



Տեղական ինքնակառավարման  
ինստիտուցիոնալ  
կառուցակարգերի ամրապնդում,  
2015-2017 թթ.

# ՏԵՂԱԿԱՆ ՖԻՆԱՆՍՆԵՐԻ ՀԱՄԵՄԱՏԱԿԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ԳՈՐԾԻՔԱԿԱԶՄ. ՊԻԼՈՏԱՎՈՐՈՒՄ և ՅՈՒՐԱՑՎԱԾ ԴԱՍԵՐԸ

ՀԱՅԱՍՏԱՆ

<http://eap-pcf-eu.coe.int>

## Programmatic Cooperation Framework for Armenia, Azerbaijan, Georgia, Republic of Moldova, Ukraine and Belarus

Funded  
by the European Union  
and the Council of Europe



EUROPEAN UNION

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Implemented  
by the Council of Europe

**ՏԵՂԱԿԱՆ  
ՖԻՆԱՆՍՆԵՐԻ  
ՀԱՄԵՄԱՏԱԿԱՆ  
ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ  
ԳՈՐԾԻՔԱԿԱԶՄ.  
ՊԻԼՈՏԱՎՈՐՈՒՄ  
Ա ՅՈՒՐԱՑՎԱԾ  
ԴԱՍԵՐԸ**

ՀԱՅԱՍՏԱՆ

ՍՏՐԱՍԲՈՒՐԳ , 2017

Սույն ձեռնարկը պատրաստվել է Եվրոպական միության և Եվրոպայի խորհրդի համատեղ ծրագրի միջոցներով: Սույն ձեռնարկում ներկայացված տեսակետները որևէ ձևով չեն արտահայտում Եվրոպական միության կամ Եվրոպայի խորհրդի պաշտոնական տեսակետները:



տպագրված է վերամշակված թղթի վրա

# Առաջաբան

Տեղական ֆինանսների համեմատական վերլուծություն Հայաստանում (ՏՖՀՎ) ծրագիրը մեկնարկել է 2016 թվականին՝ *Տեղական կառավարման ինստիտուցիոնալ կառուցակարգերի ամրապնդում* թեմատիկ ծրագրի շրջանակում և ներկայումս շարունակվում է: Այն ղեկավարվում է Եվրոպայի խորհրդի ժողովրդավարության գլխավոր տնօրինության Պատշաճ կառավարման բաժնի Տեղական ինքնակառավարման բարեփոխումների փորձագիտության կենտրոնի կողմից՝ ԵԽ/ԵՄ Արևելյան գործընկերության երկրներում ծրագրային համագործակցության կառուցակարգի շրջանակներում: Ծրագիրը նպատակ<sup>1</sup> ունի աջակցել տեղական ինքնակառավարման բարեփոխումներին՝ հիմնականում տեղական ինքնակառավարման մարմինների արդյունավետության և հաշվետվողականության մակարդակը բարձրացնելու միջոցով:

Տեղական ֆինանսական ռեսուրսների և ֆինանսական կառավարման գործելակերպերի համեմատական վերլուծությունը հենվում է Փորձագիտության կենտրոնի կողմից մշակված գործիքակազմի վրա: Գործիքակազմը կառուցված է համայնքային կառավարման պարզ կանոնի հիման վրա, այն է՝ ապակենտրոնացված միջավայրում տեղական ինքնակառավարման մարմինները միմյանցից սովորելու բան ունեն, ուստի համեմատության և տեղեկատվության փոխանակման միջոցով կարելի է բարձրացնել նրանց կատարողականը:

ՏՖՀՎ գործիքակազմի միջոցով գնահատվում են տեղական ռեսուրսները և ֆինանսական կառավարման գործելակերպերը՝ որոշակի ստանդարտացված չափանիշների հիման վրա բալային գնահատում անցկացնելու միջոցով: Այնուհետև բալերը համեմատվում են այլ՝ նմանօրինակ համայնքներում գրանցված արդյունքների հետ, որի ժամանակ բացահայտվում են տվյալ համայնքում լավագույն և թերի կատարողականի ոլորտները և հնարավոր է լինում մատնանշել, թե որոնք են բարելավման ենթակա ոլորտները:

Հայաստանում պիլոտավորման միջոցով կատարվել է ստանդարտ ՏՖՀՎ-ի փոփոխություն: ՏՖՀՎ հարցումն իրականացվել է երկու քաղաքներում (Աշտարակ, Աբովյան) և երեք նոր ստեղծված բազմաբնակավայր համայնքներում (Դիլիջան, Թումանյան, Տաթև): Նոր ստեղծված համայնքներում չեն գործում ֆինանսական կառավարման հաստատված գործելակերպեր, ուստի այս համայնքներում հարցումը կենտրոնացվել է առավել մեծ, կենտրոնական քաղաքների վրա: Տեղայնացված հարցումը ներառում է տեղական ֆինանսների հիսունյոթ կարևորագույն ոլորտներ:

ՏՖՀՎ իրականացման ընթացքում մենք սերտորեն համագործակցել են Տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարության ու Համայնքների ֆինանսիստների միավորման (ՀՖՄ) հետ: ՏՖՀՎ հարցման արդյունքները և պիլոտային համայնքների մասին զեկույցները փոխանցվել են ՀՖՄ, որն ունի ՏՖՀՎ գործիքակազմի վերջնական, փոփոխված տարբերակն օգտագործելու իրավունք: Ապագայում ՀՖՄ-ն հանդես կգա որպես հիմնական գործընկեր՝ այս գործիքը Հայաստանի տեղական ինքնակառավարման այլ մարմինների շրջանում տարածելու և խթանելու հարցում: Փոփոխված գործիքակազմը հասանելի է հայերեն լեզվով և տեղական փորձագիտական թիմը վերապատրաստում է անցել՝ շարունակելու համար համեմատական վերլուծությունը:

Սույն հրատարակության մեջ զետեղված են ծրագրի բոլոր արդյունքները՝

- i. փոփոխված ՏՖՀՎ գործիքակազմը,
- ii. պիլոտային համայնքների մասին զեկույցները,
- iii. վերջնական զեկույցները՝ քաղաքականության հանձնարարականներով և ծրագիրը շարունակելու մասին առաջարկություններով:

## Ջուտա Գյուլկոյ

Տեղական ինքնակառավարման բարեփոխումների փորձագիտության կենտրոնի ղեկավար Եվրոպայի խորհուրդ

1 Ծրագրի կայքէջ՝ [http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/Centre\\_Expertise/Local\\_Finance\\_Benchmarking/](http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/Centre_Expertise/Local_Finance_Benchmarking/)



# Բովանդակություն

## ԱՌԱՋԱԲԱՆ

ՏԵՂԱԿԱՆ ՖԻՆԱՆՍՆԵՐԻ ՀԱՄԵՄԱՏԱԿԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ  
ԳՈՐԾԻՔԱԿԱԶՄ

ՏԵՂԱԿԱՆ ՖԻՆԱՆՍՆԵՐԻ ՀԱՄԵՄԱՏԱԿԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ  
ԳՈՐԾԻՔԱԿԱԶՄԻ ՊԻԼՈՏԱՎՈՐՈՒՄ

Աբովյան համայնք

Աշտարակ համայնք

Դիլիջան համայնք

Տաթև համայնք

Թումանյան համայնք

## ՅՈՒՐԱՅՐԱԾ ԴԱՍԵՐԸ և ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Տեղական ֆինանսների համեմատական վերլուծության գործիքակազմի պիլոտավորում  
Հայաստանում (հայկական փորձագիտական թիմ: Լևոն Բարխուդարյան, Վահան  
Մովսիսյան, Հասմիկ Բաբայան)

Հայաստանում տեղական ֆինանսների համեմատական վերլուծության մասին  
եզրափակիչ զեկույց (զեկույցով Գաբոր Պետերի)



**Տեղական ֆինանսների  
համեմատական  
վերլուծության  
գործիքապազմ**



# Տեղական ֆինանսների համեմատական վերլուծության գործիքակազմ

## ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ՀԱՄԵՄԱՏԱԿԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ: ՏԻՄ-ԵՐ

Բաժին և ոլորտ	Գործունեություն, ցուցանիշ	Հաստատում, փաստաթղթեր	Գնահատական
<b>I. ՏԵՂԱԿԱՆ ՀԱՐԿԱԲՅՈՒՋԵՏԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐ</b>			
<b>1. Տեղական հարկային քաղաքականության մշակում</b>			
1.1. Տեղական եկամուտների քաղաքականությունը պետք է հաստատվի ընտրովի մարմինների կողմից	Ավագանին ընդունում է որոշումները հետևյալի վերաբերյալ. <ul style="list-style-type: none"> <li>• հարկերից լրիվ ազատում կամ 9 հարկային արտոնություններ տրամադրելու լիազորությունների պատվիրակում,</li> <li>• ծառայությունների սակագներ, 10</li> <li>• տուրքերի պարտքի վճարման համար սուբսիդիաների տրամադրման թույլտվություն: 10</li> </ul>	Տեղական ինքնակառավարման մասին օրենք, Բյուջետային համակարգի մասին օրենք, Աուդիտորական հաշվետվություններ, Տեղական կարգեր	<b>0-10</b> <b>10</b>
1.2. Տեղական եկամուտների քաղաքականության ազդեցության գնահատումը պետք է հրապարակային լինի	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Տեղական բյուջեի վերաբերյալ փաստաթղթերի հասանելիությունը հանրությանը 10</li> <li>• Հանրությունը ներգրավված է տեղական բյուջեի մշակմանը 4</li> <li>• Տեղական բյուջեի վերաբերյալ տեղեկատվության տարածման մեթոդների բազմապատկանացում 6</li> </ul>	Տեղական ինքնակառավարման մարմինների գործունեության կանոններն ու ընթացակարգերը Համայնքային բյուջեի փաստաթուղթը Հանրությանը տեղեկացնելու համար կապուղիներ	<b>0-10</b> <b>7</b>
<b>2. Թափանցիկություն և հանրության ներգրավվածություն</b>			
2.1. Բյուջեի և ֆինանսների վերաբերյալ քննարկումները պետք է կազմակերպվեն բաց ժողովների եղանակով	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Հանրային ժողովներին մասնակցություն (կոմիտե, խորհուրդ) 3</li> <li>• Հանրային ժողովներին ելույթներ 4</li> <li>• Տեղական բյուջեի վերաբերյալ ՋԼՍ լուսաբանում 2</li> <li>• Հանրության հետ հաղորդակցության ուղիներ 2</li> </ul>	Ժողովի արձանագրություններ, ՋԼՍ-ների նյութեր	<b>0-10</b> <b>3</b>
<b>3. Հարկաբյուջետային որոշումների ընդունման ժամկետների սահմանում</b>			
3.1 Եկամուտների վերաբերյալ որոշումները պետք է ընդունվեն՝ հաշվի առնելով ծախսերը	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Հարկման վերաբերյալ օրենքները պետք է հաստատված/հայտնի լինեն տեղական բյուջեի ձևավորման ժամանակ 10</li> <li>• Տեղական բյուջեում փոփոխությունները իրականացվում են ընտրովի մարմինների կողմից 10</li> </ul>	Բյուջետային համակարգի մասին օրենք, Համայնքային բյուջեի փաստաթուղթ	<b>0-10</b> <b>10</b>
<b>4. ՏՏ կիրառումը</b>			
4.1 Կառավարման արդյունավետությունը պետք է բարձրանա հետևյալ ոլորտներում ՏՏ-ի կիրառման միջոցով. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Տեղեկատվության մշակում,</li> <li>• Որոշումների ընդունում,</li> <li>• Որոշումների իրականացում,</li> <li>• Այլ համակարգերի (տեղական կամ կենտրոնական) հետ կապի ապահովում,</li> <li>• Էլեկտրոնային վճարումների կիրառում:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ֆինանսական բաժինը օգտագործում է հաշվապահական համակարգչային ծրագիր 1</li> <li>• Սպասարկող կազմակերպությունները միացած են համայնքային հաշվապահական համակարգին էլեկտրոնային եղանակով 0</li> <li>• Գործում է զանձապետական համակարգ 10</li> <li>• Տեղական ինքնակառավարման մարմինները օգտագործում են տեղեկատվության բազմաթիվ էլեկտրոնային աղբյուրներ 6</li> <li>• Տեղական տեղեկատվական աղբյուրները փոխկապակցված են միմյանց հետ 7</li> <li>• Ավագանու անդամները ունեն էլեկտրոնային փոստի հասցեներ և համացանցի օգտագործման հնարավորություն 3</li> <li>• Տեղական ինքնակառավարման մարմինն ունի իր կայքը 10</li> <li>• Կայքում հրապարակվում են ավագանու կողմից տրամադրված փաստաթղթերը 10</li> <li>• Կայքի գործունեությունը հետազոտվում և գնահատվում է 2</li> </ul>	Տեղական ՏՏ գործընթացներ, սարքավորումներ	<b>0-10</b> <b>5</b>

Բաժին և ոլորտ	Գործունեություն, ցուցանիշ	Հաստատում, փաստաթղթեր	Գնահատական
<b>5. Տեղական անձնակազմի ներուժի զարգացում</b>			
5.1. Անձնակազմին անհրաժեշտ են տարբեր տեսակի վերապատրաստումներ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Կազմակերպվում են բազմաթիվ վերապատրաստական միջոցառումներ համայնքային ծառայողների համար 8</li> <li>Աշխատակիցները վերապատրաստում են անցնում տարեկան որոշակի օրերի կտրվածքով 4</li> <li>Կազմակերպվում են բազմաթիվ վերապատրաստման միջոցառումներ սպասարկող կազմակերպությունների աշխատակիցների համար 4</li> <li>Կազմակերպվում են բազմաթիվ վերապատրաստման միջոցառումներ տեղական ինքնակառավարման պաշտոնյաների և ավագանու անդամների համար, 4</li> <li>Վերապատրաստման ծախսերը ներառված են տեղական բյուջեի ծախսերում 0</li> <li>Վերապատրաստման միջոցառումների թեմաներ (իրավաբանական, ֆինանսական, հարկաբյուջետային, կառավարչական և այլ հմտությունների զարգացում) 3</li> </ul>	ՄՌԿ բաժին Տեղական բյուջե	<b>0-10</b>  <b>4</b>
5.2. Պետք է ստեղծվեն համակարգեր ֆինանսական և հարկաբյուջետային հարցերի վերաբերյալ մասնագիտական աժ ապահովելու նպատակով	<ul style="list-style-type: none"> <li>Տեղական կառավարման մարմնի բոլոր ստորաբաժանումներին հարկաբյուջետային տեղեկատվության հասանելիությունը 5</li> </ul>	Համայնքում զբաղվածության վերաբերյալ վիճակագրական տվյալներ, Կազմակերպական գործընթացներ	<b>0-10</b>  <b>5</b>
5.3. Պետք է ստեղծվեն էթիկայի ստանդարտների խստացման համակարգեր ֆինանսական և հարկաբյուջետային ոլորտի աշխատակիցների համար	<ul style="list-style-type: none"> <li>Տեղական նորմատիվ-իրավական ակտերը համապատասխանում են ազգային կանոններին 7</li> </ul>	Ներքին նորմատիվ-իրավական ակտեր, Վարքագծի կանոնագիրք, Շահերի բախումը կարգավորող օրենքներ և նորմատիվ-իրավական ակտեր	<b>0-10</b>  <b>7</b>
<b>II. ՏԵՂԱԿԱՆ ՀԱՐԿԱԶՆԱՎԱՔԱԳՐՈՒՄ</b>			
<b>6. Տեղական հարկային քաղաքականության մշակում</b>			
6.1. Տեղական հարկահավաքագրումը պետք է հիմնված լինի արդարության սկզբունքի վրա (վճարունակություն)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Հարկահավաքման վերաբերյալ տեղական նորմատիվ-իրավական ակտերում նշված են հարկերից ազատման օրենքով նախատեսված դեպքերը 10</li> <li>Անվանական և փաստացի հարկային դրույքաչափերի միջև տարբերությունը 3</li> <li>Արդյունավետ հարկային դրույքաչափերը համադրելի են երկրում գործող միջին դրույքաչափերի հետ 6</li> </ul>	Տեղական նորմատիվ-իրավական ակտեր հարկահավաքագրման վերաբերյալ Համայնքի ֆինանսների և բյուջեի վերաբերյալ վիճակագրական տվյալներ	<b>0-10</b>  <b>6</b>
6.2. Տեղական հարկերը պետք է ապահովեն համայնքի բյուջեի զգալի մասը	<ul style="list-style-type: none"> <li>Հարկային եկամուտների հարաբերությունը հարկային վարչարարության ընդհանուր ծախսերին (տեղական հարկերի դեպքում) 5</li> <li>Տեղական հարկային եկամուտների տեսակարար կշիռը համայնքային բյուջեի ընդհանուր եկամուտներում, 3</li> <li>Տեղական հարկային եկամուտների տեսակարար կշիռը բյուջեի ընթացիկ եկամուտներում, 9</li> <li>Հարկային վարչարարության ընդհանուր ծախսերի տեսակարար կշիռը (տոկոսային արտահայտությամբ) տեղական կառավարման ընդհանուր ծախսերում 8</li> </ul>	Համայնքի ֆինանսների և բյուջեի վերաբերյալ վիճակագրական տվյալներ Տեղական բյուջեներ	<b>0-10</b>  <b>6</b>
6.3. Տեղական հարկերի քանակը պետք է սահմանափակ լինի	<ul style="list-style-type: none"> <li>Տեղական հարկերի քանակը, 9</li> <li>Տեղական հարկերի քանակի փոփոխությունը, 10</li> </ul>	Տեղական նորմատիվ-իրավական ակտեր հարկման վերաբերյալ	<b>0-10</b>  <b>10</b>
<b>7. Հարկային քաղաքականություն</b>			
7.1. Տեղական հարկերը պետք է հիմնված լինեն կայուն հարկման բազայի վրա	<ul style="list-style-type: none"> <li>Տեղական հարկերի կառուցվածքը 8</li> <li>Տեղական հարկման բազայի ամենամյա փոփոխությունները 9</li> <li>Հարկատուների քանակը՝ հիմնական տեղական հարկատեսակների վճարման գծով 5</li> </ul>	Տեղական նորմատիվ-իրավական ակտեր հարկման վերաբերյալ Տեղական հարկերի վերաբերյալ վիճակագրական տվյալներ,	<b>0-10</b>  <b>7</b>

Բաժին և ոլորտ	Գործունեություն, ցուցանիշ	Չաստատում, փաստաթղթեր	Գնահատական
7.2. Հարկերի վճարումից խուսափումը պետք է կանխարգելվի	<ul style="list-style-type: none"> <li>Հավաքագրված հարկերի հարաբերությունը հարկման բազային՝ ըստ հարկատուների խմբերի 3</li> <li>Տեղական հարկահավաքման գործընթացում ընդհանուր խախտումների քանակը 9</li> <li>Հարկերի վճարման ժամկետանց պարտավորությունների կառուցվածքը, 3</li> <li>Դատարան ներկայացրած և ներկայացման պատրաստ դիմումների քանակը 0</li> </ul>	Տեղական նորմատիվ-իրավական ակտեր հարկման վերաբերյալ Տեղական հարկերի վերաբերյալ վիճակագրական տվյալներ,	<b>0-10</b> <b>4</b>
7.3. Հարկահավաքման կանոնակարգման որակը պետք է բարելավվի	<ul style="list-style-type: none"> <li>Հարկային աուդիտի արդյունքում հավաքագրված հարկերի տեսակարար կշիռը հարկերի ընդհանուր ծավալում 3</li> <li>Շահած դատական գործերի քանակը ընդհանուր դատական գործերի (հարկերի հետ կապված) քանակի համեմատությամբ 0</li> <li>Տարվա կտրվածքով կուտակված ժամկետանց հարկային պարտավորությունները 2</li> <li>Հարկային վարչարարության ներքին աուդիտի առկայությունը 0</li> </ul>	Տեղական նորմատիվ-իրավական ակտեր հարկման վերաբերյալ, Համայնքային հարկաբյուջետային քաղաքականություն, Տեղական հարկային վարչարարության վերաբերյալ վիճակագրական տվյալներ	<b>0-10</b> <b>1</b>
7.4. Հարկման բազայի վերաբերյալ տեղեկատվությունը պետք է թարմացվի և հասանելի լինի համապատասխան աղբյուրներում	<ul style="list-style-type: none"> <li>Տեղական ինքնակառավարման մարմնի տարբեր ստորաբաժանումների կողմից օգտագործվող ընդհանուր տեղեկատվական աղբյուրները 8</li> <li>Տեղեկատվության փոխանակման նպատակով նույն մակարդակի այլ մարմինների (ոստիկանություն, կոմունալ ընկերություններ) հետ համագործակցություն 3</li> <li>Ավելի բարձր մակարդակի մարմինների (ՊԵԿ, կադաստր, ավտոմեքենաների գրանցում +) հետ համագործակցություն՝ հարկային վարչարարության վերաբերյալ օգտակար տեղեկատվության ստացման նպատակով 9</li> </ul>	Ազգային և տեղական ՏՏ համակարգեր	<b>0-10</b> <b>7</b>
7.5. Պետք է պահուստներ ձևավորել՝ հնարավոր դատական գործընթացների համար	<ul style="list-style-type: none"> <li>Դատական գործերի քանակի համեմատությունը հարկերի վճարումների ընդհանուր քանակի նկատմամբ 0</li> <li>Շահած դատական գործընթացների քանակը ընդհանուր դատական գործընթացների համեմատությամբ 0</li> </ul>	Տեղական բյուջե Տեղական հարկերի վերաբերյալ վիճակագրական տվյալներ	<b>0-10</b> <b>0</b>
<b>8. Տեղեկատվություն և հրապարակայնություն</b>			
8.1. Տեղական հարկերի և հարկահավաքման վերաբերյալ տեղեկատվությունը և պարզաբանումները պետք է հասանելի լինեն հանրությանը	<ul style="list-style-type: none"> <li>Տեղեկատվության տարածման բազմատեսականացում (էլեկտրոնային, տպագրական, հեռախոսակապ) 5</li> </ul>	Հանրության հետ հաղորդակցության կապուղիներ	<b>0-10</b> <b>5</b>
8.2. Տեղական հարկային եկամուտներից կատարված ծախսերի վերաբերյալ հանրությանը տրվող տեղեկատվությունը պետք է լինի հասկանալի և ամբողջական	<ul style="list-style-type: none"> <li>Տեղական բյուջեների իրականացման վերաբերյալ հաշվետվություններ 7</li> <li>Տեղական հարկային եկամուտների (հողի հարկ, գույքահարկ) բացատրություն 4</li> <li>Տեղական հարկերի հիմնական տեսակների (հողի հարկ, գույքահարկ) վերաբերյալ հանրության տեղեկացվածության ապահովում 6</li> </ul>	Բյուջեի վերաբերյալ հաշվետվություններ, Հաղորդակցության ուղիներ	<b>0-10</b> <b>6</b>
<b>9. Հարկային վարչարարություն</b>			
9.1. Հարկատուների գրանցումը և հարկերի ժամանակին գանձումը պետք է ապահովվեն կայուն դրամական հոսքեր	<ul style="list-style-type: none"> <li>Հարկատուների գրանցամատյանը կանոնավոր կերպով թարմացվում է 9</li> <li>Ժամկետանց և չվճարված հարկերը հաշվառվում են հարկային տեղեկատվական համակարգում, 9</li> <li>Հարկերի չվճարման վերաբերյալ կատարվում են ծանուցումներ 7</li> <li>Հարկերի չվճարումը կարգավորող իրավական գործընթացները հայտնի են հանրությանը 4</li> </ul>	Տեղական նորմատիվ-իրավական ակտեր հարկման վերաբերյալ Հարկային վարչարարություն Տեղական եկամուտների վերաբերյալ հաշվետվություններ	<b>0-10</b> <b>7</b>
9.2. Հարկային վարչարարությունը պետք է պարզ լինի. որքան քիչ են ավելորդ գործընթացները, այնքան ավելի քիչ ջանք են գործադրում հարկատուները	<ul style="list-style-type: none"> <li>Տեղական հարկային օրենսդրության վերաբերյալ հանրության տեղեկացվածությունը 4</li> <li>Վճարում. ժամանակին ծանուցում 6</li> <li>Վճարման ենթակա հարկերի հիմնավորումը 4</li> <li>Վճարման եղանակների բազմատեսականացում 4</li> <li>Բողոքների վերաբերյալ տեղեկատվությունը ենթակա է հրապարակման 0</li> </ul>	Տեղական նորմատիվ-իրավական ակտեր հարկման վերաբերյալ Հարկային վարչարարություն	<b>0-10</b> <b>4</b>

Բաժին և ոլորտ	Գործունեություն, ցուցանիշ	Հաստատում, փաստաթղթեր	Գնահատական
9.3. Վճարման պահանջագրում պետք է ներկայացվի ամբողջական տեղեկատվություն գանձվող հարկերի վերաբերյալ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Վճարման պահանջագրում պետք է ներկայացվի               <ul style="list-style-type: none"> <li>- հարկատուն (սեփականատերը)</li> <li>- հարկման բազան, արտոնությունները</li> <li>- հարկային դրույքաչափը, վճարման ենթակա գումարը</li> <li>- վճարման վերջնաժամկետը</li> <li>- վճարման եղանակները</li> <li>- չվճարման կամ ուշացման հետևանքները</li> <li>- բողոքարկման եղանակները 10</li> </ul> </li> </ul>	Հարկային ձևաթղթեր	0-10 10
9.4. Վճարման պարզ համակարգեր	<p>Տեղական հարկերի վճարման համար նախատեսված տարբեր եղանակների հասանելիություն և կիրառում.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Գանձապահի միջոցով 9</li> <li>• Բանկային փոխանցում 9</li> </ul>	Տեղական նորմատիվ-իրավական ակտեր հարկման վերաբերյալ Հարկային վարչարարություն	0-10 9
9.5. Բողոքների ներկայացման գործընթացները պետք է հասկանալի լինեն	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Բողոքի ներկայացման ժամկետները խելամիտ են 0</li> <li>• Բողոքարկման եղանակը՝ առերես դիմում, գրավոր դիմում 2</li> <li>• Բողոքարկման վերաբերյալ որոշումը/ պատասխանը տրվում է որոշակի ժամանակահատվածում 2</li> <li>• Սահմանված են բողոքարկման ընթացակարգերը 0</li> </ul>	Տեղական նորմատիվ-իրավական ակտեր հարկման վերաբերյալ	0-10 4
<b>10. Հարկային համակարգի աուդիտ</b>			
10.1. Հարկահավաքման ծախսերի և տեղական հարկային եկամուտների համեմատություն	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Հարկային եկամուտների հարաբերությունը հարկային վարչարարությանն ուղված ընդհանուր ծախսերի նկատմամբ ---</li> </ul>	Տեղական բյուջե Հարկային վարչարարությանն առնչվող հաշվետվություններ	0-10
10.2. Հարկատուների և գանձված հարկերի նույնականացում	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Հարկատուների գրանցամատյանի կանոնավոր կերպով թարմացում 9</li> <li>• Հարկային գրանցամատյանների խաչաձև ստուգում (հարկման բազա, հարկատու) 3</li> <li>• Հարկահավաքման միտումներ, 4</li> <li>• Բողոքների տոկոս, 0</li> <li>• Առանց դատական միջամտության կարգավորված բողոքներ, 0</li> <li>• Դատական գործերի քանակը վճարված հարկերի տոկոսային արտահայտությամբ 0</li> </ul>	Հարկային վարչարարությանն առնչվող հաշվետվություններ	0-10 3
<b>III. ՎՃԱՐՆԵՐ, ՏՈՒՐՔԵՐ և ԱՅԼ ԵՎԱՄՈՒՏՆԵՐ</b>			
11.1. Սպառողների գանձվող վճարները պետք է համապատասխանեն կատարվող ծախսերին	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ծառայությունների արժեքի հաշվարկում ներառվում են ընթացիկ և կապիտալ ծախսերը, 3</li> <li>• Սպառողներից գանձվող վճարները, որոնք բաղկացած են երկու բաղադրիչից, համադրվում են ֆիքսված և փոփոխվող ծախսերի հետ, 2</li> <li>• Սպառողներից գանձվող վճարների աճը հաշվարկվում է կարգավորվող բանաձևով, որը արտացոլում է ծառայությունների մատուցման արժեքի հիմնական գործոնները (օրինակ՝ կապիտալ, աշխատանքի վարձատրություն, էլ.էներգիա): 2</li> </ul>	Տեղական բյուջե Գնագոյացման կարգավորում Սպասարկող կազմակերպությունների ֆինանսական հաշվետվություններ ու բիզնես պլաններ	0-10 2
11.2. Սպառողներից գանձվող վճարները չպետք է հանգեցնեն ծառայությունների նկատմամբ պահանջարկի չափազանց մեծ անկման	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Տեղական քաղաքականության գերակայությունները արտացոլվում են վճարների, վճարումից ազատման և սուբսիդիաների միջինում, 2</li> <li>• Գնագոյացման մեթոդները համապատասխանում են տեղական քաղաքականության նպատակներին. վճարները ըստ սպառման խմբի, սպառողների դասակարգում 2</li> </ul>	Տեղական բյուջե Գնագոյացման կարգավորում Ծառայությունների մատուցման ցուցանիշներ	0-10 2
11.3. Հիմնական կարևոր ծառայությունները պետք է հասանելի լինեն սոցիալապես անապահով խմբերի համար	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Սուբսիդավորման քաղաքականությունը արտացոլում է սոցիալական քաղաքականության նպատակները 2</li> <li>• Ծառայությունների սպառողների համար առկա են սուբսիդիաներ, որոնք տրվում են տեղական բյուջեների հաշվին 2</li> </ul>	Տեղական բյուջե Գնագոյացման կարգավորում	0-10 2
11.4. Լրացուցիչ եկամուտները պետք է ուղվեն կապիտալ ծախսերի ֆինանսավորման համար	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Չնախատեսված եկամուտները տեղական բյուջեում ներկայացվում են առանձին տողով, 10</li> <li>• Կապիտալ եկամուտները (հողի, զույգի վաճառքից ստացված) օգտագործվում են միայն կապիտալ ծախսեր կատարելու համար 10</li> </ul>	Տեղական բյուջե	0-10 10

Բաժին և ոլորտ	Գործունեություն, ցուցանիշ	Հաստատում, փաստաթղթեր	Գնահատական
---------------	---------------------------	-----------------------	------------

**IV. ԿԱՊԻՏԱԼ ԲՅՈՒՋԵԻ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՈՒՄ**

12.1. Տեղական կապիտալ ներդրումների արդյունավետ կառավարում	<ul style="list-style-type: none"> <li>Կապիտալ ծախսերի կատարմանն ուղղված միջոցները տեղական բյուջեում արտացոլվում են առանձին տողով, 10</li> <li>Կապիտալ ներդրումների նախագծերը իրականացվում են կանխատեսվող բյուջեի շրջանակներում, 10</li> <li>Խոշոր կապիտալ ներդրումները, ծավալուն շինարարական աշխատանքները ավարտվում են վերջնաժամկետին համապատասխան 5</li> </ul>	Տեղական բյուջե և ՏԻՄ-ի տարեկան ֆինանսական հաշվետվություն, Կապիտալ ներդրումների նախագծի փաստաթղթեր	0-10 8
12.2. Կապիտալ ծախսերը ֆինանսավորվում են տեղական եկամուտների տարբեր աղբյուրներից	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ընդհանուր եկամուտի և գործառնական ծախսերի տարբերությունը երևում է համայնքային հաշվում և ֆինանսական հաշվետվություններում 8</li> <li>Միանվագ եկամուտները, ինչպիսիք են ակտիվների վաճառքը, մասնավորեցումից ստացված միջոցները, ուղղվում են միմյայն ներդրումային գործունեությանը 10</li> <li>Միջկառավարական տրանսֆերտներ՝ կապիտալ ներդրումների համար 7</li> </ul>	Տեղական բյուջե և ՏԻՄ-ի տարեկան ֆինանսական հաշվետվություն, Կապիտալ ներդրումների նախագծի փաստաթղթեր, Փոխառության համաձայնագրեր	0-10 8

**V. ՏԻՄ-Ի ՍԵՓԱՎԱՆՈՒԹՅՈՒՆ**

13.1. Ակտիվների կառավարման կանոնները թափանցիկ են	<ul style="list-style-type: none"> <li>Համայնքին պատկանող ակտիվների վաճառքի, օգտագործման վերաբերյալ որոշումների ընդունման լիազորությունների հստակ բաշխում, 10</li> <li>Համայնքին պատկանող ակտիվների կառավարման կազմակերպման նկատմամբ ՏԻՄ-ի կողմից արդյունավետ վերահսկողություն 8</li> </ul>	Ակտիվների կառավարման վերաբերյալ տեղական իրավական ակտեր, Տեղական գույքի կառավարման վերաբերյալ կարգեր, ակտեր, պայմանագրեր	0-10 9
13.2. Համայնքային ընկերությունների վերաբերյալ ակտերը ապահովում են դրանց երկարաժամկետ ֆինանսական կայունությունը	<ul style="list-style-type: none"> <li>Միջնաժամկետ ծառայությունների կառավարման պայմանագրերը և դրանց տարեկան հավելվածները սահմանում են ծառայությունների մատուցման պայմանները, ծավալը և փոխհատուցման եղանակը, 4</li> <li>Փոխհատուցումը ներառում է գործառնական ծախսերը և որոշակի շահույթ, չհաշված կազմակերպության՝ ծառայությունների մատուցումից ստացված այլ եկամուտները, 5</li> <li>Ակտիվի սեփականության իրավունքը և տեխնիկական սպասարկման համապատասխան պարտականությունները սահմանվում են պայմանագրերում: 4</li> </ul>	Համայնքային ծառայությունների կառավարման պայմանագրեր, ՏԻՄ-ի ծախսերը՝ կապված ծառայությունների ձեռքբերման հետ, Պետական և մասնավոր հատվածների համագործակցության համաձայնագրեր	0-10 4

**ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԵՄԱՏԱԿԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ: ՏԻՄ-ԵՐ**

Բաժին և ոլորտ	Գործունեություն, ցուցանիշ, ազդեցություն	Հաստատում, փաստաթղթեր	Գնահատական
---------------	---	-----------------------	------------

**I. ԽԵԼԱՄԻՏ ՀԱՐԿԱՅԻՆ և ԲՅՈՒՋԵՏԱՅԻՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ**

**1. Հարկաբյուջետային քաղաքականության մշակում**

1.1 Բազմամյա բյուջեի ընդհանուր ֆինանսական կառուցվածքը	Բյուջեն մշակված է միջնաժամկետ տեղական քաղաքականության համապատասխան, 5 Տեղական քաղաքականության, ռազմավարությունների և բյուջետային հողվածների միջև հստակ փոխկապակցվածությունը սահմանում է պատասխանատվություն, 4 Բյուջեի ընդհանուր առավելագույն ծավալի փոփոխությունը համապատասխանում է մակրոտնտեսական և տեղական քաղաքականության նպատակներին 1	Տարեկան բյուջե, Բյուջեի վերաբերյալ փաստաթղթերում առկա են համեմատական տվյալներ, Բյուջեի հողվածները համապատասխանաբար դասակարգված են և թափանցիկ են	0-10 3
1.2. Բազմամյա բյուջեի ծրագրեր	Հավասարակշռված տարեկան բյուջեի պայման է հանդիսանում բազմամյա ծրագիրը, որում սահմանված են ծառայության մակարդակներն ու ռեսուրսները: Բազմամյա ծրագիրը չի կրում ձևական բնույթ, բայց որևէ ներգործության ուժով օժտված է: Դրանում ներառվում են ֆինանսական բնույթի որոշումների հետևանքները: 2	Կանոնավոր կերպով թարմացվող բազմամյա ծրագիր Բյուջեի վերաբերյալ երկարաժամկետ որոշումներ (խոշոր նախագծեր, ներդրումներ), որոնք ազդում են ընթացիկ տարվա պարտավորությունների վրա	0-10 2

Բաժին և ոլորտ	Գործունեություն, ցուցանիշ, ազդեցություն	Հաստատում, փաստաթղթեր	Գնահատական
1.3. Բյուջետային ռազմավարության քննարկում	Բյուջետավորման առաջին փուլում պետք է իրականացվի բյուջեի և հարկաբյուջետային քաղաքականության նպատակների քննարկում և հաստատում 1	Տարեկան բյուջեի վերաբերյալ առաջարկներ, Հաստատման ենթակա բաղկացուցիչներ և պայմաններ	<b>0-10</b> <b>1</b>
<b>2.Բյուջետային պլանավորման մեթոդներն ու հնարավորությունները</b>			
2.1.Բյուջեի նախապատրաստման գործընթացի տեխնիկական հնարավորությունները	Մասնակցող ստորաբաժանումների քանակը՝ հաշվի առնելով աշխատանքի բնույթը: 2 Բյուջեի պատրաստմանը մասնակցում են տեղական մասնագետներ համապատասխան կարողություններով ըստ տարբեր ուղղությունների: 2 Բյուջեի նախապատրաստումը ամենակարևոր գործիքն է ծառայությունների մատուցման տարբերկանների քննարկման և լավագույնի ընտրման համար: 3 Համեմատական վերլուծությունը օգտագործվում է նախկին ժամանակաշրջանների արդյունքների համեմատ հետագա փոփոխությունների հիմնավորման համար: 3 Աշխատակիցների և փորձագետների ակտիվ մասնակցությունը ապահովում է գործընթացի թափանցիկությունը: 2	Տեղական տեխնիկական կանոնագիրք, որը կարգավորում է ստորաբաժանումների պարտականությունները և համագործակցությունը: Այդ կանոնագիրքը ներառում է աշխատանքային ծնաթղթեր՝ համապատասխան համարի նշումով; SS համակարգ, որը հնարավորություն է ընձեռում կատարել բյուջեի պատրաստման գործընթացը կարգավորող հաշվարկներ, ապահովում է համապատասխան փաստաթղթաշրջանառություն; Ամենամյա հրապարակվող տեխնիկական տեղեկագիր, որը կանոնակարգում է գործողություններն ու պարտականությունների բաշխումը արտակարգ իրավիճակների դեպքում, Կարևոր որոշումների ընդունման վերջնաժամկետների ժամանակացույց	<b>0-10</b> <b>5</b>
2.2. Վերլուծական տվյալները ապահովում են բյուջեի թափանցիկությունը	Փոխկապակցված բյուջետային փաստաթղթերի համակարգը թույլ է տալիս ավելի լավ հասկանալ այն՝ ապահովելով տարբեր տեսակի տվյալներ :2 Ավելի շատ չափորոշիչների և խաչաձև հղումների օգտագործում որոշումների ընդունման համար անհրաժեշտ տեղեկատվության տրամադրման նպատակով, 2 համանման տվյալների օգտագործում կանոններին համապատասխան բյուջեի իրականացման պարտավորությունների սահմանման համար: 3 Վերլուծական գործիքները օգնում են ավելի լավ հասկանալ բյուջետային պլանավորման կարևորությունը: 2	Բյուջեի վերաբերյալ համապատասխան բացատրություններով փաստաթղթերի փաթեթ	<b>0-10</b> <b>2</b>
<b>3.Բյուջետային պլանավորման գործընթացներ</b>			
3.1.Ընտրովի մարմինների ներգրավվածություն	Ընտրովի մարմինների կողմից բյուջեի նպատակների ըմբռնման աստիճանը: 4 Առկա են համապատասխան գործընթացներ. 5 - հարցերի քննարկում - շահերի բախման անթույլատրելիություն, կոռուպցիայի դեմ պայքար: ՏԻՄ-ի ներկայացուցիչները գիտակցում են իրենց որոշումների հետևանքները և ազդեցությունը հետագայի վրա: 4 Կազմակերպվում են դասընթացներ և սեմինարներ՝ բյուջեի նպատակների ավելի լավ ըմբռնման նպատակով: 5	Պարզ և հասկանալի տեղական տեխնիկական կանոնագիրք, որում բացատրվում է տարբեր դասակարգումների և տարբեր հողվածների կարևորությունը: Ուսումնական նյութեր և այլ ապացույցներ, որոնք կփաստեն դասընթացի կազմակերպման վերաբերյալ: Էթիկայի կանոնագրքի առկայություն, որն ուղված կլինի շահերի բախում թույլ չտալուն:	<b>0-10</b> <b>4</b>
3.2.Խոշոր ներդրումային նախագծերի կամ այլ նշանակալի ծրագրերի առանձին քննարկում և հաստատում	Նշանակալի ներդրումային նախագծերը որոշելու գործընթացում բնակչության մասնակցությունը ապահովող գործընթացների առկայություն: 7	Որոշումների ընդունման գործընթաց, Առաջարկների վերաբերյալ փաստաթղթեր, Բնակչության մասնակցությունը փաստող ապացույցներ	<b>0-10</b> <b>7</b>

Բաժին և ոլորտ	Գործունեություն, ցուցանիշ, ազդեցություն	Չաստատում, փաստաթղթեր	Գնահատական
3.3. Այլ մասնակիցների ներգրավումը բարձրացնում է պատասխանատվության աստիճանը	Տեղական կանոնների համաձայն առկա է սոց. գործընկերների, բնակչության համար կանոնավոր կերպով խորհրդակցություններ կազմակերպելու պարտականություն: 3 Գոյություն ունի բաց քննարկում, որի միջոցով ստացվում են բնակչության առաջարկները: 4 Կանոնավոր կերպով անցկացվող խորհրդակցությունները ապահովում են ինքնավարություն: 4	Տեղական կանոններ, Քննարկումների անցկացման ապացույցներ	<b>0-10</b> <b>4</b>
3.4. Ընտրովի մարմինների կողմից բյուջեի քննարկման ժամանակահատվածը	Բյուջեի վերաբերյալ առաջարկների դիտարկման և ըմբռնման, ինչպես նաև քննարկում կազմակերպելու համար տրամադրվում է բավարար ժամանակ: 6	Փաստացի ժամանակացույց, Քննարկումների արձանագրություններ	<b>0-10</b> <b>6</b>
3.5. Բյուջեի վերաբերյալ փաստաթղթերի թափանցիկություն, հասանելիություն	Թափանցիկությունը բարձրացնում է պատասխանատվության և բնակչության ներգրավվածության աստիճանը. <ul style="list-style-type: none"> <li>Տեղեկատվություն, արձանագրություններ, հրապարակումներ համացանցում; 6</li> <li>Բուկլետներ, որտեղ ներկայացված են հիմնական նպատակները, տվյալները, գծանկարները; 6</li> <li>Բյուջեի քննարկման բաց լսումներ: 6</li> </ul>	Վայրեր, որտեղ բյուջեի վերաբերյալ փաստաթղթերը հասանելի են, Չամացանցում հրապարակված տեղեկատվությունը ներկայացված է օգտագործման համար մատչելի եղանակով, Բուկլետներ, Բաց քննարկումների արձանագրություններ	<b>0-10</b> <b>6</b>

**4. Դարկաբյուջետային քաղաքականության նպատակները**

4.1. Ընդունված են և գործում են ծախսերի կրճատման ռազմավարություններ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ընթացիկ ծախսերի մասնաբաժինը տեղական բյուջեում 0</li> <li>Աշխատավարձի ֆոնդի մասնաբաժինը ընդհանուր վարչական ծախսերում 3</li> </ul>	ՏԻՄ-ի տարեկան ֆինանսական հաշվետվություն, Տեղական բյուջե, Դարկաբյուջետային պլանավորման տեղական իրավական ակտեր	<b>0-10</b> <b>1</b>
4.2. Աջակցությունը սոցիալապես խոցելի խմբերին ծառայություններ մատուցող ոչ պետական կազմակերպություններին պետք է պահպանվի անգամ սահմանափակումների դեպքում	<ul style="list-style-type: none"> <li>Համայնքային ծառայություններ մատուցելու վերաբերյալ պայմանագրերը կնքված են ոչ առևտրային կազմակերպությունների հետ 0</li> <li>Ոչ պետական կազմակերպություններին տրամադրվում են դրամաշնորհներ և սուբսիդիաներ՝ ծառայությունների մատուցման համար 0</li> <li>Հասարակական կազմակերպությունները տրամադրում են մեկ միավոր ծառայության արժեքի վերաբերյալ համեմատական տվյալներ 0</li> </ul>	Տեղական ֆինանսական հաշվետվություններ և ոչ պետական կազմակերպություններին տրամադրված միջոցներ, Երրորդ կողմի հետ կնքված պայմանագրեր և համաձայնագրեր	<b>0-10</b> <b>0</b>
4.3. Այլ ՏԻՄ-երի հետ համագործակցություն	<ul style="list-style-type: none"> <li>Համագործակցությունը և ծախսերի բաշխումը ապահովում են արդյունավետության աստիճանի բարձրացում (ինչպես հորիզոնական, այնպես էլ ուղղահայաց ուղղություններով) 0</li> <li>Համագործակցությունից առաջ անկախ որոշումների ընդունում 0</li> <li>Ծախսերի բաշխման, առավելությունների, ակնկալվող արդյունքների և իրականացման փուլում երկարաժամկետ ֆինանսական հետևանքների վերաբերյալ պարզաբանումներ և բյուջեի տվյալներ 0</li> </ul>	Համագործակցության նպատակները, Բյուջեի հոդվածները ենթարկվում են փոփոխության՝ համագործակցության համաձայնագրերի շրջանակներում, Համագործակցության վերաբերյալ պայմանագրեր, համաձայնագրեր, որոշումներ Բյուջեի համապատասխան հոդվածների վերաբերյալ տվյալներ և պարզաբանումներ	<b>0-10</b> <b>1</b>
4.4. Վարչական և մասնագիտական ռեսուրսների համատեղ օգտագործում	<ul style="list-style-type: none"> <li>Հայտարարված են միջհամայնքային համագործակցության նպատակները, 0</li> <li>ՏԻՄ-երը համագործակցում են հիմնական ծառայությունների մատուցման և սպասարկման որակի բարձրացման նպատակով, 1</li> <li>Համատեղ կազմակերպված տեխնիկական ծառայությունների (կոմունալ, տրանսպորտային) որոշակի ծավալ 0</li> <li>Ապրանքների և ծառայությունների համատեղ ձեռքբերում, 0</li> <li>Ապրանքների և ծառայությունների ձեռքբերման էլեկտրոնային համակարգի կիրառում 8</li> </ul>	Համագործակցության վերաբերյալ պայմանագրեր, Համայնքային սպասարկող կազմակերպությունների համատեղ կառավարում, Ավագանու որոշումը ծառայությունների համատեղ մատուցման վերաբերյալ, Գնումների վերաբերյալ իրավական ակտեր	<b>0-10</b> <b>1</b>

**II. ԲՅՈՒՋԵԻ ԻՐԱՎԱՆՑՄԱՆ և ՓՈՓՈԽՄԱՆ ՀԱՏՈՒԿ ԿԱՆՈՆՆԵՐ**

Բաժին և ոլորտ	Գործունեություն, ցուցանիշ, ազդեցություն	Հաստատում, փաստաթղթեր	Գնահատական
5.1. Կանոնավոր կերպով անցկացվող գնահատումները թույլ են տալիս վերահսկել բյուջեի իրականացումը	Կիսամյակի կտրվածքով գնահատումները, դիտարկումների վերաբերյալ եռամսյակային հաշվետվությունները թույլ են տալիս կանոնավոր կերպով վերահսկել իրականացումը: 5 Դրանք թույլ են տալիս անհրաժեշտ փոփոխությունների վերաբերյալ ընդունել որոշումներ: 8	Կիսամյակի կտրվածքով գնահատում, Դիտարկումների վերաբերյալ եռամսյակային հաշվետվություններ, Անհապատասխանությունների հայտնաբերման դեպքում գործող զգուշացումների վերահսկելի համակարգ	<b>0-10</b> <b>6</b>
5.2. Ստեղծված է վերահսկողության, դիտարկման և հաշվետվողականության տեղական համակարգ՝ բյուջեի իրականացման աուդիտի կազմակերպման նպատակով	Հաստատված բյուջեն և իրականացման վերաբերյալ հաշվետվությունները ձևավորում են պատասխանատվության շրջանակ: 8 Ամփոփիչ հաշվետվությունը կազմվում է նույն կերպ, ինչպես բյուջեն: 9 Բյուջեի իրականացման վերաբերյալ առկա են համապատասխան պարզաբանումներ, մեկնաբանվում են տարբերությունները: 6	Ամփոփիչ հաշվետվություն, Ֆինանսական հաշվետվություններ, Համացանցում հրապարակված տեղեկատվություն, որը ներկայացված է օգտագործման համար մատչելի լեզանակով; Բուկետներ, Բյուջեի իրականացման հաշվետվությունների քննարկման արձանագրություններ	<b>0-10</b> <b>7</b>
5.3. Ամփոփիչ և ֆինանսական հաշվետվությունների վերաբերյալ անկախ եզրակացություն	Անկախ եզրակացությունը (արտաքին աուդիտ) թույլ է տալիս ընտրովի մարմնի անդամներին համոզվել հաշվետվությունների ճշգրտության և հավաստիության մեջ: 0 Եթե արտաքին աուդիտորը չի հաստատում հաշվետվությունները, դա վկայում է այն մասին, որ հայտնավերվել են էական անհապատասխանություններ, որոնք կարող են ազդել որոշումների ընդունման վրա: 0	Արտաքին աուդիտի իրականացման դերի հստակ պատկերացում Արտաքին աուդիտի եզրակացություն	<b>0-10</b> <b>0</b>
5.4. Բյուջեի փոփոխումը տարվա կտրվածքով սահմանափակված է	Բյուջեի փոփոխման անհրաժեշտությունը կանխորոշվում է նախապես: 4 Հաճախակի փոփոխությունները անորոշության պատճառ են հանդիսանում: 2 Հաճախակի փոփոխությունները ազդում են որոշումների ընդունման վրա, ինչը կարող է հանգեցնել սկզբնական նպատակների փոփոխության: 2 Հաճախակի փոփոխությունները խախտում են թափանցիկության սկզբունքը, քանի որ համապատասխան թեմաները կարող են դուրս մնալ բաց քննարկումներից: 3	Բյուջեի փոփոխման տեղական կանոններ, Բյուջեի փոփոխման դեպքեր և ծավալ	<b>0-10</b> <b>3</b>
5.5. ՏԻՄ-երի և ենթակա կազմակերպությունների հարաբերությունները կարգավորվում են թափանցիկ համաձայնագրերի միջոցով	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ՏԻՄ-ի և սպասարկող կազմակերպությունների ֆինանսական միջոցները հստակ բաժանված են, 10</li> <li>• Ծառայությունների մատուցումը իրականացվում է գրավոր պայմանագրի հիման վրա, 10</li> <li>• Պայմանագրային ծառայությունների ֆինանսավորման աղբյուրները (սպառողներից գանձվող տուրքեր, սուբսիդիաներ, վարկեր և այլն) որոշվում են տարեկան կտրվածքով, 10</li> <li>• Ազգային օրենսդրության համաձայն սպասարկման ծառայությունների վերաբերյալ պայմանագրերի հետ կապված տեղեկատվությունը հասանելի է հասարակությանը 8</li> </ul>	ՏԻՄ-ի տարեկան ֆինանսական հաշվետվություն, Տեղական բյուջե, ՏԻՄ-ի տարեկան պայմանագրերն ու համաձայնագրերը կոմունալ, տրանսպորտային ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունների հետ, Համայնքային սպասարկող կազմակերպությունների փաստաթղթեր	<b>0-10</b> <b>9</b>
5.6. Ծառայությունների մատուցման վերաբերյալ ՏԻՄ-ի կողմից կնքված պայմանագրերը ներառում են ակտիվների կառավարում և սոցիալական հիմնախնդիրներ բաժինները	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Սպասարկող կազմակերպությունների կողմից համայնքին պատկանող ակտիվների շահագործման կարգերը սահմանված են պայմանագրում 5</li> <li>• Փոխանցված ակտիվների շահագործման, սպասարկման, վերանորոգման և վերականգնման պարտականությունները սահմանված են 5</li> <li>• ՏԻՄ-երը երրորդ անձի կողմից իրենց ակտիվի շահագործման դիմաց ստանում են փոխհատուցում 0</li> <li>• Համայնքային ծառայություններից օգտվող սոցիալապես անապահով բնակչության համար սահմանված են արտոնություններ 8</li> </ul>	ՏԻՄ-ին պատկանող ակտիվների կառավարման վերաբերյալ իրավական ակտեր, ՏԻՄ-ի տարեկան պայմանագրերն ու համաձայնագրերը կոմունալ, տրանսպորտային ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունների հետ	<b>0-10</b> <b>4</b>



Բաժին և ոլորտ	Գործունեություն, ցուցանիշ, ազդեցություն	Չաստատում, փաստաթղթեր	Գնահատական
5.7.Տեղական ծառայությունների կառավարումը պետք է արդյունավետորեն իրականացվի	<ul style="list-style-type: none"> <li>Գործում է ծառայությունների մատուցման արդյունավետության գնահատման համակարգ, 2</li> <li>Համայնքային ծառայությունների մատուցման արդյունքները կանոնավոր կերպով գնահատվում են, 3</li> <li>Գնահատվում է մեկ միավոր ծառայության արժեքը, 2</li> <li>Ծառայության արդյունավետությունը հանդիսանում է սպասարկող կազմակերպության գործունեության և դրա կառավարման հիմնական ցուցանիշ 2</li> </ul>		<b>0-10</b>
			<b>2</b>

### III. ՀԱՏՈՒԿ ՎԵՐԱՀԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆ

6.1.Ներքին աուդիտի իրականացման դերն ու շրջանակները 0	<p>Ներքին աուդիտի հստակ սահմանված լիազորություններ: 0</p> <p>Հստակ սահմանված ստորադասման մակարդակներ: 0</p> <p>Պատշաճ ձևով մշակված աուդիտի ռազմավարությունը թույլ է տալիս ռեսուրսներ խնայել: 0</p> <p>Ներքին աուդիտի նպատակը հանդիսանում է բարձրագույն մակարդակի ղեկավարներին աջակցելը և ՏԻՄ-ի գործունեության արդյունավետության բարձրացումը:</p> <p>Քանի որ արտաքին աուդիտը օժանդակում է ընտրովի մարմնի անդամների կողմից վերահսկողության լիազորությունների իրականացմանը, անհրաժեշտ է սահմանափակել ներքին աուդիտի ենթակայությունը ղեկավարությանը: 0</p> <p>Աուդիտին հատկացվող միջոցների սակավությունը պետք է խթանի աուդիտորական գործունեության երկու տեսակների արդյունավետ համագործակցությունը: 0</p>	<p>Աուդիտի վերաբերյալ տեղական, ներքին սկզբունքներ և քաղաքականություն, Տեղական կանոնակարգեր, Ներքին աուդիտի կանոնագիրք</p>	<p><b>0-10</b></p> <p><b>0</b></p>
6.2.Հատուկ ուշադրություն է դարձվում մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության նախագծերին	<p>Մասնավոր և պետական հատվածների համագործակցությունը հանդիսանում է հանրային ծառայությունների ենթակառուցվածքի ֆինանսավորման հնարավոր աղբյուր և տվյալ պարագայում ռեսուրսների խնայման միջոց: Օվնոամենայնիվ, անհրաժեշտ է ցուցաբերել պատասխանատու մոտեցում՝ հետագայում լրացուցիչ ծախսերից և բարձր ռիսկից խուսափելու նպատակով:0</p> <p>Պատշաճ քննարկումը թույլ է տալիս որոշել մասնավոր և պետական հատվածների համագործակցության նախագծերի ֆինանսավորման օգտագործման ներուժը և երաշխիքները:0</p> <p>Նախ և առաջ, խորհուրդ է տրվում փնտրել այլ լուծումներ:0</p>	<p>Տեղական, ներքին սկզբունքներ և քաղաքականություն,</p>	<p><b>0-10</b></p> <p><b>0</b></p>
6.3.Ֆինանսական խնդիրների առաջացման դեպքում իրականացվելիք գործողություններ	<p>Գործընթացը սահմանում է.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Անձ, որը պատասխանատու է իրավիճակի շտկման համար կամ անձ, ում անհրաժեշտ է հայտնել առաջացող բարդությունների նախանշանների մասին 4</li> <li>Իրավիճակի բարելավման ընդհանուր ծրագիր 3</li> <li>Խնդրահարույց իրավիճակի վերլուծության և լուծումներ գտնելու վերաբերյալ կանոններ և պարտականություններ 4</li> <li>Հիմնարար որոշումներ 3</li> </ul>	<p>Տեղական կանոնակարգեր, Տեղական քաղաքականություն, Բարձր ռիսկի և հաճախ առաջացող խնդիրների պատճառով ստեղծված արտակարգ իրավիճակների դեպքում իրականացվելիք գործողությունների ձեռնարկ</p>	<p><b>0-10</b></p> <p><b>3</b></p>

**Տեղական ֆինանսների  
համեմատական  
վերլուծության  
գործիքակազմի  
պիլոտավորում**

# Աբովյան համայնք

## ՆԱԽԱԲԱՆ

Պատշաճ տեղական ինքնակառավարումը կախված է բավարար ֆինանսական ռեսուրսների առկայությունից, որը հնարավորություն է ընձեռում տեղական ինքնակառավարման մարմիններին մատուցել համայնքի բնակիչների ակնկալիքներին համապատասխան ծառայություններ: Այն նաև կախված է պատշաճ ֆինանսական կառավարման ընթացակարգերից, որոնք ապահովում են բյուջետավարման ձկունություն ու ֆինանսական որոշումների վերաբերյալ հաշվետվողականություն: Կենտրոնական և տեղական իշխանությունները կարող են բացահայտել միջկառավարական ֆինանսական կառավարման համար նախապայման հանդիսացող գործոնները՝ ՏԻՄ-ի ռեսուրսների, ծախսերի և ֆինանսական կառավարման վրա հիմնված համեմատական վերլուծության միջոցով:

Համայնքների ֆինանսական ռեսուրսների և ֆինանսական կառավարման համեմատական վերլուծություն իրականացնելիս օգտագործվում է գնահատման երկու մեթոդ. հարցում և ֆինանսական ցուցանիշներ: Հարցման յուրաքանչյուր ցուցանիշ ձևավորվում է 0-10 միավոր բալային համակարգով:

Տեղական ֆինանսների համեմատական վերլուծության ծրագիրը մեկնարկել է Հայաստանում սույն թվականի ապրիլին: Պիլոտային համայնքներն են՝ Թումանյան, Տաթև, Դիլիջան, Աբովյան և Աշտարակ:

Տեղական ֆինանսների համեմատական վերլուծության գործիքակազմում ընդգրկված են տեղական ֆինանսական ռեսուրսների գնահատման 12 բաժնի 31 ոլորտ, ֆինանսական կառավարման գնահատման՝ 6 բաժնի 24 ոլորտ: Այսպիսով, համեմատական վերլուծությունը իրականացվել է շուրջ 250 ցուցանիշի հիման վրա:

Տեղական ֆինանսների համեմատական վերլուծության ժամանակ կիրառվել է գնահատման բալային մեթոդը՝ կիրառելով նվազագույնը 0 և առավելագույնը՝ 10 միավոր: Արդյունքում բացահայտվել են համայնքի ուժեղ և թույլ կողմերը: Հիմնվելով դրա վրա, ներկայացվել են որոշ առաջարկություններ Աբովյան համայնքին կառավարության կամ դոնորների կողմից տրամադրվող աջակցության առաջնահերթությունների վերաբերյալ:

Աբովյան համայնքը գտնվում է ՀՀ Կոտայքի մարզում, Երևանից 16 կմ հյուսիս-արևելք և 32 կմ հարավ-արևելք մարզկենտրոն Շիրակից՝ ծովի մակերևույթից 1450 մ բարձրության վրա: Աբովյանը համարվում է Երևան քաղաքի արբանյակը, քանի որ Աբովյան քաղաքով է անցնում Երևանը Հանրապետության հյուսիս-արևելքին կապող ավտոճանապարհը և երթուղին: Այս պատճառով Աբովյանը երբեմն անվանում են Երևանի «հյուսիսային դարպաս»:

Աբովյանում առկա են 10 հանրային դպրոց, 9 մանկապարտեզ և 2 քոլեջ: Այնտեղ է գտնվում նաև Լևոն Օրբելու անվան Աբովյանի համալսարանը: Բացի այդ, կան մշակութային պալատ և հանրային գրադարան: Քաղաքում է գտնվում նաև հայ և ռուս ժողովուրդների եղբայրությանը և բարեկամությանը նվիրված թանգարանը, որը բացվել է 1982 թ.-ին:

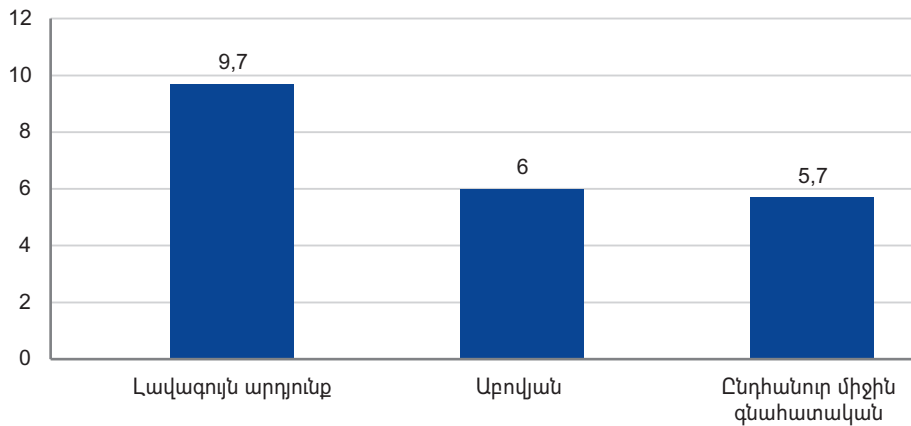
Ըստ 2011 թ.-ի մարդահամարի տվյալների՝ Աբովյանի բնակչությունը կազմել է 43.495, որը ավելի քիչ է, քան 1989 թ.-ի մարդահամարի արդյունքը՝ 59.000:

## ԱՐՈՎՅԱՆ ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

### ՏԵՂԱԿԱՆ ԵԿԱՄՈՒՆՆԵՐԻ ԶԱՐԿԱՔԱՆՈՒԹՅԱՆ ԲԱՆԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՍԿՁԲՈՒՆՔՆԵՐ

Տեղական եկամուտների քաղաքականությունը հաստատվում է ընտրովի մարմինների կողմից՝ ոլորտի գնահատման արդյունքը 6 միավոր է, 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է՝ 5.7, իսկ լավագույն արդյունքը 9.7 միավոր (Գծապատկեր 1.): Այսինքն՝ համայնքապետարանը պետք է պատշաճ քայլեր ձեռնարկի և ընդունի համապատասխան որոշումներ, որոնք պատվիրակում են հարկերից ազատման կամ հարկային արտոնություններ տրամադրելու, ծառայությունների սակագներ սահմանելու, դրանցից օգտվելու համար սուբսիդիաների տրամադրման թույլտվություն տալու վերաբերյալ որոշումներ ընդունելու իրավասություններ:

**Գծապատկեր 1. Տեղական եկամուտների քաղաքականությունը պետք է հաստատվի ընտրովի մարմինների կողմից**



Արովյան համայնքում հնարավորինս ապահովվում է **տեղական եկամուտների քաղաքականության ազդեցության գնահատման հրապարակայնությունը**: Հանրությանը տեղական բյուջեի վերաբերյալ փաստաթղթերի հասանելիության, տեղական բյուջեի մշակմանը հանրության ներգրավվածության և տեղական բյուջեի վերաբերյալ տեղեկատվության տարածման մեթոդների բազմաօգտակարության գնահատման արդյունքում համայնքի ընդհանուր գնահատականը կազմել է 7.7 միավոր հնարավոր առավելագույն 10 միավորից և դա լավագույն արդյունքն է: 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 6.5 միավոր:

Համայնքը ստացել է 5 միավոր **թափանցիկության և հանրության ներգրավվածության ոլորտում**: Բոլոր պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 4.8 միավոր, իսկ լավագույն արդյունքը՝ 6, այսպիսով Արովյանը գրանցել է 2-րդ բարձր արդյունքը: Սա նշանակում է, որ համայնքում մասնակցությունը և ելույթները հանրային ժողովներին, տեղական բյուջեի վերաբերյալ ՁԼՄ-ների լուսաբանումը ավելի լավ է ապահովվում, քան մյուս համայնքներում, առկա են հանրության հետ հաղորդակցության ուղիներ, սակայն այս ամենը դեռ բավարար չէ:

Թեև **տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կիրառման ոլորտի** գնահատականը բավականին բարձր է՝ 7.6 միավոր, սակայն այն այս ոլորտի լավագույն արդյունքը չէ, իսկ 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 6.5 միավոր: Համայնքը ունի պաշտոնական կայք՝ որոշակի տեղեկություններով համալրված, մենք առաջարկում ենք թարմացնել այն պարբերաբար և ներբեռնել համապատասխան փաստաթղթեր: Հաշվապահական նոր ծրագրերի օգտագործումը և տեղական տվյալների բազաների ինտեգրումը կօգնի բարձրացնել տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կիրառման արդյունավետությունը:

**Տեղական անձնակազմի ներուժի զարգացման ոլորտի** գնահատականը ցույց է տալիս, որ համայնքում դեռևս բավարար չափով ուշադրություն չի դարձվում անձնակազմի վերապատրաստման և ֆինանսական ու հարկաբյուջետային հարցերի վերաբերյալ մասնագիտական աճի ապահովման հարցերին: Համայնքում ոչ հաճախ են կազմակերպվում համայնքային ծառայողների, ՏԻՄ-երի, սպասարկող կազմակերպությունների աշխատակիցների համար վերապատրաստման միջոցառումներ: Նման միջոցառումների համար դեռևս տեղ չի հատկացվում համայնքի բյուջեում: Արդյունքում, գնահատականը կազմել է ընդամենը 3.3 միավոր, իսկ ընդհանուր միջին գնահատականը՝ 3.6 միավոր: Այնպես որ, տեղական անձնակազմի ներուժի զարգացումը լավ չէ կազմակերպված բոլոր պիլոտային համայնքներում: Հետևաբար, հիմնական քաղաքականության միջոցառումներ պետք է իրականացվեն, այդ թվում՝ տեղական անձնակազմի կարողությունների զարգացման կարիքների բացահայտում՝ հիմնված այս գնահատման վրա, ուսուցման պլանավորում և այդ բյուջեի պատշաճ ձևով ներկայացում տեղական բյուջեում:

Համայնքում ամբողջությամբ չի ապահովվում բոլոր ստորաբաժանումներին հարկաբյուջետային տեղեկատվության հասանելիությունը: Արդյունքում, **Պետք է ստեղծվեն համակարգեր ֆինանսական և հարկաբյուջետային հարցերի վերաբերյալ մասնագիտական աճ ապահովելու համար** ոլորտի գնահատականը կազմել է 6 միավոր: Պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 6.2 միավոր: 2016 թ.-ի ընթացքում Արովյան համայնքի ղեկավարները պետք է ապահովեն թափանցիկություն և հաշվետվողականություն ֆիսկալ տեղեկատվության վերաբերյալ:

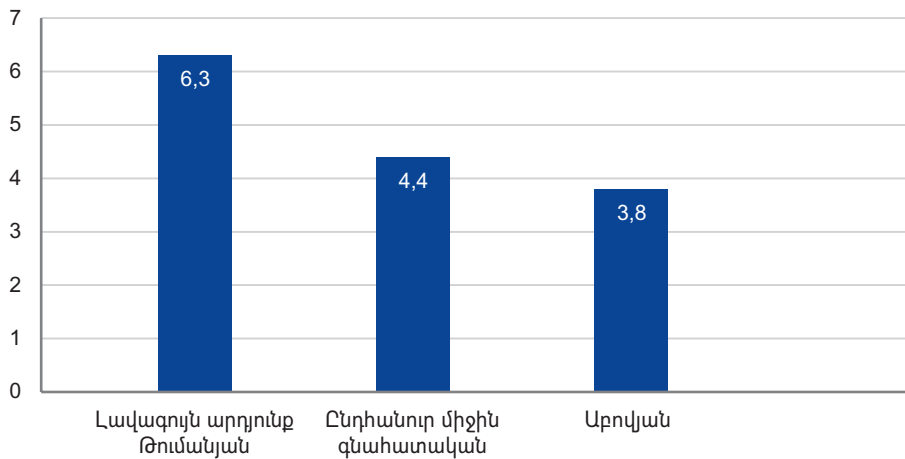
**Պետք է ստեղծվեն էթիկայի ստանդարտների խստացման համակարգեր ֆինանսական և հարկաբյուջետային ոլորտի աշխատակիցների համար** ոլորտի գնահատականը ավելի ցածր է՝ 5 միավոր, ընդհանուր միջինը էլավես չի տարբերվում՝ 5.2: Այս գնահատականը ձևավորվել է ելնելով նրանից, թե որքանով են տեղական նորմատիվ-իրավական ակտերը համապատասխանում ազգային կանոններին: Թեև, ընդհանուր առմամբ, դրանք համահունչ են, բայց կա ֆինանսական և ֆիսկալ հարցերի վերաբերյալ կոնկրետ էթիկայի համակարգ ձևավորելու անհրաժեշտություն, որը դեռ հաստատված չէ:

## ՏԵՂԱԿԱՆ ՀԱՐԿԱՀԱՎԱՔՈՒՄ

Տեղական հարկահավաքում ոլորտի գնահատականները տարբեր են: **Տեղական հարկահավաքումը պետք է հիմնված լինի արդարության սկզբունքի վրա** ոլորտի գնահատականը կազմել է 4, ընդհանուր միջինը՝ 4.5 միավոր, մինչդեռ լավագույն արդյունքն է 6.3 միավոր: Այս գնահատականը ձևավորվել է՝ հաշվի առնելով հարկահավաքման վերաբերյալ տեղական նորմատիվ-իրավական ակտերում հարկերից ազատման՝ օրենքով նախատեսված դեպքերը նշված լինելը, անվանական և փաստացի դրույքաչափերի միջև տարբերությունը, արդյունավետ հարկային դրույքաչափերի համադրելիությունը երկրում գործող միջին դրույքաչափերի հետ:

Արժվյան համայնքում տեղական հարկերը դեռևս չեն ապահովում համայնքի բյուջեի զգալի մասը, ինչի արդյունքում համապատասխան ենթաոլորտի գնահատականը կազմել է 3.8 միավոր, իսկ ընդհանուր միջինը կազմել է 4.4 (Գծապատկեր 2.):

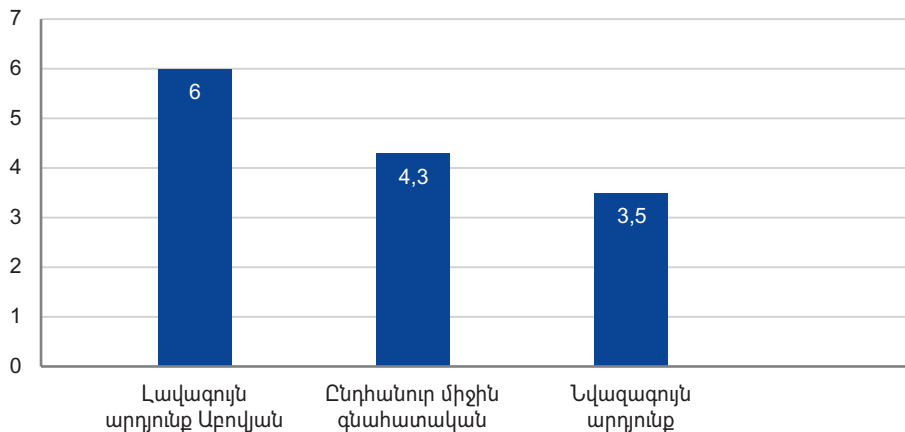
### Գծապատկեր 2. Տեղական հարկերը պետք է ապահովեն համայնքի բյուջեի զգալի մասը



Հաշվի առնելով տեղական հարկերի կառուցվածքը, տեղական հարկման բազայի ամենամյա փոփոխությունները և հիմնական տեղական հարկատեսակների վճարման գծով հարկատուների քանակը՝ **Տեղական հարկերը պետք է հիմնված լինեն կայուն հարկման բազայի վրա** ենթաոլորտը գնահատվել է 8 միավոր, որը ավելի բարձր է, քան ընդհանուր միջին գնահատականը՝ 7.2 միավոր:

Ըստ հարկատուների խմբերի հավաքագրված հարկերի՝ հարկման բազայի հետ ունեցած հարաբերության, տեղական հարկահավաքման գործընթացում ընդհանուր խախտումների քանակի, հարկերի վճարման ժամկետանց պարտավորությունների կառուցվածքի, ինչպես նաև դատարան ներկայացրած և ներկայացման պատրաստ դիմումների քանակի հիման վրա Արժվյան համայնքը ստացել է 6 միավոր, ինչը նշանակում է, որ համայնքում համապատասխան միջոցառումներ են ձեռնարկվում **հարկերի վճարումից խուսափումը** կանխարգելելու նպատակով, սակայն դա դեռ բավարար չէ: 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 4.3 միավոր (Գծապատկեր 3.): Հարկերի վճարումից խուսափումը կանխարգելելու նպատակով պետք է, օրինակ, գրավոր ծանուցմամբ տեղեկացնել հարկ վճարողներին վճարվելիք գումարի ու ամսաթվի վերաբերյալ:

### Գծապատկեր 3. Հարկերի վճարումից խուսափումը պետք է կանխարգելվի



«Չարկահավաքման կանոնակարգման որակը պետք է բարելավվի» ենթաոլորտի գնահատականը 4.5 միավոր է, որը, սակայն ավելի բարձր է, քան ընդհանուր միջին գնահատականը՝ 3.9 միավոր: Այսպիսով, այս ոլորտի ցածր գնահատականի հիմնական պատճառները հետևյալն են.

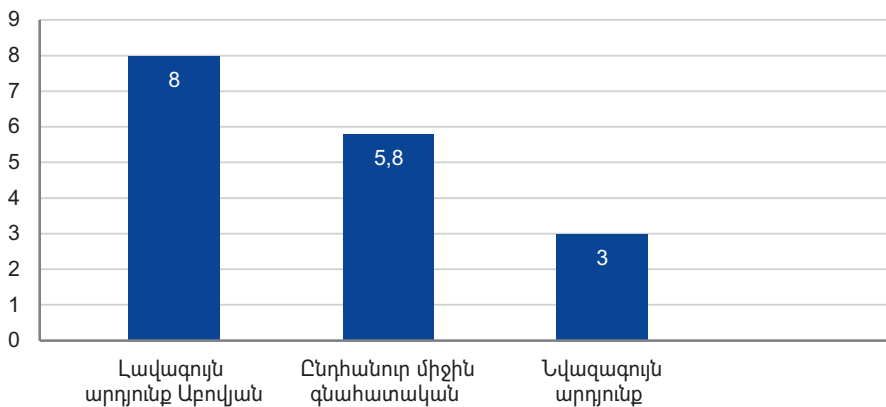
- Չարկային աուդիտի արդյունքում հավաքագրված հարկերի տեսակարար կշիռը հարկերի ընդհանուր ծավալում զգալի չէ,
- Չարկային վարչարարության ներքին աուդիտը գործնականում բացակայում է:

«Չարկման բազայի վերաբերյալ տեղեկատվությունը պետք է թարմացվի և հասանելի լինի համապատասխան աղբյուրներում» ենթաոլորտի գնահատականը համեմատաբար բարձր է՝ 7.3 (ընդհանուր միջին գնահատական՝ 7.1 միավոր): Ինչը նշանակում է, որ Աբովյան համայնքը պատշաճ կերպով համագործակցում է այլ մարմինների (ՊԵԿ, Կադաստր, ավտոմեքենաների գրանցում և այլն) հետ: Սակայն այս համագործակցությունը ամրապնդելու կարիք կա:

Աբովյան համայնքում ձևավորվում են պահուստներ հնարավոր դատական գործընթացների համար: Այս մասին է վկայում համապատասխան ենթաոլորտի 10 գնահատականը, մինչդեռ ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 3.6 միավոր: Այստեղ հիմնական առաջարկությունն է սկսել դատավարություններ ժամկետանց հարկերի հավաքագրման նպատակով և ձևավորել պահուստներ դատական գործընթացների համար:

Աբովյան համայնքը նմանատիպ գնահատականներ է ստացել «Տեղեկատվություն և հրապարակայնություն» ոլորտում. «Տեղական հարկերի և հարկահավաքման վերաբերյալ տեղեկատվությունը և պարզաբանումները պետք է հասանելի լինեն հանրությանը»՝ 8 միավոր (ընդհանուր միջինը կազմել է 5.8 միավոր, տես Գծապատկեր 4.), «Տեղական հարկային եկամուտներից կատարված ծախսերի վերաբերյալ հանրությանը տրվող տեղեկատվությունը պետք է լինի հասկանալի և ամբողջական»՝ 6.7 միավոր (ընդհանուր միջինը կազմել է 6.3 միավոր):

**Գծապատկեր 4. Տեղական հարկերի և հարկահավաքման վերաբերյալ տեղեկատվությունը և պարզաբանումները պետք է հասանելի լինեն հանրությանը**



Այսպիսով, հարկավոր է բարելավել հետևյալ ցուցանիշները.

- Տեղեկատվության տարածման բազմատեսականացում (էլեկտրոնային, տպագրական, հեռախոսակապ),
- Տեղական բյուջեների իրականացման վերաբերյալ հաշվետվություններ,
- Տեղական հարկերի հիմնական տեսակների (հողի հարկ, գույքահարկ) վերաբերյալ հանրության տեղեկացվածության ապահովում:

«Չարկատուների գրանցումը և հարկերի ժամանակին գանձումը պետք է ապահովեն կայուն դրամական հոսքեր» ենթաոլորտի գնահատականը մի փոքր պակաս է հնարավոր առավելագույն արդյունքից՝ 9.5, բայց այն լավագույն արդյունքն է մնացած պիլոտային համայնքների համեմատ (ընդհանուր միջինը կազմել է 7.9 միավոր): Սա նշանակում է, որ հարկատուների գրանցամատյանը հաճախակի թարմացվում է, ժամկետանց և չվճարված հարկերը հաշվառվում են հարկային տեղեկատվական համակարգում, առկա է հարկերի չվճարման վերաբերյալ ծանուցման փորձ և, հետևապես, հանրությունը տեղեկացված է հարկերի չվճարումը կարգավորող իրավական գործընթացների մասին:

Աբովյան համայնքի գնահատականը «Չարկային վարչարարությունը պետք է պարզ լինի. որքան քիչ են ավելորդ գործընթացները, այնքան ավելի քիչ ջանք են գործադրում հարկատուները» ենթաոլորտի համար կազմել է 5.6 միավոր, մինչդեռ 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականն է՝ 5.4: Այնուամենայնիվ, դեռևս բավականին շատ անելիքներ կան տեղական հարկային օրենսդրության վերաբերյալ հանրության տեղեկացվածության, ժամանակին ծանուցման, վճարման ենթակա հարկերի հիմնավորման, վճարման եղանակների բազմատեսականացման, բողոքների վերաբերյալ տեղեկատվության հրապարակայնության ապահովման առումով:

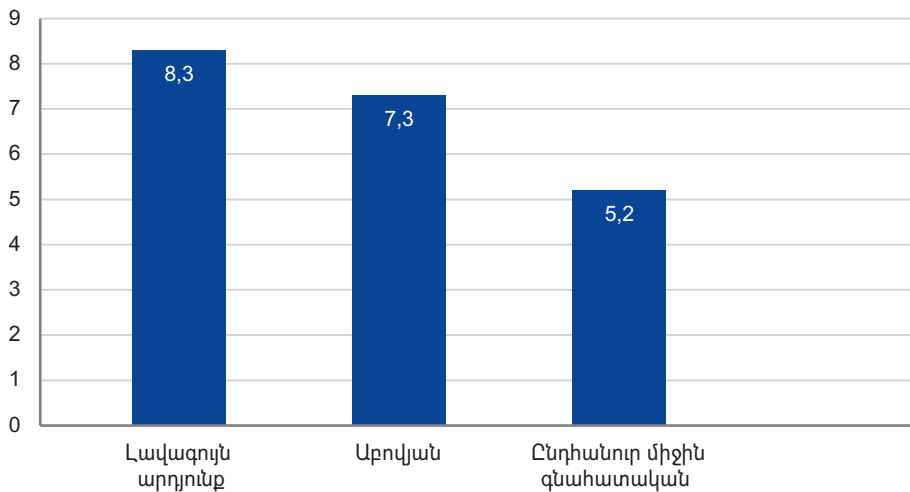
Աբովյան համայնքում ապահովվում է գանձվող հարկերի վերաբերյալ վճարման պահանջագրում ամբողջական տեղեկատվության ներկայացումը (հարկատու, հարկման բազան, արտոնությունները, հարկային դրույքաչափը, վճարման ենթակա գումարը, վճարման վերջնաժամկետը, վճարման եղանակները, չվճարման կամ ուշացման

հետևանքները), որի մասին է վկայում համապատասխան ենթաոլորտի՝ առավելագույն 10 միավոր գնահատականը (ընդհանուր միջինը կազմել է 9 միավոր):

Նույնն է իրավիճակը նաև տեղական հարկերի վճարման տարբեր եղանակների հասանելիության և կիրառման դեպքում, այսպիսով, **Վճարման պարզ համակարգեր** ենթաոլորտի գնահատականը 10 միավոր է, իսկ ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 9.4 միավոր:

Ի հակադրություն նախորդ երկու արդյունքներին, **Բողոքների ներկայացման գործընթացները պետք է հասկանալի լինեն** ենթաոլորտի գնահատականը ավելի ցածր է՝ 7.3 միավոր, սակայն ավելի բարձր է, քան ընդհանուր միջինը, որը կազմել է 5.2 միավոր (Գծապատկեր 5.):

### Գծապատկեր 5. Տեղական հարկերի և հարկահավաքման վերաբերյալ տեղեկատվությունը և պարզաբանումները պետք է հասանելի լինեն հանրությանը



Չարկային համակարգի աուդիտ բաժնում, **Չարկահավաքման ծախսերի և տեղական եկամուտների համեմատություն** ոլորտը գնահատվել է 4 միավոր (ընդհանուր միջինը կազմել է 3.8), իսկ **Չարկատուների և գանձված հարկերի նույնականացում** ոլորտը՝ 6.5 միավոր (ընդհանուր միջինը կազմել է 5.5): Սա նշանակում է, որ հարկատուների գրանցամատյանը կանոնավոր կերպով թարմացվում է, սակայն համայնքը պետք է ջանքեր գործադրի ավելի լավ արդյունքի հասնելու համար:

### ՎՃԱՐՆԵՐ, ՏՈՒՐՔԵՐ և ԱՅԼ ԵԿԱՄՈՒՏՆԵՐ

**Սպառողներից գանձվող վճարները պետք է ընդհանուր առմամբ համապատասխանեն կատարվող ծախսերին** ոլորտի գնահատականն է 4 միավոր, թեև բավականին ցածր է, այնուամենայնիվ այս ոլորտի լավագույն արդյունքն է: Այսպիսով, համայնքում դեռևս շատ թույլ է ապահովվում կապը ծառայությունների արժեքի հաշվարկման և դրանց վրա կատարվող ընթացիկ և կապիտալ ծախսերի միջև, սպառողներից գանձվող վճարները չեն համադրվում ֆիքսված և փոփոխվող ծախսերի հետ, սպառողներից գանձվող վճարների աճը չի արտացոլում ծառայությունների մատուցման արժեքի հիմնական գործոնները (օրինակ՝ կապիտալ, աշխատանքի վարձատրություն, էլ.էներգիա):

**Սպառողներից գանձվող վճարները չպետք է հանգեցնեն ծառայությունների նկատմամբ պահանջարկի չափազանց անկման** ոլորտի գնահատականը ևս 4 միավոր է, սակայն 2-րդ լավագույն արդյունքն է, ընդհանուր միջինը կազմել է 3 միավոր: Ինչը նշանակում է, որ համայնքում տեղական քաղաքականության գերակայությունները շատ թույլ են արտացոլվում վճարների, վճարումներից ազատման և սուբսիդիաների միջինում, բացի այդ, թույլ է նաև կապը գնագոյացման մեթոդների և տեղական քաղաքականության նպատակների միջև:

**Չհիմնական կարևոր ծառայությունները պետք է հասանելի լինեն սոցիալապես անապահով խմբերի համար** ոլորտի գնահատականը ավելի բարձր է՝ 6 միավոր, մինչդեռ ընդհանուր միջինը կազմել է 5.7 միավոր, իսկ լավագույն արդյունքը՝ 8.5:

Այնպես որ, տեղական բյուջեից սուբսիդավորման քաղաքականությունը պետք է հասնի հետևյալ կարևոր սկզբունքների միջև օպտիմալ փոխզիջման.

1. Մատուցվող ծառայությունների առավելագույն արդյունավետություն,
2. Վճարները չպետք է չափազանց նվազեցնեն ծառայությունների նկատմամբ պահանջարկը,
3. Պետք է պահպանել կարևոր ծառայությունների մատչելիությունը խոցելի խմբերի համար:

Օրինակ, համայնքը կարող է ծառայությունների սակագները առավելագույնի հասցնել մինչև այն կետը, որտեղ պահանջարկը ծառայությունների նկատմամբ կարող է կրճատվել: Այս դեպքում, անապահով խմբերին կարելի է

տրամադրել լրացուցիչ ընտանեկան նպաստներ, որոնք հնարավորություն կընձեռեն փոխհատուցել ծառայությունների սակագների բարձրացման հետ կապված հնարավոր ծախսերը:

Արժվյան համայնքը 9.5 միավոր է ստացել **Լրացուցիչ եկամուտները պետք է ուղղվեն կապիտալ ծախսերի ֆինանսավորման համար** ոլորտում (ընդհանուր միջինը կազմել է 9.8 միավոր): Սա նշանակում է, որ Արժվյան համայնքում չնախատեսված եկամուտները տեղական բյուջեում ներկայացվում են առանձին տողով, իսկ կապիտալ եկամուտները (հողի, գույքի վաճառքից ստացված) օգտագործվում են միայն կապիտալ ծախսեր կատարելու նպատակով:

## ԿԱՊԻՏԱԼ ԲՅՈՒՋԵԻ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՈՒՄ

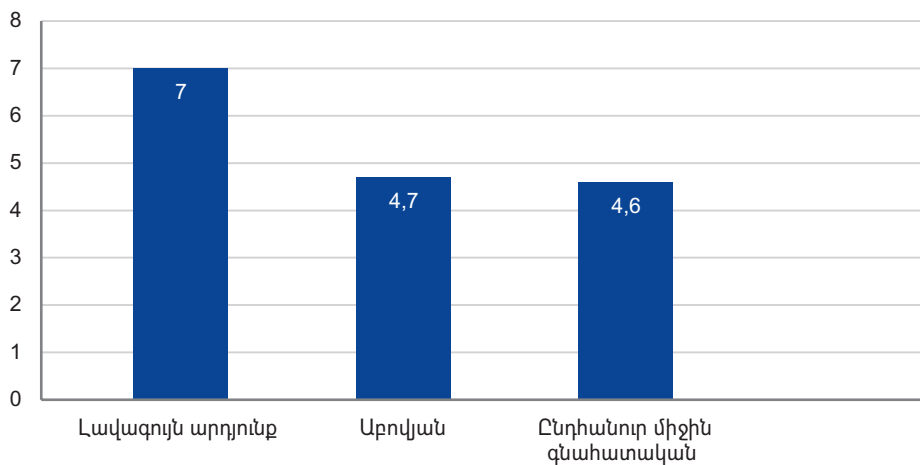
Կապիտալ բյուջեի ֆինանսավորում բաժնում, **Տեղական կապիտալ ներդրումների արդյունավետ կառավարում** ոլորտը գնահատվել է 9.7 միավոր, իսկ **Կապիտալ ծախսերը ֆինանսավորվում են տեղական եկամուտների տարբեր աղբյուրներից** ոլորտը՝ 7 միավոր, քանի որ համապատասխան ցուցանիշների մեծ մասը համապատասխանում է ազգային օրենսդրության պահանջներին:

## ՏԻՄ-Ի ՍԵՓԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

**Ակտիվների կառավարման կանոնները թափանցիկ են** ոլորտի գնահատականը կազմում է 7 միավոր (ընդհանուր միջինը՝ 8.2): Սա նշանակում է, որ համայնքին պատկանող ակտիվների վաճառքի, օգտագործման վերաբերյալ որոշումների ընդունման լիազորությունները բաշխված են, իսկ համայնքին պատկանող ակտիվների կառավարման կազմակերպման նկատմամբ ՏԻՄ-երի կողմից իրականացվում է բավականին արդյունավետ վերահսկողություն:

**Համայնքային ընկերությունների վերաբերյալ իրավական ակտերը ապահովում են դրանց երկարաժամկետ ֆինանսական կայունությունը** ոլորտի գնահատականը (4.7 միավոր) փոքր-ինչ ավելի է, քան ընդհանուր միջին գնահատականը՝ 4.6 (Գծապատկեր 6.): Ծառայությունների մատուցման պայմանագրերը համայնքային ընկերությունների հետ կնքվում են հիմնականում տարեկան կտրվածքով: Դրանք պետք է ստորագրվեն միջնաժամկետ հեռանկարով:

### Գծապատկեր 6. Համայնքային ընկերությունների վերաբերյալ իրավական ակտերը ապահովում են դրանց երկարաժամկետ ֆինանսական կայունությունը



Մյուս խնդիրն այն է, որ մունիցիպալ փոխհատուցումը ծածկում է հիմնականում գործառնական ծախսերը՝ հնարավորություն չտալով ընկերություններին ողջամիտ շահույթ ստանալ, ինչը շատ կարևոր է նրանց զարգացման համար:

## ԱՐՈՎՅԱՆ ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

### ԽԵԼԱՄԻՏ ՀԱՐԿԱՅԻՆ և ԲՅՈՒՋԵՏԱՅԻՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ

**Բազմամյա բյուջեի ընդհանուր ֆինանսական կառուցվածքը** ենթադրորտի գնահատականը Արժվյան համայնքում կազմել է 4.7 միավոր (ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 5 միավոր, իսկ լավագույն արդյունքը գրանցել է Աշտարակ համայնքը): Սա նշանակում է, որ չկա հստակ փոխկապվածություն տեղական քաղաքականության, ռազմավարությունների և բյուջետային հոդվածների միջև, բյուջեն չի բխում մշակված միջնաժամկետ քաղաքականություններից կամ այդպիսիք ընդհանրապես չկան, բյուջեի ընդհանուր առավելագույն ծավալի փոփոխությունը ոչ միշտ է համապատասխանում մակրոտնտեսական և տեղական քաղաքականության նպատակներին:

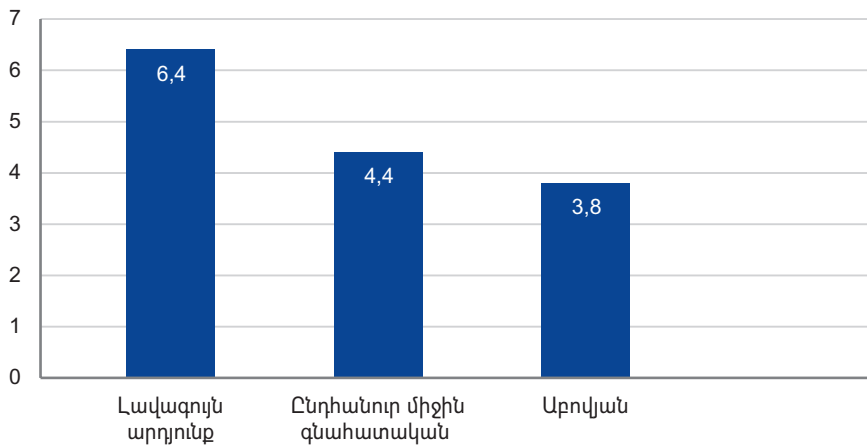


**Քաղաքային բյուջեի ծրագրերը** ենթադրույի գնահատականը ընդամենը 3 միավոր է, սակայն ավելի բարձր է, քան ընդհանուր միջին գնահատականը՝ 2.8 միավոր): Համայնքում դեռևս բազմաթիվ ծրագրերը ունեն ձևական բնույթ և բյուջեն չի բխում այդ ծրագրերից: Սա ընդհանրական խնդիր է բոլոր համայնքների պարագայում: Հետևաբար, Հայաստանում տեղական ֆինանսների կառավարման բարեփոխման առաջնահերթություններից մեկը կլինի բազմաթիվ բյուջեի պլանավորման ներդրումը և դրա ներառումը համայնքի բյուջետային գործընթացում: Այս բարեփոխումը պետք է նախաձեռնվի և ակտիվորեն իրականացվի ՀՀ ֆինանսների և ՀՀ Տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարությունների կողմից:

Արմավյան համայնքում **բյուջետային ռազմավարության քննարկումը** ենթադրույի գնահատականը կազմում է 4 միավոր (ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 3 միավոր, իսկ լավագույն արդյունքը գրանցել է Դիլիջան համայնքը): Այնպես որ, բյուջետային գործընթացում առաջին քայլը պետք է լինի փաստացի բյուջետային նպատակների և հարկաբյուջետային քաղաքականության քննարկումը և հաստատումը:

Բյուջետային պլանավորման մեթոդներն ու հնարավորությունները ևս բավարար զարգացած չեն: **բյուջեի նախապատրաստման գործընթացի տեխնիկական հնարավորությունները** ենթադրույի գնահատականը կազմել է 3.8 միավոր (ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 4.4 միավոր, տե՛ս Գծապատկեր 7.), իսկ **վերլուծական տվյալներն ապահովում են բյուջեի թափանցիկությունը** ենթադրույի գնահատականը՝ 5, ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 4.9 միավոր, իսկ լավագույն արդյունքը գրանցել է Դիլիջան համայնքը:

**Գծապատկեր 7. Բյուջեի նախապատրաստման գործընթացի տեխնիկական հնարավորությունները**



Այսինքն, համայնքը դեռևս լուրջ անելիքներ ունի հետևյալ ցուցանիշները բարելավելու ուղղությամբ.

- Բյուջեի պատրաստմանը մասնակցում են տեղական մասնագետներ համապատասխան կարողություններով՝ ըստ տարբեր ուղղությունների,
- 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:

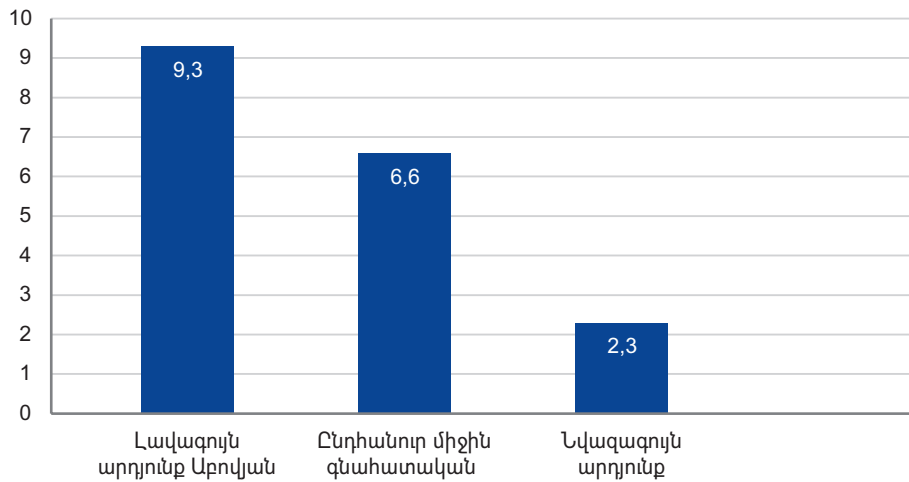
Բացի այդ, համայնքում դեռևս լուրջ ուշադրություն չի դարձվում բյուջեի պլանավորման և որոշումների ընդունման համար ավելի շատ չափորոշիչների և խաչաձև հղումների օգտագործմանը, բյուջեի պլանավորման ժամանակ կարևորություն չի տրվում վերլուծական գործընթացներին:

Արմավյան համայնքը ստացել է համեմատաբար բարձր գնահատականներ բյուջետային պլանավորման գործընթացների համար: Ամենացածր գնահատականն է՝ 4 միավորը՝ **Ընտրովի մարմինների, այլ մասնակիցների ներգրավվածությունը բյուջետային գործընթացում**: Ընտրովի մարմինների կողմից բյուջեի նպատակների ընթացման աստիճանն ունի էական դեր: Կարևոր է համապատասխան գործընթացների առկայությունը, ինչպիսիք են հարցերի քննարկումը, շահերի բախումից խուսափումը, կոռուպցիայի դեմ պայքարը: Պետք է կազմակերպել դասընթացներ և սեմինարներ՝ բյուջեի նպատակների ավելի լավ ըմբռնման, ՏԻՄ-ի ներկայացուցիչների կողմից իրենց որոշումների հետևանքները և ազդեցությունը հետագայի վրա գիտակցելու նպատակով:

Արմավյան համայնքի **բյուջեի վերաբերյալ փաստաթղթերի թափանցիկություն, հասանելիություն** ոլորտի գնահատականը՝ 9.3 միավոր, ոչ միայն բավականին բարձր է պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին արդյունքից (6.6), այլև հանդիսանում է այս ոլորտի լավագույն արդյունք (Գծապատկեր 8.): Մատչելիությունը համայնքի բյուջետային փաստաթղթերում պետք է ավելանա՝ զանգվածային լրատվամիջոցների և այլ համապատասխան գործիքների ավելի ակտիվ օգտագործման միջոցով տեղական բյուջեի հրապարակայնությունը ավելացնելու նպատակով: Համայնքը պետք է շարունակի նույն կերպ, քանի որ թափանցիկությունը բարձրացնում է պատասխանատվության և

բնակչության ներգրավվածության աստիճանը: Այսպիսով, օգտակար կլինի ունենալ բյուջեի քննարկման բաց լսումներ, հրապարակումներ համացանցում, բուկլետներ, որտեղ ներկայացված են հիմնական նպատակները, տվյալները, գծանկարներ:

**Գծապատկեր 8. Բյուջեի վերաբերյալ փաստաթղթերի թափանցիկություն, հասանելիություն**



Հարկաբյուջետային քաղաքականության նպատակները բաժնում **Աջակցությունը սոցիալապես խոցելի խմբերին ծառայություններ մատուցող հասարակական կազմակերպություններին պետք է պահպանվի անգամ սահմանափակումների դեպքում** ոլորտը գնահատվել է 0 միավոր, իսկ **Այլ ՏԻՄ-երի հետ համագործակցություն** ոլորտը՝ 6: Այսպիսով, առաջին հերթին հարկավոր է բարձրացնել հասարակական կազմակերպությունների հետ համագործակցության մակարդակը և սկսել համագործակցել այլ տեղական իշխանությունների հետ՝ համայնքի կառավարման արդյունավետության աստիճանի բարձրացման նպատակով:

**Վարչական և մասնագիտական ռեսուրսների համատեղ օգտագործում** ոլորտի գնահատականը 5.2 միավոր է: Չնայած սա այս ոլորտի լավագույն արդյունքն է, այդուհանդերձ համայնքը պետք է քայլեր ձեռնարկի դեպի միջհամայնքային համագործակցությունը՝ հիմնական ծառայությունների մատուցման և սպասարկման որակի բարձրացման նպատակով, կիրառի ապրանքների և ծառայությունների ձեռքբերման էլեկտրոնային համակարգ:

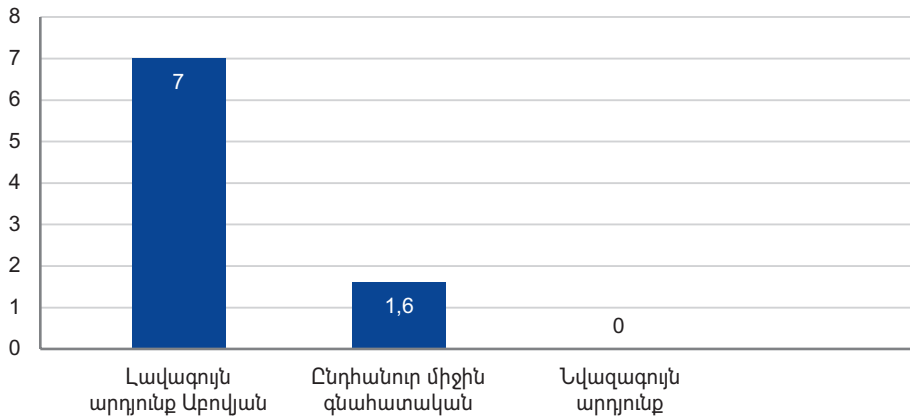
**ԲՅՈՒՋԵԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ և ՓՈՓՈԽՄԱՆ ՀԱՏՈՒԿ ԿԱՆՈՆՆԵՐ**

Բյուջեի իրականացման և փոփոխման հատուկ կանոններ բաժնում Արժան համայնքը պետք է ուշադրություն դարձնի **Կանոնավոր կերպով անցկացվող գնահատումները թույլ են տալիս վերահսկել բյուջեի իրականացումը** ոլորտին, որն օգնում է անհրաժեշտ փոփոխությունների վերաբերյալ արագ որոշումներ ընդունել:

Նաև կարևոր է ավարտին հասցնել կանոնավոր աուդիտի և բյուջեի կատարման գնահատման գործընթացը՝ ստեղծելով տեղական վերահսկողության շրջանակ, իրականացնելով մոնիտորինգ և ներկայացնելով հաշվետվություն, որը լիովին ձևավորված է: Համապատասխան ոլորտի գնահատականը՝ 6 միավոր, ավելի ցածր է, քան պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին արդյունքը, որը կազմել է 7.1:

**Ամփոփիչ և ֆինանսական հաշվետվությունների վերաբերյալ անկախ եզրակացություն** ոլորտը գնահատվել է 7 միավոր, որը լավագույն արդյունքն է, մինչդեռ ընդհանուր միջին արդյունքը ընդամենը 1.6 միավոր է (Գծապատկեր 9.): Խրախուսելի է, որ համայնքը վաստակել է բավականին բարձր միավոր, քանի որ անկախ եզրակացությունը (արտաքին աուդիտ) թույլ է տալիս ընտրովի մարմնի անդամներին համոզվել հաշվետվությունների ճշգրտության և հավաստիության մեջ:

**Գծապատկեր 9. Ամփոփիչ և ֆինանսական հաշվետվությունների վերաբերյալ անկախ եզրակացություն**



Աբովյան համայնքում **բյուջի փոփոխումը տարվա կտրվածքով** հաճախակի չէ, սահմանափակված է (7.8 միավոր, ընդհանուր միջինը՝ 5): Պետք է նշել, որ հաճախակի փոփոխությունները անորոշության պատճառ են հանդիսանում: Հաճախակի փոփոխությունները խախտում են թափանցիկության սկզբունքը, քանի որ համապատասխան թեմաները կարող են դուրս մնալ բաց քննարկումներից: Այսպիսով, բյուջետային պլանավորման բարելավումը և բյուջեի կարգապահության բարձրացումը դրական ազդեցություն ունեն բյուջեի արժանահավատության վրա:

**ՏԻՄ-երի և ենթակա կազմակերպությունների հարաբերությունները կարգավորվում են թափանցիկ համաձայնագրերի միջոցով** ոլորտը գնահատվել է բավականին բարձր՝ 9.5 միավոր, ինչը նշանակում է, որ տեղական իշխանության և ենթակա կազմակերպությունների հարաբերությունները բավականին թափանցիկ են:

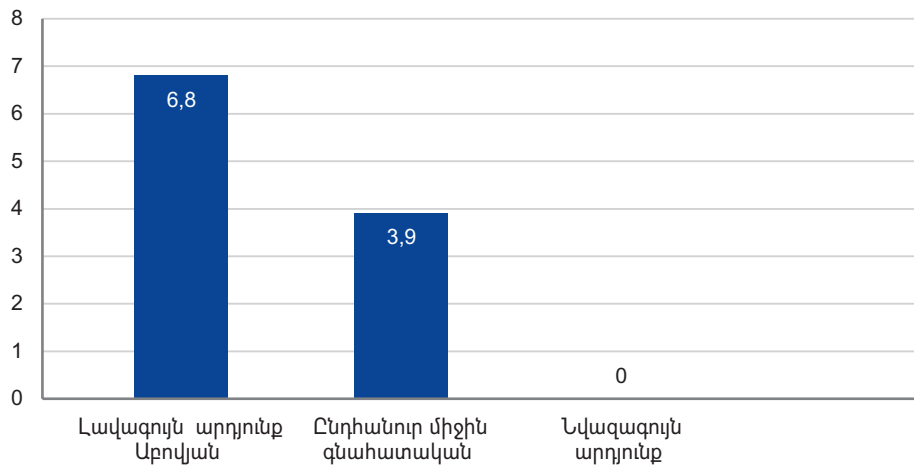
**Ծառայությունների մատուցման վերաբերյալ ՏԻՄ-ի կողմից կնքված պայմանագրերը ներառում են ակտիվների կառավարում և սոցիալական հիմնախնդիրներ բաժինները** ոլորտի գնահատականը կազմել է 4 միավոր, իսկ պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին արդյունքը՝ 5.4: Այսպիսով, Աբովյան համայնքը պետք է միջոցներ ձեռնարկի համապատասխան պայմանագրերը կարգավորելու նպատակով:

Համայնքը պետք է բարելավի **Տեղական ծառայությունների կառավարման արդյունավետությունը**, քանի որ համապատասխան ոլորտի գնահատականը կազմել է ընդամենը 2 միավոր: Այսպիսով, հարկավոր է կանոնավոր կերպով գնահատել համայնքային ծառայությունների մատուցման արդյունքները, մեկ միավոր ծառայության արժեքը, ինչպես նաև ծառայության արդյունավետությունը պետք է հանդիսանա սպասարկող կազմակերպության գործունեության և դրա կառավարման հիմնական ցուցանիշ:

**ՀԱՏՈՒԿ ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ**

Աբովյան համայնքը զգալի ուշադրություն է դարձնում ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին **աուդիտին**, համապատասխան ոլորտի գնահատականն է 6.8 միավոր, որը նաև լավագույն արդյունքն է (Գծապատկեր 10.): Պատշաճ աուդիտ ռազմավարությունը օգնում է բարձրացնել բյուջետային գործընթացի արդյունավետությունը: Այնպես որ, համայնքը պետք է շարունակի զարգացնել ներքին աուդիտի գործառնային առաջիկա տարվա ընթացքում: Ռեսուրսների սակավության դեպքում առաջարկվում է երկու տեսակի աուդիտի միջև արդյունավետ համագործակցություն:

## Գծապատկեր 10. Ներքին աուդիտի իրականացման դերն ու շրջանակները



Արվայան համայնքը ընդամենը 1 միավոր է ստացել **Չատուկ ուշադրություն է դարձվում մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության նախագծերին** ոլորտի համար: Ընդհանուր միջինը կազմել է 2.2 միավոր, մինչդեռ լավագույն արդյունքն է՝ 7: Կարևոր է նշել, որ մասնավոր և պետական հատվածների համագործակցությունը հանդիսանում է հանրային ծառայությունների 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 որոշել մասնավոր և պետական հատվածների համագործակցության նախագծերի ֆինանսավորման օգտագործման ներուժը և երաշխիքները:

3.8 միավորը արտացոլում է այն հանգամանքը, որ հարկավոր է ձևավորել **ֆինանսական խնդիրների առաջացման դեպքում իրականացվելիք գործողությունների համակարգ**: Պետք է նշել այն անձին, որը պատասխանատու է իրավիճակի շտկման համար կամ ում անհրաժեշտ է հայտնել առաջացող բարդությունների նախանշանների մասին (հարկ եղած դեպքում ձևավորել նոր հաստիք), խնդրահարույց իրավիճակի վերլուծության և լուծումներ գտնելու վերաբերյալ կանոնները և պարտականությունները, ինչպես նաև ընդունել հիմնարար որոշումներ:

## ԱՌԱՋԱՐԿՆԵՐ

Ամփոփելով վերը նշվածը՝ Արվայան համայնքին խորհուրդ է տրվում դիտարկել հետևյալ առաջարկները.

- Կազմակերպել վերապատրաստման միջոցառումներ համայնքային ծառայողների, ՏԻՄ-երի, սպասարկող կազմակերպությունների աշխատակիցների համար,
- Ապահովել թափանցիկություն և հաշվետվողականություն ֆիսկալ տեղեկատվության վերաբերյալ,
- Ձեռնարկել համապատասխան միջոցառումներ հարկերի վճարումից խուսափումը կանխարգելելու նպատակով,
- Կարևոր է համապատասխան գործընթացների առկայությունը, ինչպիսիք են հարցերի քննարկումը, շահերի բախումից խուսափումը, կոռուպցիայի դեմ պայքարը: Պետք է կազմակերպել դասընթացներ և սեմինարներ՝ բյուջեի նպատակների ավելի լավ ըմբռնման, ՏԻՄ-ի ներկայացուցիչների կողմից իրենց որոշումների հետևանքները և ազդեցությունը հետագայի վրա գիտակցելու նպատակով:
- Թափանցիկությունը բարձրացնում է պատասխանատվության և բնակչության ներգրավվածության աստիճանը: Այսպիսով, օգտակար կլինի ունենալ բյուջեի քննարկման բաց լսումներ, հրապարակումներ համացանցում, բոլկետներ, որտեղ ներկայացված են հիմնական նպատակները, տվյալները, գծանկարներ:
- Բարձրացնել հասարակական կազմակերպությունների հետ համագործակցության մակարդակը և սկսել համագործակցել այլ տեղական իշխանությունների հետ՝ համայնքի կառավարման արդյունավետության աստիճանի բարձրացման նպատակով,
- Զայլեր ձեռնարկել դեպի միջհամայնքային համագործակցություն՝ հիմնական ծառայությունների մատուցման և սպասարկման որակի բարձրացման նպատակով, կիրառել ապրանքների և ծառայությունների ձեռքբերման էլեկտրոնային համակարգ:
- Ուշադրություն դարձնել տեղական ծառայությունների կառավարման արդյունավետությանը. պետք է գործի ծառայությունների մատուցման արդյունավետության գնահատման համակարգ, պետք է կանոնավոր կերպով գնահատվեն համայնքային ծառայությունների մատուցման արդյունքները, մեկ միավոր ծառայության արժեքը, ինչպես նաև ծառայության արդյունավետությունը պետք է հանդիսանա սպասարկող կազմակերպության գործունեության և դրա կառավարման հիմնական ցուցանիշ,
- Ուշադրություն դարձնել ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին աուդիտին: Պատշաճ աուդիտ ռազմավարությունը օգնում է բարձրացնել բյուջետային գործընթացի արդյունավետությունը: Ռեսուրսների սակավության դեպքում առաջարկվում է երկու տեսակի աուդիտի միջև արդյունավետ համագործակցություն:

## ՀԱՎԵԼՎԱԾ

Բաժին և ոլորտ	Արժեք	Միջին
<b>ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ</b>		
<b>I. ՏԵՂԱԿԱՆ ՀԱՐԿԱՐԳՅՈՒՄԻ ԶԱՆԿՈՒՄԸ ԵՎ ԲԱՐՈՋԱՎՈՐՈՒՄԸ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐ</b>		
<b>1. Տեղական հարկային քաղաքականության մշակում</b>		
1.1. Տեղական եկամուտների քաղաքականությունը պետք է հաստատվի ընտրովի մարմինների կողմից	6	5.7
1.2. Տեղական եկամուտների քաղաքականության ազդեցության գնահատումը պետք է հրապարակային լինի	7.7	6.5
<b>2. Թափանցիկություն և հանրության ներգրավվածություն</b>		
2.1. Բյուջեի և ֆինանսների վերաբերյալ քննարկումները պետք է կազմակերպվեն բաց ժողովների եղանակով	5	4.8
<b>3. ՏՏ կիրառումը</b>		
3.1 Կառավարման արդյունավետությունը պետք է բարձրանա հետևյալ ոլորտներում ՏՏ-ի կիրառման միջոցով. • Տեղեկատվության մշակում, • Որոշումների ընդունում, • Որոշումների իրականացում, • Այլ համակարգերի (տեղական կամ կենտրոնական) հետ կապի ապահովում, • Էլեկտրոնային վճարումների կիրառում:	7.6	6.5
<b>4. Տեղական անձնակազմի ներուժի զարգացում</b>		
4.1. Անձնակազմի անհրաժեշտ են տարբեր տեսակի վերապատրաստումներ	3.3	3.6
4.2. Պետք է ստեղծվեն համակարգեր, որոնք կնշխանեն պրոֆեսիոնալիզմը ֆինանսական և հարկաբյուջետային հարցերում	6	6.2
4.3. Պետք է ստեղծվեն էթիկայի ստանդարտների խստացման համակարգեր ֆինանսական և հարկաբյուջետային ոլորտի աշխատակիցների համար	5	5.2
<b>II. ՏԵՂԱԿԱՆ ՀԱՐԿԱՐԳՎՈՒՄ</b>		
<b>5. Տեղական հարկային քաղաքականության մշակում</b>		
5.1 Տեղական հարկահավաքումը պետք է հիմնված լինի արդարության սկզբունքի վրա (վճարունակություն)	4	4.5
5.2. Տեղական հարկերը պետք է ապահովեն համայնքի բյուջեի զգալի մասը	3.8	4.4
<b>6. Հարկային քաղաքականություն</b>		
6.1. Տեղական հարկերը պետք է հիմնված լինեն կայուն հարկման բազայի վրա	8	7.2
6.2. Հարկերի վճարումից խուսափումը պետք է կանխարգելվի	6	4.3
6.3. Հարկահավաքման կանոնակարգման որակը պետք է բարելավվի	4.5	3.9
6.4. Հարկման բազայի վերաբերյալ տեղեկատվությունը պետք է թարմացվի և հասանելի լինի համապատասխան աղբյուրներում	7.3	7.1
6.5. Պետք է պահուստներ ձևավորել՝ հնարավոր դատական գործընթացների համար	10	3.6
<b>7. Տեղեկատվություն և հրապարակայնություն</b>		
7.1. Տեղական հարկերի և հարկահավաքման վերաբերյալ տեղեկատվությունը և պարզաբանումները պետք է հասանելի լինեն հանրությանը	8	5.8
7.2. Տեղական հարկային եկամուտներից կատարված ծախսերի վերաբերյալ հանրությանը տրվող տեղեկատվությունը պետք է լինի հասկանալի և ամբողջական	6.7	6.3
<b>8. Հարկային վարչարարություն</b>		
8.1. Հարկատուների գրանցումը և հարկերի ժամանակին գանձումը պետք է ապահովեն կայուն դրամական հոսքեր	9.5	7.9
8.2. Հարկային վարչարարությունը պետք է պարզ լինի. որքան քիչ են ավելորդ գործընթացները, այնքան ավելի քիչ ջանք են գործադրում հարկատուները	5.6	5.4
8.3. Վճարման պահանջագրում պետք է ներկայացվի ամբողջական տեղեկատվություն գանձվող հարկերի վերաբերյալ	10	9.0
8.4. Վճարման պարզ համակարգեր	10	9.4
8.5. Բողոքների ներկայացման գործընթացները պետք է հասկանալի լինեն	7.3	5.2
<b>9. Հարկային համակարգի աուդիտ</b>		
9.1. Հարկահավաքման ծախսերի և տեղական հարկային եկամուտների համեմատություն	4	3.8
9.2. Հարկատուների և գանձված հարկերի նույնականացում	6.5	5.5
<b>III. ՎՃԱՐՆԵՐ, ՏՈՒՐՔԵՐ և ԱՅԼ ԵԿԱՄՈՒՏՆԵՐ</b>		
10.1 Սպառողներից գանձվող վճարները պետք է ընդհանուր առմամբ համապատասխանեն կատարվող ծախսերին	4	2.3

Բաժին և ոլորտ	Արժեք	Միջին
10.2. Սպառողներից գանձվող վճարները չպետք է հանգեցնեն ծառայությունների նկատմամբ պահանջարկի չափազանց մեծ անկման	4	3.0
10.3. Հիմնական կարևոր ծառայությունները պետք է հասանելի լինեն սոցիալապես անապահով խմբերի համար	6	5.7
10.4. Լրացուցիչ եկամուտները պետք է ուղղվեն կապիտալ ծախսերի ֆինանսավորման համար	9.5	9.8
<b>IV. ԿԱՊԻՏԱԼ ԲՅՈՒՋԵԿ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՈՒՄ</b>		
11.1 Տեղական կապիտալ ներդրումների արդյունավետ կառավարում	9.7	9.3
11.2. Կապիտալ ծախսերը ֆինանսավորվում են տեղական եկամուտների տարբեր աղբյուրներից	7	8.1
<b>V. ՏԻՄ-ի սեփականություն</b>		
12.1. Ակտիվների կառավարման կանոնները թափանցիկ են	7	8.2
12.2. Համայնքային ընկերությունների վերաբերյալ ակտերը ապահովում են դրանց երկարաժամկետ ֆինանսական կայունությունը	4.7	4.6
<b>ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ</b>		
<b>I. ԽԵԼԱՄԻՏ ՀԱՐԿԱՅԻՆ և ԲՅՈՒՋԵՏԱՅԻՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ</b>		
<b>1.Հարկաբյուջետային քաղաքականության մշակում</b>		
1.1 Բազմամյա բյուջեի ընդհանուր ֆինանսական կառուցվածքը	4.7	5.0
1.2. Բազմամյա բյուջեի ծրագրեր	3	2.8
1.3. Բյուջետային ռազմավարության քննարկում	4	3.0
<b>2.Բյուջետային պլանավորման մեթոդներն ու հնարավորությունները</b>		
2.1.Բյուջեի նախապատրաստման գործընթացի տեխնիկական հնարավորությունները	3.8	4.4
2.2. Վերլուծական տվյալները ապահովում են բյուջեի թափանցիկությունը	5	4.9
<b>3.Բյուջետային պլանավորման գործընթացներ</b>		
3.1.Ընտրովի մարմինների ներգրավվածություն	4	3.9
3.2.Խոշոր ներդրումային նախագծերի կամ այլ նշանակալի ծրագրերի առանձին քննարկում և հաստատում	6	6.6
3.3. Այլ մասնակիցների ներգրավումը բարձրացնում է պատասխանատվության աստիճանը	4	4.9
3.4. Ընտրովի մարմինների կողմից բյուջեի քննարկման ժամանակահատվածը	9	6.2
3.5. Բյուջեի վերաբերյալ փաստաթղթերի թափանցիկություն, հասանելիություն	9.3	6.6
<b>4.Հարկաբյուջետային քաղաքականության նպատակները</b>		
4.1. Ընդունված են և գործում են ծախսերի կրճատման ռազմավարություններ	3.5	3.8
4.2. Աջակցությունը սոցիալապես խոցելի խմբերին ծառայություններ մատուցող հասարակական կազմակերպություններին պետք է պահպանվի անզամ սահմանափակումների դեպքում	0	1.3
4.3. Այլ ՏԻՄ-երի հետ համագործակցություն	6	1.9
4.4. Վարչական և մասնագիտական ռեսուրսների համատեղ օգտագործում	5.2	2.2
<b>II. ԲՅՈՒՋԵԿ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ և ՓՈՓՈԽՄԱՆ ՀՍՏՈՒԿ ԿԱՆՈՆԵՐ</b>		
5.1.Կանոնավոր կերպով անցկացվող գնահատումները թույլ են տալիս վերահսկել բյուջեի իրականացումը	5	6.2
5.2.Ստեղծված է վերահսկողության, դիտարկման և հաշվետվողականության տեղական համակարգ՝ բյուջեի իրականացման աուդիտի կազմակերպման նպատակով	6	7.1
5.3. Ամփոփիչ և ֆինանսական հաշվետվությունների վերաբերյալ անկախ եզրակացություն	7	1.6
5.4.Բյուջեի փոփոխումը տարվա կտրվածքով սահմանափակված է	7.8	5.0
5.5.ՏԻՄ-երի և ենթակա կազմակերպությունների հարաբերությունները կարգավորվում են թափանցիկ համաձայնագրերի միջոցով	9.5	8.8
5.6. Ծառայությունների մատուցման վերաբերյալ ՏԻՄ-ի կողմից կնքված պայմանագրերը ներառում են ակտիվների կառավարում և սոցիալական հիմնախնդիրներ բաժինները	4	5.4
5.7.Տեղական ծառայությունների կառավարումը պետք է արդյունավետորեն իրականացվի	2	2.7
<b>III. ՀՍՏՈՒԿ ՎԵՐԱՀՍՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆ</b>		
6.1.Ներքին աուդիտի իրականացման դերն ու շրջանակները	6.8	3.9
6.2.Հատուկ ուշադրություն է դարձվում մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության նախագծերին	1	2.2
6.3.Ֆինանսական խնդիրների առաջացման դեպքում իրականացվելիք գործողություններ	3.8	3.9
Ընդհանուր միջին գնահատական	6.0	5.4

# Աշտարակ համայնք

## ՆԱԽԱԲԱՆ

Պատշաճ տեղական ինքնակառավարումը կախված է բավարար ֆինանսական ռեսուրսների առկայությունից, որը հնարավորություն է ընձեռում տեղական ինքնակառավարման մարմիններին մատուցել համայնքի բնակիչների ակնկալիքներին համապատասխան ծառայություններ: Այն նաև կախված է պատշաճ ֆինանսական կառավարման ընթացակարգերից, որոնք ապահովում են բյուջետավարման ձևերից ու ֆինանսական որոշումների վերաբերյալ հաշվետվողականություն: Կենտրոնական և տեղական իշխանությունները կարող են բացահայտել միջկառավարական ֆինանսական կառավարման համար նախապայման հանդիսացող գործոնները՝ ՏԻՄ-ի ռեսուրսների, ծախսերի և ֆինանսական կառավարման վրա հիմնված համեմատական վերլուծության միջոցով:

Համայնքների ֆինանսական ռեսուրսների և ֆինանսական կառավարման համեմատական վերլուծություն իրականացնելիս օգտագործվում է գնահատման երկու մեթոդ. հարցում և ֆինանսական ցուցանիշներ: Հարցման յուրաքանչյուր ցուցանիշ ձևավորվում է 0-10 միավոր բալային համակարգով:

Տեղական ֆինանսների համեմատական վերլուծության ծրագիրը մեկնարկել է Հայաստանում սույն թվականի ապրիլին: Պիլոտային համայնքներն են՝ Թումանյան, Տաթև, Դիլիջան, Աբովյան և Աշտարակ:

Տեղական ֆինանսների համեմատական վերլուծության գործիքակազմում ընդգրկված են տեղական ֆինանսական ռեսուրսների գնահատման 12 բաժնի 31 ոլորտ, ֆինանսական կառավարման գնահատման՝ 6 բաժնի 24 ոլորտ: Այսպիսով, համեմատական վերլուծությունը իրականացվել է շուրջ 250 ցուցանիշի հիման վրա:

Տեղական ֆինանսների համեմատական վերլուծության ժամանակ կիրառվել է գնահատման բալային մեթոդը՝ կիրառելով նվազագույնը 0 և առավելագույնը՝ 10 միավոր: Արդյունքում բացահայտվել են համայնքի ուժեղ և թույլ կողմերը: Հիմնվելով դրա վրա, ներկայացվել են որոշ առաջարկություններ Աշտարակ համայնքի կառավարության կամ դոնորների կողմից տրամադրվող աջակցության առաջնահերթությունների վերաբերյալ:

**Աշտարակ քաղաքը** ՀՀ Արագածոտնի մարզկենտրոնն է: Գտնվում է Երևանից 13 կմ հյուսիս-արևմուտք, Քասախ գետի ափին՝ ծովի մակերևույթից մոտ 1110 մ բարձրության վրա:

Աշտարակում առկա են 7 հանրային դպրոց, 6 մանկապարտեզ, գործում է Այվազյանի անվան երաժշտական դպրոցը, կա նաև արվեստի դպրոց: Աշտարակում են հայ արձակագիր Պերժ Դոշյանի և կենսաքիմիկոս Նորայր Սիսակյանի տուն-թանգարանները:

Այստեղ են գտնվում նաև այնպիսի կարևոր գիտական կենտրոններ, ինչպիսիք են ՀՀ ԳԱԱ Ռադիոֆիզիկայի և էլեկտրոնիկայի ինստիտուտը և ՀՀ ԳԱԱ Միքայել Տեր-Միքայելյանի անվան ֆիզիկական հետազոտությունների ինստիտուտը:

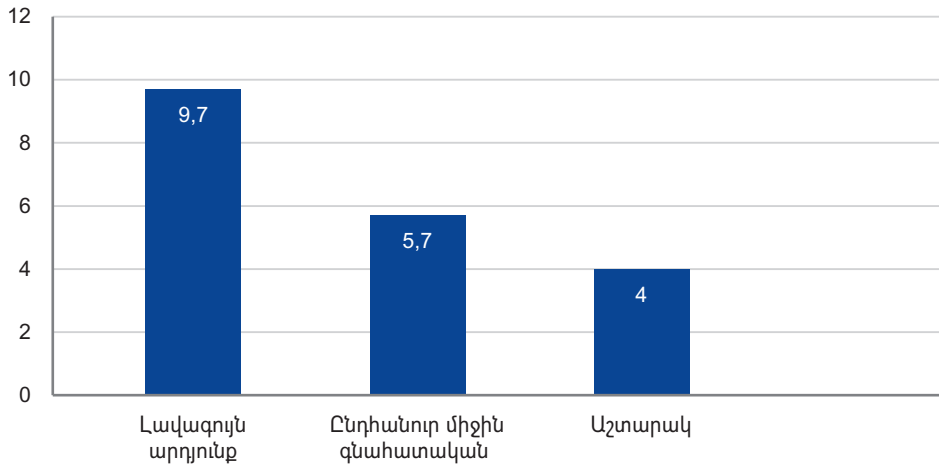
Ըստ 2011 թ.-ի մարդահամարի տվյալների՝ Աշտարակի բնակչությունը կազմել է 18,834:

## ԱՇՏԱՐԱԿ ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

### ՏԵՂԱԿԱՆ ԲՆԱՀԱՏՈՒՄԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ ԵՎ ԲԱԿԱՐԱԿԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

**Տեղական եկամուտների քաղաքականությունը հաստատվում է ընտրովի մարմինների կողմից** ոլորտի գնահատման արդյունքը 4 միավոր է, որը նվազագույն միավորներից մեկն է, իսկ 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է՝ 5.7 (Գծապատկեր 1.): Այսինքն՝ համայնքապետարանը պետք է պատշաճ քայլեր ձեռնարկի և ընդունի համապատասխան որոշումներ, որոնք պատվիրակում են հարկերից ազատման կամ հարկային արտոնություններ տրամադրելու, ծառայությունների սակագներ սահմանելու, դրանցից օգտվելու համար սուբսիդիաների տրամադրման թույլտվություն տալու վերաբերյալ որոշումներ ընդունելու իրավասություններ:

**Գծապատկեր 1. Տեղական եկամուտների քաղաքականությունը պետք է հաստատվի ընտրովի մարմինների կողմից**

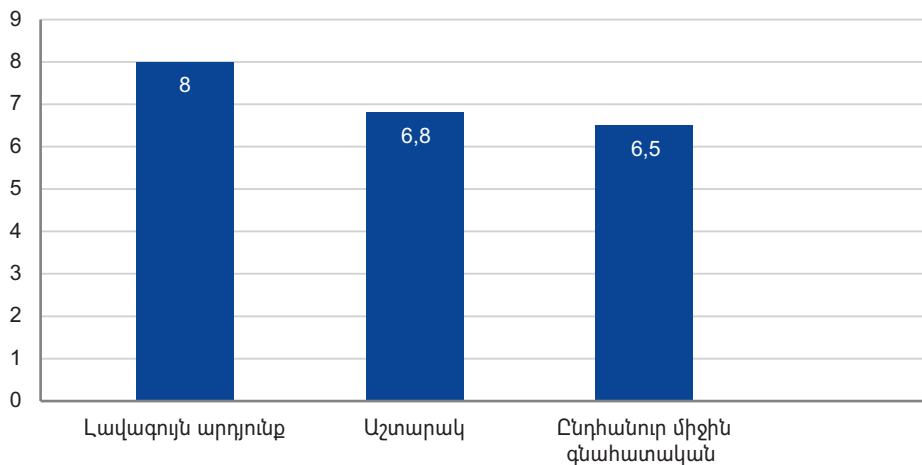


Աշտարակ համայնքում հնարավորինս ապահովվում է **տեղական եկամուտների քաղաքականության ազդեցության գնահատման հրապարակայնությունը**: Հանրությանը տեղական բյուջեի վերաբերյալ փաստաթղթերի հասանելիության, տեղական բյուջեի մշակմանը հանրության ներգրավվածության և տեղական բյուջեի վերաբերյալ տեղեկատվության տարածման մեթոդների բազմաօգտակարությունը գնահատելու արդյունքում համայնքի ընդհանուր գնահատականը կազմել է 7 միավոր, որը 2-րդ լավագույն արդյունքն է: 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 6.5 միավոր:

Համայնքը ստացել է 6 միավոր **թափանցիկության և հանրության ներգրավվածության ոլորտում**: 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 4.8 միավոր, իսկ լավագույն արդյունքը՝ 6, այսպիսով Աշտարակը գրանցել է լավագույն արդյունքներից մեկը: Սա նշանակում է, որ համայնքում մասնակցությունը և ելույթները հանրային ժողովներին, տեղական բյուջեի վերաբերյալ ՁԼՄ-ների լուսաբանումը ավելի լավ է ապահովվում, քան մյուս համայնքներում, առկա են հանրության հետ հաղորդակցության ուղիներ, սակայն այս ամենը դեռ բավարար չէ:

**Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կիրառման ոլորտի** գնահատականը բավականին բարձր է՝ 6.8 միավոր, սակայն այն այս ոլորտի լավագույն արդյունքը չէ, այլ միայն 3-րդը (Գծապատկեր 2.): 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 6.5 միավոր: Համայնքը ունի պաշտոնական կայք՝ որոշակի տեղեկություններով համարված: Մենք առաջարկում են թարմացնել այն պարբերաբար և ներբեռնել համապատասխան փաստաթղթեր: Հաշվապահական նոր ծրագրերի օգտագործումը և տեղական տվյալների բազաների ինտեգրումը կօգնի բարձրացնել տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կիրառման արդյունավետությունը:

**Գծապատկեր 2. ՏՏ կիրառումը**



**Տեղական անձնակազմի ներուժի զարգացման ոլորտի** գնահատականը ցույց է տալիս, որ համայնքում դեռևս բավարար չափով ուշադրություն չի դարձվում անձնակազմի վերապատրաստման և ֆինանսական ու հարկաբյուջետային հարցերի վերաբերյալ մասնագիտական աճի ապահովման հարցերին: Համայնքում ոչ հաճախ են կազմակերպվում համայնքային ծառայողների, ՏԻՄ-երի, սպասարկող կազմակերպությունների աշխատակիցների համար վերապատրաստման միջոցառումներ: Լճան միջոցառումների համար դեռևս տեղ չի հատկացվում համայնքի բյուջեում: Արդյունքում, գնահատականը կազմել է 4 միավոր, իսկ ընդհանուր միջին գնահատականը՝ 3.6 միավոր:



Այնպես որ, տեղական անձնակազմի ներուժի զարգացումը լավ չէ կազմակերպված բոլոր պիլոտային համայնքներում: Յետևաբար, հիմնական քաղաքականության միջոցառումներ պետք է իրականացվեն, այդ թվում՝ տեղական անձնակազմի կարողությունների զարգացման կարիքների բացահայտում՝ հիմնված այս գնահատման վրա, ուսուցման պլանավորում և այդ բյուջեի պատշաճ ձևով ներկայացում տեղական բյուջեում:

Համայնքում ամբողջությամբ չի ապահովվում բոլոր ստորաբաժանումներին հարկաբյուջետային տեղեկատվության հասանելիությունը: **Պետք է ստեղծվեն համակարգեր ֆինանսական և հարկաբյուջետային հարցերի վերաբերյալ մասնագիտական աջակցություն համարե** ոլորտի գնահատականը կազմել է 8 միավոր: Պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 6.2 միավոր: 2016 թ.-ի ընթացքում Աշտարակ համայնքի ղեկավարները պետք է ապահովեն թափանցիկություն և հաշվետվողականություն ֆիսկալ տեղեկատվության վերաբերյալ:

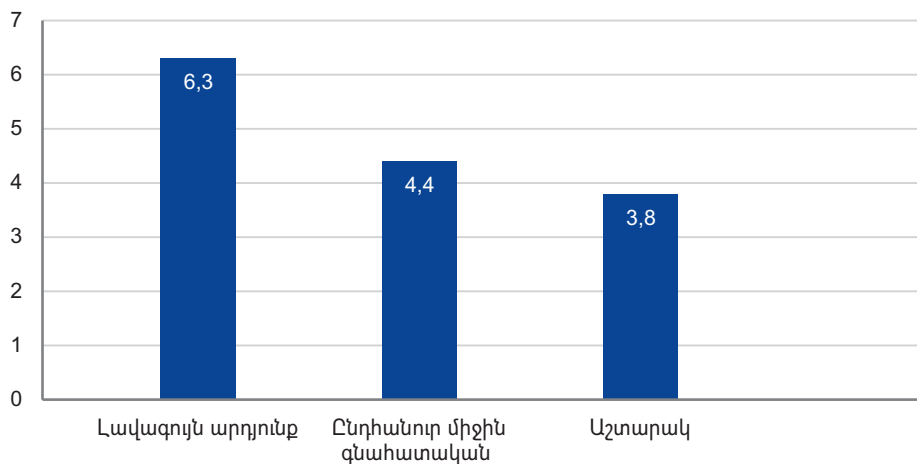
**Պետք է ստեղծվեն էթիկայի ստանդարտների խստացման համակարգեր ֆինանսական և հարկաբյուջետային ոլորտի աշխատակիցների համարե** ոլորտի գնահատականը ավելի ցածր է՝ 4 միավոր, ընդհանուր միջինը կազմել է՝ 5.2: Այս գնահատականը ձևավորվել է ելնելով նրանից, թե որքանով են տեղական նորմատիվ-իրավական ակտերը համապատասխանում ազգային կանոններին: Թեև, ընդհանուր առմամբ, դրանք համահունչ են, բայց կա ֆինանսական և ֆիսկալ հարցերի վերաբերյալ կոնկրետ էթիկայի համակարգ ձևավորելու անհրաժեշտություն, որը դեռ հաստատված չէ:

### ՏԵՂԱԿԱՆ ՀԱՐԿԱՅԻՆՎԱԾՈՒՄ

Տեղական հարկահավաքում ոլորտի գնահատականները տարբեր են: **Տեղական հարկահավաքումը պետք է հիմնված լինի արդարության սկզբունքի վրա** ոլորտի գնահատականը կազմել է 3.7, որն այս ոլորտի նվազագույն արդյունքն է, իսկ ընդհանուր միջինը՝ 4.5 միավոր: Այս գնահատականը ձևավորվել է՝ հաշվի առնելով հարկահավաքման վերաբերյալ տեղական նորմատիվ-իրավական ակտերում հարկերից ազատման՝ օրենքով նախատեսված դեպքերը նշված լինելը, անվանական և փաստացի դրույքաչափերի միջև տարբերությունը, արդյունավետ հարկային դրույքաչափերի համարելիությունը երկրում գործող միջին դրույքաչափերի հետ:

Աշտարակ համայնքում **Տեղական հարկերը պետք է ապահովեն համայնքի բյուջեի զգալի մասը** ոլորտի գնահատականը կազմել է 3.8 միավոր, իսկ ընդհանուր միջինը կազմել է 4.4 (Գծապատկեր 3.):

#### Գծապատկեր 3. Տեղական հարկերը պետք է ապահովեն համայնքի բյուջեի զգալի մասը



Հաշվի առնելով տեղական հարկերի կառուցվածքը, տեղական հարկման բազայի ամենամյա փոփոխությունները և հիմնական տեղական հարկատեսակների վճարման գծով հարկատուների քանակը՝ **Տեղական հարկերը պետք է հիմնված լինեն կայուն հարկման բազայի վրա** ոլորտը գնահատվել է 8.7 միավոր, որը ոչ միայն ավելի բարձր է, քան ընդհանուր միջին գնահատականը՝ 7.2 միավոր, այլև լավագույն արդյունքն է:

Ըստ հարկատուների խմբերի հավաքագրված հարկերի՝ հարկման բազայի հետ ունեցած հարաբերության, տեղական հարկահավաքման գործընթացում ընդհանուր խախտումների քանակի, հարկերի վճարման ժամկետանց պարտավորությունների կառուցվածքի, ինչպես նաև դատարան ներկայացրած և ներկայացման պատրաստ դիմումների քանակի հիման վրա Աշտարակ համայնքը ստացել է 3.5 միավոր, ինչը նշանակում է, որ համայնքում պետք է համապատասխան միջոցառումներ ձեռնարկվեն **հարկերի վճարումից խուսափումը** կանխարգելելու նպատակով: 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 4.3 միավոր, իսկ լավագույն արդյունքը գրանցել է Աբովյանը: Հարկերի վճարումից խուսափումը կանխարգելելու նպատակով պետք է, օրինակ, գրավոր ծանուցմամբ տեղեկացնել հարկ վճարողներին վճարվելիք գումարի ու ամսաթվի վերաբերյալ:

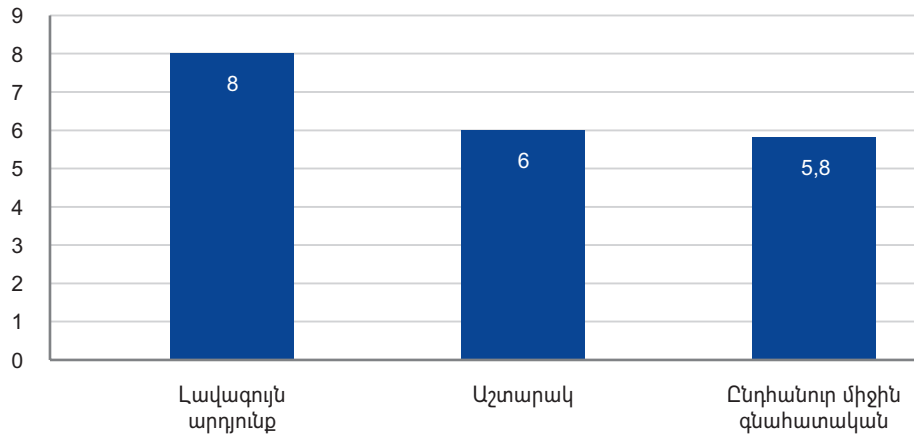
**Չարկահավաքման կանոնակարգման որակը պետք է բարելավվի** ենթադրուրտի գնահատականը 5.8 միավոր է, որը լավագույն արդյունքն է, իսկ ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 3.9 միավոր: Այնուամենայնիվ ավելի բարձր արդյունքի հասնելու համար համայնքը պետք է բարելավի տեղական հարկահավաքումը:

**Չարկման բազայի վերաբերյալ տեղեկատվությունը պետք է թարմացվի և հասանելի լինի համապատասխան աղբյուրներում** ենթադրուրտի գնահատականը համեմատաբար բարձր է՝ 7.3 (ընդհանուր միջին գնահատական՝ 7.1 միավոր): Ինչը նշանակում է, որ Աշտարակ համայնքը պատշաճ կերպով համագործակցում է այլ մարմինների (ՊԵԿ, Կադաստր, ավտոմեքենաների գրանցում և այլն) հետ: Սակայն այս համագործակցությունը ամրապնդելու կարիք կա:

Աշտարակում չեն ձևավորվում **պահուստներ հնարավոր դատական գործընթացների համար**: Այս մասին է վկայում համապատասխան ոլորտի 2 գնահատականը, մինչդեռ Աբովյան համայնքը գրանցել է առավելագույն հնարավոր 10 միավորը, իսկ ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 3.6 միավոր: Այստեղ հիմնական առաջարկությունն է սկսել դատավարություններ ժամկետանց հարկերի հավաքագրման նպատակով և ձևավորել պահուստներ դատական գործընթացների համար:

Աշտարակ համայնքը նմանատիպ գնահատականներ է ստացել **Տեղեկատվություն և հրապարակայնություն** ոլորտում. **Տեղական հարկերի և հարկահավաքման վերաբերյալ տեղեկատվությունը և պարզաբանումները պետք է հասանելի լինեն հանրությանը՝ 6** միավոր (ընդհանուր միջինը կազմել է 5.8 միավոր, տես Գծապատկեր 4.), **Տեղական հարկային եկամուտներից կատարված ծախսերի վերաբերյալ հանրությանը տրվող տեղեկատվությունը պետք է լինի հասկանալի և ամբողջական՝ 6.7** միավոր (ընդհանուր միջինը կազմել է 6.3 միավոր):

**Գծապատկեր 4. Տեղական հարկերի և հարկահավաքման վերաբերյալ տեղեկատվությունը և պարզաբանումները պետք է հասանելի լինեն հանրությանը**



Այսպիսով, հարկավոր է բարելավել հետևյալ ցուցանիշները.

- Տեղեկատվության տարածման բազմատեսականացում (էլեկտրոնային, տպագրական, հեռախոսակապ),
- Տեղական բյուջեների իրականացման վերաբերյալ հաշվետվություններ,
- Տեղական հարկերի հիմնական տեսակների (հողի հարկ, գույքահարկ) վերաբերյալ հանրության տեղեկացվածության ապահովում:

**Չարկատուների գրանցումը և հարկերի ժամանակին գանձումը պետք է ապահովեն կայուն դրամական հոսքեր** ենթադրուրտի գնահատականը ցածր չէ՝ 7.5, բայց այն միայն 3-րդն է (ընդհանուր միջինը կազմել է 7.9 միավոր): Սա նշանակում է, որ հարկատուների գրանցամատյանը հաճախակի թարմացվում է, ժամկետանց և չվճարված հարկերը հաշվառվում են հարկային տեղեկատվական համակարգում, առկա է հարկերի չվճարման վերաբերյալ ծանուցման փորձ և, հետևապես, հանրությունը տեղեկացված է հարկերի չվճարումը կարգավորող իրավական գործընթացների մասին, սակայն հարկավոր է ավելի շատ ջանքեր գործադրել այս ուղղությամբ:

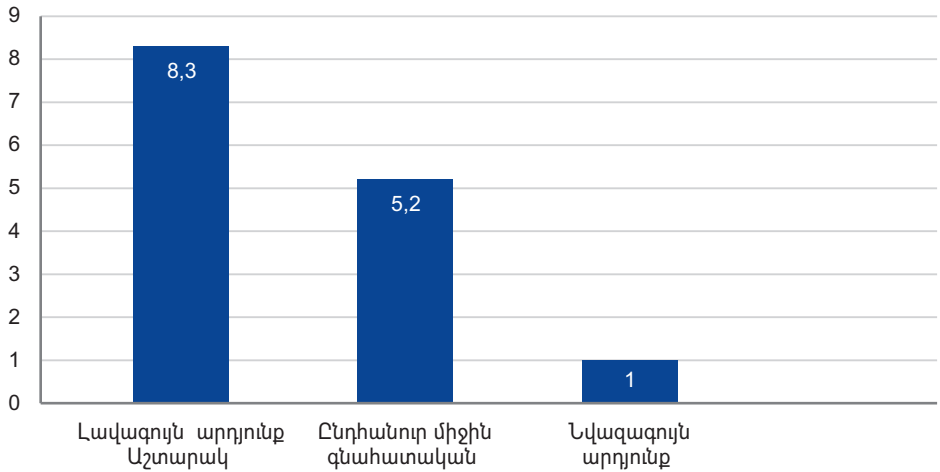
Աշտարակ համայնքի գնահատականը **Չարկային վարչարարությունը պետք է պարզ լինի. որքան քիչ են ավելորդ գործընթացները, այնքան ավելի քիչ ջանք են գործադրում հարկատուները** ոլորտի համար կազմել է 4.8 միավոր, մինչդեռ 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականն է՝ 5.4: Դեռևս բավականին շատ անելիքներ կան տեղական հարկային օրենսդրության վերաբերյալ հանրության տեղեկացվածության, ժամանակին ծանուցման, վճարման ենթակա հարկերի հիմնավորման, վճարման եղանակների բազմատեսականացման, բողոքների վերաբերյալ տեղեկատվության հրապարակայնության ապահովման առումով:

Աշտարակ համայնքում ապահովվում է **գանձվող հարկերի վերաբերյալ վճարման պահանջագրում ամբողջական տեղեկատվության ներկայացումը** (հարկատու, հարկման բազան, արտոնությունները, հարկային դրույքաչափը, վճարման ենթակա գումարը, վճարման վերջնաժամկետը, վճարման եղանակները, չվճարման կամ ուշացման հետևանքները), որի մասին է վկայում համապատասխան ենթադրուրտի՝ առավելագույն 10 միավոր գնահատականը (ընդհանուր միջինը կազմել է 9 միավոր):

Նույնն է իրավիճակը նաև տեղական հարկերի վճարման տարբեր եղանակների հասանելիության և կիրառման դեպքում, այսպիսով, **Վճարման պարզ համակարգերն** ոլորտի գնահատականը 10 միավոր է, իսկ ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 9.4 միավոր:

Ի հակադրություն նախորդ երկու արդյունքներին, **Բողոքների ներկայացման գործընթացները պետք է հասկանալի լինեն** ենթաօլորտի գնահատականը ավելի ցածր է՝ 8.3 միավոր, սակայն լավագույն արդյունքն է: Ընդհանուր միջինը կազմել է 5.2 միավոր (Գծապատկեր 5.):

**Գծապատկեր 5. Բողոքների ներկայացման գործընթացները պետք է հասկանալի լինեն**



Չարկային համակարգի անուղիտ բաժնում, **Չարկահավաքման ծախսերի և տեղական եկամուտների համեմատությունն** ոլորտը գնահատվել է 6 միավոր (ընդհանուր միջինը կազմել է 3.8), իսկ **Չարկատուների և գանձված հարկերի նույնականացումն** ոլորտը՝ 7.7 միավոր (ընդհանուր միջինը կազմել է 5.5): Սա նշանակում է, որ հարկատուների գրանցամատյանը կանոնավոր կերպով թարմացվում է, սակայն համայնքը պետք է ջանքեր գործադրի ավելի լավ արդյունքի հասնելու համար:

**ՎՃԱՐՆԵՐ, ՏՈՒՐՔԵՐ և ԱՅԼ ԵԿԱՄՈՒՏՆԵՐ**

**Սպառողներից գանձվող վճարները պետք է ընդհանուր առմամբ համապատասխանեն կատարվող ծախսերին** ոլորտի գնահատականը չափազանց ցածր է՝ 0.7 միավոր: Այսպիսով, համայնքում դեռևս շատ թույլ է ապահովվում կապը ծառայությունների արժեքի հաշվարկման և դրանց վրա կատարվող ընթացիկ և կապիտալ ծախսերի միջև, սպառողներից գանձվող վճարները չեն համադրվում ֆիքսված և փոփոխվող ծախսերի հետ, սպառողներից գանձվող վճարների աճը չի արտացոլում ծառայությունների մատուցման արժեքի հիմնական գործոնները (օրինակ՝ կապիտալ, աշխատանքի վարձատրություն, էլ.էներգիա):

**Սպառողներից գանձվող վճարները չպետք է հանգեցնեն ծառայությունների նկատմամբ պահանջարկի չափազանց անկմանն** ոլորտի գնահատականը ավելի ցածր է՝ 0 միավոր, ընդհանուր միջինը կազմել է 3 միավոր: Ինչը նշանակում է, որ համայնքում տեղական քաղաքականության գերակայությունները չեն արտացոլվում վճարների, վճարումներից ազատման և սուբսիդիաների միջինում, բացի այդ, չկա կապ գնագոյացման մեթոդների և տեղական քաղաքականության նպատակների միջև:

**Չհիմնական կարևոր ծառայությունները պետք է հասանելի լինեն սոցիալապես անապահով խմբերի համար** ոլորտի բալային գնահատականը ավելի բարձր է՝ 4 միավոր, մինչդեռ ընդհանուր միջինը կազմել է 5.7 միավոր, իսկ լավագույն արդյունքը՝ 8.5:

Այնպես որ, տեղական բյուջեից սուբսիդավորման քաղաքականությունը պետք է հասնի հետևյալ կարևոր սկզբունքների միջև օպտիմալ փոխզիջման.

1. Մատուցվող ծառայությունների առավելագույն արդյունավետություն,
2. Վճարները չպետք է չափազանց նվազեցնեն ծառայությունների նկատմամբ պահանջարկը,
3. Պետք է պահպանել կարևոր ծառայությունների մատչելիությունը խոցելի խմբերի համար:

Օրինակ, համայնքը կարող է ծառայությունների սակագները առավելագույնի հասցնել մինչև այն կետը, որտեղ պահանջարկը ծառայությունների նկատմամբ կարող է կրճատվել: Այս դեպքում, անապահով խմբերին կարելի է տրամադրել լրացուցիչ ընտանեկան նպաստներ, որոնք հնարավորություն կընձեռնեն փոխհատուցել ծառայությունների սակագների բարձրացման հետ կապված հնարավոր ծախսերը:

Աշտարակ համայնքը 9.5 միավոր է ստացել **Լրացուցիչ եկամուտները պետք է ուղղվեն կապիտալ ծախսերի ֆինանսավորման համար** ոլորտում (ընդհանուր միջինը կազմել է 9.8 միավոր): Սա նշանակում է, որ Աշտարակ

համայնքում **չնախատեսված եկամուտները** տեղական բյուջեում ներկայացվում են առանձին տողով, իսկ կապիտալ եկամուտները (հողի, գույքի վաճառքից ստացված) օգտագործվում են միայն կապիտալ ծախսեր կատարելու նպատակով:

**ԿԱՊԻՏԱԼ ԲՅՈՒՋԵԻ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՈՒՄ**

Կապիտալ բյուջեի ֆինանսավորում բաժնում **և՛ Տեղական կապիտալ ներդրումների արդյունավետ կառավարում** ոլորտը, **և՛ Կապիտալ ծախսերը ֆինանսավորվում են տեղական եկամուտների տարբեր աղբյուրներից** գնահատվել են 9.3 միավոր, քանի որ համապատասխան ցուցանիշների մեծ մասը համապատասխանում է ազգային օրենսդրության պահանջներին:

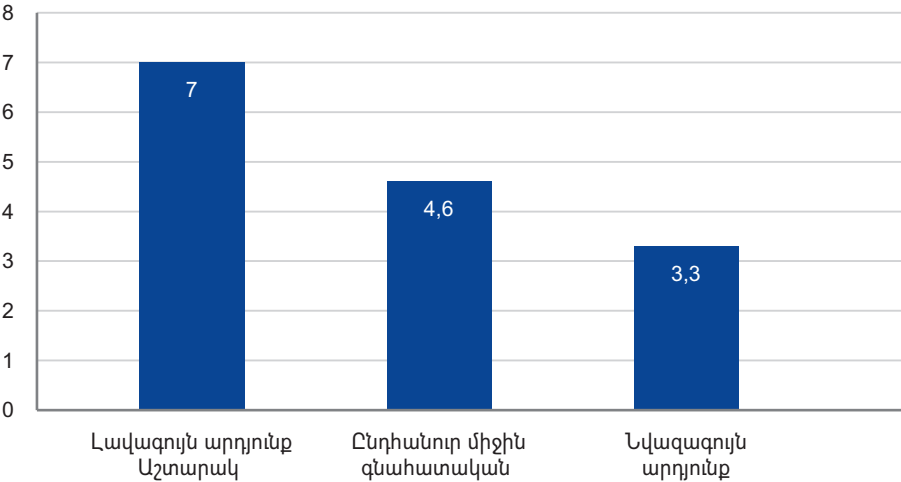
**ՏԻՄ-Ի ՍԵՓԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ**

**Ակտիվների կառավարման կանոնները թափանցիկ են** ոլորտի գնահատականը կազմում է 8 միավոր (ընդհանուր միջինը՝ 8.2): Սա նշանակում է, որ համայնքին պատկանող ակտիվների վաճառքի, օգտագործման վերաբերյալ որոշումների ընդունման լիազորությունները բաշխված են, իսկ համայնքին պատկանող ակտիվների կառավարման կազմակերպման նկատմամբ ՏԻՄ-երի կողմից իրականացվում է բավականին արդյունավետ վերահսկողություն:

**Համայնքային ընկերությունների վերաբերյալ ակտերը ապահովում են դրանց երկարաժամկետ ֆինանսական կայունությունը** ոլորտի գնահատականը (7 միավոր) ոչ միայն ավելի բարձր է, քան ընդհանուր միջին գնահատականը՝ 4.6, այլև լավագույն արդյունքն է (Գծապատկեր 6.): Ծառայությունների մատուցման պայմանագրերը համայնքային ընկերությունների հետ կնքվում են հիմնականում տարեկան կտրվածքով: Դրանք պետք է ստորագրվեն միջնաժամկետ հեռանկարով:

Մյուս խնդիրն այն է, որ մունիցիպալ փոխհատուցումը ծածկում է հիմնականում գործառնական ծախսերը՝ հնարավորություն չտալով ընկերություններին ողջամիտ շահույթ ստանալ, ինչը շատ կարևոր է նրանց զարգացման համար:

**Գծապատկեր 6. Համայնքային ընկերությունների վերաբերյալ ակտերը ապահովում են դրանց երկարաժամկետ ֆինանսական կայունությունը**



**ԱՇՏԱՐԱԿ ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ**

**ԽԵԼԱՄԻՏ ՀԱՐԿԱՅԻՆ և ԲՅՈՒՋԵՏԱՅԻՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ**

**Բազմամյա բյուջեի ընդհանուր ֆինանսական կառուցվածքը** ոլորտի գնահատականը Աշտարակ համայնքում կազմել է 8 միավոր (ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 5 միավոր): Սա նշանակում է, որ կա հստակ փոխկապվածություն տեղական քաղաքականության, ռազմավարությունների և բյուջետային հողվածների միջև, բյուջեն բխում է մշակված միջնաժամկետ քաղաքականություններից, բյուջեի ընդհանուր առավելագույն ծավալի փոփոխությունը համապատասխանում է մակրոտնտեսական և տեղական քաղաքականության նպատակներին:

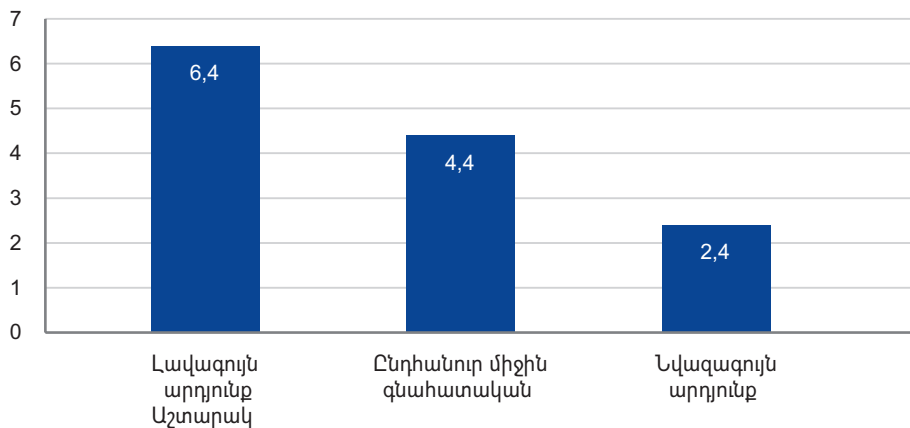
**Բազմամյա բյուջեի ծրագրերը** ոլորտի գնահատականը ընդամենը 3 միավոր է, սակայն ավելի բարձր է, քան ընդհանուր միջին գնահատականը՝ 2.8 միավոր: Համայնքում դեռևս բազմամյա ծրագրերն ունեն ձևական բնույթ և բյուջեն չի բխում այդ ծրագրերից: Սա ընդհանրական խնդիր է բոլոր համայնքների պարագայում: Հետևաբար, Հայաստանում տեղական ֆինանսների կառավարման բարեփոխման առաջնահերթություններից մեկը կլինի բազմամյա բյուջեի պլանավորման ներդրումը և դրա ներառումը համայնքի բյուջետային գործընթացում: Այս

բարեփոխումը պետք է նախաձեռնվի և ակտիվորեն իրականացվի ՀՀ Ֆինանսների և ՀՀ Տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարությունների կողմից:

**Բյուջետային ռազմավարության քննարկում** ոլորտի գնահատականը ևս ցածր է, կազմում է 2 միավոր (ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 3 միավոր, իսկ լավագույն արդյունքը գրանցել է Դիլիջան համայնքը): Այնպես որ, բյուջետային գործընթացում առաջին քայլը պետք է լինի փաստացի բյուջետային նպատակների և հարկաբյուջետային քաղաքականության քննարկումը և հաստատումը:

Բյուջետային պլանավորման մեթոդներն ու հնարավորությունները զարգացած են մասնակիորեն: **Բյուջեի նախապատրաստման գործընթացի տեխնիկական հնարավորությունները** ենթաօլորտի գնահատականը կազմել է 6.4 միավոր (ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 4.4 միավոր, տես Գծապատկեր 7.), իսկ **Վերլուծական տվյալներն ապահովում են բյուջեի թափանցիկությունը** ենթաօլորտի գնահատականը՝ 5.7, ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 4.9 միավոր, իսկ լավագույն արդյունքը գրանցել է Դիլիջան համայնքը:

### Գծապատկեր 7. Բյուջեի նախապատրաստման գործընթացի տեխնիկական հնարավորությունները



Սակայն համայնքը դեռևս անելիքներ ունի հետևյալ ցուցանիշները բարելավելու ուղղությամբ.

- Բյուջեի պատրաստմանը մասնակցում են տեղական մասնագետներ համապատասխան կարողություններով՝ ըստ տարբեր ուղղությունների,
- 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:

Բացի այդ, համայնքում դեռևս լուրջ ուշադրություն չի դարձվում բյուջեի պլանավորման և որոշումների ընդունման համար ավելի շատ չափորոշիչների և խաչաձև հղումների օգտագործմանը, բյուջեի պլանավորման ժամանակ կարևորություն չի տրվում վերլուծական գործընթացներին:

Աշտարակ համայնքը ստացել է համեմատաբար բարձր գնահատականներ բյուջետային պլանավորման գործընթացների համար: Սակայն, **Ընտրովի մարմինների, այլ մասնակիցների ներգրավվածությունը բյուջետային գործընթացում** ոլորտի գնահատականն է՝ 2.5 միավոր: Ընտրովի մարմինների կողմից բյուջեի նպատակների ըմբռնման աստիճանը ունի էական դեր: Կարևոր է համապատասխան գործընթացների առկայությունը, ինչպիսիք են հարցերի քննարկումը, շահերի բախումից խուսափումը, կոռուպցիայի դեմ պայքարը: Պետք է կազմակերպել դասընթացներ և սեմինարներ՝ բյուջեի նպատակների ավելի լավ ըմբռնման, ՏԻՄ-ի ներկայացուցիչների կողմից իրենց որոշումների հետևանքները և ազդեցությունը հետագայի վրա գիտակցելու նպատակով:

Աշտարակ համայնքի **Բյուջեի վերաբերյալ փաստաթղթերի թափանցիկություն, հասանելիություն** ոլորտի գնահատականը՝ 8.3 միավոր, բավականին բարձր է պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին արդյունքից (6.6), սակայն չի հանդիսանում այս ոլորտի լավագույն արդյունք: Համայնքը պետք է շարունակի նույն կերպ, քանի որ թափանցիկությունը բարձրացնում է պատասխանատվության և բնակչության ներգրավվածության աստիճանը: Այսպիսով, օգտակար կլինի ունենալ բյուջեի քննարկման բաց լուծումներ, հրապարակումներ համացանցում, բուլլետեններ, որտեղ ներկայացված են հիմնական նպատակները, տվյալները, գծանկարներ:

Հարկաբյուջետային քաղաքականության նպատակները բաժնում, **Աջակցությունը սոցիալապես խոցելի խմբերին ծառայություններ մատուցող հասարակական կազմակերպություններին պետք է պահպանվի անգամ սահմանափակումների դեպքում** ոլորտը, ինչպես և, **Այլ ՏԻՄ-երի հետ համագործակցություն** ոլորտը գնահատվել է 0 միավոր: Այսպիսով, առաջին հերթին հարկավոր է բարձրացնել հասարակական կազմակերպությունների հետ

համագործակցության մակարդակը և սկսել համագործակցել այլ տեղական իշխանությունների հետ՝ համայնքի կառավարման արդյունավետության աստիճանի բարձրացման նպատակով:

**Վարչական և մասնագիտական ռեսուրսների համատեղ օգտագործում** ոլորտի գնահատականը չափազանց ցածր է՝ 0.8 միավոր: Այսպիսով, համայնքը պետք է քայլեր ձեռնարկի դեպի միջհամայնքային համագործակցություն՝ հիմնական ծառայությունների մատուցման և սպասարկման որակի բարձրացման նպատակով, կիրառի ապրանքների և ծառայությունների ձեռքբերման էլեկտրոնային համակարգ:

## ԲՅՈՒՋԵԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ և ՓՈՓՈԽՄԱՆ ՀԱՏՈՒԿ ԿԱՆՈՆՆԵՐ

Բյուջեի իրականացման և փոփոխման հատուկ կանոններ բաժնում Աշտարակ համայնքը պետք է ուշադրություն դարձնի **Ամփոփիչ և ֆինանսական հաշվետվությունների վերաբերյալ անկախ եզրակացություն** ոլորտին՝ 0 միավոր արդյունքը բարելավելու նպատակով:

Նաև կարևոր է ավարտին հասցնել կանոնավոր աուդիտի և բյուջեի կատարման գնահատման գործընթացը՝ ստեղծելով տեղական վերահսկողության շրջանակ, իրականացնելով մոնիտորինգ և ներկայացնելով հաշվետվություն, որը լիովին ձևավորված չէ: Համապատասխան ոլորտի գնահատականը՝ 6.3 միավոր, ավելի ցածր է, քան պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին արդյունքը, որը կազմել է 7.1:

Աշտարակ համայնքում **բյուջի փոփոխումը տարվա կտրվածքով** սահմանափակված չէ, հաճախակի է (2.3 միավոր, ընդհանուր միջինը՝ 5): Պետք է նշել, որ հաճախակի փոփոխությունները անորոշության պատճառ են հանդիսանում: Հաճախակի փոփոխությունները խախտում են թափանցիկության սկզբունքը, քանի որ համապատասխան թեմաները կարող են դուրս մնալ բաց քննարկումներից: Այսպիսով, բյուջետային պլանավորման բարելավումը և բյուջեի կարգապահության բարձրացումը դրական ազդեցություն կունենան բյուջե արժանահավատության վրա:

**ՏԻՄ-երի և ենթակա կազմակերպությունների հարաբերությունները կարգավորվում են թափանցիկ համաձայնագրերի միջոցով** ոլորտը գնահատվել է բավականին բարձր՝ 8.5 միավոր, սակայն տեղական իշխանության և ենթակա կազմակերպությունների հարաբերությունները դեռևս բավականին թափանցիկ չեն:

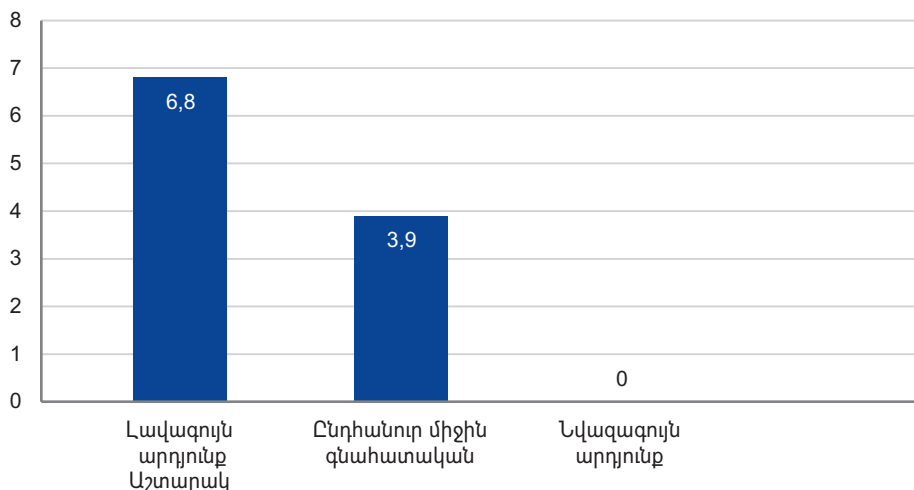
**Ծառայությունների մատուցման վերաբերյալ ՏԻՄ-ի կողմից կնքված պայմանագրերը ներառում են ակտիվների կառավարում և սոցիալական հիմնախնդիրներ բաժինները** ոլորտի գնահատականը կազմել է 7.7 միավոր, իսկ պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին արդյունքը՝ 5.4: Սակայն Աշտարակ համայնքը պետք է շարունակի միջոցներ ձեռնարկել համապատասխան պայմանագրերը կարգավորելու նպատակով:

Համայնքը պետք է բարելավի **Տեղական ծառայությունների կառավարման արդյունավետությունը**, քանի որ համապատասխան ոլորտի գնահատականը կազմել է ընդամենը 1.8 միավոր: Այսպիսով, հարկավոր է կանոնավոր կերպով գնահատել համայնքային ծառայությունների մատուցման արդյունքները, մեկ միավոր ծառայության արժեքը, ինչպես նաև ծառայության արդյունավետությունը պետք է հանդիսանա սպասարկող կազմակերպության գործունեության և դրա կառավարման հիմնական ցուցանիշ:

## ՀԱՏՈՒԿ ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ

Աշտարակ համայնքը զգալի ուշադրություն է դարձնում ինչպես **ներքին, այնպես էլ արտաքին աուդիտին**, համապատասխան ոլորտի գնահատականն է 6.8 միավոր, որը նաև լավագույն արդյունքն է (Գծապատկեր 8.): Պատշաճ աուդիտ ռազմավարությունը օգնում է բարձրացնել բյուջետային գործընթացի արդյունավետությունը: Այնպես որ, համայնքը պետք է շարունակի զարգացնել ներքին աուդիտի գործառնությունից առաջիկա տարվա ընթացքում: Ռեսուրսների սակավության դեպքում առաջարկվում է երկու տեսակի աուդիտի միջև արդյունավետ համագործակցություն:

### Գծապատկեր 8. Ներքին աուդիտի իրականացման դերն ու շրջանակները



**Չատուկ ուշադրություն է դարձվում մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության նախագծերին** ոլորտը գնահատվել է 0 միավոր: Ընդհանուր միջինը կազմել է 2.2 միավոր, մինչդեռ լավագույն արդյունքն է՝ 7: Կարևոր է նշել, որ մասնավոր և պետական հատվածների համագործակցությունը հանդիսանում է հանրային ծառայությունների ենթակառուցվածքի ֆինանսավորման հնարավոր աղբյուր և տվյալ պարագայում ռեսուրսների խնայողության միջոց: Այնուամենայնիվ, անհրաժեշտ է ցուցաբերել պատասխանատու մոտեցում՝ հետագայում լրացուցիչ ծախսերից և բարձր ռիսկից խուսափելու նպատակով: Պատշաճ քննարկումը թույլ է տալիս որոշել մասնավոր և պետական հատվածների համագործակցության նախագծերի ֆինանսավորման օգտագործման ներուժը և երաշխիքները:

4 միավորը արտացոլում է այն հանգամանքը, որ հարկավոր է ձևավորել **ֆինանսական խնդիրների առաջացման դեպքում իրականացվելիք գործողությունների համակարգ**: Պետք է նշել այն անձին, որը պատասխանատու է իրավիճակի շտկման համար կամ ում անհրաժեշտ է հայտնել առաջացող բարդությունների նախանշանների մասին (հարկ եղած դեպքում ձևավորել նոր հաստիք), խնդրահարույց իրավիճակի վերլուծության և լուծումներ գտնելու վերաբերյալ կանոնները և պարտականությունները, ինչպես նաև ընդունել հիմնարար որոշումներ:

## ԱՌԱՋԱՐԿՆԵՐ

Ամփոփելով վերը նշվածը՝ Աշտարակ համայնքին խորհուրդ է տրվում դիտարկել հետևյալ առաջարկները.

- Կազմակերպել վերապատրաստման միջոցառումներ համայնքային ծառայողների, ՏԻՄ-երի, սպասարկող կազմակերպությունների աշխատակիցների համար,
- Ապահովել թափանցիկություն և հաշվետվողականություն ֆիսկալ տեղեկատվության վերաբերյալ,
- Ձեռնարկել համապատասխան միջոցառումներ հարկերի վճարումից խուսափումը կանխարգելելու նպատակով,
- Կարևոր է համապատասխան գործընթացների առկայությունը, ինչպիսիք են հարցերի քննարկումը, շահերի բախումից խուսափումը, կոռուպցիայի դեմ պայքարը: Պետք է կազմակերպել դասընթացներ և սեմինարներ՝ բյուջեի նպատակների ավելի լավ ըմբռնման, ՏԻՄ-ի ներկայացուցիչների կողմից իրենց որոշումների հետևանքները և ազդեցությունը հետագայի վրա գիտակցելու նպատակով,
- Թափանցիկությունը բարձրացնում է պատասխանատվության և բնակչության ներգրավվածության աստիճանը: Այսպիսով, օգտակար կլինի ունենալ բյուջեի քննարկման բաց լուսններ, հրապարակումներ համացանցում, բուկլետներ, որտեղ ներկայացված են հիմնական նպատակները, տվյալները, գծանկարներ,
- Բարձրացնել հասարակական կազմակերպությունների հետ համագործակցության մակարդակը և սկսել համագործակցել այլ տեղական իշխանությունների հետ՝ համայնքի կառավարման արդյունավետության աստիճանի բարձրացման նպատակով,
- Քայլեր ձեռնարկել դեպի միջհամայնքային համագործակցությունը՝ հիմնական ծառայությունների մատուցման և սպասարկման որակի բարձրացման նպատակով, կիրառել ապրանքների և ծառայությունների ձեռքբերման էլեկտրոնային համակարգ,
- Ուշադրություն դարձնել տեղական ծառայությունների կառավարման արդյունավետությանը. պետք է գործի ծառայությունների մատուցման արդյունավետության գնահատման համակարգ, պետք է կանոնավոր կերպով գնահատվեն համայնքային ծառայությունների մատուցման արդյունքները, մեկ միավոր ծառայության արժեքը, ինչպես նաև ծառայության արդյունավետությունը պետք է հանդիսանա սպասարկող կազմակերպության գործունեության և դրա կառավարման հիմնական ցուցանիշ,
- Ուշադրություն դարձնել ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին աուդիտին: Պատշաճ աուդիտ ռազմավարությունը օգնում է բարձրացնել բյուջետային գործընթացի արդյունավետությունը: Ռեսուրսների սակավության դեպքում առաջարկվում է երկու տեսակի աուդիտի միջև արդյունավետ համագործակցություն:

## ՀԱՎԵԼՎԱԾ

Բաժին և ոլորտ	Աշտարակ	Միջին
<b>ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ</b>		
I. ՏԵՂԱԿԱՆ ՀԱՐԿԱԲՅՈՒԹԵՏՍԱՅԻՆ ԶԱՆՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐ		
<b>1. Տեղական հարկային քաղաքականության մշակում</b>		
1.1. Տեղական եկամուտների քաղաքականությունը պետք է հաստատվի ընտրովի մարմինների կողմից	4	5.7
1.2. Տեղական եկամուտների քաղաքականության ազդեցության գնահատումը պետք է հրապարակային լինի	7	6.5
<b>2. Թափանցիկություն և հանրային ներգրավվածություն</b>		
2.1. Բյուջեի և ֆինանսների վերաբերյալ քննարկումները պետք է կազմակերպվեն բաց ժողովների եղանակով	6	4.8
<b>3. ՏՏ կիրառումը</b>		
3.1 Կառավարման արդյունավետությունը պետք է բարձրանա հետևյալ ոլորտներում ՏՏ-ի կիրառման միջոցով. • Տեղեկատվության մշակում, • Որոշումների ընդունում, • Որոշումների իրականացում, • Այլ համակարգերի (տեղական կամ կենտրոնական) հետ կապի ապահովում, • Էլեկտրոնային վճարումների կիրառում:	6.8	6.5
<b>4. Տեղական անձնակազմի ներուժի զարգացում</b>		
4.1. Անձնակազմի անհրաժեշտ են տարբեր տեսակի վերապատրաստումներ	4	3.6
4.2. Պետք է ստեղծվեն համակարգեր, որոնք կնդկայնեն պրոֆեսիոնալիզմը ֆինանսական և հարկաբյուջետային հարցերում	8	6.2
4.3. Պետք է ստեղծվեն էթիկայի ստանդարտների խստացման համակարգեր ֆինանսական և հարկաբյուջետային ոլորտի աշխատակիցների համար	4	5.2
II. ՏԵՂԱԿԱՆ ՀԱՐԿԱՀԱՎԱԶՈՒՄ		
<b>5. Տեղական հարկային քաղաքականության մշակում</b>		
5.1 Տեղական հարկահավաքումը պետք է հիմնված լինի արդարության սկզբունքի վրա (վճարունակություն)	3.7	4.5
5.2. Տեղական հարկերը պետք է ապահովեն համայնքի բյուջեի զգալի մասը	3.8	4.4
<b>6. Հարկային քաղաքականություն</b>		
6.1. Տեղական հարկերը պետք է հիմնված լինեն կայուն հարկման բազայի վրա	8.7	7.2
6.2. Հարկերի վճարումից խուսափումը պետք է կանխարգելվի	3.5	4.3
6.3. Հարկահավաքման կանոնակարգման որակը պետք է բարելավվի	5.8	3.9
6.4. Հարկման բազայի վերաբերյալ տեղեկատվությունը պետք է թարմացվի և հասանելի լինի համապատասխան աղբյուրներում	7.3	7.1
6.5. Պետք է պահուստներ ձևավորել՝ հնարավոր դատական գործընթացների համար	2	3.6
<b>7. Տեղեկատվություն և հրապարակայնություն</b>		
7.1. Տեղական հարկերի և հարկահավաքման վերաբերյալ տեղեկատվությունը և պարզաբանումները պետք է հասանելի լինեն հանրությանը	6	5.8
7.2. Տեղական հարկային եկամուտներից կատարված ծախսերի վերաբերյալ հանրությանը տրվող տեղեկատվությունը պետք է լինի հասկանալի և ամբողջական	6.7	6.3
<b>8. Հարկային վարչարարություն</b>		
8.1. Հարկատուների գրանցումը և հարկերի ժամանակին գանձումը պետք է ապահովեն կայուն դրամական հոսքեր	7.5	7.9
8.2. Հարկային վարչարարությունը պետք է պարզ լինի. որքան քիչ են ավելորդ գործընթացները, այնքան ավելի քիչ ջանք են գործադրում հարկատուները	4.8	5.4
8.3. Վճարման պահանջագրում պետք է ներկայացվի ամբողջական տեղեկատվություն գանձվող հարկերի վերաբերյալ	10	9.0
8.4. Վճարման պարզ համակարգեր	10	9.4
8.5. Բողոքների ներկայացման գործընթացները պետք է հասկանալի լինեն	8.3	5.2
<b>9. Հարկային համակարգի աուդիտ</b>		
9.1. Հարկահավաքման ծախսերի և տեղական հարկային եկամուտների համեմատություն	6	3.8
9.2. Հարկատուների և գանձված հարկերի նույնականացում	7.7	5.5
III. ՎՃԱՐՆԵՐ, ՏՈՒՐՔԵՐ և ԱՅԼ ԵԿԱՄՈՒՏՆԵՐ		
10.1 Սպառողներից գանձվող վճարները պետք է ընդհանուր առմամբ համապատասխանեն կատարվող ծախսերին	0.7	2.3



Բաժին և ոլորտ	Աշտարակ	Միջին
10.2. Սպառողներից գանձվող վճարները չպետք է հանգեցնեն ծառայությունների նկատմամբ պահանջարկի չափազանց մեծ անկման	0	3.0
10.3. Հիմնական կարևոր ծառայությունները պետք է հասանելի լինեն սոցիալապես անապահով խմբերի համար	4	5.7
10.4. Լրացուցիչ եկամուտները պետք է ուղվեն կապիտալ ծախսերի ֆինանսավորման համար	9.5	9.8
<b>IV. ԿԱՊԻՏԱԼ ԲՅՈՒՋԵԻ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՈՒՄ</b>		
11.1 Տեղական կապիտալ ներդրումների արդյունավետ կառավարում	9.3	9.3
11.2. Կապիտալ ծախսերը ֆինանսավորվում են տեղական եկամուտների տարբեր աղբյուրներից	9.3	8.1
<b>V. ՏԻՄ-Ի ՍԵՓԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ</b>		
12.1. Ակտիվների կառավարման կանոնները թափանցիկ են	8	8.2
12.2. Համայնքային ընկերությունների վերաբերյալ ակտերը ապահովում են դրանց երկարաժամկետ ֆինանսական կայունությունը	7	4.6
<b>ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՈՒՂԵՆԻՇԵՐ</b>		
<b>I. ԽԵԼԱՄԻՏ ՀԱՐԿԱՅԻՆ և ԲՅՈՒՋԵՏԱՅԻՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ</b>		
<b>1.Հարկաբյուջետային քաղաքականության մշակում</b>		
1.1 Բազմամյա բյուջեի ընդհանուր ֆինանսական կառուցվածքը	8	5.0
1.2. Բազմամյա բյուջեի ծրագրեր	3	2.8
1.3. Բյուջետային ռազմավարության քննարկում	2	3.0
<b>2.Բյուջետային պլանավորման մեթոդներն ու հնարավորությունները</b>		
2.1.Բյուջեի նախապատրաստման գործընթացի տեխնիկական հնարավորությունները	6.4	4.4
2.2. Վերլուծական տվյալները ապահովում են բյուջեի թափանցիկությունը	5.7	4.9
<b>3.Բյուջետային պլանավորման գործընթացներ</b>		
3.1.Ընտրովի մարմինների ներգրավվածություն	2.5	3.9
3.2.Խոշոր ներդրումային նախագծերի կամ այլ նշանակալի ծրագրերի առանձին քննարկում և հաստատում	9	6.6
3.3. Այլ մասնակիցների ներգրավումը բարձրացնում է պատասխանատվության աստիճանը	6.3	4.9
3.4. Ընտրովի մարմինների կողմից բյուջեի քննարկման ժամանակահատվածը	7	6.2
3.5. Բյուջեի վերաբերյալ փաստաթղթերի թափանցիկություն, հասանելիություն	8.3	6.6
<b>4.Հարկաբյուջետային քաղաքականության նպատակները</b>		
4.1. Ընդունված են և գործում են ծախսերի կրճատման ռազմավարություններ	3	3.8
4.2. Աջակցությունը սոցիալապես խոցելի խմբերին ծառայություններ մատուցող հասարակական կազմակերպություններին պետք է պահպանվի անզամ սահմանափակումների դեպքում	0	1.3
4.3. Այլ ՏԻՄ-երի հետ համագործակցություն	0	1.9
4.4. Վարչական և մասնագիտական ռեսուրսների համատեղ օգտագործում	0.8	2.2
<b>II. ԲՅՈՒՋԵԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ և ՓՈՓՈԽՄԱՆ ՀԱՏՈՒԿ ԿԱՆՈՆՆԵՐ</b>		
5.1.Կանոնավոր կերպով անցկացվող գնահատումները թույլ են տալիս վերահսկել բյուջեի իրականացումը	7	6.2
5.2.Ստեղծված է վերահսկողության, դիտարկման և հաշվետվողականության տեղական համակարգ՝ բյուջեի իրականացման աուդիտի կազմակերպման նպատակով	6.3	7.1
5.3. Ամփոփիչ և ֆինանսական հաշվետվությունների վերաբերյալ անկախ եզրակացություն	0	1.6
5.4.Բյուջեի փոփոխումը տարվա կտրվածքով սահմանափակված է	2.3	5.0
5.5.ՏԻՄ-երի և ենթակա կազմակերպությունների հարաբերությունները կարգավորվում են թափանցիկ համաձայնագրերի միջոցով	8.5	8.8
5.6. Ծառայությունների մատուցման վերաբերյալ ՏԻՄ-ի կողմից կնքված պայմանագրերը ներառում են ակտիվների կառավարում և սոցիալական հիմնախնդիրներ բաժինները	7.7	5.4
5.7.Տեղական ծառայությունների կառավարումը պետք է արդյունավետորեն իրականացվի	1.8	2.7
<b>III. ՀԱՏՈՒԿ ՎԵՐԱՀԱՅՈՂՈՒԹՅՈՒՆ</b>		
6.1.Ներքին աուդիտի իրականացման դերն ու շրջանակները	6.8	3.9
6.2.Հատուկ ուշադրություն է դարձվում մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության նախագծերին	0	2.2
6.3.Ֆինանսական խնդիրների առաջացման դեպքում իրականացվելիք գործողություններ	4	3.9
Ընդհանուր միջին գնահատական	5.5	5.4

# Դիլիջան համայնք

## ՆԱԽԱԲԱՆ

Պատշաճ տեղական ինքնակառավարումը կախված է բավարար ֆինանսական ռեսուրսների առկայությունից, որը հնարավորություն է ընձեռում տեղական ինքնակառավարման մարմիններին մատուցել համայնքի բնակիչների ակնկալիքներին համապատասխան ծառայություններ: Այն նաև կախված է պատշաճ ֆինանսական կառավարման ընթացակարգերից, որոնք ապահովում են բյուջետավարման ձկունություն ու ֆինանսական որոշումների վերաբերյալ հաշվետվողականություն: Կենտրոնական և տեղական իշխանությունները կարող են բացահայտել միջկառավարական ֆինանսական կառավարման համար նախապայման հանդիսացող գործոններ՝ ՏԻՄ-ի ռեսուրսների, ծախսերի և ֆինանսական կառավարման վրա հիմնված համեմատական վերլուծության միջոցով:

Համայնքների ֆինանսական ռեսուրսների և ֆինանսական կառավարման համեմատական վերլուծություն իրականացնելիս օգտագործվում է գնահատման երկու մեթոդ՝ հարցում և ֆինանսական ցուցանիշներ: Հարցման յուրաքանչյուր ցուցանիշ ձևավորվում է 0-10 միավոր բալային համակարգով:

Տեղական ֆինանսների համեմատական վերլուծության ծրագիրը մեկնարկել է Հայաստանում սույն թվականի ապրիլին: Պիլոտային համայնքներն են՝ Թումանյան, Տաթև, Դիլիջան, Աբովյան և Աշտարակ:

Տեղական ֆինանսների համեմատական վերլուծության գործիքակազմում ընդգրկված են տեղական ֆինանսական ռեսուրսների գնահատման 12 բաժնի 31 ոլորտ, ֆինանսական կառավարման գնահատման՝ 6 բաժնի 24 ոլորտ: Այսպիսով, համեմատական վերլուծությունը իրականացվել է շուրջ 250 ցուցանիշի հիման վրա:

Տեղական ֆինանսների համեմատական վերլուծության ժամանակ կիրառվել է գնահատման բալային մեթոդը՝ կիրառելով նվազագույնը 0 և առավելագույնը՝ 10 միավոր: Արդյունքում բացահայտվել են համայնքի ուժեղ և թույլ կողմերը: Հիմնվելով դրա վրա, ներկայացվել են որոշ առաջարկություններ Դիլիջան համայնքին կառավարության կամ դոնորների կողմից տրամադրվող աջակցության առաջնահերթությունների վերաբերյալ:

**Դիլիջանը** գտնվում է ՀՀ Տավուշի մարզում: Տեղակայված է Աղստև գետի ափին՝ ծովի մակարդակից 1500 մետր բարձրության վրա: Գեղատեսիլ բնության շնորհիվ, այն անվանում են Հայկական Շվեյցարիա:

Ներկայումս Դիլիջան քաղաքում գործում է շուրջ 3 տասնյակ առողջարան և հանգստյան տուն, 5 դպրոց, 3 միջին մասնագիտական ուսումնական հաստատություն և ԲՈՒՀ-երի 2 մասնաճյուղ: Քաղաքն ունի 3 թանգարան, գրադարանային համակարգ, գեղարվեստի և երաժշտական դպրոցներ:

Ըստ 2011թ.-ի մարդահամարի տվյալների Դիլիջանի բնակչությունը կազմել է 17,712՝ նվազելով 1989թ.-ին արձանագրված 23,700 ցուցանիշի համեմատ:

ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից 2015 թվականի նոյեմբերի 24-ին ընդունված ,Հայաստանի Հանրապետության վարչատարածքային բաժանման մասին Հայաստանի Հանրապետության օրենքում լրացումներ և փոփոխություններ կատարելու մասին ե ՀՀ օրենքի համաձայն՝ Դիլիջան, Գոշ, Հաղարծին, Թեղուտ, Հովք, Խաչարձան, Աղավնավանք համայնքների միավորման արդյունքում ձևավորվել է Դիլիջան համայնքը: Այժմ Դիլիջանը բազմաբնակավայր համայնք է: Համայնքի կենտրոնն է հանդիսանում Դիլիջան քաղաքը: Համայնքի կազմի մեջ մտնող մնացյալ բնակավայրերը համարվում են գյուղական բնակավայրեր:

### Աղյուսակ 1. Դիլիջան համայնքի մշտական բնակչության ցուցանիշները առ 01.01.20151

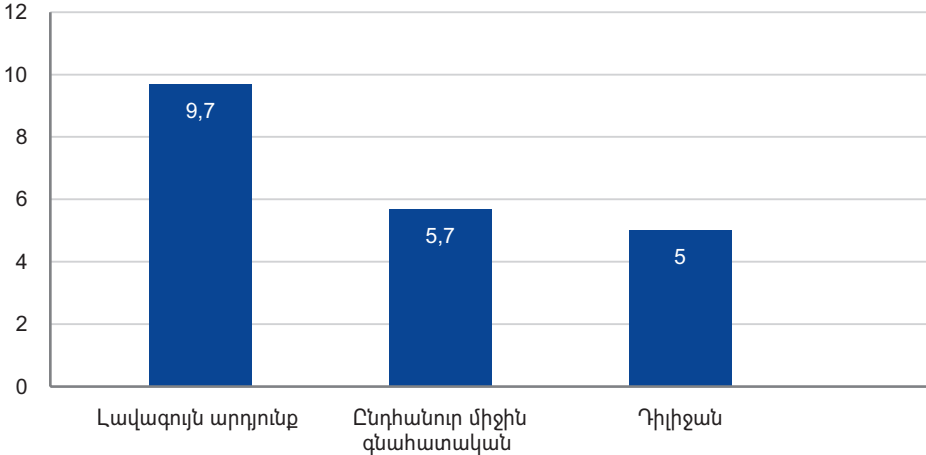
Ձ/հ	Անվանում	Մշտական բնակչություն
1	Դիլիջան	17666
2	Հաղարծին	3551
3	Թեղուտ	1497
4	Գոշ	1107
5	Աղավնավանք	284
6	Խաչարձան	357
7	Հովք	423

1 <http://www.armstat.am>

**ՏԵՂԱԿԱՆ ՀԱՐԿԱԲՅՈՒՋԵՏԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐ**

Տեղական եկամուտների քաղաքականությունը հաստատվում է ընտրովի մարմինների կողմից ոլորտի գնահատման արդյունքը 5 միավոր է, որն ավելի ցածր է, քան 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը՝ 5.7, իսկ լավագույն արդյունքը 9.7 միավոր է (Գծապատկեր 1.): Այսինքն՝ համայնքապետարանը պետք է պատշաճ քայլեր ձեռնարկի և ընդունի համապատասխան որոշումներ, որոնք պատվիրակում են հարկերից ազատման կամ հարկային արտոնություններ տրամադրելու, ծառայությունների սակագներ սահմանելու, դրանցից օգտվելու համար սուբսիդիաների տրամադրման թույլտվություն տալու վերաբերյալ որոշումներ ընդունելու իրավասություններ:

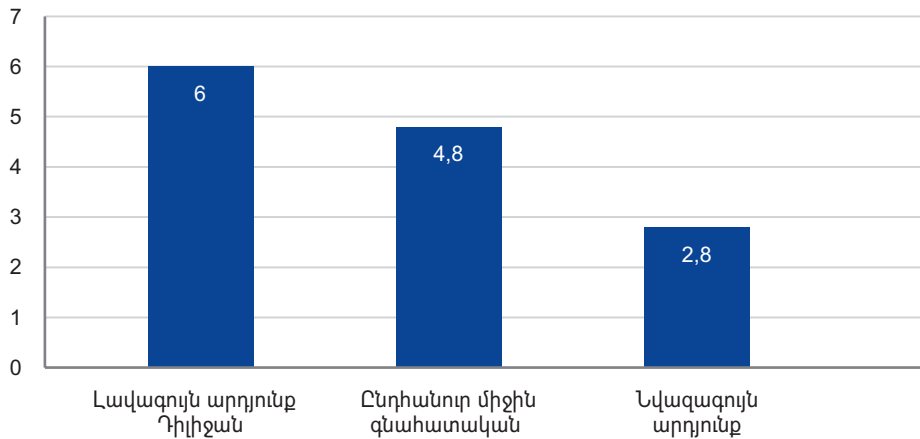
**Գծապատկեր 1. Տեղական եկամուտների քաղաքականությունը պետք է հաստատվի ընտրովի մարմինների կողմից**



Դիլիջան համայնքում ընդհանուր առմամբ ապահովվում է տեղական եկամուտների քաղաքականության ազդեցության գնահատման հրապարակայնությունը: Հանրությանը տեղական բյուջեի վերաբերյալ փաստաթղթերի հասանելիության, տեղական բյուջեի մշակմանը հանրության ներգրավվածության և տեղական բյուջեի վերաբերյալ տեղեկատվության տարածման մեթոդների բազմաթիվ անցման գնահատման արդյունքում համայնքի ընդհանուր գնահատականը կազմել է 6 միավոր հնարավոր առավելագույն 10 միավորից, սակայն այն ավելի ցածր է, քան 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը, որը կազմել է 6.5 միավոր:

Համայնքը ստացել է 6 միավոր թափանցիկության և հանրության ներգրավվածության ոլորտում, որը լավագույն արդյունքն է, իսկ 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 4.8 միավոր (Գծապատկեր 2.): Սա նշանակում է, որ համայնքում մասնակցությունը և ելույթները հանրային ժողովներին, տեղական բյուջեի վերաբերյալ ՋԼՄ-ների լուսաբանումը ավելի լավ է ապահովվում, քան մյուս համայնքներում, առկա են հանրության հետ հաղորդակցության ուղիներ, սակայն այս ամենը դեռ բավարար չէ:

**Գծապատկեր 2. Բյուջեի և ֆինանսների վերաբերյալ քննարկումները պետք է կազմակերպվեն բաց ժողովների եղանակով**



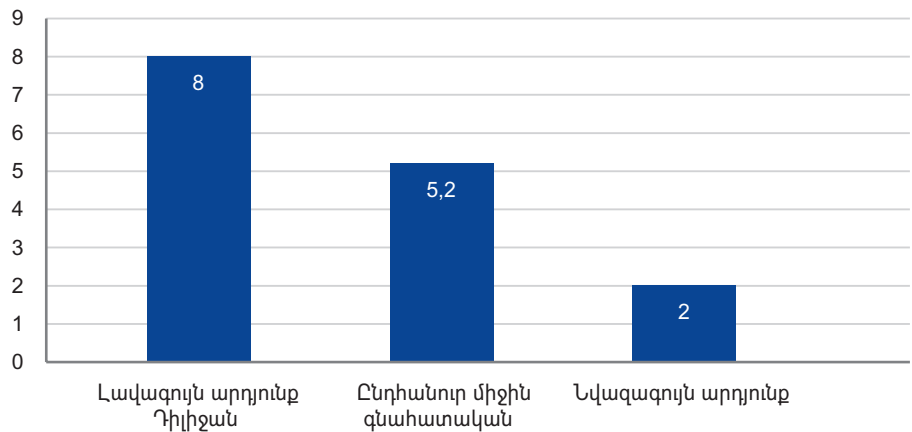
**Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կիրառման ոլորտի** գնահատականը՝ 8 միավոր, այս ոլորտի լավագույն արդյունքն է, իսկ 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 6.5 միավոր: Համայնքը ունի պաշտոնական կայք՝ որոշակի տեղեկություններով համալրված, մենք կարող ենք առաջարկել թարմացնել այն պարբերաբար և ներբեռնել համապատասխան փաստաթղթեր: Հաշվապահական նոր ծրագրերի օգտագործումը և տեղական տվյալների բազաների ինտեգրումը կօգնի բարձրացնել տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կիրառման արդյունավետությունը:

**Տեղական անձնակազմի ներուժի զարգացման ոլորտի** գնահատականը ցույց է տալիս, որ համայնքում դեռևս բավարար չափով ուշադրություն չի դարձվում անձնակազմի վերապատրաստման և ֆինանսական ու հարկաբյուջետային հարցերի վերաբերյալ մասնագիտական աճի ապահովման հարցերին: Համայնքում ոչ հաճախ են կազմակերպվում համայնքային ծառայողների, ՏԻՄ-երի, սպասարկող կազմակերպությունների աշխատակիցների համար վերապատրաստման միջոցառումներ: Նման միջոցառումների համար դեռևս տեղ չի հատկացվում համայնքի բյուջեում: Արդյունքում, գնահատականը կազմել է ընդամենը 4.5 միավոր, իսկ ընդհանուր միջին գնահատականը՝ 3.6 միավոր: Այնպես որ, տեղական անձնակազմի ներուժի զարգացումը լավ չէ կազմակերպված բոլոր պիլոտային համայնքներում: Հետևաբար, հիմնական քաղաքականության միջոցառումներ պետք է իրականացվեն, այդ թվում՝ տեղական անձնակազմի կարողությունների զարգացման կարիքների բացահայտում՝ հիմնված այս գնահատման վրա, ուսուցման պլանավորում և այդ բյուջեի պատշաճ ձևով ներկայացում տեղական բյուջեում:

Համայնքում ամբողջությամբ չի ապահովվում բոլոր ստորաբաժանումներին հարկաբյուջետային տեղեկատվության հասանելիությունը: **Պետք է ստեղծվեն համակարգեր ֆինանսական և հարկաբյուջետային հարցերի վերաբերյալ մասնագիտական աճ ապահովելու համար** ոլորտի գնահատականը կազմել է 8 միավոր, որը լավագույն արդյունքն է, իսկ պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 6.2 միավոր: 2016 թ.-ի ընթացքում Դիլիջան համայնքի ղեկավարները պետք է ապահովեն թափանցիկություն և հաշվետվողականություն ֆիսկալ տեղեկատվության վերաբերյալ:

**Պետք է ստեղծվեն էթիկայի ստանդարտների խստացման համակարգեր ֆինանսական և հարկաբյուջետային ոլորտի աշխատակիցների համար** ոլորտի գնահատականը ևս 8 միավոր է, որը կրկին լավագույն արդյունքն է: Ընդհանուր միջինը զգալիորեն ցածր է՝ 5.2 միավոր (Գծապատկեր 3.): Այս գնահատականը ձևավորվել է ելնելով նրանից, թե որքանով են տեղական նորմատիվ-իրավական ակտերը համապատասխանում ազգային կանոններին: Թեև, ընդհանուր առմամբ, դրանք համահունչ են, բայց կա ֆինանսական և ֆիսկալ հարցերի վերաբերյալ կոնկրետ էթիկայի համակարգ ձևավորելու անհրաժեշտություն, որը դեռ հաստատված չէ:

**Գծապատկեր 3. Պետք է ստեղծվեն էթիկայի ստանդարտների խստացման համակարգեր ֆինանսական և հարկաբյուջետային ոլորտի աշխատակիցների համար**

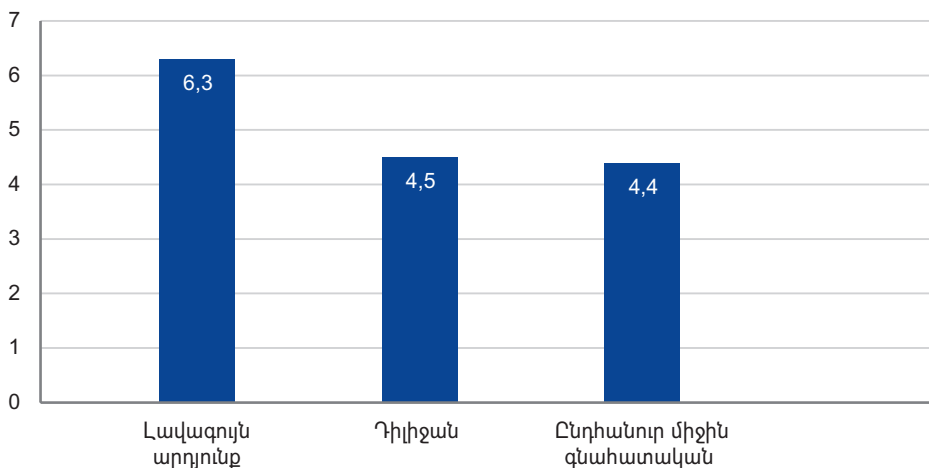


**ՏԵՂԱԿԱՆ ՀԱՐԿԱՅԱՎԱՔՈՒՄ**

Տեղական հարկահավաքում ոլորտի գնահատականները տարբեր են: **Տեղական հարկահավաքումը պետք է հիմնված լինի արդարության սկզբունքի վրա** ոլորտի գնահատականը կազմել է 3.7, ընդհանուր միջինը՝ 4.5 միավոր, մինչդեռ լավագույն արդյունքն է 6.3 միավոր: Այս գնահատականը ձևավորվել է՝ հաշվի առնելով հարկահավաքման վերաբերյալ տեղական նորմատիվ-իրավական ակտերում հարկերից ազատման՝ օրենքով նախատեսված դեպքերը նշված լինելը, անվանական և փաստացի դրույքաչափերի միջև տարբերությունը, արդյունավետ հարկային դրույքաչափերի համադրելիությունը երկրում գործող միջին դրույքաչափերի հետ:

Դիլիջան համայնքում տեղական հարկերը դեռևս չեն ապահովում համայնքի բյուջեի զգալի մասը, ինչի արդյունքում համապատասխան ենթաոլորտի գնահատականը կազմել է 4.5 միավոր, իսկ ընդհանուր միջինը կազմել է 4.4 (Գծապատկեր 4.):

**Գծապատկեր 4. Տեղական հարկերը պետք է ապահովեն համայնքի բյուջեի զգալի մասը**



Հաշվի առնելով տեղական հարկերի կառուցվածքը, տեղական հարկման բազայի ամենամյա փոփոխությունները և հիմնական տեղական հարկատեսակների վճարման գծով հարկատուների քանակը՝ **Տեղական հարկերը պետք է հիմնված լինեն կայուն հարկման բազայի վրա** ենթաոլորտը գնահատվել է 4.7 միավոր, որը ավելի ցածր է, քան ընդհանուր միջին գնահատականը՝ 7.2 միավոր:

Ըստ հարկատուների խմբերի հավաքագրված հարկերի՝ հարկման բազայի հետ ունեցած հարաբերության, տեղական հարկահավաքման գործընթացում ընդհանուր խախտումների քանակի, հարկերի վճարման ժամկետանց պարտավորությունների կառուցվածքի, ինչպես նաև դատարան ներկայացրած և ներկայացման պատրաստ դիմումների քանակի հիման վրա Դիլիջան համայնքը ստացել է 4.3 միավոր, ինչը նշանակում է, որ համայնքում պետք է համապատասխան միջոցառումներ ձեռնարկվեն **հարկերի վճարումից խուսափումը** կանխարգելելու նպատակով: 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է ևս 4.3 միավոր: Հարկերի վճարումից խուսափումը կանխարգելելու նպատակով պետք է, օրինակ, գրավոր ծանուցմամբ տեղեկացնել հարկ վճարողներին վճարվելիք գումարի ու ամսաթվի վերաբերյալ:

**Չարկահավաքման կանոնակարգման որակը պետք է բարելավվի** ենթաոլորտի գնահատականը 5 միավոր է, որը, սակայն ավելի բարձր է, քան ընդհանուր միջին գնահատականը՝ 3.9 միավոր:

**Չարկման բազայի վերաբերյալ տեղեկատվությունը պետք է թարմացվի և հասանելի լինի համապատասխան աղբյուրներում** ենթաոլորտի գնահատականը բարձր է՝ 8 միավոր (ընդհանուր միջին գնահատական՝ 7.1): Ինչը նշանակում է, որ Դիլիջան համայնքը պատշաճ կերպով համագործակցում է այլ մարմինների (ՊԵԿ, Կադաստր, ավտոմեքենաների գրանցում և այլն) հետ: Սակայն այս համագործակցությունը ամրապնդելու կարիք կա:

Դիլիջան համայնքում անհրաժեշտ չափով չեն ձևավորվում **պահուստներ հնարավոր դատական գործընթացների համար**: Այս մասին է վկայում համապատասխան ոլորտի 6 գնահատականը, սակայն ընդհանուր միջին գնահատականը ավելի ցածր է՝ 3.6 միավոր: Այստեղ հիմնական առաջարկությունն է սկսել դատավարություններ ժամկետանց հարկերի հավաքագրման նպատակով և ձևավորել պահուստներ դատական գործընթացների համար:

Դիլիջան համայնքը նմանատիպ գնահատականներ է ստացել **Տեղեկատվություն և հրապարակայնություն** ոլորտում. **Տեղական հարկերի և հարկահավաքման վերաբերյալ տեղեկատվությունը և պարզաբանումները պետք է հասանելի լինեն հանրությանը**՝ 7 միավոր (ընդհանուր միջինը կազմել է 5.8 միավոր), **Տեղական հարկային եկամուտներից կատարված ծախսերի վերաբերյալ հանրությանը տրվող տեղեկատվությունը պետք է լինի հասկանալի և ամբողջական**՝ 7.3 միավոր (ընդհանուր միջինը կազմել է 6.3 միավոր):

Այսպիսով, հարկավոր է բարելավել հետևյալ ցուցանիշները.

- Տեղեկատվության տարածման բազմաօրինակացում (էլեկտրոնային, տպագրական, հեռախոսակապ),
- Տեղական բյուջեների իրականացման վերաբերյալ հաշվետվություններ,
- Տեղական հարկերի հիմնական տեսակների (հողի հարկ, գույքահարկ) վերաբերյալ հանրության տեղեկացվածության ապահովում:

**Չարկատուների գրանցումը և հարկերի ժամանակին գանձումը պետք է ապահովեն կայուն դրամական հոսքեր** ոլորտի գնահատականը 8.5 միավոր է, այն 2-րդ լավագույն արդյունքն է (ընդհանուր միջինը կազմել է 7.9 միավոր): Սա նշանակում է, որ հարկատուների գրանցամատյանը հաճախակի թարմացվում է, ժամկետանց և չվճարված հարկերը հաշվառվում են հարկային տեղեկատվական համակարգում, առկա է հարկերի չվճարման վերաբերյալ ծանուցման փորձ և, հետևապես, հանրությունը տեղեկացված է հարկերի չվճարումը կարգավորող իրավական գործընթացների մասին:

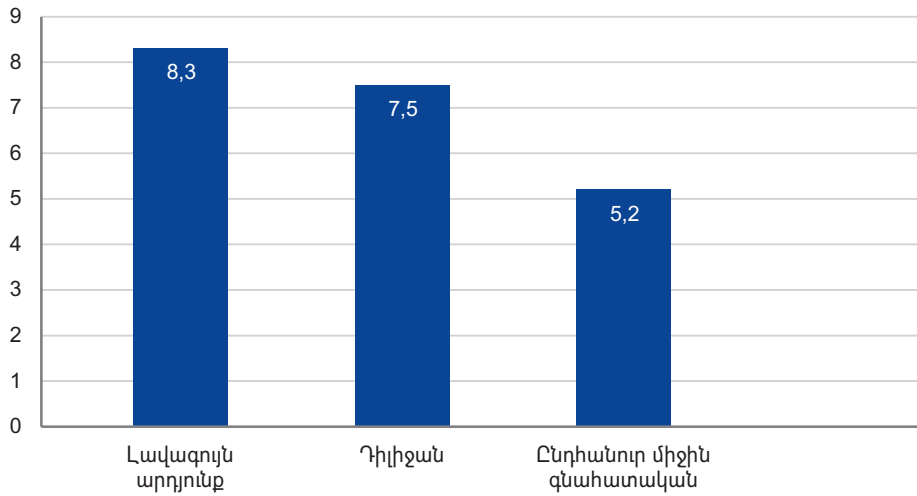
Դիլիջան համայնքի գնահատականը **Չարկային վարչարարությունը պետք է պարզ լինի. որքան քիչ են ավելորդ գործընթացները, այնքան ավելի քիչ ջանք են գործադրում հարկատուները** ոլորտի համար կազմել է 7 միավոր, մինչդեռ 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականն է՝ 5.4: Այնուամենայնիվ, դեռևս բավականին շատ անելիքներ կան տեղական հարկային օրենսդրության վերաբերյալ հանրության տեղեկացվածության, ժամանակին ծանուցման, վճարման ենթակա հարկերի հիմնավորման, վճարման եղանակների բազմաօրինակացման, բողոքների վերաբերյալ տեղեկատվության հրապարակայնության ապահովման առումով:

Դիլիջան համայնքում որոշ չափով ապահովվում է **գանձվող հարկերի վերաբերյալ վճարման պահանջագրում ամբողջական տեղեկատվության ներկայացումը** (հարկատու, հարկման բազան, արտոնությունները, հարկային դրույքաչափը, վճարման ենթակա գումարը, վճարման վերջնաժամկետը, վճարման եղանակները, չվճարման կամ ուշացման հետևանքները), որի մասին է վկայում համապատասխան ոլորտի՝ 7 միավոր գնահատականը (ընդհանուր միջինը կազմել է 9 միավոր):

Նման իրավիճակ է նաև տեղական հարկերի վճարման տարբեր եղանակների հասանելիության և կիրառման դեպքում, այսպիսով **Վճարման պարզ համակարգեր** ոլորտի գնահատականը 8 միավոր է, իսկ ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 9.4 միավոր:

**Բողոքների ներկայացման գործընթացները պետք է հասկանալի լինեն** ոլորտի գնահատականը 7.5 միավոր է, որը ավելի բարձր է, քան ընդհանուր միջինը՝ 5.2 միավոր (Գծապատկեր 5.):

**Գծապատկեր 5. Բողոքների ներկայացման գործընթացները պետք է հասկանալի լինեն**



Հարկային համակարգի աուդիտ բաժնում **Հարկահավաքման ծախսերի և տեղական եկամուտների համեմատություն** ոլորտը գնահատվել է 5 միավոր (ընդհանուր միջինը կազմել է 3.8), իսկ **Հարկատուների և գանձված հարկերի նույնականացում** ոլորտը՝ 6 միավոր (ընդհանուր միջինը կազմել է 5.5): Սա նշանակում է, որ հարկատուների գրանցամատյանը թարմացվում է, սակայն համայնքը պետք է ջանքեր գործադրի ավելի լավ արդյունքի հասնելու համար:

**ՎՃԱՐՆԵՐ, ՏՈՒՐՔԵՐ և ԱՅԼ ԵԿԱՄՈՒՏՆԵՐ**

**Սպառողներից գանձվող վճարները պետք է ընդհանուր առմամբ համապատասխանեն կատարվող ծախսերին** ոլորտի գնահատականը բավականին ցածր է՝ 2.7 միավոր: Այսպիսով, համայնքում դեռևս շատ թույլ է ապահովվում կապը ծառայությունների արժեքի հաշվարկման և դրանց վրա կատարվող ընթացիկ և կապիտալ ծախսերի միջև, սպառողներից գանձվող վճարները չեն համադրվում ֆիքսված և փոփոխվող ծախսերի հետ, սպառողներից գանձվող վճարների աճը չի արտացոլում ծառայությունների մատուցման արժեքի հիմնական գործոնները (օրինակ՝ կապիտալ, աշխատանքի վարձատրություն, էլ.էներգիա):

**Սպառողներից գանձվող վճարները չպետք է հանգեցնեն ծառայությունների նկատմամբ պահանջարկի չափազանց անկման** ոլորտի գնահատականը 5 միավոր է, սակայն այն լավագույն արդյունքն է, ընդհանուր միջինը կազմել է 3 միավոր: Ինչը նշանակում է, որ համայնքում տեղական քաղաքականության գերակայությունները թույլ են արտացոլում վճարների, վճարումներից ազատման և սուբսիդիաների միջինում, բացի այդ, թույլ է նաև կապը գնագոյացման մեթոդների և տեղական քաղաքականության նպատակների միջև:

**Հիմնական կարևոր ծառայությունները պետք է հասանելի լինեն սոցիալապես անապահով խմբերի համար** ոլորտի գնահատականը 8.5 միավոր է, որը լավագույն արդյունքն է, մինչդեռ ընդհանուր միջինը կազմել է 5.7 միավոր:

Տեղական բյուջեից սուբսիդավորման քաղաքականությունը պետք է հասնի հետևյալ կարևոր սկզբունքների միջև օպտիմալ փոխզիջման.

1. Մատուցվող ծառայությունների առավելագույն արդյունավետություն,
2. Վճարները չպետք է չափազանց նվազեցնեն ծառայությունների նկատմամբ պահանջարկը,
3. Պետք է պահպանել կարևոր ծառայությունների մատչելիությունը խոցելի խմբերի համար:

Օրինակ, համայնքը կարող է ծառայությունների սակագները առավելագույնի հասցնել մինչև այն կետը, որտեղ պահանջարկը ծառայությունների նկատմամբ կարող է կրճատվել: Այս դեպքում, անապահով խմբերին կարելի է տրամադրել լրացուցիչ ընտանեկան նպաստներ, որոնք հնարավորություն կընձեռնեն փոխհատուցել ծառայությունների սակագների բարձրացման հետ կապված հնարավոր ծախսերը:

Դիլիջան համայնքը առավելագույն 10 միավոր է ստացել **Լրացուցիչ եկամուտները պետք է ուղղվեն կապիտալ ծախսերի ֆինանսավորման համար** ոլորտում (ընդհանուր միջինը կազմել է 9.8 միավոր): Սա նշանակում է, որ Դիլիջան համայնքում չնախատեսված եկամուտները տեղական բյուջեում ներկայացվում են առանձին տողով, իսկ կապիտալ եկամուտները (հողի, գույքի վաճառքից ստացված) օգտագործվում են միայն կապիտալ ծախսեր կատարելու նպատակով:

## ԿԱՊԻՏԱԼ ԲՅՈՒՋԵԻ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՈՒՄ

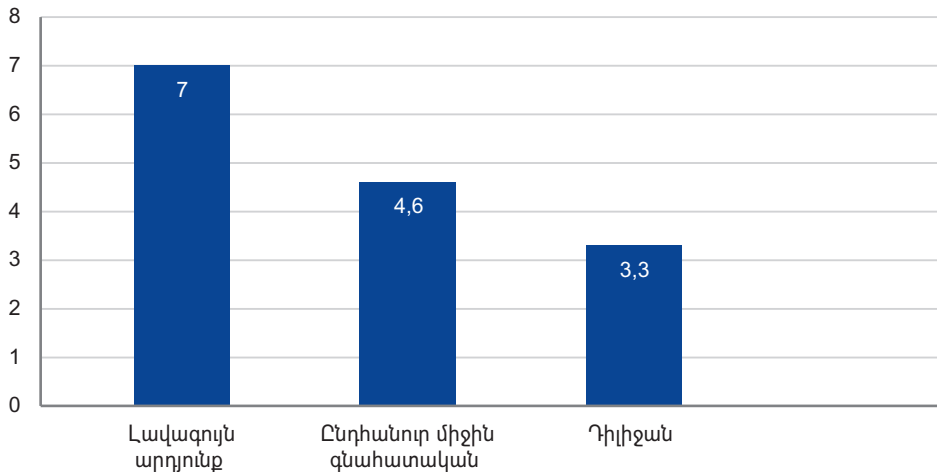
Կապիտալ բյուջեի ֆինանսավորում բաժնում, **Տեղական կապիտալ ներդրումների արդյունավետ կառավարում**ն ուղրտը գնահատվել է 10 միավոր, իսկ **Կապիտալ ծախսերը ֆինանսավորվում են տեղական եկամուտների տարբեր աղբյուրներից** ուղրտը՝ 9.3 միավոր, քանի որ համապատասխան ցուցանիշների մեծ մասը համապատասխանում է ազգային օրենսդրության պահանջներին:

### ՏԻՄ-Ի ՍԵՓԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

**Ակտիվների կառավարման կանոնները թափանցիկ են** ուղրտի գնահատականը մոտ է առավելագույնին, կազմելով 9.5 միավոր (ընդհանուր միջինը՝ 8.2): Սա նշանակում է, որ համայնքին պատկանող ակտիվների վաճառքի, օգտագործման վերաբերյալ որոշումների ընդունման լիազորությունները բաշխված են, իսկ համայնքին պատկանող ակտիվների կառավարման կազմակերպման նկատմամբ ՏԻՄ-երի կողմից իրականացվում է արդյունավետ վերահսկողություն:

**Համայնքային ընկերությունների վերաբերյալ իրավական ակտերը ապահովում են դրանց երկարաժամկետ ֆինանսական կայունությունը** ուղրտի գնահատականը 3.3 միավոր է, որը ցածր է, քան ընդհանուր միջին գնահատականը՝ 4.6 (Գծապատկեր 6.): Ծառայությունների մատուցման պայմանագրերը համայնքային ընկերությունների հետ կնքվում են հիմնականում տարեկան կտրվածքով: Դրանք պետք է ստորագրվեն միջնաժամկետ հեռանկարով:

### Գծապատկեր 6. Համայնքային ընկերությունների վերաբերյալ ակտերը ապահովում են դրանց երկարաժամկետ ֆինանսական կայունությունը



Մյուս խնդիրը այն է, որ մունիցիպալ փոխհատուցումը ծածկում է հիմնականում գործառնական ծախսերը՝ հնարավորություն չտալով ընկերություններին ողջամիտ շահույթ ստանալ, ինչը շատ կարևոր է նրանց զարգացման համար:

## ԴԻԼԻՋԱՆ ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

### ԽԵԼԱՄԻՏ ՀԱՐԿԱՅԻՆ և ԲՅՈՒՋԵՏԱՅԻՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ

**Բազմամյա բյուջեի ընդհանուր ֆինանսական կառուցվածքը** ուղրտի գնահատականը Դիլիջան համայնքում կազմել է 6 միավոր (ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 5 միավոր, իսկ լավագույն արդյունքը գրանցել է Աշտարակ համայնքը): Սա նշանակում է, որ կա փոխկապվածություն տեղական քաղաքականության, ռազմավարությունների և բյուջետային հողվածների միջև, բյուջեն բխում է մշակված միջնաժամկետ քաղաքականություններից, բյուջեի ընդհանուր առավելագույն ծավալի փոփոխությունը համապատասխանում է մակրոտնտեսական և տեղական քաղաքականության նպատակներին, սակայն պետք է աշխատել արդյունքը բարելավելու ուղղությամբ:

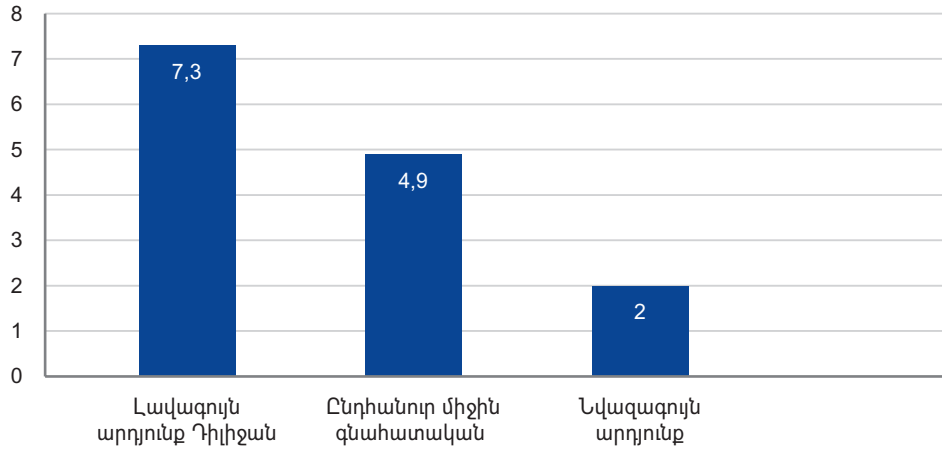
**Բազմամյա բյուջեի ծրագրեր** ուղրտի գնահատականը 4 միավոր է, սակայն ավելի բարձր է, քան ընդհանուր միջին գնահատականը՝ 2.8 միավոր: Համայնքում դեռևս բազմամյա ծրագրերն ունեն ձևական բնույթ և բյուջեն չի բխում այդ ծրագրերից: Սա ընդհանրական խնդիր է բոլոր համայնքների պարագայում: Հետևաբար, Հայաստանում տեղական ֆինանսների կառավարման բարեփոխման առաջնահերթություններից մեկը կլինի բազմամյա բյուջեի պլանավորման ներդրումը և դրա ներառումը համայնքի բյուջետային գործընթացում: Այս բարեփոխումը պետք է նախաձեռնվի և ակտիվորեն իրականացվի ՀՀ ֆինանսների և ՀՀ Տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարությունների կողմից:



Դիլիջան համայնքում **Բյուջետային ռազմավարության քննարկում** ենթաոլորտի գնահատականը կազմում է 5 միավոր, որը լավագույն արդյունքն է (ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 3 միավոր): Բյուջետային գործընթացում առաջին քայլը պետք է լինի գերակա բյուջետային նպատակների և հարկաբյուջետային քաղաքականության քննարկումը և հաստատումը:

Բյուջետային պլանավորման մեթոդներն ու հնարավորությունները զարգացած են մասնակիրեն: **Բյուջեի նախապատրաստման գործընթացի տեխնիկական հնարավորությունները** ոլորտի գնահատականը կազմել է 6 միավոր (ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 4.4 միավոր), իսկ **Վերլուծական տվյալներն ապահովում են բյուջեի թափանցիկությունը** ոլորտի գնահատականը՝ 7.3, ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 4.9 միավոր (Գծապատկեր 7.):

**Գծապատկեր 7. Վերլուծական տվյալները ապահովում են բյուջեի թափանցիկությունը**



Այնուամենայնիվ, համայնքը դեռևս անելիքներ ունի հետևյալ ցուցանիշները բարելավելու ուղղությամբ.

- Բյուջեի պատրաստմանը մասնակցում են տեղական մասնագետներ համապատասխան կարողություններով՝ ըստ տարբեր ուղղությունների,
- 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:

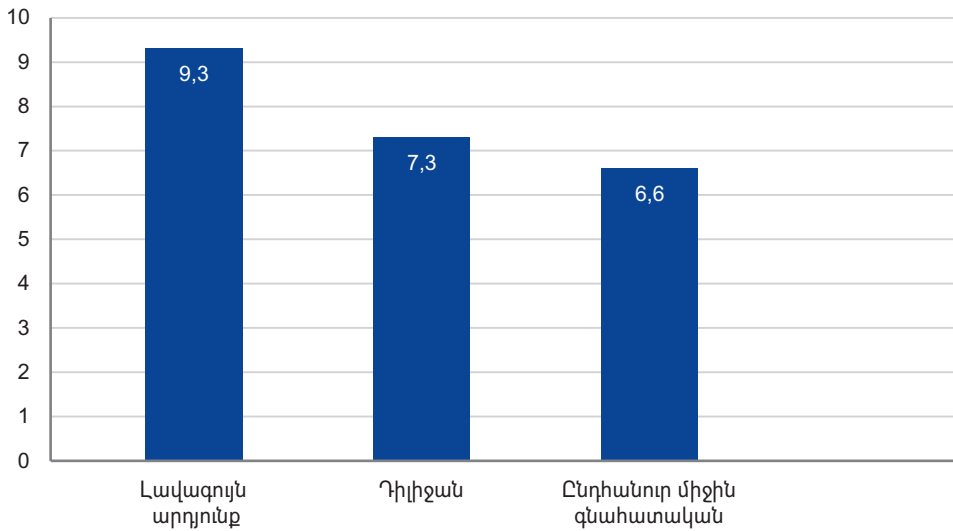
Բացի այդ, համայնքում դեռևս լուրջ ուշադրություն չի դարձվում բյուջեի պլանավորման և որոշումների ընդունման համար ավելի շատ չափորոշիչների և խաչաձև հղումների օգտագործմանը, բյուջեի պլանավորման ժամանակ կարևորություն չի տրվում վերլուծական գործընթացներին:

Դիլիջան համայնքը ստացել է համեմատաբար բարձր գնահատականներ բյուջետային պլանավորման գործընթացների համար: Ամենացածր գնահատականն է՝ 4.5 միավորը՝ **Ընտրովի մարմինների, այլ մասնակիցների ներգրավվածությունը բյուջետային գործընթացում**: Ընտրովի մարմինների կողմից բյուջեի նպատակների ըմբռնման աստիճանը ունի էական դեր: Կարևոր է համապատասխան գործընթացների առկայությունը, ինչպիսիք են հարցերի քննարկումը, շահերի բախումից խուսափումը, կոռուպցիայի դեմ պայքարը: Պետք է կազմակերպել դասընթացներ և սեմինարներ՝ բյուջեի նպատակների ավելի լավ ըմբռնման, ՏԻՄ-ի ներկայացուցիչների կողմից իրենց որոշումների հետևանքները և ազդեցությունը հետագայի վրա գիտակցելու նպատակով:

**Ընտրովի մարմինների կողմից բյուջեի քննարկման ժամանակահատվածը** ոլորտի գնահատականը կազմել է 7 միավոր: Սա նշանակում է, որ հիմնականում բյուջեի վերաբերյալ առաջարկների դիտարկման և ըմբռնման, ինչպես նաև քննարկում կազմակերպելու համար տրամադրվում է բավարար ժամանակ:

Դիլիջան համայնքի **Բյուջեի վերաբերյալ փաստաթղթերի թափանցիկություն, հասանելիություն** ոլորտի գնահատականը՝ 7.3 միավոր, բարձր է պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին արդյունքից (6.6), սակայն չի հանդիսանում այս ոլորտի լավագույն արդյունք (Գծապատկեր 8.): Մատչելիությունը համայնքի բյուջետային փաստաթղթերում պետք է ավելանա՝ զանգվածային լրատվամիջոցների և այլ համապատասխան գործիքների ավելի ակտիվ օգտագործման միջոցով տեղական բյուջեի հրապարակայնությունը ավելացնելու նպատակով: Համայնքը պետք է շարունակի նույն կերպ, քանի որ թափանցիկությունը բարձրացնում է պատասխանատվության և բնակչության ներգրավվածության աստիճանը: Այսպիսով, օգտակար կլինի ունենալ բյուջեի քննարկման բաց լսումներ, հրապարակումներ համացանցում, բուկլետներ, որտեղ ներկայացված են հիմնական նպատակները, տվյալները, գծանկարներ:

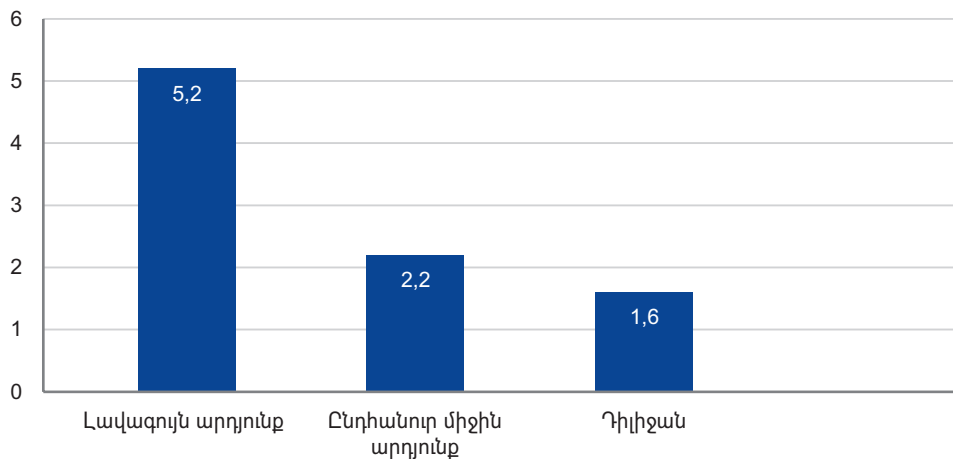
**Գծապատկեր 8. Բյուջեի վերաբերյալ փաստաթղթերի թափանցիկություն, հասանելիություն**



Հարկաբյուջետային քաղաքականության նպատակները բաժնում **„Աջակցությունը սոցիալապես խոցելի խմբերին ծառայություններ մատուցող հասարակական կազմակերպություններին պետք է պահպանվի անզամ սահմանափակումների դեպքում** ոլորտը գնահատվել է 6.7 միավոր, իսկ **„Այլ ՏԻՄ-երի հետ համագործակցություն** ոլորտի գնահատականը ցածր է՝ 1: Այսպիսով, առաջին հերթին հարկավոր է բարձրացնել հասարակական կազմակերպությունների հետ համագործակցության մակարդակը և սկսել համագործակցել այլ տեղական իշխանությունների հետ՝ համայնքի կառավարման արդյունավետության աստիճանի բարձրացման նպատակով:

**„Վարչական և մասնագիտական ռեսուրսների համատեղ օգտագործում** ոլորտի գնահատականը ընդամենը 1.6 միավոր է (Գծապատկեր 9.): Համայնքը պետք է քայլեր ձեռնարկի դեպի միջհամայնքային համագործակցությունը՝ հիմնական ծառայությունների մատուցման և սպասարկման որակի բարձրացման նպատակով, կիրառի ապրանքների և ծառայությունների ձեռքբերման էլեկտրոնային համակարգ:

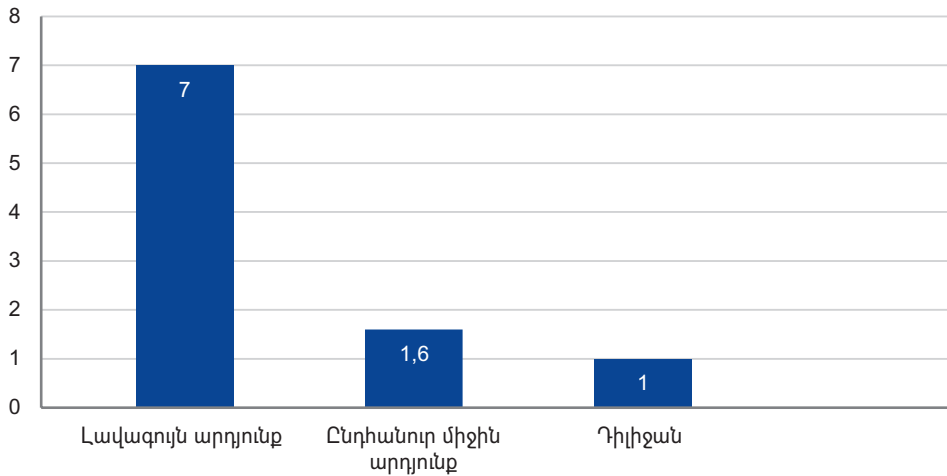
**Գծապատկեր 9. Վարչական և մասնագիտական ռեսուրսների համատեղ օգտագործում**



**ԲՅՈՒՋԵԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ և ՓՈՓՈԽՄԱՆ ՀԱՏՈՒԿ ԿԱՆՈՆՆԵՐ**

Բյուջեի իրականացման և փոփոխման հատուկ կանոններ բաժնում **Դիլիջան** համայնքը պետք է ուշադրություն դարձնի **„Ամփոփիչ և ֆինանսական հաշվետվությունների վերաբերյալ անկախ եզրակացություն** ոլորտին՝ 1 միավոր արդյունքը բարելավելու նպատակով (Գծապատկեր 10.), քանի որ անկախ եզրակացությունը (արտաքին աուդիտ) թույլ է տալիս ընտրովի մարմնի անդամներին համոզվել հաշվետվությունների ճշգրտության և հավաստիության մեջ:

**Գծապատկեր 10. Ամփոփիչ և ֆինանսական հաշվետվությունների վերաբերյալ անկախ եզրակացություն**



Դիլիջան համայնքը պետք է ուշադրություն դարձնի **Կանոնավոր կերպով անցկացվող գնահատումները թույլ են տալիս վերահսկել բյուջեի իրականացումը** ոլորտին, որն օգնում է անհրաժեշտ փոփոխությունների վերաբերյալ արագ որոշումներ ընդունել:

Նաև կարևոր է ավարտին հասցնել կանոնավոր աուդիտի և բյուջեի կատարման գնահատման գործընթացը՝ ստեղծելով տեղական վերահսկողության շրջանակ, իրականացնելով մոնիտորինգ և ներկայացնելով հաշվետվություն: Համապատասխան ոլորտի գնահատականը 8.7 միավոր է, ավելի բարձր է, քան պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին արդյունքը՝ 7.1:

Դիլիջան համայնքում **բյուջի փոփոխումը տարվա կտրվածքով** հաճախակի չէ, սահմանափակված է (7.8 միավոր, ընդհանուր միջինը՝ 5): Պետք է նշել, որ հաճախակի փոփոխությունները անորոշության պատճառ են հանդիսանում: Հաճախակի փոփոխությունները խախտում են թափանցիկության սկզբունքը, քանի որ համապատասխան թեմաները կարող են դուրս մնալ բաց քննարկումներից: Այսպիսով, բյուջետային պլանավորման բարելավումը և բյուջեի կարգապահության բարձրացումը դրական ազդեցություն ունեն բյուջեի արժանահավատության վրա:

**ՏԻՄ-երի և ենթակա կազմակերպությունների հարաբերությունները կարգավորվում են թափանցիկ համաձայնագրերի միջոցով** ոլորտը գնահատվել է բարձր՝ 8 միավոր, ինչը նշանակում է, որ տեղական իշխանության և ենթակա կազմակերպությունների հարաբերությունները բավականին թափանցիկ են:

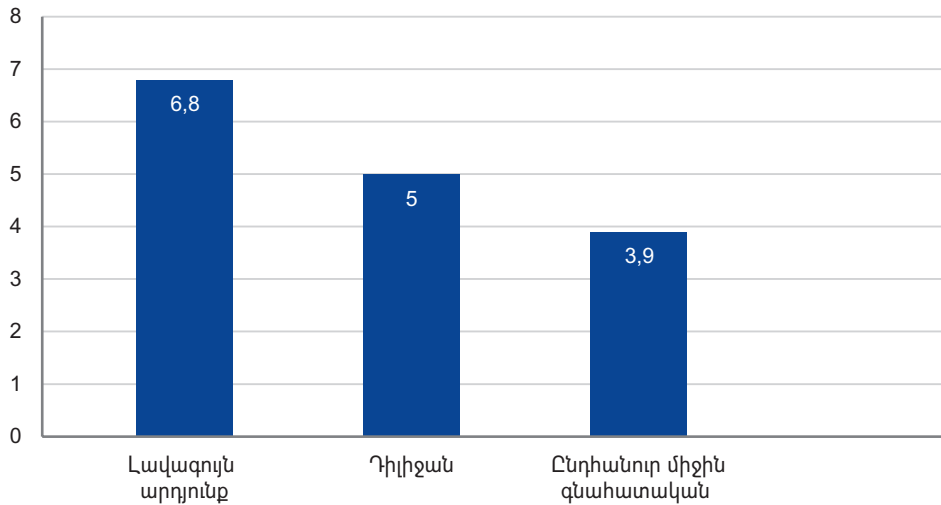
**Ծառայությունների մատուցման վերաբերյալ ՏԻՄ-ի կողմից կնքված պայմանագրերը ներառում են ակտիվների կառավարում և սոցիալական հիմնախնդիրներ բաժինները** ոլորտի գնահատականը կազմել է 9 միավոր, մինչդեռ պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին արդյունքը 5.4 միավոր է:

Համայնքը պետք է բարելավի **Տեղական ծառայությունների կառավարման արդյունավետությունը**, քանի որ համապատասխան ոլորտի գնահատականը կազմել է 5.8 միավոր: Այսպիսով, հարկավոր է կանոնավոր կերպով գնահատել համայնքային ծառայությունների մատուցման արդյունքները, մեկ միավոր ծառայության արժեքը, ինչպես նաև ծառայության արդյունավետությունը պետք է հանդիսանա սպասարկող կազմակերպության գործունեության և դրա կառավարման հիմնական ցուցանիշ:

**ՀԱՏՈՒԿ ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ**

Դիլիջան համայնքը ուշադրություն է դարձնում ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին **աուդիտին**, համապատասխան ոլորտի գնահատականն է 5 միավոր, իսկ լավագույն արդյունքն է՝ 6.8 (Գծապատկեր 11.): Պատշաճ աուդիտ ռազմավարությունը օգնում է բարձրացնել բյուջետային գործընթացի արդյունավետությունը: Այնպես որ, համայնքը պետք է շարունակի զարգացնել ներքին աուդիտի գործառնությունն առաջիկա տարվա ընթացքում: Ռեսուրսների սակավության դեպքում առաջարկվում է երկու տեսակի աուդիտի միջև արդյունավետ համագործակցություն:

## Գծապատկեր 11. Ներքին աուդիտի իրականացման դերն ու շրջանակները



Դիվիզան համայնքը 7 միավոր է ստացել **Չատուկ ուշադրություն է դարձվում մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության նախագծերին** ոլորտի համար, մինչդեռ ընդհանուր միջինը կազմել է 2.2 միավոր: Կարևոր է նշել, որ մասնավոր և պետական հատվածների համագործակցությունը հանդիսանում է հանրային ծառայությունների 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 որոշել մասնավոր և պետական հատվածների համագործակցության նախագծերի ֆինանսավորման օգտագործման ներուժը և երաշխիքները:

**Ֆինանսական խնդիրների առաջացման դեպքում իրականացվելիք գործողություններ** ոլորտի գնահատականը՝ 5 միավոր, ոչ միայն ավելի բարձր է, քան ընդհանուր միջինը (3.9), այլև լավագույն արդյունքն է: Այնուամենայնիվ, պետք է նշել այն անձին, որը պատասխանատու է իրավիճակի շտկման համար կամ ում անհրաժեշտ է հայտնել առաջացող բարդությունների նախանշանների մասին (հարկ եղած դեպքում ձևավորել նոր հաստիք), խնդրահարույց իրավիճակի վերլուծության և լուծումներ գտնելու վերաբերյալ կանոնները և պարտականությունները, ինչպես նաև ընդունել հիմնարար որոշումներ:

## ԱՌԱՋԱՐԿՆԵՐ

Ամփոփելով վերը նշվածը՝ մենք կցանկանայինք հրավիրել Դիվիզան համայնքի ղեկավարների ուշադրությունը տեղական ֆինանսների կառավարման հետևյալ կենսական և գերակա ոլորտներին.

- Բարձրացնել բյուջետային գործընթացի թափանցիկությունը և հանրային ներգրավվածությունը: Մասնակցային բյուջետավորումը ոչ միայն ժողովրդավարական կառավարման կարևոր մասն է կազմում, այլև դարձնում է տեղական բյուջեները ավելի վստահելի ու ամբողջական,
- Կանխել հարկերից խուսափումը՝ պարզեցնելով հարկային վարչարարությունը, ծանուցելով հարկ վճարողներին և սկսելով դատավարություններ ոչ կարգապահ հարկ վճարողների դեմ,
- Ստեղծել ներքին աուդիտի և հատուկ վերահսկողության արդյունավետ համակարգ, քանի որ հնարավոր չէ համայնքային մակարդակում ներդնել բյուջետավորման սկզբունքներ՝ առանց ներքին աուդիտի պատշաճ աշխատանքի: Չատուկ ուշադրություն է պետք դարձնել այս ոլորտի վերապատրաստման ծրագրերին:
- Սահմանել արտաքին աուդիտի գործառույթը: Բյուջեի կատարման հաշվետվությունների վերաբերյալ անկախ կարծիքը ունի էական նշանակություն՝ փաստում է համայնքային ղեկավարներին և հանրությանը բյուջետային հաշվետվությունների արժանահավատության և ընդհանուր առմամբ բյուջեի գործընթացի հիմնական խոչընդոտների վերաբերյալ,
- Ամրապնդել համայնքի միջնաժամկետ զարգացման ռազմավարության և բյուջեի կապը՝ սկսելով առանցքային հարցերի շուրջ բյուջեի քննարկումներ,
- Նպաստել այլ համայնքների հետ համագործակցությանը և աջակցել փոխշահավետ բիզնես նախագծերին, մասնավորապես՝ մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության նախագծերին:

## ՀԱՎԵԼՎԱԾ

Բաժին և ոլորտ	Դիվիզան	Միջին
<b>ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ</b>		
<b>I. ՏԵՂԱԿԱՆ ՀԱՐԿԱԲՅՈՒՋԵՏԱՅԻՆ ԶԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐ</b>		
<b>1. Տեղական հարկային քաղաքականության մշակում</b>		
1.1. Տեղական եկամուտների քաղաքականությունը պետք է հաստատվի ընտրովի մարմինների կողմից	5	5.7
1.2. Տեղական եկամուտների քաղաքականության ազդեցության գնահատումը պետք է հրապարակային լինի	6	6.5
<b>2. Թափանցիկություն և հանրության ներգրավվածություն</b>		
2.1. Բյուջեի և ֆինանսների վերաբերյալ քննարկումները պետք է կազմակերպվեն բաց ժողովների եղանակով	6	4.8
<b>3. ՏՏ կիրառումը</b>		
3.1 Կառավարման արդյունավետությունը պետք է բարձրանա հետևյալ ոլորտներում ՏՏ-ի կիրառման միջոցով. • Տեղեկատվության մշակում, • Որոշումների ընդունում, • Որոշումների իրականացում, • Այլ համակարգերի (տեղական կամ կենտրոնական) հետ կապի ապահովում, • Էլեկտրոնային վճարումների կիրառում:	8	6.5
<b>4. Տեղական անձնակազմի ներուժի զարգացում</b>		
4.1. Անձնակազմի անհրաժեշտ են տարբեր տեսակի վերապատրաստումներ	4.5	3.6
4.2. Պետք է ստեղծվեն համակարգեր, որոնք կնշխանեն պրոֆեսիոնալիզմը ֆինանսական և հարկաբյուջետային հարցերում	8	6.2
4.3. Պետք է ստեղծվեն էթիկայի ստանդարտների խստացման համակարգեր ֆինանսական և հարկաբյուջետային ոլորտի աշխատակիցների համար	8	5.2
<b>II. ՏԵՂԱԿԱՆ ՀԱՐԿԱԿԱՎԱՔՈՒՄ</b>		
<b>5. Տեղական հարկային քաղաքականության մշակում</b>		
5.1 Տեղական հարկահավաքումը պետք է հիմնված լինի արդարության սկզբունքի վրա (վճարունակություն)	3.7	4.5
5.2. Տեղական հարկերը պետք է ապահովեն համայնքի բյուջեի զգալի մասը	4.5	4.4
<b>6. Հարկային քաղաքականություն</b>		
6.1. Տեղական հարկերը պետք է հիմնված լինեն կայուն հարկման բազայի վրա	4.7	7.2
6.2. Հարկերի վճարումից խուսափումը պետք է կանխարգելվի	4.3	4.3
6.3. Հարկահավաքման կանոնակարգման որակը պետք է բարելավվի	5	3.9
6.4. Հարկման բազայի վերաբերյալ տեղեկատվությունը պետք է թարմացվի և հասանելի լինի համապատասխան աղբյուրներում	8	7.1
6.5. Պետք է պահուստներ ձևավորել՝ հնարավոր դատական գործընթացների համար	6	3.6
<b>7. Տեղեկատվություն և հրապարակայնություն</b>		
7.1. Տեղական հարկերի և հարկահավաքման վերաբերյալ տեղեկատվությունը և պարզաբանումները պետք է հասանելի լինեն հանրությանը	7	5.8
7.2. Տեղական հարկային եկամուտներից կատարված ծախսերի վերաբերյալ հանրությանը տրվող տեղեկատվությունը պետք է լինի հասկանալի և ամբողջական	7.3	6.3
<b>8. Հարկային վարչարարություն</b>		
8.1. Հարկատուների գրանցումը և հարկերի ժամանակին գանձումը պետք է ապահովեն կայուն դրամական հոսքեր	8.5	7.9
8.2. Հարկային վարչարարությունը պետք է պարզ լինի. որքան քիչ են ավելորդ գործընթացները, այնքան ավելի քիչ ջանք են գործադրում հարկատուները	7	5.4
8.3. Վճարման պահանջագրում պետք է ներկայացվի ամբողջական տեղեկատվություն գանձվող հարկերի վերաբերյալ	7	9.0
8.4. Վճարման պարզ համակարգեր	8	9.4
8.5. Բողոքների ներկայացման գործընթացները պետք է հասկանալի լինեն	7.5	5.2
<b>9. Հարկային համակարգի աուդիտ</b>		
9.1. Հարկահավաքման ծախսերի և տեղական հարկային եկամուտների համեմատություն	5	3.8
9.2. Հարկատուների և գանձված հարկերի նույնականացում	6	5.5
<b>III. ՎՃԱՐՆԵՐ, ՏՈՒՐՔԵՐ և ԱՅԼ ԵԿԱՄՈՒՏՆԵՐ</b>		
10.1 Սպառողներից գանձվող վճարները պետք է ընդհանուր առմամբ համապատասխանեն կատարվող ծախսերին	2.7	2.3

Բաժին և ոլորտ	Դիլիջան	Միջին
10.2. Սպառողներից գանձվող վճարները չպետք է հանգեցնեն ծառայությունների նկատմամբ պահանջարկի չափազանց մեծ անկման	5	3.0
10.3. Հիմնական կարևոր ծառայությունները պետք է հասանելի լինեն սոցիալապես անապահով խմբերի համար	8.5	5.7
10.4. Լրացուցիչ եկամուտները պետք է ուղվեն կապիտալ ծախսերի ֆինանսավորման համար	10	9.8
<b>IV. ԿԱՊԻՏԱԼ ԲՅՈՒՋԵԻ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՈՒՄ</b>		
11.1 Տեղական կապիտալ ներդրումների արդյունավետ կառավարում	10	9.3
11.2. Կապիտալ ծախսերը ֆինանսավորվում են տեղական եկամուտների տարբեր աղբյուրներից	9.3	8.1
<b>V. ՏԻՄ-Ի ՍԵՓԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ</b>		
12.1. Ակտիվների կառավարման կանոնները թափանցիկ են	9.5	8.2
12.2. Համայնքային ընկերությունների վերաբերյալ ակտերը ապահովում են դրանց երկարաժամկետ ֆինանսական կայունությունը	3.3	4.6
<b>ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ</b>		
<b>I. ԽԵԼԱՄԻՏ ԶԱՐԿԱՅԻՆ և ԲՅՈՒՋԵՏԱՅԻՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ</b>		
<b>1.Հարկաբյուջետային քաղաքականության մշակում</b>		
1.1 Բազմամյա բյուջեի ընդհանուր ֆինանսական կառուցվածքը	6	5.0
1.2. Բազմամյա բյուջեի ծրագրեր	4	2.8
1.3. Բյուջետային ռազմավարության քննարկում	5	3.0
<b>2.Բյուջետային պլանավորման մեթոդներն ու հնարավորությունները</b>		
2.1.Բյուջեի նախապատրաստման գործընթացի տեխնիկական հնարավորությունները	6	4.4
2.2. Վերլուծական տվյալները ապահովում են բյուջեի թափանցիկությունը	7.3	4.9
<b>3.Բյուջետային պլանավորման գործընթացներ</b>		
3.1.Ընտրովի մարմինների ներգրավվածություն	4.5	3.9
3.2.Խոշոր ներդրումային նախագծերի կամ այլ նշանակալի ծրագրերի առանձին քննարկում և հաստատում	6	6.6
3.3. Այլ մասնակիցների ներգրավումը բարձրացնում է պատասխանատվության աստիճանը	6.7	4.9
3.4. Ընտրովի մարմինների կողմից բյուջեի քննարկման ժամանակահատվածը	7	6.2
3.5. Բյուջեի վերաբերյալ փաստաթղթերի թափանցիկություն, հասանելիություն	7.3	6.6
<b>4.Հարկաբյուջետային քաղաքականության նպատակները</b>		
4.1. Ընդունված են և գործում են ծախսերի կրճատման ռազմավարություններ	7.5	3.8
4.2. Աջակցությունը սոցիալապես խոցելի խմբերին ծառայություններ մատուցող հասարակական կազմակերպություններին պետք է պահպանվի անզամ սահմանափակումների դեպքում	6.7	1.3
4.3. Այլ ՏԻՄ-երի հետ համագործակցություն	1	1.9
4.4. Վարչական և մասնագիտական ռեսուրսների համատեղ օգտագործում	1.6	2.2
<b>II. ԲՅՈՒՋԵԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ և ՓՈՓՈԽՄԱՆ ՀԱՏՈՒԿ ԿԱՆՈՆԵՐ</b>		
5.1.Կանոնավոր կերպով անցկացվող գնահատումները թույլ են տալիս վերահսկել բյուջեի իրականացումը	7	6.2
5.2.Ստեղծված է վերահսկողության, դիտարկման և հաշվետվողականության տեղական համակարգ՝ բյուջեի իրականացման աուդիտի կազմակերպման նպատակով	8.7	7.1
5.3. Ամփոփիչ և ֆինանսական հաշվետվությունների վերաբերյալ անկախ եզրակացություն	1	1.6
5.4.Բյուջեի փոփոխումը տարվա կտրվածքով սահմանափակված է	7.8	5.0
5.5.ՏԻՄ-երի և ենթակա կազմակերպությունների հարաբերությունները կարգավորվում են թափանցիկ համաձայնագրերի միջոցով	8	8.8
5.6. Ծառայությունների մատուցման վերաբերյալ ՏԻՄ-ի կողմից կնքված պայմանագրերը ներառում են ակտիվների կառավարում և սոցիալական հիմնախնդիրներ բաժինները	9	5.4
5.7.Տեղական ծառայությունների կառավարումը պետք է արդյունավետորեն իրականացվի	5.8	2.7
<b>III. ՀԱՏՈՒԿ ՎԵՐԱՀԱՅՈՒՄՈՒԹՅՈՒՆ</b>		
6.1.Ներքին աուդիտի իրականացման դերն ու շրջանակները	5	3.9
6.2.Հատուկ ուշադրություն է դարձվում մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության նախագծերին	7	2.2
6.3.Ֆինանսական խնդիրների առաջացման դեպքում իրականացվելիք գործողություններ Ընդհանուր միջին գնահատական	5	3.9
	6.4	5.4

# Տաթև համայնք

## ՆԱԽԱԲԱՆ

Պատշաճ տեղական ինքնակառավարումը կախված է բավարար ֆինանսական ռեսուրսների առկայությունից, որը հնարավորություն է ընձեռում տեղական ինքնակառավարման մարմիններին մատուցել համայնքի բնակիչների ակնկալիքներին համապատասխան ծառայություններ: Այն նաև կախված է պատշաճ ֆինանսական կառավարման ընթացակարգերից, որոնք ապահովում են բյուջետավարման ձևերից ու ֆինանսական որոշումների վերաբերյալ հաշվետվողականություն: Կենտրոնական և տեղական իշխանությունները կարող են բացահայտել միջկառավարական ֆինանսական կառավարման համար նախապայման հանդիսացող գործոնները՝ ՏԻՄ-ի ռեսուրսների, ծախսերի և ֆինանսական կառավարման վրա հիմնված համեմատական վերլուծության միջոցով:

Համայնքների ֆինանսական ռեսուրսների և ֆինանսական կառավարման համեմատական վերլուծություն իրականացնելիս օգտագործվում է գնահատման երկու մեթոդ. հարցում և ֆինանսական ցուցանիշներ: Հարցման յուրաքանչյուր ցուցանիշ ձևավորվում է 0-10 միավոր բալային համակարգով:

Տեղական ֆինանսների համեմատական վերլուծության ծրագիրը մեկնարկել է Հայաստանում սույն թվականի ապրիլին: Պիլոտային համայնքներն են՝ Թումանյան, Տաթև, Դիլիջան, Աբովյան և Աշտարակ:

Տեղական ֆինանսների համեմատական վերլուծության գործիքակազմում ընդգրկված են տեղական ֆինանսական ռեսուրսների գնահատման 12 բաժնի 31 ոլորտ, ֆինանսական կառավարման գնահատման՝ 6 բաժնի 24 ոլորտ: Այսպիսով, համեմատական վերլուծությունը իրականացվել է շուրջ 250 ցուցանիշի հիման վրա:

Տեղական ֆինանսների համեմատական վերլուծության ժամանակ կիրառվել է գնահատման բալային մեթոդը՝ կիրառելով նվազագույնը 0 և առավելագույնը՝ 10 միավոր: Արդյունքում բացահայտվել են համայնքի ուժեղ և թույլ կողմերը: Հիմնվելով դրա վրա, ներկայացվել են որոշ առաջարկություններ Տաթև համայնքի կառավարության կամ դոնորների կողմից տրամադրվող աջակցության առաջնահերթությունների վերաբերյալ:

Խոշորացված Տաթև համայնքի պարագայում գնահատումը լիովին չի արտացոլում իրական վիճակը մյուս 7 նախկին համայնքների համար (2015 թ.-ին): Միևնույն ժամանակ, բավականին դժվար է գնահատել Տաթևի 2015 թ.-ի բյուջեն, քանի որ խոսքը 8 տարբեր համայնքների մասին է՝ իրենց սեփական բյուջեներով և բյուջեի կառավարման տարբեր եղանակներով: Հետևաբար այդ համայնքների բյուջետային տվյալները պարզապես գումարելով հնարավոր չէ իրական պատկերացում կազմել Տաթև համայնքի բյուջեի վերաբերյալ: Մենք կարծում ենք, որ 2016 թ.-ի արդյունքները կլինեն առավել իրատեսական:

**Տաթևը** գտնվում է ՀՀ Սյունիքի մարզում՝ ծովի մակերևույթից 1610մ բարձրության վրա: Այն հնագույն բնակավայրերից մեկն է Հայաստանում: Այստեղ է գտնվում Տաթևի վանական համալիրը (հիմնադրվել է 4-րդ դարում), որտեղ 1390-1435թթ. գործել է Տաթևի նշանավոր համալսարանը: 2010 թվականի հոկտեմբերի 16-ին հանդիսավորությամբ բացվեց աշխարհի ամենաերկար Տաթևերե (Տաթևի թևեր) ճոպանուղին, որի երկարությունը կազմում է 5.7 կմ, խորությունը կենտրոնական հատվածում՝ մոտ 350 մ: Այն ձգվում է Սյունիքի մարզի Հալիձոր գյուղից մինչև Տաթև վանական համալիրը:

ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից 2015 թվականի նոյեմբերի 24-ին ընդունված Հայաստանի Հանրապետության վարչատարածքային բաժանման մասին Հայաստանի Հանրապետության օրենքում լրացումներ և փոփոխություններ կատարելու մասին ե ՀՀ օրենքի համաձայն՝ Տաթև, Հալիձոր, Տանձատափ, Սվարանց, Խոտ, Շինուհայր, Հարժիս, Քաշունի համայնքների միավորման արդյունքում ձևավորվել է Տաթև համայնքը: Համայնքի կենտրոնն է հանդիսանում Շինուհայր գյուղը:

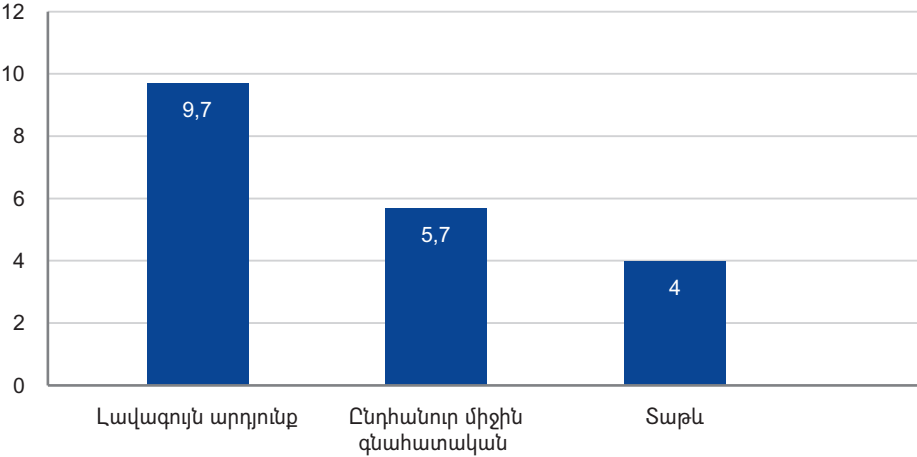
### Աղյուսակ 1. Տաթև համայնքի մշտական բնակչության ցուցանիշները առ 01.01.2012

Յ/հ	Անվանում	Մշտական բնակչություն
1	Տաթև	922
2	Հալիձոր	593
3	Տանձատափ	97
4	Սվարանց	266
5	Խոտ	925
6	Շինուհայր	2721
7	Հարժիս	936
8	Քաշունի	31

**ՏԵՂԱԿԱՆ ՀԱՐԿԱԲՅՈՒՋԵՏԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՍԿՋԲՈՒՆՔՆԵՐ**

Տաթև համայնքում **Տեղական եկամուտների քաղաքականությունը հաստատվում է ընտրովի մարմինների կողմից** ոլորտի գնահատման արդյունքը՝ 4 միավոր, նվազագույն արդյունքներից մեկն է, 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 5.7 միավոր (Գծապատկեր 1.): Այսինքն՝ համայնքապետարանը պետք է պատշաճ քայլեր ձեռնարկի և ընդունի համապատասխան որոշումներ, որոնք պատվիրակում են հարկերից ազատման կամ հարկային արտոնություններ տրամադրելու, ծառայությունների սակագներ սահմանելու, դրանցից օգտվելու համար սուբսիդիաների տրամադրման թույլտվություն տալու վերաբերյալ որոշումներ ընդունելու իրավասություններ:

**Գծապատկեր 1. Տեղական եկամուտների քաղաքականությունը պետք է հաստատվի ընտրովի մարմինների կողմից**



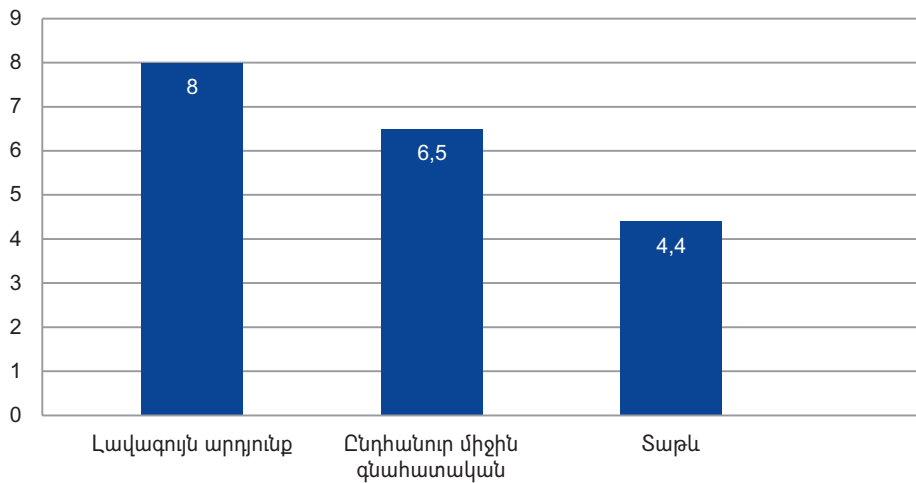
Տաթև համայնքում որոշ չափով ապահովվում է **տեղական եկամուտների քաղաքականության ազդեցության գնահատման հրապարակայնությունը**: Հանրությանը տեղական բյուջեի վերաբերյալ փաստաթղթերի հասանելիության, տեղական բյուջեի մշակմանը հանրության ներգրավվածության և տեղական բյուջեի վերաբերյալ տեղեկատվության տարածման մեթոդների բազմաօգտակարացման գնահատման արդյունքում համայնքի ընդհանուր գնահատականը կազմել է 5 միավոր հնարավոր առավելագույն 10 միավորից, այն ավելի ցածր է, քան 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը՝ 6.5 միավոր և հանդիսանում է այս ոլորտի նվազագույն արդյունքը:

Համայնքը 4 միավոր է ստացել **թափանցիկության և հանրության ներգրավվածության ոլորտում**: 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 4.8 միավոր, իսկ լավագույն արդյունքը՝ 6: Սա նշանակում է, որ համայնքում մասնակցությունը և ելույթները հանրային ժողովներին, տեղական բյուջեի վերաբերյալ ՁԼՄ-ների լուսաբանումը դժվարությամբ է ապահովվում, առկա են հանրության հետ հաղորդակցության ուղիներ, սակայն այս ամենը դեռ բավարար չէ:

**Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կիրառման ոլորտի** գնահատականը՝ 4.4 միավոր, թեև շատ ցածր չէ, բայց այս ոլորտի նվազագույն արդյունքն է: 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 6.5 միավոր, իսկ լավագույն արդյունքը՝ 8 (Գծապատկեր 2.): Մենք առաջարկում ենք ստեղծել պաշտոնական կայք՝ որոշակի տեղեկություններով համալրված, թարմացնել այն պարբերաբար և ներբեռնել համապատասխան փաստաթղթեր: Հաշվապահական նոր ծրագրերի օգտագործումը և տեղական տվյալների բազաների ինտեգրումը կօգնի բարձրացնել տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կիրառման արդյունավետությունը:



## Գծապատկեր 2. SS կիրառումը



**Տեղական անձնակազմի ներուժի զարգացման ոլորտի** գնահատականը ցույց է տալիս, որ համայնքում դեռևս բավարար չափով ուշադրություն չի դարձվում անձնակազմի վերապատրաստման և ֆինանսական ու հարկաբյուջետային հարցերի վերաբերյալ մասնագիտական աժի ապահովման հարցերին: Համայնքում ոչ հաճախ են կազմակերպվում համայնքային ծառայողների, ՏԻՄ-երի, սպասարկող կազմակերպությունների աշխատակիցների համար վերապատրաստման միջոցառումներ: Նման միջոցառումների համար դեռևս տեղ չի հատկացվում համայնքի բյուջեում: Արդյունքում, գնահատականը կազմել է ընդամենը 2.3 միավոր, իսկ ընդհանուր միջին գնահատականը՝ 3.6 միավոր: Այնպես որ, տեղական անձնակազմի ներուժի զարգացումը լավ չէ կազմակերպված բոլոր պիլոտային համայնքներում: Հետևաբար, քաղաքականության միջոցառումներ պետք է իրականացվեն, այդ թվում՝ տեղական անձնակազմի կարողությունների զարգացման կարիքների բացահայտում՝ հիմնված այս գնահատման վրա, ուսուցման պլանավորում և այդ բյուջեի պատշաճ ձևով ներկայացում տեղական բյուջեում:

Համայնքում ամբողջությամբ չի ապահովվում բոլոր ստորաբաժանումներին հարկաբյուջետային տեղեկատվության հասանելիությունը: **Պետք է ստեղծվեն համակարգեր ֆինանսական և հարկաբյուջետային հարցերի վերաբերյալ մասնագիտական աժ ապահովելու համար** ոլորտի գնահատականը կազմել է 4 միավոր, որը նվազագույն արդյունքն է, իսկ պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 6.2 միավոր: 2016 թ.-ի ընթացքում Տարբն համայնքի ղեկավարները պետք է ապահովեն թափանցիկություն և հաշվետվողականություն ֆիսկալ տեղեկատվության վերաբերյալ:

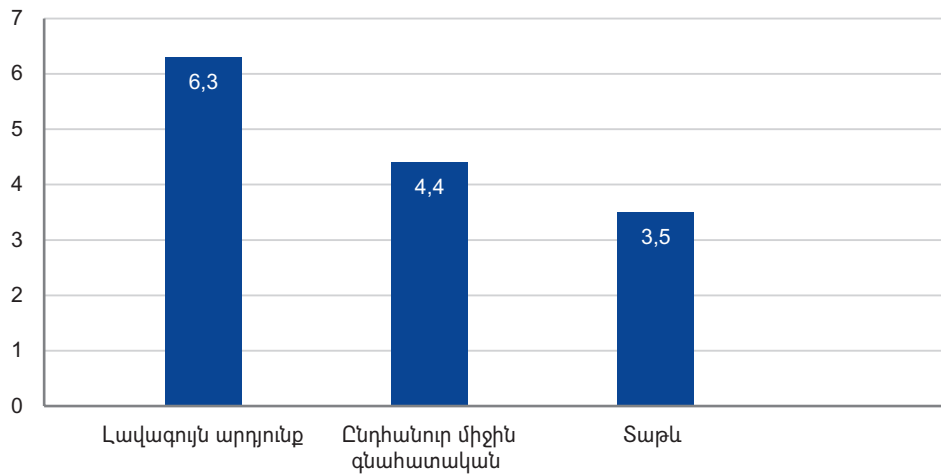
**Պետք է ստեղծվեն էթիկայի ստանդարտների խստացման համակարգեր ֆինանսական և հարկաբյուջետային ոլորտի աշխատակիցների համար** ոլորտի գնահատականը ավելի ցածր է՝ 2 միավոր, որը կրկին նվազագույն արդյունքն է, մինչդեռ ընդհանուր միջինը 5.2 միավոր է: Այս գնահատականը ձևավորվել է ելնելով նրանից, թե որքանով են տեղական նորմատիվ-իրավական ակտերը համապատասխանում ազգային կանոններին: Այսպիսով, շատ կարևոր է իրականացնել համապատասխան բարեփոխում՝ արդյունքը բարելավելու նպատակով:

## ՏԵՂԱԿԱՆ ՀԱՐԿԱՅԱՎԱՔՈՒՄ

Տեղական հարկահավաքում ոլորտի գնահատականները տարբեր են: **Տեղական հարկահավաքումը պետք է հիմնված լինի արդարության սկզբունքի վրա** ոլորտի գնահատականը կազմել է 4.7, ընդհանուր միջինը՝ 4.5 միավոր, մինչդեռ լավագույն արդյունքն է 6.3 միավոր: Այս գնահատականը ձևավորվել է՝ հաշվի առնելով հարկահավաքման վերաբերյալ տեղական նորմատիվ-իրավական ակտերում հարկերից ազատման՝ օրենքով նախատեսված դեպքերը նշված լինելը, անվանական և փաստացի դրույքաչափերի միջև տարբերությունը, արդյունավետ հարկային դրույքաչափերի համադրելիությունը երկրում գործող միջին դրույքաչափերի հետ:

Տարբն համայնքում **Տեղական հարկերը պետք է ապահովեն համայնքի բյուջեի զգալի մասը** ոլորտի գնահատականը կազմել է 3.5 միավոր, իսկ ընդհանուր միջինը կազմել է 4.4 (Գծապատկեր 3.): Պետք է ավելացնել տեղական հարկային եկամուտների մակարդակը՝ հարկման բազայի ընդլայնման միջոցով:

**Գծապատկեր 3. Տեղական հարկերը պետք է ապահովեն համայնքի բյուջեի զգալի մասը**



Հաշվի առնելով տեղական հարկերի կառուցվածքը, տեղական հարկման բազայի ամենամյա փոփոխությունները և հիմնական տեղական հարկատեսակների վճարման գծով հարկատուների քանակը՝ **Տեղական հարկերը պետք է հիմնված լինեն կայուն հարկման բազայի վրա** ոլորտը գնահատվել է 7.3 միավոր, որը գրեթե նույնն է, ինչ ընդհանուր միջին գնահատականը՝ 7.2 միավոր:

Ըստ հարկատուների խմբերի հավաքագրված հարկերի՝ հարկման բազայի հետ ունեցած հարաբերության, տեղական հարկահավաքման գործընթացում ընդհանուր խախտումների քանակի, հարկերի վճարման ժամկետանց պարտավորությունների կառուցվածքի, ինչպես նաև դատարան ներկայացրած և ներկայացման պատրաստ դիմումների քանակի հիման վրա Տաթև համայնքը ստացել է 3.8 միավոր, ինչը նշանակում է, որ համայնքում պետք է համապատասխան միջոցառումներ ձեռնարկվեն **հարկերի վճարումից խուսափումը** կանխարգելելու նպատակով: 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 4.3 միավոր: Հարկերի վճարումից խուսափումը կանխարգելելու նպատակով պետք է, օրինակ, գրավոր ծանուցմամբ տեղեկացնել հարկ վճարողներին վճարվելիք գումարի ու ամսաթվի վերաբերյալ:

**Հարկահավաքման կանոնակարգման որակը պետք է բարելավվի** ենթաոլորտի գնահատականը 2.8 միավոր է, որը 4-րդն է, իսկ ընդհանուր միջին գնահատականը՝ 3.9 միավոր: Այսպիսով, համայնքում դեռևս անբավարար մակարդակի վրա են գտնվում հետևյալ ցուցանիշները.

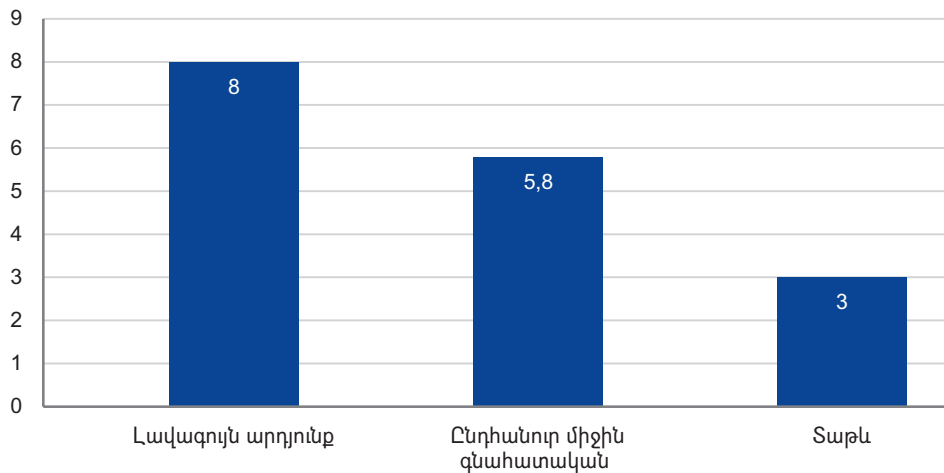
- Հարկային աուդիտի արդյունքում հավաքագրված հարկերի տեսակարար կշիռը հարկերի ընդհանուր ծավալում,
- Հարկային վարչարարության ներքին աուդիտի առկայությունը:

**Հարկման բազայի վերաբերյալ տեղեկատվությունը պետք է թարմացվի և հասանելի լինի համապատասխան աղբյուրներում** ոլորտի գնահատականը 6.3 միավոր է (ընդհանուր միջին գնահատական՝ 7.1): Ինչը նշանակում է, որ Տաթև համայնքը համագործակցում է այլ մարմինների (ՊԵԿ, Կադաստր, ավտոմեքենաների գրանցում և այլն) հետ: Սակայն այս համագործակցությունը ամրապնդելու կարիք կա:

Տաթևում չեն ձևավորվում **պահուստներ հնարավոր դատական գործընթացների համար**: Այս մասին է վկայում համապատասխան ոլորտի 0 գնահատականը, մինչդեռ Աբովյան համայնքը գրանցել է առավելագույն հնարավոր 10 միավորը, իսկ ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 3.6 միավոր: Այստեղ հիմնական առաջարկությունն է սկսել դատավարություններ ժամկետանց հարկերի հավաքագրման նպատակով և ձևավորել պահուստներ դատական գործընթացների համար:

Տաթև համայնքը նմանատիպ գնահատականներ է ստացել **Տեղեկատվություն և հրապարակայնություն** ոլորտում. **Տեղական հարկերի և հարկահավաքման վերաբերյալ տեղեկատվությունը և պարզաբանումները պետք է հասանելի լինեն հանրությանը**՝ 3 միավոր (ընդհանուր միջինը կազմել է 5.8 միավոր, տես Գծապատկեր 4.), **Տեղական հարկային եկամուտներից կատարված ծախսերի վերաբերյալ հանրությանը տրվող տեղեկատվությունը պետք է լինի հասկանալի և ամբողջական**՝ 5.3 միավոր (ընդհանուր միջինը կազմել է 6.3 միավոր):

**Գծապատկեր 4. Տեղական հարկերի և հարկահավաքման վերաբերյալ տեղեկատվությունը և պարզաբանումները պետք է հասանելի լինեն հանրությանը**



Այսպիսով, հարկավոր է բարելավել հետևյալ ցուցանիշները.

- Տեղեկատվության տարածման բազմատեսականացում (էլեկտրոնային, տպագրական, հեռախոսակապ),
- Տեղական բյուջեների իրականացման վերաբերյալ հաշվետվություններ,
- Տեղական հարկերի հիմնական տեսակների (հողի հարկ, գույքահարկ) վերաբերյալ հանրության տեղեկացվածության ապահովում:

**Ջարկատուների գրանցումը և հարկերի ժամանակին գանձումը պետք է ապահովեն կայուն դրամական հոսքեր** ոլորտի գնահատականը ցածր չէ՝ 6.8 միավոր է, սակայն նվազագույն արդյունքն է (ընդհանուր միջինը կազմել է 7.9 միավոր): Սա նշանակում է, որ հարկատուների գրանցամատյանը թարմացվում է, ժամկետանց և չվճարված հարկերը հաշվառվում են հարկային տեղեկատվական համակարգում, առկա է հարկերի չվճարման վերաբերյալ ծանուցման փորձ և, հետևապես, հանրությունը տեղեկացված է հարկերի չվճարումը կարգավորող իրավական գործընթացների մասին:

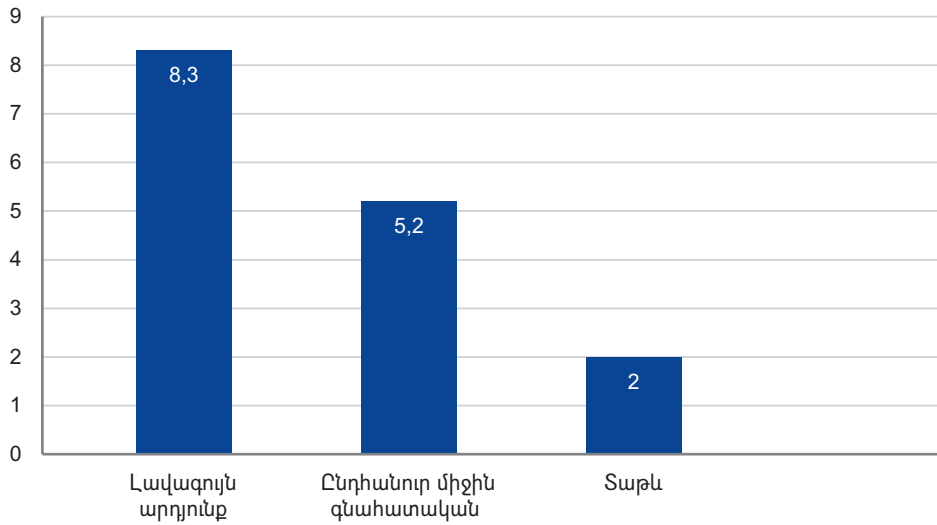
Տաթև համայնքի գնահատականը **Ջարկային վարչարարությունը պետք է պարզ լինի. որքան քիչ են ավելորդ գործընթացները, այնքան ավելի քիչ ջանք են գործադրում հարկատուները** ոլորտի համար կազմել է 5.8 միավոր, մինչդեռ 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականն է՝ 5.4: Այնուամենայնիվ, դեռևս բավականին շատ անելիքներ կան տեղական հարկային օրենսդրության վերաբերյալ հանրության տեղեկացվածության, ժամանակին ծանուցման, վճարման ենթակա հարկերի հիմնավորման, վճարման եղանակների բազմատեսականցման, բողոքների վերաբերյալ տեղեկատվության հրապարակայնության ապահովման առումով:

Տաթև համայնքում ապահովվում է **գանձվող հարկերի վերաբերյալ վճարման պահանջագրում ամբողջական տեղեկատվության ներկայացումը** (հարկատուն, հարկման բազան, արտոնությունները, հարկային դրույքաչափը, վճարման ենթակա գումարը, վճարման վերջնաժամկետը, վճարման եղանակները, չվճարման կամ ուշացման հետևանքները), որի մասին է վկայում համապատասխան ոլորտի՝ 8 միավոր գնահատականը (ընդհանուր միջինը կազմել է 9 միավոր):

Էլ ավելի լավ է իրավիճակը տեղական հարկերի վճարման տարբեր եղանակների հասանելիության և կիրառման դեպքում, այսպիսով, **Վճարման պարզ համակարգեր** ոլորտի գնահատականը 10 միավոր է, իսկ ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 9.4 միավոր:

Ի հակադրություն նախորդ երկու արդյունքների, **Բողոքների ներկայացման գործընթացները պետք է հասկանալի լինեն** ոլորտի գնահատականը կազմել է 2 միավոր, քանի որ այս ենթաօլորտի գործընթացները դեռևս կանոնակարգված չեն: Ընդհանուր միջինը կազմել է 5.2 միավոր, լավագույն արդյունքը գրանցել է Աշտարակ համայնքը (Գծապատկեր 5):

**Գծապատկեր 5. Բողոքների ներկայացման գործընթացները պետք է հասկանալի լինեն**



Հարկային համակարգի աուդիտ բաժնում **Հարկահավաքման ծախսերի և տեղական եկամուտների համեմատություն** ոլորտը գնահատվել է 2 միավոր (ընդհանուր միջինը կազմել է 3.8), իսկ **Հարկատուների և գանձված հարկերի նույնականացում** ոլորտը՝ 4.7 միավոր (ընդհանուր միջինը կազմել է 5.5): Սա նշանակում է, որ քանի որ այս ուղղությամբ որևէ նշանակալի հետազոտություն կամ վերլուծություն առայժմ չի կատարվել:

**ՎՃԱՐՆԵՐ, ՏՈՒՐՔԵՐ և ԱՅԼ ԵԿԱՄՈՒՏՆԵՐ**

**Սպառողներից գանձվող վճարները պետք է ընդհանուր առմամբ համապատասխանեն կատարվող ծախսերին** ոլորտի գնահատականը բավականին ցածր է՝ 2 միավոր: Այսպիսով, համայնքում դեռևս շատ թույլ է ապահովվում կապը ծառայությունների արժեքի հաշվարկման և դրանց վրա կատարվող ընթացիկ և կապիտալ ծախսերի միջև, սպառողներից գանձվող վճարները չեն համադրվում ֆիքսված և փոփոխվող ծախսերի հետ, սպառողներից գանձվող վճարների աճը չի արտացոլում ծառայությունների մատուցման արժեքի հիմնական գործոնները (օրինակ՝ կապիտալ, աշխատանքի վարձատրություն, էլ.էներգիա):

**Սպառողներից գանձվող վճարները չպետք է հանգեցնեն ծառայությունների նկատմամբ պահանջարկի չափազանց անկման** ոլորտի գնահատականը 4 միավոր է, սակայն այն 2-րդ լավագույն արդյունքն է, ընդհանուր միջինը կազմել է 3 միավոր: Համայնքում տեղական քաղաքականության գերակայությունները թույլ են արտացոլում վճարների, վճարումներից ազատման և սուբսիդիաների միջինում, բացի այդ, թույլ է նաև կապը գնագոյացման մեթոդների և տեղական քաղաքականության նպատակների միջև:

**Հիմնական կարևոր ծառայությունները պետք է հասանելի լինեն սոցիալապես անապահով խմբերի համար** ոլորտի գնահատականը բարձր է՝ 8 միավոր, մինչդեռ ընդհանուր միջինը կազմել է 5.7 միավոր:

Տեղական բյուջեից սուբսիդավորման քաղաքականությունը պետք է հասնի հետևյալ կարևոր սկզբունքների միջև օպտիմալ փոխզիջման.

1. Մատուցվող ծառայությունների առավելագույն արդյունավետություն,
2. Վճարները չպետք է չափազանց նվազեցնեն ծառայությունների նկատմամբ պահանջարկը,
3. Պետք է պահպանել կարևոր ծառայությունների մատչելիությունը խոցելի խմբերի համար:

Օրինակ, համայնքը կարող է ծառայությունների սակագները առավելագույնի հասցնել մինչև այն կետը, որտեղ պահանջարկը ծառայությունների նկատմամբ կարող է կրճատվել: Այս դեպքում, անապահով խմբերին կարելի է տրամադրել լրացուցիչ ընտանեկան նպաստներ, որոնք հնարավորություն կընձեռնեն փոխհատուցել ծառայությունների սակագների բարձրացման հետ կապված հնարավոր ծախսերը:

Տաթև համայնքը առավելագույն 10 միավոր է ստացել **Լրացուցիչ եկամուտները պետք է ուղղվեն կապիտալ ծախսերի ֆինանսավորման համար** ոլորտում (ընդհանուր միջինը կազմել է 9.8 միավոր): Սա նշանակում է, որ Տաթև համայնքում չնախատեսված եկամուտները տեղական բյուջեում ներկայացվում են առանձին տողով, իսկ կապիտալ եկամուտները (հողի, գույքի վաճառքից ստացված) օգտագործվում են միայն կապիտալ ծախսեր կատարելու նպատակով:

## ԿԱՊԻՏԱԼ ԲՅՈՒՋԵԻ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՈՒՄ

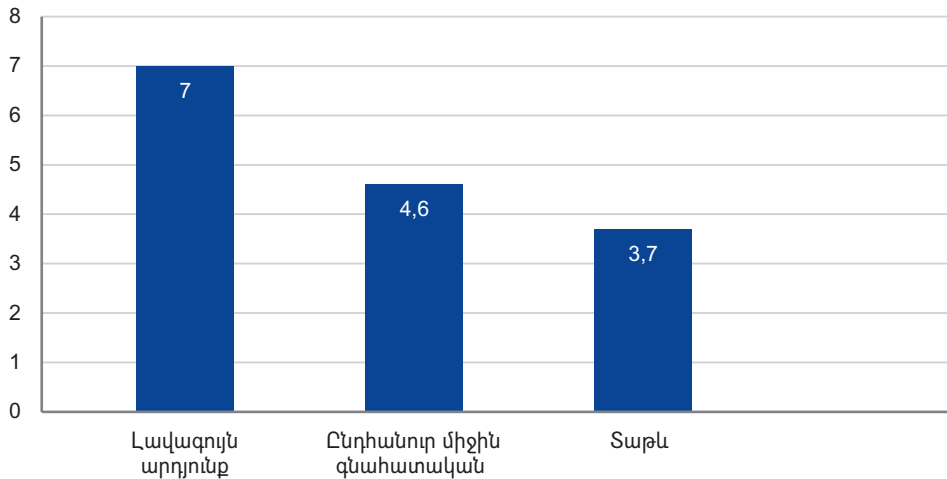
Կապիտալ բյուջեի ֆինանսավորում բաժնում, **Տեղական կապիտալ ներդրումների արդյունավետ կառավարում**ն ոլորտը գնահատվել է 9.3 միավոր, իսկ **Կապիտալ ծախսերը ֆինանսավորվում են տեղական եկամուտների տարբեր աղբյուրներից**ն ոլորտը՝ 6.7 միավոր, քանի որ համապատասխան ցուցանիշների մեծ մասը համապատասխանում է ազգային օրենսդրության պահանջներին:

### ՏԻՄ-Ի ՍԵՓԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

**Ակտիվների կառավարման կանոնները թափանցիկ են**ն ոլորտի գնահատականը կազմում է 7.5 միավոր (ընդհանուր միջինը՝ 8.2): Սա նշանակում է, որ համայնքին պատկանող ակտիվների վաճառքի, օգտագործման վերաբերյալ որոշումների ընդունման լիազորությունները հիմնականում բաշխված են, իսկ համայնքին պատկանող ակտիվների կառավարման կազմակերպման նկատմամբ ՏԻՄ-երի կողմից իրականացվում է բավականին արդյունավետ վերահսկողություն:

**Համայնքային ընկերությունների վերաբերյալ ակտերը ապահովում են դրանց երկարաժամկետ ֆինանսական կայունությունը**ն ոլորտի գնահատականը (3.7 միավոր) ավելի ցածր է, քան ընդհանուր միջին գնահատականը՝ 4.6 (Գծապատկեր 6.): Ծառայությունների մատուցման պայմանագրերը համայնքային ընկերությունների հետ կնքվում են հիմնականում տարեկան կտրվածքով: Դրանք պետք է ստորագրվեն միջնաժամկետ հեռանկարով:

### Գծապատկեր 6. Համայնքային ընկերությունների վերաբերյալ ակտերը ապահովում են դրանց երկարաժամկետ ֆինանսական կայունությունը



Մյուս խնդիրը այն է, որ մունիցիպալ փոխհատուցումը ծածկում է հիմնականում գործառնական ծախսերը՝ հնարավորություն չտալով ընկերություններին ողջամիտ շահույթ ստանալ, ինչը շատ կարևոր է նրանց զարգացման համար:

## ՏԱԹԵՆ ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

### ԽԵՂԱՄԻՏ ՀԱՐԿԱՅԻՆ և ԲՅՈՒՋԵՏԱՅԻՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ

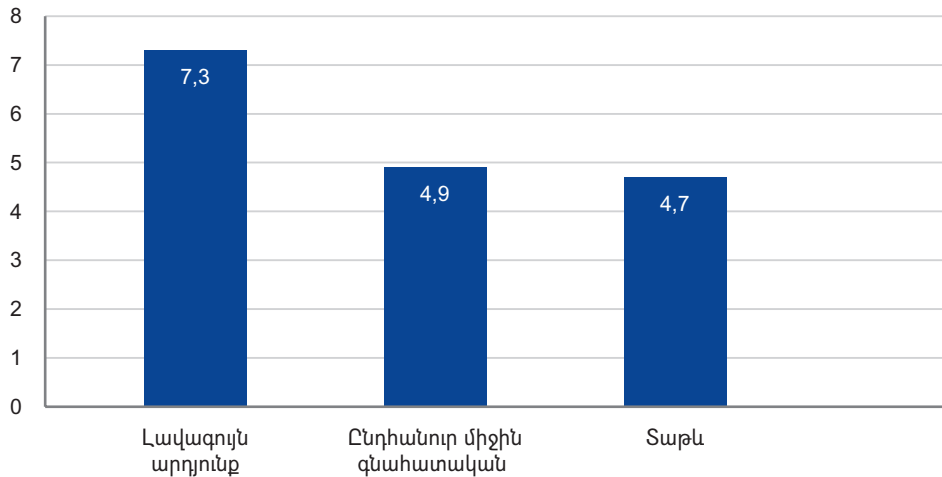
**Բազմամյա բյուջեի ընդհանուր ֆինանսական կառուցվածքը**ն ենթալորտի գնահատականը Տաթև համայնքում կազմել է 3 միավոր (ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 5 միավոր, իսկ լավագույն արդյունքը գրանցել է Աշտարակ համայնքը): Սա նշանակում է, որ չկա հստակ փոխկապվածություն տեղական քաղաքականության, ռազմավարությունների և բյուջետային հոդվածների միջև, բյուջեն չի բխում մշակված միջնաժամկետ քաղաքականություններից կամ այդպիսիք ընդհանրապես չկան, բյուջեի ընդհանուր առավելագույն ծավալի փոփոխությունը ոչ միշտ է համապատասխանում մակրոտնտեսական և տեղական քաղաքականության նպատակներին:

**Բազմամյա բյուջեի ծրագրեր**ն ոլորտի գնահատականը ընդամենը 2 միավոր է, ընդհանուր միջին գնահատականը՝ 2.8 միավոր: Համայնքում դեռևս բազմամյա ծրագրերը ունեն ձևական բնույթ և բյուջեն չի բխում այդ ծրագրերից: Սա ընդհանրական խնդիր է բոլոր համայնքների պարագայում: Հետևաբար, Հայաստանում տեղական ֆինանսների կառավարման բարեփոխման առաջնահերթություններից մեկը կլինի բազմամյա բյուջեի պլանավորման ներդրումը և դրա ներառումը համայնքի բյուջետային գործընթացում: Այս բարեփոխումը պետք է նախաձեռնվի և ակտիվորեն իրականացվի ՀՀ ֆինանսների և ՀՀ Տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարությունների կողմից:

Տաթև համայնքում **Բյուջետային ռազմավարության քննարկում** ոլորտի գնահատականը կազմում է 3 միավոր (ընդհանուր միջին գնահատականը ևս կազմել է 3 միավոր): Բյուջետային գործընթացում առաջին քայլը պետք է լինի փաստացի բյուջետային նպատակների և հարկաբյուջետային քաղաքականության քննարկումը և հաստատումը:

Բյուջետային պլանավորման մեթոդներն ու հնարավորությունները ևս զարգացած չեն: **Բյուջեի նախապատրաստման գործընթացի տեխնիկական հնարավորությունները** ոլորտի գնահատականը կազմել է 3.2 միավոր (ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 4.4 միավոր), իսկ **Վերլուծական տվյալներն ապահովում են բյուջեի թափանցիկությունը** ոլորտի գնահատականը՝ 4.7, ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 4.9 միավոր (Գծապատկեր 7.):

**Գծապատկեր 7. Վերլուծական տվյալները ապահովում են բյուջեի թափանցիկությունը**



Այսինքն, համայնքը դեռևս անելիքներ ունի հետևյալ ցուցանիշները բարելավելու ուղղությամբ.

- Բյուջեի պատրաստմանը մասնակցում են տեղական մասնագետներ համապատասխան կարողություններով՝ ըստ տարբեր ուղղությունների,
- 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:

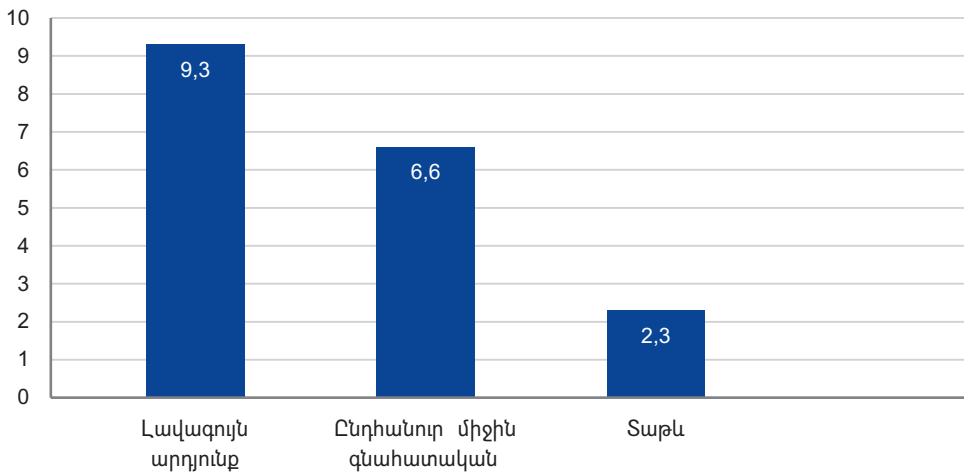
Բացի այդ, համայնքում դեռևս լուրջ ուշադրություն չի դարձվում բյուջեի պլանավորման և որոշումների ընդունման համար ավելի շատ չափորոշիչների և խաչաձև հղումների օգտագործմանը, բյուջեի պլանավորման ժամանակ կարևորություն չի տրվում վերլուծական գործընթացներին:

Տաթև համայնքը ստացել է միջին գնահատականներ բյուջետային պլանավորման գործընթացների համար: **Ընտրովի մարմինների, այլ մասնակիցների ներգրավվածությունը բյուջետային գործընթացում** ոլորտի գնահատականն է 4 միավոր: Ընտրովի մարմինների կողմից բյուջեի նպատակների ըմբռնման աստիճանը ունի էական դեր: Կարևոր է համապատասխան գործընթացների առկայությունը, ինչպիսիք են հարցերի քննարկումը, շահերի բախումից խուսափումը, կոռուպցիայի դեմ պայքարը: Պետք է կազմակերպել դասընթացներ և սեմինարներ՝ բյուջեի նպատակների ավելի լավ ըմբռնման, ՏԻՄ-ի ներկայացուցիչների կողմից իրենց որոշումների հետևանքները և ազդեցությունը հետագայի վրա գիտակցելու նպատակով:

**Ընտրովի մարմինների կողմից բյուջեի քննարկման ժամանակահատվածը** ոլորտի գնահատականը կազմել է 2 միավոր: Սա նշանակում է, որ հիմնականում բյուջեի վերաբերյալ առաջարկների դիտարկման և ըմբռնման, ինչպես նաև քննարկում կազմակերպելու համար բավարար ժամանակ չի տրամադրվում:

Տաթև համայնքի **Բյուջեի վերաբերյալ փաստաթղթերի թափանցիկություն, հասանելիություն** ոլորտի գնահատականը 2.3 միավոր է (Գծապատկեր 8.): Մատչելիությունը համայնքի բյուջետային փաստաթղթերում պետք է ավելանա՝ զանգվածային լրատվամիջոցների և այլ համապատասխան գործիքների ավելի ակտիվ օգտագործման միջոցով տեղական բյուջեի հրապարակայնությունը ավելացնելու նպատակով: Թափանցիկությունը բարձրացնում է պատասխանատվության և բնակչության ներգրավվածության աստիճանը: Այսպիսով, օգտակար կլինի ունենալ բյուջեի քննարկման բաց լսումներ, հրապարակումներ համացանցում, բուկլետներ, որտեղ ներկայացված են հիմնական նպատակները, տվյալները, գծանկարներ:

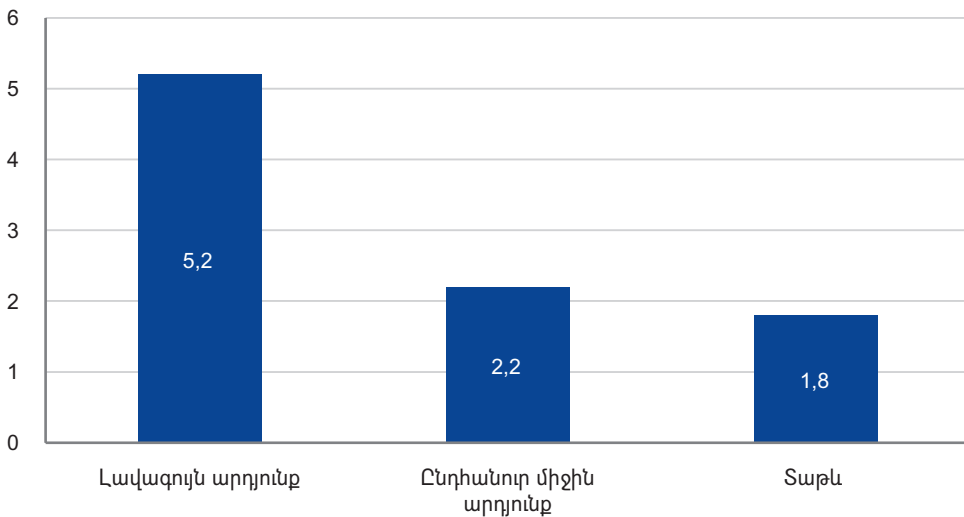
**Գծապատկեր 8. Բյուջեի վերաբերյալ փաստաթղթերի թափանցիկություն, հասանելիություն**



Հարկաբյուջետային քաղաքականության նպատակները բաժնում **Աջակցությունը սոցիալապես խոցելի խմբերին ծառայություններ մատուցող հասարակական կազմակերպություններին պետք է պահպանվի անգամ սահմանափակումների դեպքում** ոլորտը գնահատվել է 0 միավոր, իսկ **Այլ ՏԻՄ-երի հետ համագործակցություն** ոլորտի գնահատականը 2.7 է: Այսպիսով, առաջին հերթին հարկավոր է բարձրացնել հասարակական կազմակերպությունների հետ համագործակցության մակարդակը և սկսել համագործակցել այլ տեղական իշխանությունների հետ՝ համայնքի կառավարման արդյունավետության աստիճանի բարձրացման նպատակով:

**Վարչական և մասնագիտական ռեսուրսների համատեղ օգտագործում** ոլորտի գնահատականը ընդամենը 1.8 միավոր է (Գծապատկեր 9.): Համայնքը պետք է քայլեր ձեռնարկի դեպի միջհամայնքային համագործակցությունը՝ հիմնական ծառայությունների մատուցման և սպասարկման որակի բարձրացման նպատակով, կիրառի ապրանքների և ծառայությունների ձեռքբերման էլեկտրոնային համակարգ:

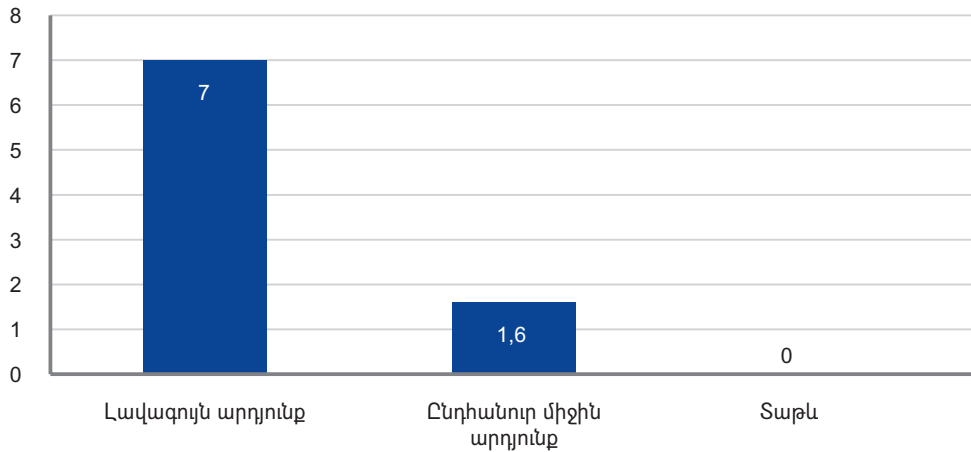
**Գծապատկեր 9. Վարչական և մասնագիտական ռեսուրսների համատեղ օգտագործում**



**ԲՅՈՒՋԵԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ և ՓՈՓՈԽՄԱՆ ՀԱՏՈՒԿ ԿԱՆՈՆՆԵՐ**

Բյուջեի իրականացման և փոփոխման հատուկ կանոններ բաժնում Տարթև համայնքը պետք է ուշադրություն դարձնի **Ամփոփիչ և ֆինանսական հաշվետվությունների վերաբերյալ անկախ եզրակացություն** ոլորտին՝ 0 միավոր արդյունքը բարելավելու նպատակով (Գծապատկեր 10.), քանի որ անկախ եզրակացությունը (արտաքին ատոլիտ) թույլ է տալիս ընտրովի մարմին անդամներին համոզվել հաշվետվությունների ճշգրտության և հավաստիության մեջ:

**Գծապատկեր 10. Ամփոփիչ և ֆինանսական հաշվետվությունների վերաբերյալ անկախ եզրակացություն**



Տաթև համայնքը պետք է ուշադրություն դարձնի **Կանոնավոր կերպով անցկացվող գնահատումները թույլ են տալիս վերահսկել բյուջեի իրականացումը** ոլորտին, որն օգնում է անհրաժեշտ փոփոխությունների վերաբերյալ արագ որոշումներ ընդունել:

Նաև կարևոր է ավարտին հասցնել կանոնավոր աուդիտի և բյուջեի կատարման գնահատման գործընթացը՝ ստեղծելով տեղական վերահսկողության շրջանակ, իրականացնելով մոնիտորինգ և ներկայացնելով հաշվետվություն: Համապատասխան ոլորտի գնահատականը 7 միավոր է, պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին արդյունքը՝ 7.1:

Տաթև համայնքում **Բյուջեի փոփոխումը տարվա կտրվածքով սահմանափակված է** ոլորտը գնահատվել է 4.5 միավոր (ընդհանուր միջինը՝ 5): Պետք է նշել, որ հաճախակի փոփոխությունները անորոշության պատճառ են հանդիսանում: Հաճախակի փոփոխությունները խախտում են թափանցիկության սկզբունքը, քանի որ համապատասխան թեմաները կարող են դուրս մնալ բաց քննարկումներից: Այսպիսով, բյուջետային պլանավորման բարելավումը և բյուջեի կարգապահության բարձրացումը դրական ազդեցություն կունենան բյուջե արժանահավատության վրա:

**ՏԻՄ-երի և ենթակա կազմակերպությունների հարաբերությունները կարգավորվում են թափանցիկ համաձայնագրերի միջոցով** ոլորտը գնահատվել է բարձր՝ 8.3 միավոր, ինչը նշանակում է, որ տեղական իշխանության և ենթակա կազմակերպությունների հարաբերությունները բավականին թափանցիկ են:

**Ծառայությունների մատուցման վերաբերյալ ՏԻՄ-ի կողմից կնքված պայմանագրերը ներառում են ակտիվների կառավարում և սոցիալական հիմնախնդիրներ բաժինները** ոլորտի գնահատականը կազմել է 3 միավոր, մինչդեռ լավագույն արդյունքն է՝ 9, իսկ պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին արդյունքը 5.4 միավոր է: Այսպիսով, Տաթև համայնքը պետք է միջոցներ ձեռնարկի համապատասխան պայմանագրերը կարգավորելու նպատակով:

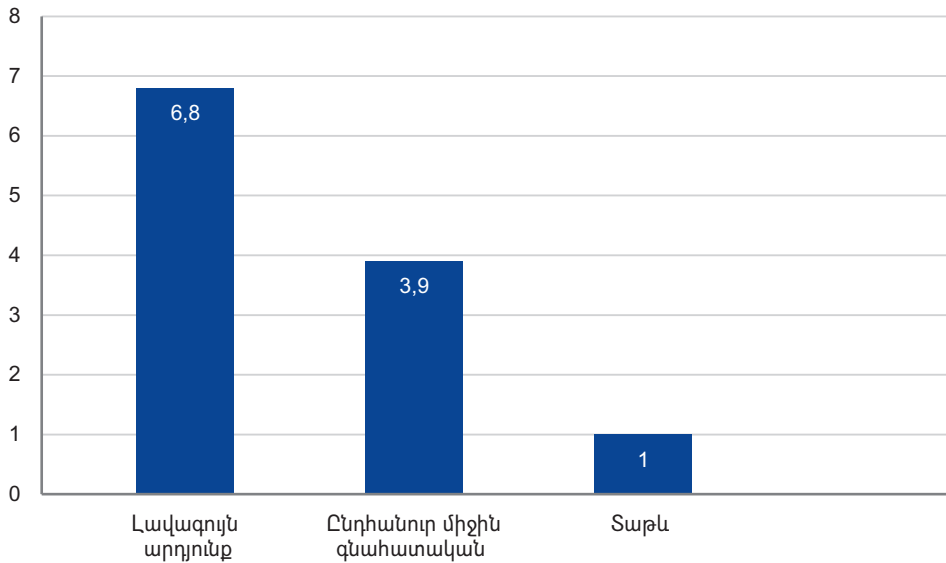
Համայնքը պետք է բարելավի **Տեղական ծառայությունների կառավարման արդյունավետությունը**, քանի որ համապատասխան ոլորտի գնահատականը կազմել է 1.8 միավոր: Այսպիսով, հարկավոր է կանոնավոր կերպով գնահատել համայնքային ծառայությունների մատուցման արդյունքները, մեկ միավոր ծառայության արժեքը, ինչպես նաև ծառայության արդյունավետությունը պետք է հանդիսանա սպասարկող կազմակերպության գործունեության և դրա կառավարման հիմնական ցուցանիշ:

**ՀԱՏՈՒԿ ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ**

Տաթև համայնքը ուշադրություն չի դարձնում ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին **աուդիտին**, համապատասխան ոլորտի գնահատականն է 1 միավոր, մինչդեռ լավագույն արդյունքն է՝ 6.8 (Գծապատկեր 11.): Պատշաճ աուդիտ ռազմավարությունը օգնում է բարձրացնել բյուջետային գործընթացի արդյունավետությունը: Այնպես որ, առաջիկա տարվա ընթացքում առնվազն ներքին աուդիտի գործառույթի ձևավորումը չափազանց կարևոր է համայնքի համար: Ռեսուրսների սակավության դեպքում առաջարկվում է երկու տեսակի աուդիտի միջև արդյունավետ համագործակցություն:



## Գծապատկեր 11. Ներքին աուդիտի իրականացման դերն ու շրջանակները



Տաթև համայնքը 3 միավոր է ստացել **Չատուկ ուշադրություն է դարձվում մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության նախագծերին** ոլորտի համար, իսկ ընդհանուր միջինը կազմել է 2.2 միավոր: Կարևոր է նշել, որ մասնավոր և պետական հատվածների համագործակցությունը հանդիսանում է հանրային ծառայությունների 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 որոշել մասնավոր և պետական հատվածների համագործակցության նախագծերի ֆինանսավորման օգտագործման ներուժը և երաշխիքները:

3 միավորն արտացոլում է այն հանգամանքը, որ հարկավոր է ձևավորել **ֆինանսական խնդիրների առաջացման դեպքում իրականացվելիք գործողությունների համակարգ**: Պետք է նշել այն անձին, որը պատասխանատու է իրավիճակի շտկման համար կամ ում անհրաժեշտ է հայտնել առաջացող բարդությունների նախանշանների մասին (հարկ եղած դեպքում ձևավորել նոր հաստիք), խնդրահարույց իրավիճակի վերլուծության և լուծումներ գտնելու վերաբերյալ կանոնները և պարտականությունները, ինչպես նաև ընդունել հիմնարար որոշումներ:

## ԱՈՒՋԱՐԿՆԵՐ

Ամփոփելով վերը նշվածը՝ մենք կցանկանայինք հրավիրել Տաթև համայնքի ղեկավարների ուշադրությունը տեղական ֆինանսների կառավարման հետևյալ կենսական և գերակա ոլորտներին.

1. Բարձրացնել բյուջետային գործընթացի թափանցիկությունը և հանրային ներգրավվածությունը: Մասնակցային բյուջետավորումը ոչ միայն ժողովրդավարական կառավարման կարևոր մասն է կազմում, այլև դարձնում է տեղական բյուջեները ավելի վստահելի ու ամբողջական,
2. Ներդնել տեղական անձնակազմի կարողությունների զարգացման կարիքների գնահատման մեթոդաբանություն և հաստատել միջնաժամկետ ուսումնական ծրագիր՝ առաջին հերթին ֆինանսական և հարկաբյուջետային անձնակազմի համար,
3. Կանխել հարկերից խուսափումը՝ պարզեցնելով հարկային վարչարարությունը, ծանուցելով հարկ վճարողներին և սկսելով դատավարություններ ոչ կարգապահ հարկ վճարողների դեմ,
4. Առավել հասանելի և հասկանալի դարձնել տեղական հարկերի և հավաքագրման վերաբերյալ տեղեկատվությունը,
5. Ստեղծել ներքին աուդիտի և հատուկ վերահսկողության արդյունավետ համակարգ, քանի որ հնարավոր չէ համայնքային մակարդակում ներդնել բյուջետավորման սկզբունքներ՝ առանց ներքին աուդիտի պատշաճ աշխատանքի: Չատուկ ուշադրություն է պետք դարձնել այս ոլորտի վերապատրաստման ծրագրերին:
6. Սահմանել արտաքին աուդիտի գործառույթը, որը լիովին բացակայում է Տաթև համայնքում: Բյուջեի կատարման հաշվետվությունների վերաբերյալ անկախ կարծիքը ունի էական նշանակություն՝ փաստում է համայնքային ղեկավարներին և հանրությանը բյուջետային հաշվետվությունների արժանահավատության և ընդհանուր առմամբ բյուջեի գործընթացի հիմնական խոչընդոտների վերաբերյալ,
7. Ամրապնդել համայնքի միջնաժամկետ զարգացման ռազմավարության և բյուջեի կապը՝ սկսելով առանցքային հարցերի շուրջ բյուջեի քննարկումներ,
8. Նպաստել այլ համայնքների հետ համագործակցությանը և աջակցել փոխշահավետ բիզնես նախագծերին, մասնավորապես՝ մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության նախագծերին:

## ՀԱՎԵԼՎԱԾ

Բաժին և ոլորտ	Տարբև	Միջին
<b>ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ</b>		
I. ՏԵՂԱԿԱՆ ՀԱՐԿԱԲՅՈՒԲԵՏԱՅԻՆ ԶԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐ		
<b>1. Տեղական հարկային քաղաքականության մշակում</b>		
1.1. Տեղական եկամուտների քաղաքականությունը պետք է հաստատվի ընտրովի մարմինների կողմից	4	5.7
1.2. Տեղական եկամուտների քաղաքականության ազդեցության գնահատումը պետք է հրապարակային լինի	5	6.5
<b>2. Թափանցիկություն և հանրության ներգրավվածություն</b>		
2.1. Բյուջեի և ֆինանսների վերաբերյալ քննարկումները պետք է կազմակերպվեն բաց ժողովների եղանակով	4	4.8
<b>3. ՏՏ կիրառումը</b>		
3.1 Կառավարման արդյունավետությունը պետք է բարձրանա հետևյալ ոլորտներում ՏՏ-ի կիրառման միջոցով. • Տեղեկատվության մշակում, • Որոշումների ընդունում, • Որոշումների իրականացում, • Այլ համակարգերի (տեղական կամ կենտրոնական) հետ կապի ապահովում, • Էլեկտրոնային վճարումների կիրառում:	4.4	6.5
<b>4. Տեղական անձնակազմի ներուժի զարգացում</b>		
4.1. Անձնակազմի անհրաժեշտ են տարբեր տեսակի վերապատրաստումներ	2.3	3.6
4. Պետք է ստեղծվեն համակարգեր, որոնք կնդայինն պրոֆեսիոնալիզմը ֆինանսական և հարկաբյուջետային հարցերում	4	6.2
4.3. Պետք է ստեղծվեն էթիկայի ստանդարտների խստացման համակարգեր ֆինանսական և հարկաբյուջետային ոլորտի աշխատակիցների համար	2	5.2
II. ՏԵՂԱԿԱՆ ՀԱՐԿԱՀԱՎԱԶՈՒՄ		
<b>5. Տեղական հարկային քաղաքականության մշակում</b>		
5.1 Տեղական հարկահավաքումը պետք է հիմնված լինի արդարության սկզբունքի վրա (վճարունակություն)	4.7	4.5
5.2. Տեղական հարկերը պետք է ապահովեն համայնքի բյուջեի զգալի մասը	3.5	4.4
<b>6. Հարկային քաղաքականություն</b>		
6.1. Տեղական հարկերը պետք է հիմնված լինեն կայուն հարկման բազայի վրա	7.3	7.2
6.2. Հարկերի վճարումից խուսափումը պետք է կանխարգելվի	3.8	4.3
6.3. Հարկահավաքման կանոնակարգման որակը պետք է բարելավվի	2.8	3.9
6.4. Հարկման բազայի վերաբերյալ տեղեկատվությունը պետք է թարմացվի և հասանելի լինի համապատասխան աղբյուրներում	6.3	7.1
6.5. Պետք է պահուստներ ձևավորել՝ հնարավոր դատական գործընթացների համար	0	3.6
<b>7. Տեղեկատվություն և հրապարակայնություն</b>		
7.1. Տեղական հարկերի և հարկահավաքման վերաբերյալ տեղեկատվությունը և պարզաբանումները պետք է հասանելի լինեն հանրությանը	3	5.8
7.2. Տեղական հարկային եկամուտներից կատարված ծախսերի վերաբերյալ հանրությանը տրվող տեղեկատվությունը պետք է լինի հասկանալի և ամբողջական	5.3	6.3
<b>8. Հարկային վարչարարություն</b>		
8.1. Հարկատուների գրանցումը և հարկերի ժամանակին գանձումը պետք է ապահովեն կայուն դրամական հոսքեր	6.8	7.9
8.2. Հարկային վարչարարությունը պետք է պարզ լինի. որքան քիչ են ավելորդ գործընթացները, այնքան ավելի քիչ ջանք են գործադրում հարկատուները	5.8	5.4
8.3. Վճարման պահանջագրում պետք է ներկայացվի ամբողջական տեղեկատվություն գանձվող հարկերի վերաբերյալ	8	9.0
8.4. Վճարման պարզ համակարգեր	10	9.4
8.5. Բողոքների ներկայացման գործընթացները պետք է հասկանալի լինեն	2	5.2
<b>9. Հարկային համակարգի աուդիտ</b>		
9.1. Հարկահավաքման ծախսերի և տեղական հարկային եկամուտների համեմատություն	2	3.8
9.2. Հարկատուների և գանձված հարկերի նույնականացում	4.7	5.5
III. ՎՃԱՐՆԵՐ, ՏՈՒՐՔԵՐ և ԱՅԼ ԵԿԱՄՈՒՏՆԵՐ		
10.1 Սպառողներից գանձվող վճարները պետք է ընդհանուր առմամբ համապատասխանեն կատարվող ծախսերին	2	2.3

10.2. Սպառողներից գանձվող վճարները չպետք է հանգեցնեն ծառայությունների նկատմամբ պահանջարկի չափազանց մեծ անկման	4	3.0
10.3. Հիմնական կարևոր ծառայությունները պետք է հասանելի լինեն սոցիալապես անապահով խմբերի համար	8	5.7
10.4. Լրացուցիչ եկամուտները պետք է ուղվեն կապիտալ ծախսերի ֆինանսավորման համար	10	9.8
<b>IV. ԿԱՊԻՏԱԼ ԲՅՈՒՋԵԻ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՈՒՄ</b>		
11.1 Տեղական կապիտալ ներդրումների արդյունավետ կառավարում	9.3	9.3
11.2. Կապիտալ ծախսերը ֆինանսավորվում են տեղական եկամուտների տարբեր աղբյուրներից	6.7	8.1
<b>V. ՏԻՄ-Ի ՍԵՓԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ</b>		
12.1. Ակտիվների կառավարման կանոնները թափանցիկ են	7.5	8.2
12.2. Համայնքային ընկերությունների վերաբերյալ ակտերը ապահովում են դրանց երկարաժամկետ ֆինանսական կայունությունը	3.7	4.6
<b>ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ</b>		
<b>I. ԽԵԼԱՄԻՏ ԶԱՐԿԱՅԻՆ և ԲՅՈՒՋԵՏԱՅԻՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ</b>		
<b>1.Հարկաբյուջետային քաղաքականության մշակում</b>		
1.1 Բազմամյա բյուջեի ընդհանուր ֆինանսական կառուցվածքը	3	5.0
1.2. Բազմամյա բյուջեի ծրագրեր	2	2.8
1.3. Բյուջետային ռազմավարության քննարկում	3	3.0
<b>2.Բյուջետային պլանավորման մեթոդներն ու հնարավորությունները</b>		
2.1.Բյուջեի նախապատրաստման գործընթացի տեխնիկական հնարավորությունները	3.2	4.4
2.2. Վերլուծական տվյալները ապահովում են բյուջեի թափանցիկությունը	4.7	4.9
<b>3.Բյուջետային պլանավորման գործընթացներ</b>		
3.1.Ընտրովի մարմինների ներգրավվածություն	4	3.9
3.2.Խոշոր ներդրումային նախագծերի կամ այլ նշանակալի ծրագրերի առանձին քննարկում և հաստատում	5	6.6
3.3. Այլ մասնակիցների ներգրավումը բարձրացնում է պատասխանատվության աստիճանը	4	4.9
3.4. Ընտրովի մարմինների կողմից բյուջեի քննարկման ժամանակահատվածը	2	6.2
3.5. Բյուջեի վերաբերյալ փաստաթղթերի թափանցիկություն, հասանելիություն	2.3	6.6
<b>4.Հարկաբյուջետային քաղաքականության նպատակները</b>		
4.1. Ընդունված են և գործում են ծախսերի կրճատման ռազմավարություններ	3.5	3.8
4.2. Աջակցությունը սոցիալապես խոցելի խմբերին ծառայություններ մատուցող հասարակական կազմակերպություններին պետք է պահպանվի անզամ սահմանափակումների դեպքում	0	1.3
4.3. Այլ ՏԻՄ-երի հետ համագործակցություն	2.7	1.9
4.4. Վարչական և մասնագիտական ռեսուրսների համատեղ օգտագործում	1.8	2.2
<b>II. ԲՅՈՒՋԵԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ և ՓՈՓՈԽՄԱՆ ՀԱՏՈՒԿ ԿԱՆՈՆՆԵՐ</b>		
5.1.Կանոնավոր կերպով անցկացվող գնահատումները թույլ են տալիս վերահսկել բյուջեի իրականացումը	5.5	6.2
5.2.Ստեղծված է վերահսկողության, դիտարկման և հաշվետվողականության տեղական համակարգ՝ բյուջեի իրականացման աուդիտի կազմակերպման նպատակով	7	7.1
5.3. Ամփոփիչ և ֆինանսական հաշվետվությունների վերաբերյալ անկախ եզրակացություն	0	1.6
5.4.Բյուջեի փոփոխումը տարվա կտրվածքով սահմանափակված է	4.5	5.0
5.5.ՏԻՄ-երի և ենթակա կազմակերպությունների հարաբերությունները կարգավորվում են թափանցիկ համաձայնագրերի միջոցով	8.3	8.8
5.6. Ծառայությունների մատուցման վերաբերյալ ՏԻՄ-ի կողմից կնքված պայմանագրերը ներառում են ակտիվների կառավարում և սոցիալական հիմնախնդիրներ բաժինները	3	5.4
5.7.Տեղական ծառայությունների կառավարումը պետք է արդյունավետորեն իրականացվի	1.8	2.7
<b>III. ՀԱՏՈՒԿ ՎԵՐԱՀԱՍՏԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆ</b>		
6.1.Ներքին աուդիտի իրականացման դերն ու շրջանակները	1	3.9
6.2.Հատուկ ուշադրություն է դարձվում մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության նախագծերին	3	2.2
6.3.Ֆինանսական խնդիրների առաջացման դեպքում իրականացվելիք գործողություններ	3	3.9
<b>Ընդհանուր միջին գնահատական</b>	<b>4.4</b>	<b>5.4</b>

# Թումանյան համայնք

## ՆԱԽԱԲԱՆ

Պատշաճ տեղական ինքնակառավարումը կախված է բավարար ֆինանսական ռեսուրսների առկայությունից, որը հնարավորություն է ընձեռում տեղական ինքնակառավարման մարմիններին մատուցել համայնքի բնակիչների ակնկալիքներին համապատասխան ծառայություններ: Այն նաև կախված է պատշաճ ֆինանսական կառավարման ընթացակարգերից, որոնք ապահովում են բյուջետավարման ձկունություն ու ֆինանսական որոշումների վերաբերյալ հաշվետվողականություն: Կենտրոնական և տեղական իշխանությունները կարող են բացահայտել միջկառավարական ֆինանսական կառավարման համար նախապայման հանդիսացող գործոնները՝ ՏԻՄ-ի ռեսուրսների, ծախսերի և ֆինանսական կառավարման վրա հիմնված համեմատական վերլուծության միջոցով:

Համայնքների ֆինանսական ռեսուրսների և ֆինանսական կառավարման համեմատական վերլուծություն իրականացնելիս օգտագործվում է գնահատման երկու մեթոդ. հարցում և ֆինանսական ցուցանիշներ: Հարցման յուրաքանչյուր ցուցանիշ ձևավորվում է 0-10 միավոր բալային համակարգով:

Տեղական ֆինանսների համեմատական վերլուծության ծրագիրը մեկնարկել է Հայաստանում սույն թվականի ապրիլին: Պիլոտային համայնքներն են՝ Թումանյան, Տաթև, Դիլիջան, Աբովյան և Աշտարակ:

Տեղական ֆինանսների համեմատական վերլուծության գործիքակազմում ընդգրկված են տեղական ֆինանսական ռեսուրսների գնահատման 12 բաժնի 31 ոլորտ, ֆինանսական կառավարման գնահատման՝ 6 բաժնի 24 ոլորտ: Այսպիսով, համեմատական վերլուծությունը իրականացվել է շուրջ 250 ցուցանիշի հիման վրա:

Տեղական ֆինանսների համեմատական վերլուծության ժամանակ կիրառվել է գնահատման բալային մեթոդը՝ կիրառելով նվազագույնը 0 և առավելագույնը 10 միավոր: Արդյունքում բացահայտվել են համայնքի ուժեղ և թույլ կողմերը: Հիմնվելով դրա վրա, ներկայացվել են որոշ առաջարկություններ Թումանյան համայնքին կառավարության կամ դոնորների կողմից տրամադրվող աջակցության առաջնահերթությունների վերաբերյալ:

Խոշորացված Թումանյան համայնքի պարագայում գնահատումը լիովին չի արտացոլում իրական վիճակը մյուս 6 նախկին համայնքների համար (2015 թ.-ին): Միևնույն ժամանակ, բավականին դժվար է գնահատել Թումանյանի 2015 թ.-ի բյուջեն, քանի որ խոսքը 7 տարբեր համայնքների մասին է՝ իրենց սեփական բյուջեներով և բյուջեի տարբեր կառավարման եղանակներով: Հետևաբար այդ համայնքների բյուջետային տվյալները պարզապես ավելացնելով հնարավոր չէ իրական պատկերացում կազմել Թումանյան համայնքի բյուջեի վերաբերյալ: Մենք կարծում ենք, որ 2016 թ.-ի արդյունքները կլինեն առավել իրատեսական:

## ԹՈՒՄԱՆՅԱՆ ՀԱՄԱՅՆՔ

Թումանյանը քաղաք է ՀՀ Լոռու մարզում, որը գտնվում է 149 կմ դեպի հյուսիս մայրաքաղաք Երևանից, և 38 կմ հյուսիս մարզկենտրոն Վանաձորից: Ըստ 2011թ.-ի մարդահամարի տվյալների Թումանյանի բնակչությունը կազմել է 1,710՝ նվազելով 1964թ.-ին արձանագրված 2,864 ցուցանիշի համեմատ: Թումանյանը գտնվում է Դեբեդ գետի աջ ափի բարձրավանդակի վրա՝ ծովի մակարդակից 810 մետր բարձրության վրա: Թումանյանում առկա է մշակույթի պալատ, որը տեղակայված է կենտրոնական հրապարակում: Առկա են նաև հանրային գրադարան, ազգագրական թանգարան և արվեստի ակադեմիա:

ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից 2015 թվականի նոյեմբերի 24-ին ընդունված Հայաստանի Հանրապետության վարչատարածքային բաժանման մասին Հայաստանի Հանրապետության օրենքում լրացումներ և փոփոխություններ կատարելու մասին ՀՀ օրենքի համաձայն՝ Թումանյան, Աթան, Ահնիձոր, Լորուտ, Մարց, Շամուտ և Քարինջ համայնքների միավորման արդյունքում ձևավորվել է Թումանյան համայնքը: Համայնքի կենտրոնն է հանդիսանում Թումանյան քաղաքը:

**Աղյուսակ 1. Թումանյան համայնքի վարչական տարածքի, առկա և մշտական բնակչության ցուցանիշները առ 01.01.2016<sup>3</sup>**

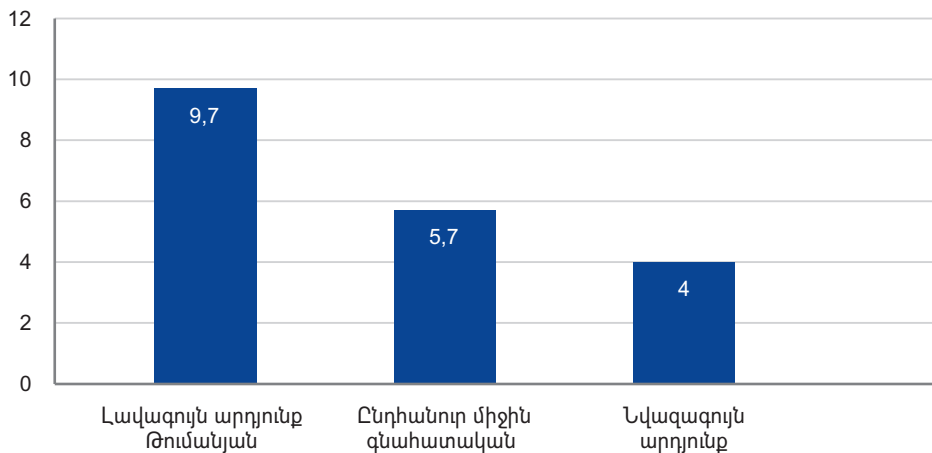
Ք/հ	Անվանում	Վարչական տարածք (հա)	Առկա բնակչություն	Մշտական բնակչություն
1.	Թումանյան	1096,68	1712	1866
2.	Աթան	2609,0	265	202
3.	Ահնիձոր	6036,76	217	182
4.	Լորուտ	7648,38	1022	1012
5.	Մարց	1796,07	185	230
6.	Շամուտ	3601,08	580	634
7.	Քարինջ	7117,34	554	495
	Ընդամենը	29905,31	4535	4621

**ԹՈՒՄԱՆՅԱՆ ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ**

**ՏԵՂԱԿԱՆ ՀԱՐԿԱԲՅՈՒՋԵՏԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐ**

9.7 գնահատականը վկայում է այն մասին, որ Թումանյան համայնքում տեղական եկամուտների քաղաքականությունը հաստատվում է ընտրովի մարմինների կողմից: Այսինքն՝ համայնքապետարանն ընդունում է որոշումներ որոնք պատվիրակում են հարկերից ազատման կամ հարկային արտոնություններ տրամադրելու, ծառայությունների սակագներ սահմանելու, դրանցից օգտվելու համար սուբսիդիաների տրամադրման թույլտվություն տալու վերաբերյալ որոշումներ ընդունելու իրավասություններ: 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 5.7 միավոր, և այստեղ Թումանյան համայնքի արդյունքը լավագույնն է (Գծապատկեր 1.):

**Գծապատկեր 1. Տեղական եկամուտների քաղաքականությունը պետք է հաստատվի ընտրովի մարմինների կողմից**



Համայնքում հնարավորինս ապահովվում է տեղական եկամուտների քաղաքականության ազդեցության գնահատման հրապարակայնությունը: Հանրությանը տեղական բյուջեի վերաբերյալ փաստաթղթերի հասանելիության, տեղական բյուջեի մշակմանը հանրության ներգրավվածության և տեղական բյուջեի վերաբերյալ տեղեկատվության տարածման մեթոդների բազմատեսականացման գնահատման արդյունքում համայնքի ընդհանուր գնահատականը կազմել է 6.7 միավոր՝ հնարավոր առավելագույն 10 միավորից: 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 6.5 միավոր, թեև Թումանյան համայնքը գրանցել է բավականին լավ արդյունք, այդուհանդերձ այն ընդամենը 3-րդն է:

Ի տարբերություն հրապարակայնության ապահովման, համայնքում լուրջ խնդիրներ են նկատվում թափանցիկության և հանրության ներգրավվածության ոլորտում: Բյուջեի և ֆինանսների վերաբերյալ քննարկումների՝ բաց ժողովների եղանակով կազմակերպման գնահատականը 2.8 միավոր է: Ինչը նշանակում է, որ համայնքում դժվարությամբ է ապահովվում մասնակցությունը և ելույթները հանրային ժողովներին, տեղական բյուջեի վերաբերյալ ՁԼՄ-ների լուսաբանումը, քիչ են հանրության հետ հաղորդակցության ուղիները: Հինգ պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 4.8 միավոր, և այստեղ Թումանյան համայնքի արդյունքը նվազագույնն է:

<sup>3</sup> <http://www.tumanyancity.am>

Համեմատաբար ցածր է **տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կիրառման ոլորտի** գնահատականը՝ 5.9 միավոր: Հինգ պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 6.5 միավոր, Թումանյան համայնքի արդյունքը 4-րդն է: Համեմատաբար ցածր այս գնահատականի հիմնական պատճառը 2016 թ.-ից Թումանյան համայնքի մի մասը կազմող այլ համայնքների կողմից տեղեկատվական տեխնոլոգիաների օգտագործման ցածր մակարդակն է: Այս ոլորտում դեռ շատ անելիքներ կան:

**Տեղական անձնակազմի ներուժի զարգացման ոլորտի** գնահատականը ցույց է տալիս, որ համայնքում դեռևս բավարար չափով ուշադրություն չի դարձվում անձնակազմի վերապատրաստման և ֆինանսական ու հարկաբյուջետային հարցերի վերաբերյալ մասնագիտական աճի ապահովման հարցերին: Համայնքում ոչ հաճախ են կազմակերպվում համայնքային ծառայողների, ՏԻՄ-երի, սպասարկող կազմակերպությունների աշխատակիցների համար վերապատրաստման միջոցառումներ: Նման միջոցառումների համար դեռևս տեղ չի հատկացվում համայնքի բյուջեում: Արդյունքում, գնահատականը կազմել է ընդամենը 3.8 միավոր, սակայն այն ավելի բարձր է, քան ընդհանուր միջին գնահատականը՝ 3.6 միավոր: Այնպես որ, տեղական անձնակազմի ներուժի զարգացումը լավ չէ կազմակերպված բոլոր պիլոտային համայնքներում: Հետևաբար, հիմնական քաղաքականության միջոցառումներ պետք է իրականացվեն, այդ թվում՝ տեղական անձնակազմի կարողությունների զարգացման կարիքների բացահայտում՝ և հիմնված այս գնահատման վրա, ուսուցման պլանավորում և այդ բյուջեի պատշաճ ձևով ներկայացում տեղական բյուջեում:

Համայնքում ամբողջությամբ չի ապահովվում բոլոր ստորաբաժանումներին հարկաբյուջետային տեղեկատվության հասանելիությունը: Արդյունքում, **Պետք է ստեղծվեն համակարգեր ֆինանսական և հարկաբյուջետային հարցերի վերաբերյալ մասնագիտական աճ ապահովելու համար** ոլորտի գնահատականը կազմել է 5 միավոր: Պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 6.2 միավոր, Թումանյան համայնքի արդյունքը 4-րդն է, լավագույն արդյունք են գրանցել Դիլիջանը և Աշտարակը: 2016 թ.-ի ընթացքում Թումանյան համայնքի ղեկավարները պետք է ապահովեն թափանցիկություն և հաշվետվողականություն ֆիսկալ տեղեկատվության վերաբերյալ:

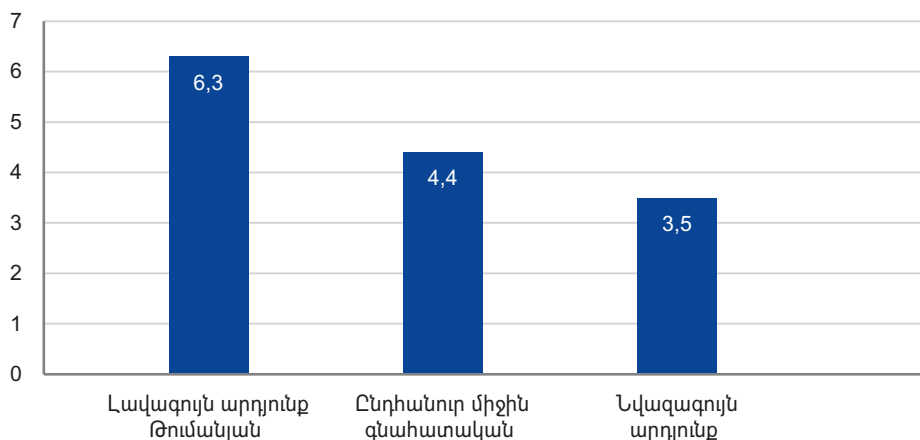
Համեմատաբար բարձր է՝ 7 միավոր, **Պետք է ստեղծվեն էթիկայի ստանդարտների խստացման համակարգեր ֆինանսական և հարկաբյուջետային ոլորտի աշխատակիցների համար** ոլորտի գնահատականը, մինչդեռ ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 5.2 միավոր: Այսպիսով, Թումանյանի արդյունքը 2-րդն է Դիլիջան համայնքից հետո: Այս գնահատականը ձևավորվել է ելնելով նրանից, թե որքանով են տեղական նորմատիվ-իրավական ակտերը համապատասխանում ազգային կանոններին:

## ՏԵՂԱԿԱՆ ՀԱՐԿԱՀԱՎԱՔՈՒՄ

Տեղական հարկահավաքում ոլորտի գնահատականները համեմատաբար բարձր են: **Տեղական հարկահավաքումը պետք է հիմնված լինի արդարության սկզբունքի վրա** ոլորտի գնահատականը կազմել է 6.3 միավոր, որը լավագույն արդյունքն է, իսկ ընդհանուր միջինը կազմել է 4.5 միավոր: Այս գնահատականը ձևավորվել է՝ հաշվի առնելով հարկահավաքման վերաբերյալ տեղական նորմատիվ-իրավական ակտերում հարկերից ազատման՝ օրենքով նախատեսված դեպքերը նշված լինելը, անվանական և փաստացի դրույքաչափերի միջև տարբերությունը, արդյունավետ հարկային դրույքաչափերի համադրելիությունը երկրում գործող միջին դրույքաչափերի հետ:

Թումանյան համայնքում տեղական հարկերը դեռևս չեն ապահովում համայնքի բյուջեի զգալի մասը, ինչի արդյունքում համապատասխան ենթաոլորտի գնահատականը նույնպես կազմել է 6.3 միավոր, և կրկին այն լավագույն արդյունքն է, ընդհանուր միջինը կազմել է 4.4 միավոր (Գծապատկեր 2.):

### Գծապատկեր 2. Տեղական հարկերը պետք է ապահովեն համայնքի բյուջեի զգալի մասը



Հաշվի առնելով տեղական հարկերի կառուցվածքը, տեղական հարկման բազայի ամենամյա փոփոխությունները և հիմնական տեղական հարկատեսակների վճարման գծով հարկատուների քանակը՝ **Տեղական հարկերը պետք է**

**հիմնված լինեն կայուն հարկման բազայի վրա** ենթադրյալ գնահատվել է 7.3 միավոր, որը գրեթե նույնն է, ինչ ընդհանուր միջին գնահատականը՝ 7.2 միավոր:

Ըստ հարկատուների խմբերի հավաքագրված հարկերի՝ հարկման բազայի հետ ունեցած հարաբերության, տեղական հարկահավաքման գործընթացում ընդհանուր խախտումների քանակի, հարկերի վճարման ժամկետանց պարտավորությունների կառուցվածքի, ինչպես նաև դատարան ներկայացրած և ներկայացման պատրաստ դիմումների քանակի հիման վրա Թումանյան համայնքը ստացել է 3.8 միավոր, ինչը նշանակում է, որ համայնքում պետք է համապատասխան միջոցառումներ ձեռնարկել **հարկերի վճարումից խուսափումը** կանխարգելելու նպատակով: 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 4.3 միավոր, լավագույն արդյունքը գրանցել է Աբովյան համայնքը: Հարկերի վճարումից խուսափումը կանխարգելելու նպատակով պետք է, օրինակ, գրավոր ծանուցմամբ տեղեկացնել հարկ վճարողներին վճարվելիք գումարի ու ամսաթվի վերաբերյալ:

Խիստ ցածր է **Հարկահավաքման կանոնակարգման որակը պետք է բարելավվի** ենթադրյալ գնահատականը: Այն կազմում է ընդամենը 1.3 միավոր և հանդիսանում է նվազագույն արդյունք, ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 3.9 միավոր: Այսպիսով, համայնքում զգալի բարելավման կարիք ունեն հետևյալ ցուցանիշները.

- Հարկային աուդիտի արդյունքում հավաքագրված հարկերի տեսակարար կշիռը հարկերի ընդհանուր ծավալում,
- Շահած դատական գործերի քանակը ընդհանուր դատական գործերի (հարկերի հետ կապված) քանակի համեմատությամբ,
- Տարվա կտրվածքով կուտակված ժամկետանց հարկային պարտավորությունները,
- Հարկային վարչարարության ներքին աուդիտի առկայությունը:

**Հարկման բազայի վերաբերյալ տեղեկատվությունը պետք է թարմացվի և հասանելի լինի համապատասխան աղբյուրներում** ենթադրյալ գնահատականը մոտ է ընդհանուր միջին գնահատականին՝ 7.1 միավոր և կազմում է 6.7 միավոր: Ինչը նշանակում է, որ Թումանյան համայնքը պատշաճ կերպով համագործակցում է այլ մարմինների (ՊԵԿ, Կադաստր, ավտոմեքենաների գրանցում և այլն) հետ: Սակայն այս համագործակցությունը ամրապնդելու կարիք կա:

Թումանյանում չեն ձևավորվում **պահուստներ հնարավոր դատական գործընթացների համար**: Այս մասին է վկայում համապատասխան ենթադրյալի 0 գնահատականը, մինչդեռ Աբովյան համայնքը գրանցել է առավելագույն հնարավոր 10 միավորը, իսկ ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 3.6 միավոր: Այստեղ հիմնական առաջարկությունն է սկսել դատավարություններ ժամկետանց հարկերի հավաքագրման նպատակով և ձևավորել պահուստներ դատական գործընթացների համար:

Թումանյան համայնքը միջին գնահատականներ է ստացել **Տեղեկատվություն և հրապարակայնությունն ոլորտում**, **Տեղական հարկերի և հարկահավաքման վերաբերյալ տեղեկատվությունը և պարզաբանումները պետք է հասանելի լինեն հանրությանը**՝ 5 միավոր (ընդհանուր միջինը կազմել է 5.8 միավոր), **Տեղական հարկային եկամուտներից կատարված ծախսերի վերաբերյալ հանրությանը տրվող տեղեկատվությունը պետք է լինի հասկանալի և ամբողջական**՝ 5.7 միավոր (ընդհանուր միջինը կազմել է 6.3 միավոր): Այսպիսով, հարկավոր է բարելավել հետևյալ ցուցանիշները.

- Տեղեկատվության տարածման բազմաօգտակարանացում (էլեկտրոնային, տպագրական, հեռախոսակապ),
- Տեղական բյուջեների իրականացման վերաբերյալ հաշվետվություններ,
- Տեղական հարկային եկամուտների (հողի հարկ, գույքահարկ) հիմնական նպատակների պարզ և մատչելի բացատրություն, դրանց վերաբերյալ հանրության տեղեկացվածության ապահովում:

**Հարկատուների գրանցումը և հարկերի ժամանակին գանձումը պետք է ապահովեն կայուն դրամական հոսքեր** ենթադրյալ գնահատականը բավականին բարձր է՝ 7.3 միավոր (ընդհանուր միջինը կազմել է 7.9 միավոր): Սա նշանակում է, որ հարկատուների գրանցամատյանը հաճախակի թարմացվում է, ժամկետանց և չվճարված հարկերը հաշվառվում են հարկային տեղեկատվական համակարգում, առկա է հարկերի չվճարման վերաբերյալ ծանուցման փորձ և, հետևապես, հանրությունը հիմնականում տեղեկացված է հարկերի չվճարումը կարգավորող իրավական գործընթացների մասին:

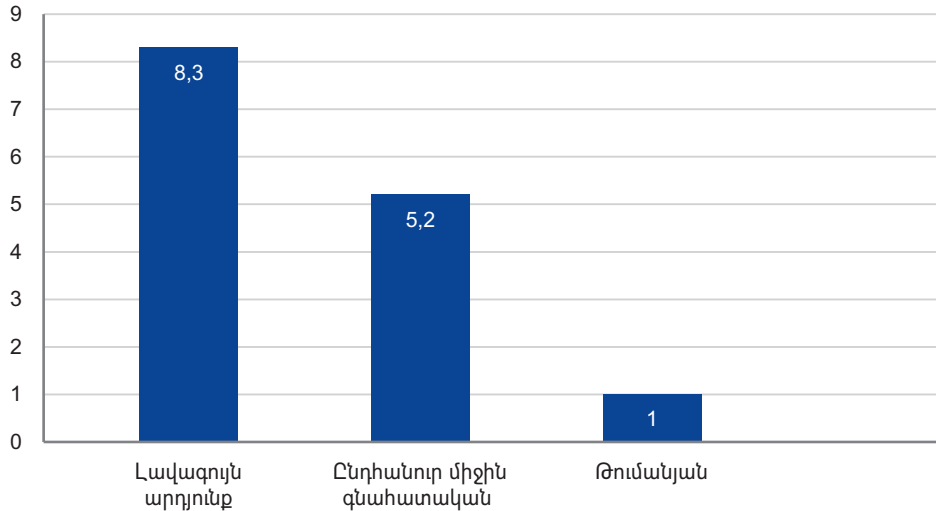
Մինչ 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 5.4 միավոր, Թումանյան համայնքի գնահատականը բավականին ցածր է՝ 3.6 միավոր **Հարկային վարչարարությունը պետք է պարզ լինի. որքան քիչ են ավելորդ գործընթացները, այնքան ավելի քիչ ջանք են գործադրում հարկատուները** ենթադրյալ գնահատականը համար: Սա նշանակում է, որ Թումանյան համայնքում դեռևս անելիքներ կան տեղական հարկային օրենսդրության վերաբերյալ հանրության տեղեկացվածության, ժամանակին ծանուցման, վճարման ենթակա հարկերի հիմնավորման, վճարման եղանակների բազմաօգտակարանացման, բողոքների վերաբերյալ տեղեկատվության հրապարակայնության ապահովման առումով:

Թումանյան համայնքում ապահովվում է **գանձվող հարկերի վերաբերյալ վճարման պահանջագրում ամբողջական տեղեկատվության ներկայացումը** (հարկատու, հարկման բազան, արտոնությունները, հարկային դրույքաչափը, վճարման ենթակա գումարը, վճարման վերջնաժամկետը, վճարման եղանակները, չվճարման կամ ուշացման հետևանքները), որի մասին է վկայում համապատասխան ենթադրյալի՝ առավելագույն 10 միավոր գնահատականը (ընդհանուր միջինը կազմել է 9 միավոր):

Նմանատիպ իրավիճակ է նաև տեղական հարկերի վճարման տարբեր եղանակների հասանելիության և կիրառման դեպքում, այսպիսով **Վճարման պարզ համակարգերը** ենթադրորտի գնահատականը 9 միավոր է, սակայն Թումանյան համայնքը միայն 4-րդն է, իսկ ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 9.4 միավոր:

Ի հակադրություն նախորդ երկու արդյունքների, **Բողոքների ներկայացման գործընթացները պետք է հասկանալի լինեն** ենթադրորտի գնահատականը կազմել է ընդամենը 1 միավոր, քանի որ այս ենթադրորտի գործընթացները դեռևս կանոնակարգված չեն: Ընդհանուր միջինը կազմել է 5.2 միավոր, լավագույն արդյունքը գրանցել է Աշտարակ համայնքը, իսկ Թումանյանի արդյունքը նվազագույնն է (Գծապատկեր 3.):

**Գծապատկեր 3. Բողոքների ներկայացման գործընթացները պետք է հասկանալի լինեն**



Չարկային համակարգի աուդիտ բաժնում 2 միավոր է գնահատվել **Չարկահավաքման ծախսերի և տեղական եկամուտների համեմատություն** ենթադրորտը և 2.7 միավոր՝ **Չարկատուների և գանձված հարկերի նույնականացում** ենթադրորտը, քանի որ այս ուղղությամբ որևէ նշանակալի հետազոտություն կամ վերլուծություն առայժմ չի կատարվել:

**ՎՃԱՐՆԵՐ, ՏՈՒՐՔԵՐ և ԱՅԼ ԵԿԱՄՈՒՏՆԵՐ**

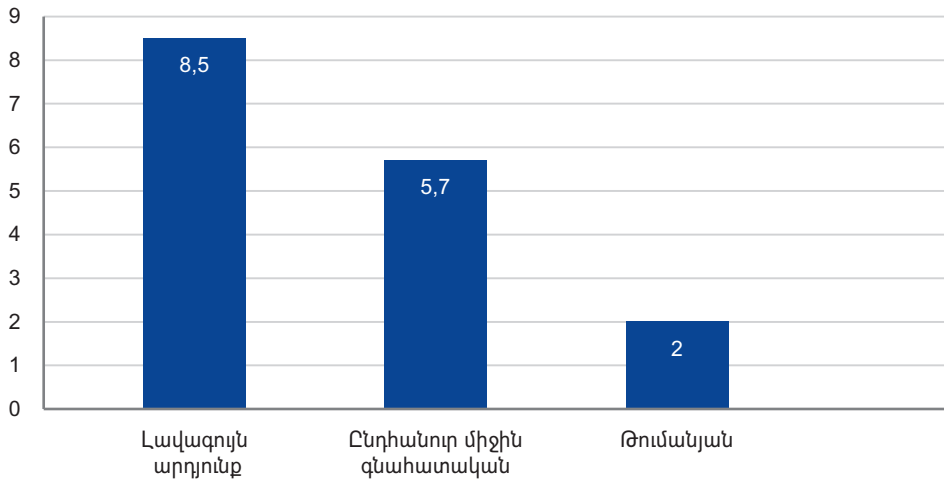
**Սպառողներից գանձվող վճարները պետք է ընդհանուր առմամբ համապատասխանեն կատարվող ծախսերին** ոլորտի 2.3 միավոր գնահատականը վկայում է այն մասին, որ համայնքում դեռևս շատ թույլ է ապահովվում կապը ծառայությունների արժեքի հաշվարկման և դրանց վրա կատարվող ընթացիկ և կապիտալ ծախսերի միջև, սպառողներից գանձվող վճարները չեն համադրվում ֆիքսված և փոփոխվող ծախսերի հետ, սպառողներից գանձվող վճարների աճը չի արտացոլում ծառայությունների մատուցման արժեքի հիմնական գործոնները (օրինակ՝ կապիտալ աշխատանքի վարձատրություն, էլ.էներգիա):

**Սպառողներից գանձվող վճարները չպետք է հանգեցնեն ծառայությունների նկատմամբ պահանջարկի չափազանց անկման** ոլորտի գնահատականը 2 միավոր է, սակայն նվազագույն արդյունքը չէ, ընդհանուր միջինը կազմել է 3 միավոր: Ինչը նշանակում է, որ համայնքում տեղական քաղաքականության գերակայությունները շատ թույլ են արտացոլում վճարների, վճարումներից ազատման և սուբսիդիաների միջինում, բացի այդ, թույլ է նաև կապը գնագոյացման մեթոդների և տեղական քաղաքականության նպատակների միջև:

Թումանյան համայնքը միևնույն՝ 2 միավոր գնահատականն է ստացել նաև **Չիմնական կարևոր ծառայությունները պետք է հասանելի լինեն սոցիալապես անապահով խմբերի համար** ոլորտում, մինչդեռ ընդհանուր միջինը կազմել է 5.7 միավոր (Գծապատկեր 4.):



**Գծապատկեր 4. Հիմնական կարևոր ծառայությունները պետք է հասանելի լինեն սոցիալապես անապահով խմբերի համար**



Այս գնահատականը ձևավորվել է հետևյալ ցուցանիշների հիման վրա.

- Սուբսիդավորման քաղաքականությունը արտացոլում է սոցիալական քաղաքականության նպատակները,
- Ծառայությունների սպառողների համար առկա են սուբսիդիաներ, որոնք տրվում են տեղական բյուջեի հաշվին:

Այնպես որ, տեղական բյուջեից սուբսիդավորման քաղաքականությունը պետք է հասնի օպտիմալ փոխզիջման հետևյալ կարևոր սկզբունքների միջև.

1. Մատուցվող ծառայությունների առավելագույն արդյունավետություն,
2. Վճարները չպետք է չափազանց նվազեցնեն ծառայությունների նկատմամբ պահանջարկը,
3. Պետք է պահպանել կարևոր ծառայությունների մատչելիությունը խոցելի խմբերի համար:

Օրինակ, համայնքը կարող է ծառայությունների սակագները առավելագույնի հասցնել մինչև այն կետը, որտեղ պահանջարկը ծառայությունների նկատմամբ կարող է կրճատվել: Այս դեպքում, անապահով խմբերին կարելի է տրամադրել լրացուցիչ ընտանեկան նպաստներ, որոնք հնարավորություն կընձեռնեն փոխհատուցել ծառայությունների սակագների բարձրացման հետ կապված հնարավոր հավելյալ ծախսերը:

Ի հակադրություն նախորդ ցածր գնահատականների, համայնքը առավելագույն` 10 միավոր է ստացել **„Լրացուցիչ եկամուտները պետք է ուղվեն կապիտալ ծախսերի ֆինանսավորման համար»** ոլորտում (ընդհանուր միջինը կազմել է 9.8 միավոր): Սա նշանակում է, որ Թումանյան համայնքում չնախատեսված եկամուտները տեղական բյուջեում ներկայացվում են առանձին տողով, իսկ կապիտալ եկամուտները (հողի, գույքի վաճառքից ստացված) օգտագործվում են միայն կապիտալ ծախսեր կատարելու նպատակով:

**ԿԱՊԻՏԱԼ ԲՅՈՒՋԵԻ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՈՒՄ**

Կապիտալ բյուջեի ֆինանսավորում բաժնում 8.3-ական միավոր են գնահատվել **„Տեղական կապիտալ ներդրումների արդյունավետ կառավարում»** և **„Կապիտալ ծախսերը ֆինանսավորվում են տեղական եկամուտների տարբեր աղբյուրներից»** ոլորտները, քանի որ համապատասխան ցուցանիշների մեծ մասը համապատասխանում է ազգային օրենսդրության պահանջներին:

**ՏԻՄ-Ի ՍԵՓԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ**

**„Ակտիվների կառավարման կանոնները թափանցիկ են»** ոլորտի գնահատականը կազմում է 9 միավոր, որը բարձր է ընդհանուր միջինից` 8.2: Սա նշանակում է, որ հստակ բաշխված են համայնքին պատկանող ակտիվների վաճառքի, օգտագործման վերաբերյալ որոշումների ընդունման լիազորությունները, իսկ համայնքին պատկանող ակտիվների կառավարման կազմակերպման նկատմամբ ՏԻՄ-երի կողմից իրականացվում է արդյունավետ վերահսկողություն:

**„Համայնքային ընկերությունների վերաբերյալ ակտերը ապահովում են դրանց երկարաժամկետ ֆինանսական կայունությունը»** ոլորտի գնահատականը (4.3 միավոր) ցածր է ընդհանուր միջին գնահատականից` 4.6: Նախ և առաջ այն պատճառով, որ ծառայությունների մատուցման պայմանագրերը համայնքային ընկերությունների հետ կնքվում են հիմնականում տարեկան կտրվածքով: Դրանք պետք է ստորագրվեն միջնաժամկետ հեռանկարով:

Մյուս խնդիրն այն է, որ համայնքի կողմից տրված փոխհատուցումը ծածկում է հիմնականում գործառնական ծախսերը` հնարավորություն չտալով ընկերություններին ողջամիտ շահույթ ստանալ, ինչը շատ կարևոր է նրանց զարգացման համար:

**ԽԵԼԱՄԻՏ ՀԱՐԿԱՅԻՆ և ԲՅՈՒՋԵՏԱՅԻՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ**

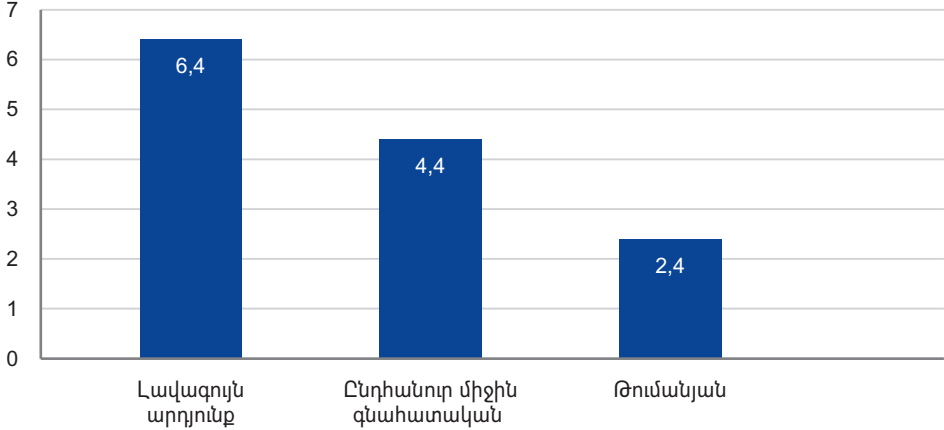
**Քաղաքային բյուջեի ընդհանուր ֆինանսական կառուցվածքը** ենթադրյալ գնահատականը Թումանյան համայնքում կազմել է ընդամենը 3.3 միավոր (ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 5 միավոր, իսկ լավագույն արդյունքը գրանցել է Աշտարակ համայնքը): Սա նշանակում է, որ չկա հստակ փոխկապակցություն տեղական քաղաքականության, ռազմավարությունների և բյուջետային հոդվածների միջև, բյուջեն չի բխում մշակված միջնաժամկետ քաղաքականություններից կամ այդպիսիք ընդհանրապես չկան, բյուջեի ընդհանուր առավելագույն ծավալի փոփոխությունը ոչ միշտ է համապատասխանում մակրոտնտեսական և տեղական քաղաքականության նպատակներին:

Ընդամենը 2 միավոր է **Քաղաքային ծրագրերը** ենթադրյալ գնահատականը (ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 2.8 միավոր): Համայնքում դեռևս քաղաքային ծրագրերը ունեն ձևական բնույթ և բյուջեն չի բխում այդ ծրագրերից: Սա ընդհանրական խնդիր է բոլոր համայնքների պարագայում: Հետևաբար, Հայաստանում տեղական ֆինանսների կառավարման բարեփոխման առաջնահերթություններից մեկը կլինի քաղաքային բյուջեի պլանավորման ներդրումը և դրա ներառումը համայնքի բյուջետային գործընթացում: Այս բարեփոխումը պետք է նախաձեռնվի և ակտիվորեն իրականացվի ՀՀ Ֆինանսների և ՀՀ Տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարությունների կողմից:

Թումանյան համայնքում **Բյուջետային ռազմավարության քննարկումը** ենթադրյալ գնահատականը կազմում է ընդամենը 1 միավոր (ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 3 միավոր, իսկ լավագույն արդյունքը գրանցել է Դիլիջան համայնքը): Այնպես որ, բյուջետային գործընթացում առաջին քայլը պետք է լինի այժմեական բյուջետային նպատակների և հարկաբյուջետային քաղաքականության քննարկումը և հաստատումը:

Բյուջետային պլանավորման մեթոդներն ու հնարավորությունները ևս զարգացած չեն: **Բյուջեի նախապատրաստման գործընթացի տեխնիկական հնարավորությունները** ենթադրյալ գնահատականը կազմել է ընդամենը 2.4 միավոր (ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 4.4 միավոր, տե՛ս Գծապատկեր 5.), իսկ **Վերլուծական տվյալներն ապահովում են բյուջեի թափանցիկությունը** ենթադրյալ գնահատականը՝ 2, մինչդեռ ընդհանուր միջին գնահատականը կազմել է 4.9 միավոր, իսկ լավագույն արդյունքը գրանցել է Դիլիջան համայնքը:

**Գծապատկեր 5. Բյուջեի նախապատրաստման գործընթացի տեխնիկական հնարավորությունները**



Այսինքն, համայնքը դեռևս լուրջ անելիքներ ունի հետևյալ ցուցանիշները բարելավելու ուղղությամբ.

- Բյուջեի պատրաստմանը մասնակցում են տեղական մասնագետներ համապատասխան կարողություններով՝ ըստ տարբեր ուղղությունների,
- 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 հրապարակայնությունը:

Բացի այդ, համայնքում դեռևս լուրջ ուշադրություն չի դարձվում բյուջեի պլանավորման և որոշումների ընդունման համար ավելի շատ չափորոշիչների և խաչաձև հղումների օգտագործմանը, բյուջեի պլանավորման ժամանակ կարևորություն չի տրվում վերլուծական գործընթացներին:

Թումանյան համայնքը ստացել է միջին գնահատականներ բյուջետային պլանավորման գործընթացների համար: **Ընտրովի մարմինների, այլ մասնակիցների ներգրավվածությունը բյուջետային գործընթացում** աննշան է: Այլ կերպ ասած, մասնակցային բյուջետավորման գործընթացը թույլ է ինչպես Թումանյանում, այնպես էլ այլ պիլոտային համայնքներում: Մինչդեռ համայնքի անդամների, ընտրովի մարմինների և այլ ֆինանսական մասնագետների ակտիվ մասնակցությունը դարձնում են բյուջեն ավելի արժանահավատ և ընդգրկուն:

**Ընտրովի մարմինների կողմից բյուջեի քննարկման ժամանակահատվածը** ոլորտի գնահատականը կազմել է 6 միավոր: Սա նշանակում է, որ հիմնականում բյուջեի վերաբերյալ առաջարկների դիտարկման և ըմբռնման, ինչպես նաև քննարկում կազմակերպելու համար տրամադրվում է բավարար ժամանակ:

Թումանյան համայնքի **Բյուջեի վերաբերյալ փաստաթղթերի թափանցիկություն, հասանելիություն** ոլորտի գնահատականը ավելի ցածր է, քան բոլոր 5 պիլոտային համայնքների ընդհանուր միջին գնահատականը: Մատչելիությունը համայնքի բյուջետային փաստաթղթերում պետք է ավելանա՝ զանգվածային լրատվամիջոցների և այլ համապատասխան գործիքների ավելի ակտիվ օգտագործման միջոցով տեղական բյուջեի հրապարակայնությունը ավելացնելու նպատակով:

Չարկաբյուջետային քաղաքականության նպատակները բաժնում **Աջակցությունը սոցիալապես խոցելի խմբերին ծառայություններ մատուցող հասարակական կազմակերպություններին պետք է պահպանվի անզամ սահմանափակումների դեպքում** և **Այլ ՏԻՄ-երի հետ համագործակցություն** ոլորտները գնահատվել են 0 միավոր: Այսպիսով, առաջին հերթին հարկավոր է բարձրացնել հասարակական կազմակերպությունների հետ համագործակցության մակարդակը և սկսել համագործակցել այլ տեղական իշխանությունների հետ՝ համայնքի կառավարման արդյունավետության աստիճանի բարձրացման նպատակով:

Գործնականում այստեղ ընդունված և հաստատված չեն **Ծախսերի կրճատման ռազմավարություններ**: Ծախսերի կրճատումը հստակ քաղաքականության թիրախ չէ, սակայն դիտարկվում է անուղղակիորեն: Յետևաբար արժե ընդունել ծախսերի կրճատման ռազմավարությունը միջնաժամկետ հեռանկարով համայնքային ծրագրերի իրականացման համար:

Ընդամենը 1.8 միավոր է՝ **Վարչական և մասնագիտական ռեսուրսների համատեղ օգտագործում** ոլորտի գնահատականը: Սա նշանակում է, որ համայնքը պետք է քայլեր ձեռնարկի դեպի միջհամայնքային համագործակցությունը՝ հիմնական ծառայությունների մատուցման և սպասարկման որակի բարձրացման նպատակով, կիրառի ապրանքների և ծառայությունների ձեռքբերման էլեկտրոնային համակարգ:

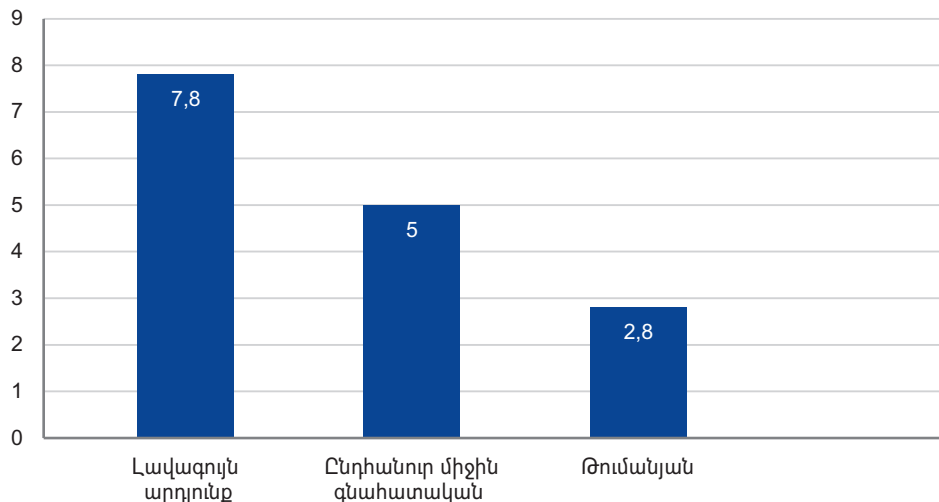
## ԲՅՈՒՋԵԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ և ՓՈՓՈԽՄԱՆ ՉԱՏՈՒԿ ԿԱՆՈՆՆԵՐ

Բյուջեի իրականացման և փոփոխման հատուկ կանոններ բաժնում Թումանյան համայնքը պետք է ուշադրություն դարձնի **Ամփոփիչ և ֆինանսական հաշվետվությունների վերաբերյալ անկախ եզրակացություն** ոլորտին՝ 0 միավոր արդյունքը բարելավելու նպատակով:

Նաև կարևոր է ավարտին հասցնել կանոնավոր աուդիտի և բյուջեի կատարման գնահատման գործընթացը՝ ստեղծելով տեղական վերահսկողության շրջանակ, իրականացնելով մոնիտորինգ և ներկայացնելով հաշվետվություն, որը դեռևս լիովին ձևավորված չէ:

Մեկ այլ խնդիր է **բյուջեի հաճախակի փոփոխումը տարվա կտրվածքով**: Թեև Թումանյան համայնքը չի գրանցել նվազագույն արդյունքը, սակայն այն ցածր գնահատականներից մեկն է (Գծապատկեր 6): Այսպիսով, բյուջետային պլանավորման բարելավումը և բյուջեի կարգապահության բարձրացումը դրական ազդեցություն կունենան բյուջեի արժանահավատության վրա:

### Գծապատկեր 6. Բյուջեի փոփոխումը տարվա կտրվածքով սահմանափակված է



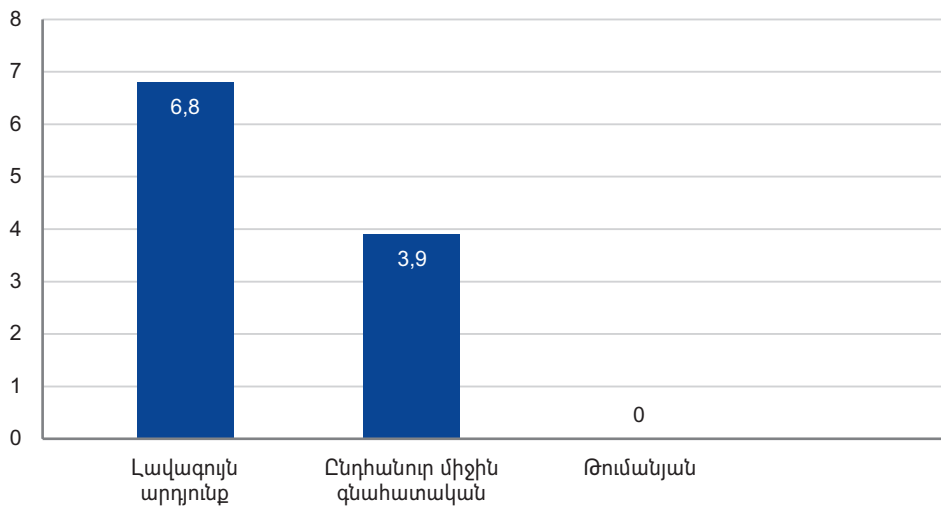
**Տեղական ծառայությունների կառավարումը պետք է արդյունավետորեն իրականացվի** ոլորտի գնահատականը կազմել է 2.3 միավոր: Այսպիսով, հարկավոր է կանոնավոր կերպով գնահատել համայնքային ծառայությունների մատուցման արդյունքները, մեկ միավոր ծառայության արժեքը, ինչպես նաև ծառայության արդյունավետությունը պետք է հանդիսանա սպասարկող կազմակերպության գործունեության և դրա կառավարման հիմնական ցուցանիշ:

Թումանյան համայնքում **ՏԻՄ-երի և ենթակա կազմակերպությունների հարաբերությունները կարգավորվում են թափանցիկ համաձայնագրերի միջոցով** (գնահատականը կազմել է 9.5, մինչդեռ ընդհանուր միջինը 8.8 միավոր է): Մինևույն ժամանակ պետք է նշել, որ ծառայությունների մատուցման վերաբերյալ ՏԻՄ-ի կողմից կնքված պայմանագրերը չեն ներառում ակտիվների կառավարում և չունեն ազդեցություն սոցիալական հիմնախնդիրների վրա:

## ՀԱՏՈՒԿ ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ

Որոշակի խնդիրներ առկա են նաև հատուկ վերահսկողության հետ կապված: Համայնքը էական ուշադրություն չի դարձնում ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին **աուդիտի իրականացման դերին ու շրջանակներին** (Գծապատկեր 7.), մինչդեռ պատշաճ աուդիտ ռազմավարությունը օգնում է բարձրացնել բյուջետային գործընթացի արդյունավետությունը: Այնպես որ, առաջիկա տարվա ընթացքում առնվազն ներքին աուդիտի գործառնություն ձևավորումը չափազանց կարևոր է համայնքի համար:

### Գծապատկեր 7. Ներքին աուդիտի իրականացման դերն ու շրջանակները



Թումանյան համայնքը ստացել է 0 միավոր **Հատուկ ուշադրություն է դարձվում մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության նախագծերին** ոլորտի համար, ընդհանուր միջինը կազմել է ընդամենը 2.2 միավոր, մինչդեռ լավագույն արդյունքն է՝ 7: Կարևոր է նշել, որ մասնավոր և պետական հատվածների համագործակցությունը հանդիսանում է հանրային ծառայությունների ենթակառուցվածքի ֆինանսավորման հնարավոր աղբյուր և տվյալ պարագայում ռեսուրսների խնայման միջոց: Այնուամենայնիվ, անհրաժեշտ է ցուցաբերել պատասխանատու մոտեցում՝ հետազայում լրացուցիչ ծախսերից և բարձր ռիսկից խուսափելու նպատակով: Պատշաճ քննարկումը թույլ է տալիս որոշել մասնավոր և պետական հատվածների համագործակցության նախագծերի ֆինանսավորման օգտագործման ներուժը և երաշխիքները:

3.5 միավորը արտացոլում է այն հանգամանքը, որ հարկավոր է ձևավորել **ֆինանսական խնդիրների առաջացման դեպքում իրականացվելիք գործողությունների համակարգ**: Պետք է նշել այն անձին, որը պատասխանատու է իրավիճակի շտկման համար կամ ում անհրաժեշտ է հայտնել առաջացող բարդությունների նախանշանների մասին (հարկ եղած դեպքում ձևավորել նոր հաստիք), խնդրահարույց իրավիճակի վերլուծության և լուծումներ գտնելու վերաբերյալ կանոնները և պարտականությունները, ինչպես նաև ընդունել հիմնարար որոշումներ:

# ԱՌԱՋԱՐԿՆԵՐ

Ամփոփելով վերը նշվածը՝ մենք կցանկանայինք հրավիրել Թումանյան համայնքի առաջնորդների ուշադրությունը տեղական ֆինանսների կառավարման հետևյալ կենսական և գերակա ոլորտների վրա.

- Բարձրացնել բյուջետային գործընթացի թափանցիկությունը և հանրային ներգրավվածությունը: Մասնակցային բյուջետավորումը ոչ միայն ժողովրդավարական կառավարման կարևոր մասն է կազմում, այլև դարձնում է տեղական բյուջեները ավելի վստահելի ու ամբողջական,
- Ներդնել տեղական անձնակազմի կարողությունների զարգացման կարիքների գնահատման մեթոդաբանություն և հաստատել միջնաժամկետ ուսումնական ծրագիր՝ առաջին հերթին ֆինանսական և հարկաբյուջետային անձնակազմի համար,
- Կանխել հարկերից խուսափումը՝ պարզեցնելով հարկային վարչարարությունը, ծանուցելով հարկ վճարողներին և սկսելով դատավարություններ ոչ կարգապահ հարկ վճարողների դեմ,
- Ստեղծել ներքին աուդիտի և հատուկ վերահսկողության արդյունավետ համակարգ, քանի որ հնարավոր չէ համայնքային մակարդակում ներդնել ծրագրային բյուջետավորման սկզբունքներ՝ առանց ներքին աուդիտի պատշաճ աշխատանքի: Հատուկ ուշադրություն է պետք դարձնել այս ոլորտի վերապատրաստման ծրագրերին:
- Սահմանել արտաքին աուդիտի գործառույթը, որը լիովին բացակայում է Թումանյան համայնքում: Բյուջեի կատարման հաշվետվությունների վերաբերյալ անկախ կարծիքը ունի էական նշանակություն՝ փաստում է համայնքային ղեկավարներին և հանրությանը բյուջետային հաշվետվությունների արժանահավատության և ընդհանուր առմամբ բյուջեի գործընթացի հիմնական խոչընդոտների վերաբերյալ,
- Ամրապնդել համայնքի միջնաժամկետ զարգացման ռազմավարության և բյուջեի կապը՝ սկսելով առանցքային հարցերի շուրջ բյուջեի քննարկումներ,
- Նպաստել այլ համայնքների հետ համագործակցությանը և աջակցել փոխշահավետ բիզնես նախագծերին, մասնավորապես՝ մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության նախագծերին:

## ՀԱՎԵԼՎԱԾ

Բաժին և ոլորտ	Թումանյան	Միջին
<b>ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ</b>		
<b>I. ՏԵՂԱԿԱՆ ՀԱՐԿԱԲՅՈՒՋԵՏԱՅԻՆ ԶԱՐԱՋԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐ</b>		
<b>1. Տեղական հարկային քաղաքականության մշակում</b>		
1.1. Տեղական եկամուտների քաղաքականությունը պետք է հաստատվի ընտրովի մարմինների կողմից	9.7	5.7
1.2. Տեղական եկամուտների քաղաքականության ազդեցության գնահատումը պետք է հրապարակային լինի	6.7	6.5
<b>2. Թափանցիկություն և հանրության ներգրավվածություն</b>		
2.1. Բյուջեի և ֆինանսների վերաբերյալ քննարկումները պետք է կազմակերպվեն բաց ժողովների եղանակով	2.8	4.8
<b>3. ՏՏ կիրառումը</b>		
3.1 Կառավարման արդյունավետությունը պետք է բարձրանա հետևյալ ոլորտներում ՏՏ-ի կիրառման միջոցով. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Տեղեկատվության մշակում,</li> <li>• Որոշումների ընդունում,</li> <li>• Որոշումների իրականացում,</li> <li>• Այլ համակարգերի (տեղական կամ կենտրոնական) հետ կապի ապահովում,</li> <li>• Էլեկտրոնային վճարումների կիրառում:</li> </ul>	5.9	6.5
<b>4. Տեղական անձնակազմի ներուժի զարգացում</b>		
4.1. Անձնակազմին անհրաժեշտ են տարբեր տեսակի վերապատրաստումներ	3.8	3.6
4.2. Պետք է ստեղծվեն համակարգեր, որոնք կնդայնեն պրոֆեսիոնալիզմը ֆինանսական և հարկաբյուջետային հարցերում	5	6.2
4.3. Պետք է ստեղծվեն էթիկայի ստանդարտների խստացման համակարգեր ֆինանսական և հարկաբյուջետային ոլորտի աշխատակիցների համար	7	5.2
<b>II. ՏԵՂԱԿԱՆ ՀԱՐԿԱՅԱՎՈՒՄ</b>		
<b>5. Տեղական հարկային քաղաքականության մշակում</b>		
5.1 Տեղական հարկահավաքումը պետք է հիմնված լինի արդարության սկզբունքի վրա (վճարունակություն)	6.3	4.5
5.2. Տեղական հարկերը պետք է ապահովեն համայնքի բյուջեի զգալի մասը	6.3	4.4
<b>6. Հարկային քաղաքականություն</b>		
6.1. Տեղական հարկերը պետք է հիմնված լինեն կայուն հարկման բազայի վրա	7.3	7.2
6.2. Հարկերի վճարումից խուսափումը պետք է կանխարգելվի	3.8	4.3
6.3. Հարկահավաքման կանոնակարգման որակը պետք է բարելավվի	1.3	3.9

Բաժին և ոլորտ	Թումանյան	Միջին
6.4. Հարկման բազայի վերաբերյալ տեղեկատվությունը պետք է թարմացվի և հասանելի լինի համապատասխան աղբյուրներում	6.7	7.1
6.5. Պետք է պահուստներ ձևավորել՝ հնարավոր դատական գործընթացների համար	0	3.6
<b>7. Տեղեկատվություն և հրապարակայնություն</b>		
7.1. Տեղական հարկերի և հարկահավաքման վերաբերյալ տեղեկատվությունը և պարզաբանումները պետք է հասանելի լինեն հանրությանը	5	5.8
7.2. Տեղական հարկային եկամուտներից կատարված ծախսերի վերաբերյալ հանրությանը տրվող տեղեկատվությունը պետք է լինի հասկանալի և ամբողջական	5.7	6.3
<b>8. Հարկային վարչարարություն</b>		
8.1. Հարկատուների գրանցումը և հարկերի ժամանակին գանձումը պետք է ապահովեն կայուն դրամական հոսքեր	7.3	7.9
8.2. Հարկային վարչարարությունը պետք է պարզ լինի. որքան քիչ են ավելորդ գործընթացները, այնքան ավելի քիչ ջանք են գործադրում հարկատուները	3.6	5.4
8.3. Վճարման պահանջագրում պետք է ներկայացվի ամբողջական տեղեկատվություն գանձվող հարկերի վերաբերյալ	10	9.0
8.4. Վճարման պարզ համակարգեր	9	9.4
8.5. Բողոքների ներկայացման գործընթացները պետք է հասկանալի լինեն	1	5.2
<b>9. Հարկային համակարգի աուդիտ</b>		
9.1. Հարկահավաքման ծախսերի և տեղական հարկային եկամուտների համեմատություն	2	3.8
9.2. Հարկատուների և գանձված հարկերի նույնականացում	2.7	5.5
<b>III. ՎՃԱՐՆԵՐ, ՏՈՒՐՔԵՐ և ԱՅԼ ԵԿԱՄՈՒՏՆԵՐ</b>		
10.1 Սպառողներից գանձվող վճարները պետք է ընդհանուր առմամբ համապատասխանեն կատարվող ծախսերին	2.3	2.3
10.2. Սպառողներից գանձվող վճարները չպետք է հանգեցնեն ծառայությունների նկատմամբ պահանջարկի չափազանց մեծ անկման	2	3.0
10.3. Հիմնական կարևոր ծառայությունները պետք է հասանելի լինեն սոցիալապես անապահով խմբերի համար	2	5.7
10.4. Լրացուցիչ եկամուտները պետք է ուղղվեն կապիտալ ծախսերի ֆինանսավորման համար	10	9.8
<b>IV. ԿԱՊԻՏԱԼ ԲՅՈՒՋԵՒ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՈՒՄ</b>		
11.1 Տեղական կապիտալ ներդրումների արդյունավետ կառավարում	8.3	9.3
11.2. Կապիտալ ծախսերը ֆինանսավորվում են տեղական եկամուտների տարբեր աղբյուրներից	8.3	8.1
<b>V. ՏԻՄ-Ի ՍԵՓԱՎԱՆՈՒԹՅՈՒՆ</b>		
12.1. Ակտիվների կառավարման կանոնները թափանցիկ են	9	8.2
12.2. Համայնքային ընկերությունների վերաբերյալ ակտերը ապահովում են դրանց երկարաժամկետ ֆինանսական կայունությունը	4.3	4.6
<b>ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՈՒՂԵՆԻՇՆԵՐ</b>		
<b>I. ԽԵԼԱՄԻՏ ՀԱՐԿԱՅԻՆ և ԲՅՈՒՋԵՏԱՅԻՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ</b>		
<b>1.Հարկաբյուջետային քաղաքականության մշակում</b>		
1.1 Բազմամյա բյուջեի ընդհանուր ֆինանսական կառուցվածքը	3.3	5.0
1.2. Բազմամյա բյուջեի ծրագրեր	2	2.8
1.3. Բյուջետային ռազմավարության քննարկում	1	3.0
<b>2.Բյուջետային պլանավորման մեթոդներն ու հնարավորությունները</b>		
2.1.Բյուջեի նախապատրաստման գործընթացի տեխնիկական հնարավորությունները	2.4	4.4
2.2. Վերլուծական տվյալները ապահովում են բյուջեի թափանցիկությունը	2	4.9
<b>3.Բյուջետային պլանավորման գործընթացներ</b>		
3.1.Ընտրովի մարմինների ներգրավվածություն	4.5	3.9
3.2.Խոշոր ներդրումային նախագծերի կամ այլ նշանակալի ծրագրերի առանձին քննարկում և հաստատում	7	6.6
3.3. Այլ մասնակիցների ներգրավումը բարձրացնում է պատասխանատվության աստիճանը	3.7	4.9
3.4. Ընտրովի մարմինների կողմից բյուջեի քննարկման ժամանակահատվածը	6	6.2
3.5. Բյուջեի վերաբերյալ փաստաթղթերի թափանցիկություն, հասանելիություն	6	6.6
<b>4.Հարկաբյուջետային քաղաքականության նպատակները</b>		
4.1. Ընդունված են և գործում են ծախսերի կրճատման ռազմավարություններ	1.5	3.8
4.2. Աջակցությունը սոցիալապես խոցելի խմբերին ծառայություններ մատուցող հասարակական կազմակերպություններին պետք է պահպանվի անգամ սահմանափակումների դեպքում	0	1.3
4.3. Այլ ՏԻՄ-երի հետ համագործակցություն	0	1.9
4.4. Վարչական և մասնագիտական ռեսուրսների համատեղ օգտագործում	1.8	2.2

Բաժին և ոլորտ	Թումանյան	Միջին
<b>II. ԲՅՈՒՋԵԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ և ՓՈՓՈԽՄԱՆ ՀԱՏՈՒԿ ԿԱՆՈՆՆԵՐ</b>		
5.1. Կանոնավոր կերպով անցկացվող գնահատումները թույլ են տալիս վերահսկել բյուջեի իրականացումը	6.5	6.2
5.2. Ստեղծված է վերահսկողության, դիտարկման և հաշվետվողականության տեղական համակարգ՝ բյուջեի իրականացման աուդիտի կազմակերպման նպատակով	7.7	7.1
5.3. Ամփոփիչ և ֆինանսական հաշվետվությունների վերաբերյալ անկախ եզրակացություն	0	1.6
5.4. Բյուջեի փոփոխումը տարվա կտրվածքով սահմանափակված է	2.8	5.0
5.5. ՏԻՄ-երի և ենթակա կազմակերպությունների հարաբերությունները կարգավորվում են թափանցիկ համաձայնագրերի միջոցով	9.5	8.8
5.6. Ծառայությունների մատուցման վերաբերյալ ՏԻՄ-ի կողմից կնքված պայմանագրերը ներառում են ակտիվների կառավարում և սոցիալական հիմնախնդիրներ բաժինները	3.3	5.4
5.7. Տեղական ծառայությունների կառավարումը պետք է արդյունավետորեն իրականացվի	2.3	2.7
<b>III. ՀԱՏՈՒԿ ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒԹՅՈՒՆ</b>		
6.1. Ներքին աուդիտի իրականացման դերն ու շրջանակները	0	3.9
6.2. Հատուկ ուշադրություն է դարձվում մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության նախագծերին	0	2.2
6.3. Ֆինանսական խնդիրների առաջացման դեպքում իրականացվելիք գործողություններ	3.5	3.9
Ընդհանուր միջին գնահատական	4.6	5.4

**,ՏՖՅՎ**  
**գործիքակազմե**  
**ծրագիր**  
**Հայաստանում**

**Authors:**

**ՀԱՍՄԻԿ ԲԱԲԱՅԱՆ**  
**ԼԱՌՆ ԲԱՐԽՈՒԴԱՐՅԱՆ**  
**ՎԱՀԱՆ ՄՈՎՍԻՍՅԱՆ**  
(հայկական  
փորձագիտական թիմ)

**ԳԱԲՈՐ ՊԵՏԵՐԻ**



# Տեղական ֆինանսների համեմատական վերլուծության գործիքակազմի պիլոտավորում Հայաստանում

ԵԶՐԱՓՈՎԿԻՉ ԶԵԿՈՒՅՑ

## 1. ՏՖՀՎ-Ի ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆ

Տեղական ֆինանսների համեմատական վերլուծության ստանդարտ գործիքակազմն ընդգրկում է ,Ֆինանսական ռեսուրսներ բաժնի 13 ոլորտ և 47 ենթաոլորտ և ,Ֆինանսական կառավարում բաժնի 6 ոլորտ և 34 ենթաոլորտ:

ՏՖՀՎ-ի վերանայման արդյունքում, ընդունված գործիքակազմն ընդգրկում է ,Ֆինանսական ռեսուրսներ բաժնի 12 ոլորտ և 31 ենթաոլորտ և ,Ֆինանսական կառավարում բաժնի 6 ոլորտ և 24 ենթաոլորտ:

ՏՖՀՎ-ի փոփոխության ընթացքում կատարվել են հետևյալ լրամշակումները.

- Տեղական բյուջեի եկամուտների մասնաբաժնի և հարկադրույքների չորս ենթաոլորտ և հարակից ցուցանիշները հանվել են ,Տեղական հարկային քաղաքականության մշակման մասին ոլորտից, քանի որ ներկայումս տեղական ինքնակառավարման մարմինները պատասխանատու չեն տեղական հարկերի մշակման և հաստատման համար:
- Մեկ ոլորտ` ,Հարկաբյուջետային որոշումների ժամկետները հանվել է, քանի որ մուտքերի և ծախսերի մասին որոշումները, բյուջետային ներկայիս օրենսդրության համաձայն, կայացվում են միաժամանակ: Օրենքն այդպիսին է և այն բարելավման տեղ այլևս չունի:
- Տեղական ինքնակառավարման մարմինների անունից փոխառության գործունեությանը վերաբերող երեք ենթաոլորտ հանվել է, Կապիտալ ներդրումների բյուջեի ֆինանսավորման ոլորտից, քանի որ չկա տեղական բյուջեի պակասուրդը ֆինանսավորելու համար տարբեր աղբյուրներից փոխառու միջոցներ ստանալու պրակտիկա:
- ,Տեղական ինքնակառավարման մարմինների կողմից ռազմավարական գույքի վերահսկողության ենթաոլորտը հանվել է ,Տեղական գույք ոլորտից, քանի որ բնական մենաշնորհները կառավարող սպասարկման կազմակերպություններն այլևս չեն վերահսկվում տեղական ինքնակառավարման մարմինների կողմից:
- ,Կատարողականի մասով բացատրություններ ենթաոլորտը հանվել է, քանի որ այն հիմնականում վերաբերում է ծրագրային բյուջետավորման մեթոդաբանությանը, որը դեռ հաստատված չէ համայնքային մակարդակում:
- ,Ռիսկերի կառավարման ֆինանսական պահուստներին ենթաոլորտը նույնպես հանվել է ,Բյուջետավորման մեթոդներ և կարողություններն ոլորտից, քանի որ այն դեռևս չի իրականացվել տեղական մակարդակով, և որովհետև ողջամիտ ֆինանսական համակարգի և ռիսկերի կառավարման շրջանակ ձևավորելը կպահանջի կարողությունների հսկայածավալ զարգացում և կտևի երկար տարիներ:
- ,Բյուջետային առաջարկի վերաբերյալ անկախ կարծիքը հանվել է, քանի որ համայնքներից ոչ մեկը չի կիրառում այն իր բյուջետային գործընթացում:

## 2. ՅՈՒՐԱՅՐԱԾ ԴԱՍԵՐԸ

Տեղական ինքնակառավարման մարմիններն անկեղծորեն և բավականին թափանցիկ ներկայացրեցին իրենց խնդիրները և չափազանց ակտիվ մասնակցեցին գնահատման ողջ գործընթացում` ցուցաբերելով բավականին անկողմնակալ դիրքորոշում:

Համայնքային իշխանությունների շրջանում կա ՏՖՀՎ-ի` որպես տեղական ֆինանսների կառավարումը բարելավելու արդյունավետ գործիքի կարևորության ակնհայտ ըմբռնում:

Համայնքային իշխանությունները հստակորեն ցուցաբերել են իրենց շահագրգռվածությունն ու սեփականության մոտեցումը ՏՖՀՎ գործիքակազմի նկատմամբ` որպես տեղական ֆինանսների կառավարումը բարելավելու կարևոր գործիք:

Ծրագրի իրականացման ողջ ընթացքում տեղական երեք փորձագետներն աշխատել են հետևյալ **ծանրաբեռնվածությամբ`**

- Նյութերի և գրականության վերանայում` 4 օր,

2. ծրագրի իրականացման պլանավորման շուրջ նախնական քննարկումները և աշխատանքային հանդիպումները ՏԿԶԼ-ում և ՏՖՅՎ-ի փոփոխություն՝ 4 օր,
3. պիլոտային յուրաքանչյուր համայնքի գնահատում՝ մեկ օր,
4. գնահատման արդյունքների վերլուծություն, աշխատանքային հանդիպումներ, քննարկումներ և զեկույցների կազմում պիլոտային յուրաքանչյուր համայնքի մասին՝ չորս օր,
5. զեկույցների նախագծերի քննարկում, թարգմանություն և խմբագրում՝ երեք օր պիլոտային յուրաքանչյուր զեկույցի համար,
6. ամփոփիչ սեմինարի նախապատրաստում, PowerPoint ձևաչափով պրեզենտացիաների պատրաստում՝ 2 օր,
7. Եզրափակիչ զեկույցի պատրաստում՝ 2 օր:

Աշխատանքային այս ծանրաբեռնվածության մեջ ներառված են նաև ակտիվ քննարկումները և նամակագրությունը թիմի ղեկավարի և ծրագրի ղեկավարության հետ:

Ըստ այդմ, տեղական յուրաքանչյուր փորձագետ հինգ պիլոտային համայնքներ ներառող ողջ ծրագրի վրա միջինում ծախսել է մոտավորապես 52 օր:

Հինգ պիլոտային համայնքներում ՏՖՅՎ գործիքակազմի իրականացման արդյունքում սահմանվել են հետևյալ ընդհանուր խնդիրները՝

**1. Գործողությունների հատուկ հսկողություն և վերահսկողություն**

Համայնքներից շատերը բավարար ուշադրություն չեն դարձնում աուդիտի կարևորությանը: Մյուս կողմից՝ պատշաճ աուդիտի ռազմավարությունն օգնում է կենտրոնացնել ռեսուրսները: Ներքին աուդիտի կարևորությունը շեշտադրվել է միայն վերջին տարիներին՝ 2018 թվականին ծրագրային բյուջետավորման սկզբունքների և մեխանիզմների ներդրման կապակցությամբ: Օգտակար կլինի ուշադրություն դարձնել ոչ միայն ներքին, այլև արտաքին աուդիտին, ինչպես նաև ունենալ համապատասխան աշխատակազմ և համագործակցել աուդիտ իրականացնող կազմակերպությունների հետ:

**2. Եզրափակիչ զեկույցների մասին անկախ կարծիք**

Արտաքին աուդիտի մասին օրենսդրական կարգավորումները անբավարար են: Տեղական ինքնակառավարման համակարգը կարգավորող հիմնական օրենքով չի պահանջվում անկախ աուդիտ: Այնուամենայնիվ, նման պահանջ կա բյուջետային օրենսդրությամբ: Արդյունքում՝ համայնքները մեկնաբանում են օրենքը և կիրառում են դրա պահանջները՝ ելնելով նպատակահարմարությունից և ֆինանսական հնարավորություններից:

**3. Բյուջեի բազմամյա ծրագիր**

Համայնքները չունեն բյուջեի բազմամյա ծրագրեր, քանի որ նման ծրագրեր չեն պահանջվում օրենսդրությամբ: Առկա են միայն քառամյա ծրագրեր տեղական սոցիալական և տնտեսական զարգացման մասին, որոնք չեն կարող փոխարինել բյուջեի բազմամյա ծրագրերին: Բյուջեի բազմամյա ծրագրերը հավասարակշռված տարեկան բյուջեի նախապայմանն են, ուստի, խորհուրդ է տրվում համապատասխան օրենսդրական դրույթներ ընդունել և գործնականում կիրառել դրանք:

**4. Համագործակցությունը տեղական այլ իշխանությունների հետ**

Համայնքները պետք է ավելի շատ համագործակցեն՝ բարելավելու արդյունավետությունը և արդյունքայնությունը (թե՛ ուղղահայաց և թե՛ հորիզոնական) և գտնելու լուծումներ ընդհանուր խնդիրների համար:

**5. Դատավարական գործերի համար պետք է նախատեսվեն ռեզերվներ**

Ըստ էության՝ չկա նման գործելակերպ համայնքներից շատերում, սակայն չափազանց նախընտրելի է նախատեսել ռեզերվներ ապագայի համար:

**6. Ընդհանուր եկամուտներում տեղական հարկերից մուտքերի մասնաբաժինը** Տեղական հարկերը կազմում են ընդհանուր եկամուտների չափազանց փոքր բաժինը:

Նույնիսկ երբ հարկերը լրիվ են հավաքվում, տեղական հարկերը զգալի մաս չեն կազմում տեղական բյուջեում: Հարկային մուտքերը բավարար չեն իրականացնելու օրենքով սահմանված լիազորությունների նույնիսկ մի մասը: Ներկայումս համայնքային բյուջեների մեծ մասը դեռևս ձևավորվում է պետությունից ստացվող տրանսֆերտների շնորհիվ՝ մասնավորապես ֆինանսական համահարթեցման դրամաշնորհների ձևով:

Այս ոլորտներում փոփոխությունները պահանջում են համակարգային բարելավումներ, այսինքն՝ օրենսդրական և կարգավորիչ բարեփոխումներ:

**3. ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ**

ՏՖՅՎ գործիքակազմի իրականացման հիման վրա տեղական ինքնակառավարման մարմիններին ներկայացվում են հետևյալ առաջարկությունները՝ տեղական ֆինանսական կառավարումը բարելավելու նպատակով.

1. մեծացնել բյուջետային գործընթացներում թափանցիկությունը և հանրային մասնակցությունը՝ կազմակերպելով բյուջեի նախագծի հանրային քննարկումներ, հատկապես, երբ խոսքը գնում է խոշոր կապիտալ ներդրումային ծրագրերի մասին: Պետք է նաև ընդլայնել պրոֆեսիոնալ փորձագետների ներգրավվածությունը համայնքային կառավարման տարբեր ոլորտներում: Մասնակցային բյուջետավորումը ոչ միայն ժողովրդավարական կառավարման կարևոր մասն է, այլև առավել հասկանալի և վստահելի է դարձնում տեղական բյուջեները,

2. ներդնել ժամանակակից մեթոդաբանություններ տեղական համայնքների աշխատակիցների կարողությունների զարգացման կարիքները գնահատելու համար (եյնելով նաև ՏՖՀՎ գնահատման արդյունքներից) և հաստատել միջնաժամկետ վերապատրաստման ծրագիր, նախ և առաջ՝ ֆինանսական և հարկաբյուջետային հարցերով զբաղվող աշխատակիցների համար,
3. ապահովել հարկաբյուջետային տեղեկատվության թափանցիկությունը և մատչելիությունը բոլոր օգտագործողների համար,
4. ձեռնարկել միջոցներ կանխարգելելու համար հարկերից խուսափումը՝ ուղարկելով նաև գրավոր ծանուցումներ հարկատուներին իրենց հարկային պարտավորությունների և վճարումներ կատարելու վերջնաժամկետների մասին: Սկսել դատավարական գործընթաց հարկային ապառքներ և երկարաժամկետ հարկային պարտքեր ունեցող հարկ վճարողների դեմ,
5. ամրապնդել կապերը տեղական միջնաժամկետ զարգացման ռազմավարության և բյուջեի միջև՝ մեկնարկելով բյուջետային քննարկումներ հարկաբյուջետային քաղաքականության առանցքային հարցերի վերաբերյալ՝ միջնաժամկետ զարգացման ծրագրերին համահունչ,
6. բարելավել համագործակցությունը հասարակական կազմակերպությունների և տեղական այլ իշխանությունների հետ՝ համայնքային կառավարման արդյունավետությունն ու արդյունքայնությունը մեծացնելու համար,
7. քայլեր ձեռնարկել հիմնական ծառայությունների մատուցման հարցում միջհամայնքային համագործակցության ուղղությամբ, բարելավել մատուցվող ծառայությունների որակը և կիրառել ապրանքների և ծառայությունների գնումների էլեկտրոնային համակարգ,
8. աշխատանքները կենտրոնացնել տեղական ծառայությունների կառավարման արդյունավետության բարձրացման ուղղությամբ: Համայնքային ծառայությունների տրամադրման արդյունքները պետք է պարբերաբար գնահատվեն, ծառայությունների միավոր ծախսերը պետք է գնահատվեն, ինչպես նաև սպասարկման արդյունավետությունը պետք է կարևոր թիրախային ցուցանիշ հանդիսանա սպասարկող կազմակերպության և վերջինիս ղեկավարության համար,
9. ուշադրություն դարձնել թե՛ ներքին և թե՛ արտաքին աուդիտի համակարգին և դրա նշանակությանը: Պատշաճ աուդիտորական ռազմավարությունն օգնում է կենտրոնացնել ռեսուրսները և բարելավում է բյուջետային գործընթացների արդյունավետությունը: Աուդիտորական ռեսուրսների բացակայության դեպքում՝ առաջակվում է արդյունավետ համատեղել ներքին և արտաքին աուդիտը:  
Անհրաժեշտ է հատուկ վերապատրաստման դասընթացներ կազմակերպել ներքին աուդիտ իրականացնող աշխատակիցների համար:

#### **4. ՏՖՀՎ ԾՐԱԳԻՐԸ ՇԱՐՈՒՆԱԿԵԼՈՒՆ ՈՒՂՂՎԱԾ ԱՌԱՋԱՐԿՆԵՐ**

Մենք հույս ունենք, որ պիլոտային համայնքները կօգտագործեն ՏՖՀՎ գործիքակազմը կարողությունների զարգացման իրենց ծրագրերում և կբարձրացնեն տեղական ֆինանսական կառավարման արդյունավետությունն ապագայում:

Այնուամենայնիվ, ապահովելու համար, որ առաջիկա 1-2 տարիներին բոլոր տեղական ինքնակառավարման մարմինները սկսեն օգտագործել այս գործիքը, համապատասխան մարմինները կամ ՏԿՁԼ-ն պետք է այն պարտադիր դարձնեն բոլոր համայնքների համար: Սա կարելի է անել 2017 թվականին, այն բանից հետո, երբ առնվազն 15 պիլոտային համայնքներ կանցնեն գնահատում: 2017 թվականին որոշ նախապատրաստական աշխատանքներ պետք է տարվեն նաև այլ համայնքներում կազմակերպական հարցերի ուղղությամբ, որտեղ 2018 թվականին կմեկնարկի ՏՖՀՎ գնահատման համակարգը:

2017 թվականին անհրաժեշտ է վերապատրաստել ՏՖՀՎ գծով առնվազն 10 փորձագետ՝ մեկ հոգի յուրաքանչյուր շրջանում (մարզում)՝ օժանդակելու համայնքներին ներդնել ՏՖՀՎ գնահատման համակարգը, ամփոփելու արդյունքները և համապատասխանաբար փոփոխելու տեղական ֆինանսական կառավարումը: Փորձագետներին մյուս խումբը պետք է աշխատի Երևանում ՏԿՁԼ-ի և շրջանային իշխանությունների հետ համագործակցության պայմաններում՝ Հայաստանում ՏՖՀՎ-ն ներդնելու ուղղությամբ (աշխատանքները պետք է ներառեն այցելություններ համայնքներ, աշխատաժողովների և սեմինարների կազմակերպում շրջաններում, և այլն):

Հայաստանի համայնքների ֆինանսիստերի միավորումը (ՀՖՍ) կարող է հանդես գալ որպես հիմնական գործընկեր Հայաստանի Հանրապետությունում ՏՖՀՎ գործիքակազմի ներդրման հարցում:

ՀՖՍ-ն կամ/և ՏԿՁԼ-ն կարող են պայմանագրային հիմունքով աշխատանքի վերցնել անկախ փորձագետի՝ գնահատումն իրականացնելու համար:

Ցանկացած դեպքում՝ հիմնական շահառուները պետք է լինեն համայնքները, քանի որ ՏՖՀՎ գործիքակազմը մասնավորապես մշակված է տեղական ֆինանսների կառավարման արդյունավետությունը չափելու և այն բարելավելու համար:

## 5. ՀԱՄԱՅՆՔԱՅԻՆ ՏԵՂԱԿԱՆ ՖԻՆԱՆՍՆԵՐԻ ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ԲԱԶԱ և ՑՈՒՑԻՉՆԵՐԻ (ՏՖՏԲԱՑ) ՀԱՄԱԿԱՐԳ

### 5.1. ՏՖՏԲԱՑ հավաքում և մշակում Հայաստանում. ներկայիս իրավիճակը

#### Ֆինանսական տվյալների հավաքում

Համայնքներից ֆինանսական տվյալները պաշտոնապես հավաքվում և հրապարակվում են ՏԿԶՆ-ի և ՖՆ-ի կողմից:

Չնայած բոլոր տեղական բյուջեները մշակվում և ներկայացվում են գանձապետական համակարգ մեկ ընդհանուր ձևաչափով և բաց են տարբեր արտաքին օգտագործողների համար, այնուամենայնիվ, այդ տվյալները ձեռք բերելու և վերլուծելու հարցում դեռևս կան դժվարություններ և խոչընդոտներ: Ամեն տարի ՖՆ-ն պահում է բյուջեի հաստատված ձևաչափը, սակայն յուրաքանչյուր համայնքի համար հրապարակում է միայն ընդհանուր ցուցանիշները և ոչ թե առանձնացված տվյալներ: ՏԿԶՆ-ն համայնքների մասին տվյալներ հրապարակում է միայն PDF ձևաչափով և առանց ամեն տարի այն թարմացնելու: Այս ամենի պատճառով տվյալների հետ աշխատանքը դժվարանում է:

#### Ֆինանսական տվյալների մշակում

Հայաստանում համայնքներից ստացված ֆինանսական տվյալները դեռևս չեն մշակվում ինտեգրված և ստանդարտացված եղանակով: Երկար տարիներ տարբեր մասնագետների կողմից վերլուծության են ենթարկվել տարբեր ցուցանիշներ տարաբնույթ նպատակներով: Այս պատճառով, անհնար է`

ա) համեմատել նույն ցուցանիշը տարբեր տարիների կտրվածքով և վերլուծել դրա դինամիկան,

բ) համեմատել նույն ցուցանիշը տարբեր համայնքներում:

Չկա նաև միասնական մոտեցում և չափանիշներ, թե ինչպես պետք է գնահատվեն ֆինանսական տարբեր ցուցանիշները, կամ, այլ կերպ ասած` տվյալ ցուցանիշի որ մակարդակը կարելի է համարել ,լավ կամ ,վատ: Այս ոլորտում առկա են միայն փորձագիտական տարբեր գնահատումներ:

### 5.2. Համայնքային ՏՖՏԲԱՑ հավաքում և մշակում Հայաստանում. առաջարկություններ ապագայի համար

#### Պետք է հաստատվի ֆինանսական ցուցանիշների համակարգ:

Կարևոր է կազմել և ապագայում կանոնավոր կերպով օգտագործել ողջամիտ թվով ֆինանսական ցուցանիշներ, որոնք թույլ կտան կատարել համեմատություններ և վերլուծություն տարբեր համայնքների միջև, տարբեր տարիների կտրվածքով, և այլն: Ցուցանիշների խումբը պետք է կազմվի` հաշվի առնելով ՏԿԶՆ, փորձագետների և տեղական ինքնակառավարման մարմինների կարծիքը:

#### Ֆինանսական ցուցանիշները և գնահատման մեթոդները պետք է պարզ բացատրվեն:

Կարևոր է հստակ բացատրել, թե յուրաքանչյուր ցուցանիշ ինչպես է ներկայացվելու և չափվելու:

Արժե մշակել նմուշի ձև կամ մեթոդաբանություն` որոշակի ֆինանսական ցուցանիշ գնահատելու համար: Այս մեթոդաբանությունը պետք է հիմնավորված լինի, որտեղ պետք է արտացոլվեն հնարավոր փոփոխությունները և հնարավոր կլինի համեմատություններ կատարել տարբեր տարիների կտրվածքով:

Անհրաժեշտ է նշանակել պատասխանատու մասնագետ կամ բաժին` ֆինանսական ցուցանիշները վերլուծելու և թարմացնելու համար: ՀՖՄ-ն կարող է այդ գործառնությունները հաջողությամբ իրականացնել` հաշվի առնելով նրանց վերլուծական, տեղեկատվական և տեխնիկական կարողությունները:

**Չափազանց կարևոր է նաև հիմնել ավտոմատացված համակարգ` ֆինանսական ցուցանիշների գնահատման և վերլուծության համար:** Նման համապարփակ համակարգը նշանակալիորեն կբարելավի ֆինանսական ցուցանիշների գնահատման և վերլուծության արդյունավետությունը:

**Անհրաժեշտ է ապահովել համայնքային ֆինանսական տվյալների և ցուցանիշների թափանցիկությունը և հրապարակայնությունը բոլոր օգտագործողների, և, մասնավորապես` շահառուների համար:**

# Հայաստանում տեղական ֆինանսների համեմատական վերլուծության մասին եզրափակիչ զեկույց

## ՄՏԱՆԴԱՐՏ ՏՖՀՎ ԳՈՐԾԻՔԱՎԱԶՄԻ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆ

Տեղական ֆինանսների համեմատական վերլուծության ծրագրին մեծապես աջակցել են թե՛ ազգային կառավարությունը, և թե՛ տեղական ինքնակառավարման մարմինների ներկայացուցիչները 2016 թվականի ապրիլի 14-ին տեղի ունեցած մեկնարկային աշխատաժողովի ժամանակ: Չնայած Եվրոպայի խորհրդի նախկին ազգային փորձագետը հնարավորություն չունեցավ միանալու ծրագրին, նա բավականին բան արեց, որպեսզի ծրագիրը հավանության արժանանա Տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարության կողմից: Տեղական ինքնակառավարման մարմինները և համայնքների ֆինանսիստներին ներկայացնող երկու միավորումներ նույնպես աջակցություն ցուցաբերեցին ՏՖՀՎ ծրագրին: Վերջերս միաձուլված, բազմաբնակավայր համայնքներից և քաղաքներից մի քանի տեղական ինքնակառավարման մարմիններ կամավոր հիմունքով համաձայնեցին մասնակցել պիլոտավորմանը: Աշխատաժողովի մասնակիցները ձևակերպեցին մի քանի առաջարկություններ փոփոխված գործիքակազմում ներառման ենթակա հարցերի վերաբերյալ (ակտիվների կառավարում, միջհամայնքային համագործակցություն, երկարաժամկետ ֆինանսական պլանավորում, ներքին աուդիտ, և այլն):

Ստանդարտ գործիքակազմի փաստացի փոփոխությունը բավականին պահպանողական էր: Պահպանվել է սկզբնական հարցաշարի հարցերի 70%-ը: *Տեղական ֆինանսական ռեսուրսների* մասին 33 ցուցանիշներից հանվել են ընդհանուր սկզբունքներին վերաբերող հարցերը, որոնք հիմնականում առնչվում էին տեղական հարկահանության քաղաքականության մշակմանը և թափանցիկությանը: Դրանք քննարկվում են այլ բաժիններում, Հայաստանում սահմանափակ է նաև տեղական հարկային ինքնավարությունը: Տեղական հարկահանության վերաբերյալ հարցերը վերաձևակերպվել և պարզեցվել են: Շեշտադրված են հարկային սկզբունքները և վարչարարությունը: Կապիտալ ներդրումներից բյուջեի ֆինանսավորման մասին հարցերը հանվել են, քանի որ փոխառություններն ընդունված գործելակերպ չեն համայնքներում: Տեղական սեփականության կառավարման մասին հարցերը կենտրոնացվել են կազմակերպական ձևերի և համայնքային ընկերությունների կարգավորումների խնդիրների շուրջ, քանի որ տեղական ինքնակառավարման մարմինները սահմանափակ վերահսկողական լիազորություններ ունեն պետական սեփականության նկատմամբ:

*Ֆինանսական կառավարում* բաժնում օգտագործվել են 24 հարցեր, որը կազմում է ստանդարտ գործիքակազմի ցուցանիշների 70%-ը: Բյուջետավորումը և հարկաբյուջետային պլանավորում բաժնում կենտրոնական թեմաներ են ռազմավարության մշակումը, ընթացակարգերը և քաղաքականության նպատակները: Պակաս ուշադրություն է դարձվել բյուջետավորման մեթոդներին, օրինակ՝ ծրագրային բյուջետավորմանը: Բյուջեի իրականացման բաժնում ներառվել են բյուջեի հետագծումե, փոփոխությունե և պայմանագրերե թեմաները: Առավել բարդ խնդիրներ, ինչպես օրինակ՝ ռիսկերի կառավարումը, միջավայրին ոչ հատուկ են համարվել: Հսկողության և վերահսկողության ցուցանիշների միջից հանվել են միայն մի քանի հարցեր, որոնք վերաբերում են ներքին աուդիտին, պետական մասնավոր գործընկերության ծրագրերին, առևտրային միավորներին հետ կապերին, արտաքին խորհրդատուների ծառայություններին:

1-ին աղյուսակն ամփոփ ներկայացնում է այն ոլորտները, որտեղ առավել քիչ փոփոխություններ են կատարվել: Սա նշանակում է, որ *տեղական գործելակերպերը սահմանափակ են* տեղական ֆինանսական ռեսուրսների և ֆինանսների կառավարման այս ոլորտներում: Ուստի, և դրանք *պոտենցիալ ոլորտներ են կարողությունների զարգացման և կարգավորիչ փոփոխությունների տեսանկյունից:*

## Աղյուսակ 1. Նվազագույն մակարդակի փոփոխություն՝ ըստ ոլորտների

	Միջին բալլը	Ցուցանիշները փոփոխված գործիքակազմը	ստանդարտ գործիքակազմը	փոփոխության տոկոսը
V. Տեղական սեփականություն	6.4	2	4	50.0%
1. Տեղական հարկային քաղաքականության մշակում	6.1	2	4	50.0%
6. Տեղական հարկահանության քաղաքականության մշակում	6.1	3	6	50.0%
2. Թափանցիկություն և հասարակության ներգրավվածություն	4.8.	1	2	50.0%
III. Գործողությունների հատուկ հսկողություն և վերահսկողություն	3.3	3	6	50.0%
IV. Կապիտալ ներդրումների բյուջեի ֆինանսավորում	8.7	2	5	40.0%
2. Բյուջետավորման մեթոդներ և կարողություններ	4.7	2	6	33.3%

Գնահատման մեթոդաբանությունը հիմնված է հարցաշարի յուրաքանչյուր հարցի հիմքում ընկած հատուկ ցուցանիշների վրա: Այնուամենայնիվ, հստակ սահմանված չէր, թե բալլերը ինչպես են հաշվարկվել, ուստի կարելի է ենթադրել, որ դրանք հիմնված են փորձագետի գնահատակի վրա:

## ԳՈՐԾԻՔԱԿԱԶՄԻ ՊԻՆՏԱՎՈՐՈՒՄԸ

ՏՖՀՎ հարցումը իրականացվել է նոր ստեղծված թվով երեք բազմաբնակավայր համայնքներում. Դիլիջան (բնակչությունը՝ 25,000), Թումանյան (4,600), Տաթև (6,500), և Երկու քաղաքներում՝ Աշտարակ (19,000), Աբովյան (44,000): Հարցումն իրականում անցկացված է ամառային արձակուրդների ժամանակ և նախքան սեպտեմբերյան տեղական ինքնակառավարման մարմինների ընտրությունները:

Գործնականում աշխատանքներին խանգարում էր նաև այն հանգամանքը, որ բազմաբնակավայր նոր համայնքները չունեն ֆինանսական կառավարման հաստատված գործելակերպեր: Ուստի այս համայնքներում, որոնք նախկինում բաղկացած էին յոթ-ութ միավորներից, ՏՖՀՎ հարցման մեջ առանձնացվում է ամենամեծ, կենտրոնական քաղաքը: Միավորված համայնքների մասին նոր կանոնակարգերը լիովին չէին գործում, ուստի և տեղեկություններ են հավաքվել առավել փոքր համայնքների նախկին համայնքապետերից: Այս անձինք, որպես կանոն, որն է պաշտոն են զբաղեցնում նոր համայնքներում՝ որպես համայնքապետի տեղակալ կամ ֆինանսական բաժնի պետ: Հաշվարկվել է ցուցանիշների միջինը, որը կարող է տարբերվել հետագայում ստեղծված մեծ, բազմաբնակավայր համայնքների բալլերից:

ՏՖՀՎ-ի համաձայն՝ պիլոտավորման արդյունքները ամփոփված են 2-րդ աղյուսակում: Ոլորտներում կիրառվել են բավականին տարբեր ցուցանիշներ: Որպես կանոն, այն ոլորտներում, որտեղ միջինը բարձր է, կիրառվել են միայն մի քանի ցուցանիշներ: Առաջինը՝ հարկաբյուջետային որոշումների ժամկետները, հետագայում հանվել է, քանի որ տեղական գործելակերպերում տարբերություններ չկային. բոլոր համայնքները պետք է հետևեին բյուջետավորման կենտրոնացված ժամանակացույցին: Ամենացածր միավորներ գրանցած ոլորտների հանգամանքը (5-ից ցածր) նշանակում է, որ տեղական ֆինանսական կառավարումն իրականացվում է սահմանափակ ինքնավարությամբ, և համայնքային կառավարման տարբեր ոլորտներում առկա են բացեր կարողությունների մասով: Սա պարզորոշ ցույց է տալիս այն ոլորտները, որտեղ անհրաժեշտ են բարելավումներ:

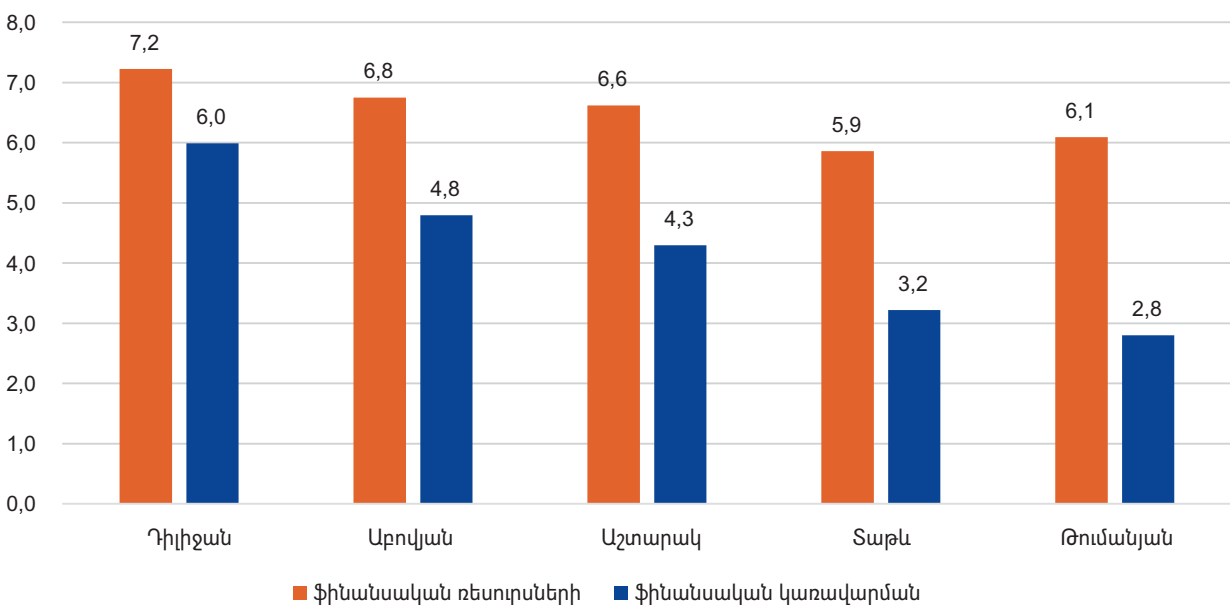
## Աղյուսակ 2 Միջին միավորները՝ ըստ ՏՖՀՎ ոլորտների

ՏՖՀՎ ոլորտներ	միավորներ
Հարկաբյուջետային որոշումների ժամկետները	9.3
Կապիտալ ներդրումների բյուջեի ֆինանսավորում	8.7
Հարկային կառավարում	7.4
ՏՏ-ի կիրառում	6.5
Տեղական սեփականություն	6.4
Տեղական հարկային քաղաքականության մշակում	6.1
Տեղեկատվություն և հրապարակայնություն	6.1
Տեղական հարկահանության քաղաքականության մշակում	6.1
Բյուջետային ընթացակարգեր	5.7
Բյուջետային ձգձգումների և իրականացման հատուկ կանոններ	5.3
Հարկային քաղաքականություն	5.2
Վճարներ, զանձումներ և զանազան այլ եկամուտներ	5.2
Տեղական անձնակազմի կարողությունների զարգացում	5.0
Թափանցիկություն և հասարակության ներգրավվածություն	4.8.

ՏՖՅՎ ոլորտներ	միավորներ
Հարկային համակարգի աուդիտ	4.7
Բյուջետավորման մեթոդներ և կարողություններ	4.7
Հարկաբյուջետային ռազմավարության մշակում	3.6
Գործողությունների հատուկ հսկողություն և վերահսկողություն	3.3
Հարկաբյուջետային քաղաքականության նպատակներ	2.3

Տարբերություններ նկատելի էին համայնքների միջև ևս: Սովորաբար, ֆինանսական ռեսուրսների ցուցանիշներով արձանագրվում էին ավելի բարձր միավորներ (6.3)՝ ի տարբերություն ֆինանսական կառավարման կատարողականի, որն ավելի ցածր էր (4.2): Համայնքների միջև տարբերությունները զգալի չեն, միջին բալերը տատանվում էին 4.4-ի և 6.6-ի միջև: 1-ին զծապատկերում պիլոտային համայնքները ներկայացված են ըստ հավաքած միավորների, որտեղ երկու նոր, բազմաբնակավայր համայնքներ հետ են մնում, իսկ Դիլիջանը և երկու քաղաքներ հինգ պիլոտային համայնքների մեջ առաջատարն են:

### Գծապատկեր 1. Տեղական ֆինանսների համեմատական վերլուծության



### ՁԵԿՈՒՅՑՆԵՐԻ ՆԵՐԿԱՅԱՑՈՒՄ

Պիլոտային համայնքները ստացել են մոտավորապես 20 էջ ծավալով զեկույցներ տեղական թիմից: Համայնքային յուրաքանչյուր զեկույցում ներառվում է ՏՖՅՎ բոլոր բաժինների և ոլորտների մանրամասն վերլուծություն: Համայնքներից յուրաքանչյուրի բալը համեմատվում է պիլոտային միջինի և առավելագույն կամ նվազագույն բալերի հետ: Համայնքային զեկույցներում ձևակերպված են կոնկրետ առաջարկություններ ՏՖՅՎ այն ոլորտների վերաբերյալ, որտեղ բալերը ամենացածրն են:

Համայնքային այս զեկույցների հիման վրա ձևակերպվել են տարբեր առաջարկություններ: Դրանք ուղղված են մասամբ տեղական ինքնակառավարման մարմինների որոշում ընդունողներին, բայց առկա են նաև առաջարկներ, որոնք վերաբերում են քաղաքականություններին: Այս առաջարկների համաձայն բարելավման կարիք ունեն տեղական ֆինանսական ռեսուրսների և ֆինանսական կառավարման հետևյալ ոլորտները՝

- **Թափանցիկություն.** բարձրացնել թափանցիկությունը և հանրային ներգրավվածությունը բյուջետային գործընթացներում: Ապահովել հարկաբյուջետային հարցերի շուրջ տեղեկատվության թափանցիկությունը և հասանելիությունը բոլոր օգտագործողների համար:
- **Ռազմավարական մոտեցում.** ամրապնդել կապերը տեղական միջնաժամկետ զարգացման ռազմավարության և բյուջեի միջև: Պետք է կազմել բազմամյա բյուջետային ծրագրեր:
- **Հարկային կառավարում.** միջոցներ ձեռնարկել հարկային պարտավորություններից անօրինական խուսափելը կանխելու համար: Դատավարական գործերի համար պետք է նախատեսվեն ռեզերվներ:
- Պետք է **համազործակցել** ՀԿ-ների և տեղական այլ իշխանությունների հետ հիմնական ծառայությունների մատուցման հարցում: Պետք է նաև բարելավել ծառայությունների մատուցման որակը:

- *Ծառայությունների կառավարում*. համայնքային ծառայությունների արդյունավետությունը, արդյունքները և միավոր ծախսերը պետք է կանոնավոր կերպով գնահատվեն:
- *Կարողությունների զարգացում*. գնահատել կարողությունների զարգացման անհրաժեշտությունը, հաստատել միջնաժամկետ վերապատրաստման ծրագիր ֆինանսական հարցերով աշխատակիցների համար:
- *Ներքին և արտաքին աուդիտ*. պատշաճ աուդիտի ռազմավարություն, արդյունավետ համագործակցություն ներքին և արտաքին աուդիտ անցկացնող կազմակերպությունների և անձանց միջև: 2018 թվականին ծրագրային բյուջետավորման ներդրմանը զուգահեռ անհրաժեշտ է կատարելագործել ներքին աուդիտը: Արտաքին աուդիտի մասին օրենսդրություն չկա:

## **ՏՖՅՎ ԾՐԱԳՐԻ ՇԱՐՈՒՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆ**

ՏՖՅՎ ծրագրի և հարակից Տեղական ֆինանսների տվյալների բազա և ցուցիչներն ծրագրի հայտը ներկայացվել է *Համայնքների ֆինանսիստների միավորման կողմից* (ՅՖՄ. <http://cfoa.am/en/>): Այս կազմակերպությունը բարձր մասնագիտական պատրաստվածություն ունեցող հասարակական կազմակերպություն է՝ ավելի քան քսան տարվա փորձառությամբ: Ներկայումս այն Հանրային մասնակցություն տեղական ինքնակառավարմանը թեմայով ԱՄՆ ՄԶԳ լայնամասշտաբ մի ծրագիր իրականացնող կոնսորցիումի ղեկավար կազմակերպությունն է (ՀամաՏեղ՝ <http://cfoa.am/en/archives/4489>):

Կազմակերպության պլանների համաձայն՝ ՏՖՅՎ հարցումը կիրականացվի բոլոր 56 *համայնքներում*, որոնք մասնակցում են ՀամաՏեղ ծրագրին: Սա համեմատության համար ամուր հիմք կստեղծի: Նրանք ծրագրում են հարցումը կանոնավոր կերպով կրկնել և արդյունքները հրապարակել ՅՖՄ-ի կայքէջում այն պահից, երբ համացանցային այս ծրագիրը հասանելի լինի 2017 թվականի մարտին: ՏՖՅՎ հարցումն իրականացնելու համար կվերապատրաստվի տեղական փորձագետներից բաղկացած թիմ (յուրաքանչյուր շրջանում՝ առնվազն մեկ կոնտակտային անձ):

Այս շրջանային փորձագետները կարող են կիսել ՏՖՅՎ հարցումն իրականացնելու իրենց աշխատանքային պարտականությունները հիմնական, կենտրոնական թիմի հետ: Պիլոտային համայնքների հետ ուսումնասիրություն անցկացնող փորձագետների առաջարկությամբ, ՏՖՅՎ հարցման համար իրական տվյալների հավաքագրումը կարող է տարանջատվել *բալերի նշանակման և գնահատման զեկույց կազմելու աշխատանքներից*: Նման հանգամանքներում, տվյալների հավաքագրման ժամանակատար աշխատանքը կկատարվի տեղական ինքնակառավարման մարմինների կողմից՝ շրջանային փորձագետների ղեկավարության և վերջիններիս կողմից ուղղորդության պայմաններում: Նման փաստերի հիման վրա կենտրոնական թիմը կկատարի բալային գնահատումը: Առաջադրանքների այս բաժանումը պահանջում է շատ հստակ և պարզորոշ բալային գնահատման մեթոդաբանություն, քանի որ հիմնական թիմը հանդիպումներ չի ունենա տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ: Սա կարող է նվազեցնել պահանջվող աշխատանքային ծանրաբեռնվածությունը, քանի որ տեղական ինքնակառավարման մարմիններն ակտիվորեն կմասնակցեն հարցման իրականացման գործընթացում: Եթե տեղական ինքնակառավարման մարմիններն իրենց ներդրումն ունենան, տեղական/շրջանային փորձագետներից կպահանջվի 5 օր, բալային գնահատումը և զեկույցների կազմումը կտևի ևս հինգ օր, այսինքն, յուրաքանչյուր համայնքի դեպքում՝ ընդամենը 10 օր:

Տեղական փորձագետի կողմից վեր հանված միակ ռիսկը կայանում է նրանում, որ ՏՖՅՎ հարցումը կարող է *չարաշահվել ազգային կառավարության կողմից*՝ թերի կատարողականի համար տեղական ինքնակառավարման մարմիններին պատժելու նպատակով: ՏՖՅՎ-ն թեստային գործիք է, որի նպատակն է բարելավել կառավարումը տեղեկատվության փոխանակման և դասեր քաղելու շնորհիվ: Եթե այն դառնա կարգավորիչ գործիք, ապա իրականացումը կարող է հանգեցնել կողմնակալության: Կարող է ներգործություն կիրառվի ՏՖՅՎ փորձագետների վրա՝ զեղծելու հարցման արդյունքները և բալային գնահատումը:

ՏՖՅՎ ծրագրի կայքէջում ներբեռնվել են հետևյալ փաստաթղթերը՝

1. Տեղական ֆինանսների ցուցանիշներ նախապատրաստելու համար ազգային ուսումնասիրություն. Հայաստան
2. Պրեզենտացիա տեղական ինքնակառավարման ֆինանսների մասին. Հայաստան
3. ՏՖՅՎ տեղական գործիքակազմ, Հայաստան (+ հայերեն տարբերակը)
4. Համաժողովի մեկնարկ, Երևան, ապրիլի 14, 2016թ.՝ Պետերի Գաբորի պրեզենտացիան (+ հայերեն տարբերակը)
5. Եզրափակիչ աշխատաժողովի պրեզենտացիաներ.
  - ՏՖՅՎ-ի պիլոտավորում Հայաստանում (ապրիլ-նոյեմբեր, 2016թ.), Գաբոր Պետերի (+ հայերեն տարբերակը)
  - ՏՖՅՎ ծրագիրը Հայաստանում, Լևոն Բարխուդարյան և Հասմիկ Բաբայան (+ հայերեն տարբերակը)
  - Համայնքների տեղական ֆինանսների տվյալների բազա Հայաստանում, Վահան Մովսիսյան (+ հայերեն տարբերակը)





The Council of Europe is the continent's leading human rights organisation. It comprises 47 member states, 28 of which are members of the European Union. All Council of Europe member states have signed up to the European Convention on Human Rights, a treaty designed to protect human rights, democracy and the rule of law. The European Court of Human Rights oversees the implementation of the Convention in the member states.

[www.coe.int](http://www.coe.int)

The European Union is a unique economic and political partnership between 28 democratic European countries. Its aims are peace, prosperity and freedom for its 500 million citizens – in a fairer, safer world. To make things happen, EU countries set up bodies to run the EU and adopt its legislation. The main ones are the European Parliament (representing the people of Europe), the Council of the European Union (representing national governments) and the European Commission (representing the common EU interest).

<http://europa.eu>

Funded  
by the European Union  
and the Council of Europe



EUROPEAN UNION

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Implemented  
by the Council of Europe