«Բյուջեներ քաղաքացիների համար» ծրագիր

«Բյուջեի գիտելիքի փոխանակման» էլեկտրոնային նորարար հարթակի ուսումնական կլաստեր

ՔՀԿ-ների, երիտասարդ մասնագետների և քաղաքացիների բյուջետային ուսուցման առցանց և առկա մոդուլների ուսուցման ծրագիր

ԵՐԵՎԱՆ, 2023

«Բյուջեի գիտելիքի փոխանակման» էլեկտրոնային նորարար հարթակի ուսումնական կլաստերի ՔՀԿ-ների, երիտասարդ մասնագետների և քաղաքացիների բյուջետային ուսուցման առցանց և առկա մոդուլների ուսուցման ծրագիրը մշակվել է «Բյուջեներ քաղաքացիների համար» ծրագրի շրջանակներում, որը ֆինանսավորվում է Եվրոպական միության կողմից: Ուսուցման ծրագրի բովանդակության համար պատասխանատու է Ծրագիրը և այն որևէ կերպ չի արտահայտում Եվրոպական միության պաշտոնական տեսակետը:

«Բյուջեներ քաղաքացիների համար» ծրագիրն իրականացվում է «Իրավաբանների հայկական ասոցիացիա» ՀԿ-ի կողմից՝ գործընկերներ՝ «Տնտեսական զարգացման և հետազոտությունների կենտրոն» ՀԿ-ի և «Ագորա Սենթրլ Յուրոփ» ՀԿ-ի (Չեխիա) հետ համագործակցությամբ:

Փաստաթղթից օգտվելիս պատշաճ հղումը պարտադիր է:

© «ԲՅՈՒՋԵՆԵՐ ՔԱՂԱՔԱՑԻՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ» ԾՐԱԳԻՐ, 2023

Բովանդակություն

ՀԱՊԱՎՈՒՄՆԵՐ 1 4

Նախաբան 5

1. ՔՀԿ-ների և երիտասարդ մասնագետների ուսուցման ծրագիր 6

1.1. ՔՀԿ-ների և երիտասարդ մասնագետների ուսուցման նպատակը 6

1.2. ՔՀԿ-ների և երիտասարդ մասնագետների ուսուցման ծրագրի կառուցվածքի մշակման հիմքերը 6

1.3. ՔՀԿ-ների և երիտասարդ մասնագետների առցանց ուսուցման ծրագրի կառուցվածքը 6

1.4. «Պետական բյուջե, բյուջեի վերլուծություն և մոնիտորինգ» բաժնի ուսուցման ծրագրի հակիրճ բովանդակությունը 9

1.5. «Շահերի պաշտպանության իրականացում» բաժնի ուսուցման ծրագրի հակիրճ բովանդակությունը 14

1.6. «Կարիքահեն հարակից կարողությունների զարգացում» բաժնի ուսուցման ծրագրի հակիրճ բովանդակությունը 23

1.7. «Չեխիայի նմանատիպ փորձ» բաժնի ուսուցման ծրագրի հակիրճ բովանդակությունը 28

1.8. ՔՀԿ-ների և երիտասարդ մասնագետների ուսուցման մեթոդաբանությունը 29

1.9. ՔՀԿ-ների և երիտասարդ մասնագետների ուսուցման գնահատման մեթոդոլոգիա 29

2. Քաղաքացիների ուսուցման ծրագիր 30

2.1. Քաղաքացիների ուսուցման նպատակը 30

2.2. Քաղաքացիների ուսուցման պլանի մշակման հիմքերը 30

2.3. Քաղաքացիների ուսուցման պլանի կառուցվածքը 30

2.4. Քաղաքացիների ուսուցման ծրագրի հակիրճ բովանդակությունը 30

2.5. Քաղաքացիների ուսուցման մեթոդաբանությունը 32

2.6. Քաղաքացիների ուսուցման գնահատման մեթոդոլոգիա 32

ՀԱՊԱՎՈՒՄՆԵՐ 1

ԶԼՄ	Զանգվածային լրատվական միջոց
ԻՀԱ	Իրավաբանների հայկական ասոցիացիա
ՀՀ	Հայաստանի Հանրապետություն
ՇՊ	Շահերի պաշտպանություն
ՏԶՀԿ	Տնտեսական զարգացման և հետազոտությունների կենտրոն
ՏԻՄ	Տեղական ինքնակառավարման մարմին
ՔՀԿ	Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություն

Նախաբան

«Բյուջեներ քաղաքացիների համար» ծրագրի (Ծրագիր) շրջանակներում քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ-ներ) և երիտասարդների կարողությունների զարգացման նպատակով ստեղծվելիք ուսուցման գործընթացը կազմակերպվելու է հետևյալ չորս հիմնական մոդուլներով.

1. Պետական բյուջեներ, բյուջեի վերլուծություն և մոնիթորինգ։
2. Շահերի պաշտպանության իրականացում։
3. Կարիքահեն հարակից կարողություններ։
4. Չեխիայի նմանատիպ փորձ։

Հաշվի առնելով, որ Ծրագրի թիրախային խմբերը մի կողմից ՔՀԿ-ները և երիտասարդ մասնագետներն են, իսկ մյուս կողմից՝ քաղաքացիները, այս ուսուցման պլանում մոդուլները տարանջատված են ըստ նշված շահառու (թիրախային) խմբերի։

1. ՔՀԿ-ների և երիտասարդ մասնագետների ուսուցման ծրագիր

1.1. ՔՀԿ-ների և երիտասարդ մասնագետների ուսուցման նպատակը

Ծրագրի շահառու ՔՀԿ-ների և զանգվածային լրատվական միջոցների (ԶԼՄ-ներ) ներկայացուցիչներին և երիտասարդ մասնագետներին տրամադրել գիտելիքներ և կարողություններ բյուջետային գրագիտության, ներառյալ՝ վերլուծության և մոնիտորինգի, մասնակցային բյուջետավորման, շահերի պաշտպանության (ՇՊ), ներառյալ՝ բյուջետային գործընթացում արդյունավետ ՇՊ-ի իրականացման գործիքների և մակարդակների, ՇՊ իրականացնելու համար հարակից կարողությունների, այդ թվում՝ ռազմավարական պլանավորման, ինքնագնահատման գործիքների, ֆինանսական հայթայթման և այլ թեմաների շուրջ: Ուսուցումը կնպաստի բյուջետային գործընթացում քաղաքացիական հասարակության մասնակցության ակտիվացմանը, բյուջեի նկատմամբ արդյունավետ հասարակական վերահսկողության և ՇՊ-ի իրականացմանը:

Սահմանված նպատակի իրագործման համար ուսուցման ծրագրում ներառվել են թեմատիկ դասընթացներ՝ ըստ Ծրագրի շահառու խմբերի և ուսուցման ձևաչափի (առցանց և առկա ուսուցում):

1.2. ՔՀԿ-ների և երիտասարդ մասնագետների ուսուցման ծրագրի կառուցվածքի մշակման հիմքերը

Ուսուցման ծրագրի կառուցվածքը մշակվել է՝ հիմնվելով Ծրագրի շրջանակներում նախագծած հետևյալ փաստաթղթերի հիման վրա՝

1. ՔՀԿ-ների կողմից բյուջետային տեղեկատվության իրազեկվածության, կարիքների և օգտագործման վերաբերյալ տվյալներ հավաքագրելու և վերլուծելու նպատակով կատարած **ելակետային գնահատման հետազոտության զեկույցը:**
2. Բյուջետային գործընթացի հետ կապված շահերի պաշտպանության և ՔՀԿ-ների հարակից հմտությունների միջազգային և հայաստանյան փորձի **ուսումնասիրությունը:**
3. Բյուջետային գործընթացի շահերի պաշտպանության գործիքները և հմտությունները. **հանրամատչելի ուղեցույց** քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների համար:
4. ՔՀԿ-ների կարողությունների **զարգացման պլանի** և նրանց կարողությունների փոփոխությունը **գնահատելու և հետևելու գործիքի** շահերի պաշտպանության իրականացման բաժնի **մեթոդոլոգիան**:

1.3. ՔՀԿ-ների և երիտասարդ մասնագետների առցանց ուսուցման ծրագրի կառուցվածքը

1.3.1. <u>«Պետական բյուջե, բյուջեի վերլուծություն և մոնիտորինգ» բաժնի ուսուցման ծրագիր</u>

Այս մոդուլը դասավանդվելու է **առկա և առցանց ձևաչափերով**:

Առցանց ձևաչափով ուսուցումը բաղկացած է հետևյալ 8 թեմաներից.

- **ԹԵՄԱ 1.** Հանրային պատվերի ձևավորում, հանրային բարիքներ
- **ԹԵՄԱ 2.** Հանրային հատվածի բյուջեներ
- **ԹԵՄԱ 3.** Բյուջետային գործընթաց. Ռազմավարական պլանավորում-բյուջե կապ
- **ԹԵՄԱ 4.** Պետական բյուջեի եկամուտների և ծախսերի կառուցվածքը
- **ԹԵՄԱ 5.** Համայնքային բյուջեների կառուցվածքը. ծախսերի դասակարգման մոտեցումները
- **ԹԵՄԱ 6.** Ծրագրային բյուջետավորումը որպես բյուջետավորման նոր մոտեցում
- **ԹԵՄԱ 7.** Բյուջետային ծրագիր
- **ԹԵՄԱ 8.** Բյուջետային տեղեկատվության աղբյուրներ

Առկա[1] ձևաչափով ուսուցումը բաղկացած է հետևյալ 4 թեմաներից.

- **ԹԵՄԱ 1.** Հանրային բյուջեների վերլուծություն - Մաս 1
- **ԹԵՄԱ 2.** Հանրային բյուջեների վերլուծություն - Մաս 2
- **ԹԵՄԱ 3.** Հանրային բյուջեների մոնիթորինգ և գնահատում
- **ԹԵՄԱ 4**. Գենդերազգայուն բյուջետավորում

1.3.2. <u>«Բյուջետային գործընթացի ՇՊ իրականացում» բաժնի ուսուցման ծրագիր</u>
Այս մոդուլը դասավանդվելու է **առկա և առցանց ձևաչափերով**:

Առցանց ձևաչափով ուսուցումը բաղկացած է հետևյալ 8 թեմաներից.

- **ԹԵՄԱ 1.** Շահերի պաշտպանությունը և դրա իրականացումը բյուջետային գործընթացում:
- **ԹԵՄԱ 2.** Բյուջետային գործընթացում ՇՊ-ի գործիքները ՔՀԿ-ների համար:
- **ԹԵՄԱ 3.** Ցանցային համագործակցությունը ՇՊ-ի գործընթացում:
- **ԹԵՄԱ 4.** Բյուջեի և դրա կատարողականների հասարակական մշտադիտարկումը:
- **ԹԵՄԱ 5.** Բյուջեի վերաբերյալ փաստահեն հանրային քաղաքականությունների մշակումը:
- **ԹԵՄԱ 6.** Պետական կառավարման մարմինների և տեղական ինքնակառավարման մարմինների (ՏԻՄ-երի) հետ կառուցողական երկխոսության իրականացումը:
- **ԹԵՄԱ 7.** Հանրության հետ արդյունավետ հաղորդակցության պլանը:
- **ԹԵՄԱ 8.** Պետական բյուջեի մշակման գործընթացը ՀՀ-ում:

Առկա ձևաչափով ուսուցումը բաղկացած է հետևյալ 4 թեմաներից.

[1] ՔՀԿ-ների դեպքում առկա ձևաչափով անցկացվող ուսուցման փուլը՝ «Դեմառդեմ» ուսուցման փուլն է, իսկ երիտասարդ մասնագետների դեպքում՝ «Խորացված և պրակտիկ հմտությունների զարգացման փուլ» ուսուցման փուլն է:

- **ԹԵՄԱ 1.** Մասնակցային բյուջետավորումը և իրավական հիմքերը
- **ԹԵՄԱ 2.** Մասնակցային բյուջետավորման մակարդակները և իրականացման փուլերը
- **ԹԵՄԱ 3.** Բյուջետային գործընթացում շահերի պաշտպանության իրականացումը և ակնկալվող արդյունքները
- **ԹԵՄԱ 4.** Բյուջետային գործընթացում կիրառվող շահերի պաշտպանության գործիքները. հաջողության և ձախողման հնարավոր պատճառները

1.3.3. <u>«Կարիքահեն հարակից կարողություններ» բաժնի առցանց ուսուցման ծրագիր</u>
Այս մոդուլը դասավանդվելու է **առցանց ձևաչափով**:

Առցանց ձևաչափով ուսուցումը բաղկացած է հետևյալ 8 թեմաներից.

- **ԹԵՄԱ 1.** Բյուջետային գործընթացում շահերի պաշտպանություն իրականացնելու համար քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների հարակից կարողությունների շրջանակը:
- **ԹԵՄԱ 2.** Ռազմավարական պլանը և ռազմավարական պլանավորման գործընթացը:
- **ԹԵՄԱ 3.** Ինքնագնահատման գործիքները և կիրառման կարգը:
- **ԹԵՄԱ 4.** Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպության «Մարդկային ռեսուրսներ» ենթահամակարգը:
- **ԹԵՄԱ 5.** Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպության «Ծրագրեր և ծառայություններ» ենթահամակարգը:
- **ԹԵՄԱ 6.** Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպության «Ֆինանսական կայունություն» ենթահամակարգը:
- **ԹԵՄԱ 7.** Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպության «Արտաքին կապեր և հարաբերություններ» ենթահամակարգը:
- **ԹԵՄԱ 8.** Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունում գենդերային հավասարության ապահովումը:

1.3.4. <u>«Չեխիայի նմանատիպ փորձ» առցանց ուսուցման ծրագիր</u>
Այս մոդուլը դասավանդվելու է **առցանց ձևաչափով**:

Առցանց ձևաչափով ուսուցումը բաղկացած է հետևյալ 2 թեմաներից.

- **ԹԵՄԱ 1.** Ֆիսկալ թափանցիկությունը և հանրային հաղորդակցման պրակտիկան Չեխիայի Հանրապետությունում:
- **ԹԵՄԱ 2.** Մասնակցային բյուջետավորում, հաղորդակցություն և ԵՄ հաջողված պրակտիկա:

1.4. «Պետական բյուջե, բյուջեի վերլուծություն և մոնիտորինգ» բաժնի ուսուցման ծրագրի հակիրճ բովանդակությունը

ԱՌՑԱՆՑ ՈՒՍՈՒՑՈՒՄ

1) Հանրային պատվերի ձևավորում, հանրային բարիքներ

Թեմայի շրջանակում կքննարկվի հանրային հատվածի բյուջեների կառուցման հիմնական տրամաբանությանը: Կմեկնաբանվի հանրային բարիքների ստեղծման գործընթացում պետության և քաղաքացիների դերերը, ինչպես նաև հանրային բյուջեների դերը որպես քաղաքացիների և կառավարության միջև հաշվետվողականության մեխանիզմ:

Մանրամասն կներկայացվեն հանրային պատվերի ձևավորման, հանրության և հանրային կառավարման մարմինների միջև համաձայնության, հանրային բյուջեների ձևավորման և կատարման գործընթացներում հանրության մասնակցության մեխանիզմները և հնարավորությունները:

Դասընթացի մասնակիցները կծանոթանան հանրային և շուկայական բարիքների առանձնահատկություններին և սահմանումներին, բյուջեն կընկալեն, որպես հանրային բարիքների պատվերի ձևակերպման գործիք: Կներկայացվի հանրային պատվերի ձևավորման և կատարման ինստտուցիոնալ մեխանիզմները, կգնահատվի և կվերլուծվի, թե որքան է քաղաքացին միջինում վճարում հանրային բարիքների ձեռքբերման համար:

2) Հանրային հատվածի բյուջեներ

Թեմայի շրջանակներում կներկայացվի Հայաստանում հանրային հատվածի բյուջեների մակարդակները (պետական, համայնքային և համախմբված բյուջե), դրանց միջև փոխադարձ կապերը: Կքննարկվեն առանձին բյուջեների ձևավորման և հաստատման կարգը, պատասխանատու մարմինները, կարգավորող օրենսդրական դաշտը, մասնավորապես բյուջետային գործընթացի մասին օրենքը:

Մասնակիցներին կներկայացվեն հանրային հատվածի (պետական և համայնքային մակարդակներ) բյուջեների հիմնական հասկացությունները, այն է՝ եկամուտները, ծախսերը, ավելցուկը և դեֆիցիտը, դրանց ձևավորման աղբյուրները, դրանց նկատմամբ սահմանված պահանջները:

Կպարզաբանվեն պետական բյուջեից համայնքային բյուջեներին տրամադրվող միջոցները, այդ թվում՝ պատվիրակված լիազորությունների իրականացման մեխանիզմները, ինչպես նաև տրանֆերտները՝ դոտացիաները և սուբվենցիաները, դրանց հաշվարկման և տրամադրման կարգը, կարգավորումները նպատակները:

3) Բյուջետային գործընթաց. Ռազմավարական պլանավորում-բյուջե կապ

Այս թեման համապարփակ դիտարկում է հանրային հատվածի բյուջետային գործընթացի կամ բյուջետային ցիկլի հիմնական ասպեկտները՝ ընդգրկելով դրա փուլերը, տեղեկատվական պահանջներն ու մարտահրավերները, հիմնական դերակատարները և ազդեցության հնարավորությունները:

Մոդուլն անդրադառնում է բյուջետային գործընթացում ռազմավարական պլանավորման կարևորությանը, պետական հատվածի ռեսուրսների բաշխման վրա քաղաքականության առաջնահերթությունների դերին:

Մոդուլի շրջանակներում կներկայացվեն Ծրագրային բյուջետավորման տեսանկյունից ռազմավարական փաստաթղթերին ներկայացվող պահանջները, դրանց մշակման սկզբունքները և մոտեցումները: Կվերլուծվեն քաղաքականություններ-բյուջե կապի ապահովման մեխանիզմները:

4) Պետական բյուջեի եկամուտների և ծախսերի կառուցվածքը

Թեման անդրադառնում է պետական բյուջեի եկամուտների ձևավորման հիմնական աղբյուրներին/եկամուտների տեսակներին, ինչպես նաև ներկայացնում է ծախսերի հիմնական ուղղությունները՝ ըստ բյուջետային ծախսերի դասակարգումների:

Մանրամասն կքննարկվեն պետական բյուջեի բաղկացուցիչ մասերի՝ բյուջետային եկամուտների և բյուջետային ծախսերի կառուցվածքը և դասակարգման մոտեցումները: Կներկայացվեն պետական բյուջեի հարկային և ոչ հարկային եկամուտների տեսակները, դրանց աղբյուրները: Կքննարկվեն նաև բյուջետային ծախսերի դասակարգումները, այն է՝

- Ծրագրային,
- Գերատեսչական,
- Գործառնական,
- Տնտեսագիտական:

Կպարզաբանվեն և կքննարկվեն բյուջետային ծախսերի դասակարգումների առանձնահատկությունները, յուրաքանչյուրի կիրառության շրջանակը և նպատակահարմարությունը:

5) Համայնքային բյուջեների կառուցվածքը. ծախսերի դասակարգման մոտեցումները

Թեմա 5-ը ներկայացնում է համայնքային մակարդակում բյուջեների առանձնահատկությունները՝ կրկին անդրադառնալով եկամուտների ձևավորմանը, դրանց կառուցվածքին և աղբյուրներին, նաև համայնքային բյուջեների ծախսերի դասակարգումներին:

Թեմայի շրջանակներում կքննարկվեն համայնքային բյուջետային գործընթացի կազմակերպման փուլերը և բյուջեի հիմում ընկած ռազմավարական շրջանակը՝ շեշտադրելով Համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագրի և Տարեկան աշխատանքային պլանի դերը բյուջետավորման և միջնաժամկետ պլանավորման գործընթացում:

Մանրամասն անդրադարձ կկատարվի համայնքային բյուջեների կառուցվածքին՝ ֆոնդային և վարչական մասերին, կներկայացվեն ֆոնդային և վարչական մասերի մուտքերն ու ելքերը, դեֆիցիտի ֆինանսավորման հիմնական աղբյուրները: Կշեշտադրվեն համայնքային բյուջեների եկամուտների ձևավորման հիմնական աղբյուրները, համայնքային բյուջե մուտք արվող հարկային եկամուտները և տուրքերը: Կվերլուծվեն պետական բյուջեից կամ բյուջետային այլ մակարդակներից, ինչպես նաև՝ արտաքին աղբյուրներից համայնքային բյուջե մուտք արվող պաշտոնական դրամաշնորհները՝ ներառյալ սուբվենցիաները և դոտացիաները:

Կներկայացվեն ծախսային հիմնական առանձնահատկություններն ըստ կիրառվող դասակարգումների՝

- Գործառնական,
- Տնտեսագիտական,
- Գերատեսչական,
- Ծրագրային։

6) Ծրագրային բյուջետավորումը որպես բյուջետավորման նոր մոտեցում

Ծրագրային բյուջետավորումը արդյունքի վրա հիմնված ֆինանսական պլանների մշակման շրջանակ է: Թեմայի շրջանակներում քննարկվում են Ծրագրային բյուջետավորման հիմնական առանձնահատկությունները, ներառյալ բաղադրիչները և տեղեկատվությունը, որն անհրաժեշտ է Ծրագրային բյուջետավորման շրջանակի համար:

Մոդուլի ներքո կներկայացվի Հայաստանում Ծրագրային բյուջետավորման մոդելի առանձնահատկությունները, ներդրման պատմությունը և բարեփոխումների ներկա ընթացքը: :

Կշեշտադրվի ծրագրային բյուջետավորման դերը ռազմավարական պլանավորման համատեքստում։

Մանրամասն կքննարկվեն ծրագրային բյուջետավորման մոտեցման առավելություններն ու հիմնական օգուտները։ Կիրականացվի ծրագրային և ավանդական բյուջետավորման մոտեցումների համեմատություն ըստ նպատակների, գործիքակազմերի, պատասխանատվության բաշխման, հանրությանը բերող նպաստի և այլ տեսանկյուններից։

7) Բյուջետային ծրագիր

Թեման նվիրված է «բյուջետային ծրագիր» կատեգորիային, ներկայացնում ծրագրի ձևավորման սկզբունքները, բաղադրիչները, դրաց միջև տրամաբանական կապերը:

Կշեշտադրվի բյուջետային ծրագրի դերը և կարևորությունը որպես քաղաքականությունների իրականացման գործիքի։

Մանրամասն կներկայացվի բյուջետային ծրագրի մշակման պրոցեսը՝ առանձին-առանձին անդրադարձ կատարելով բյուջետային ծրագրի յուրաքանչյուր բաղադրիչի կարևորությանը և առանձնահատկություններին։

Մոդուլի շրջանակներում հատկապես կշեշտադրվեն բյուջետային ծրագրի ստորև ներկայացված բաղադրիչները.

- Ծրագրի նպատակը,
- Ծրագրի արդյունքային չափորոշիչները և դրանց մշակման պահանջները,
- Ծրագրի իրականացման համար պատասխանատու մարմինները և դրանց պատասխանատվության շրջանակը,
- Ծրագրի շահառուներ,
- Ծրագրի միջոցառումների բնույթը և դրանց տեսակները։

8) Բյուջետային տեղեկատվության աղբյուրներ

Թեմա 8-ում քննարկվում են պետական և համայնքային բյուջեների մասին տեղեկատվության ստացման հիմնական աղբյուրները, տեղեկատվության ներկայացման մոտեցումները, փաստաթղթերը և ժամանակացույցը:

Մոդուլի շրջանակներում անդրադարձ կկատարվի բյուջեի պլանային, նաև կատարողական ցուցանիշների ձևաչափերին և աղբյուրներին, կներկայացվեն նաև պետական մարմինների կողմից հանրության համար մշակվող պարզեցված բյուջետային տեղեկատվության ձևաչափերը և աղբյուրները: Ընդ որում, առանձին կքննարկվեն թե՛ պետական բյուջեի, և թե՛ համայնքային բյուջեների մակարդակում ներկայացվող տեղեկատվության աղբյուրները: Մասնավորապես, կներկայացվեն.

- Պետական բյուջեի մասին օրենքը՝ ներառյալ հավելվածները և տեղեկանքները,
- Պետական բյուջեի կատարման հաշվետվությունները,
- Քաղաքացու բյուջեն և կատարման պարզեցված հաշվետվությունները,
- Ինտերակտիվ բյուջեն,
- ՀՀ ՎԿ կողմից հրապարակվող բյուջետային հաշվետվությունները,
- Համայնքների բյուջետային տեղեկատվության ստացման աղբյուրները:

ԱՌԿԱ ՈՒՍՈՒՑՈՒՄ

Առկա ուսուցման թեմաները առավելապես կենտրոնացած են մասնակիցների պրակտիկ հմտությունների բարելավման վրա: Առկա դասընթացները մասնավորապես ներառում են բյուջետային տեղեկատվության վերլուծության, ինչպես նաև բյուջետային ծրագրերի մոնիտորինգի և գնահատման պրակտիկ հմտությունների ձևավորում, նաև առցանց ուսուցման ընթացքում ձեռք բերած գիտելիքի շուրջ քննարկումներ և վարպետաց դասեր փորձագետների մասնակցությամբ:

1. ԹԵՄԱ 1 և ԹԵՄԱ 2. Հանրային բյուջեների վերլուծություն

Հանրային բյուջեների վերլուծություն թեման ելնելով քննարկվող հարցերի մեծ շրջանակից, ներկայացված է երկու առանձին մասերով:

Մաս 1-ում կներկայացվեն բյուջետային վիճակագրության վերլուծության մոտեցումները, կկարևորվի վերլուծության դերը փաստահեն առաջարկների ձևավորման և քաղաքականություն մշակողների հետ արդյունավետ երկխոսության տեսանկյունից: Դասընթացը կներառի բյուջետային տեղեկատվության վերլուծության ուղղությունները, մոտեցումները և գործիքները: Մասնավորապես, մասնակիցները կծանոթանան և կիրականացնեն բյուջետային տարբեր ցուցանիշների վերլուծություններ, այն է՝ ֆինանսավորման ծավալների և միտումների, բյուջեի կատարման արդյունքների, կքննարկեն և կիրականացնեն բյուջետային ծախսերի կառուցվածքի, աճերի վերլուծություններ, կփորձեն գնահատել քաղաքականությունների գերակա ուղղությունները՝ ըստ ֆինանսավորման մակարդակի, կդասակարգեն բյուջետային ծրագրերը՝ ըստ բյուջեի մեծության, ոլորտային կշռի, ուսումնասիրվող ժամանակահատվածում ֆինանսավորման ծավալների աճի և այլն: Կքննարկվի և կներկայացվի նաև բյուջետային ծախսերի և ծառայությունների մակարդակն ըստ շահառուների, կկատարվեն արդյունավետության ցուցանիշների հաշվարկներ, գների ազդեցության վերլուծություններ:

Մաս 2-ում մասնակիցները կծանոթանան առանձին բյուջետային դասակարգումների վերլուծության մանրամասներին, կիրականացնեն տնտեսագիտական, գործառական, գերատեսչական և ծրագրային ծախսերի վերլուծություններ:

Այս հատվածում կկարևորվի նաև ծախսերի յուրաքանչյուր տեսակի վերլուծության արդյունքների կիրառման իրավիճակային նպատակահարմարությունը և ուղղությունները, կիրականացվեն համեմատական վերլուծություններ, միջազգային համադրումներ:

2. ԹԵՄԱ 3. Հանրային բյուջեների մոնիթորինգ և գնահատում

Մոդուլը ներկայացնում է հանրային բյուջեների մոնիթորինգի և գնահատման հիմնական գործիքները և մեթոդները: Կքննարկվեն ՄԵԳ իրականացման մեթոդները, գործիքները, իրականացման փուլերը, շահառուները, նպատակները և այլ:

Կկարևորվի ՄԵԳ տեսակները և դրանց համեմատական առանձնահատկությունները, յուրաքանչյուր դեպքում կիրառվող վիճակագրական ցուցանիշները և դրանց հավաքագրման գործիքները և վերլուծության հիմնական մեթոդները:

Մոդուլի շրջանակներում կքննարկվեն հանրային բյուջեների գնահատման OECD/DAC-ի կողմից առաջարկվող մեթոդաբանությունը: Առավել մանրամասն անդրադարձ կկատարվի գնահատման 6 չափանիշների ներկայացման և դրանց կիրառման հմտությունների ձևավորմանը: Այդ չափանիշներն են՝

- Համապատասխանությունը,
- Նպատակների հասանելիությունը,
- Արդյունավետությունը,
- Փոխլրացումը,
- Ազդեցությունը,
- Կայունությունը:

Դասընթացի ընթացքում մասնակիցները կծանոթանան գնահատման շրջանակի ձևավորման սկզբունքներին, կկառուցեն ընտրված բյուջետային ծրագրի գնահատման շրջանակը՝ մանրամասն կենտրոնանալով դատողության դրույթների և հարցադրումների ձևավորման խնդիրների և առանձնահատկությունների վրա:

3. ԹԵՄԱ 4. Գենդերզգայուն բյուջետավորում

Թեմայի շրջանակներում կներկայացվեն գենդերզգայուն բյուջետավորման հիմնական մոտեցումները և ներդրման գործիքակազմը: Կքննարկվի և կգնահատվի բյուջետային ծրագրերի և միջոցառումների գենդերային զգայունությունն ըստ OECD/DAC-ի չափանիշների (Gender Equality Policy Marker):

Մոդուլի ընթացքում մասնակիցները կծանոթանան գենդերային զգայուն արդյունքային ցուցանիշների սահմանման և բյուջետային ծրագրերում/միջոցառումներում ներառման մոտեցումներին: Կքննարկվեն գենդերային քաղաքականության արդյունքային ցուցանիշների բյուջետային շրջանակ ինտեգրման հարցեր:

Կներկայացվի Հայաստանում գենդերզգայուն բյուջետավորման ներդրման պատմությունը և ներկա ընթացքը, կքննարկվեն առկա բացերն ու խնդիրները: Կշեշտադրվի ՀՀ պետական բյուջեի ծրագրերի և միջոցառումների դերը գենդերային հավասարության

քաղաքականությունների և գերակայությունների արտացոլման և իրականացման տեսանկյունից:

Գործնական վարժությունների կիրառմամբ կքննարկվեն գենդերային քաղաքականության ռազմավարական շրջանակի և բյուջետային շրջանակի միջև կապերը:

1.5. «Շահերի պաշտպանության իրականացում» բաժնի ուսուցման ծրագրի հակիրճ բովանդակությունը

ԱՌՅԱՆՑ ՈՒՍՈՒՑՈՒՄ

1) **Շահերի պաշտպանությունը և դրա իրականացումը բյուջետային գործընթացում**

Այս թեմայի շրջանակներում մասնակիցներին ուսուցանվելու է թե ի՞նչ է շահերի պաշտպանությունը, որո՞նք են ՇՊ-ի կարևոր բաղադրիչները, և ի՞նչ արդյունքներ կարելի է ակնկալել ՇՊ-ի գործընթացից բյուջետային ոլորտում: ՔՀԿ-ները և երիտասարդ մասնագետները կսովորեն այն հայեցակարգը, որ ՇՊ-ը համախմբված անձանց և ցանցերի (խմբերի) օգնությամբ նախապես ծրագրավորված գործողությունների փունջ է, որի վերջնանպատակը իրավական միջավայրի, կամ իրավիճակի, կամ հանրային քաղաքականության փոփոխությունն է, որն ուղղված է որոշակի խնդիրների լուծմանը կամ հասարակության որոշակի խմբի վրա դրական փոփոխություն ունենալուն: Առանձնահատուկ տեղ է հատկացվելու այն ռազմավարական մտածողությանը, որ արդյունավետ ՇՊ իրականացնելու համար կարևոր է ՇՊ-ի քարոզարշավի հիմնախնդրի վերլուծությունը, ճիշտ վերջնանպատակի (aim) և այդ վերջնանպատակը նվաճելու համար նպատակների (objectives) սահմանումը: Այսինքն, ուսուցման շրջանակներում մասնակիցները կսովորեն, որ նպատակները այն կոնկրետ փոփոխություններն են, որոնց հասնելով նվաճելու են վերջնանպատակը (aim), որի համար իրականացվում է շահերի պաշտպանությունը: Այդ իսկ պատճառով, վերջնանպատակների և նպատակների սահմանման համար խորհուրդ է տրվելու կիրառել SMART (Խելացի) գործիքը:

Նույն թեմայի շրջանակներում ներկայացվելու է ՇՊ-ի իրականացման մակարդակները, ներկայացնելով կոնկրետ իրավիճակներ, թե ինչպես օրինակ հասնել հաջողության ազգային կամ համայնքային մակարդակում՝ նախապես ներկայացնելով այդ մակարդակները և դրանց սահմանները: Ներկայացվելու է ՇՊ-ի փուլերը, նշելով թե որ փուլում ինչպիսի գործողություններ պետք է ձեռնարկել՝ ՇՊ-ի հաջողության հիմքերը դնելու համար:

Թեմայի առանցքային գիտելիքներից ու հմտություններից է նաև շահագրգիռ կողմերի քարտեզագրումը և թիրախ լսարանների սահմանումը՝ շահագրգիռ կողմերի վերլուծության միջոցով: Կարևոր է, որ ուսուցման մասնակիցները հասկանան շահագրգիռ կողմերի վերլուծության նշանակությունը և այն հնարավորությունները, որոնք ՇՊ իրականացնողները կունենան քարտեզագրման արդյունքում:

Թեմայի ավարտից հետո մասնակիցները կտիրապետեն նաև ՇՊ-ի պլանի մշտադիտարկման և գնահատման գործիքներին, կսովորեն դրանց տարբերությունները և ընդհանրությունները:

ՇՊ-ի հիմնական կոնցեպտը սովորելուց հետո, առանձնահատուկ ուշադրություն է տրվելու բյուջետային գործընթացում փաստերի վրա հիմնված ՇՊ-ի իրականացմանը, դրա

առանձնահատկություններին և իրականացման կարգին՝ ներկայացնելով այդ մասով ՀՀ-ում առկա փորձն ու հնարավոր ձախողումները։

2) Բյուջետային գործընթացում ՇՊ-ի գործիքները ՔՀԿ-ների համար

Այս թեմայի շրջանակներում մասնակիցներին ուսուցանվելու է բյուջետային գործընթացում ՇՊ իրականացնելու գործիքները, որոնք կարող ենք կիրառվել ՔՀԿ-ների կողմից։ Ներկայացվելու հիմնական գործիքները, որոնց կիրառումը ՔՀԿ-ների կողմից ունի կայուն ձևավորված պրակտիկա և դրանց հիման վրա գրանցվել են ՇՊ-ի իրականացման հաջողության պատմությունները։ Մասնավորապես, ներկայացվելու են ստորև թվարկված գործիքները և դրանց կիրառման կարգն ու առանձնահատկությունները;
Որպես այդպիսին, առանձնացվել են հետևյալ գործիքները.

1. ՔՀԿ-ների ցանցերը և դրանց դերը ՇՊ-ի իրականացման գործընթացում։
2. Բյուջեի և դրա կատարողականների հասարակական մշտադիտարկումը և դրա իրականացման համար կարևորագույն նախապայմանները։
3. Բյուջեի վերաբերյալ փաստահեն հանրային քաղաքականությունների մշակումը կամ հանրային քաղաքականությունների բարելավմանն (լավարկմանը) ուղղված առաջարկությունների մշակումը։
4. Պետական կառավարման մարմինների և ՏԻՄ-երի հետ կառուցողական երկխոսության իրականացումը։
5. Հանրության հետ արդյունավետ հաղորդակցության պլանը։

Թեմայի շրջանակներում մասնակիցներին ամփոփ, սակայն պարզ և ընկալելի լեզվով կներկայացվի յուրաքանչյուր գործիքի մասին հիմնական հասկացություններն ու սահմանումները։ Այս գործիքների վերաբերյալ հիմնական պատկերացում ունենալուց հետո, դրանց առավել մանրամասն կներկայացվեն հաջորդ թեմաների շրջանակներում։

Եվս մեկ կարևոր շեշտադրում և հմտություն, որ ներկայացվելու է այս թեմայի շրջանակներում, վերաբերելու է այն կարևոր և հաճախ տրվող հարցին, թե ի՞նչ անել, եթե ՇՊ-ը չի նվաճել վերջնարդյունքը։

3) Ցանցային համագործակցությունը ՇՊ-ի գործընթացում

Այս թեմայի շրջանակներում մասնակիցներին ուսուցանվելու է բյուջետային գործընթացում արդյունավետ ՇՊ իրականացնելու համար ցանցային համագործակցության կարևորությունը, խոսվելու է այն նախապայմանների մասին, որոնք անհրաժեշտ են ցանցի հիմնադրման և ցանցային համագործակցության համար՝ բերելով ՀՀ-ում առկա տարբեր ոլորտների հաջողված փորձի օրինակներ։ Մասնավորապես, բերվելու են Հայաստանի գյուղատնտեսական դաշինքի, Հայաստանի ՔՀԿ-ների հակակոռուպցիոն կոալիցիայի, Երեխաների պաշտպանության ցանցի, Ընդդեմ կանանց նկատմամբ բռնության կոալիցիայի, Ներառական իրավական բարեփոխումների կոալիցիայի օրինակները։ Սրանք բոլորը ոլորտային ցանցեր են և նրանց հիմնական նպատակը վեր հանել, լուծել, աջակցել և ջատագովել թիրախային ոլորտներում առկա խնդիրներն ու դրանց լուծումը։ Բացի այդ, այս բոլոր ցանցերը ստեղծված են երկարաժամկետ նպատակով՝ ոլորտային բարեփոխումներ իրականացնելու համար։ Նրանց շարքերում կան այնպիսիք, որ գործում են շուրջ տաս տարի և գրանցել են լուրջ հաջողություններ,

ընկալվում են որպես իրենց ոլորտի դերակատարներ միջազգային հեղինակավոր կառույցների, որոշում կայացնողների և հանրության շրջանում: Իհարկե խոսվելու է նաև կարճաժամկետ ցանցերի մասին, որոնց մի մասը հաջողություն չի ունեցել, մյուս մասն էլ ցանցերը ստեղծել են զուտ ծրագրային գործողություններ իրականացնելու համար, որն էլ եղել է նրանց ձախողման հիմնական պատճառներից մեկը: Այլ պատճառներ նույնպես ներկայացվելու են՝ որպես փորձի կիսում:

Խոսվելու է նաև ցանցի հիմնադրման և գործարկման փուլերի մասին, գործարկման համար անհրաժեշտ ռեսուրսների (մարդկային, տեխնիկական, ֆինանսական) մասին, անդամության, կառավարման մոդելների, հանրության և ԶԼՄ-ների հետ հաղորդակցության և աշխատանքի նրբությունների, միջազգային, պետական կառավարման և ՏԻՄ մարմինների հետ համագործակցություն սկսելու նախապայմանների, այդ համագործակցությունը բյուրեղացնելու ուղենիշների, ոչ ֆորմալ կարգավիճակից բխող առանձնահատկությունների մասին:

Մասնակիցներին ներկայացվեն նաև ցանցերի կայունության ապահովմանն ուղղված գործիքները:

Ներկայացվելու են այն մեթոդները, որոնցով ցանցերը աջակցում են բյուջետային գործընթացում ՇՊ-ի իրականացմանը:

4) Բյուջեի և դրա կատարողականների հասարակական մշտադիտարկումը

Այս թեմայի շրջանակներում մասնակիցներին ուսուցանվելու է բյուջեի և դրա կատարողականների հասարակական մշտադիտարկման իրականացման անհրաժեշտությունը և կարևորությունը, մշտադիտարկման ընթացքում օգտագործվող գործիքները: Մասնավորապես, ներկայացվելու է ՔՀԿ-ների (կամ ՔՀԿ-ների ցանցերի) կողմից պետական (կամ՝ համայնքային, կախված ՇՊ-ի իրականացման մակարդակից) բյուջեի հասարակական մշտադիտարկման իրականացման նպատակը, թե ինչպես այդ մշտադիտարկման միջոցով օգնել շահերի պաշտպանության իրականացմանը, բարձրացնել հանրային (համայնքային) ֆինանսների հաշվետվողականությունն ու թափանցիկությունը՝ միաժամանակ ուժեղացնելով ՔՀԿ-ի դերն ու ձայնը հանրային (համայնքային) ֆինանսների ոլորտում:

Այս թեմայի շրջանակներում նաև մանրամասնվելու են, թե արդյունավետ և պոտենցիալ ազդեցություն ունեցող արդյունքներ նվաճելու համար ինչպես պետք է մշտադիտարկվի հանրային ֆինանսների կառավարումը, ինչպես վեր հանել թիրախային ոլորտում առկա խնդիրները, այդ թվում՝ ոչ արդյունավետ ծախսերն ու շեղումները, ինչպես իրականացնել փաստերի վրա հիմնված վերլուծություններ և դրանց արդյունքում ներկայացնել փաստարկված առաջարկություններ ոլորտային քաղաքականությունը լավարկելու, կոնկրետ իրավիճակը դեպի դրականը փոփոխելու նպատակով:

Թեմայի շրջանակներում իրավիճակային դեպքերը և գործնական խնդիրները վերլուծելու միջոցով մասնակիցները կպատկերացնեն, որ շահերի պաշտպանության արդյունավետ իրականացման համար կարևոր է տարբեր գործիքների շարունակական, և ոչ թե մեկանգամյա իրականացումը: Ըստ այդմ՝ խոսվելու է նաև շարունակական մշտադիտարկման հնարավորությունների մասին:

Թեմայի շրջանակներում հատուկ ուշադրություն է դարձվելու այն հարցին, թե ինչպես ճիշտ կազմակերպել մշտադիտարկման աշխատանքները, ինչ մեթոդներով դրանք իրականացնել, որ անկախ վեր հանված խնդիրներից և արդյունքներից յուրաքանչյուր

շահագրգիռ կողմ (ինչպես օրինակ՝ որոշում կայացողները, ոլորտային միջազգային կազմակերպությունները, մասնագիտացված ՔՀԿ-ները, քաղաքացիները և փորձագետները) այն դիտարկի անկախ, օբյեկտիվ և անաչառ՝ այդ արդյունքները իրապես դիտարկելու և ընդունելու նպատակով:

5) **Բյուջեի վերաբերյալ փաստահեն հանրային քաղաքականությունների մշակումը**

Այս թեմայի ներքո ներկայացվելու է շահերի պաշտպանության գործիքներից մեկը՝ փաստահեն հանրային քաղաքականությունները, դրանց քարտեզագրումը, մշակումը և այն ազդեցությունը, որ գործիքը կարող է ունենալ բյուջետային գործընթացներում: Թեման ներկայացվելու է պրակտիկ օրինակների և ՀՀ-ում առկա տարբեր ոլորտների հաջողված փորձի համադրությամբ:

Ներկայացվելու է փաստարկված քաղաքականության հիմնավորումների հավաքման փորձը, փաստարկված քաղաքականության կազմակերպման քայլերը, հանրային քաղաքականության տարբեր փուլերում փաստարկված մոտեցում ցուցաբերելու կարիքը, փաստարկված քաղաքականության քննադատությունը և դրան «դիմակայելու» փորձը: Բացի այդ, ներկայացնելու են ՀՀ-ում հանրային քաղաքականության իդեալական մասնակցային մարմինները, հանրային քաղաքականության մշակման գործընթացը և այդ գործընթացի դերակատարներն ու դերաբաշխումները, շահերի բախման պարագայում հակամարտության լուծման մոդելները և այլ հայեցակարգային մոտեցումներ:

Ցույց է տրվելու նաև գործիքի փոխկապակցվածությունը այլ գործիքների հետ, ինչպես օրինակ՝ բյուջեի և դրա կատարողականների հասարակական մշտադիտարկումը: Օրինակ, որպես կանոն, հենց մշտադիտարկման ընթացքում են վեր հանվում հիմնական խնդիրները, մարտահրավերներն ու շեղումները, որոնց առաջացման պատճառները ենթարկվում են մանրամասն և համակողմանի վերլուծության, ինչի արդյունքում մշակվում են դրական փոփոխություններին միտված փաստահեն հանրային քաղաքականություններ կամ այդ քաղաքականությունները բարելավելուն ուղղված փաստարկված առաջարկությունները: Կամ՝ պետական կառավարման և ՏԻՄ-երի հետ համագործակցության գործիքը:

Ի դեպ, ինչպես այս, այնպես էլ ուսուցման ծրագրի մյուս թեմաներում հաճախ է օգտագործվում «փաստահեն» կամ «փաստերի վրա հիմնված» (evidence-based), և «հանրային քաղաքականություն» (public policy) եզրույթները: Ես սա բնավ պատահական չէ. թեմայի սկզբնամասում առանձնահատուկ տեղ է հատկացվելու այս և այլ եզրույթների քննարկմանը, բովանդակային իմաստին, ներկայացվելու է փաստարկված քաղաքականության տերմինաբանական բառարանը:

6) **Պետական կառավարման մարմինների և ՏԻՄ-երի հետ կառուցողական երկխոսության իրականացումը**

Այս թեմայի ներքո ներկայացվելու է պետական կառավարման մարմինների և ՏԻՄ-երի հետ կառուցողական երկխոսություն սկսելու անհրաժեշտության, գործիքների և փուլերի մասին: Խոսվելու է նաև որոշում կայացնողների հետ աշխատելու հիմնական եղանակների մասին՝ բերելով ՀՀ-ում առկա տարբեր ոլորտների հաջողված փորձի օրինակներ:

Այսպես, շահերի պաշտպանության հարցում հաջողության հասնելու գրավականներից մեկը՝ դա որոշում կայացնողների հետ ուղիղ աշխատելն է: Ուղիղ աշխատանքը, ենթադրում է տարաբնույթ խորհրդատվական և խորհրդապահական հանդիպումներ, մասնագիտական և փորձագիտական քննարկումներ, կլոր-սեղաններ, սեմինարներ, աշխատաժողովներ: Այս աշխատանքը արդյունավետ կազմակերպելու համար պետք է սկսել կառուցողական համագործակցությունը որոշում կայացնող պետական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմինների տարբեր մակարդակների պաշտոնյաների և ծառայողների հետ: Օրինակ՝ այս կամ այն հարցի շուրջ վերջնական որոշում կայացնելը *(երբեմն այդ որոշումները կոչվում են «քաղաքական որոշումներ», քանի որ ՇՊ-ով հետապնդած վերջնանպատակը, հնարավոր է էականորեն տարբերվում է կառավարության քաղաքականության ուղղություններից և ընդունվելիք որոշումը մեծամասամբ կարող է փոխել այդ քաղաքականությունը)* գտնվում է նախարարի կամ ոլորտը համակարգող փոխնախարարի իրավասության ներքո, կամ՝ ՔՀԿ-ների առաջարկների բովանդակային քննարկումը պետք է կազմակերպել ստորադաս օղակների հանրային ծառայողների հետ, որոնք վերադաս օղակներին՝ որոշում կայացնողներին պետք է հասցնեն ձեր առաջարկի անհրաժեշտությունն ու նպատակահարմարությունը: Ուստի, այստեղ շեշտադրվելու է շղթայական և վերից-վար համագործակցության մասին:

Բացի վերոգրյալից, ուսուցման հիմքում դրվելու է այն մոտեցումը, որ ինչքան էլ կարևոր է պաշտոնական գրագրությունների կամ ԶԼՄ-ների միջոցով ջատագոված առաջարկը հանրայնացնելը, այդուհանդերձ դրանք ոչ միշտ են ամբողջությամբ և օբյեկտիվ ընկալվում որոշում կայացնողների մոտ: Ավելին, շատ հաճախ դրանք ընկալվում են որպես «զուտ քննադատություն» և այս պարագայում հաջողության հասնելու հավանականությունը կտրուկ նվազում է: Ուստի, պաշտոնական գրագրությունները, ԶԼՄ-ներով հանրայնացմանն ուղղված աշխատանքները չպետք է լինեն կառուցողական երկխոսության և համագործակցության միակ գործիքները: Հետևապես, թեմայի շրջանակներում կարևորվելու է կառուցողական երկխոսության և մարդկային (մասնագիտական) շփումները՝ այլ գործիքների հետ համադրությամբ:

7) Հանրության հետ արդյունավետ հաղորդակցության պլանը

Այս թեմայի ներքո ներկայացվելու է բյուջետային գործընթացում արդյունավետ ՇՊ իրականացնելու համար հանրության հետ աշխատելու գործիքները: Մասնավորապես, շեշտադրվելու է այն մոտեցումը, որ բյուջետային գործընթացում, և առհասարակ տարբեր գործընթացներում, արդյունքահեն ՇՊ ունենալու համար ոչ պակաս կարևոր նշանակություն ունի գաղափարի կամ փաստարկված առաջարկի շուրջ արդյունավետ հաղորդակցության պլանի մշակումը, որի գրագետ կիրառման արդյունքում կավելանան նաև համախոհների թիվը:

Ներկայացվելու է պլանի մշակման ընթացակարգը, ըստ որի ցանկալի է այն մշակել կազմակերպության կամ ցանցի ռազմավարական նպատակների, զարգացման պլանի ու խնդիրների հիման վրա՝ առաջնորդվելով կարիքների գնահատման արդյունքներով, այդ թվում՝ ՇՊ-ի իրականացման, և փաստացի հնարավորություններով, և որ այս պլանը պետք է ընդգրկի բոլոր թիրախային խմբերին՝ պետական կառավարման մարմիններ և ՏԻՄ-եր, ՔՀԿ-ներ, ցանցեր, անհատ փորձագետներ և հանրությանը՝ լայն իմաստով: Ի լրումն, մասնակիցները սովորելու են թե ինչպես հաղորդակցության գործընթացում համակարգել և համադրել ջանքերն ու ներուժը, ցուցաբերել ռազմավարական մտածողություն և մոտեցում, հատկորոշել հիմնախնդիրը,

հատկորոշել շահագրգիռ կողմերին, արդյունավետ հաղորդակցվել բոլոր դերակատարների հետ, ինչպես նաև՝ ճիշտ մշակել ուղերձները և դրանք հասցնել ճիշտ լսարանի։

Ընդգծվելու է նաև այն մոտեցումը, որ այս հաջող հաղորդակցումը ենթադրում է ոչ միայն հանրային քաղաքականության վրա ներազդում, այլ նախ և առաջ՝ հանրության կարծիքի վրա ազդեցություն ունենալ։

8) Պետական բյուջեի մշակման գործընթացը ՀՀ-ում

Այս թեմայի շրջանակներում մասնակիցներին ուսուցանվելու է՝ ՀՀ-ում պետական բյուջեի մշակման գործընթացը, պետական բյուջեի մշակման և ընդունման պարբերաշրջանները (փուլերը), իրավասու պետական մարմինների շրջանակը և իրենց գործառույթները բյուջեի մշակման և ընդունման ոլորտում՝ շեշտադրվելով այդ փուլերում ՇՊ-ի իրականացման և բյուջետային գործընթացում հանրության մասնակցության հնարավորությունները։ Ներկայացվելու է նաև ՀՀ-ում առկա փորձը բյուջետային գործընթացներում մասնակցայնության և ՇՊ-ի մասով։

Եթե մի փոքր մանրամասնենք, ապա ներկայացվելու է պետական բյուջեի նախագծի մշակման աշխատանքների իրականացումը, ՀՀ կառավարության կողմից այս գործընթացի կազմակերպմանը կարգը, առաջիկա տարվա բյուջետային գործընթացը սկսելու մասին ՀՀ վարչապետի որոշման ընդունման ընթացակարգերը և ժամկետները, ՀՀ Ազգային ժողովի (ԱԺ) կողմից առաջիկա տարվա պետական բյուջեի մասին օրենքի ընդունման կարգը։ Նկատի ունենալով ՇՊ իրականացնող սուբյեկտների կողմից իրավական տեղեկատվությանը տիրապետելու կարևորությունը, մասնակիցներին ներկայացվելու է նաև պետական բյուջեի ընդունման, կատարման և դրա նկատմամբ վերահսկողություն իրականացնելու վերաբերյալ ՀՀ-ի իրավական շրջանակը։

Մասնակիցներին հանրամատչելի կերպով ուսուցանվելու է նաև պետական բյուջեի նախագծի մշակման գործընթացը, այդ թվում առաջիկա տարվա պետական բյուջեի նախագծի մշակման համար պատշաճ ծրագրային հիմքեր ստեղծելու նպատակով առաջիկա երեք տարվա՝ ՀՀ պետական միջնաժամկետ ծախսերի ծրագրի (ՄԺԾԾ) և առաջիկա տարվա պետական բյուջեի նախագծի մշակումների կարգը և ժամկետները։

Այս թեմայի շրջանակներում առանցքային տեղ է զբաղեցնում պետական բյուջեի մշակման և ընդունման պարբերաշրջանների մասին սովորեցնելը։ Ներկայացվելու են հետևյալ պարբերաշրջանները (փուլերը).

1. Պետական միջնաժամկետ ծախսերի ծրագրի հայտերի և տարեկան բյուջեի նախագծի մշակման փուլ։
2. ՔՀԿ-ների հետ պետական միջնաժամկետ ծախսերի ծրագրի հայտերի և տարեկան բյուջեի նախագծի քննարկման փուլ։
3. Պետական միջնաժամկետ ծախսերի ծրագրի նախագծի վերջնական տարբերակի հաստատման և Բյուջեի մասին օրենքի նախագծի ընդունման փուլ։
4. Բյուջեի կատարման փուլ։
5. Բյուջեի կատարման հաշվետվության, բյուջեի մոնիթորինգի և գնահատման փուլ։

Վերը նշված բոլոր փուլերում նշվելու են նաև ՇՊ-ի իրականացման այն գործիքները, որոնք ՔՀԿ-ները կարող են կիրառել բյուջետային գործընթացի յուրաքանչյուր փուլում։

ԱՌԿԱ ՈՒՍՈՒՑՈՒՄ

Առկա ուսուցման թեմաները հիմնականում կենտրոնացած են մասնակիցների պրակտիկ հմտությունների բարելավման վրա՝ առավելապես ուշադրություն դարձնելով մասնակցային բյուջետավորման գործիքներին և ՔՀԿ-ների/ԶԼՄ-ների մասնակցության ակտիվացմանը մասնակցային բյուջետավորման գործընթացում: Մասնավորապես, այս դասընթացները ներառում են բյուջետային գործընթացում մասնակցության հմտությունների ձևավորում, շահերի պաշտպանության իրականացման հաջողության և ձախողման հնարավոր պատճառների (ռիսկերի) քննարկում, մասնակցային բյուջետավորման գործիքները պետական և տեղական (համայնքային) մակարդակներում, մասնակցային բյուջետավորման իրավական հնարավորությունները, ինչպես նաև առցանց ուսուցման ընթացքում ձեռք բերած գիտելիքի շուրջ քննարկումներ և վարպետաց դասեր փորձագետների մասնակցությամբ:

1. Մասնակցային բյուջետավորումը և իրավական հիմքերը

Այս թեմայի շրջանակներում մասնակիցներին ուսուցանվելու է թե ո՞րն է մասնակցային բյուջետավորումը, դրա առանցքային դերը մասնակցային ժողովրդավարության գործիքների շարքում, ո՞րն է այս գործընթացի նպատակն ու սկզբունքները, ինչպես է հնարավոր մասնակցային գործընթացների միջոցով բարձրացնել պետական մարմինների հաշվետվողականությունը քաղաքացիների առջև՝ ձևավորելով համագործակցության և փոխվստահության միջավայր:

Ներկայացվելու են այն իրավական հիմքերը, որոնք հնարավորություն են տալիս ապահովել մասնակցային բյուջետավորման գործընթացը: Ընդհանուր պատկերացում ունենալու նպատակով, անդրադարձ կլինի նաև հիմնական միջազգային ստանդարտներին, ինչպես նաև այս ոլորտում Հայաստանի Հանրապետության ստանձնած հանձնառություններին, օրինակ՝ Բաց կառավարման գործընկերության Գործողությունների ծրագրի շրջանակներում: Այս հատվածում կներկայացվի նաև առաջիկայում ակնկալվող փոփոխությունները:

Առանձնահատուկ տեղ է նվիրված այն գործիքների և փորձի ներկայացմանը, որոնց կիրառմամբ հնարավոր է արդյունավետ կերպով ներգրավվել այդ գործընթացներում և ունենալ ներգործություն որոշումների կայացման վրա: Եթե ավելի մանրամասնենք, ապա խոսվելու է այն հնարավորությունների մասին, որը կարող է տալ մասնակցային բյուջետավորումը՝ հանրային քաղաքականության և որոշումների ընթացքը շահառուների (թիրախային խմբի) օգտին դարձնելու համար: Շեշտադրվելու է այս գործընթացի դրական կողմերը, այդ թվում՝ թե ինչպես այն կարող է բարեփոխել քաղաքացու և հանրապետական կամ տեղական իշխանությունների միջև փոխհարաբերությունները, նպաստել երկրում, համայնքում կամ թիրախային ոլորտում մասնակցային կառավարման զարգացմանը, աջակցել հատկորոշված խնդիրների լուծմանը, բարելավել հանրային ֆինանսների կառավարումը, բարձրացնել բյուջետային ծախսերի թափանցիկության, հաշվետվողականության և արդյունավետության մակարդակը, լավարկել բյուջետային ոլորտում հանրային քննարկումների որակը:

Առանձին անդրադարձ կլինի նաև տեղական բյուջետավորմանը՝ ներկայացնելով այդ գործընթացում քաղաքացիների մասնակցության կարևորությունը, բնակչության ներգրավվածության ձևերը և դրա ազդեցությունը համայնքի մակարդակում որոշումների կայացման վրա:

2. Մասնակցային բյուջետավորման մակարդակները և իրականացման փուլերը

Այս թեմայի շրջանակներում մասնակիցներին մանրամասն ուսուցանվելու է մասնակցային բյուջետավորման հիմնական երկու մակարդակները. հանրապետական և տեղական (համայնքային), յուրաքանչյուր մակարդակում կիրառվող գործիքները, որոնք կարող են ունենալ արդյունավետություն և նպաստել հանրային քաղաքականության կամ որոշումների ընդունմանը կամ փոփոխմանը:

Ըստ մակարդակների ներկայացվելու է մասնակցային բյուջետավորման փուլերը՝ դրանք ցուցադրելով կոնկրետ օրինակներով: Ներկայացվելու է՝ թե ինչպիսի նախապատրաստական աշխատանքներ պետք է տարվեն, ո՞ւմ հետ և ի՞նչ ձևաչափով պետք է կազմակերպել տեղեկատվական հանդիպումներ և դրանց արդյունքում վերհանել (հատկորոշել) և ձևակերպել խնդիրներ, ինչպե՞ս իրականացնել այդ խնդիրների հանրային իրազեկումներ, մշակել առաջարկություններ և դարձնել օրակարգային հարց, և ամենակարևորը՝ հայաստանյան բյուջետային պարբերաշրջանի որ փուլում է կամ փուլերում մասնակցությունը կարող է ունենալ առավել արդյունավետ ազդեցություն:

Առանձին ներկայացվելու են նաև մասնակցային բյուջետավորման իրականացման եղանակները, ինչպես օրինակ՝ խորհրդակցական մարմինների ձևավորումը, իրավիճակային (ad-hoc) աշխատանքային խմբերի ձևավորումը, հանրային լսումների և (կամ) քննարկումների կազմակերպումն ու անցկացումը, տեղական մակարդակում համայնքի ավագանու նիստի օրակարգում հարց ընդգրկելու՝ բնակիչների նախաձեռնության իրականացման կարգն ու ժամկետները: Առավել խորությամբ պատկերացում ունենալու նպատակով, ներկայացվելու է՝ թե յուրաքանչյուր եղանակ ինչպես կարող է նպաստել գործընթացին: Օրինակ՝ ո՞րն է լինելու խորհրդակցական մարմինների դերը, ովքե՞ր կարող են լինել այդ մարմնի անդամներ, ի՞նչ հնարավորություններ այն կբացի թիրախային խմբի առաջ, և այլն: Այնուհետև, ներկայացվելու է, թե ցանկալի արդյունքներին հասնելու համար առցանց փուլում սովորած ինչ գործիքներ է ցանկալի կիրառել մասնակցային բյուջետավորման իրականացման փուլերում:

Այս ամենին զուգահեռ, ներկայացվելու է նաև Հայաստանում առկա փորձը, շեշտադրելով ինչպես հաջողված, այնպես էլ ձախողված նախաձեռնությունները՝ ընդգծելով դրանց նպաստող հանգամանքները:

3. Բյուջետային գործընթացում շահերի պաշտպանության իրականացումը և ակնկալվող արդյունքները

Այս թեմայի շրջանակներում ներկայացվելու է բյուջետային գործընթացում շահերի պաշտպանության նպատակը և դրա իրականացման պրակտիկան, որոնք ամրացնելու են առցանց ուսուցման փուլում շահերի պաշտպանության մոդուլի շրջանակներում մասնակիցների կողմից սովորած գիտելիքները: Այստեղ ուսուցանված թեմաները հնարավորություն են տալու առավել խորը տեղեկատվություն և գիտելիքներ ունենալ բյուջեի շահերի պաշտպանության իրականացման վերաբերյալ՝ այն զուգակցելով գործնական աշխատանքների կատարմամբ:

Նախատեսվում է, որ առկա ուսուցման շրջանակներում բացի տեսական գիտելիքներից, մասնակիցները գործնականում են սովորելու՝ թե ինչպես հատկորոշել շահերի պաշտպանության

քարոզարշավի հիմնախնդիրը, սահմանել վերջնանպատակը և վերջնանպատակը նվաճելու համար ձևակերպել նպատակները։ Օրինակ՝ հարկավոր է կոնկրետ թիրախային խմբի համար ստեղծել ուսումնական կենտրոն։ Եթե դիտարկենք այս օրինակ, ապա առաջնային կարգով մասնակիցները սովորելու են՝ թե ինչպես պրակտիկայում հատկորոշել, որ այդ թիրախային խմբին հարկավոր է ուսումնական կենտրոն, ինչպե՞ս վերլուծել այդ հիմնախնդիրը, դրա պատճառները, ինչպե՞ս հիմնավորել այդ կարիքը (մշակել փաստարկված առաջարկներ), որտեղի՞ց գտնել ֆինանսներ այդ կարիքի իրագործման համար, բյուջեի իրականացման ո՞ր փուլում (պարբերաշրջանում) կարելի է հասնել այդ վերջնանպատակի իրականացմանը, ինչպե՞ս այս գործընթացում ունենալ համախոհներ և նրանց դարձնել այդ գաղափարի ջատագովը, և այլն։ Միաժամանակ, այստեղ կարևոր է լինելու գործնականում սովորեցնել՝ թե ինչպես ճիշտ սահմանել ակնկալվող արդյունքները, որպեսզի դրանք լինեն կոնկրետ, չափելի, իրագործելի, իրատեսական, ժամանակին իրականացվող։

Հատուկ տեղ է հատկացվելու է նաև շահերի պաշտպանության իրականացման գործում պետական կառավարման մարմինների և ՏԻՄ-երի հետ կառուցողական երկխոսության իրականացմանը, քանի որ վերջիններս են ընդունելու այն որոշումը, որի նպատակով իրականացվել է շահերի պաշտպանությունը։

4. Բյուջետային գործընթացում կիրառվող շահերի պաշտպանության գործիքները. հաջողության և ձախողման հնարավոր պատճառները

Այս թեմայի շրջանակներում ներկայացվելու են այն գործիքները, որոնց օգնությամբ բյուջետային գործընթացի շահերի պաշտպանության իրականացումը կլինի առավել արդյունավետ և թիրախային։ Յուրաքանչյուր գործիք ներկայացնելիս, կոնկրետ օրինակներով հիմնավորվելու է նաև՝ թե բյուջեի պարբերաշրջանի որ փուլում կամ փուլերում է խորհուրդ տրվում օգտագործել այն։

Ի թիվս այլնի, թեմայի ներքո շեշտադրվելու է նաև բյուջեի և դրա կատարողականների հասարակական մշտադիտարկումը և դրա իրականացման համար կարևորագույն նախապայմանները, բյուջեի վերաբերյալ փաստահեն հանրային քաղաքականությունների մշակումը կամ հանրային քաղաքականությունների բարելավմանն (լավարկմանը) ուղղված առաջարկությունների մշակումը, ինչպես նաև ՔՀԿ-ների ցանցերը և դրանց դերը ՇՊ-ի իրականացման գործընթացում։

Խոսելով շահերի պաշտպանության իրականացումից, առավել ևս, երբ այն փոխկապակցված է երկրի ֆինանսական քաղաքականության հետ, ոչ պակաս կարևոր է խոսել նաև այն հնարավոր հանգամանքների մասին, որոնք կարող են նպաստել շահերի պաշտպանության հաջող իրականացմանը, կամ հակառակը՝ խոչընդոտել և ձախողել այդ գործընթացը։ Հետևապես, մասնակիցներին պրակտիկ օրինակների միջոցով կներկայացվեն նաև հաջողված փորձերը և այն մարտահրավերներն ու ռիսկերը, որոնք կարող են ձախողման պատճառ հանդիսանալ։

Բացի վերոգրյալից, ընդհանուր պատկերացում կազմելու համար կներկայացվի նաև միջազգային փորձը, առավելապես կենտրոնանալով ՔՀԿ-ների նախաձեռնությամբ կամ մասնակցությամբ ձևավորված պրակտիկայի վրա։

Այս թեմայի ներքո գործնական աշխատանքները սովորեցնելու են նաև քարտեզագրել այն հանգամանքները, որոնք կարող են որոշիչ դեր ունենալ հաջողության հասնելու համար: Ինչպես նաև զուգահեռ, վեր հանել ռիսկերը, որոնք կարող են խոչընդոտել բյուջետային գործընթացում շահերի պաշտպանության իրականացմանը, ինչպես նաև սովորել մշակել ռիսկերի չեզոքացման միջոցառումներ՝ դրանք դիտարկելով շահերի պաշտպանության պլանի (քարոզարշավի) կարևորագույն օղակ:

1.6. «Կարիքահեն հարակից կարողությունների զարգացում» բաժնի ուսուցման ծրագրի հակիրճ բովանդակությունը

ԱՌՑԱՆՑ ՈՒՍՈՒՑՈՒՄ

1) **Բյուջետային գործընթացում շահերի պաշտպանություն իրականացնելու համար քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների հարակից կարողությունների շրջանակը**

Այս թեմայի ներքո ներկայացվելու է բյուջետային գործընթացում արդյունավետ ՇՊ իրականացնելու համար ՔՀԿ-ներին անհրաժեշտ հարակից կարողությունների շրջանակը և ներկայացնելու այդ կարողությունների զարգացման անհրաժեշտությունը՝ բերելով կոնկրետ օրինակներ հայաստանյան փորձից:

Հարկ է նշել, որ նշված հարակից հմտությունների կարիքը և շրջանակը հատկորոշվել է հենց ՔՀԿ-ների և ոլորտային փորձագետների կողմից՝ ՔՀԿ-ների կողմից բյուջետային տեղեկատվության իրազեկվածության, կարիքների և օգտագործման վերաբերյալ տվյալներ հավաքագրելու և վերլուծելու նպատակով կատարված ելակետային գնահատման հետազոտության արդյունքներով: Ըստ այդմ, Բյուջետային գործընթացում շահերի պաշտպանություն իրականացնելու համար քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների հարակից կարողությունների շրջանակը ներառում է հետևյալ թեմաները.

1. Ռազմավարական պլանը և ռազմավարական պլանավորման գործընթացը:
2. Ինքնագնահատման գործիքները և կիրառման կարգը:
3. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպության «Մարդկային ռեսուրսներ» ենթահամակարգը:
4. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպության «Ծրագրեր և ծառայություններ» ենթահամակարգը:
5. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպության «Ֆինանսական կայունություն» ենթահամակարգը:
6. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպության «Արտաքին կապեր և հարաբերություններ» ենթահամակարգը:
7. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունում գենդերային հավասարության ապահովումը:

Թեմայի շրջանակներում մասնակիցներին ամփոփ, սակայն պարզ և ընկալելի լեզվով կներկայացվի յուրաքանչյուր հմտության մասին հիմնական բնորոշումներն ու սահմանումները:

Այս հմտությունների վերաբերյալ հիմնական պատկերացում ունենալուց հետո, դրանց առավել մանրամասն կներկայացվեն հաջորդ թեմաների շրջանակներում։

2) Ռազմավարական պլանը և ռազմավարական պլանավորման գործընթացը

Այս թեմայի ներքո ներկայացվելու է՝ թե ինչո՞ւ է կարևոր ունենալ ռազմավարական պլան և ինչպե՞ս իրականացնել մասնակցային ու ներառական ռազմավարական պլանավորում՝ ՇՊ-ի հարցում հաջողության հասնելու համար։

Մասնավորապես, մասնակիցները ուսուցանվելու են թե ինչպես և ինչ ժամկետներում են մշակում և ընդունում ռազմավարական պլան, որն է դրա նպատակը, ինչ բովանդակություն ու գործողության ժամկետ ունի, ինչպես է այն նպաստում ՔՀԿ-ի արդյունավետության բարելավմանը։

Առանցքային տեղում կլինի նաև ռազմավարական պլանավորման գործընթացի անցկացման եղանակը և մասնակիցների ներգրավվածության շրջանակը, այդ մասնակիցներին ներգրավվելու կարգը, ինչպես նաև ներկայացվելու են ռազմավարական պլանավորման քայլերը։ Պլանավորման հիմնական քայլերից առանձնացվելու են հետևյալները.

- Ռազմավարական պլանավորման գործընթացի մանրամասն կազմակերպում՝ դերաբաշխումներ ըստ պատասխանատուների, ժամկետների սահմանում։
- Կազմակերպության առաքելության (mission), ապագայի պատկերի (vision) և արժեքների (values) վերլուծություն և սահմանում (գործող պլանի դեպքում՝ վերանայում ըստ անհրաժեշտության)։
- Ներքին և արտաքին միջավայրի վերլուծություն (SWOT գործիքի միջոցով), տեղեկատվության հավաքագրում։
- Ռազմավարական նպատակների ձևակերպում և սահմանում։
- Ռազմավարական նպատակների լուծման համար ռազմավարական խնդիրների ու համապատասխան գործողությունների ձևակերպում։
- Ռազմավարական պլանի նախագծի քննարկում՝ մասնակցային եղանակով։
- Ռազմավարական պլանի հաստատում և հանրայնացում։
- Ռազմավարական պլանի իրականացման վերահսկում և վերանայում։

Թեմայի շրջանակներում ներկայացվելու է նաև նախընտրելի ռազմավարական պլանի կառուցվածքը ըստ բաժինների և ռազմավարական պլանի օրինակ։

3) Ինքնագնահատման գործիքները և կիրառման կարգը

Այս թեմայի ներքո նախ ներկայացնելու է ՔՀԿ-ի ինքնագնահատման կոնցեպտը, իսկ ապա այն գործիքները, որոնցով ՔՀԿ-ները կարող են իրականացնել ինքնագնահատում՝ իրենց ենթահամակարգերը զարգացնելու և արդյունավետ ՇՊ իրականացնելու համար։ Մասնավորապես, այստեղ կարևոր է լինելու ընդգծել, որ խիստ ցանկալի է, երբ ՔՀԿ-ները խորությամբ հասկանում են իրենց կառույցի խոցելի, և հետևապես՝ լրացուցիչ ուշադրության արժանի ենթահամակարգերը։ Այս հարցում միջազգային և հայաստանյան պրակտիկայում

ընդունված գործիքներից է ինքնագնահատումը։ Այն հանդիսանում է գործիքակազմ, որոնց կիրառման և համադրման արդյունքում կազմակերպվում է ՔՀԿ-ների ինքնագնահատումը, հատկորոշվում է վերջիններիս առավել խոցելի ենթահամակարգերը, դրանց ուժեղացնելու նպատակով մշակվում է ՔՀԿ-ների տարեկան զարգացման պլան, որտեղ նախատեսվում են յուրաքանչյուր ենթահամակարգի առողջացման կոնկրետ միջոցառումներ՝ հստակ սահմանելով ժամկետներ և պատասխանատու անձանց։ Օրինակ՝ վեր հանված թույլ ենթահամակարգերից կարող է լինել մարդկային ռեսուրսները, ծրագրերը և ծառայությունները, ֆինանսական միջոցների կառավարումը, արտաքին հարաբերությունները, որոնք պետք է հստակ գործողություններով ուժեղացվեն և նպաստեն ռազմավարական նպատակների իրականացմանը։

Զարգացման պլանը որպես կանոն մշակվում է մեկ տարով, որի ավարտից հետո ՔՀԿ-ներին խորհուրդ է տրվելու որդեգրել իրենց անդամների և շահառուների առջև թափանցիկ աշխատելու գործելաոճը և յուրաքանչյուր տարի պլանի ժամկետից ավարտից հետո անդամներին և շահառուներին ներկայացնել զարգացման պլանի կատարողականը՝ ըստ յուրաքանչյուր միջոցառման։

Թեմայի շրջանակներում ներկայացվելու է նաև նախընտրելի զարգացման պլանի և զարգացման պլանի կատարողականի մասին հաշվետվության օրինակներ։

4) ՔՀԿ-ի «Մարդկային ռեսուրսներ» ենթահամակարգը

Այս թեմայի շրջանակներում ներկայացնելու է ՔՀԿ-ի «Մարդկային ռեսուրսներ» ենթահամակարգը, դրա բաղկացուցիչ մասերը, դրանք ուժեղացնելու անհրաժեշտությունը բյուջետային գործընթացում արդյունավետ ՇՊ իրականացնելու համար, ինչպես նաև խոսվելու է ենթահամակարգի զարգացման հնարավորությունների մասին։

Մասնավորապես, ներկայացվելու է, որ մարդկային ռեսուրսների ենթահամակարգը դա այդ ռեսուրսների կառավարում է, որը ներառում է աշխատակազմի, ներառյալ՝ ծառայություններ մատուցողներ անձանց (օրինակ՝ փորձագետները) պլանավորման, հավաքագրման, կառավարման և զարգացման ուղղությունները, կարգավորում է աշխատանքի ընդունման և ազատման հետ կապված իրավահարաբերությունները, ծառայություններ, հատկապես փորձագիտական բնույթի, մատուցելու առանձնահատկությունները, աշխատողների և ծառայություններ մատուցող անձանց կարիքների քարտեզագրումը, դրա հիման վրա կարողությունների և հմտությունների շարունակական զարգացումը, վերապատրաստումների գործուղելը։ Թերևս ամենակարևոր շեշտադրումներից է լինելու կարիքների քարտեզագրումը, օրինակ՝ բյուջետային գործընթացում արդյունավետ ՇՊ իրականացնելու համար մարդկային ռեսուրսների, այդ թվում համապատասխան մասնագետների կարիքը, որոնց շրջանակը կարող են ընդգրկել ֆինանսիստներ, տնտեսագետներ, իրավաբաններ, շահերի պաշտպանության իրականացման մասնագետներ, սոցիոլոգներ, հաղորդակցության մասնագետներ և այլն, կամ՝ այդ մասնագետների կարողությունների զարգացումը, օրինակ՝ բյուջեի վերլուծություն, մոնիթորինգ կամ շահերի պաշտպանություն իրականացնելու նպատակով։

ՔՀԿ-ները կսովորեն նաև հիշյալից բխող ներքին քաղաքականությունների մշակման և ընդունման կարգը, այդ թվում՝ վարքագծի կանոններ, վերապատրաստումների կարգ և այլն։

5) **ՔՀԿ-ի «Ծրագրեր և ծառայություններ» ենթահամակարգը**

Այս թեմայի շրջանակներում ներկայացնելու է «Ծրագրեր և ծառայություններ» ենթահամակարգի կարևորությունը բյուջետային գործընթացում ՇՊ իրականացնելու համար և խոսվելու ենթահամակարգի զարգացման հնարավորությունների մասին: Մասնավորապես, ներկայացվելու է, որ ՇՊ-ի իրականացման գործընթացում ՔՀԿ-ի կամ ՔՀԿ-ի ցանցի կողմից իրականացվող ծրագրերը և ծառայությունները պետք է հավելյալ ռեսուրսներ տրամադրեն ՇՊ-ի արդյունքների ձեռքբերման համար:

Խոսվելու է նաև ՔՀԿ-ի կողմից ծրագրերի իրականացման և ծառայությունների մատուցման շրջանակի մասին, որը տվյալ ծրագրում կարող է ընդգրկել այնպիսի ծառայություններ, ինչպես օրինակ՝ հետազոտություն և վերլուծություն, մշտադիտարկում, իրազեկության բարձրացում և այլն: Ուսուցանվելու է այն, որ ծրագրերի և ծառայությունների նպատակներն են՝ հասնել կոնկրետ ոլորտում, կամ նաև համայնքում պայմանների բարելավմանը կամ իրավիճակի փոփոխություններին: Հետևապես, այստեղ պետք է ուսուցանել ՔՀԿ-ներին, որ ծրագրերի և ծառայությունների ամբողջական արդյունքների ձեռք բերման նպատակով իրականացվում է ՇՊ:

Բացի այդ, քննարկվելու է ծրագրերի մշակման հրահանգները ծրագրերի բոլոր բաժինները մշակելու համար: Այն ներառելու է տեխնիկական մեթոդաբանությունը, ծրագրի նպատակներ և խնդիրներ, դրանց նկարագրերը, տրամաբանական կառուցվածքը, ղեկավարման պլանը, դերաբաշխումը, գործողությունների կատարման ինչպես ընդհանուր, այնպես էլ մանրամասն պլանը (ժամանակացույցով և պատասխանատուներով հանդերձ), բյուջեի կառուցվածքը, ծրագրային գործունեության արդյունավետության գնահատումը՝ գնահատման և մոնիթորինգի գործիքների միջոցով:

6) **ՔՀԿ-ի «Ֆինանսական կայունություն» ենթահամակարգը**

Այս թեմայի շրջանակներում ներկայացնելու է «Ֆինանսական կայունություն» ենթահամակարգի կարևորությունը բյուջետային գործընթացում ՇՊ իրականացնելու տեսանկյունից և խոսվելու ենթահամակարգի զարգացման հնարավորությունների մասին: Մասնավորապես, ներկայացվելու է ֆինանսական կայունությունն ապահովելու ֆինանսական կայունության և հայթայթման պլան ունենալու անհրաժեշտությունը, որը պետք է հանդիսանա կազմակերպության ֆինանսական կայունության գործողությունների ուղենիշն ու աշխատանքային ծրագիրը:

Խոսվելու է պլանի մշակման գործընթացի մասին, որը պլանավորման կարևոր պրոցես է, դրանում ներգրավվող անձանց և ժամկետների մասին, դրա բովանդակության և փաստացի ունեցած հնարավորությունների մասին, ՔՀԿ-ի կամ ՔՀԿ-ի ցանցի ներկա ֆինանսական վիճակի, ունեցած պարտավորություններին և ռազմավարական նպատակների համար սահմանված ռեսուրսների մասին:

Ներկայացվելու է նաև ընթացիկ տարվա ընթացքում ՔՀԿ-ի (ցանցը) ունեցած ֆինանսական ռեսուրսների կայունությունն ապահովելու հիմնական քայլերն ու ուղղությունները: Այս փաստաթուղթն է, որ ապահովելու է ՔՀԿ-ի (ցանցի) առաքելության ու նպատակների իրականացումը, գործունեության անընդհատությունը և կայուն զարգացումը,

ֆինանսական աղբյուրների բազմազանությունը, շուկայում ունեցած առանձնահատուկ դերի ամրագրումն ու ինքնաֆինանսավորման մեխանիզմները: Բացի այդ, կայունության տեսակետից խոսվելու է տարբեր աղբյուրներից օգտվելու հնարավորությունների և անհրաժեշտության մասին:

ֆինանսական կայունության և հայթայթման պլանը, որպես կանոն, մշակվում է մեկ կամ երեք տարով (մեկ տարուց ավել գործողության ժամկետ ունենալու դեպքում խոսվելու է պլանի վերանայման անհրաժեշտության մասին), որի ավարտից հետո ՔՀԿ-ներին խորհուրդ է տրվելու որդեգրել իրենց անդամների և շահառուների առջև թափանցիկ աշխատելու գործելաոճը և յուրաքանչյուր տարի պլանի ժամկետի ավարտից հետո անդամներին և շահառուներին ներկայացնել ֆինանսական կայունության և հայթայթման պլանի կատարողականը:

Թեմայի շրջանակներում ներկայացվելու է նաև նախընտրելի ֆինանսական կայունության և հայթայթման պլանի և այդ պլանի կատարողականի մասին հաշվետվության օրինակներ:

7) ՔՀԿ-ի «Արտաքին կապեր և հարաբերություններ» ենթահամակարգը

Այս թեմայի շրջանակներում ներկայացնելու է «Արտաքին կապեր և հարաբերություններ» ենթահամակարգի կարևորությունը բյուջետային գործընթացում ՇՊ իրականացնելու համար և խոսվելու ենթահամակարգի զարգացման հնարավորությունների մասին: Մասնավորապես, ուսուցանվելու է արտաքին կապերի և հաղորդակցության թիրախային ուղղություններն ու թիրախային խմբերը:

Այս ենթահամակարգը ենթադրում է ՔՀԿ-ի կամ ՔՀԿ-ի ցանցի հաղորդակցությունը որևէ այլ խմբի հետ՝ իր գործունեության մասին տեղեկատվության փոխանցման նպատակով: Թիրախային խմբերը տարբեր են. պետական կառավարման մարմինների և ՏԻՄ-եր, միջազգային և դոնոր կազմակերպություններ, ոլորտային փորձագետներ, բիզնես կազմակերպություններ, այլ ՀԿ-ներ և ցանցեր, հանրությունը՝ լայն իմաստով: Ուստի այս տեսանկյունից կարևորվելու է նաև արտաքին հարաբերությունների ուղերձի ճիշտ ձևակերպումը, որը պետք է լինի թիրախային կոնկրետ շրջանակի անձանց կամ կազմակերպություններին մոտիվացնելու, հետաքրքրելու և համապատասխան գործողությունների իրականացմանը դրդելու համար:

8) ՔՀԿ-ում գենդերային հավասարության ապահովումը

Այս թեմայի շրջանակներում ներկայացնելու է ՔՀԿ-ում գենդերային հավասարության ապահովման անհրաժեշտության, ապահովման գործիքների, համապատասխան ներքին քաղաքականություն մշակելու և դրա իրականացումը վերահսկելու մասին:

Մասնավորապես, կարևոր է ՔՀԿ-ները հասկանան, որ գենդերային հավասարությունը դա զուտ տարածված եզրույթ չէ, այն նշանակում է սեռով պայմանավորված խտրականություն, որի բացառումը պետք է ընկած լինի ՔՀԿ-ի կառավարման քաղաքականության հիմքում:

Ուսուցման շրջանակներում ներկայացվելու է այն հիմնարար սկզբունքը, որի նպատակն է արգելել արտոնյալ պայմանների ստեղծումը որոշակի սեռի ներկայացուցիչների համար և, միաժամանակ, խտրականության բացառումը մեկ այլ սեռի ներկայացուցիչների համար:

ՔՀԿ-ներին խորհուրդ է տրվելու նաև մշակել գենդերային հավասարությունը ապահովող ներքին քաղաքականություն, ներկայացվելու է այդ քաղաքականության մշակման գործընթացն ու կառուցվածքը, քաղաքականության խախտման դեպքերը քննող և քաղաքականության կատարման նկատմամբ վերահսկողություն իրականացնող սուբյեկտների կազմը, գենդերային հավասարությունն ապահովող գործիքակազմը և այլն:

1.7. «Չեխիայի նմանատիպ փորձ» բաժնի ուսուցման ծրագրի հակիրճ բովանդակությունը

1) Ֆիսկալ թափանցիկությունը և հանրային հաղորդակցման պրակտիկան Չեխիայի Հանրապետությունում

Այս կրթական մոդուլի հիմնական բովանդակությունը վերաբերվելու է Չեխիայում գործող ֆիսկալ թափանցիկության գործիքներին ու գործընթացներին՝ ընդգծելով մասնակցային բյուջետավորման, հաղորդակցության կարևորության և հանրությանը ֆիսկալ քաղաքականության մեջ ներգրավելու տարբեր մեթոդներ: Ուսումնական ծրագիրը կապահովի ամբողջական պատկերացում, թե ինչպես կարելի է ֆիսկալ քաղաքականության և բյուջետավորման գործընթացների ընթացքում հասնել թափանցիկության և հաշվետվողականության՝ հիմնված Չեխիայի փորձի վրա:

Մասնակիցները ավելի խորը գիտելիքներ կստանան ֆիսկալ թափանցիկության բարձրացմանը միտված Չեխիայի գործադրած ջանքերի մասին: Նրանք կուսումնասիրեն նաև այն միջոցները, որոնք ձեռնարկվել են ֆիսկալ տեղեկատվության հասանելիությունն ու որակը բարելավելու և հանրային վերահսկողությունն ու հաշվետվողականությունը ուժեղացնելու համար: Այնուհետև, մասնակիցներն ավելի մանրամասն կուսումնասիրեն բյուջետային կանոնները, որոնք նպաստում են թափանցիկության և հաշվետվողականության բարձրացմանը, ներառյալ հիմնական դրույթները, ինչպիսիք են՝ Միջնաժամկետ բյուջետային շրջանակը և բյուջեի կանխատեսումները, խորհրդարանի հաստատումից հետո կառավարության բյուջեի փոփոխությունների սահմանները, ֆիսկալ պարտավորությունների վերաբերյալ ԵՄ օրենսդրական գործողությունները և ֆիսկալ ոլորտի անկախ ինստիտուտի դերը (Չեխիայի ֆիսկալ խորհուրդ):

Այս գիտելիքը հնարավորություն կտա մասնակիցներին իրենց մասնագիտական շրջանակներում բարձրացնել թափանցիկության և հանրային վերահսկողության մակարդակը:

Ավելին, ուսումնական ծրագիրը կներկայացնի Չեխիայի հաջողված փորձը՝ ընդգծելով քաղաքացիական հասարակությանը բյուջետավորման գործընթացում ներգրավելու և հանրային իշխանությունների հետ համագործակցության արդյունավետ ուղիները, ինչպես նաև Չեխիայի ՔՀԿ-ների կողմից կիրառվող մի շարք ռազմավարություններ և մոտեցումներ՝ բյուջետային գործընթացի թափանցիկությունը բարձրացնելու նպատակով:

2) Մասնակցային բյուջետավորում, հաղորդակցություն և ԵՄ հաջողված պրակտիկա

Այս ուսումնական ծրագրի առաջնային նպատակն է ներդնել և խթանել ԵՄ անդամ երկրների հաջողված փորձը բյուջետավորման գործընթացներում մասնակցային մեխանիզմների,

մասնակցային բյուջետավորման և կառավարության, իշխանությունների ու քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների միջև հաղորդակցության վերաբերյալ:

Մասնակիցները խորությամբ կուսումնասիրեն ֆիսկալ քաղաքականության մեջ ներգրավվելու երկու հիմնական ուղիները՝ հրավիրված և նախաձեռնված (պահանջված կոնկրետ խմբի կողմից), ինչպես նաև դրանց փոխազդումը մեկը մյուսի նկատմամբ: Նրանք նաև կուսումնասիրեն բյուջետային գործընթացներում ոչ պետական դերակատարների, մասնավորապես՝ քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների ներգրավվածության առանցքային դերը:

Հաջորդիվ, բովանդակությունը կվերաբերվի բյուջեի հետ կապված քննարկումներում հանրությանը ակտիվորեն ներգրավելու մի շարք մեխանիզմների: Այս բաժինը կներառի տարբեր մեթոդներ, ինչպիսիք են՝ առցանց և առկա եղանակներով տեղեկատվական ռազմավարությունները, հարցումների, խորհրդատվությունների անցկացումը և այլն:

Հատուկ ուշադրություն կդարձվի մասնակցային բյուջետավորման հայեցակարգին, որն ընդհանուր առմամբ քաղաքացիներին հնարավորություն է ընձեռում տեղեկանալ կառավարության գործունեությանը, մասնակցել քննարկումներին և բանավեճերին՝ դրանով իսկ ազդելով հանրային ռեսուրսների բաշխման վրա: Եվրոպական քաղաքների բազմակի փորձի հիման վրա կներկայացվի և ավելի խորացված կերպով կքննարկվի մասնակցային բյուջետավորման արդյունավետ իրականացումը:

1.8. ՔՀԿ-ների և երիտասարդ մասնագետների ուսուցման մեթոդաբանությունը

Ուսուցման մեթոդաբանությունը ներկայացված է ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման պլանի շրջանակներում:

1.9. ՔՀԿ-ների և երիտասարդ մասնագետների ուսուցման գնահատման մեթոդոլոգիա

Ուսուցման գնահատման մեթոդոլոգիան ներկայացված է ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման պլանի շրջանակներում:

2. Քաղաքացիների ուսուցման ծրագիր

2.1. Քաղաքացիների ուսուցման նպատակը

Ծրագրի շահառու ՀՀ քաղաքացիներին, այսինքն՝ լայն հասարակությանը, տրամադրել հիմնարար գիտելիքներ և կարողություններ, որոնք կօգնեն նրանց հասկանալու հանրային բյուջեների կառուցման տրամաբանությունը, ճանաչելու և կարդալու բյուջետային պարզեցված տեղեկատվության շրջանակը և աղբյուրները, բյուջետային գործընթացում փաստահեն շահերի պաշտպանության իրականացման հիմնական գործիքները, բյուջետային գործընթացի ՇՊ-ի իրականացմանը քաղաքացիների մասնակցության եղանակները:

Թիրախային այս խմբի ուսուցման ծրագիրը առցանց է, և ներառում է հնարավորինս ընկալելի և կարևոր, համեմատաբար առավել սահմանափակ հարցերի շրջանակ:

2.2. Քաղաքացիների ուսուցման պլանի մշակման հիմքերը

Ուսուցման պլանի կառուցվածքը մշակվել է՝ հիմնվելով Ծրագրի շրջանակներում նախագծած հետևյալ փաստաթղթերի հիման վրա՝

1. ՔՀԿ-ների կողմից բյուջետային տեղեկատվության իրազեկվածության, կարիքների և օգտագործման վերաբերյալ տվյալներ հավաքագրելու և վերլուծելու նպատակով կատարած **ելակետային գնահատման հետազոտության զեկույցը:**
2. Բյուջետային գործընթացի հետ կապված շահերի պաշտպանության և ՔՀԿ-ների հարակից հմտությունների միջազգային և հայաստանյան փորձի **ուսումնասիրությունը:**
3. ՔՀԿ-ների կարողությունների **զարգացման պլանի** և նրանց կարողությունների փոփոխությունը **գնահատելու և հետևելու գործիքի** շահերի պաշտպանության իրականացման բաժնի **մեթոդոլոգիան**:

2.3. Քաղաքացիների ուսուցման պլանի կառուցվածքը

Ուսուցման պլանը բաղկացած է հետևյալ 4 թեմաներից.

1. **ԹԵՄԱ 1.** Հանրային պատվերի ձևավորում, հանրային հատվածի բյուջեներ
2. **ԹԵՄԱ 2.** Բյուջետային պարզեցված տեղեկատվության աղբյուրներ
3. **ԹԵՄԱ 3.** Շահերի պաշտպանությունը և դրա իրականացումը բյուջետային գործընթացում
4. **ԹԵՄԱ 4.** Քաղաքացիների մասնակցությունը շահերի պաշտպանության գործընթացում

2.4. Քաղաքացիների ուսուցման ծրագրի հակիրճ բովանդակությունը

1) **Հանրային պատվերի ձևավորում, հանրային հատվածի բյուջեներ**

Թեման անդրադառնում է հանրային հատվածի բյուջեների կառուցման հիմնական տրամաբանությանը: Մասնավորապես, ներկայացնում է ընդհանուր պատկերացում այն մասին, թե որն է պետության դերը հանրային բարիքների ստեղծման գործընթացում և ինչպես են հանրային բյուջեները ծառայում որպես հաշվետվողականության մեխանիզմ քաղաքացիների և կառավարության միջև:

Մանրամասն կներկայացվեն հանրային պատվերի ձևավորման, հանրության և հանրային կառավարման մարմինների միջև համաձայնության, հանրային բյուջեների ձևավորման և կատարման գործընթացներում հանրության մասնակցության մեխանիզմները և հնարավորությունները:

Կներկայացվի օրենսդիր և գործադիր մարմինների դերերը և մասնակցությունը հանրային պատվերի ձևավորման և կատարման գործընթացում, ինչպես նաև հասարակության մասնակցության մեխանիզմները: Կկարևորվի հասարակության ակտիվ մասնակցությունը հանրային պատվերի ինչպես ձևավորման, այնպես էլ կատարման պրոցեսներին:

2) **Հանրային պատվերի ձևավորում, հանրային հատվածի բյուջեներ**

Մոդուլի շրջանակներում կներկայացվի հանրային բյուջեների վերաբերյալ տեղեկատվության հիմնական գործիքները և աղբյուրները՝ շեշտադրելով պետական մարմինների կողմից հանրության համար մշակվող պարզեցված բյուջետային տեղեկատվության ձևաչափերը:

Ընդ որում, առանձին կքննարկվեն և՛ պետական բյուջեի, և՛ համայնքային բյուջեների մակարդակում ներկայացվող տեղեկատվության աղբյուրները: Մասնավորապես, կներկայացվեն.

- Քաղաքացու բյուջեն,
- Բյուջեի կատարման պարզեցված հաշվետվությունները,
- Ինտերակտիվ բյուջեն:

3) **Շահերի պաշտպանությունը և դրա իրականացումը բյուջետային գործընթացում**

Այս թեմայի շրջանակներում քաղաքացիներին հանրամատչելի և ընկալելի ձևով ուսուցանվելու է հիմնարար գիտելիքներ շահերի պաշտպանության կոնցեպտի և դրա ՇՊ-ի կարևոր բաղադրիչների մասին: Խոսվելու նաև քաղաքացիների փաստացի հնարավորությունների և ակնկալիքների մասին այս գործընթացից:

Քաղաքացիներին կտրամադրվի նաև ընդհանուր տեղեկություններ ՇՊ-ի քարոզարշավի, նպատակների (objectives) և վերջնանպատակի (aim) մասին, և այդ վերջնանպատակը նվաճելու համար նպատակների սահմանումը: Պատկերացում կունենան նաև այս վերջնանպատակների և նպատակների սահմանման համար SMART (Խելացի) գործիքի մասի, որ խորհուրդ է տրվում կիրառել ՇՊ-ի իրականացման ընթացքում:

Նույն թեմայի շրջանակներում ներկայացվելու է ՇՊ-ի իրականացման մակարդակները, ներկայացնելով կոնկրետ իրավիճակներ, թե ինչպես օրինակ հասնել հաջողության ազգային կամ համայնքային մակարդակում՝ նախապես ներկայացնելով այդ մակարդակները և դրանց

սահմանները: Ներկայացվելու է ՇՊ-ի փուլերը, նշելով թե որ փուլում ինչպիսի գործողություններ պետք է ձեռնարկել՝ ՇՊ-ի հաջողության հիմքերը դնելու համար:

Թեմայի առանցքային գիտելիքներից ու հմտություններից է նաև շահագրգիռ կողմերի քարտեզագրումը և թիրախ լսարանների սահմանումը՝ շահագրգիռ կողմերի վերլուծության միջոցով: Կարևոր է, որ քաղաքացիները հասկանան շահագրգիռ կողմերի վերլուծության նշանակությունը և այն հնարավորությունները, որոնք ՇՊ իրականացնողները կունենան քարտեզագրման արդյունքում:

Թեմայի ավարտից հետո մասնակիցները կտիրապետեն նաև ՇՊ-ի պլանի մշտադիտարկման և գնահատման գործիքներին, կսովորեն դրանց տարբերությունները և ընդհանրությունները:

ՇՊ-ի մասին հիմնարար պատկերացումներ ունենալուց զատ, քաղաքացիները կսովորեն նաև բյուջետային գործընթացում փաստերի վրա հիմնված ՇՊ-ի իրականացման փորձին, դրա առանձնահատկություններին՝ ներկայացնելով այդ մասով ՀՀ-ում առկա փորձն ու հնարավոր ձախողումները:

4) Քաղաքացիների մասնակցությունը շահերի պաշտպանության գործընթացում

Այս թեմայի շրջանակներում քաղաքացիներին հանրամատչելի և ընկալելի ձևով բացատրվելու է՝ թե ինչո՞ւ է քաղաքացիների համար կարևոր մասնակցել ՇՊ-ի գործընթացին և ի՞նչ կարող են ակնկալել քաղաքացիները այդ գործընթացից: Ներկայացվելու է, թե այսօր քաղաքացիները մասնակցության ինչ հնարավորություններ ունեն, առանձնացնելով իրավական գործիքներն ու ձևավորված կայուն պրակտիկան:

Կոնկրետ օրինակներով ներկայացվելու են նաև պետական կառավարման այն մարմինները, որտեղ կարող են քաղաքացիները ունենալ մասնակցություն բյուջետային գործընթացներում ներդրում ունենալ նպատակով: Այս համատեքստում, հաշվի առնելով քաղաքացիների մասնակցության մասով ՀՀ-ում առկա պրակտիկան, որոշակի անդրադարձ կկատարվի նաև համայնքային բյուջեներին, և հետևապես՝ համայնքային մակարդակում մասնակցության գործիքներին:

2.5. Քաղաքացիների ուսուցման մեթոդաբանությունը

Ուսուցման մեթոդաբանությունը ներկայացված է ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման պլանի շրջանակներում:

2.6. Քաղաքացիների ուսուցման գնահատման մեթոդոլոգիա

Ուսուցման գնահատման մեթոդոլոգիան ներկայացված է ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման պլանի շրջանակներում: