ՀՀ տարածքային
կառավարման և
ենթակառուցվածքների
նախարարություն

Գերմանական
համագործակցություն
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implemented by
giz

ՀՀ պատական
կառավարման
ակադեմիա

ՏԵՂԱԿԱՆ ԻՆՔՆԱԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

ԱՎԱԳԱՆՈՒ ԱՆԴԱՄՆԵՐԻ ՎԵՐԱՊԱՏՐԱՍՏՄԱՆ ԿԱՐԻՔՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ ԵՎ ԿԱՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ

ՄՈԴՈՒԼ 5.

Համայնքի զարգացման ռազմավարական պլանավորում

Երևան, 2026

Ուսումնական մոդուլը մշակվել է Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիայի կողմից՝ ԳՄՀԸ/GIZ համագործակցության շրջանակում **«Ավագանու անդամների վերապատրաստման կարիքների գնահատում և կարողությունների զարգացում»** ծրագրով:

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՄՈԴՈՒԼԻ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՆԿԱՐԱԳԻՐԸ 4

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ՀԱՊԱՎՈՒՄՆԵՐ 6

ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՀԱՍԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԲԱՌԱՐԱՆ 7

ՄԱՍ 1. ՀԱՄԱՅՆՔԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ (ՏԵՍԱԿԱՆ ՄԱՍ) 10

ՄԱՍ 2. ԱՎԱԳԱՆՈՒ ԱՆԴԱՄՆԵՐԻ ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԿԱՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԶԱՐԳԱ-ՑՈՒՄ (ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ) 44

ԹԵՍՏԱՅԻՆ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔ 48

ՆՅՈՒԹԵՐ ԼՐԱՑՈՒՑԻՉ ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱՐ 50

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ 51

ՄՈԴՈՒԼԻ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՆԿԱՐԱԳԻՐԸ

Մոդուլի նպատակը	Համայնքների ավագանիների անդամների կարողությունների զարգացում
Մոդուլի խնդիրները	*Տեսական և պրակտիկ ուսուցման միջոցով զարգացնել ունկնդիրների գիտելիքները համայնքի ռազմավարական զարգացման և պլանավորման մասին, ընդլայնել համայնքի տնտեսական զարգացման գործընթացներում՝ ՀՀ ներպետական օրենսդրությամբ ավագանուն վերապահված լիազորությունների մասին իրազեկվածության շրջանակը, աջակցել համայնքի իրավիճակի գնահատման և հիմնախնդիրների բացահայտմանը և խնդիրների լուծմանը ակտիվ ներգրավվածություն ունենալու կարողությունների կատարելագործմանը, նպաստել ռազմավարական զարգացման և պլանավորման փաստաթղթերի մշակման, քննարկման, ընդունման գործընթացներին արդյունավետ մասնակցելու հմտությունների ձևավորմանը:*
Մոդուլի տևողությունը	*1-4 ժամ*
Մուտքային պահանջները	*Մոդուլն ուսումնասիրելուց առաջ ունկնդիրը պետք է առնվազն ընդհանրական գիտելիքներ ունենա ՀՀ տեղական ինքնակառավարման համակարգի հիմունքների, տեղական ինքնակառավարման մարմինների լիազորությունների ընդհանուր բնույթի, ավագանու անդամի իրավական կարգավիճակի հիմնական տարրերի վերաբերյալ:*
Ուսումնասիրվող թեմաները	**Թեմա 1.** *Համայնքի ռազմավարական զարգացման և պլանավորման գործընթացները* **Թեմա 2.** *Համայնքի իրավիճակի գնահատում և հիմնախնդիր-ների բացահայտում, համայնքի ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների և վտանգների վերլուծություն* **Թեմա 3.** *Համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագիրը, դրա մշակման, քննարկման, ընդունման և կատարման ընթացակարգերը* **Թեմա 4.** *Համայնքի տարեկան աշխատանքային պլանը, դրա մշակման, քննարկման, ընդունման և կատարման ընթացակարգերը* **Թեմա 5.** *Համայնքի տնտեսական զարգացման գործընթացներում՝ ՀՀ ներպետական օրենսդրությամբ ավագանուն վերապահված լիազորությունները*
Մոդուլի գնահատման	*Գնահատումն իրականացվելու է թեստային առաջադրանքի*

կարգը և միջոցները	*միջոցով: Թեստային առաջադրանքը կազմված է մոդուլի թեմաներին անդրադարձող 10 հարցից:* *Թեստային առաջադրանքի յուրաքանչյուր հարցի համար սահմանված է միավոր՝ ելնելով դժվարության մակարդակից և թեմային համապատասխանությունից: Թեստային առաջադրանքը համարվում է հաջողությամբ ավարտված, եթե ճիշտ պատասխանները կազմում են առաջադրանքի բոլոր հարցերի առնվազն 70%-ը:*
Վերապատրաստման դասընթացից ակնկալվող արդյունքները *(գիտելիքներ, հմտություններ, կարողություններ)* Այս մոդուլը հաջողությամբ ավարտելուց հետո ունկնդիրը պետք է՝	
Արդյունք 1.	*կարողանա ներկայացնել համայնքի ռազմավարական զարգացման և պլանավորման գործընթացները և դրանցում ավագանուն վերապահված լիազորությունների շրջանակը*
Արդյունք 2.	*իմանա համայնքի ռազմավարական փաստաթղթերի մշակման, քննարկման և ընդունման ընթացակարգերն ու մեխանիզմները*
Արդյունք 3.	*կարողանա ավագանու անդամի գործունեությունն իրականացնելիս ապահովել համայնքի իրավիճակի գնահատումը և հիմնախնդիրների բացահայտումը*
Արդյունք 4.	*կարողանա ակտիվ մասնակցություն ունենալ ավագանու իրավաստեղծ գործունեությանը, մասնակցել համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագրի, համայնքի տարեկան աշխատանքային պլանի մշակման, քննարկման և ընդունման գործընթացներին, հանդես գալ ելույթներով և զեկույցներով*
Արդյունք 5.	*կարողանա ձևակերպել և ներկայացնել համայնքի անմիջական նպատակների իրագործմանն ուղղված ծրագրեր, կանխատեսել համայնքի կայուն զարգացման ուղղությունները, ուրվագծել հեռահար նպատակները*
Մոդուլի ուսուցման մեթոդաբանությունը	*Մոդուլի ուսուցման ընթացքում, ի լրումն ներկայացված տեսական նյութի մատուցման, անհրաժեշտ է կիրառել ինտերակտիվ ուսուցման առնվազն հետևյալ եղանակները.* • *աշխատանք խմբերով* • *անհատական առաջադրանքների կատարում* *ինքնակրթություն՝ լրացուցիչ նյութերի ընթերցում և դիտում*
Մոդուլի ուսուցման համար անհրաժեշտ ռեսուրսները	• *մոդուլին և թեմայի առանձնահատկություններին տիրապետող փորձագետ* • *ուսումնական տարածք՝ կահավորված անհրաժեշտ սարքավորումներով ու նյութերով*

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ՀԱՊԱՎՈՒՄՆԵՐ

ՀՀ	Հայաստանի Հանրապետություն
ՏԻՄ	Տեղական ինքնակառավարման մարմիններ
ՀՀՀԶԾ	Համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագիր
ՏԱՊ	Տարեկան աշխատանքային պլան
ՄԺԾԾ	Միջնաժամկետ ծախսերի ծրագիր
ՏԿԵՆ	Տարածքային կառավարման և ենթակառուցվածքների նախարարություն
ԳՄՀԸ	Գերմանական միջազգային համագործակցության ընկերություն
ՔՀՄՀ	Քաղաքացիական հասարակություն և մասնավոր հատված
ԽՄ	Խորհրդակցական մարմին

ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՀԱՍԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԲԱՌԱՐԱՆ

Հանրային քննարկում	իրավաստեղծ գործընթացին հասարակության մասնակցության, գործընթացի թափանցիկության և հաշվետվողականության ապահովման նպատակով սույն օրենքով սահմանված նորմատիվ իրավական ակտի նախագծի վերաբերյալ հանրության իրազեկման, ինչպես նաև հանրային կարծիքը բացահայտելու, դրանց վերաբերյալ դիտողություններ և առաջարկություններ ստանալու և դրանք ամփոփելու գործընթաց
Ռազմավարություն	համայնքի քաղաքականությունների, նպատակների և ծրագրերի ամբողջություն, որոնք ցույց են տալիս, թե ի՞նչ պետք է անել համայնքի ցանկալի ապագային հասնելու համար
Ծրագիր	Ժամանակի և տարածության մեջ նախատեսվող միջոցառումների համալիր, որը բնութագրվում է հիմնավորվածությամբ, հստակ ձևակերպված նպատակներով և խնդիրներով, սպասվող վերջնական արդյունքներով, համադրելի է որոշված ռեսուրսների հետ
Նպատակ	համայնքի կարգավիճակով և առաքելությամբ պայմանավորված վերջնական արդյունք, որին ձգտում է հասնել համայնքը կամ որով պետք է ավարտվի ծրագիրը: Այն պետք է լինի անժամկետ և ոչ չափելի:

Կառավարումը	որոշակի գործիքների օգտագործմամբ նյութական, մարդկային, ֆինանսական և այլ ռեսուրսների վրա ազդելով, կազմակերպության (համայնքի) նպատակներին հասնելն է
Ռազմավարական պլանավորումը	համայնքի զարգացման ռազմավարական ծրագրի կազմումն է
Ռազմավարական ծրագիրը	համայնքի ապագայի մասին երկարաժամկետ պատկերացումներն են կամ տեսլականը և պարունակում է այն արդյունքները, որին ձգտում են տեղական ինքնակառավարման մարմինները
Հիմնախնդիր	առաջադրված նպատակի իրականացմանը խոչընդոտող, իրականում առկա կամ ենթադրվող այն խնդիրը, որի լուծումը այդ նպատակին հասնելու անհրաժեշտ պայման է
Տեսլական	ինչպիսի՞ն կլինի համայնքը հեռավոր ապագայում, երբ հաջողությամբ իրականացնի իր ռազմավարությունը և հասնի նախատեսված նպատակներին ու արդյունքներին

ՄԱՍ 1. ՀԱՄԱՅՆՔԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ (ՏԵՍԱԿԱՆ ՄԱՍ)

Թեմա 1. Համայնքի ռազմավարական զարգացման և պլանավորման գործընթացները

«Ռազմավարական պլանավորում» և «Ռազմավարական ծրագիր» հասկացությունները

Ռազմավարական պլանավորումը

համայնքի զարգացման ռազմավարական ծրագրի կազմումն է:

Ռազմավարական ծրագիրը՝

համայնքի ապագայի մասին երկարաժամկետ պատկերացումներն են կամ տեսլականը և պարունակում է այն արդյունքները,

որին ձգտում են ՏԻՄ-երը:

Համայնքի գործունեության արդյունավետությունը մեծապես կախված է նրանից , թե ինչպես է այն կառավարվում:

Կառավարումը՝

որոշակի գործիքների օգտագործմամբ նյութական, մարդկային, ֆինանսական և այլ ռեսուրսների վրա ազդելով,

կազմակերպության (համայնքի) նպատակներին հասնելն է:

Այդ գործիքները մենեջմենթի տեսության մեջ հայտնի են որպես կառավարման գործառույթներ:

Դրանք են՝

- **պլանավորումը,**
- **կազմակերպումը,**
- **առաջնորդումը (ղեկավարումը),**
- **վերահսկողությունը:**

Պլանավորումը կառավարչական գործունեության սկիզբն է և հիմքը:

Դրանից են բխում կառավարման մնացած գործառույթները:

<u>Պլանավորմամբ է սահմանվում</u>, թե աշխատանքներն ինչպե՞ս, ե՞րբ և ու՞մ կողմից պետք է կատարվեն: Այն ենթադրում է անցյալի (նախորդ տարիների գործունեության) ուսումնասիրության և ներկա արտաքին ու ներքին իրավիճակների վերլուծության հիման վրա ապագայի իրագործելի նպատակների առաջադրում:

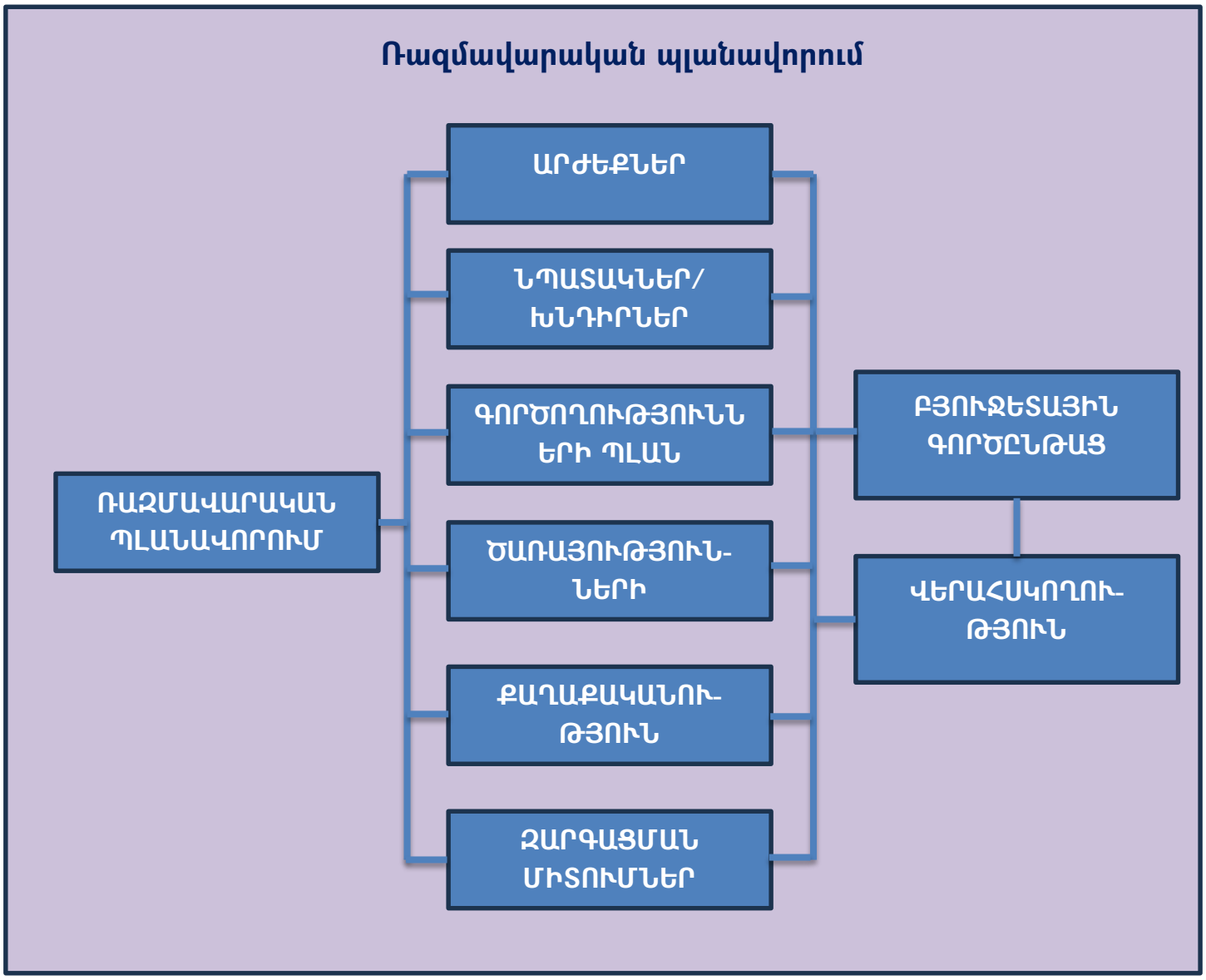
Պլանավորման միջոցով հստակեցվում են նպատակները և գործունեության ցուցանիշները, ինչպես նաև՝ խնդիրների առաջադրումը և դրանց կատարման համար պահանջվող ռեսուրսների գնահատումը:

Ըստ մասշտաբայնության և գործողության ժամանակի, տարբերակում են պլանավորման հետևյալ ձևերը՝

- **ռազմավարական (երկարաժամկետ)** - համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագիրը.
- **մարտավարական (միջնաժամկետ)** - համայնքի միջնաժամկետ ծախսային ծրագիրը.
- **ընթացիկ (կարճաժամկետ)** - համայնքի տարեկան բյուջեն և տարեկան աշխատանքային պլանը:

Ռազմավարական պլանավորման հիմնական փուլերը

- Զննել միջավայրը: Ինչպիսի՞ն է համայնքի ներկա իրավիճակը: Ի՞նչ գործունեություն է ծավալում ներկա տեղական իշխանությունը:
- Սահմանել համայնքի արժեքները: Ի՞նչ են մտածում մարդիկ համայնքի մասին: Ո՞ր արժեքներն են ամենակարևորն ըստ նրանց կարծիքի:
- Պատկերացում ստեղծել ապագայի վերաբերյալ: Ինչպիսի՞ն պետք է լինի համայնքն ապագայում:
- Սահմանել հեռանկարային նպատակները: Ի՞նչ փոփոխություններ են անհրաժեշտ համայնքի ցանկալի ապագային հասնելու համար:
- Մշակել գործողություններ և որոշել ո՞վ պետք է իր վրա վերցնի պատասխանատվությունը:
- Իրագործել գործողությունների պլանը: Ի՞նչ անհրաժեշտ քայլեր պետք է ձեռնարկվեն: Ինչպե՞ս պետք է վերահսկել և պահպանել առաջընթացը:


Ռազմավարական պլանավորում
ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ
ԱՐԺԵՔՆԵՐ
ՆՊԱՏԱԿՆԵՐ/ ԽՆԴԻՐՆԵՐ
ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՊԼԱՆ
ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆ-ՆԵՐԻ
ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒ-ԹՅՈՒՆ
ՋԱՐԳԱՑՄԱՆ ՄԻՏՈՒՄՆԵՐ
ԲՅՈՒՋԵՏԱՅԻՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑ
ՎԵՐԱՀՍԿՈՂՈՒ-ԹՅՈՒՆ

Տեղական ինքնակառավարման քաղաքականությունն արտահայտվում է ռազմավարական փաստաթղթերում:

ՀԱՄԱՅՆՔԱՅԻՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԳՈՐԾԻՔԱԿԱԶՄԵՐԸ

Համայնքի կայուն զարգացման տեսանկյունից, ***<u>ռազմավարական փաստաթղթեր են համարվում</u>***՝

- ❑ Համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագիրը.
- ❑ Համայնքի տարեկան աշխատանքային պլանը.
- ❑ Համայնքի տարեկան բյուջեն.
- ❑ Համայնքի միջնաժամկետ ծախսային ծրագիրը.
- ❑ Այլ ռազմավարական փաստաթղթերը:

Ռազմավարական այս փաստաթղթերի իրագործումից է կախված տվյալ համայնքի ՏԻՄ-երի գործունեության կատարողականի գնահատականը, որն ըստ էության ներկայացնում է վերջիններիս գործունեության արդյունավետությունը:

Պլանավորումը արդյունավետ է երբ այն.

- ✓ **Մասնակցային է** (իրականացվում է որոշում կայացնողների և բնակիչների սերտ համագործակցությամբ),
- ✓ **Համաձայնեցված է** (նպատակների առաջադրումն ու կոնկրետ խնդիրների ձևակերպումը պետք է արտացոլի հանրապետական և մարզային ծրագրերով նախատեսվող, համայնքին առնչվող՝ իրականացվելիք միջոցառումների համալիրը),
- ✓ **Ամբողջական է** (համատեղվում է ներքևից վերև և վերևից ներքև մտածելակերպը)
- ✓ **Փոփոխվող է** (ընդունվում է, որ համակարգերը և նրանց միջավայրերը շարունակաբար փոփոխվում են, և ոչ մի պլան չի պահպանում իր արժեքը երկար ժամանակի ընթացքում)
- ✓ **Ունի հստակ սահմանված նպատակներ** (կոնկրետ, չափելի արդյունքներ)
- ✓ **Ռիսկերը հաշվառված են** (հաշվի են առնվել հնարավոր խոչընդոտները և դրանց հաղթահարման ուղիները)
- ✓ **Ենթարկվում է մշտադիտարկման** (իրականավում է հսկողություն և գնահատում)
- ✓ **Արդյունքային է** (ստացված արդյունքները համապատասխանում են սահմնված նպատակներին)

Համայնքի ղեկավարը

իր լիազորություններն ստանձնելու օրվանից հետո՝ չորս ամսվա ընթացքում

մշակում է համայնքի զարգացման ծրագրերը և

ներկայացնում է

ավագանու հաստատմանը:

ԱՎԱԳԱՆՈՒ ԱՆԴԱՄՆԵՐԸ ԱԿՏԻՎ ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ ԵՆ ՈՒՆԵՆՈՒՄ ՀՀՀԶԾ, ՄԺԾԾ, ՏԱՊ ԵՎ ԲՅՈՒՋԵԻ ՆԱԽԱԳԾԵՐԻ՝
ՄՇԱԿՄԱՆ ՆԱԽԱՊԱՏՐԱՍՏԱԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔՆԵՐԻՆ
ԿԱԶՄՄԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔՆԵՐԻՆ
ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԼՍՈՒՄՆԵՐԻՆ ԵՎ ՔՆՆԱՐԿՈՒՄՆԵՐԻՆ
ՓՈՓՈԽՄԱՆ ԵՎ ԼՐԱՄՇԱԿՄԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔՆԵՐԻՆ
ԱՎԱԳԱՆՈՒ ԻՐԱՎԱՍՈՒ ՄՇՏԱԿԱՆ ՀԱՆՁՆԱԺՈՂՈՎՈՒՄ ՔՆՆԱՐԿՈՒՄՆԵՐԻՆ
ԱՎԱԳԱՆՈՒ ՆԻՍՏՈՒՄ ՔՆՆԱՐԿՄԱՆ ԵՎ ԸՆԴՈՒՆՄԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔՆԵՐԻՆ

ՀՐԱՊԱՐԱԿՎՈՒՄ ԵՆ

- **համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագիրը**
- **համայնքի միջնաժամկետ ծախսերի ծրագիրը**
- **համայնքի տարեկան աշխատանքային պլանը**
- **համայնքի տարեկան բյուջեն**

Տարածվում են համայնքի կազմում ընդգրկված բոլոր բնակավայրերում և տեղադրվում են համայնքի պաշտոնական համացանցային կայքում:

Համայնքի բնակչության համար առավել մատչելի դարձնելու նպատակով պատրաստվում և հրատարակվում են հիմնական ցուցանիշներ, վիճակագրական և գրաֆիկական տվյալներ պարունակող

տեղեկատուներ ու գրքույկներ:

Կարևոր է հիշել, որ ...

Համայնքի ղեկավարի կողմից մեկ ամսից ավելի իր ծառայողական պարտականությունների կատարման անհնարինության դեպքում մինչև դրա առաջացնող հանգամանքների վերացումը նրա լիազորությունների կատարումը դրվում է համայնքի ղեկավարի տեղակալի վրա:

Համայնքի ղեկավարի տեղակալի պաշտոնը թափուր լինելու պարագայում ավագանու նիստ հրավիրելու և վարելու պարտականությունները դրվում են համայնքի ավագանու՝ տարիքով ավագ անդամի վրա:

Այդ ընթացքում համայնքի ավագանու նիստի օրակարգում չեն կարող ընդգրկվել

ՀՀՀԶԾ-ի, համայնքի միջնաժամկետ ծախսային ծրագրի, բյուջեի, ՏԱՊ-ի նախագծերը, ինչպես նաև ավագանու նիստի ընթացքում չեն կարող ներկայացվել համայնքի ղեկավարի՝ օրենքով նախատեսված հաշվետվությունները:

Թեմա 2. Համայնքի իրավիճակի գնահատում և հիմնախնդիրների բացահայտում, համայնքի ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների և վտանգների վերլուծություն

Համայնքի իրավիճակի ճիշտ վերլուծության և գնահատման համար

շատ կարևոր է համայնքի վերաբերյալ համապարփակ տեղեկատվության առկայությունը համայնքապետարանի աշխատակազմի տեղեկատվական շտեմարաններում և համակարգերում:
Անհրաժեշտ է պարբերաբար (յուրաքանչյուր տարի առնվազն մեկ անգամ) Կատարել առկա տեղեկատվության ճշգրտումներ և լրացումներ՝ թարմացնելով համայնքի տեղեկատվական շտեմարանների տվյալները:
Այդ հարցում համայնքապետարանի աշխատակազմը կարող է համագործակցել ՀՀ վիճակագրական կոմիտեի համապատասխան տարածքային ստորաբաժանման, ինչպես նաև տեղեկատվության այլ աղբյուրների հետ:

Իրավիճակի վերլուծության համար պակաս կարևոր չէ նաև համայնքի բնակիչների շրջանում հարցումների կազմակերպումը, ինչը հնարավորություն կտա բացահայտելու բնակիչների վերաբերմունքն ու մոտեցումները համայնքի խնդիրներին, ինչպես նաև պարզելու նրանց ցանկություններն ու հուզող խնդիրները:

Համայնքի իրավիճակի ճշգրիտ վերլուծության և գնահատման համար

անհրաժեշտ է հաշվի առնել՝

- **համայնքի վարչական տարածքում պետության կողմից նախատեսվող (շարունակվող) հանրապետական և մարզային ծրագրերը և միջոցառումները,**
- **հարևան համայնքների հետ համատեղ գալիք հինգ տարիների համար նախատեսվող (շարունակվող) միջհամայնքային համագործակցության նպատակային ծրագրերը և միջոցառումները,**

- միջազգային և տեղական դոնոր կազմակերպությունների, արտասահմանյան երկրների համայնքների հետ համագործակցության շրջանակներում նախատեսվող (շարունակվող) ծրագրերը և միջոցառումները,
- տեղացի և արտասահմանյան բարերարների կողմից իրականացվող ծրագրերը,
- համայնքի վարչական տարածքում մասնավոր ընկերությունների կողմից նախատեսվող (շարունակվող) ծրագրերը, ներդրումները և միջոցառումները:

Համայնքի իրավիճակի գնահատման և վերլուծության համար

առանձին և հատուկ ուշադրություն պետք է դարձվի

համայնքի ֆինանսական վիճակի վերլուծությանը և ֆինանսական կանխատեսումներին:

Պետք է վերլուծվի բյուջեի եկամտային ու ծախսային ուղղությունները,

եկամտի այլ աղբյուրները,

կատարվի դրանց կանխատեսումները գալիք տարիների համար և

արդյունքները փաստաթղթավորված տեսքով ներկայացվի ԽՄ-ին:

Համայնքի իրավիճակի գնահատման,

վերլուծության և համայնքի բնակիչների շրջանում

հարցումների արդյունքում բացահայտվում են

համայնքի կարիքները և հիմնախնդիրները:

Համայնքի կայուն զարգացումն

ապահովող միջոցառումների մշակման և իրատեսական

արդյունքների թիրախավորման համար

ԽՄ-ն իրականացնում է

համայնքի ՈՒԹՀՎ (SWOT) վերլուծություն:

ՈՒԹՀՎ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

ռազմավարական պլանավորման մեթոդ, որը հնարավորություն է տալիս գնահատել կազմակերպության (նաև՝ համայնքի) արտաքին և ներքին միջավայրի գործոնների ազդեցությունը՝ կազմակերպության (համայնքի) գործունեության վրա առանձնացնելով գործոնների չորս հիմնական կատեգորիա:

Համայնքը գործում է արտաքին և ներքին միջավայրերում:

Համայնքի ՈՒԹՀՎ-ն համայնքի արտաքին և ներքին միջավայրերի գնահատումն է:

ՈՒԹՀՎ-ն նշանակում է՝ համայնքի ուժեղ և թույլ կողմերի բացահայտում, քանի որ դրանք վերաբերում են ներքին միջավայրին (համայնքի ներսում) և հնարավորություններին ու վտանգներին, որոնք վերաբերում են արտաքին միջավայրի այն հարցերին, որոնք համայնքի հսկողության տակ չեն:

Համայնքի ներքին միջավայրը նրա կառուցվածն է, միջկառուցվածքային փոխհարաբերությունները, նյութական, ֆինանսական ու մարդկային ռեսուրսները, տեխնոլոգիաները, տեխնիկական միջոցները, համայնքային ենթակայության օբյեկտները և այլն:

Ներքին միջավայրը գտնվում է ՏԻՄ-երի անմիջական վերահսկողության ներքո:

Համայնքի արտաքին միջավայրը ընդգրկում է համայնքի ժողովրդագրական միտումները, բնակչության պահանջները. տնտեսական միտումները, արտաքին գործոնները և այլն:

Արտաքին միջավայրը դուրս է ՏԻՄ-երի ուղղակի վերահսկողությունից:

ՈՒԹՀՎ վերլուծության հիմնական բաղադրիչները

Ուժեղ կողմեր - ներքին գործոններ, որոնք առավելություն են տալիս կազմակերպությանը (նաև՝ համայնքին):

Թույլ կողմեր - ներքին գործոններ, որոնք խոչընդոտում են զարգացմանը:

Հնարավորություններ - արտաքին միջավայրի գործոններ, որոնք կարող են օգտագործվել աճի համար:

Վտանգներ - արտաքին միջավայրի գործոններ, որոնք կարող են վնասել կազմակերպությանը (նաև՝ համայնքին):

ՈՒԹՀՎ մեթոդը օգնում է կառավարել ռիսկերը, վերլուծել իրավիճակը և կայացնել կշռադատված որոշումներ անորոշության պայմաններում:

Համայնքի ՈՒԹՀՎ վերլուծության օրինակ

Ուժեղ կողմեր	Թույլ կողմեր
• համայնքի աշխարհագրական դիրք • համայնքի բարենպաստ կլիմա, գեղատեսիլ բնություն, ջրի աղբյուր • համայնքի բնակավայրերին հարակից անտառամերձ գոտիների առկայություն • համայնքի բոլոր բնակավայրում հանրակրթական դպրոցների և բուժակ-մանկաբարձական գործող կետերի առկայություն • բարվոք վիճակում գտնվող ենթակառուցվածքներ (ճանապարհ, տրանսպորտային ցանց, հեռահաղորդակցություն,ջրամատակարարում, ոռոգման ներհամայնքային համակարգ և այլն), • բարվոք վիճակում գտնվող հիմնական միջոցներ (արտադրամաս, մեքենաներ, սարքեր և գործիքներ) • համայնքի տարածքում նշանավոր վանական համալիրների, պատմամշակութային հուշարձանների (եկեղեցիներ, մատուռներ, ամրոցներ, գյուղատեղիներ) առկայությունը • ձևավորված համագործակցության փորձ և միջազգային կապեր • բանիմաց աշխատուժի առկայություն	• ֆինանսական ռեսուրսների սակավությունը • համայնքի կախվածությունը որոշակի մեկ կամ խիստ սահմանափակ թվով արդյունաբերական կամ գյուղատնտեսական արտադրանքից (օրինակ՝ հանքարդյունաբերություն կամ մեկ տեսակի միրգ/բանջարեղեն • մեծածախ և մանրածախ առևտրի խոշոր հանգույցների շուկաների բացակայություն • միջբնակավայրային և ներբնակավայրային ճանապարհների և փողոցների անբարեկարգ վիճակ • համայնքի բոլոր բնակավայրերում խմելու ջրի ջրամատակարարման ենթակառուցվածքների ոչ բարվոք վիճակը և ջրամատակարարման ոչ բավարար մակարդակ • համայնքում աշխատատեղերի խիստ պակաս, գործազրկության բարձր մակարդակ • (նաև՝ կարող է լինել ուժեղ կողմերի հակառակը)
Հնարավորություններ	**Վտանգներ (սպառնալիքներ)**
• հիմնական շուկաներին և տրանսպորտային հանգույցներին հեշտ հասանելիություն • համայնքի տարածքին մոտ գտնվող հիմնական ենթակառուցվածքներ • համայնքում գյուղատնտեսության զարգացման համար առկա հողային բավականին մեծ ռեսուրսների առկայություն • արդյունաբերության,գյուղատնտեսության, տրանսպորտի և այլ ճյուղերի զարգացման միտումներ • Համայնքի ընդգրկվածությունը	• կենսական նշանակություն ունեցող համաձայնագրերի և գործընկերների պակաս • աշխատակազմի հոսունություն • համայնքում որակյալ աշխատուժի պակաս • տեղական ինքնակառավարման հանդեպ բնակչության անտարբերություն • համայնքի հիմնական արդյունաբերական կամ գյուղատնտեսական

պետական/միջազգային ծրագրերում • համայնքի տարածքում գործող խոշոր արդյունաբերական ձեռնարկություններ, այլ հիմնարկներ • ՏԻՄ-երի ինքնուրույնության մակարդակի բարձրացում՝ մշակելով և իրականացնելով նպատակամետ ու արդյունքահեն համայնքային քաղաքականություններ, ռազմավարություններ և ծրագրեր • համայնքի տարածքում տնտեսական գործունեության խրախուսմանն ուղղված հնարավորությունների մեծացումը՝ կապված համայնքի սեփականություն համարվող հողային, գույքային և ֆինանսական ռեսուրսների բազային ծավալների մեծացման և դրանց նպատակային օգտագործման հետ • նախկին փոքր համայնքներում փոշիացած մարդկային, գույքային ու ֆինանսական ռեսուրսների համախմբում և օրենքով ՏԻՄ-երին վերապահված սեփական լիազորությունների ամբողջական ու լիարժեք իրականացում • ՔՀՄՀ-ից որակյալ մասնագետների հոսքի խթանում համայնքապետարանի աշխատակազմ և համայնքային կազմակերպություններ՝ հնարավորինս բարձրացնելով համայնքային ծառայողների և այլ աշխատողների աշխատավարձերի դրույքաչափերը • համայնքի բյուջեի սեփական եկամուտների հավաքագրման մակարդակի բարձրացում՝ ի հաշիվ ավելի որակյալ մասնագետների աշխատանքի, տեղեկատվական արդի համակարգերի ներդրման և արդյունավետ շահագործման • որևէ հիմնական արտադրանքի բարի համբավ (օրինակ՝ Սիսիանի գառ, Գորիսի լոբի, Թալինի միրգ և այլն):	արտադրանքի բացասական վարքագիծ (պահանջարկի անկում, գների նվազում, ուժեղ մրցակցություն, արտահանման արգելք և այլն) • համայնքին մոտ գտնվող վտանգավոր արդյունաբերություն, • վտանգավոր բնական երևույթներ, օդի, ջրի, հողի աղտոտվածություն, • սեյսմիկ վտանգ, սեյսմիկ ռիսկի բարձր մակարդակ • ժողովրդագրական բացասական միտումներ, արտագաղթ • աղքատություն • աղբավայրի բացակայության պատճառով համայնքի տարածքում բնության ու շրջակա միջավայրի աղտոտման և վնասման վտանգ • ՏԻՄ-երի հստակ և նպատակային ծրագրերի բացակայություն • (նաև՝ կարող է լինել հնարավորությունների հակառակը)

Խոշորացված համայնքների դեպքում ՈւԹՀՎ վերլուծություն պետք է իրականացնել ընդհանուր համայնքի համար և յուրաքանչյուր բնակավայրի համար՝ առանձին:

Հետաքրքիր է իմանալ, որ ...

Սկսած 1980-ական թվականներից ՈՒԹՀՎ վերլուծությունը ակտիվորեն օգտագործվում է կառավարման և շուկայաբանության ոլորտի մասնագետների կողմից:

Թեմա 3. Համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագիրը, դրա մշակման, քննարկման, ընդունման և կատարման ընթացակարգերը

ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՀՆԳԱՄՅԱ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳԻՐԸ

համայնքի սոցիալ-տնտեսական իրավիճակի վերլուծության և

առկա հիմնախնդիրների բացահայտման,

ֆինանսական,

տնտեսական,

բնական և մարդկային

ռեսուրսների գնահատման արդյունքում

նպատակային զարգացման տեսանկյունից ձեռնարկվելիք

քայլերի ամբողջությունն արտահայտող փաստաթուղթ է,

որը նախատեսում է ռազմավարական կտրվածքով

ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ԼՈՒԾՈՒՄԸ:

ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՂԵԿԱՎԱՐԸ

մշակում է

ՀՀԶԾ-ն և իր լիազորություններն ստանձնելու օրվանից հետո

ՉՈՐՍ ԱՄՍՎԱ ԸՆԹԱՑՔՈՒՄ

ներկայացնում է

ավագանու հաստատմանը:

Հետաքրքիր է իմանալ, որ ...

Նոր ձևավորված համայնքի դեպքում
համայնքի ղեկավարը մշակում է
ՀՀԶԾ-ն և ներկայացնում ավագանու հաստատմանը
իր լիազորություններն ստանձնելու օրվանից հետո

ՀԻՆԳ ԱՄՍՎԱ ԸՆԹԱՑՔՈՒՄ

ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՀՆԳԱՄՅԱ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳԻՐԸ ՊԵՏՔ Է	
ՀԱՄԱՀՈՒՆՉ ԼԻՆԻ	**ՆԵՐԱՌԻ**
Հայաստանի Հանրապետության Ազգային ժողովի և կառավարության հավանությանն արժանացած մարզային, տարածաշրջանային զարգացման և այլ ռազմավարական ծրագրերին:	Համայնքի հնարավորությունների շրջանակում իրագործելի պարտադիր խնդիրները և դրանց լուծման նպատակով նախատեսվող ծրագրերը:

ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՀՆԳԱՄՅԱ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳՐՈՒՄ ՊԵՏՔ Է ՍԱՀՄԱՆՎԵՆ՝	
համայնքի զարգացման ՏԵՍԼԱԿԱՆԸ՝ հեռահար նպատակները հինգ տարվա համար, համայնքի զարգացման հիմնական ուղղությունները և զարգացման խթանները:	համայնքի զարգացման ԱՆՄԻՋԱԿԱՆ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԸ՝ համայնքի հնարավորությունների շրջանակում իրագործելի պարտադիր խնդիրներից յուրաքանչյուրի համար:
ՀՀՀԶԾ իրականացումը պետք է ապահովի համայնքի ԿԱՅՈՒՆ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄԸ:	

Կարևոր է հիշել, որ ...

Համայնքի ղեկավարը մշակում և կազմում է համայնքի սեփականություն հանդիսացող **շենքերի ու շինությունների կառավարման**

ամենամյա և հնգամյա ծրագրերը,

որոնք կազմում են ՀՀՋԾ-ի բաղկացուցիչ մասը, և դրանք ներկայացնում համայնքի ավագանու հաստատմանը:

****

Համայնքի ղեկավարը մշակում և կազմում է համայնքի սեփականություն հանդիսացող **հողերի կառավարման ամենամյա և հնգամյա ծրագրերը,**

որոնք կազմում են համայնքի ՀՀՋԾ-ի բաղկացուցիչ մասը, և դրանք ներկայացնում համայնքի ավագանու հաստատմանը:

ՀՆԳԱՄՅԱ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ՄՇԱԿՄԱՆ ԱՆՀՐԱԺԵՇՏ ՔԱՅԼԵՐԸ

1. Համայնքի իրավիճակի վերլուծություն և գնահատում.
2. Պլանավորել և առաջադրել համայնքի զարգացման ռազմավարությունն ու նրա իրականացման համար անհրաժեշտ քայլերը՝ համաձայն պետական և մարզային ծրագրերի.
3. Ներկայացնել ծրագրի գլխավոր նպատակն ու ռազմավարությունը.
4. Գնահատել համայնքի ֆինանսական հնարավորությունները.
5. Ձևակերպել ռազմավարական նպատակները.
6. Ձևակերպել կոնկրետ խնդիրներ առանձին ոլորտների համար.
7. Ձևակերպել համայնքի առաջնահերթ կապիտալ ծրագրերը.
8. Սահմանել և գնահատել համայնքի զարգացումը բնութագրող հիմնական ցուցանիշները:

(կազմման, հանրային քննարկման, իրականացման (կատարման) և վերահսկման) գործընթացներում համայնքի բնակիչների մասնակցությունն ապահովելու համար համայնքի ղեկավարի առաջարկությամբ և
համայնքի ավագանու որոշմամբ ձևավորվում է
ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՂԵԿԱՎԱՐԻՆ ԿԻՑ ԽՈՐՀՐԴԱԿՑԱԿԱՆ ՄԱՐՄԻՆ՝
աշխատակազմի և համայնքային կազմակերպությունների համապատասխան մասնագետների ընդգրկմամբ, ինչպես նաև
ՀԱՄԱՅՆՔԻ ԱՎԱԳԱՆՈՒ ՄԵԿԻՑ ՄԻՆՉԵՎ ԵՐԵՔ ԱՆԴԱՄՆԵՐԻ,

բնակիչների, փորձագետների և այլ շահագրգիռ անձանց ներգրավմամբ:

Համայնքի տեսլականը
սահմանվում է ԽՄ-ի կողմից՝
իրավիճակի և ՈւԹՀՍ վերլուծության հիման վրա:
Տեսլականը սահմանելու հետ միաժամանակ
սահմանվում են համայնքի կայուն զարգացումը բնորոշող առանցքային ցուցանիշների թիրախային արժեքները
5 տարիների համար

Կարևոր է հիշել, որ ...

Համայնքի ղեկավարը մինչև ՀՀԶԾ-ի, համայնքի ՄԺԾԾ-ի կամ տարեկան բյուջեի նախագծերը համայնքի ավագանու հաստատմանը ներկայացնելը կազմակերպում և անցկացնում է
ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԲԱՑ ԼՍՈՒՄՆԵՐ ԿԱՄ ՔՆՆԱՐԿՈՒՄՆԵՐ:

Հանրային բաց լսումներում կամ քննարկումներում ստացված և ընդունված առարկությունների և առաջարկությունների վերաբերյալ համայնքի ղեկավարը
տեղեկություն է տրամադրում համայնքի ավագանուն:

Կարևոր է վերհիշել, որ ...

Ավագանու ընդունած նորմատիվ իրավական ակտերի նախագծերը ենթակա են հանրային քննարկման:

Հանրային քննարկումը իրավաստեղծ գործընթացին հասարակության մասնակցության, գործընթացի թափանցիկության և հաշվետվողականության ապահովման նպատակով նորմատիվ իրավական ակտի նախագծի վերաբերյալ հանրության իրազեկման, ինչպես նաև հանրային կարծիքը բացահայտելու, դրանց վերաբերյալ դիտողություններ և առաջարկություններ ստանալու և դրանք ամփոփելու գործընթաց է:

****

Հանրային քննարկումը պարտադիր իրականացվում է համայնքի պաշտոնական համացանցային կայքում և ՀՀ արդարադատության նախարարության կողմից վարվող իրավական ակտերի նախագծերի հրապարակման միասնական կայքում (e-draft.am) հրապարակման եղանակով:

Համայնքի ղեկավարը

համայնքի բնակիչների համար ստեղծում է բավարար պայմաններ՝

իրազեկ լինելու տեղական ինքնակառավարման մարմինների

գործունեության մասին և մասնակցելու

համայնքի կառավարմանն ու զարգացմանը՝

այդ նպատակով օգտագործելով համայնքում հասանելի որևէ ձև կամ միջոց (այդ թվում՝ տեղեկատվության և հեռահաղորդակցության):

Ըստ համայնքի հնարավորությունների շրջանակում

իրագործելի պարտադիր խնդիրների համար անմիջական նպատակները սահմանվում են

ԽՄ-ի ոլորտային աշխատանքային խմբերի և

համայնքի աշխատակազմի համապատասխան ստորաբաժանումների կողմից:

Անմիջական նպատակները սահմանելու հետ միաժամանակ սահմանվում են

տվյալ ոլորտի առանցքային ցուցանիշների թիրախային արժեքները:

Համայնքի ղեկավարը

կազմակերպում և անցկացնում է

ՀՀՌԾ նախագծի նախնական տարբերակի

աշխատանքային քննարկումներ՝

ԽՄ-ի, համայնքի աշխատակազմի բոլոր բաժինների,

համայնքային ենթակայության բոլոր կազմակերպությունների ղեկավարների

մասնակցությամբ

և համայնքի ավագանու անդամների ներգրավմամբ (վերջիններիս համաձայնությամբ):

ՀՀՌԾ-ում ներառվում են

համայնքի հնարավորությունների շրջանակում

իրագործելի պարտադիր խնդիրները և

դրանց լուծման նպատակով նախատեսվող ծրագրերը:

ՀՀՌԾ նախագծի քննարկումը ավագանու իրավասու հանձնաժողովներում

Ավագանու 9 և ավելի անդամ ունեցող համայնքի պարագայում ՀՀՌԾ նախագիծը պետք է նախապես քննարկվի ավագանու իրավասու հանձնաժողովում կամ հանձնաժողովներում: Քննարկման արդյունքում ձևավորված կարծիքները կցվում են ավագանու նիստի օրակարգի նյութերին:

Եթե մինչև 9 ավագանու անդամ ունեցող համայնքում համայնքի ավագանու որոշմամբ նույնպես ստեղծվել են ավագանու հանձնաժողովներ, ապա ՀՀՌԾ նախագիծը նույնպես պետք է նախապես քննարկվի ավագանու իրավասու հանձնաժողովում կամ հանձնաժողովներում, իսկ քննարկման արդյունքում

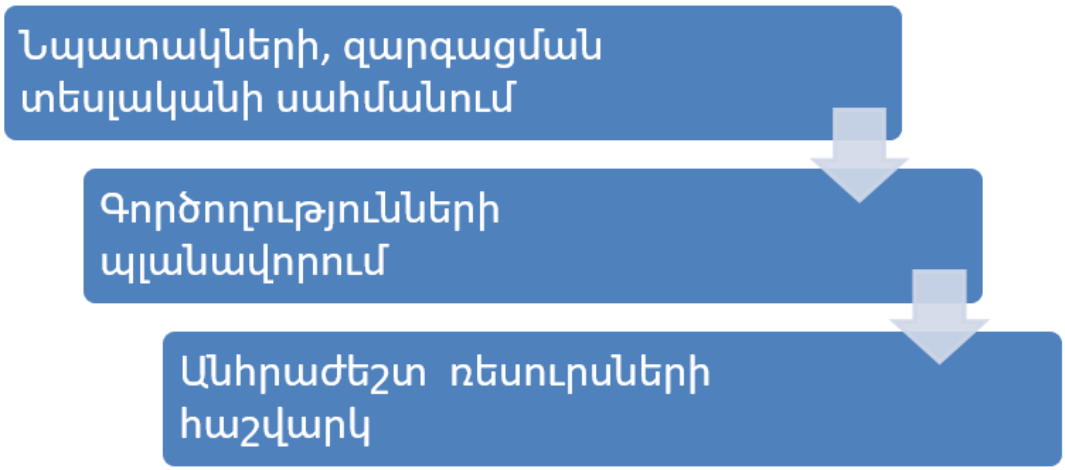
ձևավորված կարծիքները կցվեն ավագանու նիստի օրակարգի նյութերին:

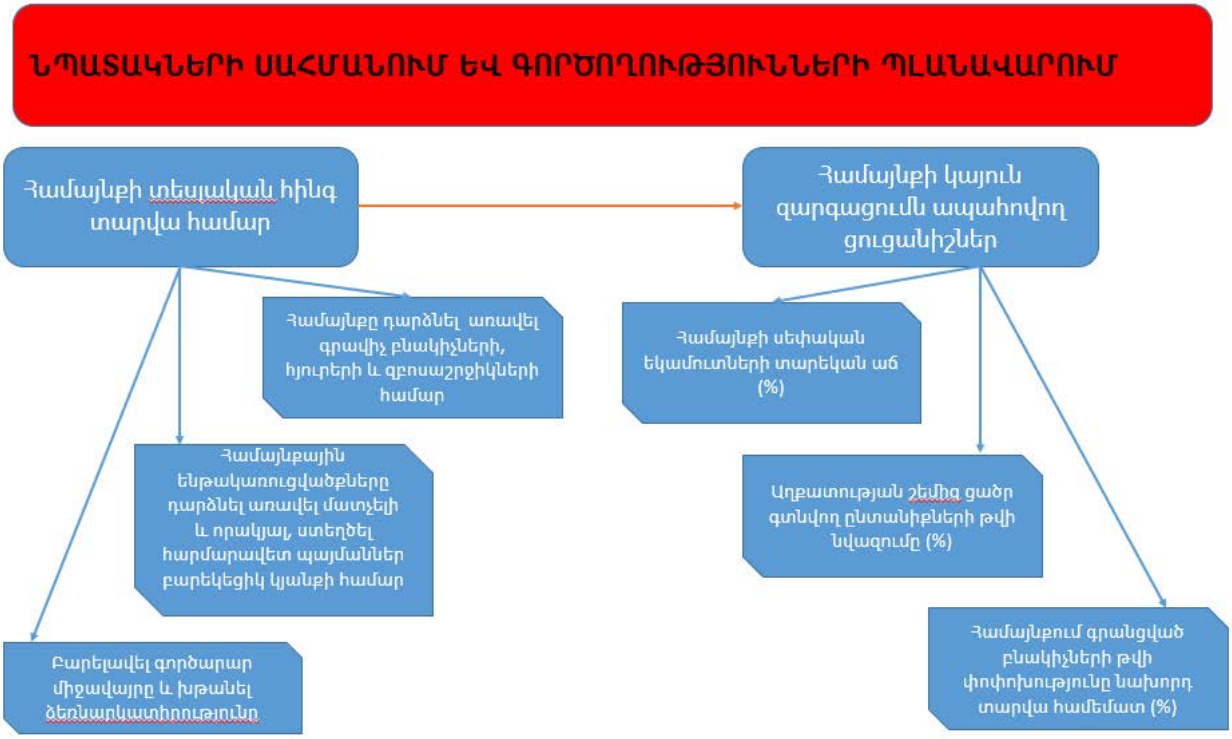
Եթե մինչև 9 ավագանու անդամ ունեցող համայնքում համայնքի ավագանու որոշմամբ մշտական հանձնաժողովներ չեն ստեղծվել, ապա ավագանու որոշմամբ կարող է ստեղծվել ժամանակավոր հանձնաժողով, որտեղ կարող է քննարկվել ՀՀԶԾ նախագիծը:

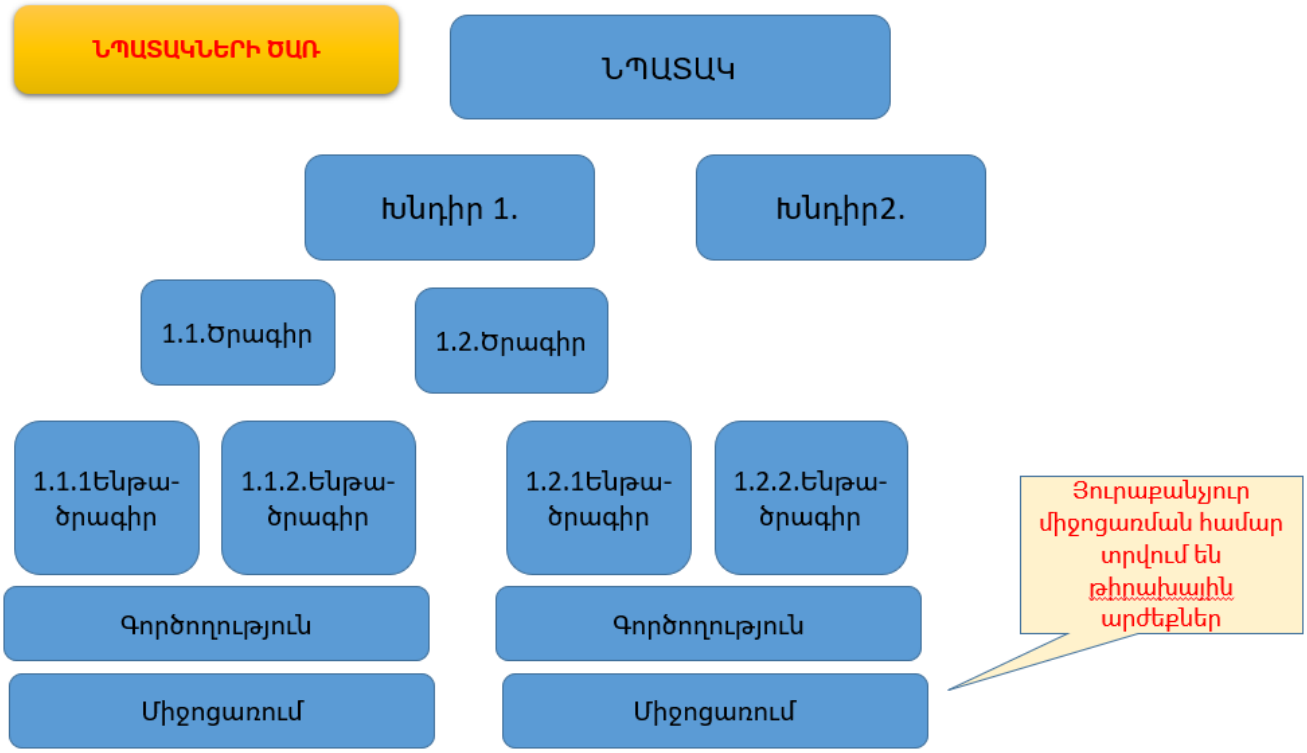
ՀՀԶԾ-ը պետք է բաղկացած լինի հետևյալ չորս գլուխներից

1. **Համայնքի իրավիճակի նկարագրություն**
2. **Նպատակների սահմանում և գործողությունների պլանավորում**
3. **ՀՀԶԾ ֆինանսավորում**
4. **ՀՀԶԾ մոնիթորինգ և գնահատում**

ՀՀՀԶԾ նպատակների, և գործողությունների սահմանման, անհրաժեշտ ռեսուրսների հաշվարկման հերթականությունը







ՀՀԶԾ ֆինանսավորում

բաժնում նկարագրվում է, թե ինչ միջոցներով են ֆինանսավորվելու ՀՀԶԾ-ում ընդգրկված ծրագրերը: Այդ նպատակով կազմվում է ՀՀԶԾ ֆինանսավորման ամփոփաթերթ: Ամփոփաթերթում, մասնավորապես, առանձնացվում են ծրագրի ֆինանսավորումն ըստ հինգ տարիների և ֆինանսավորման աղբյուրները.

- Համայնքի սեփական եկամուտներ,
- Ներքին պաշտոնական դրամաշնորհներ
- Արտաքին պաշտոնական դրամաշնորհներ,
- Բարեգործություն/նվիրատվություն,
- Վարկեր/փոխառություններ,
- Համայնքների խոշորացմանն օժանդակելու նպատակով դոնոր կազմակերպությունների կողմից տրամադրված միջոցներ,
- Այլ աղբյուրներ:

Մոնիթորինգը (մշտադիտարկումը) կառավարչական գործիք է,

որը հնարավորություն է տալիս

հսկել ծրագրերի կատարման ընթացքը և անհրաժեշտ փոփոխություններ նախաձեռնել:

Մոնիթորինգն իրականացվում է

համապատասխան կատարողականի ցուցանիշների վերաբերյալ

տեղեկություններ հավաքագրելու և ցուցանիշների փաստացի

արժեքները թիրախային արժեքների հետ համեմատելու միջոցով:

Համեմատության միջոցով հնարավոր է լինում

չափել ծրագրի առաջընթացը, հաջողության աստիճանը,

ծրագրով պայմանավորված փոփոխությունները կամ

գնահատել ծրագիրն իրականացնողի կատարողականը:

ՀՀՀԶԾ մոնիթորինգի համար

անհրաժեշտ է մշակել մոնիթորինգի անձնագիր, որը

սահմանում է

մոնիթորինգային ցուցանիշների հավաքագրման հաճախականությունը, աղբյուրն ու մեթոդը:

Մոնիթորինգի պլանը հանդիսանում է ՀՀՀԶԾ անբաժան մասը:

Մոնիթորինգային ցուցանիշների մասին տեղեկություններ

կարող է հավաքագրվեն կիսամյակային կամ տարեկան կտրվածքով:

Մոնիթորինգի հաշվետվությունը

համայնքի ավագանուն պետք է ներկայացվի

ամեն տարի, հաշվետու տարվան հաջորդող տարվա առաջին եռամսյակում:

<u>ՀԱՄԱՅՆՔԻ ԱՎԱԳԱՆԻՆ</u>

քննարկում է ներկայացված <u>ՀՀԶԾ-ն,</u> անհրաժեշտության դեպքում կատարում փոփոխություններ կամ լրացումներ և ընդունում

նիստին ներկա ավագանու անդամների ձայների կեսից ավելիով:

ՀՀԶԾ-ի ընդունումով

հաստատվում են ՀՀԶԾ-ում ներառված

բոլոր ոլորտային միջոցառումները՝ ըստ ժամկետների, ֆինանսավորման և կատարման պատասխանատուների:

ՀՀԶԾ-ի իրականացումը հանգում է

հիմնականում (չհաշված ֆինանսավորման այլ աղբյուրների հաշվին նախատեսված ծրագրերը, ծառայությունները և միջոցառումները)

համայնքի գալիք հինգ տարիների բյուջեների կատարմանը:

ՀՀԶԾ-ն պետք է ենթարկվի
4 տարեկան (միջանկյալ) և մեկ ավարտական գնահատման:
Հինգերորդ տարվա տարեկան գնահատման փոխարեն
կատարվում է առավել ամբողջական ավարտական (հնգամյա) գնահատում:
Գնահատման արդյունքները ներառվում են
ՀՀԶԾ-Ի իրականացման վերաբերյալ հաշվետվությունում,
որը ներկայացվում է մինչև
հաշվետու տարվան հաջորդող տարվա մարտի 1-ը՝
բյուջեի կատարման տարեկան հաշվետվության հետ միաժամանակ:

Կարևոր է հիշել, որ ...

ՀՀԶԾ-ում
փոփոխություններ կամ լրացումներ
կարող են առաջարկվել
համայնքի ղեկավարի կամ
համայնքի ավագանու անդամների՝
օրենքով սահմանված թվի առնվազն մեկ երրորդի կամ մշտական հանձնաժողովների կողմից՝
հաշվետու տարում համայնքի ՏԱՊ-ի իրականացման վերաբերյալ հաշվետվությունը համայնքի ղեկավարի ներկայացնելուց հետո
մեկ ամսվա ընթացքում:

Կարևոր է իմանալ, որ ...

ՀՀԶԾ-ի գործողության ժամկետի ընթացքում համայնքի ավագանու անդամների ընտրություն կայանալու դեպքում ավագանու լիազորություններն ստանձնելուց հետո՝ եռամսյա ժամկետում, համայնքի ավագանու անդամների՝ օրենքով սահմանված թվի առնվազն մեկ երրորդի կողմից կարող են առաջարկվել ՀՀԶԾ-ում փոփոխություններ կամ լրացումներ:

****

ՀՀԶԾ-ն, դրա իրականացման վերաբերյալ հաշվետվությունը
պետք է առկա լինի
համայնքի պաշտոնական համացանցային կայքում՝ ներբեռնման հնարավորությամբ:
****

ՀՀԶԾ-ի մշակման և կառավարման մեթոդական ցուցումները տեղադրված են ՀՀ ՏԿԵՆ պաշտոնական կայքում՝ https://mtad.am/

Թեմա 4. Համայնքի տարեկան աշխատանքային պլանը, դրա մշակման, քննարկման, ընդունման և կատարման ընթացակարգերը

ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՏԱՐԵԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ՊԼԱՆԸ

համայնքի ծրագրային այն փաստաթուղթն է, որը սահմանում է տվյալ տարվա ընթացքում ՏԻՄ-երի կողմից կամ նրանց մասնակցությամբ համայնքում իրականացվող

բոլոր ծրագրերը և միջոցառումները:

Կարևոր է իմանալ, որ ...

ՏԱՊ-ը համայնքում առկա ֆինանսական, վարչական, մարդկային և սոցիալական ռեսուրսները կամ կապիտալները կառավարելու գործիք է:

ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՏԱՐԵԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ՊԼԱՆԸ

մշակվում և հաստատվում է համայնքի ավագանու կողմից հաստատված ՀՀՌԾ-ի հիման վրա՝ տվյալ տարվա ընթացքում համայնքի տնտեսական, սոցիալական, մշակութային, բնապահպանական և այլ ծրագրերի ու միջոցառումների պլանավորման, իրականացման և վերահսկման գործընթացներն առավել նպատակային ու արդյունքահենք կազմակերպելու համար:

ՀԱՄԱՅՆՔԻ ԱՎԱԳԱՆԻՆ ՀԱՍՏԱՏՈՒՄ Է ՀԱՄԱՅՆՔԻ

ՏԱՐԵԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ՊԼԱՆԸ

և

դրա իրականացման վերաբերյալ հաշվետվությունը:

ՏԱՊ-ՈՒՄ ԸՆԴԳՐԿՎՈՒՄ ԵՆ ՀԱՄԱՅՆՔՈՒՄ ԻՐԱԿԱՆԱՑՎՈՂ՝
ՀԱՄԱՅՆՔԻ ԲՅՈՒՋԵԻՑ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՎՈՂ ԾՐԱԳՐԵՐԸ
ԱՅԼ ԱՂԲՅՈՒՐՆԵՐԻՑ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՎՈՂ ԾՐԱԳՐԵՐԸ
ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՈՒՄ ՉՊԱՀԱՆՋՈՂ ԾՐԱԳՐԵՐԸ
ՀԱՄԱՅՆՔԻ ԵՆԹԱԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔՆԵՐԻ ՊԱՀՊԱՆՄԱՆ, ՇԱՀԱԳՈՐԾՄԱՆ ԵՎ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐԸ
ՀԱՄԱՅՆՔԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՄԱՏՈՒՑՄԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐԸ
ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՄԻՋՈՑՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐԸ
ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐԸ
ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՆԵՐԴՐՈՒՄԱՅԻՆ ԾՐԱԳՐԵՐԸ
ՔԱՂԱՔԱՑԻԱԿԱՆ ՀԱՍԱՐԱԿՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՄԱՍՆԱՎՈՐ ՀԱՏՎԱԾԻ ԱՋԱԿՑՈՒԹՅԱՄԲ ԵՎ ԱՅԼ ԾՐԱԳՐԵՐԸ

Համայնքի ՏԱՊ-ի մշակման, քննարկման և ընդունման ընթացակարգը (գործընթացը)

Համայնքի ՏԱՊ-ի մշակման, քննարկման և ընդունման ընթացակարգը համընկնում է ՀՀՌԾ-ի մշակման, քննարկման և հաստատման ընթացակարգի հետ և պայմանականորեն բաժանվում է հետևյալ 4 հիմնական փուլերի՝

1) **ՏԱՊ-ի նախագծի մշակման նախապատրաստական աշխատանքներ,**
2) **ՏԱՊ-ի նախագծի կազմում,**
3) **ՏԱՊ-ի նախագծի քննարկում, լրամշակում և ներկայացում համայնքի ավագանուն,**
4) **ՏԱՊ-ի նախագծի քննարկում և ընդունում համայնքի ավագանու կողմից:**

ՏԱՊ-ի իրականացումը

ՏԱՊ-ի իրականացումը սերտորեն կապված է համայնքի բյուջեի մշակման և իրականացման հետ: Համայնքի տվյալ տարվա բյուջեի նախագծի կազմման ծրագրային հիմքը ՏԱՊ-ում նախատեսված ոլորտային ծրագրերն են: Գործնականում, ՏԱՊ-ի իրականացումը հանգում է համայնքի տվյալ տարվա բյուջեից և այլ աղբյուրներից ֆինանսավորվող բոլոր ծրագրերի՝ ՏԱՊ-ի հիման վրա պլանավորմանը և կատարմանը:

ՏԱՊ-ի իրականացման ընդհանուր պատասխանատուն համայնքի ղեկավարն է:

ՏԱՊ-ում ներառված ոլորտային ծրագրերի պատասխանատուները համայնքապետարանի աշխատակազմի համապատասխան բաժինների կամ համայնքային կազմակերպությունների ղեկավարներն են՝ համայնքի ղեկավարի անմիջական հսկողությամբ:

Կարևոր է իմանալ, որ ...

Համայնքի ղեկավարը բյուջեի կատարման տարեկան հաշվետվության հետ համայնքի ավագանուն է ներկայացնում հաշվետու տարում համայնքի ՏԱՊ-ի իրականացման վերաբերյալ

հաշվետվությունը:

Կարևոր է հիշել, որ ...

- **2017թ.** «Համայնքների ֆինանսիստների միավորում» հասարակական կազմակերպության կողմից մշակվեց **համայնքի ՏԱՊ-ի մշակման մեթոդական ուղեցույցը:**
- **2019թ.** ՀՀ տարածքային կառավարման և ենթակառուցվածքների նախարարության և Գերմանիայի միջազգային համագործակցության ընկերության (ԳՄՀԸ/GIZ) «Լավ կառավարում հանուն տեղական զարգացման Հարավային Կովկասում» ծրագրի հետ համագործակցության շրջանակներում՝ մշակվել է համայնքի ՏԱՊ-ի կազմման **EXCEL ծրագրով** ստեղծված էլեկտրոնային գործիքը (Գործիք) և Գործիքի լրացման ուղեցույցը:

Ուղեցույցները տեղադրված են ՀՀ ՏԿԵՆ պաշտոնական կայքում՝ https://mtad.am/

Թեմա 5. Համայնքի տնտեսական զարգացման գործընթացներում՝ ՀՀ ներպետական օրենսդրությամբ ավագանուն վերապահված լիազորությունները

ՀԱՄԱՅՆՔԻ ԿԱՅՈՒՆ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄԸ ԵՎ ՁԵՌՆԱՐԿԱՏԻՐՈՒԹՅԱՆ ԽԹԱՆՈՒՄԸ ՈՐՊԵՍ ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՊԱՐՏԱԴԻՐ ԽՆԴԻՐՆԵՐ

«Տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքով սահմանված համայնքի պարտադիր խնդիրներից են՝

- **համայնքի կայուն զարգացումը.**
- **գործարար միջավայրի բարելավումը և ձեռնարկատիրության խթանումը:**

ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԻՐԱՎՈՒՆՔԸ

Համայնքը հանդիսանալով հանրային իրավունքի իրավաբանական անձ, ունի տնտեսական գործունեություն իրականացնելու կամ դրանում մասնակցություն ունենալու իրավասություններ:

ՀԱՄԱՅՆՔԻ ԿԱՐԳԱՎԻՃԱԿԸ ԵՎ ՔԱՂԱՔԱՑԻԱԻՐԱՎԱԿԱՆ ՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ՁԵՎԱՎՈՐԵԼՈՒ ԻՐԱՎՈՒՆՔԸ

ՀՀ քաղաքացիական օրենսգրքով սահմանված է, որ համայնքները քաղաքացիական օրենսդրությամբ ու այլ իրավական ակտերով կարգավորվող հարաբերություններում հանդես են գալիս այդ հարաբերությունների մյուս մասնակիցների՝ քաղաքացիների և իրավաբանական անձանց հետ *հավասար հիմունքներով*:

Համայնքի տնտեսական զարգացման գործընթացներում համայնքի ավագանին՝

- ✓ օրենքով սահմանված կարգով որոշում է կայացնում համայնքային հիմնարկների, համայնքի մասնակցությամբ առևտրային և ոչ առևտրային կազմակերպությունների հիմնադրման, վերակազմակերպման կամ լուծարման մասին.
- ✓ օրենքով սահմանված կարգով և դեպքերում հաստատում է համայնքի մասնակցությամբ առևտրային կազմակերպությունների կոլեգիալ կառավարման մարմինների և վերստուգիչ մարմինների կազմերը: Այդ մարմիններում ավագանու առաջադրած ներկայացուցիչների թիվը կարող է լինել միայն դրանց կազմի թվի կեսից պակաս.
- ✓ հաստատում է համայնքային մասհանումների ծախսման ծրագրերը, դրանցում առաջարկվող փոփոխությունները և վերահսկում դրանց իրականացումը:

ՀԱՄԱՅՆՔԱՅԻՆ ՀԻՄՆԱՐԿՆԵՐԸ ԵՎ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Համայնքային հիմնարկները և կազմակերպությունները կարող են լինել՝

- **բյուջետային հիմնարկներ.**
- ***<u>հարյուր տոկոսով համայնքի սեփականություն հանդիսացող առևտրային կազմակերպություններ</u>*** և համայնքի հիմնադրած ոչ առևտրային կազմակերպություններ.
- համայնքի մասնակցությամբ առևտրային կազմակերպություններ:

ՀԱՄԱՅՆՔԻ ԿՈՂՄԻՑ

ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԴՐՈՒՄԸ

«Սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքի համաձայն՝ ընկերության հիմնադիր կամ մասնակից կարող են լինել ֆիզիկական և իրավաբանական անձինք, Հայաստանի Հանրապետությունը և **համայնքները**:

****

Համայնքի անունից ընկերության հիմնադիր կամ մասնակից կարող է հանդես գալ միայն համայնքի ղեկավարը՝ համայնքի ավագանու համաձայնությամբ:

ԲԱԺՆԵՏԻՐԱԿԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԴՐՈՒՄԸ ՀԱՄԱՅՆՔԻ ԿՈՂՄԻՑ

«Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքի համաձայն՝ համայնքները կարող են լինել ընկերության բաժնետեր՝ քաղաքացիների և իրավաբանական անձանց հետ *հավասար հիմունքներով*:

****

Համայնքին պատկանող բաժնետոմսերով Ընկերության հիմնադրումն իրականացվում է համայնքի ղեկավարի որոշմամբ՝ ավագանու համաձայնությամբ:

****

Համայնքին պատկանող բաժնետոմսերով Ընկերությունների ընդհանուր ժողովներում համայնքի ղեկավարը կամ վերջինիս կողմից լիազորված անձը մասնակցում է որոշումների ընդունմանը՝ միայն համայնքի ղեկավարի (ավագանու համաձայնությամբ) համապատասխան որոշման առկայության դեպքում:

ՀԱՄԱՅՆՔԻ ԿՈՂՄԻՑ ՁԵՌՆԱՐԿԱՏԻՐՈՒԹՅԱՆ ԿԱՄ ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԱՅԼ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՈՒՄ ՍՏԱՑՎԱԾ ՇԱՀՈՒՅԹԸ

Համայնքային առևտրային կազմակերպության գործունեության արդյունքում ստացված շահույթը մուտքագրվում է համայնքի բյուջե:

****

***Համայնքի բյուջեի ձևավորման աղբյուր է հանդիսա*նում համայնքի սեփականություն համարվող ընկերությունների տրամադրության տակ մնացած շահույթից համայնքի ավագանու որոշումներով կատարվող մասհանումները:**

ՄԱՍ 2. ԱՎԱԳԱՆՈՒ ԱՆԴԱՄՆԵՐԻ ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԿԱՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ (ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐ)

Վարժություն 1. ***Երկու բազմությունների տարրերի միջև համապատասխանության հաստատում (որոնում)***

Օգտագործվող հիմնական հասկացությունները (ձախ սյունակում) գծով միացրեք համապատասխան սահմանման հետ (աջ սյունակում):

Ռազմավարություն	Որոշակի գործիքների օգտագործմամբ նյութական, մարդկային, ֆինանսական և այլ ռեսուրսների վրա ազդելով, կազմակերպության (համայնքի) նպատակներին հասնելն է:
Ծրագիր	Համայնքի կարգավիճակով և առաքելությամբ պայմանավորված վերջնական արդյունք, որին ձգտում է հասնել համայնքը կամ որով պետք է ավարտվի ծրագիրը: Այն պետք է լինի անժամկետ և ոչ չափելի:
Կառավարումը	Ժամանակի և տարածության մեջ նախատեսվող միջոցառումների համալիր, որը բնութագրվում է հիմնավորվածությամբ, հստակ ձևակերպված նպատակներով և խնդիրներով, սպասվող վերջնական արդյունքներով, համադրելի է որոշված ռեսուրսների հետ:
Ռազմավարական պլանավորումը	Համայնքի ապագայի մասին երկարաժամկետ պատկերացումներն են կամ տեսլականը և պարունակում է այն արդյունքները, որին ձգտում են տեղական ինքնակառավարման մարմինները:
Նպատակ	Համայնքի քաղաքականությունների, նպատակների և ծրագրերի ամբողջություն, որոնք ցույց են տալիս, թե ի՞նչ պետք է անել համայնքի ցանկալի ապագային հասնելու համար:
Ռազմավարական ծրագիրը	Համայնքի զարգացման ռազմավարական ծրագրի կազմումն է:

Վարժություն 1. ***Երկու բազմությունների տարրերի միջև համապատասխանության հաստատում (որոնում).***

Օգտագործվող հիմնական հասկացությունները (ձախ սյունակում) գծով միացրեք համապատասխան սահմանման հետ (աջ սյունակում):

Ռազմավարություն	Համայնքի քաղաքականությունների, նպատակների և ծրագրերի ամբողջություն, որոնք ցույց են տալիս, թե ի՞նչ պետք է անել համայնքի ցանկալի ապագային հասնելու համար:
Ծրագիր	Ժամանակի և տարածության մեջ նախատեսվող միջոցառումների համալիր, որը բնութագրվում է հիմնավորվածությամբ, հստակ ձևակերպված նպատակներով և խնդիրներով, սպասվող վերջնական արդյունքներով, համադրելի է որոշված ռեսուրսների հետ:
Կառավարումը	Որոշակի գործիքների օգտագործմամբ նյութական, մարդկային, ֆինանսական և այլ ռեսուրսների վրա ազդելով, կազմակերպության (համայնքի) նպատակներին հասնելն է:
Ռազմավարական պլանավորումը	Համայնքի զարգացման ռազմավարական ծրագրի կազմումն է:
Նպատակ	Համայնքի կարգավիճակով և առաքելությամբ պայմանավորված վերջնական արդյունք, որին ձգտում է հասնել համայնքը կամ որով պետք է ավարտվի ծրագիրը: Այն պետք է լինի անժամկետ և ոչ չափելի:
Ռազմավարական ծրագիրը	Համայնքի ապագայի մասին երկարաժամկետ պատկերացումներն են կամ տեսլականը և պարունակում է այն արդյունքները, որին ձգտում են տեղական ինքնակառավարման մարմինները:

Վարժություն 2. Ստորև բերված ցանկում ներառված են համայնքի ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների և վտանգների (սպառնալիքների) որոշ օրինակներ:

Աղյուսակում նշեք այս համայնքի ուժեղ կողմերը, թույլ կողմերը, հնարավորությունները, վտանգները (սպառնալիքները):

- համայնքի կարողությունները, աշխատակազմի փորձը, գիտելիքները և հմտությունները,
- մեծ թիվ են կազմում սոցիալապես անապահով ընտանիքները
- բնածին և տեխնածին աղետները,
- ոռոգման ներհամայնքային և ներբնակավայրային համակարգերի բացակայությունը,
- մեծ քանակությամբ վթարային շենքերի առկայությունը,
- բարձրացնել համայնքի ՏԻՄ-երի փոխհարաբերությունների և համագործակցության մակարդակը ՀՀ պետական կառավարման մարմինների հետ՝ նպաստելով համայնքի աստիճանական զարգացմանը,
- համայնքի բարենպաստ աշխարհագրական դիրքը,
- ՏԻՄ-երի և ՀՀ պետական կառավարման մարմինների հետ համագործակցության մակարդակի բարձրացումը
- համայնքում աշխատատեղերի խիստ պակասը, գործազրկության բարձր մակարդակը,
- ֆինանսական ռեսուրսների պակասը,
- բարվոք վիճակում գտնվող հիմնական միջոցներ (արտադրամաս, մեքենաներ, սարքեր և գործիքներ)
- համագործակցություն այլ համայնքների, մասնավոր հատվածի և քաղաքացիական հասարակության սուբյեկտների հետ,
- բնակչության անտարբերությունը տեղական ինքնակառավարման հանդեպ,
- ժողովրդագրական բացասական միտումներ, արտագաղթ
- առևտրային գործունեության ակտիվացումը,
- համայնքում արտադրված գյուղատնտեսական մթերքներն իրացնելու, մինչև շուկա հասցնելու բազմաբնույթ խնդիրների ու ու դժվարությունների առկայությունը,
- պահուստային հողերի առկայությունը,
- համայնքում որակյալ աշխատուժի պակասը,
- ձևավորված համագործակցության փորձ և միջազգային կապեր
- հարկային եկամուտների գանձման դժվարությունները:

Վարժություն 2. Ստորև բերված ցանկում ներառված են համայնքի ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների և վտանգների (սպառնալիքների) որոշ օրինակներ:

Աղյուսակում նշեք այս համայնքի ուժեղ կողմերը, թույլ կողմերը, հնարավորությունները, վտանգները (սպառնալիքները):

ՈՒժեղ կողմերը	Թույլ կողմերը
• համայնքի բարենպաստ աշխարհագրական դիրքը, • բարվոք վիճակում գտնվող հիմնական միջոցներ (արտադրամաս, մեքենաներ, սարքեր և գործիքներ), • համայնքի կարողությունները, աշխատակազմի փորձը, գիտելիքները և հմտությունները, • ձևավորված համագործակցության փորձ և միջազգային կապեր:	• ֆինանսական ռեսուրսների պակասը, • ոռոգման ներհամայնքային և ներբնակավայրային համակարգերի բացակայությունը, • համայնքում արտադրված գյուղատնտեսական մթերքներն իրացնելու, մինչև շուկա հասցնելու բազմաբնույթ խնդիրների ու ու դժվարությունների առկայությունը • համայնքում որակյալ աշխատուժի պակասը, • հարկային եկամուտների գանձման դժվարությունները, • համայնքում աշխատատեղերի խիստ պակասը, գործազրկության բարձր մակարդակը:
Հնարավորություններ	Սպառնալիքներ
• ՏԻՄ-երի և ՀՀ պետական կառավարման մարմինների հետ համագործակցության մակարդակի բարձրացումը • համագործակցություն այլ համայնքների, մասնավոր հատվածի և քաղաքացիական հասարակության սուբյեկտների հետ, • առևտրային գործունեության ակտիվացումը, • պահուստային հողերի առկայությունը:	• բնածին և տեխնածին աղետները, • մեծ թիվ են կազմում սոցիալապես անապահով ընտանիքները • մեծ քանակությամբ վթարային շենքերի առկայությունը, • ժողովրդագրակա,ն բացասական միտումներ, արտագաղթ • բնակչության անտարբերությունը տեղական ինքնակառավարման հանդեպ:

ԹԵՍՏԱՅԻՆ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔ

Հարց 1. Կառավարման գործառույթներն են՝

1) պլանավորումը, կազմակերպումը, առաջնորդումը (ղեկավարումը).
2) **պլանավորումը, կազմակերպումը, առաջնորդումը (ղեկավարումը), վերահսկողությունը**.
3) պլանավորումը, կազմակերպումը, վերահսկողությունը:

Հարց 2. Ռազմավարական փաստաթղթեր են համարվում՝

1) համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագիրը, համայնքի տարեկան աշխատանքային պլանը, համայնքի տարեկան բյուջեն, համայնքի միջնաժամկետ ծախսային ծրագիրը.
2) համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագիրը, համայնքի տարեկան աշխատանքային պլանը, համայնքի տարեկան բյուջեն, այլ ռազմավարական փաստաթղթերը.
3) **համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագիրը, համայնքի տարեկան աշխատանքային պլանը, համայնքի տարեկան բյուջեն, համայնքի միջնաժամկետ ծախսային ծրագիրը, այլ ռազմավարական փաստաթղթերը:**

Հարց 3. Համայնքի ղեկավարի տեղակալի պաշտոնը թափուր լինելու պարագայում համայնքի ղեկավարի կողմից մինչև մեկ ամիս ժամկետով իր ծառայողական պարտականությունների կատարման անհնարինության դեպքում ավագանու նիստ հրավիրելու և վարելու պարտականությունները դրվում են.

1) աշխատակազմի քարտուղարի վրա.
2) ավագանու ամենամեծ խմբակցության ղեկավարի վրա.
3) **համայնքի ավագանու՝ տարիքով ավագ անդամի վրա:**

Հարց 4. ՈՒԹՀՎ վերլուծության հիմնական բաղադրիչներն են՝

1) ուժեղ կողմերը, թույլ կողմերը, վտանգները (սպառնալիքները).
2) **ուժեղ կողմերը, թույլ կողմերը, հնարավորությունները, վտանգները (սպառնալիքները).**
3) ուժեղ կողմերը, հնարավորությունները, վտանգները (սպառնալիքները):

Հարց 5. Ի՞նչ ժամկետում է համայնքի ղեկավարը մշակում համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագիրը և ներկայացնում ավագանու հաստատմանը.

1) չորս ամսվա ընթացքում.
2) երեք ամսվա ընթացքում.
3) հինգ ամսվա ընթացքում:

Հարց 6. ՀՀՌԾ-ի բաղկացուցիչ մասեր են հանդիսանում՝

1) համայնքի սեփականություն հանդիսացող շենքերի ու շինությունների կառավարման ամենամյա և հնգամյա ծրագրերը, մոնիթորինգը (մշտադիտարկման) պլանը.
2) համայնքի սեփականություն հանդիսացող հողերի ամենամյա և հնգամյա ծրագրերը, մոնիթորինգը (մշտադիտարկման) պլանը.

3) **համայնքի սեփականություն հանդիսացող հողերի, շենքերի ու շինությունների կառավարման ամենամյա և հնգամյա ծրագրերը, մոնիթորինգը (մշտադիտարկման) պլանը:**

Հարց 7. Համայնքի տեսլականը սահմանվում է՝

1) **համայնքի ղեկավարին կից խորհրդակցական մարմնի կողմից՝ համայնքի իրավիճակի և ՈւԹՀՍ վերլուծության հիման վրա.**
2) ավագանու մշտական գործող հանձնաժողովի կողմից.
3) ավագանու ամենամեծ խմբակցության կողմից:

Հարց 8. ՀՀՋԾ-ում փոփոխություններ կամ լրացումներ կարող են առաջարկվել.

1) համայնքի ավագանու մշտական հանձնաժողովների կողմից՝ հաշվետու տարում համայնքի տարեկան աշխատանքային պլանի իրականացման վերաբերյալ հաշվետվությունը համայնքի ղեկավարի ներկայացնելուց հետո երկու ամսվա ընթացքում.
2) համայնքի ավագանու անդամների՝ օրենքով սահմանված թվի առնվազն մեկ երրորդի կամ մշտական հանձնաժողովների կողմից՝ հաշվետու տարում համայնքի տարեկան աշխատանքային պլանի իրականացման վերաբերյալ հաշվետվությունը համայնքի ղեկավարի ներկայացնելուց հետո երեք ամսվա ընթացքում.
3) **համայնքի ղեկավարի կամ համայնքի ավագանու անդամների՝ օրենքով սահմանված թվի առնվազն մեկ երրորդի կամ մշտական հանձնաժողովների կողմից՝ հաշվետու տարում համայնքի տարեկան աշխատանքային պլանի իրականացման վերաբերյալ հաշվետվությունը համայնքի ղեկավարի ներկայացնելուց հետո մեկ ամսվա ընթացքում:**

Հարց 9. Նշվածներից ո՞ր մարմինն է հաստատում տարեկան աշխատանքային պլանը և դրա իրականացման վերաբերյալ հաշվետվությունը.

1) **համայնքի ավագանին.**
2) համայնքապետարանի աշխատակազմի քարտուղարը.
3) համայնքի ղեկավարը:

Հարց 10. Համայնքային հիմնարկները և կազմակերպությունները կարող են լինել՝

1) բյուջետային հիմնարկները, համայնքի մասնակցությամբ առևտրային կազմակերպությունները.
2) հարյուր տոկոսով համայնքի սեփականություն հանդիսացող առևտրային կազմակերպությունները և համայնքի հիմնադրած ոչ առևտրային կազմակերպությունները, համայնքի մասնակցությամբ առևտրային կազմակերպությունն.
3) **բյուջետային հիմնարկները, հարյուր տոկոսով համայնքի սեփականություն հանդիսացող առևտրային կազմակերպությունները և համայնքի հիմնադրած ոչ առևտրային կազմակերպությունները, համայնքի մասնակցությամբ առևտրային կազմակերպությունները:**

ՆՅՈՒԹԵՐ ԼՐԱՑՈՒՑԻՉ ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱՐ

1. «Տեղական ինքնակառավարման հիմունքները», ուսումնական ձեռնարկ, Է. Օրդյանի ընդհանուր խմբագրությամբ, «Պետական ծառայություն», Երևան, 2002 թ.

2. Մուրադյան Ա., համայնքների բյուջետավարման ուղեցույց, Համայնքների ֆինանսիստների միավորում, «Դար», Երևան, 2004 թ.

3. Շահբազյան Վ., Սահակյան Գ. «Համայնքի ֆինանսական կառավարում», ուսումնամեթոդական ձեռնարկ, Երևան, 2009 թ.

4. Ձեռնարկ համայնքի ավագանու անդամների և անդամության թեկնածուների համար, Հայաստանի ավագանիների ասոցիացիա, 2016 թ.

5. Ղազարյան Է., 100 հարց և պատասխան տեղական ինքնակառավարման մասին, հեղինակային հրատարակչություն, Երևան, 2003 թ.

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. ՀՀ Սահմանադրություն
2. «Տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենք
3. Հնգամյա զարգացման ծրագրի մշակման մեթոդական ցուցումներ, https://www.mtad.am/pages/guidelines-and-forms

ՀՀ ՊԵՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱԿԱԴԵՄԻԱ

Համայնքի զարգացման ռազմավարական պլանավորում

Հեղինակ՝ Ժիրայր Ղազարյան

Համակարգչային ձևավորող՝ Հասմիկ Նավասարդյան

ՆՇՈՒՄՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ