

Partnership for Good Governance



European Union

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Համայնքային ֆինանսական կառավարման գնահատում

Լևոն Բարխուդարյան

Երևան, 22 Նոյեմբերի

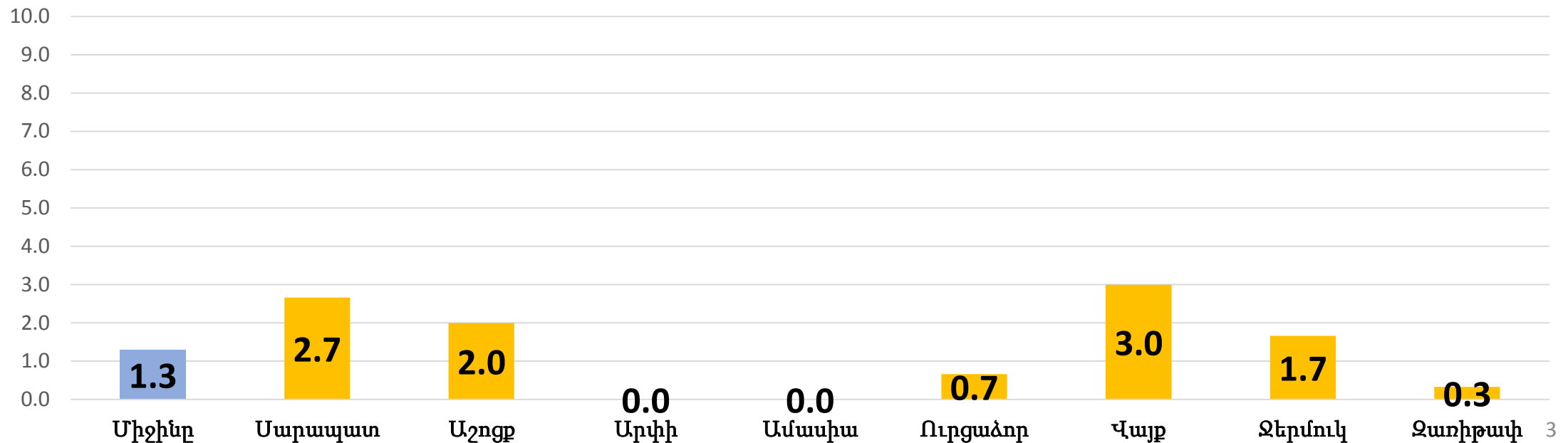
Գնահատման արդյունքները

Խելամիտ հարկային և բյուջետային պլանավորում

Բազմամյա բյուջեի ֆինանսական կառուցվածքը

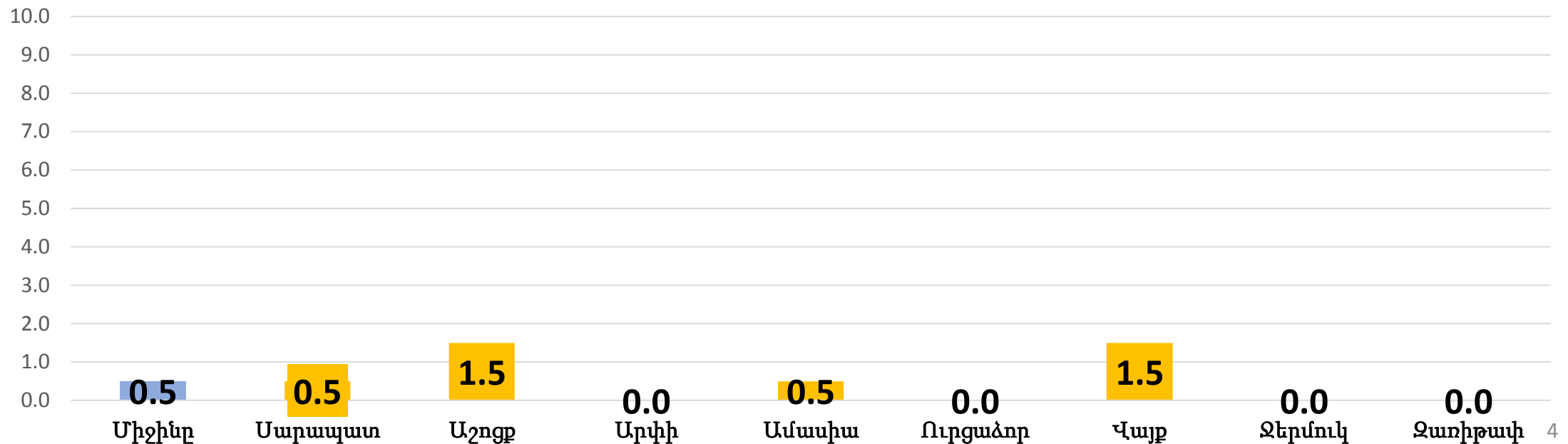
միջինը 1.3 միավոր

- ✓ Բյուջեն մշակված է միջնաժամկետ/ՀԶՀԾ տեղական քաղաքականության համապատասխան
- ✓ Տեղական քաղաքականության, ռազմավարությունների և բյուջետային հոդվածների միջև հստակ փոխկապակցվածությունը սահմանում է պատասխանատվություն
- ✓ Բյուջեի ընդհանուր առավելագույն ծավալի փոփոխությունը համապատասխանում է տեղական քաղաքականության նպատակներին



Բազմամյա բյուջեի ծրագրեր միջինը 0.5 միավոր

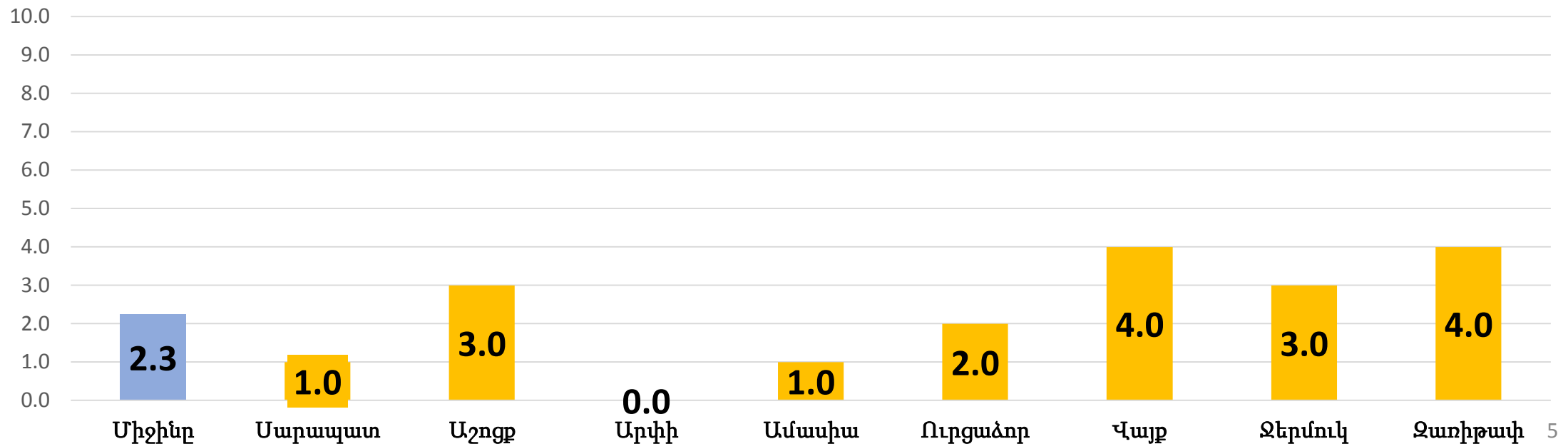
- ✓ Հավասարակշռված տարեկան բյուջեի պայման է հանդիսանում բազմամյա/ՀԶՀԾ ծրագիրը, որում սահմանված են ծառայության մակարդակներն ու ռեսուրսները:
- ✓ Բազմամյա ծրագիրը չի կրում ձևական բնույթ: Դրանում ներառվում են ֆինանսական բնույթի որոշումների հետևանքները:



Բյուջետային ռազմավարության քննարկում

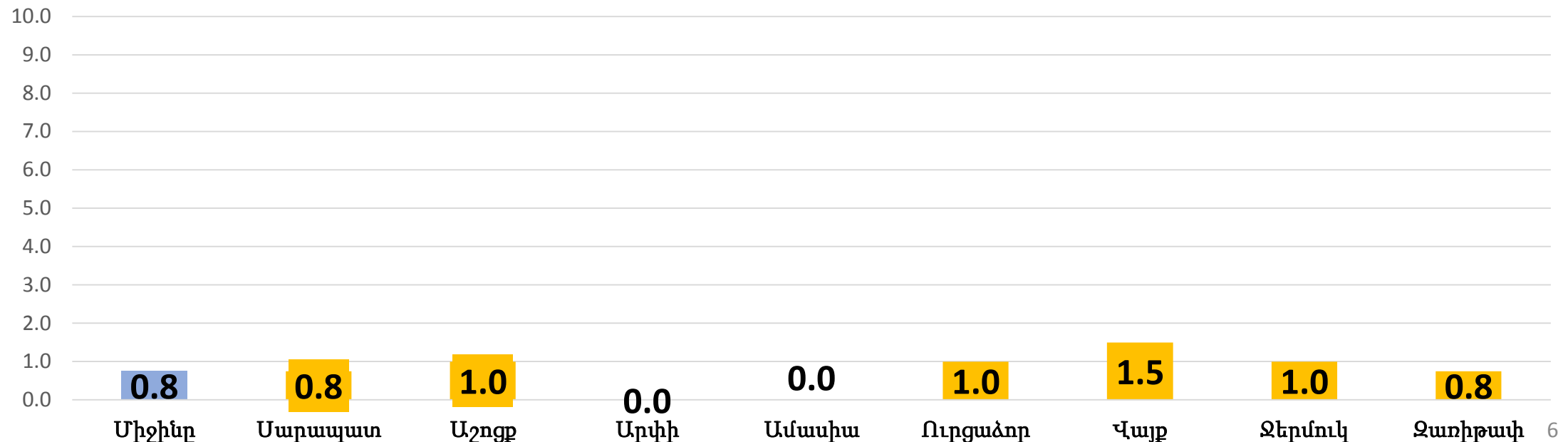
միջինը՝ 2.3 միավոր

- ✓ Բյուջետավարման առաջին փուլում պետք է իրականացվի բյուջեի և հարկաբյուջետային քաղաքականության նպատակների քննարկում և հաստատում



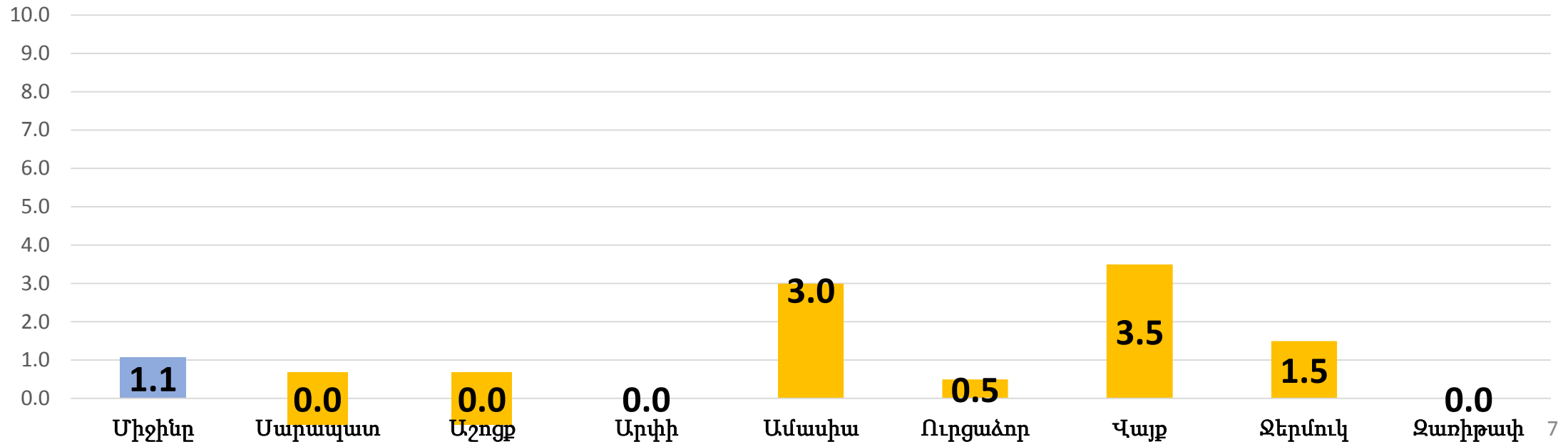
Բյուջեի նախապատրաստման գործընթացի տեխնիկական հնարավորությունները միջինը 0.8 միավոր

- ✓ Բյուջեի պատրաստմանը մասնակցում են տեղական փորձագետներ բոլոր ուղղություններով:
- ✓ Բյուջեի նախապատրաստումը ամենակարևոր գործիքն է ծառայությունների մատուցման տարբերակների քննարկման և լավագույնի ընտրման համար:
- ✓ Համեմատական վերլուծությունը օգտագործվում է նախկին ժամանակաշրջանների արդյունքների համեմատ հետագա փոփոխությունների հիմնավորման համար:
- ✓ Աշխատակիցների և փորձագետների ակտիվ մասնակցությունը ապահովում է գործընթացի թափանցիկությունը:



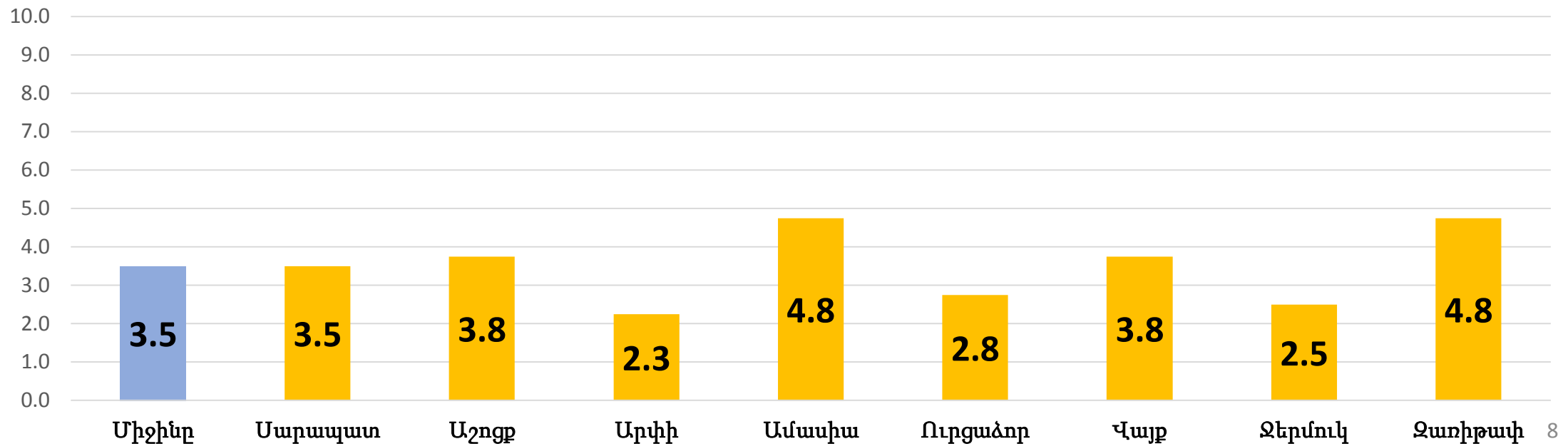
Վերլուծական տվյալները ապահովում են բյուջեի թափանցիկությունը միջինը՝ 1.1 միավոր

- ✓ Փոխկապակցված բյուջետային փաստաթղթերի համակարգը թույլ է տալիս ավելի լավ հասկանալ այն՝ ապահովելով տարբեր տեսակի տվյալներ:
- ✓ Վերլուծական գործիքները օգնում են ավելի լավ հասկանալ բյուջետային պլանավորման կարևորությունը:



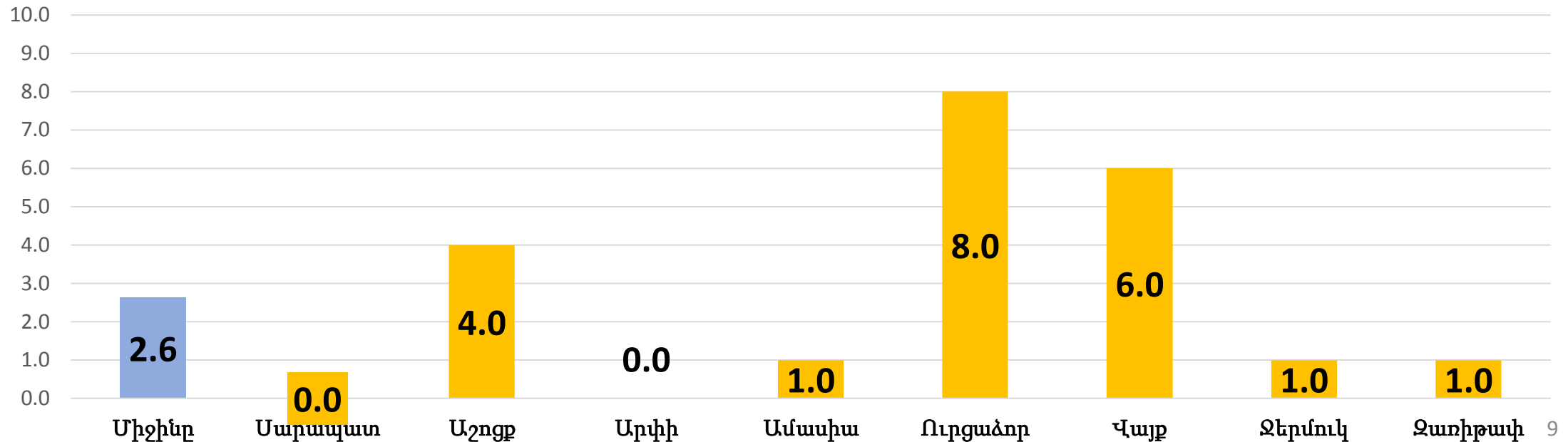
Ընտրովի մարմինների ներգրավվածություն միջինը՝ 3.5 միավոր

- ✓ Համայնքի ղեկավարի և ավագանու կողմից բյուջեի նպատակների ըմբռնման աստիճանը:
- ✓ Առկա են համապատասխան գործընթացներ.
 - հարցերի քննարկում
 - շահերի բախման անթույլատրելիություն, կոռուպցիայի դեմ պայքար:
- ✓ ՏԻՄ-ի ներկայացուցիչները գիտակցում են իրենց որոշումների հետևանքները և ազդեցությունը հետագայի վրա:



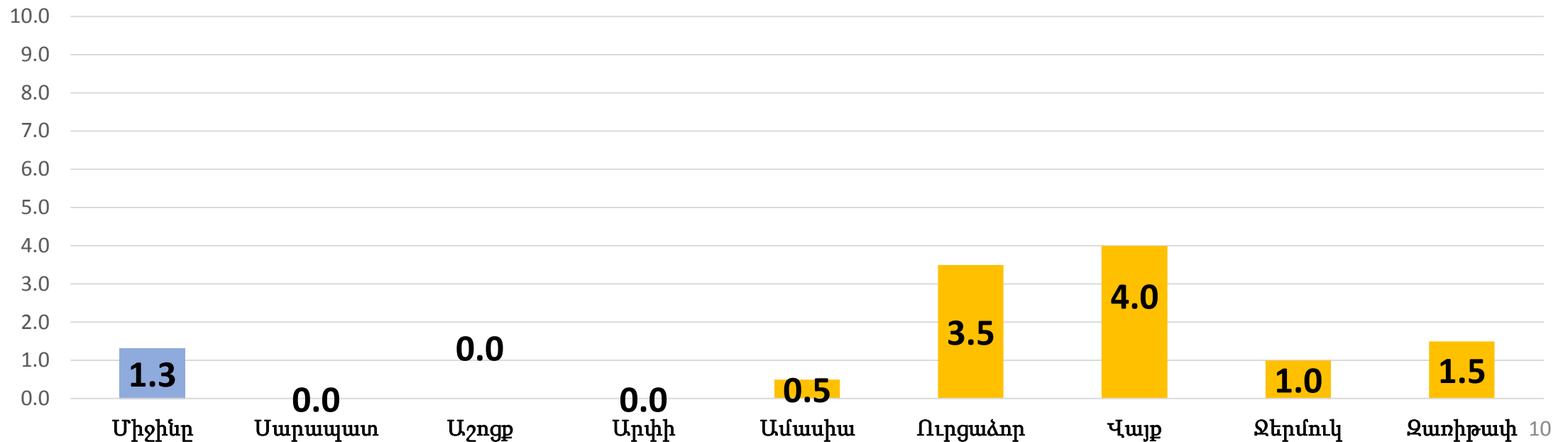
Խոշոր ներդրումային նախագծերի կամ այլ նշանակալի ծրագրերի առանձին քննարկում և հաստատում միջինը 2.6 միավոր

- ✓ Նշանակալի ներդրումային նախագծերը որոշելու գործընթացում բնակչության մասնակցությունը ապահովող գործընթացների առկայություն:



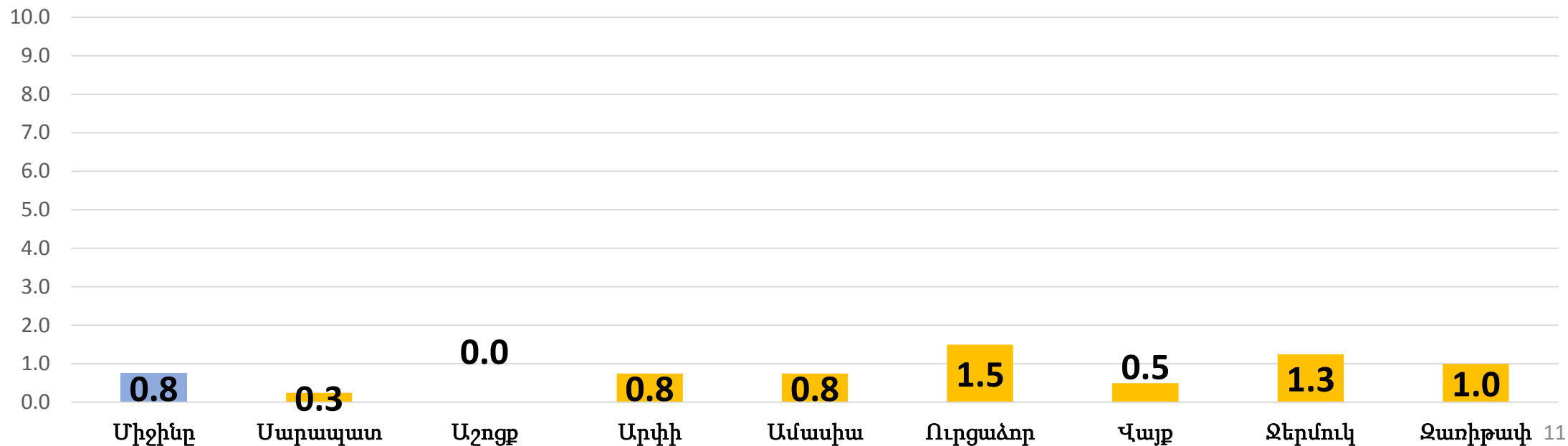
միջինը 1.3 միավոր

- ✓ Անցկացվում է բաց քննարկում, որի միջոցով ստացվում են բնակչության առաջարկները:
- ✓ Կանոնավոր կերպով անցկացվող խորհրդակցությունները ապահովում են ինքնավարություն:



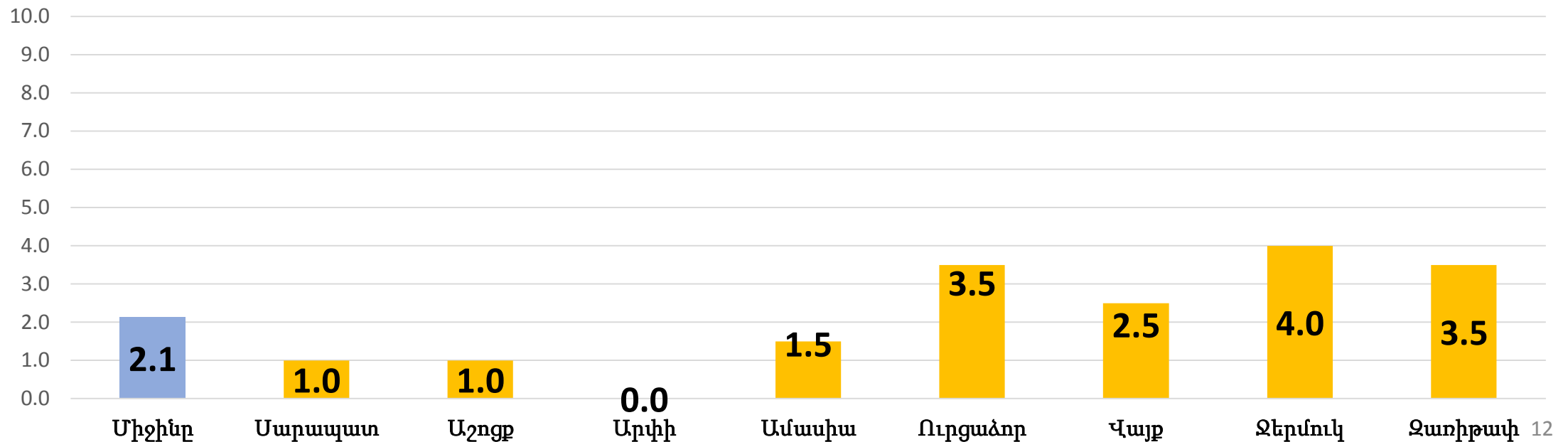
Բյուջեի վերաբերյալ փաստաթղթերի թափանցիկություն, հասանելիություն միջինը՝ 0.8 միավոր

- ✓ Թափանցիկությունը բարձրացնում է պատասխանատվության և բնակչության ներգրավվածության աստիճանը:
- ✓ Տեղեկատվություն, արձանագրություններ, հրապարակումներ համացանցում:
- ✓ Բուկլետներ, որտեղ ներկայացված են հիմնական նպատակները, տվյալները, գծանկարները:
- ✓ Բյուջեի հանրային քննարկում, բաց լսումներ:



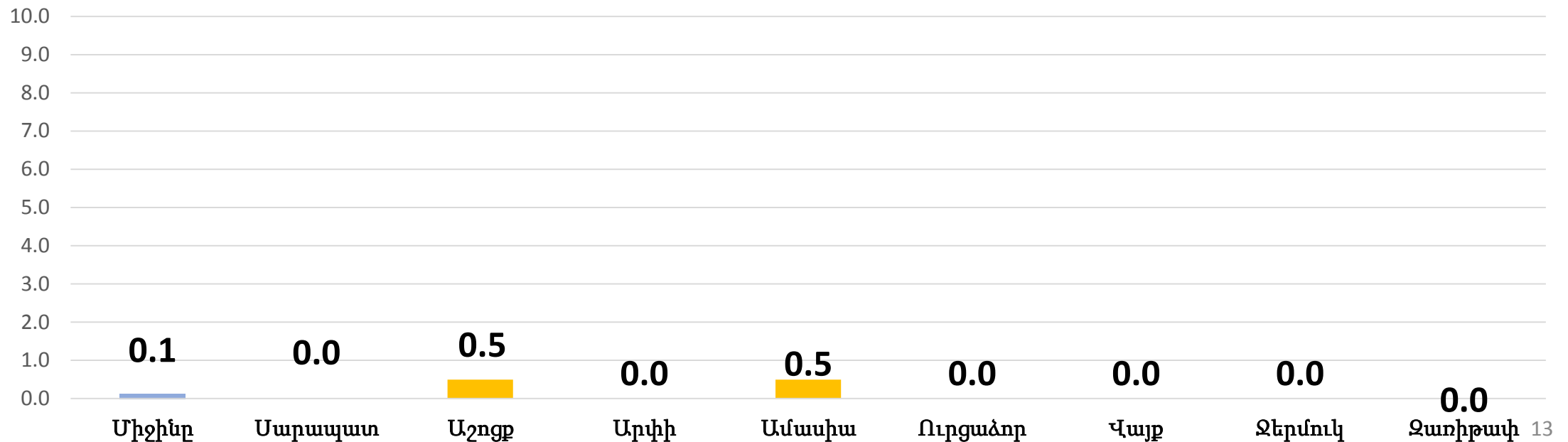
Ընդունված են և գործում են ծախսերի կրճատման ռազմավարություններ միջինը 2.1 միավոր

- ✓ Ընթացիկ ծախսերի մասնաբաժինը տեղական բյուջեում:
- ✓ Աշխատավարձի ֆոնդի մասնաբաժինը ընդհանուր վարչական ծախսերում:



Այլ ՏԻՄ-երի հետ համագործակցություն միջինը՝ 0.1 միավոր

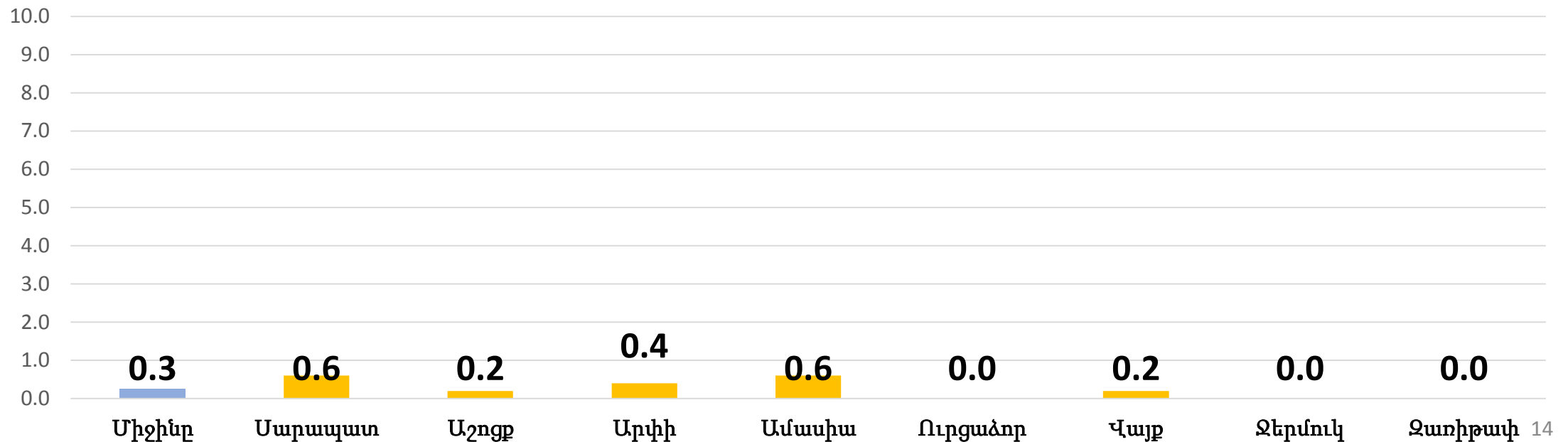
- ✓ Համագործակցությունը և ծախսերի բաշխումը այլ համայնքների հետ, ապահովում են արդյունավետության աստիճանի բարձրացում:
- ✓ Ծախսերի բաշխման, առավելությունների, ակնկալվող արդյունքների և իրականացման փուլում երկարաժամկետ ֆինանսական հետևանքների վերաբերյալ տրվում են պարզաբանումներ և արտացոլվում են բյուջեի մեջ:



Վարչական և մասնագիտական ռեսուրսների համատեղ օգտագործում

միջինը՝ 0.3 միավոր

- ✓ Հայտարարված են միջհամայնքային համագործակցության նպատակները,
- ✓ ՏԻՄ-երը համագործակցում են հիմնական ծառայությունների մատուցման և սպասարկման որակի բարձրացման նպատակով,
- ✓ Համատեղ կազմակերպված տեխնիկական ծառայությունների (կոմունալ, տրանսպորտային) որոշակի ծավալ,
- ✓ Ապրանքների և ծառայությունների համատեղ ձեռքբերում,
- ✓ Ապրանքների և ծառայությունների ձեռքբերման էլեկտրոնային համակարգի կիրառում:



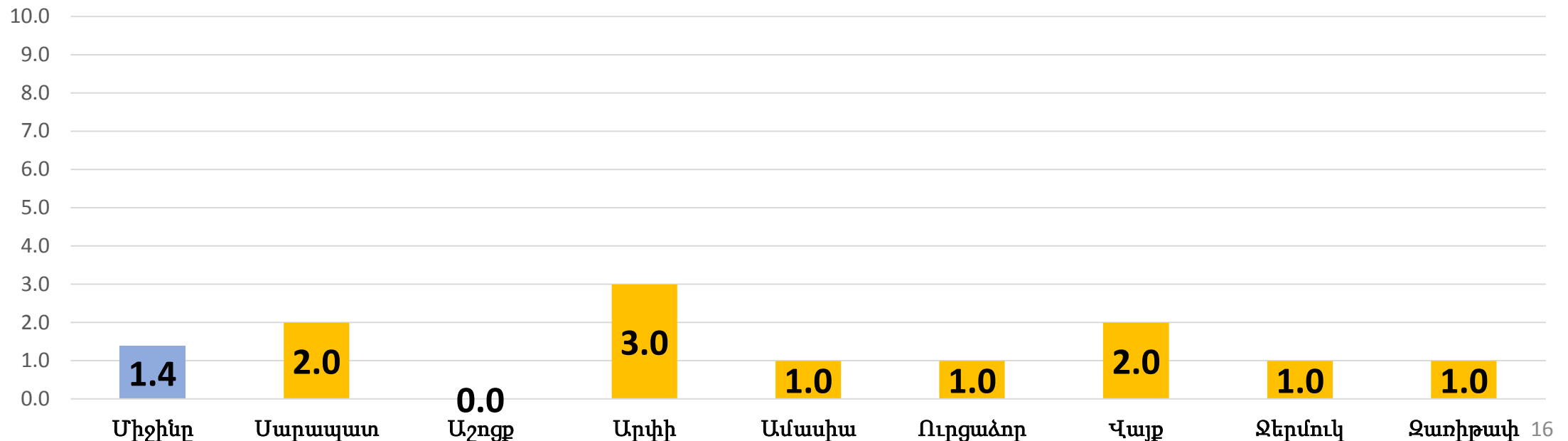
Գնահատման արդյունքները

Բյուջեի իրականացման և փոփոխման հատուկ կանոններ

Կանոնավոր կերպով անցկացվող գնահատումները թույլ են տալիս վերահսկել բյուջեի իրականացումը

միջինը 1.4 միավոր

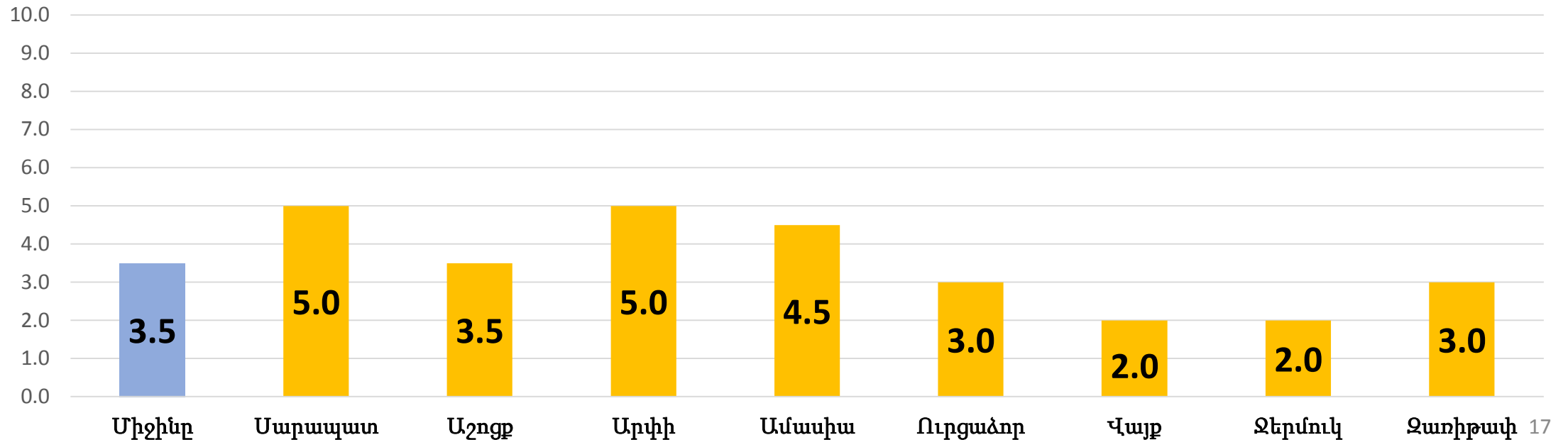
- ✓ Կիսամյակի կտրվածքով գնահատումները, դիտարկումների վերաբերյալ եռամսյակային հաշվետվությունները թույլ են տալիս կանոնավոր կերպով վերահսկել իրականացումը:
- ✓ Դրանք թույլ են տալիս անհրաժեշտ փոփոխությունների վերաբերյալ ընդունել որոշումներ:



Ստեղծված է վերահսկողության, դիտարկման և հաշվետվողականության տեղական համակարգ՝ բյուջեի իրականացման աուդիտի կազմակերպման նպատակով

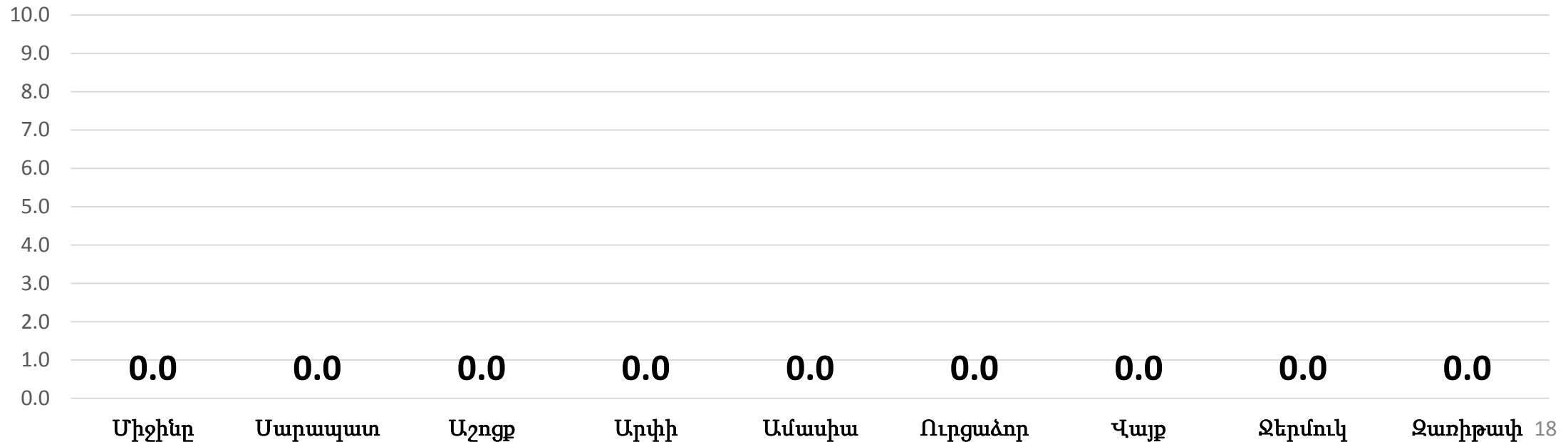
միջինը՝ 3.5 միավոր

- ✓ Ամփոփիչ հաշվետվությունը կազմվում է նույն կերպ, ինչպես բյուջեն:
- ✓ Բյուջեի իրականացման վերաբերյալ առկա են համապատասխան պարզաբանումներ, մեկնաբանվում են տարբերությունները :



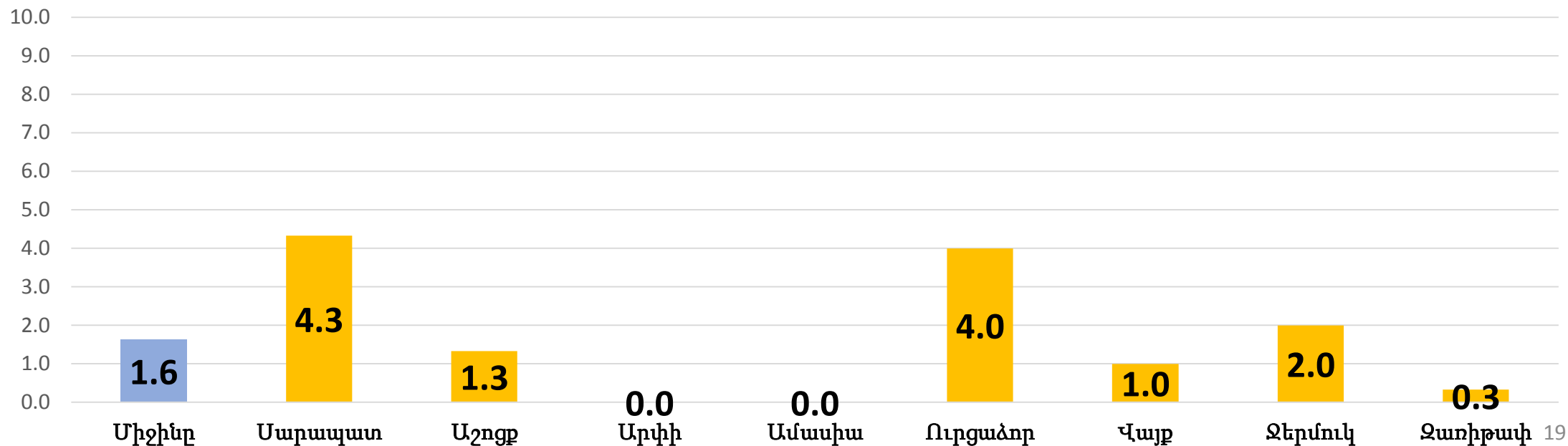
Ամփոփիչ և ֆինանսական հաշվետվությունների վերաբերյալ անկախ եզրակացություն միջինը 0.0 միավոր

- ✓ Անկախ եզրակացությունը (արտաքին աուդիտ) թույլ է տալիս ընտրովի մարմնի անդամներին համոզվել հաշվետվությունների ճշգրտության և հավաստիության մեջ:
- ✓ Եթե արտաքին աուդիտորը չի հաստատում հաշվետվությունները, դա վկայում է այն մասին, որ հայտնաբերվել են էական անհապատասխանություններ, որոնք կարող են ազդել որոշումների ընդունման վրա:



Բյուջեի փոփոխումը տարվա կտրվածքով սահմանափակված է միջինը՝ 1.6 միավոր

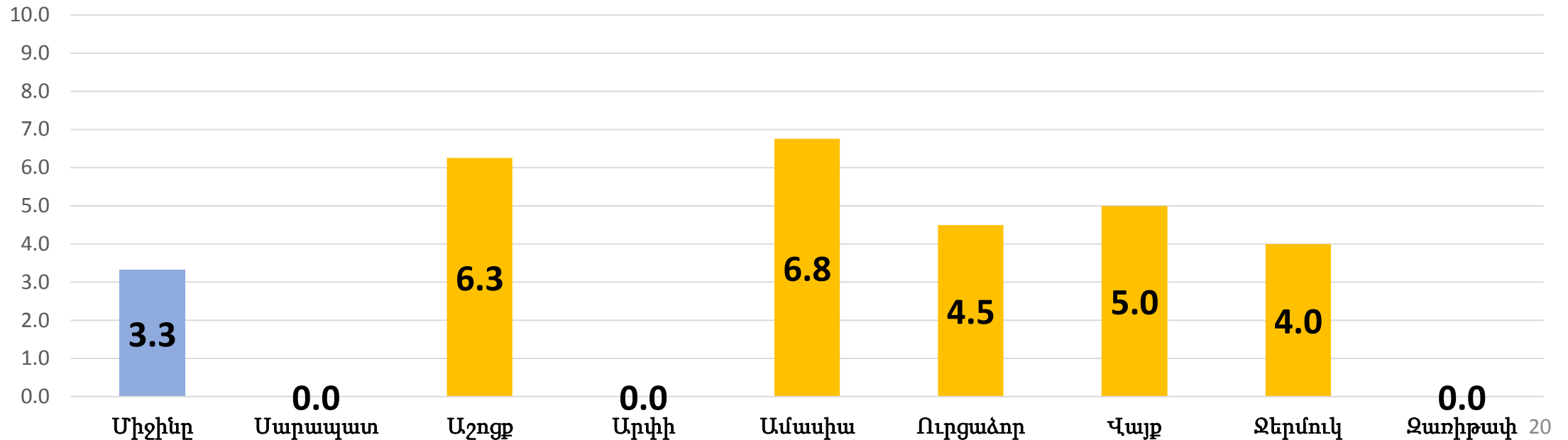
- ✓ Բյուջեի փոփոխման անհրաժեշտությունը որոշվում է նախապես:
- ✓ Հաճախակի փոփոխությունները ազդում են որոշումների ընդունման վրա, ինչը կարող է հանգեցնել սկզբնական նպատակների փոփոխության:
- ✓ Հաճախակի փոփոխությունները խախտում են թափանցիկության սկզբունքը, քանի որ համապատասխան թեմաները կարող են դուրս մնալ բաց քննարկումներից:



ՏԻՄ-երի և ենթակա կազմակերպությունների հարաբերությունները կարգավորվում են թափանցիկ համաձայնագրերի միջոցով

միջինը՝ 3.3 միավոր

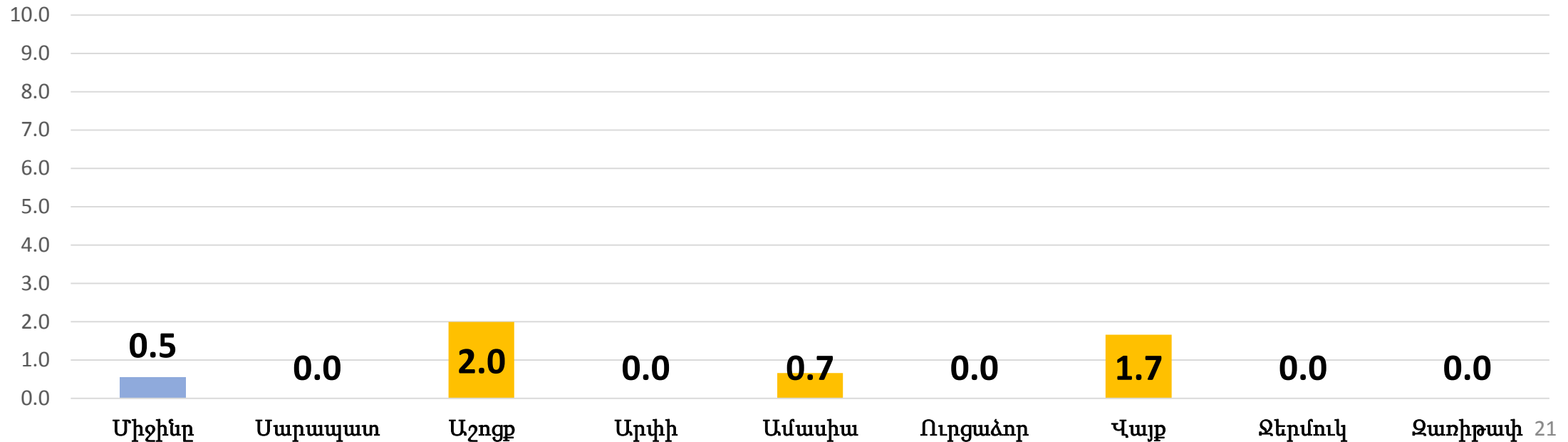
- ✓ ՏԻՄ-ի և սպասարկող կազմակերպությունների ֆինանսական միջոցները հստակ տարանջատված են,
- ✓ Ծառայությունների մատուցումը իրականացվում է գրավոր պայմանագրի հիման վրա,
- ✓ Պայմանագրային ծառայությունների ֆինանսավորման աղբյուրները (սպառողներից գանձվող տուրքեր, վճարներ, սուբսիդիաներ, վարկեր և այլն) որոշվում են տարեկան կտրվածքով,
- ✓ Ազգային օրենսդրության համաձայն սպասարկման ծառայությունների վերաբերյալ պայմանագրերի հետ կապված տեղեկատվությունը հասանելի է հասարակությանը



Ծառայությունների մատուցման վերաբերյալ ՏԻՄ-ի կողմից կնքված պայմանագրերը ներառում են ակտիվների կառավարման հետ կապված հարցերը

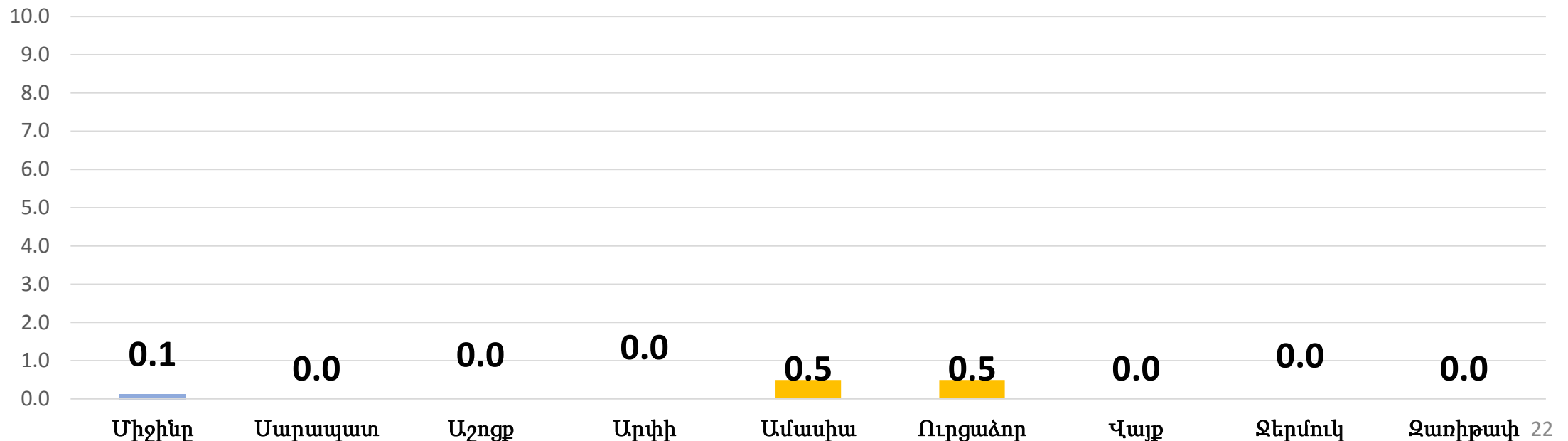
միջինը՝ 0.5 միավոր

- ✓ Սպասարկող կազմակերպությունների կողմից համայնքին պատկանող ակտիվների շահագործման կարգերը սահմանված են պայմանագրում
- ✓ Փոխանցված ակտիվների շահագործման, սպասարկման, վերանորոգման և վերականգնման պարտականությունները սահմանված են
- ✓ ՏԻՄ-երը երրորդ անձի կողմից իրենց ակտիվի շահագործման դիմաց ստանում են փոխհատուցում



Տեղական ծառայությունների կառավարումը պետք է արդյունավետորեն իրականացվի միջինը՝ 0.1 միավոր

- ✓ Գործում է ծառայությունների մատուցման արդյունավետության գնահատման համակարգ,
- ✓ Համայնքային ծառայությունների մատուցման արդյունքները կանոնավոր կերպով գնահատվում են,
- ✓ Գնահատվում է մեկ միավոր ծառայության արժեքը,
- ✓ Ծառայության արդյունավետությունը հանդիսանում է սպասարկող կազմակերպության գործունեության և դրա կառավարման հիմնական ցուցանիշ



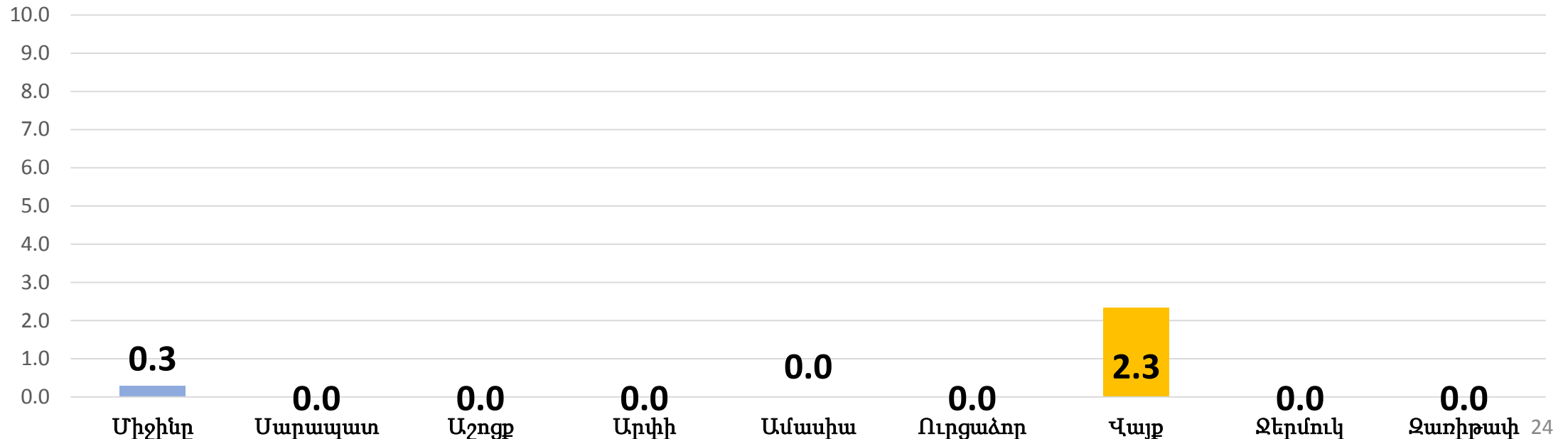
Գնահատման արդյունքները

Առաջիկա և վերահսկողություն

Ներքին աուդիտի իրականացման դերն ու շրջանակները

միջինը՝ 0.3 միավոր

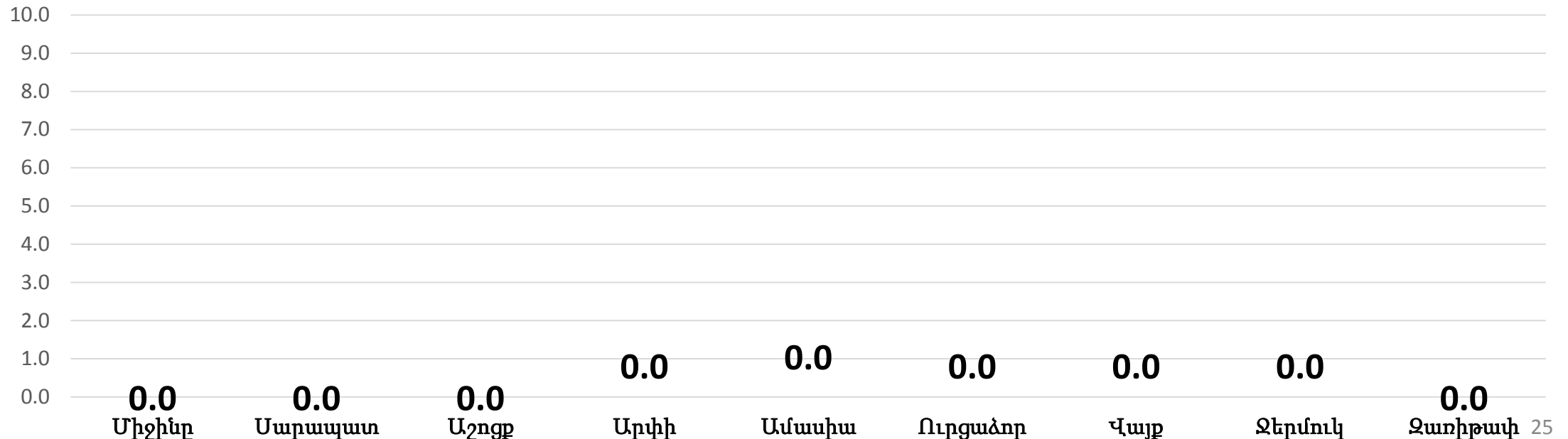
- ✓ Ներքին աուդիտի հստակ սահմանված լիազորություններ:
- ✓ Ներքին աուդիտի նպատակը հանդիսանում է բարձրագույն մակարդակի ղեկավարներին աջակցելը և ՏԻՄ-ի գործունեության արդյունավետության բարձրացումը:
- ✓ Աուդիտին հատկացվող միջոցների սակավությունը պետք է խթանի աուդիտորական գործունեության երկու տեսակների արդյունավետ համագործակցությունը:



Հատուկ ուշադրություն է դարձվում մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության նախագծերին

միջինը՝ 0.0 միավոր

- ✓ Մասնավոր և պետական հատվածների համագործակցությունը հանդիսանում է համայնքային ենթակառուցվածքի ֆինանսավորման հնարավոր աղբյուր և տվյալ պարագայում ռեսուրսների խնայման միջոց: Այնուամենայնիվ, անհրաժեշտ է ցուցաբերել պատասխանատու մոտեցում՝ հետագայում լրացուցիչ ծախսերից և բարձր ռիսկից խուսափելու նպատակով:
- ✓ Պատշաճ քննարկումը թույլ է տալիս գնահատել մասնավոր և պետական հատվածների համագործակցության արդյունքում ակնկալվող օգուտները (վնասները) և երաշխիքները (ռիսկերը):



Եզրակացություններ և առաջարկություններ

Համայնքների ֆինանսական կառավարման արդյունավետության ցուցանիշները

- 2,63- ֆինանսական ռեսուրսների համեմատական վերլուծության ցուցանիշը մեկ միջինացված համայնքի հաշվով
- 2,8- Համայնքային ֆինանսական կառավարման գնահատում մեկ միջինացված համայնքի հաշվով
- 2,71- Համայնքների ֆինանսական կառավարման արդյունավետության ընդհանուր միջինացված ցուցանիշը

Համայնքների ֆինանսական կառավարման արդյունավետության բարձրացման հիմնական ուղղությունները

- Ապահովել բնակիչների մասնակցությունը բյուջետային գործընթացի բոլոր փուլերում (այդ թվում՝ կիրառելով նորարարական մոտեցումներ, տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ և այլն), ներառյալ բյուջեում կարևոր փոփոխությունների կատարման ժամանակ
- Բարձրացնել համայնքի բյուջեի թափանցիկությունը և հասանելիությունը համայնքի բնակիչներին
- Կանոնավոր կերպով իրականացնել համայնքի աշխատակազմի կարողությունների գնահատում և ըստ գնահատված կարիքների՝ զարգացում

Համայնքների ֆինանսական կառավարման արդյունավետության բարձրացման հիմնական ուղղությունները(2)

- Կանոնավոր կերպով թարմացնել տեղական հարկերի բազաները
- Կանխել հարկերից խուսափումը՝ պարզեցնելով հարկային վարչարարությունը, ծանուցելով հարկ վճարողներին, բարձրացնելով բնակիչների իրազեկվածության մակարդակը իրենց պարտականությունների և հարկերի վճարումից խուսափելուց բխող հնարավոր հետևանքների մասին
- Առավել հասկանալի և հասանելի դարձնել տեղական հարկերի և հավաքագրման վերաբերյալ տեղեկատվությունը
- Ստեղծել ներքին աուդիտի և վերահսկողության արդյունավետ համակարգ՝ հատուկ ուշադրություն դարձնելով այս ոլորտի վերապատրաստման ծրագրերին

Համայնքների ֆինանսական կառավարման
արդյունավետության բարձրացման հիմնական
ուղղությունները(3)

- Նպաստել այլ համայնքների հետ համագործակցությանը
ինչպես վարչական գործառնությունների իրականացման, այնպես
էլ համայնքային ծառայությունների մատուցման հարցերում,
աջակցել փոխշահավետ բիզնես նախագծերին,
մասնավորապես մասնավոր հատվածի հետ
համագործակցության նախագծերին
- Ձևավորել ծառայությունների մատուցման
արդյունավետության գնահատման համակարգ՝ պարբերաբար
գնահատելով մեկ միավոր ծառայության արժեքը, կատարելով
հիմնավոր հաշվարկներ ծառայությունների սակագները
սահմանելու համար

Համայնքների ֆինանսական կառավարման
արդյունավետության բարձրացման հիմնական
ուղղությունները(4)

- Լուրջ ուշադրություն դարձնել համայնքի միջնաժամկետ
պլանավորման, այդ գործընթացում բնակիչների
մասնակցության ապահովման և բյուջեի հետ անմիջական
փոխկապվածության ապահովման հարցերին
- Պարբերաբար կատարել համայնքի բյուջեի կատարման
վերաբերյալ հաշվետվությունների վերլուծություններ
աշխատանքներ տանելով ընթացիկ ծախսերի
օպտիմալացման և ներդրումների կատարման նպատակով
միջոցների խնայման ուղղությամբ
- Համագործակցել համայնքում գործող հասարակական
կազմակերպությունների, հասարակության տարբեր խմբեր

Շնորհակալություն