

Partnership for Good Governance



European Union

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

**Համայնքային
կառավարման**

**Ֆինանսական
գնահատում**

Եւրոյի Բարիտուղարյան

Երևան , 22 Նոյեմբերի

Գնահատման

արդյունքները

Խելամիտ

հարկային

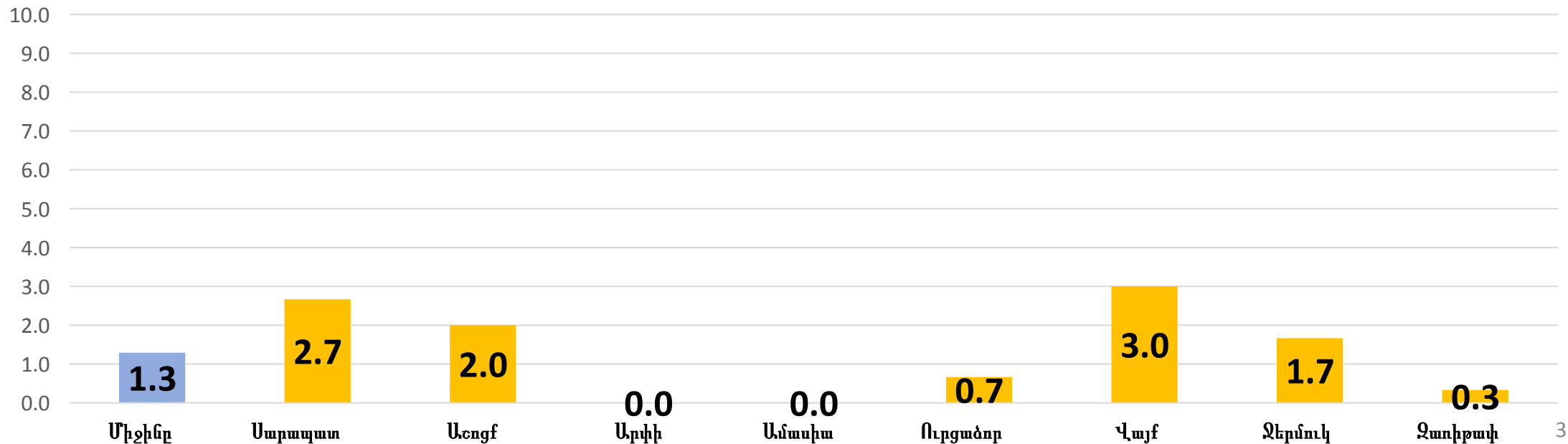
և բյուջետային

պլանավորում

Բազմամյա բյուջեի ֆինանսական կառուցվածքը

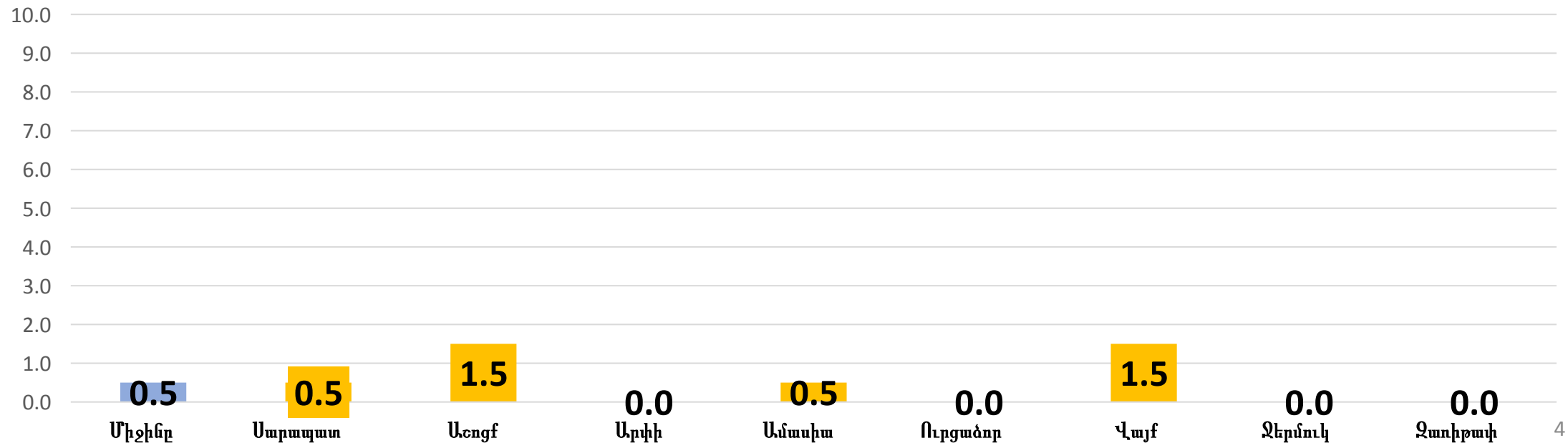
միջինը՝ 1.3 միավոր

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



Բազմամյա բյուջեի ծրագրեր միջինը՝ 0.5 միավոր

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

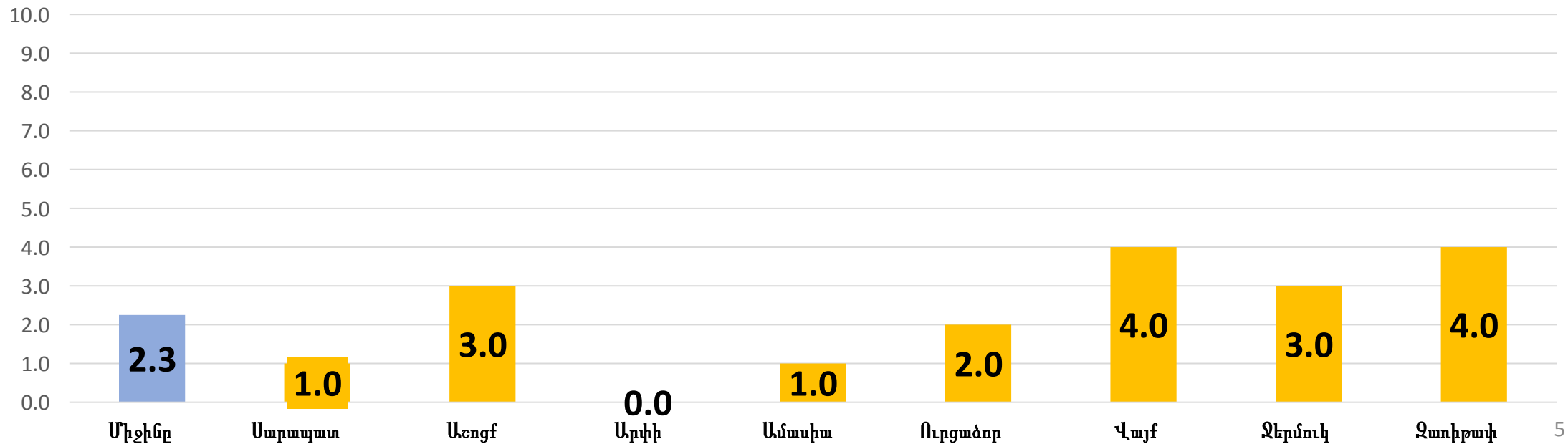


Բյուջետային

նազնավարության միջինը՝ **2.3 միավոր**

ֆննարկում

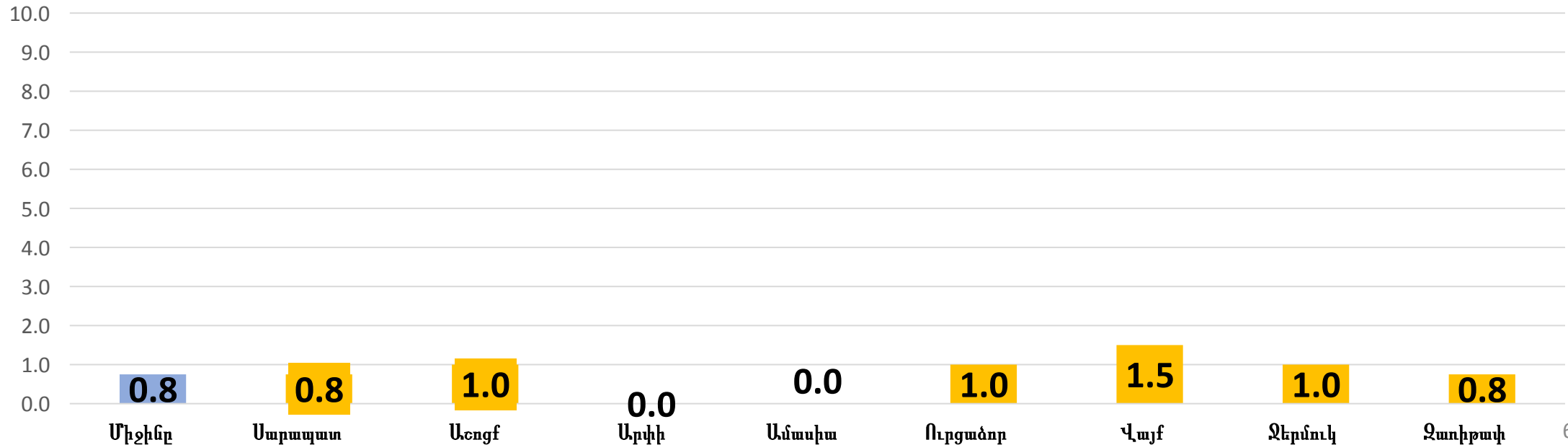
✓ Բյուջետավարման հարկաբյուջետային հաստատումն առաջին փուլում պետք է իրականացվի ֆաղափականության նպատակների և բյուջեի ֆննարկում և



Բյուջեի նախապատրաստման գործընթացի տեխնիկական հնարավորությունները

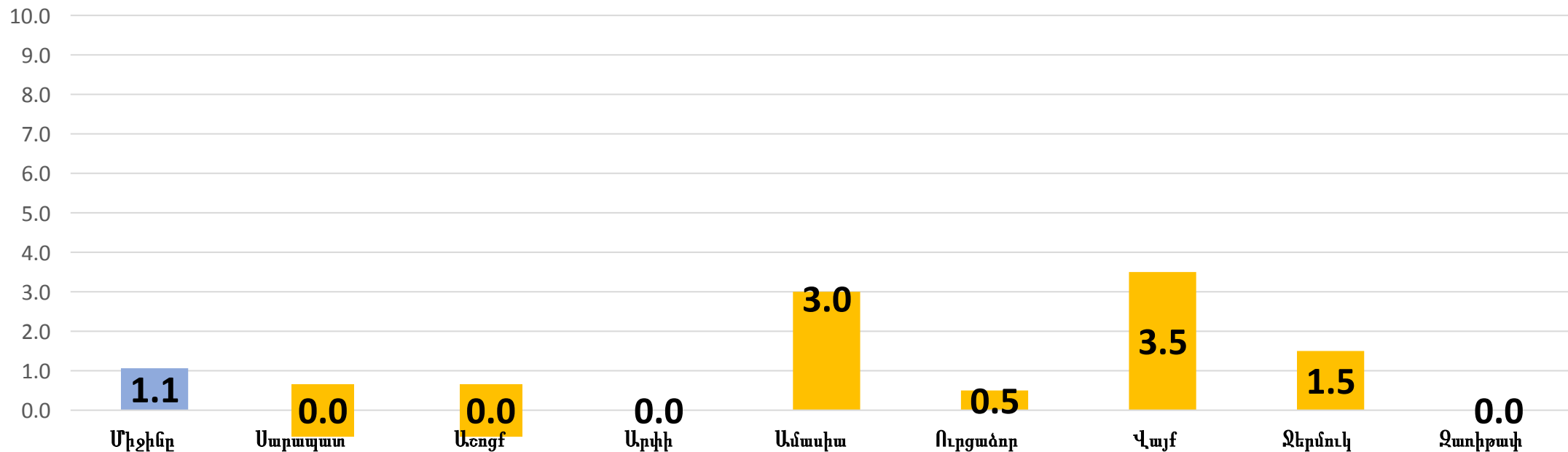
միջինը՝ 0.8 միավոր

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



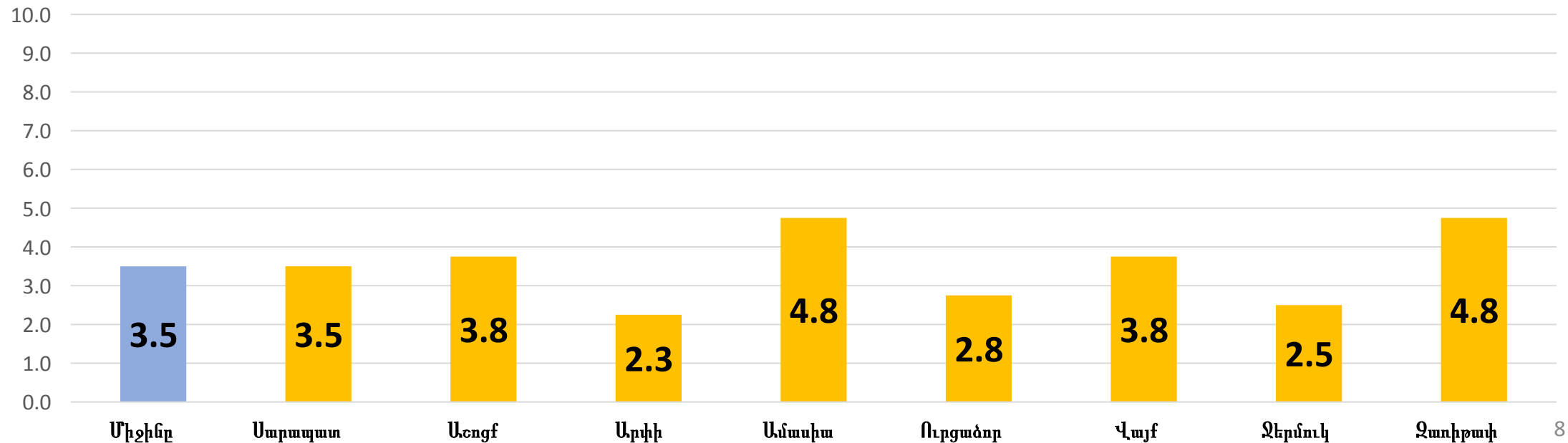
Վերլուծական տվյալները ապահովում են բյուջեի թափանցիկությունը միջինը՝ 1.1 միավոր

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



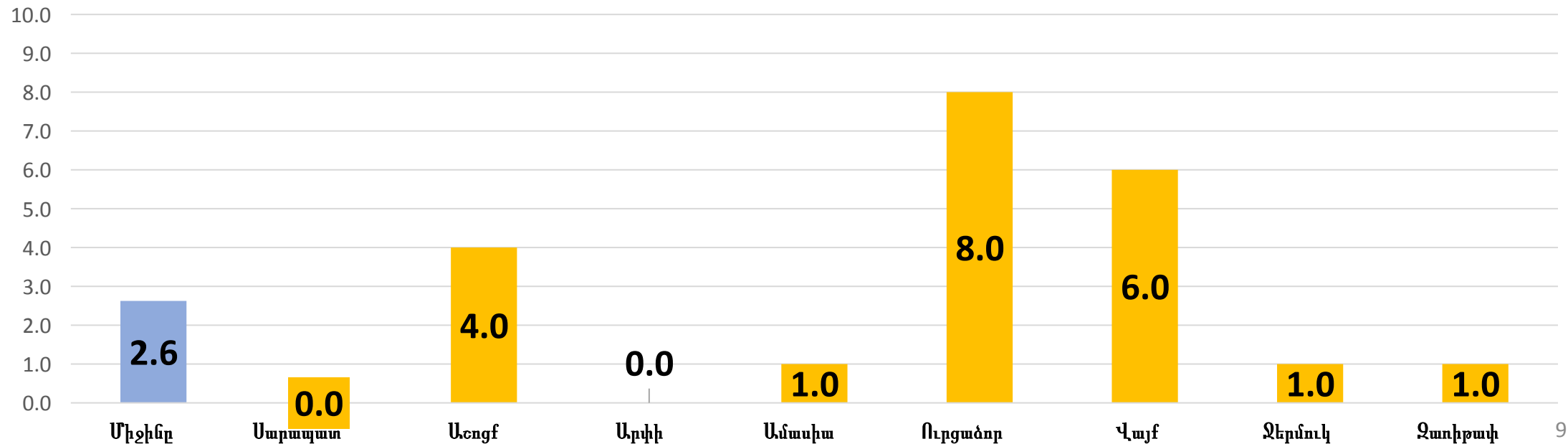
Հնարավոր մարմինների ներգրավվածություն միջինը՝ 3.5 միավոր

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



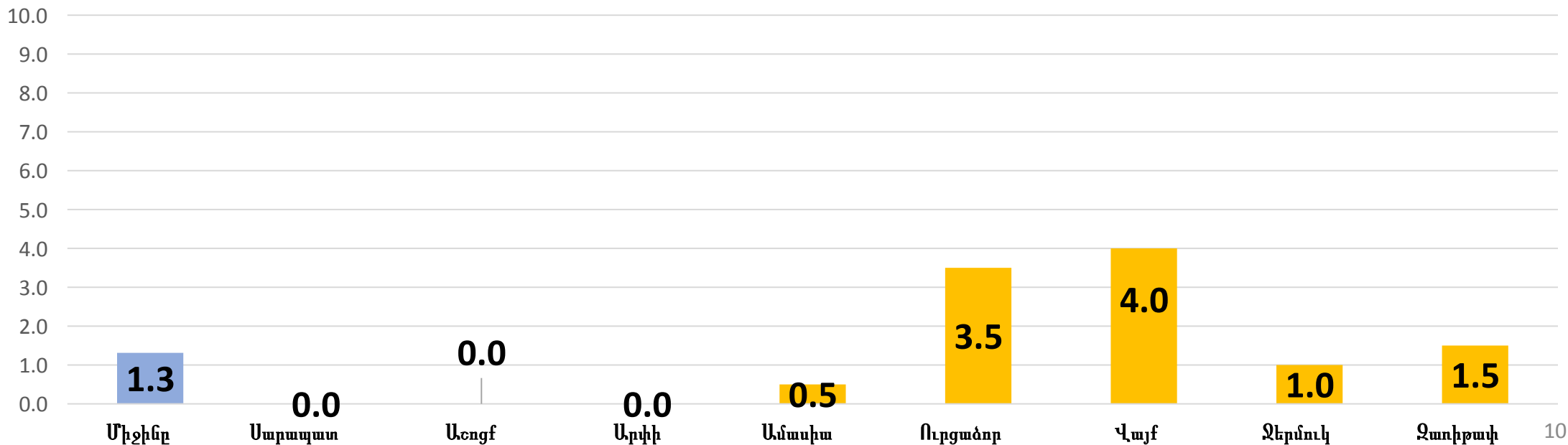
Խոշոր ներդրումային գործընթացների նախագծերի ատանձին ֆնանսավորումը՝ **2.6 միավոր** կամ այլ նշանակալի և հաստատում

✓ Նշանակալի ներդրումային գործընթացների ապահովող գործընթացների նախագծերը անկայունություն ունենալու գործընթացում քննարկության մասնակցությունը :



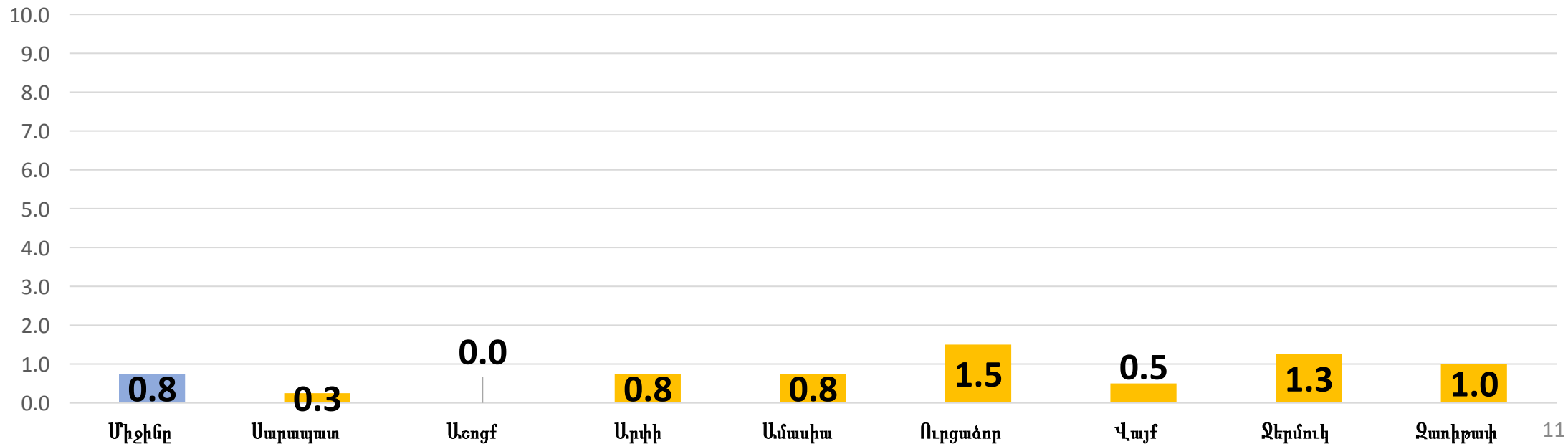
Այլ մասնակիցների ներգրավումը բարձրացնում է պատասխանատվության միջինը՝ 1.3 միավոր աստիճանը

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



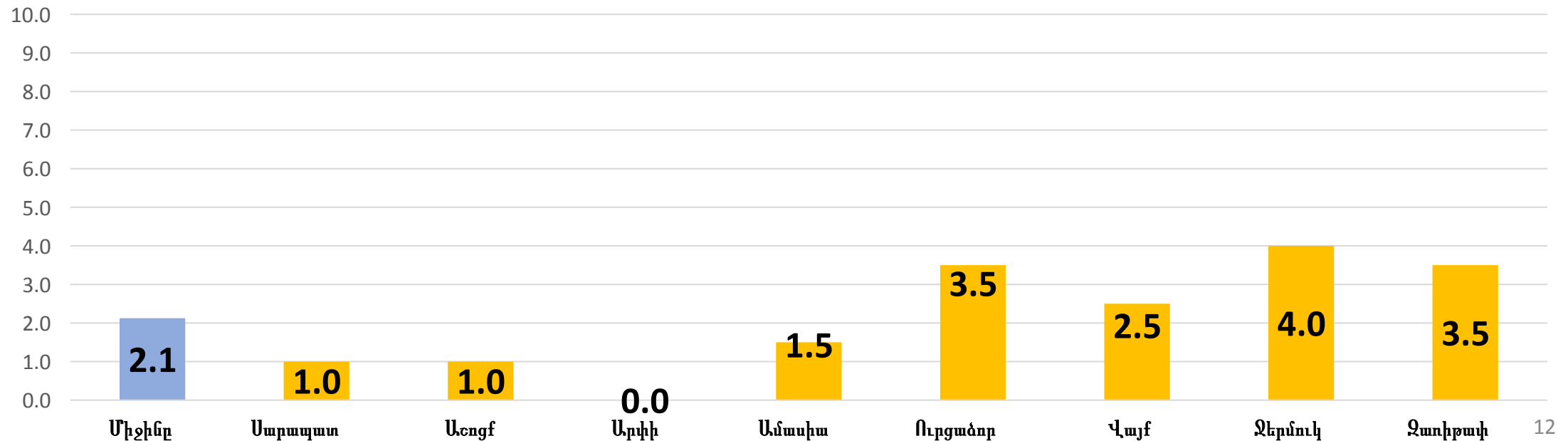
Բյուջեի վերաբերյալ փաստաթղթերի թափանցիկություն , հասանելիություն միջինը՝ **0.8** միավոր

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



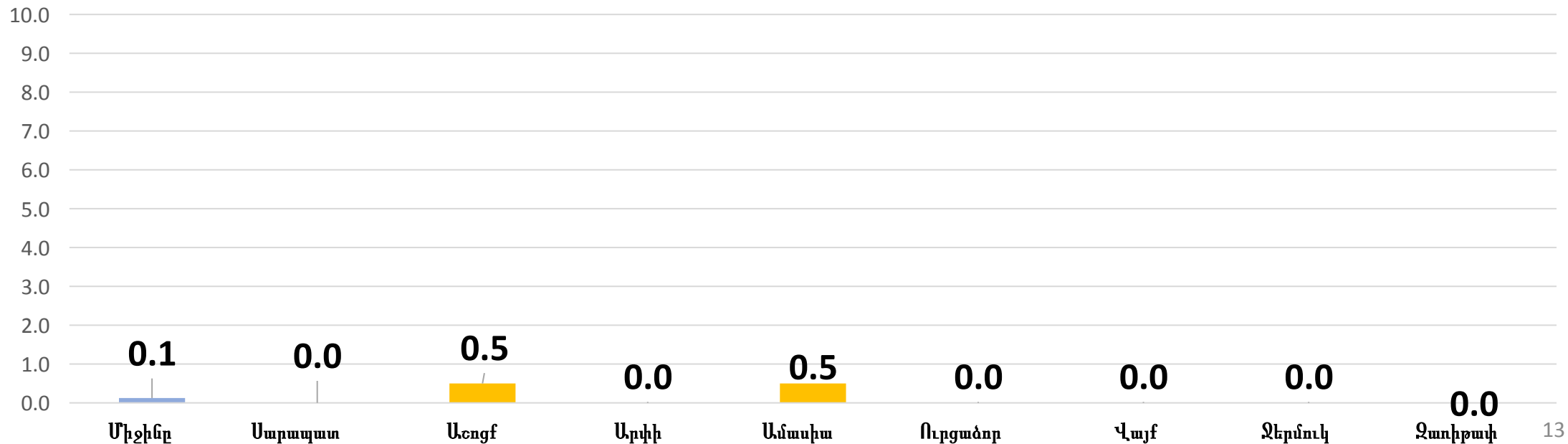
Հնդուկված են և գործում են ծախսերի կրճատման նազնավարություններ միջինը՝ **2.1 միավոր**

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



Այլ ՏԻՄ -երի հետ համագործակցություն միջինը՝ **0.1** միավոր

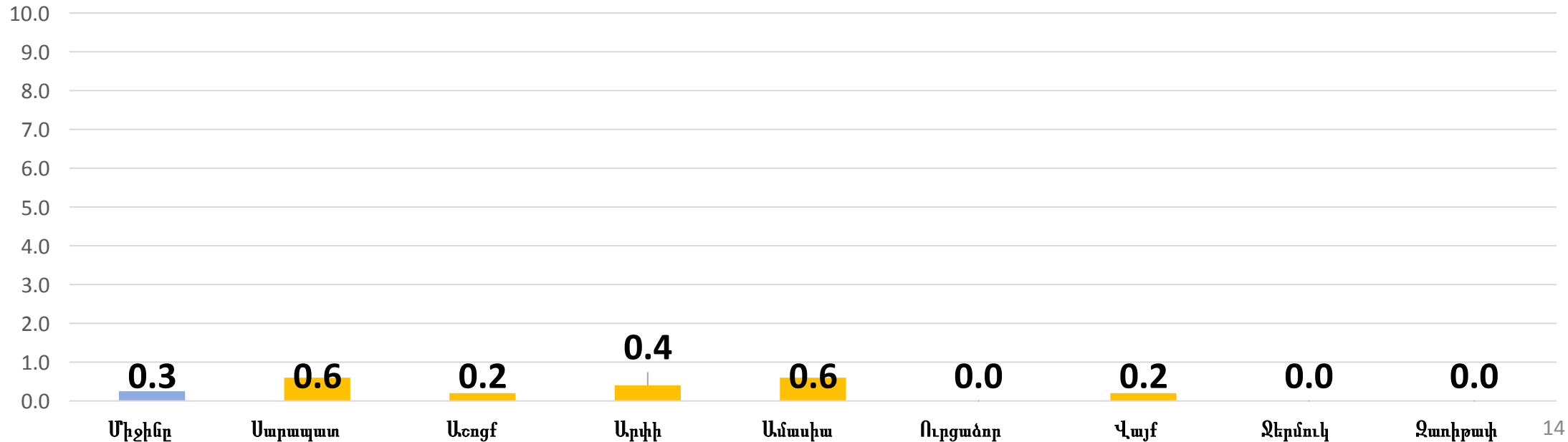
- ✓ Համագործակցությունը և ծախսերի բաշխումը այլ համայնքների հետ , ապահովում են արդյունավետության աստիճանի բարձրացում:
- ✓ Ծախսերի բաշխման , առավելությունների , ակնկալվող արդյունքների և իրականացման փուլում երկարաժամկետ ֆինանսական հետևանքների վերաբերյալ տրվում են պարզաբանումներ և արտացոլվում են բյուջեի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



Վարչական և մասնագիտական ոլորտների համատեղ

օգտագործում
միջինը՝ 0.3 միավոր

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

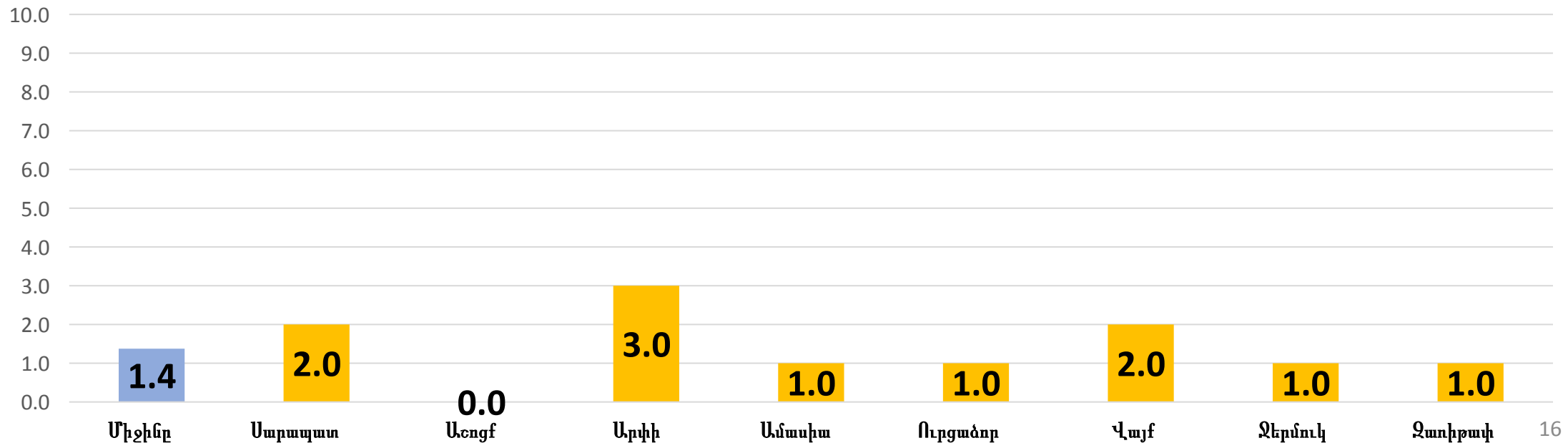


Գնահատման արդյունքները

Բյուջեի իրականացման և փոփոխման հատուկ կանոններ

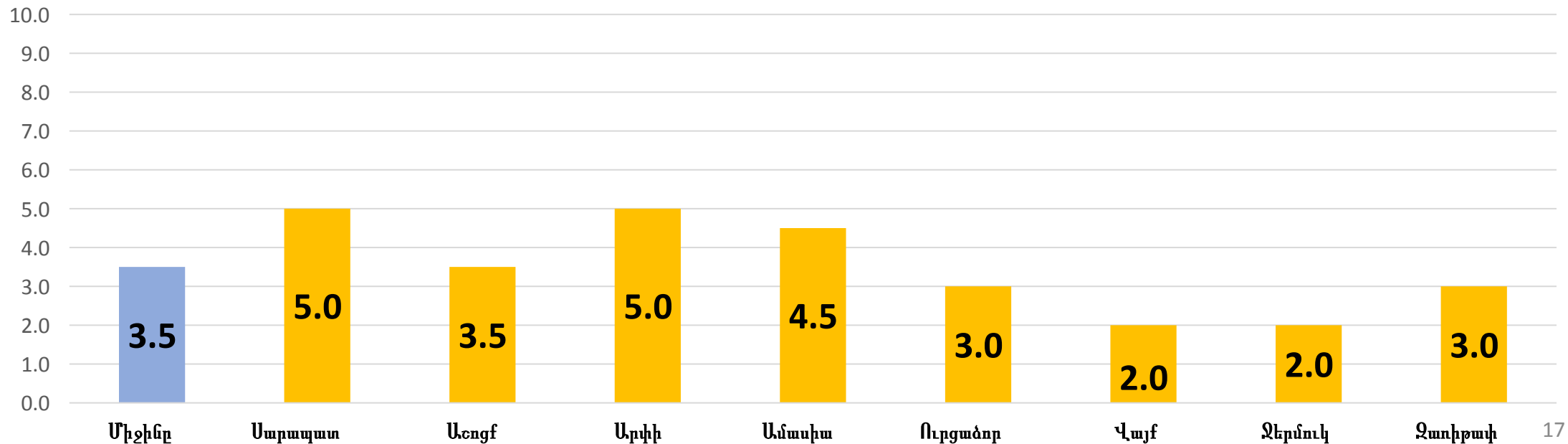
Կանոնավոր կերպով անցկացվող գնահատումները թույլ են տալիս վերահսկել բյուջեի իրականացումը **1.4 միավոր** միջինը՝

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



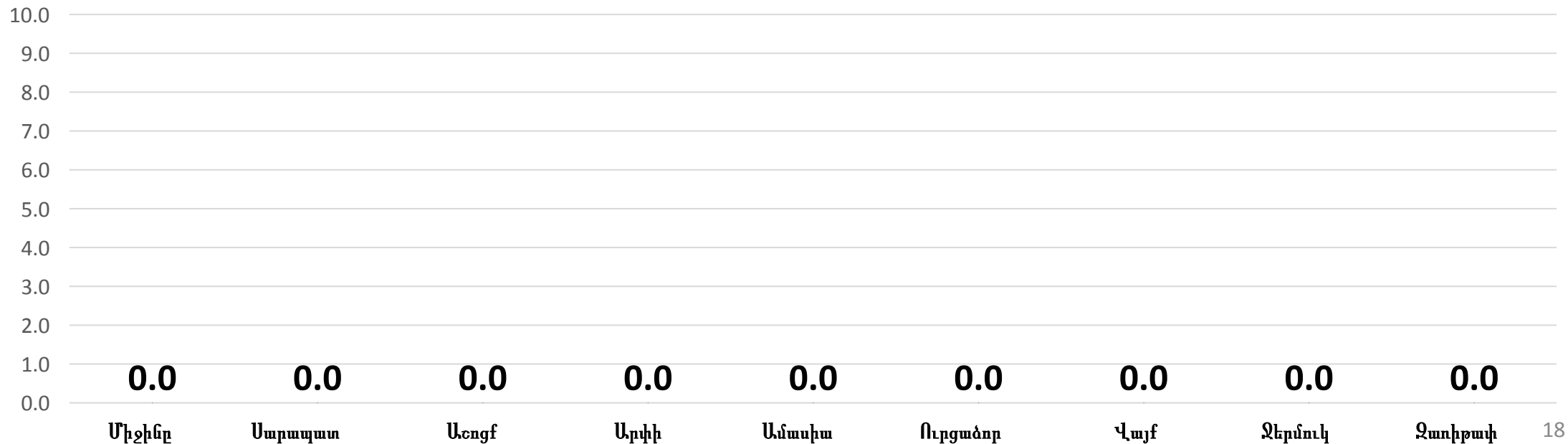
Ստեղծված է վերահսկողության , դիտարկման և հաշվետվողականության տեղական համակարգ՝ բյուջեի իրականացման աուդիտի կազմակերպման նպատակով **միջինը՝ 3.5 միավոր**

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



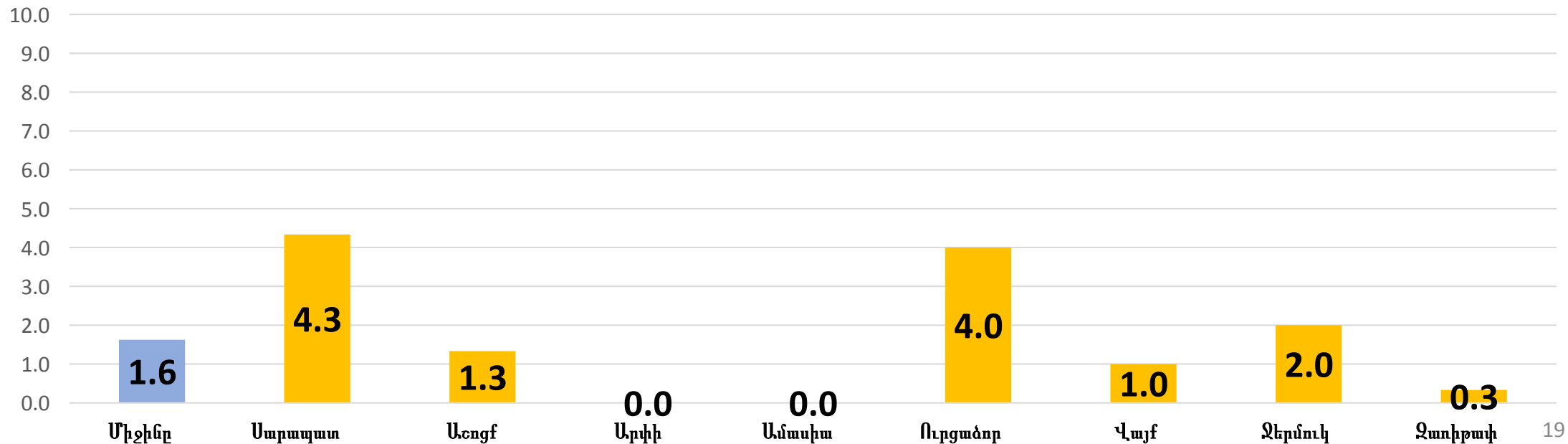
Ամփոփիչ և ֆինանսական հաշվետվությունների վերաբերյալ անկախ եզրակացություն միջինը՝ **0.0 միավոր**

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



Բյուջեի փոփոխումը տարվա կտրվածքով սահմանափակված միջինը՝ **1.6 միավոր**

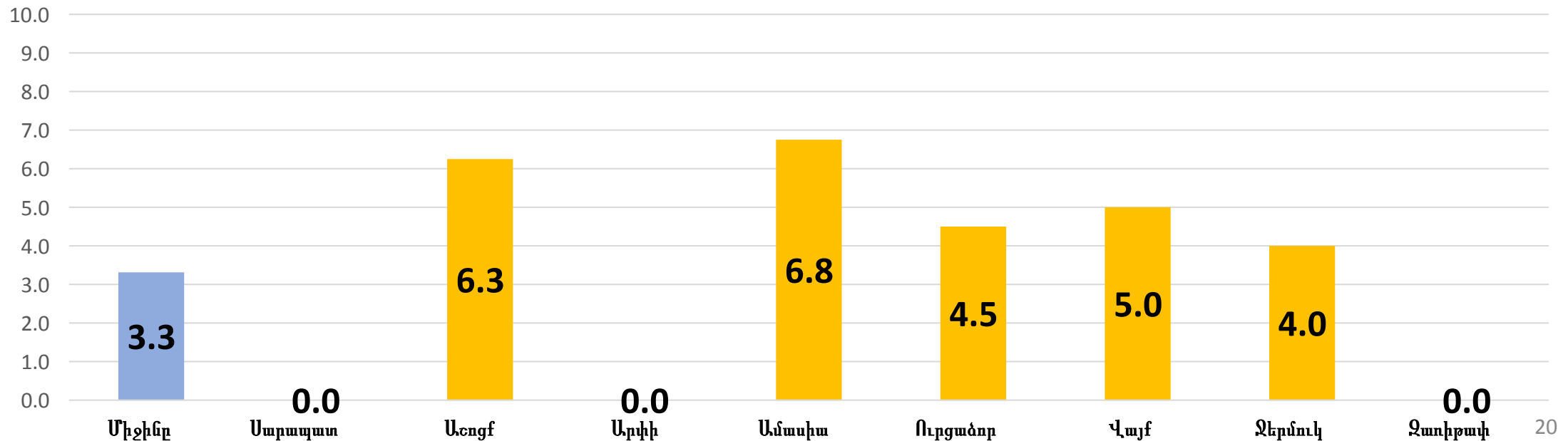
- ✓ Բյուջեի փոփոխման անհրաժեշտությունը որոշվում է նախապես :
- ✓ Հանախակի փոփոխությունները ազդում են որոշումների ընդունման վրա , ինչը կարող է հանգեցնել սկզբնական նպատակների փոփոխության :
- ✓ Հանախակի փոփոխությունները խախտում են թափանցիկության սկզբունքը , քանի որ համապատասխան թեմաները կարող են դուրս մնալ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



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

միջինը՝ 3.3 միավոր

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

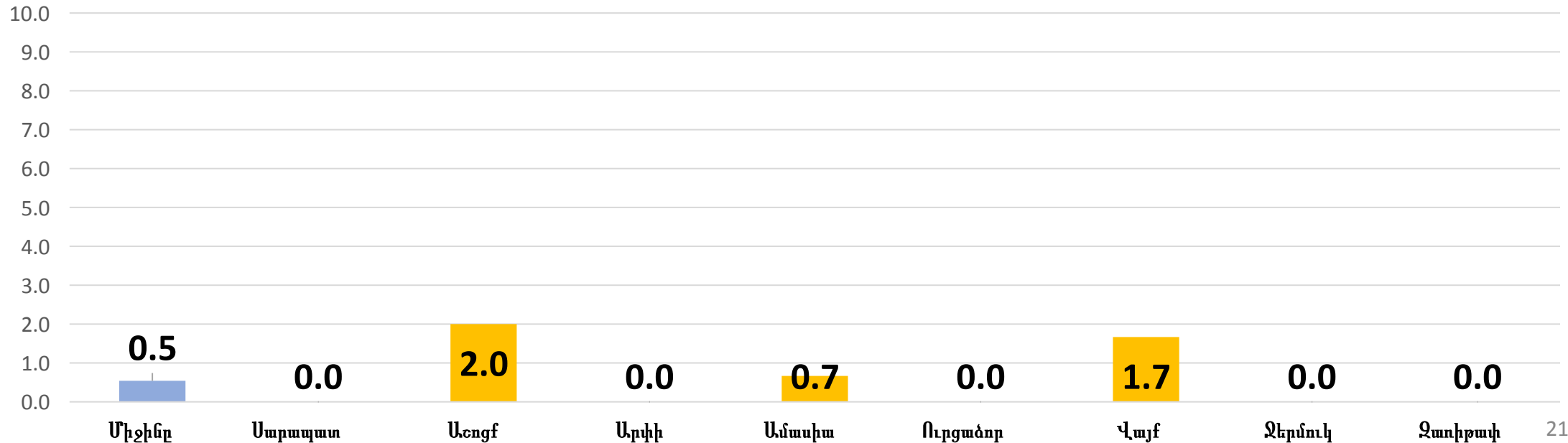


Ծառայությունների պայմանագրերը

մատուցման ներառում են վերաբերյալ ակտիվների կապված հարցերը **միջինը՝ 0.5 միավոր**

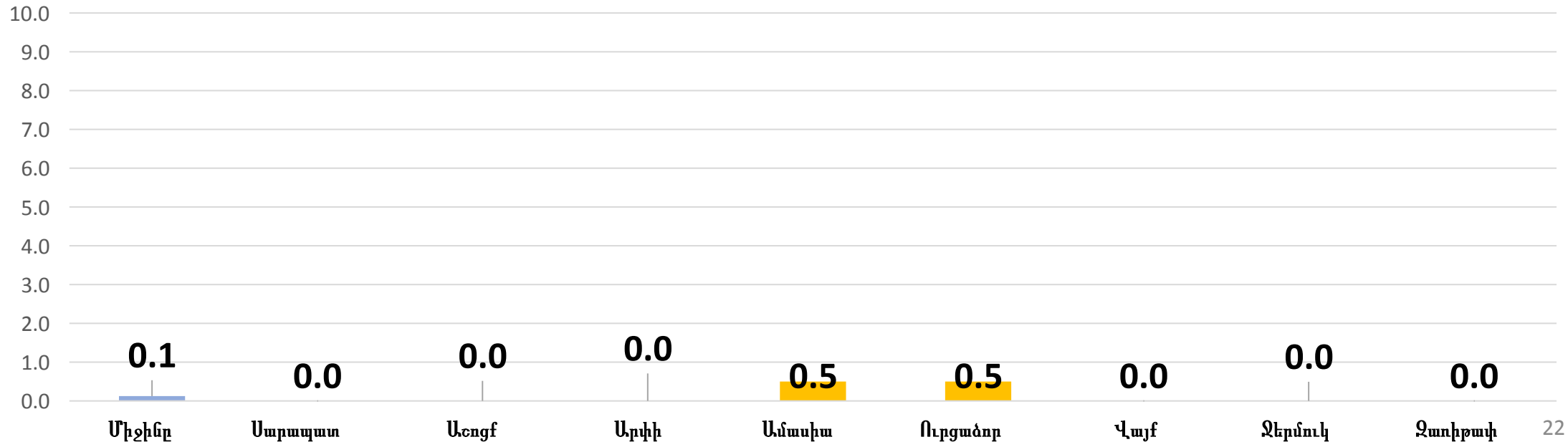
ՏԻՄ -ի կողմից կառավարման կնքված հետ

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



Տեղական ծառայությունների արդյունավետորեն միջինը՝ կառավարումը պետք է իրականացվի **0.1 միավոր**

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



Գնահատման

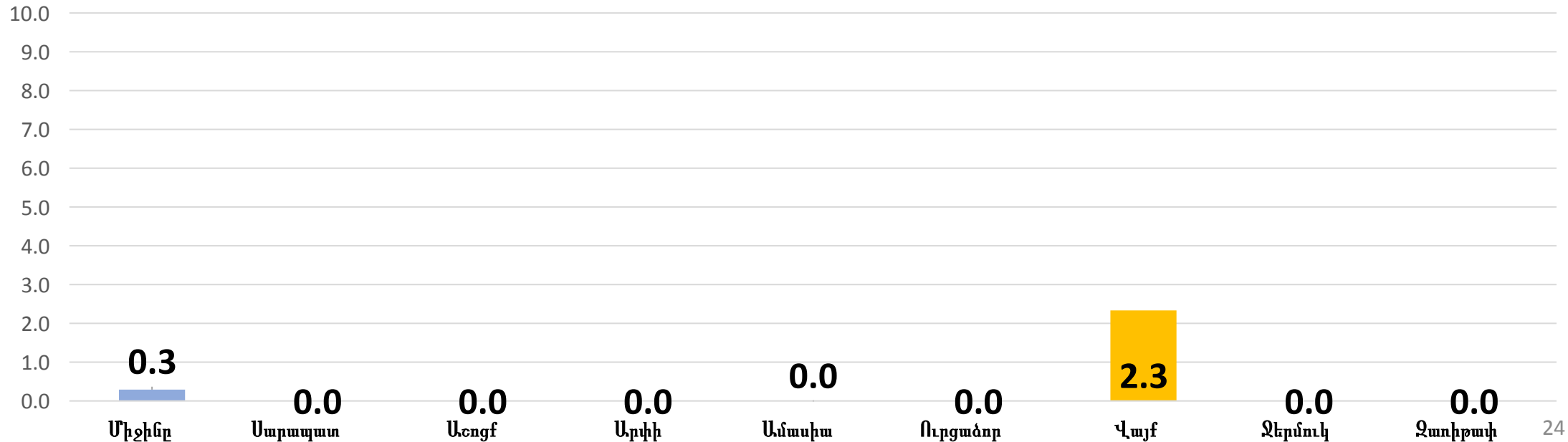
արդյունքները

Առևճիտ և վերահսկողություն

Ներքին աուդիտի իրականացման դերն ու շրջանակները

միջինը՝ 0.3 միավոր

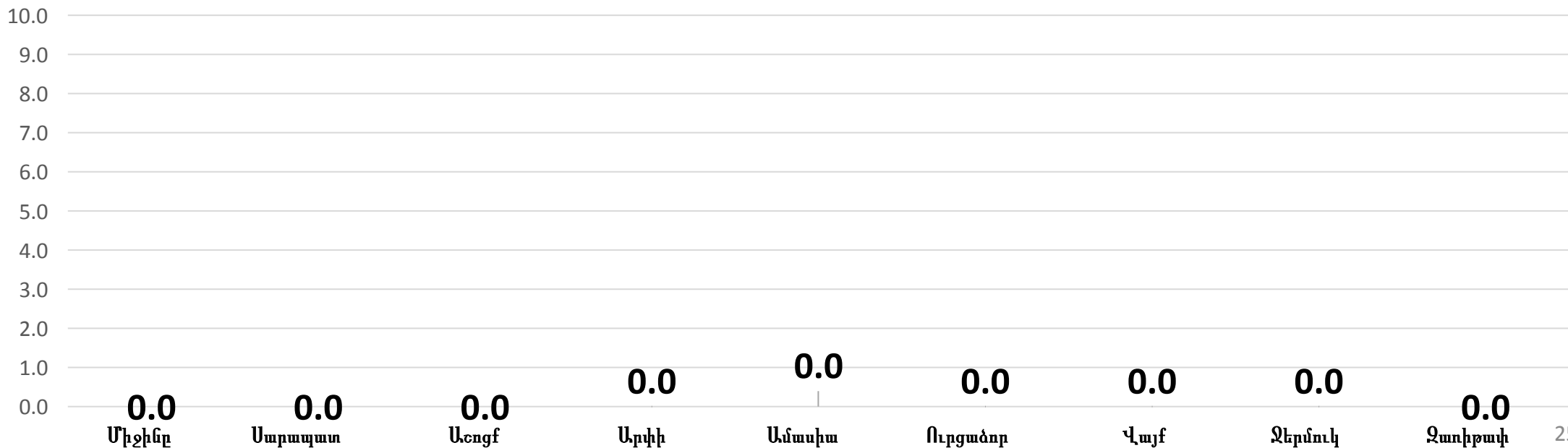
- ✓ Ներքին աուդիտի հստակ սահմանված լիազորություններ :
- ✓ Ներքին աուդիտի նպատակը հանդիսանում է բարձրագույն մակարդակի ղեկավարներին աջակցելը և ՏԻՄ -ի գործունեության արդյունավետության բարձրացումը :
- ✓ Աուդիտին հատկացվող միջոցների սակավությունը պետք է խթանի աուդիտորական գործունեության երկու տեսակների արդյունավետ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



Հատուկ ուժադրություն է դարձվում մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության նախագծերին

միջինը՝ **0.0** միավոր

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



**Եզրակացություններ և
առաջարկություններ**

Համայնքների ֆինանսական կառավարման արդյունավետության ցուցանիշները

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

Համայնքների ֆինանսական կառավարման արդյունավետության բարձրացման հիմնական ուղղությունները

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

Համայնքների ֆինանսական կառավարման արդյունավետության բարձրացման հիմնական ուղղությունները (2)

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

Համայնքների ֆինանսական կառավարման արդյունավետության բարձրացման հիմնական ուղղությունները (3)

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

Համայնքների ֆինանսական կառավարման արդյունավետության բարձրացման հիմնական ուղղությունները (4)

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

Շնորհակալություն