ԲՅՈՒՋԵՏԱՅԻՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ՇԱՀԵՐԻ ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅԱՆ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԸ ԵՎ ՀՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

ՀԱՆՐԱՄԱՏՉԵԼԻ ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ ՔՀԿ-ՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ

ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ

ԲՅՈՒՋԵՏԱՅԻՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ՇԱՀԵՐԻ ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅԱՆ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԸ ԵՎ ՀՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Սույն ուղեցույցը մշակվել է «Բյուջեներ քաղաքացիների համար» ծրագրի շրջանակներում, որը ֆինանսավորվում է Եվրոպական միության կողմից: Ուղեցույցի բովանդակության համար պատասխանատու է «Իրավաբանների հայկական ասոցիացիա» հասարակական կազմակերպությունը և այն որևէ կերպ չի արտահայտում Եվրոպական միության պաշտոնական տեսակետը:

ՓՈՐՁԱԳԵՏ՝
Սյուզաննա ՍՈՂՈՄՈՆՅԱՆ

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

Հրապարակումից օգտվելիս պատշաճ հղումը պարտադիր է:
© ԻՐԱՎԱԲԱՆՆԵՐԻ ՀԱՅԿԱԿԱՆ ԱՍՈՑԻԱՑԻԱ, 2023

«Բյուջեներ քաղաքացիների համար» ծրագրի հիմնական նպատակն է քաղաքացիական հասարակության մասնակցությամբ խթանել Հայաստանում ներառական և թափանցիկ բյուջետային գործընթացին և նպաստել պետական բյուջետային գործընթացներին քաղաքացիական հասարակության մասնակցության ուժեղացմանը: Ծրագրի թիրախային ոլորտներն են արդարադատությունը, կրթությունը, սոցիալական ոլորտը և գյուղատնտեսությունը:

Ծրագրի շրջանակներում **Իրավաբանների հայկական ասոցիացիան** իրականացնում է ՔՀԿ-ների և երիտասարդ մասնագետների բյուջետային գործընթացի շահերի պաշտպանության և ՔՀԿ-ների հարակից հմտությունների զարգացման, բյուջետային քաղաքականությունների մշակման և իրականացման գործընթացների ոլորտում շահերի պաշտպանության միջոցառումներ, այդ թվում՝ շահերի պաշտպանության ուղեցույցի մշակում ՔՀԿ-ների և քաղաքացիների համար, ենթադրամաշնորհների տրամադրում ՔՀԿ-ներին և երիտասարդ մասնագետներին, բյուջետային գործընթացի հանրամատչելի հարթակի ստեղծում և այլն:

«Իրավաբանների հայկական ասոցիացիա» հասարակական կազմակերպությունը հիմնադրվել է 1995 թ.-ին, նպատակ ունենալով ստեղծել հզոր քաղաքացիական հասարակություն և օժանդակել Հայաստանի՝ որպես ինքնիշխան, ժողովրդավարական, իրավական և սոցիալական պետության զարգացմանը: Կազմակերպությունը իր ներդրումն է ունեցել հակակոռուպցիոն և գողացված ակտիվների վերադարձման, մարդու իրավունքների և գենդերային հավասարության, բյուջետային գործընթացների, լավ կառավարման և օրենքի գերակայության ոլորտներում Հայաստանի հանրային քաղաքականությունների մշակման գործընթացում:

Սույն հրապարակումը համառոտ ներկայացնում է բյուջետային գործընթացի ՇՊ-ի հասկացությունը, ՇՊ-ի փորձը ՀՀ-ում, ՔՀԿ-ների

համար ՇՊ-ի իրականացման գործիքները, ինչպես այն նաև հավելյալ կարողությունները, որոնք անհրաժեշտ են ՔՀԿ-ներին՝ բյուջետային գործընթացի ՇՊ իրականացնելու համար: Սույն հրապարակումը նախատեսված է ՔՀԿ-ների համար, սակայն այն կարող է օգտակար լիներ նաև պետական իրավասու մարմինների և քաղաքացիների համար:

ՀԱՊԱՎՈՒՄՆԵՐ

ԱԺ	Ազգային ժողով
ԲԲՀ	Բաց բյուջեների համաթիվ
ԶԼՄ	Զանգվածային լրատվական միջոց
ԻՀԱ	Իրավաբանների հայկական ասոցիացիայի
ՀՀ	Հայաստանի Հանրապետություն
ՄԲԳ	Միջազգային բյուջետային գործընկերություն
ՄԺԾԾ	Միջնաժամկետ ծախսերի ծրագիր
ՇՊ	Շահերի պաշտպանություն
ՏԶՀԿ	Տնտեսական զարգացման և հետազոտությունների կենտրոն
ՏԻՄ	Տեղական ինքնակառավարման մարմին
ՔՀԿ	Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություն
ՖՆ	Ֆինանսների նախարարություն

Բովանդակություն

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ 8
ԲՅՈՒՋԵԻ ՓԱՍՏԱՀԵՆ ՇՊ-Ը 9
Ի՞նչ է պետական բյուջեն 9
Ի՞նչ է բյուջետային գործընթացի ՇՊ-ը 9
Որո՞նք են ՇՊ-ի կարևոր բաղադրիչները 10
Ի՞նչ արդյունքների կարելի է հասնել բյուջեի ՇՊ-ի միջոցով 10
Ինչպե՞ս է սկսվում պետական բյուջեի մշակման գործընթացը ՀՀ-ում 11
Որո՞նք են պետական բյուջեի մշակման և ընդունման պարբերաշրջանները 11
Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում ՄԺԾԾ հայտերի և տարեկան բյուջեի նախագծի մշակման փուլը 12
Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում ՔՀԿ-ների հետ ՄԺԾԾ հայտերի և տարեկան բյուջեի նախագծի քննարկման փուլը 12
Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում ՄԺԾԾ նախագծի վերջնական տարբերակի հաստատման և Բյուջեի մասին օրենքի նախագծի ընդունման փուլը 13
Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում բյուջեի կատարման փուլը 14
Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում բյուջեի կատարման հաշվետվության, բյուջեի մոնիթորինգի և գնահատման փուլը 14
Ի՞նչ քայլեր է ձեռնարկել ՀՀ կառավարությունը՝ ՔՀԿ-ների բյուջետային գործընթացում մասնակցությունը և ՇՊ գործունեությունը խթանելու համար 17

Որո՞նք են հայաստանյան ՔՀԿ-ների բյուջետային ՇՊ-ի փորձերը 17

ԲՅՈՒՋԵՏԱՅԻՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ՇՊ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԸ ՔՀԿ-ՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ 21

Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում բյուջետային ՇՊ պլանը 21

Ի՞նչ է նշանակում ՇՊ-ի հիմնական լսարանի հատկորոշում 23

Ինչպե՞ս կարող են ցանցերը նպաստել ՇՊ-ի իրականացմանը .. 23

Ինչպե՞ս ստեղծել ցանց 24

Որո՞նք են ցանցի հիմնադրման և գործարկման փուլերը 26

Ի՞նչ է իրենից ներկայացում բյուջեի և դրա կատարողականների հասարակական մշտադիտարկումը 28

Ի՞նչ է իրենից ներկայացում բյուջեի վերաբերյալ փաստահեն հանրային քաղաքականությունների մշակումը 29

Ի՞նչ է իրենից ներկայացում պետական կառավարման մարմինների և ՏԻՄ-երի հետ կառուցողական երկխոսության իրականացումը 30

Ի՞նչ է իրենից ներկայացում հանրության հետ արդյունավետ հաղորդակցության պլանը 30

Ինչո՞ւ է կարևոր զարգացնել ՔՀԿ-ների հարակից կարողությունները 32

Ի՞նչ է ռազմավարական պլանը և ինչո՞ւ է այն կարևոր 33

Ինչո՞ւ է կարևոր ներդնել ինքնագնահատման գործիքներ 33

Ինչո՞ւ է հարկավոր ուժեղացնել ՔՀԿ-ի (ցանցի) «Մարդկային ռեսուրսներ» ենթահամակարգը 34

Ինչո՞ւ է հարկավոր ուժեղացնել ՔՀԿ-ի (ցանցի) «Ֆինանսական կայունություն» ենթահամակարգը 35

Ինչո՞ւ է հարկավոր ուժեղացնել ՔՀԿ-ի (ցանցի) «Արտաքին կապեր և հարաբերություններ» ենթահամակարգը 36

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Վերջին երկու տասնամյակների ընթացքում քաղաքացիական հասարակության ներգրավումը բյուջետային գործընթացի տարբեր փուլերում դարձել է ձևավորված պրակտիկա: Կառավարություններն իրենց քաղաքականության նպատակները կենսագործում են բյուջեի միջոցով, հետևաբար, բյուջեի վերլուծությամբ և շահերի պաշտպանությամբ (այսուհետ նաև ջատագովություն) զբաղվելը ՔՀԿ-ների համար հանրային քաղաքականության և ծրագրերի վերաբերյալ որոշումների վրա ազդելու ամենաարդյունավետ միջոցներից մեկն է:

Սույն ուղեցույցը հիմնված է միջազգային փորձի և ՀՀ-ում բյուջետային գործընթացի շահերի պաշտպանության պրակտիկայի վրա: Այն նախատեսված է ՔՀԿ-ների, ՔՀԿ-ների միավորումների (ցանցերի), բյուջետային ոլորտի փորձագետների, մասնագետների և բյուջետային գործընթացներով հետաքրքրված այլ շահագրգիռ կողմերի համար, որոնք մասնակցում են պետական և համայնքային բյուջեի մշակման գործընթացին, կարևորում են Հայաստանում մասնակցային բյուջեների ինստիտուտի կատարելագործումը, փաստարկված առաջարկների ներկայացումը և շահերի պաշտպանության իրականացումը, ինչպես նաև կառավարության որոշումների վրա ազդեցություն ունենալը:

Ուղեցույցը ներկայացնում է բյուջետային գործընթացի ՇՊ-ի հասկացությունը, ՇՊ-ի փորձը ՀՀ-ում, ՔՀԿ-ների համար ՇՊ-ի իրականացման գործիքները, ինչպես այն նաև հավելյալ կարողությունները, որոնք անհրաժեշտ են ՔՀԿ-ներին՝ բյուջետային գործընթացի ՇՊ իրականացնելու համար:

ԲՅՈՒՋԵԻ ՓԱՍՏԱՀԵՆ ՇՊ-Ը

Ի՞նչ է պետական բյուջեն

Այն կառավարության տարբեր քաղաքականություններն ամփոփող կարևոր ծրագրային փաստաթուղթ է, որն արտահայտում է, թե կառավարությունը հանրային ռեսուրսները ինչպե՞ս է նախատեսում օգտագործել, ո՞ր քաղաքական նպատակների համար, ինչպիսի՞ հանրային ծառայություններ և ի՞նչ ծավալով են մատուցվելու, և ի վերջո, ինչպիսի՞ արդյունքներ են ապահովվելու հանրության համար:

Այն հիմնվում է կառավարության քաղաքականության և առաջնահերթությունների վրա, հետևաբար, բյուջետային ՇՊ-ը պետք է իրականացվի այն ոլորտներում, որոնք ներառված են ազգային քաղաքականության շրջանակներում կամ կառավարության կողմից ճանաչված են որպես գերակա ուղղություն:

Ի՞նչ է բյուջետային գործընթացի ՇՊ-ը

Բյուջեի ՇՊ-ը բյուջեի վերլուծության և ՇՊ-ի պլանի միջոցով բարեփոխումների կամ փոփոխություններին միտված առաջարկությունների ջատագովումն է: Բյուջեի ՇՊ-ը պահանջում է պետական բյուջեների մանրակրկիտ ուսումնասիրություն, որի միջոցով վեր են հանվում ՇՊ-ի այն ոլորտները, որտեղ կարող են հատկացվել կամ վերաբաշխվել պետական միջոցները: Բյուջեի ջատագովության վերջնական նպատակը՝ թիրախային ոլորտներում կայուն և արդյունավետ ներքին ֆինանսավորման նախատեսումն է, որը հարմարեցվում է տվյալ երկրում մարդկանց կարիքներին:

Որո՞նք են ՇՊ-ի կարևոր բաղադրիչները

- Բյուջեի եկամուտների (օրինակ՝ որքան գումար է բյուջե մուտքագրվել) և ծախսերի (օրինակ՝ որքան գումար է ծախսվել) մասին տեղեկատվության հասանելիությունը:
- Հնարավոր խնայողությունները և անարդյունավետ ծախսերը:
- ՇՊ-ի խնդրի լուծման ամենաարդյունավետ գործիքների ընտրությունը:

Ի՞նչ արդյունքների կարելի է հասնել բյուջեի ՇՊ-ի միջոցով

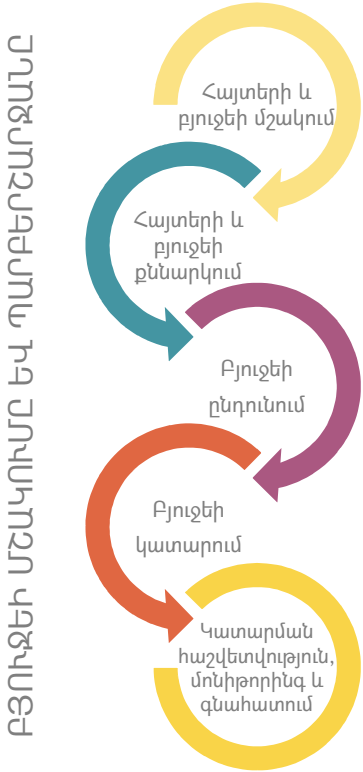
- ✓ Կատարել ոլորտային քաղաքականության ու բյուջեների փոփոխություններ և լրացումներ ազգային և տեղական մակարդակներում:
- ✓ Նպաստել և բարելավել բյուջետային գործընթացների թափանցիկությունն ու հաշվետվողականությունն ազգային և տեղական մակարդակներում:
- ✓ Աջակցել պետական միջոցների առավել արդյունավետ օգտագործմանը:
- ✓ Նվազեցնել ծախսերի անարդյունավետությունը՝ վերհանելով արտահոսքերը և խոչընդոտները:
- ✓ Հզորացնել ՔՀԿ-ներին և համայնքներին՝ մասնակցելով բյուջետային գործընթացին և ազդելով որոշումների կայացման վրա:
- ✓ Իրազեկել հանրային քննարկումների մասին՝ տրամադրելով կոնկրետ ոլորտների հետ կապված բյուջեի և քաղաքականության առաջարկների օբյեկտիվ վերլուծություն:

Ինչպե՞ս է սկսվում պետական բյուջեի մշակման գործընթացը ՀՀ-ում

Պետական բյուջեի նախագծի մշակման աշխատանքները կազմակերպում է կառավարությունը՝ առաջիկա տարվա բյուջետային գործընթացը սկսելու մասին ՀՀ վարչապետի որոշման հիման վրա, իսկ ՀՀ ԱԺ-ը ընդունում է առաջիկա տարվա պետական բյուջեի մասին օրենքը: Պետական բյուջեի նախագծի մշակման գործընթացը բաղկացած է առաջիկա երեք տարվա՝ ՀՀ ՄԺԾԾ և առաջիկա տարվա պետական բյուջեի նախագծի մշակումներից:

Որո՞նք են պետական բյուջեի մշակման և ընդունման պարբերաշրջանները

- ✓ ՄԺԾԾ հայտերի և տարեկան բյուջեի նախագծի մշակում:
- ✓ ՄԺԾԾ հայտերի և տարեկան բյուջեի նախագծի քննարկում ՔՀԿ-ների հետ:
- ✓ Բյուջեի կատարում:
- ✓ Կատարման հաշվետվություն, բյուջեի մոնիթորինգ և գնահատում:



Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում ՄԺԾԾ հայտերի և տարեկան բյուջեի նախագծի մշակման փուլը

ՖՆ-ը առաջիկա տարվա բյուջետային ֆինանսավորման հայտերը կազմելու և դրանք ներկայացնելու մեթոդական ցուցումները, ինչպես նաև պետական կառավարման տարածքային մարմինների միջոցով ՏԻՄ-երին է տրամադրում պարտադիր բնույթ կրող մեթոդական ցուցումներ:

Այս գործընթացին հաջորդում է ոլորտային հայտերի հարցերի շուրջ ՀՀ վարչապետի աշխատակազմի, ՀՀ ՖՆ-ի և հայտատու (բյուջետային հայտեր ներկայացնող) մարմինների մասնակցությամբ քննարկումների անցկացումը և առաջարկությունների ներկայացումը: Այնուհետև, հայտատու մարմինները ՀՀ ՖՆ են ներկայացնում իրենց ՄԺԾԾ հայտերը, որը նաև ներառում է առաջիկա տարվա պետական բյուջեի հայտը, որոնք այլ պարզաբանող նյութերի հետ միասին հրապարակվում են հայտատու մարմինների ինտերնետային կայքերում:

Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում ՔՀԿ-ների հետ ՄԺԾԾ հայտերի և տարեկան բյուջեի նախագծի քննարկման փուլը

ՀՀ վարչապետի որոշմամբ սահմանված կարգով ՄԺԾԾ նախագծի և առաջիկա տարվա պետական բյուջեի մշակման աշխատանքների շրջանակներում տեղի է ունենում բյուջետային հայտերի քննարկումներ շահագրգիռ ՔՀԿ-ների հետ: Քննարկումների արդյունքների վերաբերյալ համապատասխան տեղեկատվությունը, ներառյալ ներկայացված դիտողությունների և առաջարկությունների ընդունելու կամ մերժելու վերաբերյալ ամփոփաթերթը, հրապարակվում է հայտատու մարմինների ինտերնետային կայքերում:

ՀՀ ԱԺ-ում բյուջետային գործընթացներում ՔՀԿ-ներին ներգրավման պրակտիկա առկա չէ: Բացի այդ, ԱԺ-ում չի կազմակերպվում

խորհրդարանական լսումներ՝ հանրության մասնակցությամբ առաջիկա տարվա բյուջեի նախագծի քննարկման նպատակով:

Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում ՄԺԾԾ նախագծի վերջնական տարբերակի հաստատման և Բյուջեի մասին օրենքի նախագծի ընդունման փուլը

Բյուջետային հայտերի քննարկումներից հետո ՀՀ ՖՆ-ը կազմում և ՀՀ վարչապետի աշխատակազմ է ներկայացնում ՄԺԾԾ նախագծի վերջնական տարբերակը և առաջիկա տարվա պետական բյուջեի մասին օրենքի նախագծի նախնական տարբերակը, որից հետո ՀՀ կառավարությունը քննարկում և հաստատում է ՄԺԾԾ նախագիծը: Հաստատված նախագծերը ներկայացվում են ՀՀ ԱԺ, որի մասով ֆինանսավարկային և բյուջետային հարցերի մշտական հանձնաժողովում կազմակերպվում են քննարկումներ: Ներկայացրած առաջարկությունները տրամադրվում իրավասու մարմիններին, որի հիման վրա ՀՀ կառավարությունը քննարկում է պետական բյուջեի նախագիծը և այն ներկայացնում ՀՀ ԱԺ:

Այս գործընթացից հետո, ՀՀ ՖՆ-ը մշակում և իր ինտերնետային կայքում տեղադրում է ՀՀ առաջիկա տարվա «Քաղաքացու Բյուջե»-ի նախագծի նախնական տարբերակը, որի շուրջ սկսում են քննարկումներ, իսկ ապա՝ լրամշակված տարբերակը տեղադրում է ՀՀ ՖՆ-ի կայքում:

Կառավարությունը պետական բյուջեի նախագիծը ԱԺ է ներկայացնում բյուջետային տարին սկսվելուց առնվազն իննսուն օր առաջ, որի քննարկումն ԱԺ-ի նիստում սկսվում է ոչ ուշ, քան բյուջետային տարվան նախորդող նոյեմբեր ամսվա առաջին հերթական նիստերում, որին էլ հաջորդում են նախագծի նախնական քննարկումներ:

Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում բյուջեի կատարման փուլը

Բյուջեների կատարման շրջանակներում պետական մարմինները և ՏԻՄ-երը իրենց բյուջեի շրջանակներում կատարում են այնպիսի կոնկրետ գործողություններ, որոնց համար տրամադրվել են հանրային ֆինանսները: ՀՀ ՖՆ-ը սահմանում է բյուջեների կատարման կարգ, որով, ի թիվս այլնի, նախատեսվում են բյուջեների կատարման ժամանակ բյուջետային համակարգի սուբյեկտների պարտականություններն ու իրավունքները:

Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում բյուջեի կատարման հաշվետվության, բյուջեի մոնիթորինգի և գնահատման փուլը

Բյուջեի կատարման հաշվետվությունները մշակվում են ՀՀ ՖՆ-ի կողմից: Դրանք հրապարակվում են ամսական, եռամսյակային, կիսամյակային և տարեկան կտրվածքով:

Պետական բյուջեի կատարման վերաբերյալ ՀՀ հաշվեքննիչ պալատը տալիս է եզրակացություն: Հաշվեքննիչ պալատը հաշվեքննության արդյունքների վերլուծության հիման վրա քննարկում է անհամապատասխանությունների և խեղաթյուրումների պատճառները, որի արդյունքում պետական մարմինները և ՏԻՄ-երը կարող են ներկայացնել առաջարկություններ, այդ թվում՝ իրավական ակտերի փոփոխման և (կամ) լրացման վերաբերյալ:

Պետական բյուջեի կատարման մասին տարեկան հաշվետվությունը, Հաշվեքննիչ պալատի եզրակացության առկայությամբ, քննարկվում և դրվում է քվեարկության ԱԺ-ում:

Հանրային վերահսկողության, հանրության մասնակցությունը առավել արդյունավետ դարձնելու նպատակով, վերը նշված պետական

մարմինների հաշվետություններին և եզրակացություններին զուգահեռ, կարևոր է ունենալ նաև բյուջեի կատարման մոնիթորինգի և գնահատման վերաբերյալ ՔՀԿ-ների կողմից մշակված հասարակական զեկույցներ: Այնինչ, կատարված հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ այդպիսիք առկա չեն:

ՄԺԾԾ	• *Փաստաթուղթը հնարավորություն է ստեղծում կառավարության համար կառավարելու պետական հատվածի ֆինանսական ռեսուրսներն իր միջնաժամկետ հարկաբյուջետային նպատակներին և քաղաքականության գերակայություններին համապատասխան:* • *ՄԺԾԾ-ն ծառայում է հիմք՝ պետական բյուջեի նախագծի մշակման աշխատանքների համար:* *Մշակվում է ՀՀ ՖՆ կողմից՝ պետական մյուս գերատեսչությունների մասնակցությամբ:* *Հաստատվում է ՀՀ կառավարության որոշմամբ:*
Բյուջեի ոլորտային հայտեր	• *Կազմվում է յուրաքանչյուր ոլորտի/բնագավառի պատասխանատու պետական գերատեսչության կողմից: Հայտերը ներկայացվում են ՀՀ ՖՆ և հրապարակվում են կազմող մարմնի կայքէջում:*
Բյուջեի մասին օրենք	• *Պետական բյուջեն ամփոփող և ներկայացնող վերջնական փաստաթուղթն է, որը հիմնվում է պետական քաղաքականության և առաջնահերթությունների վրա:* *Կազմվում է ՀՀ կառավարության կողմից՝ ՀՀ ՖՆ և մյուս գերատեսչությունների օժանդակությամբ:* *Ընդունվում է ԱԺ կողմից:*
Բյուջեի կատարման հաշվետվություններ	• *Կատարման հաշվետվությունները մշակվում և հրապարակվում են ամսական, եռամսյակային, կիսամյակային և տարեկան կտրվածքով: Ներկայացնում են բյուջետային հիմնական տեղեկատվության պլանային, ճշտված և փաստացի մակարդակները՝ ըստ համապատասխան ժամանակահատվածի:* *Մշակվում է ՀՀ ՖՆ կողմից:*
Պետական բյուջեի կատարման վերաբերյալ ՀՀ հաշվեքննիչ պալատի եզրակացություն	• *ՀՀ պետական բյուջեի միջոցների օգտագործման, ֆինանսական փաստաթղթերի վարման պահանջների կատարման և դրա արդյունքում ձևավորված հաշվետվությունների արժանահավատության վերաբերյալ եզրակացություն:* *Մշակվում է ՀՀ հաշվեքննիչ պալատի կողմից:*

ԲՅՈՒՋԵՏԱՅԻՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐՈՒՄ ՄԱՍՆԱԿՑԱՅՆՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՇՊ-Ի ՓՈՐՁԸ ՀՀ-ՈՒՄ

Ի՞նչ քայլեր է ձեռնարկել ՀՀ կառավարությունը՝ ՔՀԿ-ների բյուջետային գործընթացում մասնակցությունը և ՇՊ գործունեությունը խթանելու համար

ՀՀ Ֆինանսների նախարարություն

ՀՀ ՖՆ-ը ներդրել է «Քաղաքացու բյուջե» գործիքը, որով փորձ է արվում բյուջեն դարձնել առավել հասկանալի:

Այն ենթադրում է կառավարության ծրագրերը և դրանց ակնկալվող արդյունքները նկարագրող պարզ փաստաթուղթ: Այս գործիքը, ճիշտ կիրառման արդյունքում, հանդիսանում է տեղեկատվական հենք՝ հանրային մասնակցության ընդլայնման համար:

Որո՞նք են հայաստանյան ՔՀԿ-ների բյուջետային ՇՊ-ի փորձերը

Տնտեսական զարգացման և հետազոտությունների կենտրոն

«Քաղաքացու բյուջեի» առաջին նախագիծը մշակվել է ՏԶՀԿ-ի կողմից՝ ՀՀ ՖՆ-ի պատվիրակմամբ: Գործողությունը նպատակ է ունեցել

բավարարել տարիներ շարունակ ՏԶՀԿ-ի և ոլորտում ակտիվ այլ հասարակական կառույցների կողմից բարձրաձայնվող անհամաձայնությունները՝ նախկինում ՖՆ-ի կողմից թողարկվող «Համառոտ բյուջե» փաստաթղթի վերաբերյալ, այն շտկել, համապատասխանեցնել քաղաքացիական հասարակության և ծրագրային բյուջետավորման պահանջներին: Հաջորդող տարիներին ՀՀ ՖՆ-ը շարունակեց կիրառել նույն ձևաչափը:

Ընդհանուր առմամբ, ՏԶՀԿ-ն մեծ դերակատարում ունի Հայաստանում բյուջետային տեղեկատվության պարզեցման պրակտիկայում: Դեռևս 2005 թվականից ՏԶՀԿ-ը պարբերաբար իրականացրել է տարբեր ոլորտների, մասնավորապես՝ սոցիալական պաշտպանության, առողջապահության, կրթության, գյուղատնտեսության ոլորտների պետական բյուջեների պարզեցումներ, ինչպես նաև իրականացվող քաղաքականությունների և առանձին բյուջետային ծրագրերի մոնիթորինգ և գնահատում:

Գնահատումների արդյունքները էական ազդեցություն են ունեցել բյուջետային այնպիսի ծրագրերի շահառուների վրա, ինչպիսիք են՝ տնային տնտեսության կենսամակարդակի բարձրացմանն ուղղված նպաստները՝ հանգեցնելով անապահովության գնահատման բանաձևի փոփոխությանը, տնային պայմաններում տարեցների խնամքի ծառայությունները՝ հանգեցնելով առավել խոցելի շահառուների ընդգրկման հաշվառման և ցուցանիշների սահմանմանը, առաջնային առողջապահության ծառայությունները՝ խոչընդոտելով առանձին ծառայությունների մասով ծախսերի կրճատմանը, գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայությունները՝ քննարկումների դաշտ բերելով գյուղատնտեսության աջակցության մարզային կենտրոնների արդյունավետության հարցեր և այլն:

Կարևորելով բյուջետային գործընթացում մասնակցային մեխանիզմների ներդրումը և այդ դրանում ՔՀԿ-ների մասնակցության անհրաժեշտությունն ու նրանց կողմից փաստահեն ՇՊ-ի իրականացումը, 2018-2019 թթ. ԻՀԱ-ն առաջարկ էր ներկայացրել ՀՀ ՖՆ-ին առ այն, որ հաջորդող տարիներին բյուջետային գործընթաց սկսելու մասին ՀՀ վարչապետի որոշումներով նախատեսվող աշխատանքների ժամանակացույցերում նախատեսվի առանձին դրույթ, որով ոլորտային ՔՀԿ-ների ներգրավումը բյուջետային հայտերը կազմելու գործընթացում (նախքան հայտերը ՖՆ ուղարկելը) կկրի պարտադիր բնույթ: Առաջարկը ընդունվեց: Արդյունքում, յուրաքանչյուր տարի ՀՀ վարչապետի կողմից ընդունվում է համապատասխան որոշումը և ՔՀԿ-ների հետ քննարկումների կազմակերպումը դարձել է պարտադիր պայման: Այս որոշումը միայն 2019 թվականին ապահովեց ՔՀԿ-ների բարձր մասնակցայնություն: Գործընթացը համակարգում էր ԻՀԱ-ն: Ոլորտային ՔՀԿ-ների մասնակցությամբ կազմակերպվեց ավելի քան 20 հանրային քննարկում տարբեր պետական կառավարման և ՏԻՄ-երի հետ:

Կարճ ժամանակում ունեցած պրակտիկան տանում էր նրան, որ ՔՀԿ-ների տեղական իշխանության մարմինների հետ մշակում էին Քաղաքացու բյուջեի նախագիծ: Այս մասով հարկ է նաև նշել, որ առանձին համայնքի բնակիչների համար նախատեսված չեն մասնակցային բյուջետավորման հնարավորություններ, որոնք կապահովեն համայնքի բյուջետային գործընթացում քաղաքացիների մասնակցությունը:

Միջազգային բյուջետային գործընկերություն և «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ հակակոռուպցիոն կենտրոն» ՀԿ

ՄԲԳ-ը և «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ հակակոռուպցիոն կենտրոն» ՀԿ-ը իրականացրել են Բաց բյուջեների 2021 թվականի հետազոտություն: ԲԲՀ-ը համեմատական և փաստերի վրա հիմնված հետազոտական գործիքն է, որն օգտագործում է միջազգայնորեն ընդունված չափանիշները՝ գնահատելու պետական բյուջեի վերաբերյալ տեղեկատվությունը, պետական բյուջեի բյուջետային գործընթացում մասնակցելու հանրությանն ընձեռնված օրենքներով և այլ իրավական ակտերով սահմանված հնարավորությունները և բյուջետային գործընթացում բյուջեի վերահսկողություն իրականացնող մարմինների (օրենսդիր իշխանություն և ազգային հաշվեքննիչ հաստատություն) դերը: Ըստ հետազոտության արդյունքների՝ բյուջեի վերաբաշխման նկատմամբ բավարար վերահսկողություն չէր կատարվել:

ԲՅՈՒՋԵՏԱՅԻՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ՇՊ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐԸ ՔՀԿ-ՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ

Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում բյուջետային ՇՊ պլանը

Բյուջետային գործընթացի ՇՊ պլանը ՔՀԿ-ի (ՔՀԿ-ների ցանցերի) կողմից մշակած գործողությունների փունջ է, որոնց հաջորդական իրականացումը օգնում է իրականացնել թիրախային ջատագովություն և հասնել հետապնդած նպատակին: Հատկապես ուշադրություն պետք է դարձնել ՇՊ պլանի մշակման և ընդունման գործընթացին, քանի որ այս պլանով նախանշվում են այն հիմնական ուղենիշներն ու գործիքները, որոնց օգնությամբ պետք է նվաճել ցանկալի արդյունքը: Ըստ այդմ, ՇՊ պլանը մշակվում է համախոհների և փորձագետների լայն ընդգրկվածությամբ՝ հստակ սահմանելով նաև կոնկրետ գործողությունների կատարման համար ժամկետներ և պատասխանատու անձանց:

ՇՊ-ի ներքո գործողությունների իրականացումը պայմանականորեն բաժանում ենք չորս փուլի:

1

Ոլորտային քաղաքականության (ըստ անհրաժեշտության ներառելով նաև կարգավորիչ իրավական շրջանակը) և պրակտիկայում առկա խնդիրների վեր հանում (բացահայտում):

2

Վեր հանված խնդիրը որոշում կայացնող սուբյեկտների օրակարգում ընդգրկում:

3

Վեր հանված խնդրին լուծումներ գտնելուն ուղղված միջոցառումների կատարում:

4

Վեր հանված խնդրին և դրա լուծմանը աջակցելու գործընթաց:

1-ին փուլում կիրառվող գործիքներից են՝

- ՔՀԿ-ների, անհատ փորձագետների, մասնագետների և քաղաքացիների անդամակցությամբ (մասնակցությամբ) ցանցերի ստեղծումը և գործարկումը:
- Բյուջեների և դրանց կատարողականների շուրջ հասարակական մշտադիտարկման իրականացումը:
- Փաստահեն հանրային քաղաքականությունների մշակումը:

2-րդ,3-րդ 4-րդ փուլերում կիրառվող գործիքները

- Պետական մարմինների և ՏԻՄ-երի հետ կառուցողական երկխոսության իրականացումը, որը ներառում է նաև հանրային և փորձագիտական քննարկումների և աշխատաժողովների կազմակերպում, թիրախային լսարանի հետ արդյունավետ հաղորդակցության իրականացում:

Այս տեսանկյունից, կարևոր է մշակել հաղորդակցության պլան բոլոր թիրախային խմբերի համար՝ պետական մարմիններ և ՏԻՄ-եր, ՔՀԿ-ներ, ցանցեր, անհատ փորձագետներ և հանրությունը՝ լայն իմաստով:
Պետք է նաև նկատի ունենալ, որ այս փուլերի հաջող կատարումը ենթադրում է ոչ միայն հանրային քաղաքականության վրա ներազդում, այլ նախ և առաջ՝ հանրության կարծիքի վրա ազդեցություն ունենալ: ՇՊ-ը հասարակական փոփոխություններ ենթադրող գործընթաց է, որն իր ազդեցությունն է թողնում գործընթացների, հասարակական հարաբերությունների և իշխող ուժերի վրա:
Այսպիսով, նպատակին հասնելու համար ՇՊ-ը պահանջում է ջանքերի և ներուժի համակարգում և համադրում (համախմբում), ռազմավարական մտածողություն և մոտեցում, տեղեկատվություն ոլորտային իրավական կարգավորումների և առկա խնդիրների ու թերացումների մասին, ինչպես նաև՝ արդյունավետ հաղորդակցություն բոլոր դերակատարների հետ:

Ի՞նչ է նշանակում ՇՊ-ի հիմնական լսարանի հատկորոշում

ՇՊ-ի հաջողության գրավականներից է՝ մեր հիմնական լսարանի (թիրախային խմբերի) հատկորոշումը: Այս լսարանը կարող ներառել այնպիսի սուբյեկտների, որոնք ուղղակի և անուղղակի կերպով ներգրավված են թիրախային ոլորտում: Այդպիսիք, կարող են լինել ոլորտային նախարարությունները և այլ գերատեսչությունները, ոլորտային ՔՀԿ-ները և ցանցերը, հանրության կոնկրետ խմբերը (կենսաթոշակառուները, երիտասարդները, արվեստագետները): Ըստ էության մեր թիրախային լսարանը դա այն շրջանակն է, ում վրա ազդելու են ՇՊ-ի արդյունքում կատարված փոփոխությունները և ովքեր պատասխանատու են այդ փոփոխությունների կատարման համար:

ՇՊ իրականացնելու գործիքները բավականին տարբեր են: Ստորև ներկայացվում են ՇՊ-ի իրականացման հիմնական գործիքները, որոնք ՔՀԿ-ներին օգնում է շարժվել դեպի իրենց նպատակ:

Ինչպե՞ս կարող են ցանցերը նպաստել ՇՊ-ի իրականացմանը

Կոնկրետ հիմնախնդրի շուրջ որոշումների կայացման գործընթացի վրա ազդելու նպատակով ՔՀԿ-ները, անհատ փորձագետները, մասնագետները և քաղաքացիները համախմբում են իրենց ներուժը, ստեղծում են մեկ միասնական ոչ ֆորմալ միավորում և սկսում են ջատագովել կոնկրետ հիմնախնդիրների լուծումը: Ոչ ֆորմալ միավորումները ունեն տարբեր անվանումներ:

կոալիցիա	ցանց	նախաձեռնողական խումբ	հանձնաժողով
հանձնախումբ	կոնսորցիում	դաշինք	աշխատանքային խումբ

Այս տեսակ ցանցը (միավորումը), որպես կանոն, չի ստանում պետական գրանցում և գործում է այնքան ժամանակ, քանի դեռ կոնկրետ հիմնախնդիրը լուծված չէ: Լինում են նաև ավելի գլոբալ խնդիրների լուծման համար ստեղծված ցանցեր, ինչպիսիք ենք օրինակ՝ Հայաստանի գյուղատնտեսական դաշինքը, Հայաստանի ՔՀԿ-ների հակակոռուպցիոն ցանցը, Երեխաների պաշտպանության ցանցը, Ընդդեմ կանանց նկատմամբ բռնության կոալիցիան, Ներառական իրավական բարեփոխումների կոալիցիան: Սրանք բոլորը ոլորտային ցանցեր են և նրանց հիմնական նպատակը վեր հանել, լուծել, աջակցել և ջատագովել թիրախային ոլորտներում առկա խնդիրներն ու դրանց լուծումը:

Ինչպե՞ս ստեղծել ցանց

Ցանցի ստեղծման իրավաբանական հիմքը մեկ միասնական փաստաթուղթն է, որ ստորագրվում է հիմնադիրների կողմից: Միասնական փաստաթղթում նախանշվում են ցանցի հիմնական նպատակները, գործունության ոլորտը, համագործակցության սկզբունքները, կառավարման կարգը և այլ հիմնարար կարգավորումներ: Այդ փաստաթղթի օրինակներից են՝

Որո՞նք են ՇՊ-ի գործընթացին աջակցելու մեթոդները

Բյուջետային գործընթացում ցանցը կարող է աջակցել ՇՊ-ի գործընթացին՝ հետևյալ մեթոդներով.

- հավաքական գործողություններ՝ բյուջետային ՇՊ իրականացնելու նպատակով
- ներուժի համատեղում, մեկ միասնական մոտեցման որդեգրում և ռեսուրսների տնտեսում
- լրացուցիչ ռեսուրսներին հասանելիություն
- տեղեկատվության տարածում
- աշխարհագրական տարածման մեծացում
- անդամ կազմակերպությունների համագործակցության խթանում

Որո՞նք են ցանցի հիմնադրման նախապայմանները

- Միայնակ գործելը և ՇՊ իրականացնելը բարդ, ծախսատար և ժամանակատար գործընթաց է:
- Ռեսուրսները բավարար չեն (մարդկային, ֆինանսական, տեխնիկական):
- Ընդլայնվում է ազդեցության մակարդակն ու չափսերը:
- Իրականացվում է համատեղ ՇՊ:

Որո՞նք են ցանցի հիմնադրման և գործարկման փուլերը

Ցանցի հիմնադրման և գործարկման համար անհրաժեշտ են մի քանի պարզ քայլեր:

Առաջին, ՔՀԿ-ները պետք է սահմանեն այն հիմնական խնդիրը և նպատակը, որի համար ցանկանում են միավորել ուժերը և իրականացնել հատկորոշած հիմնախնդրի լուծմանն ուղղված համատեղ ՇՊ:

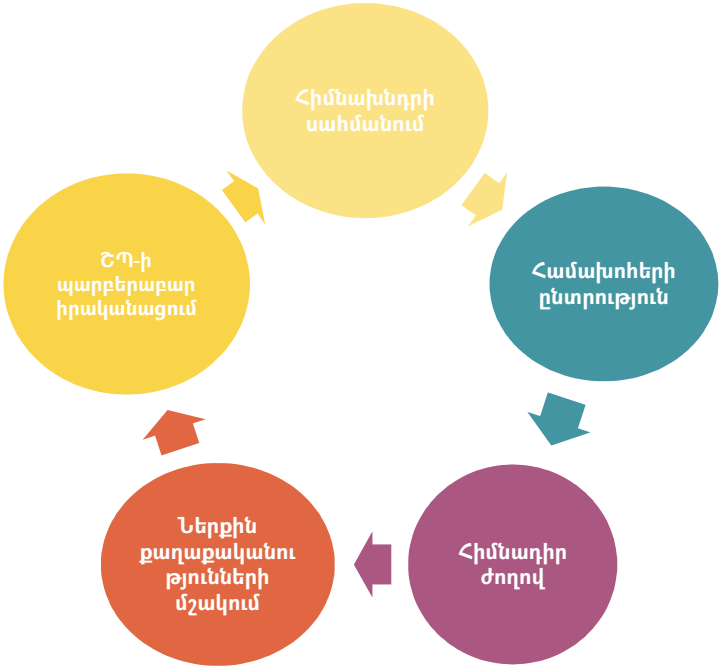
Երկրորդ, խնդրի լուծման համար ցանցի անդամները մշակում են համախոհների շրջանակը: Վերջիններս այն սուբյեկտներն են, որոնք կօժանդակեն ցանցին լուծել այն խնդիրը կամ հնարավորինս աջակցել խնդրի լուծմանը, որի համար հիմնադրվել է ցանցը: Այդ սուբյեկտների կազմում կարող են լինել որոշում կայացնող իրավասու մարմինները, անկախ փորձագետները, ՔՀԿ-ների այլ ցանցեր կամ նախաձեռնողական խմբեր, ակտիվ քաղաքացիներ և այլն:

Երրորդ, ցանցի նախաձեռնողները գումարում են հիմնադիր ժողով և հիմնադրում են ցանցը: Ցանցի հիմնադրման նպատակով նախաձեռնողները ստորագրում են մեկ միասնական փաստաթուղթ, որի շրջանակներում նախանշվում են ցանցի հիմնական նպատակները, գործունության ոլորտը, համագործակցության սկզբունքները, կառավարման կարգը և այլ հիմնարար կարգավորումներ (օրինակ՝ հուշագիր, հռչակագիր և այլն):

Չորրորդ, հիմնադրմանը հաջորդում է ներքին քաղաքականությունների մշակումը, որոնք բխում են հիմնադրման փաստաթղթից և կոչված են ապահովելու հիմնադրման փաստաթղթում նշված խնդիրների լուծումը և նպատակների նվաճումը, ցանցի անդամների վարքականոնները, արտաքին համագործակցության իրականացման կարգը և այլն: Ներքին քաղաքականության օրինակներից է՝ ռազմավարական պլանը, զարգացման պլանը, էթիկայի կանոնները, ՇՊ-ի իրականացման պլանը, հաղորդակցության պլանը, ֆինանսական կայունության պլանը և այլն:

Հինգերորդ, ՇՊ-ի պարբերաբար իրականացում: Այս գործընթացը կատարվում է ռազմավարական և ՇՊ-ի պլանների հիման վրա: Այս երկու փաստաթղթերը փոխկապակցված են միմյանց հետ, քանի որ ենթադրվում է, որ բյուջետային գործընթացներին մասնակցությունը և ոլորտային ՇՊ-ն հանդիսանում է առանձին ռազմավարական նպատակ, որի ուղղությամբ ցանցը համախմբել է իր ջանքերը և անհրաժեշտ ռեսուրսները հանտորոշած խնդիրը լուծելու և ցանկալի արդյունքը նվաճելու նպատակով:

Կոալիցիայի հիմնադրման և գործարկման փուլերը



Ի՞նչ է իրենից ներկայացում բյուջեի և դրա կատարողականների հասարակական մշտադիտարկումը

ՔՀԿ-ների (ՔՀԿ-ների ցանցերի) կողմից պետական (համայնքային) բյուջեի մշտադիտարկման նպատակն է՝ բարձրացնել հանրային (համայնքային) ֆինանսների հաշվետվողականությունն ու թափանցիկությունը՝ ուժեղացնելով ՔՀԿ-ի դերն ու ձայնը հանրային (համայնքային) ֆինանսների ոլորտում: Մշտադիտարկելով հանրային ֆինանսների կառավարումը, հնարավորություն կընձեռնվի վեր հանել ոլորտում առկա խնդիրները, այդ թվում՝ ոչ արդյունավետ ծախսերն ու շեղումները, և վերլուծությունների արդյունքում ներկայացնել փաստարկված առաջարկություններ ոլորտային քաղաքականությունը լավարկելու նպատակով:

Իրականացվող վերլուծությունները հատուկ նպատակ ունեն փոխելու իրավիճակը, այլ ոչ թե պարզապես նկարագրել այն: Մշտադիտարկման արդյունքները ելակետ են հետագա գործողությունների համար, որոնք պետք է հանգեցնեն հետազոտվող իրավիճակի փոփոխությանը: Իսկ ահա շարունակական մշտադիտարկումը հնարավորությունը կտա մշտապես ուշադրության կենտրոնում պահել հանրային ֆինանսների կառավարման ոլորտային քաղաքականությունը և հասկանալ՝ արդյո՞ք ներկայացված առաջարկությունները ընդունվել են, թե՞ ոչ: Առհասարակ, հասարակական ազդեցության տեսանկյունից հաջողված է համարվում այն պրակտիկան, երբ հասարակական մշտադիտարկում իրականացնում են իրավասու մարմինների կողմից ներկայացված կատարողականի հաշվետվությունների շուրջ՝ նույն պարբերաշրջանով, ինչ հիշյալ հաշվետվություններն են մշակվում և հրապարակվում: Օրինակ՝ բյուջեի կատարման հաշվետվությունները մշակվում են ՀՀ ՖՆ-ի կողմից և դրանք հրապարակվում են ամսական, եռամսյակային,

կիսամյակային և տարեկան կտրվածքով: Հետևապես, առավել արդյունավետ և արդյունքահեն կլինի, եթե ՔՀԿ-ը կամ ցանցը մշտադիտարկում իրականացնի հենց այս ժամանակային կտրվածքներով՝ ներկայացնելով ՖՆ-ի հրապարակած կատարողականի հաշվետվությանը այլընտրանքային և անկախ հաշվետվություն (մշտադիտարկման զեկույց): Իհարկե, նկատի ունենալով ՔՀԿ-ի (ցանցի) սահմանափակ ռեսուրսները, ապա արդյունքի և ազդեցության տեսանկյունից գնահատումը առնվազն խորհուրդ է տրվում իրականացնել կիսամյակային և տարեկան կտրվածքով:

Ի՞նչ է իրենից ներկայացում բյուջեի վերաբերյալ փաստահեն հանրային քաղաքականությունների մշակումը

Այս գործիքը փոխկապակցված է բյուջեի և դրա կատարողականների հասարակական մշտադիտարկման հետ: 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 փոփոխություններին միտված փաստարկված առաջարկություններ:

ՔՀԿ-ները կամ ցանցերը պետական կառավարման մարմինների կամ ՏԻՄ-երի հետ իրենց աշխատանքը, հարաբերությունները կառուցելիս պետք է նպատակ ունենան նպաստել, հասնել իրավիճակի փոփոխությունների, բարելավումների և զարգացման: Դրա համար, նրանք պետք է ոչ միայն քննադատեն իրավիճակը, պատկան մարմինների աշխատանքը, այլ նրանց ներկայացնեն հստակ, իրական և փաստարկված առաջարկություններ:

Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում պետական կառավարման մարմինների և ՏԻՄ-երի հետ կառուցողական երկխոսության իրականացումը

ՇՊ-ի տեսանկյունից շատ կարևոր է ունենալ կայուն և կառուցողական երկխոսությունը պետական կառավարման մարմինների և ՏԻՄ-երի հետ: Հետևապես, ՔՀԿ-ը կամ ցանցը պետք է իր գործողություններով ձգտի այդ հարաբերությունների հաստատմանը և կայուն համագործակցության ստեղծմանը: Այս նախապայմանների բացակայության պարագայում գրեթե անհնար է լուծել հանրային նշանակության խնդիրները: ՔՀԿ-ը (ցանցը) կարող է հանդես գալ բյուջեի վերաբերյալ կարևոր, արդիական և հանրօգուտ նախաձեռնություններով, որոնք սակայն կարող են իրականություն չդառնալ, եթե կառույցը այդ ուղղությամբ կառուցողական եղանակով չի համագործակցում որոշում կայացնող պատկան մարմինների հետ: Ընդ որում, շատ կարևոր է, որ որևէ խնդիր բարձրաձայնելիս, հեղինակները մասնագիտորեն և խորությամբ տիրապետեն այդ հարցին, փաստարկեն իրենց մոտեցումները, հանդես գան խնդիրը լուծելուն միտված առաջարկով: Այս գործիքի կիրառումը ենթադրում է հանրային և փորձագիտական քննարկումների և աշխատաժողովների կազմակերպում: Դրա հետ մեկտեղ, ՔՀԿ-ը (ցանցը) պետք է պահպանի իր անկախության սկզբունքներն ու չեզոքությունը որպեսզի հանրության աչքերում չնույնացվի պետական կառավարման մարմինների և ՏԻՄ-երի կամ քաղաքական ուժերի հետ:

Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում հանրության հետ արդյունավետ հաղորդակցության պլանը

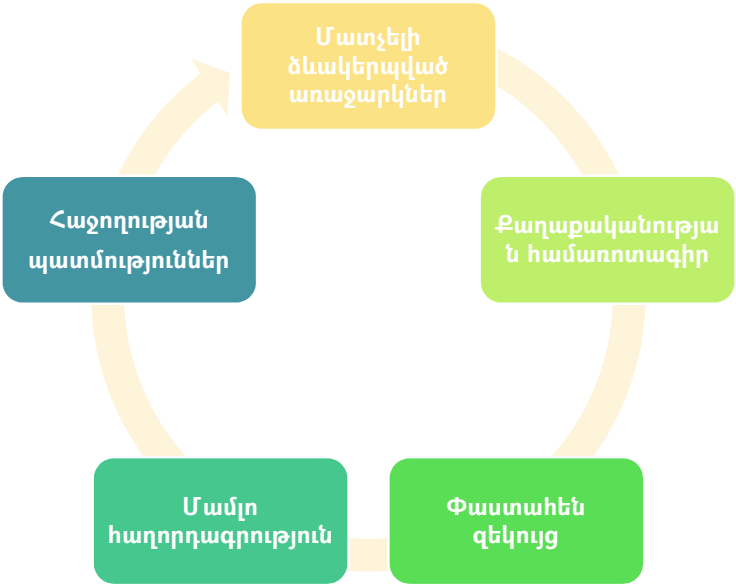
Խոսելով բյուջետային ՇՊ-ի մասին, ոչ պակաս կարևոր նշանակություն ունի գաղափարի կամ փաստարկված առաջարկի շուրջ արդյունավետ հաղորդակցության

պլանի մշակումը, որի գրագետ կիրառման արդյունքում կավելանան նաև համախոհների թիվը:

ՔՀԿ-ը (ցանցը) պետք է մշակի (վերանայի) իր հաղորդակցության պլանը, որը հիմնվում է կազմակերպության ռազմավարական նպատակների, զարգացման պլանի ու խնդիրների վրա՝ առաջնորդվելով կարիքների գնահատման արդյունքների, այդ թվում՝ ՇՊ-ի իրականացման, և փաստացի հնարավորությունների վրա:

Հաղորդակցության պլանը պետք է ներառի հաղորդակցության նպատակները, թիրախային լսարանները, առանցքային ուղերձները, հաղորդակցության գործիքները և ակնկալվող արդյունքները: Առանցքային ուղերձները, հաղորդակցության գործիքները պետք է լինեն համառոտ և իմաստալից, թիրախային լսարանի համար մատչելի և հասկանալի լեզվով (հնարավորինս խուսափելով մասնագիտական եզրույթներից):

Հաղորդակցության օրինակներ



ՇՊ ԻՐԱԿԱՆԱՑՆԵԼՈՒ ՀԱՄԱՐ ՔՀԿ-ՆԵՐԻ ՀԱՐԱԿԻՑ ԿԱՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Ինչո՞ւ է կարևոր զարգացնել ՔՀԿ-ների հարակից կարողությունները

Երբ ՔՀԿ-ը կամ ցանցը նպատակ է ունի իրականացնել բյուջետային գործընթացի փաստահեն ՇՊ, ապա միայն բյուջե կարդալը և վերլուծելը դեռևս բավարար չէ: Մասնավորապես, հարկավոր է տիրապետել այնպիսի հմտությունների, ինչպիսիք են՝ ռազմավարական մտածողությունը՝ սահմանելով հստակ մոտեցումներ և առաջնահերթություններ:

Հաջորդիվ, իրական ազդեցություն ունենալու համար ՔՀԿ-ը (կոալիցիան) պետք է ուժեղացնի իր ներքին ենթահամակարգը, ֆոկուս անելով հետևյալ չորսի վրա.

Ի՞նչ է ռազմավարական պլանը և ինչո՞ւ է այն կարևոր

Ռազմավարական պլանը համարվում է ՔՀԿ-ի (ցանցի) գործունեության ուղենիշային փաստաթուղթը՝ հիմնական քաղաքականությունը: Ռազմավարական պլանի նպատակը ՔՀԿ-ի առաջիկա մի քանի տարիների (սովորաբար 3-5 տարի) գործունեության ուղղությունների առաջնահերթությունների որոշումն է, դրանից բխող նպատակների (սովորաբար 2-4 նպատակ) սահմանումն ու դրանք նվաճելու պլանավորումը՝ ներառյալ խնդիրները, գործողություններն ու ակնկալվող արդյունքները՝ իրենց շահառուներին և շահակիցներին ներկայացնելու համար: Ռազմավարական պլանը ՔՀԿ-ին թույլ է տալիս հստակ կերպով պատկերացնել ապագայի տեսլականն ու առաքելությունը, կրել արժեքներ և չշեղվել ռազմավարական ուղղուց և դրանց համապատասխան մշակել ներքին քաղաքականություններ, այդ թվում նաև՝ ՇՊ-ի պլան:

Բյուջետային գործընթացներին մասնակցությունը և այս ոլորտում փաստահեն ՇՊ-ը կարող է հանդիսանալ առանձին ռազմավարական նպատակ, որի ուղղությամբ ՔՀԿ-ը (ցանցը) համախմբում է իր ջանքերը և անհրաժեշտ ռեսուրսները (այդ թվում ապահովում է սիներգիաներ ֆինանսական կայունության և հայթայթման պլանի հետ)՝ համապատասխան արդյունքը նվաճելու նպատակով:

Ինչո՞ւ է կարևոր ներդնել ինքնագնահատման գործիքներ

ՇՊ-ի իրականացման գործընթացում կարևոր է, որ ՔՀԿ-ները (ցանցերը) խորությամբ հասկանան, թե որոնք են իրենց խոցելի, և հետևապես՝ լրացուցիչ ուշադրության արժանի ենթահամակարգերը: Այս հարցում միջազգային և հայաստանյան պրակտիկայում ընդունված գործիքներից է ինքնագնահատումը: Այն իրենից ներկայացնում 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 միջոցառումները: Օրինակ՝ վեր հանված թույլ ենթահամակարգերից կարող է լինել մարդկային ռեսուրները, ծրագրերը և ծառայությունները, ֆինանսական միջոցների կառավարումը, արտաքին հարաբերությունները, որոնք պետք է հստակ գործողություններով ուժեղացվեն և նպաստեն ռազմավարական նպատակների իրականացմանը:

Ինչո՞ւ է հարկավոր ուժեղացնել ՔՀԿ-ի (ցանցի) «Մարդկային ռեսուրսներ» ենթահամակարգը

Մարդկային ռեսուրսները այն անձանց թիմն է, որոնք պատասխանատու են ՇՊ-ի իրականացման համար: Ընդ որում, այդ անձինք շատ տարբեր մասնագետներ են. իրավաբան, սոցիոլոգ, հետազոտող, վերլուծաբան, ֆինանսիստ, տնտեսագետ, հաղորդակցության մասնագետ և այլն: Այս մասնագիտական դասակարգումները առկա են նաև պետական մարմիններում և ՏԻՄ-երում, իսկ պրակտիկայում շատ են այն դեպքերը, երբ ՔՀԿ-ը (ցանցը) որևէ առաջարկով դիմում է իրավասու մարմնին, առաջինը երևույթը որ հանդիպում են, դա՝ ներկայացրած առաջարկություններին կանխակալ բացասաբար վերաբերելն է և դրանց հակափաստարկներ ներկայացնելը: Հետևապես՝ որոշում կայացնողի վրա տպավորություն թողնելու և ազդեցություն ունենալու համար, պետք է ունենալ ավելի ուժեղ և հմուտ մասնագետներ (փորձագետներ)՝ փաստահեն, գիտելիքահեն և համոզիչ փաստարկներ, անհրաժեշտության դեպքում՝ նաև հակափաստարկներ ներկայացնելու համար:

Ինչո՞ւ է հարկավոր ուժեղացնել ՔՀԿ-ի (ցանցի) «Ծրագրեր և ծառայություններ» ենթահամակարգը

ՇՊ-ի իրականացման գործընթացում ՔՀԿ-ի (ցանցի) կողմից իրականացվող ծրագրերը և ծառայությունները պետք է հավելյալ ռեսուրսներ տրամադրեն ՇՊ-ի արդյունքների ձեռքբերման համար: Հաճախ են դեպքերը, երբ ՔՀԿ-ը (ցանցը) ՇՊ-ը իրականացնում է հենց կոնկրետ ծրագրով կամ ծառայություններով նախատեսված վերջնական արդյունքների ձեռքբերման նպատակով: ՔՀԿ-ի կողմից ծրագրերի իրականացման և ծառայությունների մատուցման շրջանակը շատ ընդգրկուն է, ներառում է այնպիսի սոցիալական խմբեր, ինչպիսիք են՝ երեխաներ և երիտասարդություն, տարեցներ, սահմանափակ կարողություններ ունեցող անձինք, գյուղական բնակչություն: Այնուամենայնիվ, ծառայությունները չեն սահմանափակվում միայն թիրախային խմբերին աջակցության տրամադրմամբ: Դրանք նաև ընդգրկում են այնպիսի ծառայություններ, ինչպես օրինակ՝ հետազոտություն և վերլուծություն, մշտադիտարկում, իրազեկության բարձրացում և այլն: Այս ծրագրերի և ծառայությունների նպատակներն են՝ հասնել կոնկրետ ոլորտում կամ նաև՝ համայնքում պայմանների բարելավմանը կամ իրավիճակի փոփոխություններին: Հետևապես, այստեղ պետք է հիշել, որ ծրագրերի և ծառայությունների ամբողջական արդյունքների ձեռք բերման նպատակով իրականացվում է ՇՊ:

Ինչո՞ւ է հարկավոր ուժեղացնել ՔՀԿ-ի (ցանցի) «Ֆինանսական կայունություն» ենթահամակարգը

ՔՀԿ-ի (ցանցի) ֆինանսական կայունությունը հանդիսանում է ՔՀԿ- կայունության ամենախոցելի բաղադրիչը: Ներկայումս ՔՀԿ-ի (ցանցի) ֆինանսական աղբյուրները բազմազան և երկարաժամկետ չեն, շատ դեպքերում, դրանք հիմնված են միջազգային և արտասահմանյան դրամաշնորհային մեկ աղբյուրի

վրա: Ֆինանսական կայունությունն ապահովելու նպատակով պետք է ունենալ Ֆինանսական կայունության և հայթայթման պլան, որը կհանդիսանա կազմակերպության ֆինանսական կայունության գործողությունների ուղենիշն ու աշխատանքային ծրագիրը: Պլանը մշակվում է մեկ տարվա կտրվածքով, դրանում ներառվում են այնպիսի տեղեկություններ, որոնք վերաբերում են ՔՀԿ-ի (ցանցի) ներկա ֆինանսական վիճակին, ունեցած պարտավորություններին և ռազմավարական նպատակների համար սահմանված ռեսուրսներին: Եթե այդ տարվա ընթացքում ՔՀԿ-ը (ցանցը) ունի անհրաժեշտ ֆինանսական ռեսուրսներ, ապա պլանում ուրվագծվում են ֆինանսական կայունությունն ապահովելու հիմնական քայլերն ու ուղղությունները: Այս փաստաթուղթն է, որ ապահովում է ՔՀԿ-ի (ցանցի) առաքելության ու նպատակների իրականացումը, գործունեության անընդհատությունը և կայուն զարգացումը, ֆինանսական աղբյուրների բազմազանությունը, շուկայում ունեցած առանձնահատուկ դերի ամրագրումն ու ինքնաֆինանսավորման մեխանիզմները:

Ինչո՞ւ է հարկավոր ուժեղացնել ՔՀԿ-ի (ցանցի) «Արտաքին կապեր և հարաբերություններ» ենթահամակարգը

Արտաքին կապերն ու հարաբերությունը ընդգրկում է տարբեր խմբերի ներկայացուցիչների, այդ թվում նաև հանրային և տեղական իշխանություններից, ցանցերից, ՔՀԿ-ներից, ՋԼՄ-ներից, բիզնես ոլորտից, փորձագետներ՝ հաճախ որոշակի աշխարհագրական տարածքից: Այս շրջանակի սուբյեկտների հետ կայուն հարաբերություններ ունենալու նպատակով ՔՀԿ-ը (ցանցը) պետք է ձգտի կազմակերպության դրական իմիջի համակարգված ձևավորմանը (հասարակական կարծիքի ձևավորման), որի վերջնական նպատակը ՔՀԿ-ի (ցանցի) առաքելությունը հաջողությամբ իրականացնելն է: Այստեղ լրատվամիջոցների հետ կապերը այն մեթոդներն են, որոնց

միջոցով կազմակերպությունը մշտական հարաբերություններ է հաստատում հանրության հետ՝ նրանց ուշադրությունը և արձագանքը գրավելու համար այն իրավիճակներում, երբ կազմակերպության գործունեությունը պահանջում է լրատվամիջոցների լուսաբանում: