելու ժամկետները: Ֆինանսների և էկոնոմիկայի նախարարության ու մարզպետարանի պահանջներին չբավարարելու դեպքում համայնքը զրկվում է կարևորագույն կապիտալ ծրագրերի ֆինանսավորման հնարավորությունից:

Փոխառու միջոցների ներգրավում

Փոխառու միջոցների թվին են դասվում առևտրային բանկերի վարկերը, բյուջետային վարկերն ու փոխատվությունները, համայնքային պարտատոմսերի թողարկումից ստացվող դրամական միջոցները: Հայաստանում դեռևս օրենքով կարգավորված չէ համայնքային պարտատոմսերի թողարկման կարգը, բացակայում է առևտրային բանկերից վարկեր վերցնելու մեխանիզմը: Ընդհանուր առմամբ համայնքային փոխառու միջոցների շուկան Հայաստանում թերզարգացած է: Սակայն հարկավոր է օգտագործել ներկայիս նվազագույն հնարավորությունները: Առանց փոխառու միջոցների շուկայում ակտիվ գործունեության ուղղակի անհնար է համայնքի կապիտալ զարգացումը:

Միջազգային դոնոր կազմակերպությունների օժանդակություն

Մի շարք միջազգային դոնոր կազմակերպություններ ու հիմնադրամներ ակտիվորեն ներգրավված են Հայաստանում կապիտալ ծրագրերի ֆինանսավորման գործում: Նրանցից շատերը իրենք են համայնքների հետ կապեր հաստատելու, մասնագիտական աջակցություն տրամադրելու ու մրցութային հիմունքներով դրամաշնորհային միջոցներ առաջարկելու նախաձեռնություն հանդես բերում: Սակայն այլ դեպքերում համայնքներն իրենք պետք է ակտիվորեն փնտրեն այս կարգի աջակցություն՝ փորձելով դոնորներին հրավիրել իրենց տարածք:

Մասնավոր հատվածի օժանդակություն

Մասնավոր հատվածը կարող է զգալի օժանդակություն ունենալ կապիտալ ծրագրերի ֆինանսավորման և իրականացման գործում: Այսպես, օրինակ, համայնքի ձեռնարկությունները կարող են օժանդակել ճանապարհների և փողոցների կապիտալ նորոգման, իրենց հարակից տարածքներում զբոսայգիների բարեկարգման կամ կառուցման և այլ աշխատանքներին: Համայնքի պաշտոնյաները պետք է գտնեն այն ոլորտները, որտեղ համայն-

քի ու ձեռնարկության շահերը համընկնում են և հնարավորություն առաջանալու դեպքում նախաձեռնեն կապիտալ ծրագրերի կազմում և իրականացում:

Համայնքի բնակչության օժանդակություն

Համայնքի բնակչությունը ևս կարող է մեծ դերակատարում ունենալ կապիտալ ծրագրերի իրականացման գործում: Ծրագրի իրականացմանը մասնակցություն կարող են ունենալ անմիջական շահառուները: Այսպես, օրինակ, համայնքի որևէ թաղամասում ջրագիծ կառուցելու դեպքում տվյալ թաղամասի բնակիչները կարող են օժանդակել ինչպես ֆինանսական միջոցներով, այնպես էլ աշխատանքով: Բնակիչներին շահագրգռելու համար կարելի է նրանց նախապես տեղյակ պահել, որ համայնքը տվյալ ծրագիրն իրականացնելու համար կարող է ներդնել որևէ չափի գումար, մնացած գումարը բնակիչների կողմից ներդրվելու դեպքում այդ ծրագիրը կընդգրկվի ԿԶԾ-ի մեջ:

Ներքին ֆինանսական ռեսուրսները և արտաքին ֆինանսավորման աղբյուրները գնահատելիս պետք է նկատի ունենալ, որ շատ դեպքերում ավելի նպատակահարմար է ծրագրերն իրականացնել համաֆինանսավորմամբ՝ ներքին ֆինանսական ռեսուրսները համադրելով արտաքին ֆինանսավորման որևէ աղբյուրի (աղբյուրների) հետ:

Քայլ 4. Կապիտալ զարգացման ծրագրի մեջ ընդգրկվելիք ոլորտային ծրագրերի վերջնական որոշում

Կապիտալ զարգացման ծրագրի ժամկետից և ֆինանսական ռեսուրսների գնահատումից կախված, ինչպես նաև հանրապետական, մարզային և հիմնադրամների առաջնայնությունների հիման վրա ընտրվում են այն ոլորտային ծրագրերը, որոնք պետք է ներառվեն ԿԶԾ-ի մեջ:

Քայլ 5. Ոլորտային ծրագրերի հայտերի կազմում և ԿԶԾ-ի ամբողջացում

ԿԶԾ-ի մեջ ընդգրկվելիք յուրաքանչյուր ոլորտային ծրագրի համար կազմվում է մանրամասն ծրագիր (տես՝ հայտի կազմման բաժինը): Ամենավերջում բոլոր ծրագրերն ամբողջացվում են և ամփոփվում ԿԶԾ-ի մեջ:

Համայնքի կապիտալ զարգացման ծրագրի կառուցվածքը

Համայնքի կապիտալ զարգացման ծրագիրը կազմում է համայնքի զարգացման քառամյա ծրագրի մի մասը: Հնարավոր է, որ համայնքը կազմի կապիտալ զարգացման առանձին ծրագիր ավելի երկար ժամանակահատվածի, օրինակ՝ հինգ տարվա համար: Ամեն դեպքում, կապիտալ զարգացման երկարաժամկետ ծրագրի՝ չորս տարվա կտրվածքով մասը պետք է ներառվի համայնքի քառամյա զարգացման ծրագրի մեջ:

Հաշվի առնելով կապիտալ ծրագրերի առանձնահատկությունները, ստորև առաջարկվում է ԿԶԾ-ի հետևյալ կառուցվածքը.

1. Համայնքի ենթակառուցվածքների և կապիտալ կարիքների վերլուծությունն ու գնահատումը:
2. Կապիտալ զարգացման ծրագրի ֆինանսավորման աղբյուրների կանխատեսումը:
3. Ոլորտային կապիտալ ծրագրերի ձևակերպումը:
4. Համայնքի կապիտալ զարգացման ծրագրի իրականացման ռազմավարությունը և վերահսկումը:

3.5 ԿԶԾ-ի իրականացումը և վերահսկումը

ԿԶԾ-ի ոլորտային ծրագրերը ֆինանսավորվում կամ համաֆինանսավորվում են համայնքի տվյալ տարվա բյուջեից և դրանց իրականացումն ու վերահսկումը կատարվում է տվյալ տարվա բյուջետային գործընթացի սահմաններում:

3.6 Կապիտալ զարգացման ծրագրի օգուտները

Կապիտալ զարգացման ծրագիրը համայնքների համար օգտակար է տարբեր տեսանկյուններից: Ստորև ներկայացնենք դրանցից մի քանիսը:

Ուեստրսների արդյունավետ օգտագործման խրախուսում

Տեղական ինքնակառավարման մարմինների մեծամասնությունը հապճեպ ձևով է կազմում և հաստատում կապիտալ ծրագրերը: ոչոր կապիտալ ներդրումներ կատարելու նման մոտեցումը անխուսափելիորեն վտանգում է համայնքի բյուջեի օգտագործման արդյունավետությունը, անկարող է լինում հաշվի առնել համակողմանի տեղեկատվությունը, ինչը կարող է հանգեցնել ծրագրի իրականացման ժամկետների խախտման: Ժամանակին և որակով ձեռք բերված արդյունքները պահանջում են հաջորդական, սպառիչ ԿԶԾ-ի մշակման ու կառավարման գործընթաց, որի ժամանակ բոլոր ծրագրերը քննարկվում են միաժամանակ, հաշվի են առնվում մատչելի ֆինանսական աղբյուրներն ու իրական ժամանակացույցը և ստեղծվում է համակարգված ծրագրային փաստաթուղթ:

ԿԶԾ-ն՝

- հարթեցնում է ծախսատար ծրագրերի ֆինանսական պահանջները և հասնում է սահմանափակ ֆինանսների արդյունավետ օգտագործմանը,
- օգնում է արդյունավետ ղեկավարմանն ու կառավարմանը՝ կանխարգելելով քայլերի կրկնությունը,
- ապահովում է բյուջետային հաստատությունների միջև և կառավարման այլ օղակների հետ ծրագրերը համակարգելու մեխանիզմը, հանրային ենթակառուցվածքների նյութատեխնիկական բազայի կապակցվածությունը այլ պետական գործակալությունների և մասնավոր հատվածի զարգացման ծրագրերի հետ:

Համայնքի տնտեսական զարգացմանը նպաստում

ԿԶԾ-ն ապահովում է՝

- կապիտալ ծրագրերի անընդհատությունը, երբ դրանց ժամկետները լրանում են կամ էլ փոփոխություն է կատարվում ՏԻՄ-երում, մասնավորապես՝ համայնքի ղեկավարի աշխատակազմում,
- համայնքի ուշադրության կենտրոնացումը իր հիմնախնդիրների, պահանջների և նպատակների վրա, օգնում է սահմանել ընթացիկ և կապիտալ կարիքների առաջնահերթությունները, գնահատել համայնքի կարիքները և դրանց բավարարման հնարավորությունները,
- համայնքի հետաքրքրությունը և աջակցությունը արժեքավոր ծրագրերին,
- համայնքի կառավարման կարողության ամրապնդումը և զարգացումը,
- համայնքի ենթակառուցվածքների կայուն զարգացումը:

Ծրագրերի արժեքների իջեցում

Արևմուտքի երկրների (որտեղ համայնքները լայնորեն ընդգրկված են վարկային շուկայի մեջ) շատ տեղական ինքնակառավարման մարմիններ նշում են ԿԶԾ-ի օգտակարությունը այն տեղական իշխանության համար, որը միջոցներ է փնտրում փոխառություն վերցնելու համար: Այն իշխանությունները, որոնք չեն բացահայտում իրենց երկարաժամկետ ֆինանսական կարիքներն ու ծրագրերը, վերցրած պարտքի դիմաց վճարում են ավելի բարձր տոկոսագումար: Այսպիսով, շոշափելի արժեքային խնայողություններն ի հայտ են գալիս երբ կիրառվում է ԿԶԾ-ն:

ԿԶԾ-ի կիրառումից մեկ այլ ֆինանսական օգուտ է համարվում անհարմար ժամանակացույցով պլանավորված ծրագրերից խուսափելը: Լավ պլանավորումը կարող է ապահովել կապիտալ ծրագրերի համակարգված լինելը և կրկնություններից կամ

սխալներից խուսափելը: ԿԶԾ-ի գործընթացը նաև օգնում է երաշխավորել կապիտալի ժամանակային պահպանումը կամ փոխարինումը և խուսափել ծախսատար անակնկալներից, որոնք առաջանում են, երբ, օրինակ, համայնքի ենթակառուցվածքը փլուզվում է:

Կապիտալ պլանավորումը նաև՝

- տեղեկատվություն է տրամադրում հանրությանը՝ մասնակից դարձնելով քաղաքացիներին համայնքի կապիտալ կարիքների վեր հանմանն ու ծրագրերի մշակմանը և հնարավորություն է ստեղծում ապահովել հանրության աջակցությունը դրանց իրականացման գործում,
- հնարավորություն է տալիս համայնքի զարգացման համար ներգրավել ֆինանսավորման այլընտրանքային աղբյուրներ, մեծացնում է կառավարման այլ մարմիններից և մասնավոր աղբյուրներից ֆինանսական միջոցների հայթայթման հնարավորությունները,
- հնարավորություն է տալիս բացահայտել և օգտագործել կապիտալ ծրագրերի ֆինանսավորման առավել արդյունավետ միջոցներ:

Հավելված 1.

ԿԶԾ-ի առանձին ծրագրի հայտի ձև

(Ծրագրի անվանումը)

(Հայտը ներկայացնող համայնքի ստորաբաժանումը)

Գումարը _____ դրամ

Ծրագրի տեսակը կամ գնվող ապրանքը՝

- Փոխարինում
- Վերանորոգում
- Ընդլայնում
- Նորը

Ծրագրի նկարագրությունը / հիմնավորումը _____

Կապը այլ ծրագրերի հետ _____

| Ծրագրի ծախսերը | Կանխատեսվող ժամանակահատվածը | | | | |
|---|-----------------------------|-----------|-----------|--------------------|----------|
| | 1-ին տարի | 2-րդ տարի | 3-րդ տարի | 3-ից ավելի տարիներ | Ընդամենը |
| Կապիտալ շինարարություն Նախագծահետազոտական ծախսեր Հողի ձեռք բերում և բարելավում Մարքեթի և սարքավորումների ձեռք բերում Կապիտալ նորոգումներ Այլ՝ թվարկել | | | | | |
| Ընդամենը ծրագրային ծախսեր | | | | | |

| Ծրագրի ազդեցությունը վարչական բյուջեի վրա | Կանխատեսվող ժամանակահատվածը | | | | |
|--|-----------------------------|-----------|-----------|--------------------|----------|
| | 1-ին տարի | 2-րդ տարի | 3-րդ տարի | 3-ից ավելի տարիներ | Ընդամենը |
| Այստեղ պետք է թվարկվեն ծրագրի ազդեցությունը վարչական բյուջեի վրա | | | | | |
| Ընդամենը ազդեցություն | | | | | |

Ծրագրի առաջնահերթությունները՝

- ✓ Համայնքի լիազորություն
- ✓ Վնասի բացառում/կրճատում
- ✓ Համայնքի նպատակներին համապատասխանություն
- ✓ Աջակցություն զարգացմանը
- ✓ Արդյունավետության բարձրացում

Ծրագրի իրականացում (թվարկել ծրագրի իրականացման քայլերը) _____

ԳՐՈՒՆԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔՆԵՐ

Գործնական աշխատանք 1.

Մտածեք մեկ-երկու բույս և նկարագրեք ձեր սեփական ըմբռնումը Հայաստանում պլանավորման դերի մասին: Գրանցեք վերջին տասնամյակի ընթացքում պլանավորման գործընթացի որոշ դեպքեր, որոնք ներդրվել են երկրի զարգացման տարիների ընթացքում (և կարող են օգտագործվել տեղական ինքնակառավարման մակարդակում), էլ ի՞նչ կարող էր արվել երկրի սոցիալական ու տնտեսական զարգացմանը օժանդակելու համար:

Գործնական աշխատանք 2.

Դասընթացի մասնակիցներից մեկը ներկայացնում է իր համայնքի ընդհանուր բնութագիրը և այնտեղ տիրող իրավիճակը՝ ըստ տարբեր ոլորտների: Դասընթացի մասնակիցները հարցերի միջոցով հստակեցնում են համայնքի իրավիճակի ընդհանրական պատկերը, բաժանվում երկու խմբերի, ըստ խմբերի կատարում այդ համայնքի ՈԻԹ-ՀՎ վերլուծություն, ձևակերպում են հիմնահարցերն ու ծրագրերի ցանկը և ներկայացնում ընդհանուր քննարկման:

Գործնական աշխատանք 3.

Համառոտ գրի առեք Բրիտնի 10 քայլերը թղթի տարբեր կտորների վրա, սակայն մի համարակալեք քարտերը կամ քայլերը: Նստելով սեղանի մոտ, մտածեք, թե ինչպես պետք է նախագծեք ռազմավարական պլանավորման գործընթացը ձեր համայնքում: Դասավորեք քարտերը այն հերթականությամբ, որը Ձեր

կարծիքով ճիշտ է որպես ռազմավարական պլանավորման գործընթաց: «Զարտերով խաղալուց հետո» առանձին թղթի վրա գրի առեք քայլերի հաջորդականությունը, որը համարում եք ճիշտ կլինի ձեր համայնքում ռազմավարական պլանավորման գործընթաց սկսելիս: Վերջում Ձեր քայլերի հաջորդականությունը համեմատեք ընդհանուր քննարկվող մոտեցման հետ:

Գործնական աշխատանք 4.

Դասընթացի մասնակիցներից պահանջվում է առաջարկել չափանիշներ և գնահատման համակարգ ստորև նշված ոլորտներից մեկում ենթակառուցվածքների վիճակը գնահատելու համար.

- համայնքի ենթակառուցվածքի կրթական հաստատություններ,
- ջրամատակարարման ցանց,
- փողոցներ,
- զբոսայգիներ,
- վարչական շենքեր:

Դասընթացի մասնակիցները բաժանվում են 2 կամ 3 խմբերի: Դասավանդողը յուրաքանչյուր խմբին հանձնարարում է վերը նշված ցանկից ենթակառուցվածքների մեկ խումբ: Մասնակիցներն իրենց համայնքների օրինակով կատարում են ենթակառուցվածքների գնահատում: Աղյուսակ 1-ը համայնքի ենթակառուցվածքների գնահատման ձևի մեկ օրինակ է:

Աղյուսակ 1. Համայնքի ենթակառուցվածքների գնահատում

| Կառույց | Հասցե | Կառուցման տարիքի | Մակերես քառ. մ. | Ընդհանուր վիճակի գնահատական | Նորոգման/փոխարինման կարիք | Նորոգման/փոխարինման արժեք | Այլ նշումներ |
|---------|-------|------------------|-----------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Գործնական աշխատանք 5.

Գործնական պարապմունք 2-ում ձևակերպված ծրագրերի առաջնահերթությունների որոշման համար ընտրեք չափանիշներ ու բալային համակարգ և որոշեք դրանց առաջնահերթությունները: Աղյուսակ 2-ը ծրագրերի առաջնահերթությունների որոշման ձև է:

Դասընթացի մասնակիցներն այս գործնական պարապմունքը կատարում են 2 կամ 3 փոքր խմբերում: Փոքր խմբերն իրենց աշխատանքների արդյունքները ներկայացնում են ընդհանուր քննարկման:

Աղյուսակ 2. Ծրագրերի առաջնահերթությունների որոշում

| | Ծրագրեր | Ընդհանուր արժեքը (հազ. դրամ) | Չափանիշներ (բալ) | | | |
|----|-----------------|------------------------------|------------------|--|--|----------|
| | | | | | | Ընդամենը |
| 1. | | | | | | |
| 2. | | | | | | |
| 3. | | | | | | |
| | Ընդամենը | | | | | |

Գործնական աշխատանք 6.

Գործնական պարապմունք 5-ում ընտրված երեք առաջնահերթ ծրագրերը վերլուծեք ֆինանսավորման հնարավոր աղբյուրների առումով: Կազմեք աղյուսակ, որում նշեք յուրաքանչյուր ծրագրի ներքին ու արտաքին ֆինանսավորման աղբյուրները՝ առանձնացնելով դրա գլխավոր և համաֆինանսավորման բաղադրիչները (աղյուսակ 3):

Դասընթացի մասնակիցներն այս գործնական պարապմունքը կատարում են 2 կամ 3 փոքր խմբերում: Փոքր խմբերն իրենց

աշխատանքների արդյունքները ներկայացնում են ընդհանուր քննարկման:

Աղյուսակ 3. Ծրագրերի ֆինանսավորման աղբյուրները

| Ծրագիր | Ներքին աղբյուր | Արտաքին աղբյուր | Գլխավոր աղբյուր | Համաֆինանսավորում |
|--------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |

Գործնական աշխատանք 7.

Գործնական պարապմունք 5-ում որոշված ծրագրերի առաջնահերթությունների հիման վրա անհրաժեշտ է կազմել «Ա» համայնքի ԿԶԾ-ի մեջ ընդգրկվելիք ոլորտային ծրագրերի վերջնական ցանկը: ԿԶԾ-ն պետք է կազմվի երեք տարվա համար: Երեք տարվա կտրվածքով «Ա» համայնքի ֆոնդային բյուջեի կանխատեսվող սեփական եկամուտները կկազմեն 300 մլն. դրամ: Պետք է նկատի ունենալ, որ ՀՀ կառավարությունը համայնքների կապիտալ ծրագրերի ֆինանսավորման նպատակով առաջիկա երեք տարիներին սուբվենցիաներ տրամադրելիս առաջնահերթությունը տալու է մանկապարտեզների և արվեստի դպրոցների հետ կապված ծրագրերին, իսկ Հայաստանի սոցիալական ներդրումների հիմնադրամը ֆինանսավորելու է ջրամատակարարման ու ջրահեռացման հետ կապված ծրագրերը:

ԿԶԾ-ի վերջնական ցանկը կազմելու համար Դուք պետք է գնահատեք Ձեր կողմից առաջարկվող ծրագրերի արժեքը:

Դասընթացի մասնակիցներն այս գործնական պարապմունքը կատարում են 2 կամ 3 փոքր խմբերում: Փոքր խմբերն իրենց աշխատանքների արդյունքները ներկայացնում են ընդհանուր քննարկման:

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆ

_____ ՄԱՐԶ

_____ ՀԱՄԱՅՆՔԻ

20... - 20...թթ.

ԿԱՊԻՏԱԼ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳԻՐ

_____ 20...
(համայնքի անվանումը)

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

1. Համայնքի ենթակառուցվածքների և կապիտալ կարիքների վերլուծություն ու գնահատում
2. Համայնքի կապիտալ ծրագրերի գնահատում և առաջնահերթությունների որոշում
3. Համայնքի կապիտալ զարգացման ծրագրի ֆինանսավորման աղբյուրների կանխատեսում
4. Ոլորտային կապիտալ ծրագրերի ձևակերպում և ամփոփում
5. Համայնքի կապիտալ զարգացման ծրագրի իրականացում և վերահսկում

1. ՀԱՄԱՅՆՔԻ ԵՆՔԱԿԱՌՈՒՅՎԱԾՔՆԵՐԻ ԵՎ ԿԱՊԻՏԱԼ ԿԱՐԻՔՆԵՐԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ ՈՒ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

Այս բաժնում կատարվում է համայնքի ենթակառուցվածքների վերլուծություն, տրվում է համայնքի առկա ենթակառուցվածքների վիճակների ընդհանուր գնահատականը և դրանց կապիտալ նորոգման, վերականգման, փոխարինման, ինչպես նաև՝ նոր ենթակառուցվածքների կառուցման անհրաժեշտությունը:

Ենթակառուցվածքների վիճակների գնահատումն ամփոփվում է ստորև ներկայացվածի նման աղյուսակների կազմամբ:

Աղյուսակ 1. Համայնքի ենթակառուցվածքների գնահատում

| Հ/հ | Կառույց | Հասցե | Կառուցման տարեթիվ | Մակերես քառ. մ. | Ընդհանուր վիճակի գնահատական | Նորոգման/փոխարինման կարիք | Այլ ճշումներ |
|-----|---------|-------|-------------------|-----------------|-----------------------------|---------------------------|--------------|
| 1. | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | |
| 4. | | | | | | | |

2. ՀԱՄԱՅՆՔԻ ԿԱՊԻՏԱԼ ԾՐԱԳՐԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ ԵՎ ԱՈՂՏՆԱՀԵՐԹՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՈՐՈՇՈՒՄ

Այս բաժնում տրվում է համայնքի կողմից որոշված կապիտալ ծրագրերի գնահատման չափանիշների ցանկը: Աղյուսակ 2-ում տրված է չափանիշների ցանկի օրինակ, որը համայնքները կարող են օգտագործել կապիտալ ծրագրերի գնահատման իրենց չափանիշները սահմանելիս:

Աղյուսակ 2. Կապիտալ ծրագրերի գնահատման չափանիշների ցանկ

| | |
|----|--|
| 1. | Հանրության աջակցություն |
| 2. | Ուղղակի և անուղղակի շահառուների թիվ |
| 3. | Հարատևություն (կենսունակություն) |
| 4. | Ազդեցություն անապահով խավերի վրա, աղքատության նվազեցում |
| 5. | Ազդեցություն շրջակա միջավայրի վրա |
| 6. | Համայնքի կարողությունների հզորացում |
| 7. | Ֆինանսական ազդեցությունը համայնքի հետագա տարիների բյուջեների վրա |

Համայնքի ղեկավարի աշխատակազմի բաժիններից, համայնքի ենթակա կազմակերպություններից, շահագրգիռ այլ կողմներից (տեղական նախաձեռնող խմբեր, հասարակական կազմակերպություններ, մասնավոր կազմակերպություններ և այլն) ոլորտային կապիտալ ծրագրերի հայտերի (հայտի ձևը կցվում է) հավաքման, ուսումնասիրման և քննարկման արդյունքում կազմվում է կապիտալ ծրագրերի ցանկը՝ ըստ աղյուսակ 3-ի:

Աղյուսակ 3. ԿԶԾ-ի մեջ ընդգրկելու համար առաջարկվող ծրագրերի ցանկ

| Հ/հ | Ծրագրի անվանումը | Ծրագրի արժեքը (հազ. դրամ) |
|-----|------------------|---------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

ԿԶԾ-ի ոլորտային ծրագրի ձև

(Ծրագրի անվանումը)

Ծրագրի իրականացման համար պատասխանատու համայնքային ստորաբաժանումը)

Գումարը _____ դրամ

Ծրագրի տեսակը կամ գնվող ապրանքը՝

• Վերանորոգում • Վերականգնում • Ընդլայնում • Փոխարինում • Նորը

Ծրագրի հիմնավորումը _____

Ծրագրի նպատակը (նպատակները) _____

Ծրագրի խնդիրները _____

| | | | | | |
|-----|---|--|--|--|--|
| 1.3 | Պաշտոնական կապիտալ տրանսֆերտներ | | | | |
| ա) | Պետական բյուջեից կապիտալ ծախսերի ֆինանսավորման նպատակային հատկացումներ՝ սուբվենցիաներ | | | | |
| բ) | Այլ աղբյուրներից (համրապետության այլ համայնքներ, միջազգային կազմակերպություններ, օտարերկրյա պետությունների տեղական ինքնակառավարման մարմիններ, այլ) կապիտալ ծախսերի ֆինանսավորման նպատակով ստացվող պաշտոնական տրանսֆերտներ | | | | |
| 2. | Ֆոնդային բյուջեի դեֆիցիտի ֆինանսավորման նպատակով ներդրվող միջոցներ | | | | |
| Ա. | Ներքին աղբյուրներ | | | | |
| ա) | Պետական սեփականություն հանդիսացող անշարժ գույքի (բացառությամբ հողերի), այդ թվում անավարտ շինարարության օբյեկտների մասնավորեցումից առաջացած միջոցներից համայնքի բյուջե մասհանումից մուտքեր | | | | |
| բ) | Ֆոնդային բյուջեի միջոցների տարեսկզբի ազատ մնացորդ | | | | |
| գ) | Ներգրաված փոխառու միջոցներ | | | | |
| | • ՀՀ առևտրային բանկերից | | | | |
| | • ՏԻՄ-երի կողմից արժեթղթերի թողարկումից | | | | |
| | • Պետական բյուջեից վարկեր | | | | |
| | • Այլ աղբյուրներից | | | | |
| դ) | Այլ ներքին աղբյուրներ | | | | |
| Բ. | Արտաքին աղբյուրներ | | | | |
| ա) | Միջազգային կազմակերպություններից | | | | |
| բ) | Այլ արտաքին աղբյուրներից | | | | |
| 3. | Մասնավոր հատվածից մուտքեր | | | | |
| 4. | Համայնքի բնակչությունից մուտքեր | | | | |

4. ՈԼՈՐՏԱՅԻՆ ԿԱՊԻՏԱԼ ԾՐԱԳՐԵՐԻ ԶԵՎԱԿԵՐՊՈՒՄ ԵՎ ԱՍՓՈՓՈՒՄ

Այս բաժնում տրվում են Կապիտալ զարգացման ծրագրում ներառված բոլոր ոլորտային ծրագրերը: Յուրաքանչյուր ոլորտային ծրագիր ձևակերպվում է ըստ ստորև ներկայացված ձևի:

Ծրագրի իրականացման ժամանակացույցը

| Հ/հ | Ծրագրի իրականացման քայլերը/գործողությունները | Ամիսներ | | | | | | | | | | | |
|-----|--|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

Ծրագրի ակնկալվող արդյունքները _____

Կապը այլ ծրագրերի հետ _____

Ծրագրի բյուջեն

| Ծրագրի ծախսերը | Կանխատեսվող ժամանակահատվածը | | | | |
|---|-----------------------------|-------|-------|-------|----------|
| | 20... | 20... | 20... | 20... | Ընդամենը |
| 1. Կապիտալ ներդրումների ծախսեր ա) Կապիտալ շինարարության ծախսեր բ) Նախագծահետազոտական ծախսեր գ) Երկրաբանահետազոտական ծախսեր դ) Նյութական ռեսուրսների՝ համայնքի պահուստի ձևավորման ծախսեր ե) Կապիտալ ակտիվների ձեռքբերման ծախսեր զ) Ոչ նյութական ակտիվների ձեռքբերման ծախսեր է) Գեոդեզիական-քարտեզագրական ծախսեր ը) Կապիտալ տրանսֆերտների գծով ծախսեր | | | | | |
| 2. Կապիտալ նորոգումների ծախսեր Այլ ծախսեր՝ թվարկել | | | | | |
| Ընդամենը ծրագրի ծախսեր | | | | | |

| Ծրագրի ֆինանսավորման աղբյուրները | Կանխատեսվող ժամանակահատվածը | | | | |
|--|-----------------------------|-------|-------|-------|----------|
| | 20... | 20... | 20... | 20... | Ընդամենը |
| Ֆոնդային բյուջեի սեփական եկամուտ. Մուրվեցիա Դրամաշնորհ Պետ. բյուջեից վարկ Առևտրային վարկ Համայնքային արժեթղթեր Այլ | | | | | |
| Ընդամենը ծրագրի ֆինանսավորում | | | | | |

| Ծրագրի ազդեցությունը վարչական բյուջեի վրա | Կանխատեսվող ժամանակահատվածը | | | | |
|--|-----------------------------|-------|-------|-------|----------|
| | 20... | 20... | 20... | 20... | Ընդամենը |
| Այստեղ պետք է թվարկվեն ծրագրի ազդեցությունը վարչական բյուջեի վրա | | | | | |
| Ընդամենը եկամուտներ | | | | | |
| Ընդամենը ծախսեր | | | | | |

Այս բաժնի վերջում կազմվում է ոլորտային կապիտալ ծրագրերի ամփոփը ըստ աղյուսակ 6-ի.

Աղյուսակ 6. Ոլորտային կապիտալ ծրագրերի ամփոփ ցանկ

| Հ/հ | Ծրագրի անվանումը | Զարկի միավորը | Մակերես/ ծավալը | Արժեքը (տազ. մլրդամ) | Ծրագրի կատարումն ըստ տարիների | | | | Ֆինանսավորման աղբյուրները | |
|-----|------------------|---------------|-----------------|----------------------|-------------------------------|--------------------|--------------------|------------------|----------------------------|-------------------------|
| | | | | | 20... ծավալ գումար | 20... ծավալ գումար | 20... ծավալ գումար | Համայնքի բյուջեն | Դրամոր կազմակերպություններ | Այլ (Մուրկեցի ա և այլն) |
| 1. | | | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | | | | |
| 4. | | | | | | | | | | |
| 5. | | | | | | | | | | |

5. ՀԱՍԱՅՆՔԻ ԿԱՊԻՏԱԼ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՈՒՄ ԵՎ ՎԵՐԱՀՍԿՈՒՄ

Այս բաժնում տրվում են Կապիտալ զարգացման ծրագրի իրականացման և վերահսկման ձևերն ու մեթոդները: Ինչպե՞ս են բաշխվելու պարտականությունները համայնքի տարբեր ստորաբաժանումների և միևնույն ստորաբաժանման տարբեր աշխատակիցների միջև, կապիտալ ֆինանսավորման ի՞նչ քաղաքականություններ են ընդունվելու, ինչպե՞ս են ապահովվելու ծրագրի իրականացման համար անհրաժեշտ ֆինանսական միջոցները:

Այստեղ նաև տրվում է համայնքի Կապիտալ զարգացման ծրագրի վերահսկման կարգը, դերերի բաշխումը ոլորտային ծրագրերի ղեկավարների, համայնքի ղեկավարի, ներքին աուդիտի և ավագանու միջև, ինչպես նաև՝ հաշվետվությունների ներկայացման կարգը:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Ռուդիկ Հարոյան, Գավիթ Թումանյան: Համայնքի զարգացման եռամյա ծրագրի մշակման հարցի շուրջ: Երևան, ՀՀ ՖԷՆ ՏՀԻ 1997:
2. Հայաստանի Հանրապետության համայնքների ֆինանսների կառավարման արդիականացում: Ուսումնական նյութեր ICMA/USAID, Երևան 1997-1998:
3. Bryson, John M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, San Francisco, 1988.
4. Friedman, John. Retracking America: A Theory of Transactive Planning. New York, Doubleday, 1973.
5. Freeman, R. Edward: Strategic Management. Pitman Publishing Inc., Massachusetts, 1951.

This publication was made possible through the support provided by the Local Government and Public Service Reform Initiative of the Open Society Institute Assistance Foundation - Budapest(OSI-AF/LGI). The opinions expressed herein are those of the authors and do not necessarily reflect the views of the OSI-AF/LGI.

ANNOTATION

David S. Tumanyan
Strategic Planning and Development of Capital Investment Program of Municipality: Training Materials for Municipalities of Armenia

This manual describes an important issue of local self-government – strategic planning and preparation of development programs of the local self-government unit (municipality). Strategic planning is not widely used in local self-government system of Armenia which depends on some reasons. The more important ones are: situation in local self-government system, too limited financial resources of municipalities, absence of methodical support, absence of qualified specialists in many municipalities and uninformed local governments about benefits of strategic planning. Unlike strategic planning, middle-time development program has been developed almost in all municipalities of Armenia because it is a requirement of the law. But serious attention is not given to this program in many municipalities and it has formal character.

In this publication special attention is given to the issues on development of capital investment program of municipality. There are methodical materials for development of such program.

- The contents of this publication are the following:
1. Strategic planning
 - 1.1 What is planning?
 - 1.2 Essence of strategic planning
 - 1.3 Process of strategic planning
 - 1.4 Why planned program
 - 1.5 When and why to plan
 2. Four-year development program of municipality
 - 2.1 Four-year development program of municipality as a part of strategic planning
 - 2.2 Essence, content and structure of the four-year program
 - 2.3 Requirements to the four-year program
 - 2.4 Organization of four-year program development
 - 2.5 Supervision of the implementation of four-year program
 3. Capital investment program of municipality
 - 3.1 What is capital expenditure
 - 3.2 Development of policy on capital planning and budgeting
 - 3.3 Capital investment program of municipality
 - 3.4 Steps and structures of development of capital investment program of municipality
 - 3.5 Implementation and supervision of the capital investment program
 - 3.6 Benefits of the capital investment program
 4. Case studies
 5. Sample of the capital development program of municipality

Author has prepared these materials in the framework of the “Municipality Financial Management Systems: Operational and Capital Planning and Budgeting” project implemented by the Communities Finance Officers Association (18.09.2006- 31.03.2007) and funded by the USAID-Local Government Project Phase Three (LGP3) implemented by RTI International.

Դավիթ Սուրենի Թումանյան

**ՈԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ ԵՎ
ՀԱՄԱՅՆՔԻ ԿԱՊԻՏԱԼ ԶԱՐԳԱՅՄԱՆ ԾՐԱԳՐԻ
ԿԱԶՄՈՒՄ**

Ուսումնական նյութեր Հայաստանի Հանրապետության
համայնքների համար

David S. Tumanyan

**STRATEGIC PLANNING AND DEVELOPMENT OF
CAPITAL INVESTMENT PROGRAM OF MUNICIPALITY**

Training Materials for Municipalities of Armenia

Խմբագիր՝ Մեսրոպ Հարությունյան



«Նոյան Տապան» տպագրատուն
 ԶԶ, Երեւան 0009, Իսահակյան 28,
 հեռ. (374 10) 565 965
 E-mail: design-nt@mail.ru
 URL: <http://www.nt.am>