



ARUP

Ֆինանսավորում և ֆինանսական միջոցներ համայնքապետարանների համար Գործնական ուղեցույց ծրագրի ֆինանսավորման բարելավման համար

Երախտիքի խոսք

Այս դասընթացը մշակվել է «Արուսյ»-ի և Միավորված ազգերի կազմակերպության (ՄԱԶԾ) համատեղ ջանքերով՝ «Համայնքի ղեկավարները հանուն տնտեսական զարգացման» (ՀՀՏԶ) նախաձեռնության համար: Մենք շնորհակալ ենք բոլոր այն գործընկերներին, ովքեր ներդրում են ունեցել այս հրապարակման պատրաստման գործում՝ Լյուք Թոմսոնին և Նիկոլաս Վիցեկին՝ «Արուսյ»-ից:

Շնորհակալություն ենք հայտնում նաև մեր ՄԱԶԾ գործընկերներ Էլինա Ջարվելային, Սեմիրա Օսմանովիցին, ինչպես նաև ավագ ֆինանսական փորձագետ Ալեքսանդր Վիզին՝ փաստաթղթի վերանայման և իր ներդրումն ունենալու համար:

Այս հրատարակությունը պատրաստվել է 2017 թվականից ի վեր գործող՝ ԵՄ և ՄԱԶԾ համատեղ նախաձեռնության «Համայնքի ղեկավարները հանուն տնտեսական զարգացման» (ՀՀՏԶ) ծրագրի շրջանակում, նպատակ ունենալով աջակցել Արևելյան գործընկերության երկրների տեղական կառավարման մարմիններին:

Հեղինակային իրավունք © ՄԱԶԾ 2024. բոլոր իրավունքները պաշտպանված են:

Շապիկի լուսանկարը գեներացված է MidJourney-ով՝ ԱԲ օգնությամբ, Վալենտին Կրոիտորուի կողմից

Նախագծումը՝ Նաթան Աքինո

Կոնտակտային անձ՝ Էլինա Ջարվելա, տարածաշրջանային ծրագրի ղեկավար
elina.jarvela@undp.org

Խնդրում ենք այս նյութերը մեջբերելիս հղում կատարել «Արուսյ»-ին, TaiTech-ին, Climate-KIC-ին և ՄԱԶԾ (2024 թ.) «Կանաչ և արդար անցում» դասընթացի նյութերում, 2024 թ., «Համայնքային ուսումնական կենտրոն»:

ՄԱԶԾ-ն Միավորված ազգերի կազմակերպության առաջատար գործակալություններից է, որը պայքարում է աղքատության, անհավասարության անարդարության և կլիմայի փոփոխության դեմ: Համագործակցելով 170 երկրների փորձագետների ու գործընկերների մեր ընդարձակ

ցանցի հետ՝ օգնում ենք ազգերին ինտեգրված, տևական լուծումներ ստեղծել մարդկանց և մոլորակի համար:

Իմացեք ավելին undp.org կայքում կամ հետևեք @UNDP:

Հրաժարագիր

Սույն հրապարակման մեջ արտահայտված կարծիքները չեն արտահայտում Միավորված ազգերի կազմակերպության անդամ պետությունների, ՄԱԶԾ գործադիր խորհրդի կամ Միավորված ազգերի կազմակերպության համակարգի այլ կառույցների տեսակետները: Այս նյութի նպատակը տեղական կառավարման մարմինների և գործընկերների կարողությունների զարգացման համար նախատեսված առցանց դասընթացի նյութերի տարածումն է: Բովանդակությունը որոշակի ժամանակաշրջան է ներկայացնում և ակնկալվում է, որ անհրաժեշտության ու պահանջի դեպքում կթարմացվի: Այս նյութում օգտագործված նշանակությունները, տերմինաբանությունը և տեղեկությունների ներկայացումը չի ենթադրում Միավորված ազգերի կազմակերպության կարծիքի արտահայտում որևէ երկրի, տարածքի, քաղաքի կամ բնակավայրի, կամ նրանց իշխանությունների իրավական կարգավիճակի, կամ էլ վերջիններիս սահմանների վերաբերյալ: Ավելին, այս հրատարակության բովանդակությունը չպետք է համարվի, որ արտացոլում է Եվրոպական միության տեսակետները:

Դասընթացի ընդհանուր նկարագրություն

Մոդուլ 1. Ընդհանուր համատեքստի և մարտահրավերների ըմբռնում

Մոդուլ 2. Ծրագրերի ընտրության բարելավումը՝ ուշադրության կենտրոնում

Մոդուլ 3. Տեղական եկամուտների գոյացման բարելավումը՝ ուշադրության կենտրոնում

Մոդուլ 4. Ծրագրի հաջող իրականացումը (ֆինանսավորման իրացում) ուշադրության կենտրոնում

Դասընթացի ներածություն

Համայնքապետարանները կարևոր նշանակություն ունեն տեղական զարգացումը խթանելու, կենսական նշանակության ծառայություններ մատուցելու և համայնքի բարեկեցությունը խթանելու համար: Այնուամենայնիվ, չնայած իրենց նշանակությանը, Արևելյան գործընկերության երկրների (ԱԳ) բազմաթիվ համայնքներ, այդ թվում Հայաստանում, Վրաստանում, Մոլդովայում, Ուկրաինայում և Ադրբեջանում, առերեսվում են ենթակառուցվածքների նախագծերի և կայուն զարգացման նախաձեռնությունների իրականացման համար անհրաժեշտ ֆինանսավորման և ֆինանսական միջոցների հասանելիության մարտահրավերներին: Այս ուղեցույցը մասնակիցներին հնարավորություն կտա ծանոթանալու համայնքների համար նախատեսված ֆինանսավորմանն ու ֆինանսական միջոցների ոլորտին՝ կենտրոնանալով ֆինանսական միջոցների ներգրավման համար բարենպաստ պայմանների ստեղծման վրա: Այն նաև կներառի գործնական մեթոդներ, որոնց օգնությամբ համայնքապետարանները կարող են իրենց նախագծերի համար բարելավել այս պայմանները՝ տեղական մակարդակում:

Ծրագրի նպատակն է հասցեագրել և արձագանքել համայնքների առջև ծառացած մարտահրավերներին՝ նպաստելով ենթակառուցվածքային ծրագրերի և կայուն զարգացման նախաձեռնությունների իրականացման համար անհրաժեշտ ֆինանսական միջոցների ու ֆինանսավորման հասանելիությանը:

Դասընթացը կանդրադառնա համայնքապետարանների եկամտի հիմնական աղբյուրներին առնչվող մարտահրավերներին, տեղական մակարդակում ֆինանսավորման և ֆինանսական միջոցների մատչելիության համընդհանուր խոչընդոտներին և կտրամադրի կանխատեսված լուծումներ՝ ավելի լավ պատկերացում կազմելու բարենպաստ պայմանների մասին, ինչը կօգնի բարելավել ֆինանսավորման և ֆինանսական միջոցների մատչելիությունը համայնքապետարանի մակարդակով և բացահայտել դա անելու համար անհրաժեշտ գործնական եղանակները:

Ինչի՞ մասին է այս դասընթացը

Այս դասընթացը ներկայացնում է համայնքներին հասանելի եկամտի տարբեր աղբյուրների ընդհանուր նկարագրությունը, որոնցից են տեղական հարկերը, վճարները, դրամաշնորհները և դոնորների կամ ներդրողների արտաքին ֆինանսավորումը:

Դասընթացը սովորելու մի շարք հնարավորություններ է ընձեռում. խիստ փոքրածավալ բովանդակությունից մինչև ինտերակտիվ վիկտորինաներ և միջոցառումներ, որոնք կօգնեն ձեր սովորած նոր գիտելիքը ձեր համատեքստում կիրառել:

Ի՞նչ կարող եմ ակնկալել այս դասընթացից

Ավելի լավ պատկերացում կազմել բարենպաստ պայմանների մասին, որոնք կօգնեն լավարկել ֆինանսավորման և ֆինանսական միջոցների հասանելիությունը համայնքապետարանի մակարդակում և դա անելու համար անհրաժեշտ գործնական եղանակների բացահայտում:

Ուսումնական նպատակներ.

- Համայնքային ֆինանսների սկզբունքների ու հասկացությունների ըմբռնում
- Վերլուծել համայնքային եկամուտների տարբեր աղբյուրներ
- Բացահայտել ֆինանսավորման և ֆինանսական միջոցների մատչելիության հիմնական խոչընդոտները
- Ուսումնասիրել գործիքներ և մեթոդներ՝ ավելի շատ ֆինանսավորում ստանալու համար

- Ձեռք բերել գիտելիքներ իրական աշխարհի քաղաքների ֆինանսների օրինակներից՝ օգտագործելով դեպքերի ուսումնասիրություններ և դրա հետ կապված խնդիրների և լավագույն փորձի գործնական օրինակներ
- Գիտելիքի ստուգում
- Սեմինար
- Ձեռք բերած գիտելիքի մասին վիկտորինա

Ցանկալի է, որ այս ուղեցույցում ներկայացված տեղեկությունները համարվեն ձեր քաղաքի կամ համայնքի համար Տնտեսական աճի ուղիների (SAG/P4EG) մշակման մաս:

Ինչպե՞ս է այս դասընթացը կառուցված

Համայնքների համար նախատեսված՝ ֆինանսական միջոցների և ֆինանսավորման թեմայով խորացված դասընթացը բաղկացած է չորս մոդուլներից. յուրաքանչյուր մոդուլը նախատեսված է նախորդը լրացնելու և ընդլայնելու համար:

Առաջին մոդուլը՝	«Համատեքստի և մարտահրավերների ըմբռնումը» ցույց կտա համայնքապետարանների դերը ֆինանսական միջոցների և առկա գործիքների մոբիլիզացման գործում՝ միջոցների և ռեսուրսների ներգրավման նպատակով:
Երկրորդ մոդուլը՝	«Ծրագրերի ընտրության բարելավումը՝ ուշադրության կենտրոնում» կներկայացնի ուղեցույց, թե ինչպես կարող են համայնքապետարանները բարելավել իրենց նախագծերի կենսունակությունը և դրանք համապատասխանեցնել ներդրողների հետաքրքրություններին:
Երրորդ մոդուլը՝	«Տեղական եկամուտների ստեղծման բարելավումը՝ ուշադրության կենտրոնում» կբացահայտի մի քանի առանցքային նշանակության գործիքներ և կներկայացնի տեղական եկամուտների ձևավորման լավագույն փորձը:
Չորրորդ մոդուլը՝	«Ծրագրի հաջող իրականացումը (ֆինանսավորման իրացում) ուշադրության կենտրոնում» ցույց կտա որոշ գործիքներ և մոտեցումներ, որոնք կօգնեն ծրագիրն իրականացնել սահմանված բյուջեի և ժամկետների սահմաններում:

Մոդուլ 1. Ընդհանուր համատեքստի և մարտահրավերների ըմբռնում

Բարի գալուստ 1-ին մոդուլ

Ինչի՞ն կանդիդատանա այս մոդուլը

Այս մոդուլը համայնքապետարաններին կտա անհրաժեշտ գիտելիք՝ փորձելու հասկանալ իրենց դերը ռեսուրսների ներգրավման գործում, կներկայացնի ֆինանսավորման մի շարք գործիքներ և, վերջապես, կանդիդատանա կայուն ֆինանսների ապահովման մարտահրավերներին: Այն նաև առաջարկում է տեղական պայմանների բարելավման գործնական ուղեցույց՝ ռեսուրսների ներգրավումն ավելի արդյունավետ դարձնելու համար:

Ուսումնական նպատակներ.

Մոդուլի ավարտից հետո դուք կկարողանաք.

- Հասկանալ համայնքների դերը ռեսուրսների ներգրավման գործում
- Բացահայտել ռեսուրսների հավաքագրման հիմնական ֆինանսական գործիքները և ձեր համայնքապետարանին համապատասխան գործիքները:
- Հասցեագրել ֆինանսական միջոցների հասանելիության խնդիրները

1.1 Ի՞նչ դերակատարում կարող են համայնքներն ունենալ ռեսուրսների հավաքագրման գործում և ինչ գործիքներ են հասանելի կայուն ֆինանսավորում և ֆինանսական միջոցներ ներգրավելու համար:

Ամբողջ աշխարհում համայնքները շատ կարևոր դեր են խաղում կարևոր նշանակության հանրային ծառայություններ մատուցելու և Կայուն զարգացման նպատակներին (ԿՁՆ-ներ) հասնելու գործում: Այնուամենայնիվ, նման գործունեությունը ենթադրում է որոշակի ծախսեր: Բավարար միջոցների և ֆինանսավորման հասանելիությունը շարունակական և աճող խնդիր է բոլոր համայնքներում:

1.2 Ի՞նչ դեր կարող են ունենալ համայնքները միջոցների մոբիլիզացման գործում:

Համայնքները կարող են որոշ առանցքային դեր ունենալ միջոցների և ֆինանսավորման մոբիլիզացման գործընթացին աջակցելու իմաստով:

- **Առկա միջոցների վերաուղղում.** համայնքները կարող են առավելագույնս օգտագործել առկա միջոցները՝ ուսումնասիրելով ծառայությունների մատուցման եղանակները և առաջնահերթությունն տալով ծառայությունների արդյունավետության բարձրացմանը, որպեսզի նվազեցվեն ծախսերը, ինչպես օրինակ՝ էներգաարդյունավետության բարձրացման դեպքում:
- **Մեծացնել համայնքի եկամուտները.** համայնքները կարող են ավելացնել ինչպես հարկային, այնպես էլ ոչ հարկային աղբյուրներից ձևավորվող իրենց եկամուտները, ինչպես նաև եկամուտներ ստանալ կառավարման կենտրոնական մարմինների աղբյուրներից:

- **Փոխառությունների և ներդրումների հասանելիություն.** համապատասխան իրավիճակներում համայնքները կարող են նաև մոբիլիզացնել միջոցները՝ վերցնելով փոխառություններ և հիմնավորելով տեղական մակարդակում ներդրումները:

1.3 Ի՞նչ գործիքներ են հասանելի ռեսուրսների և ֆինանսական միջոցների ներգրավման համար:

Կան բազմաթիվ հնարավոր գործիքներ, որոնք կարող են ապահովել միջոցների հասանելիությունը և ֆինանսավորումը: Այնուամենայնիվ, գործիքների վերջնական ընտրությունը կախված է յուրաքանչյուր համատեքստից:

Ներդրումների և փոխառությունների հիմնական աղբյուրները ներառում են ստորև բերված աղյուսակ 1-ում նշվածները:

Տեսակ	Ենթատեսակ	Նկարագրություն	Դեպքերի ուսումնասիրություններ
Ֆինանսավորման աղբյուր	Ազգային / կամ ենթազգային ֆինանսական միջոցներ	Պետական բյուջեներ. Օրինակ՝ հանրային ֆինանսական միջոցներ՝ կլիմայական ծրագրերի համար Պետական պարտատոմսեր. պարտատոմսեր՝ կլիմայի հետ կապված ենթաազգային մակարդակում ծրագրեր	Կանաչ կլիմայի հիմնադրամի ֆինանսավորմամբ և Հայաստանում ՄԱԿ-ի զարգացման ծրագրի աջակցությամբ իրականացվող «Հարմարվողականության ազգային ծրագիր՝ Հայաստանում միջնաժամկետ և երկարաժամկետ հարմարվողականության պլանավորման առաջխաղացման համար» ծրագրի աջակցությամբ ՀՀ Շրջակա միջավայրի նախարարության կողմից մշակվել և ՀՀ Կառավարության կողմից հաստատվել է «Կլիմայի փոփոխության հարմարվողականության ազգային գործողությունների ծրագիրը և 2021-2025 թվականների միջոցառումների գանկը» :

Միջազգային ֆինանսական միջոցներ	ԶԲԲ (զարգացման բազմակողմ բանկեր). վարկեր և դրամաշնորհներ, որոնք տրամադրված են այնպիսի կառույցների կողմից, ինչպիսին է Համաշխարհային բանկը: Կլիմային ուղղված ֆինանսական միջոցներ. դրամաշնորհներ և վարկեր այնպիսի հիմնադրամներից, ինչպիսին Գլոբալ կլիմայական հիմնադրամն (GCF/ԳԿՀ) է Երկկողմ օգնություն. ուղիղ ֆինանսական աջակցություն այլ երկրների կողմից	Վերակառուցման և զարգացման բանկի (ՎՉԵԲ) «Կանաչ քաղաքներ» ծրագիրը քաղաքներին ու համայնքներին (այդ թվում՝ Հայաստանյան) օգնում է հասկանալ ներդրումային կարիքներն ու առաջնահերթությունները և այս գործընթացին ներգրավում մի շարք առանցքային շահագրգիռ կողմերի, որոնք էլ, իրենց հերթին, օգնում են Բանկին ավելի ուշ փուլում ֆինանսավորել համայնքների կլիմայական նախագծերը, ինչպես նաև ապահովում Գլոբալ կլիմայական կողմից համաֆինանսավորումը:
Մասնավոր ֆինանսական միջոցներ	Մասնավոր ներդրողներ. ներդրումներ կենսաթոշակային հիմնադրամներից և ապահովագրական ընկերություններից Կորպորատիվ ֆինանսներ. մասնավոր ընկերությունների ներդրումներ:	2022թ. -ից Միջազգային ֆինանսական կորպորացիան (IFC) և Ամուլդի-Ակբա Ասեթ Մենեջմենթ ընկերությունը համագործակցում են Հայաստանի ենթակառուցվածքներում մասնավոր հատվածի ներդրումների արագացմանը նպաստելու, ինչպես նաև երկրում աշխատատեղերի ստեղծմանն ու տնտեսական աճին օժանդակելու նպատակով:
Պետական - մասնավոր գործընկերություն (ՊՄԳ)	Համատեղ ֆինանսավորում. պետական և մասնավոր ռեսուրսների համախմբում:	Երևանում ջրամատակարարման և ջրահեռացման ծառայությունների բարելավման համար Հայաստանը հաջողությամբ օգտագործել է պետական-

			մասնավոր գործընկերության (ՊՄԳ) մոդելը՝ վարձակալության պայմանագիր կնքելով Ֆրանսիական Veolia Water ընկերության հետ: Սա վերջինիս տվեց լիակատար պատասխանատվություն Երևանի ջրամատակարարման և ջրահեռացման ծառայությունների համար՝ ներառելով գործառնություն, սպասարկում և հաշվարկային համակարգը: Երևանի հաջողված փորձի հիման վրա նմանատիպ ՊՄԳ ծրագրեր իրականացնել են նաև ՀՀ մարզերում:
Ֆինանսական գործիքներ	Պարտքային գործիքներ	Արտոնյալ պայմաններով վարկեր. ցածր տոկոսադրույքով վարկեր (ԶԲԲ-ներից կամ մեծ կազմակերպություններից) Կանաչ պարտատոմսեր Պարտատոմսեր կայուն ծրագրերի համար (կարող են տրամադրվել բանկերի կողմից) Պետական պարտատոմսեր. պարտատոմսեր կլիմայական ենթակառուցվածքների համար (կառավարություններ)	ԶԲԲ-ների կոնցեսիոն պարտքը, ընդհանուր առմամբ, առանձին մեխանիզմ կամ ֆինանսական աջակցության տեսակ չէ, այլ ներառում է ցածր շուկայական դրույքաչափով մի շարք պրոդուկտներ: ՎԶԵԲ-ը տեղական ֆինանսական կազմակերպությունների միջոցով վարկային գիծ է տրամադրում տարածաշրջանի պետական ու մասնավոր հատվածներում իրականացվող ծրագրերի համար՝ Արևմտյան Բալկանների Էներգաարդյունավետության տարածաշրջանային ծրագրի շրջանակում:
	Բաժնային գործիքներ	Ուղղակի կապիտալի ներդրումներ. Կլիմայական ծրագրերում	Վերակառուցման և զարգացման եվրոպական բանկի (EBRD) և Միջազգային ֆինանսական կորպորացիայի

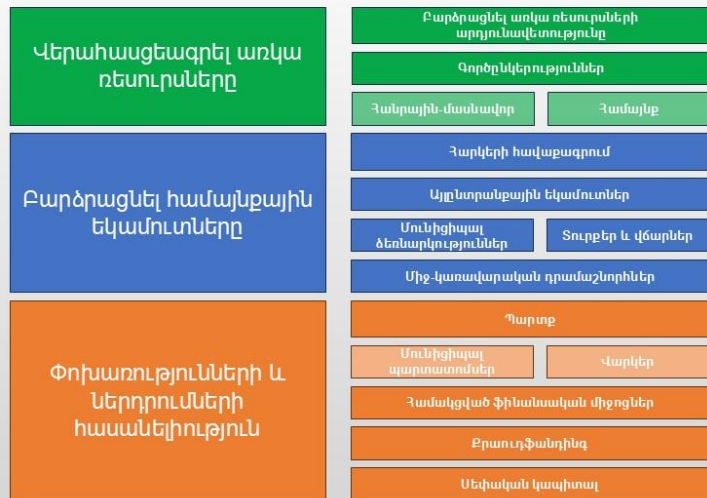
		բաժնետոմսերի մասնաբաժինը	(IFC) համաֆինանսավորմամբ (մոտ 35.4 մլն դոլարի ներդրում) գործարկվել է Մասրիկ-1 արևային էլեկտրակայանը, որը հանդիսանում է ՀՀ ամենախոշոր արևային կայանը՝ 55 ՄՎտ հզորությամբ:
	Դրամաշնորհներ և սուբսիդիաներ	Միջազգային դրամաշնորհներ. կլիմայական ծրագրերի համար նախատեսված դրամաշնորհներ	ՀՀՏԶ գործիքն ուղղակի աջակցություն է տրամադրում Հայաստանի, Ուկրաինայի և Մոլդովայի ընտրված քաղաքներին: Ֆինանսավորումը բաղկացած է երկու մասից. 1) Արձագանքում և անհապաղ վերականգնում, որի նպատակն է աջակցել պատերազմի հետևանքով տուժած մարդկանց հրատապ կարիքներին և 2) վերականգնում և կանխատեսում, որի նպատակն է աջակցել տեղական իշխանություններին՝ հետևելու կայուն զարգացման ուղիներին, որի ֆինանսավորումը 30,000-ից 50,000 (առանց համաֆինանսավորման պահանջի) և 70,000-ից 100,000 եվրո (առնվազն 20% համաֆինանսավորման պահանջով) է կազմում:

Ռեսուրսների և ֆինանսների մոբիլիզացիա համայնքապետարաններում

Ո՞ր գործիքներն են հասանելի ռեսուրսների մոբիլիզացնելու համար:

Ռեսուրսների մոբիլիզացիայի խթանման համար կան մի շարք պոտենցիալ գործիքներ.

Այդուհանդերձ, գործիքների վերջնական ընտրությունը կախված է յուրաքանչյուր տեղական համատեքստից



Կան որոշ ռեսուրսներ, որոնք օգտակար պատկերացում են տալիս համայնքապետարաններին ռեսուրսների ներգրավման ժամանակ հասանելի գործիքների շրջանակի մասին, ներկայացնում են նաև որոշ հարակից մարտահրավերները, ֆինանսավորման առկա աղբյուրները և հաջողված դեպքերի ուսումնասիրությունները.

ՄԱԿ Հաբիթաթի թեմատիկ փաստաթուղթը «Չարգացող երկրներում տեղական ինքնակառավարման մարմինների ֆինանսավորման մարտահրավերները» թեմայով (2015 թվական): Չեկույցում քաղաքները/համայնքները ներկայացվում են որպես ակտիվներ, որոնք կարող են և պետք է օգտագործվեն բոլորի համար հարստություն և տնտեսական հնարավորություններ ստեղծելու համար: Դա անելու համար այնտեղ շեշտադրվում է քաղաքաշինական լավ պլանավորման անհրաժեշտությունը, որը նպաստում է համայնքի/քաղաքի կոմպակտությանը՝ ուղեկցվելով ֆինանսական և կարգավորիչ ռազմավարություններով ու ռազմավարական ֆինանսավորման մեխանիզմներով: Հաշվետվությունը նաև մատնանշում է հաջող կառավարման մեխանիզմները զարգացող երկրների քաղաքային ագլոմերացիաներում հանրային ծառայությունների արդյունավետ և արդարացի մատուցման համար, և ներկայացնում փորձն ու մեթոդները՝ մեծ քաղաքների մերձքաղաքային տարածքներում և այդ երկրների փոքր քաղաքային կենտրոններում հանրային ծառայությունների մատուցումն ավելի կենսունակ դարձնելու համար:

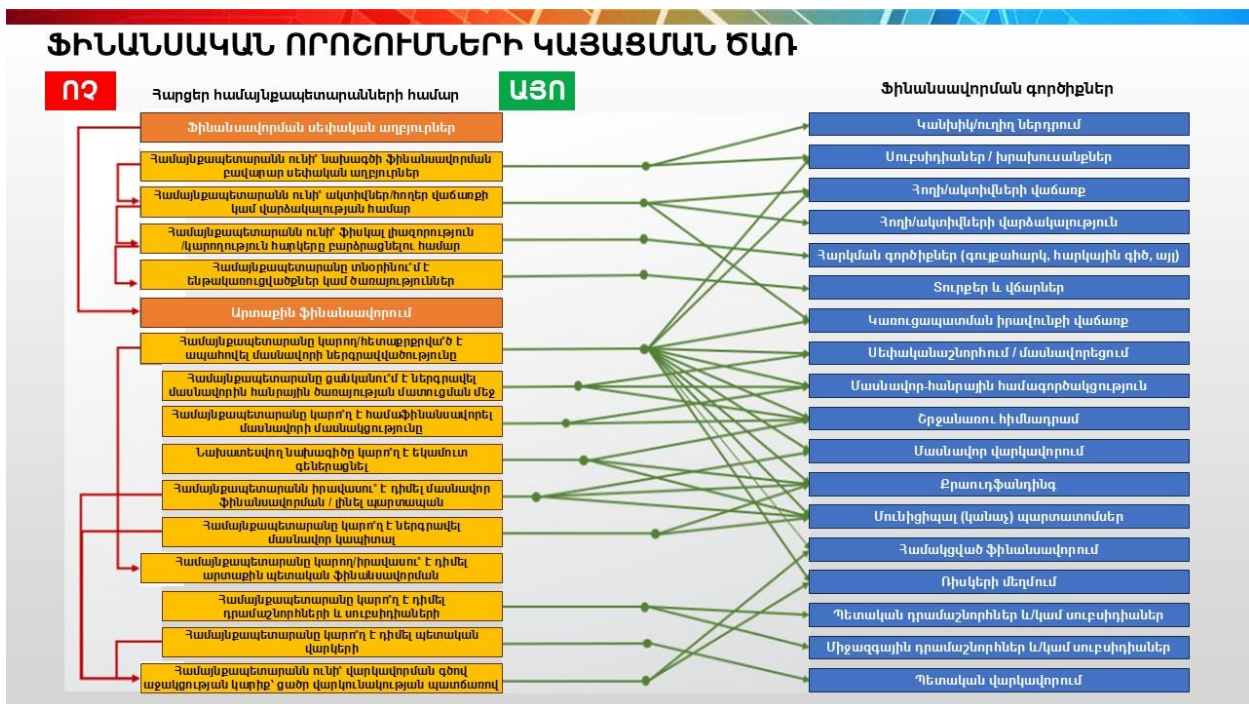
Մոդուլ 7. «Ապագային պատրաստվածության հիմունքների» դասընթացից ֆինանսական միջոցների ներգրավման և ռեսուրսների վերաբերյալ բաժնում ներկայացվում է, թե ինչպես միջոցներ և ռեսուրսներ ներգրավել ձեր համայնքապետարանի համար, ինչպես նաև մի շարք մոտեցումներ: Մոդուլում նկարագրվում են կանաչ ֆինանսավորման միտումներն ու դաշտը, ինչպես նաև մի շարք գործիքներ:

Կարևոր. Եթե այս մոդուլից առաջ այս դասընթացը չեք ավարտել, ապա խնդրում ենք դա անել՝ անցնելով այս **հղումով**:

1.4 Որո՞նք են մեր համայնքապետարանի համար առավել արդիական գործիքները

Յուրաքանչյուր գործիքի վերջնական հասանելիությունը տվյալ համայնքապետարանի համար կախված է կոնկրետ տեղական և ազգային համատեքստերից ու օրենսդրությունից: Այդ ամենը հաշվի առնելով՝ կարևոր է ուսումնասիրել, թե որ գործիքներն են առավել կիրառելի ձեր համայնքի ներկա վիճակում:

Ֆինանսական որոշումների կայացման ստորև պատկերված ծառը մի շարք հարցերի միջոցով կուղղորդի ձեզ, որոնք կօգնեն դիտարկել տարբեր համայնքապետարաններին հասանելի ֆինանսավորման տարբեր գործիքներ: Կախված ձեր պատասխաններից, դուք պետք է ավելի հստակ պատկերացում ունենաք համապատասխան գործիքներից օգտվելու ձեր կարողության մասին:



«Քաղաքների կլիմայական ֆինանսական առաջնորդության դաշնագրի» կողմից մշակված [«Ֆինանսական գործիքների համախումբը»](#) նույնպես ինտերակտիվ գործիք է, որը ներկայացնում է հնարավոր ֆինանսական գործիքները՝ կենտրոնանալով դեպքերի ուսումնասիրությունների վրա և ցույց տալով գործիքների գործնական կիրառությունն այդ բնագավառում: Դուք կարող եք տարբեր կատեգորիաներ կիրառել, ինչպիսիք են համայնքի չափը, ծրագրի գործողության ոլորտը, ֆինանսավորման աղբյուրները կամ կլիմայի հետ կապված նպատակները՝ գոյություն ունեցող գործիքների մասին ավելին իմանալու համար:

Բնության հետ կապված ծրագրերի համար առավել համապատասխան ֆինանսական գործիքների բացահայտման հարցում համայնքապետարաններին հետազայում աջակցելու համար [«BIOFIN աշխատանքային գորուկը»](#) առաջարկում է ուսումնասիրության երկու քայլից բաղկացած գործընթաց՝ արագ ուսումնասիրություն և խորքային ուսումնասիրություն: Արագ ուսումնասիրության գործընթացը կենտրոնանում է առավել հեռանկարային և իրատեսական ֆինանսական լուծումների արագ բացահայտման վրա, բացառելով չաշխատող տարբերակները:

Այս միջոցառումը համայնքապետարաններին օգնում է առաջնահերթություն տալ այն տարբերակներին, որոնք իրականացման և ազդեցության առավելագույն ներուժն ունեն: Դրան հաջորդող խորքային ուսումնասիրության գործընթացը ներառում է կարճ ցուցակում ընդգրկված լուծումների ավելի հանգամանալից գնահատում, որտեղ հաշվի են առնվում տարբեր չափանիշներ՝ դրանց իրագործելիությունը և տեղական համատեքստերին համապատասխանությունն ապահովելու համար:

1.5 Ֆինանսական միջոցների հասանելիության և ռեսուրսների ներգրավման հետ կապված մարտահրավերներ

Նույնիսկ այն դեպքում, երբ համայնքապետարանները կարող են իրենց նախագծերի ֆինանսավորման համապատասխան տեսական գործիքները գտնել, դրանց արդյունավետ օգտագործման կարողությունը մի շարք նպաստավոր պայմաններից է կախված: Նպաստավոր պայմաններն են տեղական և ազգային գործոնները, ինչպիսիք են՝

- **Ֆինանսական կարողությունները,**
- **Ինստիտուցիոնալ միջավայրը,**
- **Հստակ ուղղորդում և գործընթացներ՝** նախագծերի շարքի հայտնաբերման և տեղական համատեքստում առավել հարմար նախագծերի ընտրության համար,
- **Տեղական կարողություններ,** որը համայնքապետարաններին հնարավորություն է տալիս արդյունավետ կերպով օգտվել եկամտի այդ աղբյուրներից:

Որպես համայնքապետարան՝ կարևոր է հասկանալ բարենպաստ պայմանները և հնարավոր տեղական խոչընդոտները՝ առկա հնարավորությունների շրջանակը պարզելու և ձեր ռեսուրսների հնարավորինս ճիշտ օգտագործումը որոշելու համար:

Արևելյան գործընկերության երկրների համայնքներում ֆինանսավորման և ֆինանսական միջոցների համար բարենպաստ պայմանների առավել տարածված խոչընդոտները կարող են խմբավորվել հետևյալ վեց ընդհանրական խմբերում.

1. **Կարգավորիչ, օրենսդրական և կառավարման խոչընդոտներ.** հարկաբյուջետային կարգավորումներ, փոխառությունների կանոններ, գործունեության շրջանակ:
2. **Տեղեկատվական խոչընդոտներ.** համայնքապետարանների և ֆինանսավորողների միջև վատ հաղորդակցությունը խոչընդոտում է ներդրումներին:
3. **Տնտեսական խոչընդոտներ.** նախագծերի ծավալը և ներդրումների ցածր եկամտաբերությունը նվազեցնում է դրանց գրավչությունը ներդրողների համար:
4. **Ֆինանսական խոչընդոտներ.** համայնքները չունեն համապատասխան ֆինանսական միջոցներ՝ իրենց ծրագրերի համար: Նախագծի ֆինանսական միջոցները ներդրողների պահանջներին չեն համապատասխանում:
5. **Սոցիալական և մշակութային խոչընդոտներ.** փոփոխության և ռիսկի նկատմամբ դիմադրություն:
6. **Կարողությունների հետ կապված խոչընդոտներ.** նախագծերի և ֆինանսավորման արդյունավետ մշակման, կառավարման և իրականացման հմտությունների և ռեսուրսների պակաս:



Այս խոչընդոտների վրա համայնքապետարանների ունեցած ազդեցության ուժը հաճախ տատանվում է՝ կախված նրանց չափից, կարողություններից և ազգային համատեքստից: Այս մոդուլը կենտրոնանում է ընտրված գործնական շտկումների վրա, որոնք համայնքապետարանները կարող են իրենց լիազորությունների շրջանակում իրականացնել: ԱԼԳ համատեքստում հայտնաբերված այս խոչընդոտների և առանձնահատկությունների մասին հավելյալ տեղեկություններին կարող եք ծանոթանալ ՄԱԶԾ զեկույցում՝ «ԱԼԳ համայնքների ֆինանսավորում և ֆինանսական միջոցներ»:

Չեկույցում մանրամասն քննարկվում են համայնքապետարանների մարտահրավերները, որոնց առերեսվում են տեղական զարգացման և ենթակառուցվածքային ծրագրերի համար ֆինանսավորում ապահովելու ժամանակ: Այն կենտրոնանում է «Համայնքի ղեկավարները հանուն տնտեսական աճի» (ՀՀՏ2/M4EG) նախաձեռնության վրա, որը Եվրոպական միության և ՄԱԶԾ-ի միջև համագործակցություն է և աջակցում է Արևելյան գործընկերության (ԱԼԳ) պետությունների (Հայաստան, Վրաստան, Մոլդովա, Ուկրաինա և Ադրբեյջան) տեղական կառավարման մարմիններին: Չեկույցում նաև լրացուցիչ ֆինանսավորման հնարավորությունների բացահայտման լուծումներ են առաջարկվում:

1.6 Կենտրոնական նպատավոր պայմանների բարելավման վրա՝ համայնքի մակարդակում

Համայնքի մակարդակում բարենպաստ պայմանները վերաբերում է այն գործոններին, որոնք քաղաքների և համայնքների համար հեշտացնում են իրենց նախագծերի համար ֆինանսավորման ապահովումը: Մինչ այս նշված խոչընդոտներից մի քանիսը, թերևս, դուրս են ձեր լիազորություններից, ինչպիսիք են հարկաբյուջետային ազգային կարգավորումները կամ ներդրողների համար նվազագույն ծրագրի չափը:

Մյուս կողմից, դուք կարող եք ուղղակիորեն ազդել տեղական մակարդակում այլ բարենպաստ պայմանների վրա: Մենք առանձնացրել ենք դրանցից չորսը, որոնք համընդհանուր են բոլոր համայնքների համար՝ անկախ չափից կամ կարգավորման համատեքստից.

1. **Ծրագրի բարելավված կառուցվածք**
2. **Տեղական եկամուտների ստեղծման բարելավում**
3. **Ծրագրի ֆինանսական միջոցների ավելի լավ կառավարում**
4. **Առկա ֆինանսական հոսքերի ստատուս-քվոյի ավելի լավ գնահատում և եկամուտների գեներացման ու ֆինանսավորման պահանջների ավելի լավ կարգավորիչ/իրավական պահանջներ:**

Վերոնշյալ բարենպաստ պայմանների մասին ձեզ ավելի լավ պատկերացում տալու նպատակով այս ուսումնական մոդուլը դրանց հետևյալ ձևով կանդրադառնա.

5. **Ծրագրի բարելավված նախագծում.** ընդգծեք հստակ նպատակներ, բյուջե և իրականացման ռազմավարություններ ունեցող լավ մշակված նախագծերի կարևորությունը ներդրողներին գրավելու համար:

6. **Տեղական եկամուտների ստեղծման բարելավում.** տեղեկացեք եկամուտների գոյացման հնարավոր մեխանիզմների մասին, որոնք կարող են իրականացնել տեղական մակարդակում:

7. **Ծրագրի ֆինանսական միջոցների ավելի լավ կառավարում.** ծանոթացեք ողջամիտ ծրագրերի և բյուջեի կառավարման ընդհանուր սկզբունքներին, որպեսզի երբ սկսեք օգտագործել ֆինանսական միջոցները, ձեր նախագծերը կարողանաք պահել արդիական և բյուջեի սահմաններում: Բյուջեի ավելի լավ կառավարումը կարող է նաև օգնել փորձ և թափանցիկություն ապահովել, ինչը կհեշտացնի հետագայում ներդրումների ներգրավումը:

Վիկտորինա – Ստուգեք սովորած նյութը

Համայնքապետարաններն իրենց աշխատանքների և ծրագրերի մշակման համար ապավինում են տարբեր եկամտային հոսքերի: Ստորև նշվածներից որո՞նք ՉԵՆ համայնքի բյուջեի մուտքերի հիմնական աղբյուրները.

- ա) բնակիչներից գանձվող գույքային հարկերը (օրինակ՝ ավագանու հարկ)
- բ) պետությունից ստացված դրամաշնորհները
- գ) որոշակի ծառայությունների համար գանձվող վճարները (օրինակ՝ ավտոկայանատեղերի տոմսեր)
- դ) մասնավոր ներդրողներից և միջազգային ֆինանսական կազմակերպություններից ստացվող վարկեր
- ե) համայնք այցելող զբոսաշրջիկների կողմից ծախսված գումարներ

Սխալ պատասխան. ե) զբոսաշրջիկների կողմից ծախսվող գումարներ. սա տեղական բիզնեսների եկամտի աղբյուրներից է, որից որոշ դեպքերում անուղղակիորեն կարող է համայնքապետարանն օգտվել՝ հարկերի ավելացման միջոցով, սակայն այն չպետք է եկամտի աղբյուր համարվի:

ՄՈԴՈՒԼ 2. Ծրագրերի ընտրության բարելավումը՝ ուշադրության կենտրոնում

Բարի գալուստ 2-րդ մոդուլ

Ի՞նչ է ընդգրկված այս մոդուլում

Այս մոդուլը համայնքապետարաններին տրամադրում է գործիքներ՝ կենսունակ նախագծերի մշակման համար, որոնք համահունչ են ներդրողների առաջնահերթություններին՝ կատարելագործելով ֆինանսավորում ապահովելու նրանց կարողությունը: Օգտագործելով ծրագրի կենսունակության ստուգաթերթերը և հասկանալով ֆինանսավորողի պահանջները՝ համայնքապետարանները կարող են բարելավել ծրագրի հաջողության հնարավորությունները և կայուն ֆինանսավորում ներգրավել:

Ուսումնական նպատակներ.

Մոդուլի ավարտից հետո դուք կկարողանաք.

- Հասկանալ, թե ինչպես նախագծել և ընտրել այնպիսի համայնքային ծրագրեր, որոնք վերաբերում են տեղական գերակայություններին՝ միաժամանակ գրավիչ լինելով ներդրողների և ֆինանսավորողների համար:
- Պարզել և ծրագրային առաջարկներում ներառել հիմնական ներդրողի կամ դոնորի պահանջները, ինչպիսիք են ֆինանսական եկամուտները, սոցիալական ազդեցությունը և կայունությունը:
- Ուսումնասիրել գործնական օրինակները, ինչպիսին է Ուկրաինայի DREAM հարթակը, որպեսզի ամրապնդեք ծրագրի ծրագրի թափանցիկությունը, կառավարումը և հաշվետվականությունը:

2.1 Ծրագրի կառուցվածքը և ընտրությունը

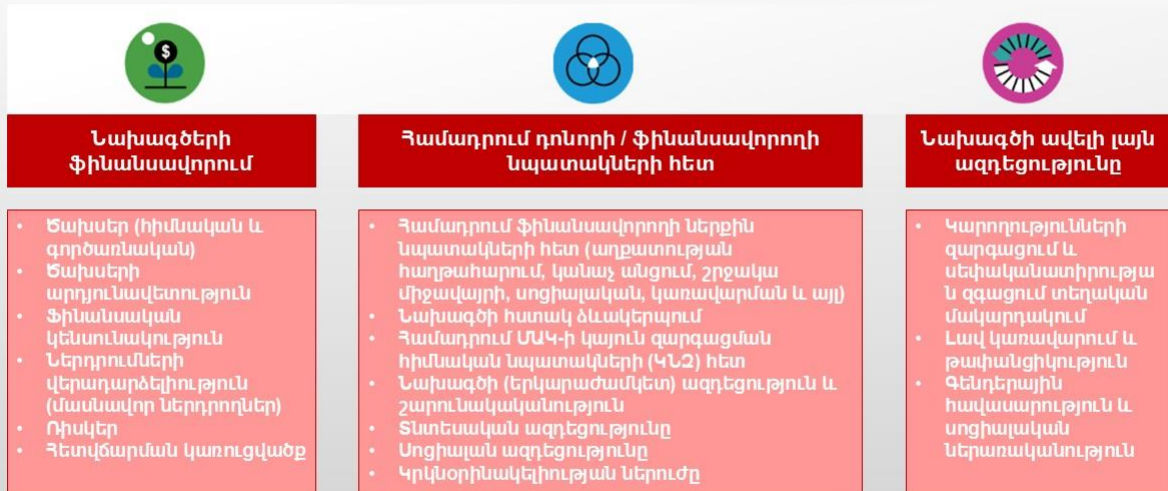
Միջազգային ֆինանսական կազմակերպությունների (ՄՖԿ) և մասնավոր դոնորների կողմից նշված հիմնական խոչընդոտները ներառում են այն փաստը, որ համայնքային ծրագրերը ներդրումային տեսանկյունից հիմնավորված չեն (ֆինանսական խոչընդոտ) և հաճախ համայնքապետարանները չեն կարողանում ֆինանսական առողջ վիճակ ցույց տալ և ֆինանսավորման կառավարման կարողություն (տեղեկատվական և կարողությունների խոչընդոտներ): Բացի այդ, ոչ շահութաբեր նախագծերի դեպքում հաճախ չեն կարողանում ապացուցել, որ ավելի լայնածավալ օգուտներ կարող են ապահովել (տնտեսական և տեղեկատվական խոչընդոտներ) (օրինակ՝ նպաստել Կայուն զարգացման նպատակներին, կանաչ անցմանը կամ հավելյալ սոցիալական արժեք բերել):

Արտաքին ֆինանսավորում փնտրելու գործընթացում պետք է կարողանաք այս երկու առանցքային հարցերին պատասխանել.

- **Ինչպե՞ս իմ ծրագիրը գրավիչ դարձնեմ ֆինանսավորման համար**
- **Ինչպե՞ս իմ համայնքը ֆինանսավորողների համար գրավիչ դարձնեմ**

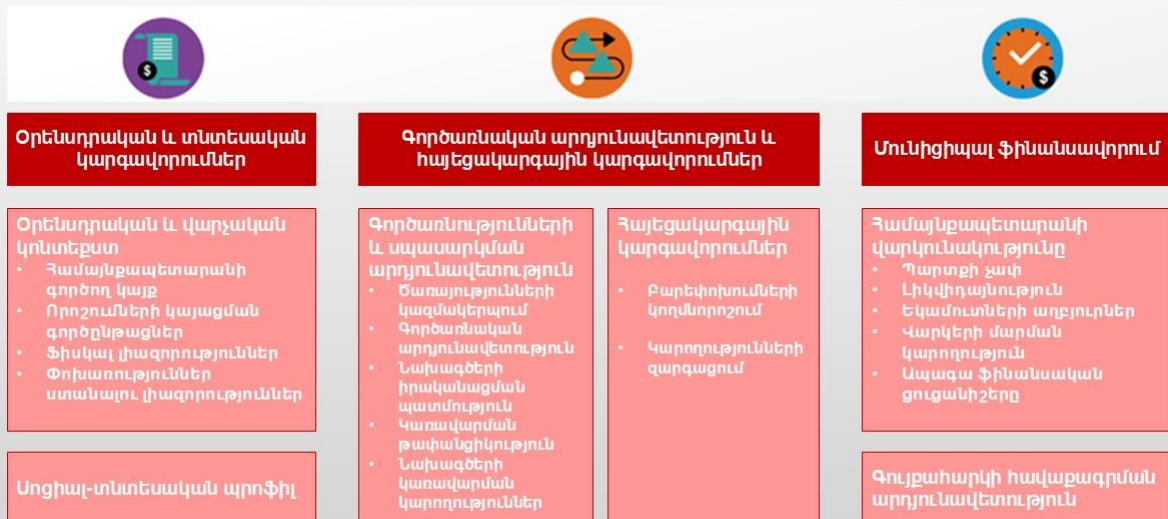
Նկատի ունեցեք, որ ֆինանսավորողների պահանջների շրջանակը տատանվում է՝ կախված ներքին առաջնահերթություններից և նպատակներից, ինչպես նաև ֆինանսավորողի և ներդրման տեսակից, օրինակ՝ մասնավոր ներդրողի տրամադրած վարկը կտարբերվի միջազգային դոնորների կողմից տրամադրված լայնամասշտաբ ֆինանսավորումից: Այնուամենայնիվ, ստորև ներկայացված են գերակա սկզբունքները: Ֆինանսավորման և ֆինանսական միջոցների տրամադրման համար գրավիչ ծրագիր.

ԻՆՉՊԵՍ ԻՄ ՆԱԽԱԳԻԾԸ ԳՐԱՎԻՉ ԴԱՐՁՆԵՄ ԳՐԱՎԻՉ ԴԱՐՁՆԵՄ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՄԱՆ և ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՄԻՋՈՑՆԵՐԻ ՆԵՐԳՐԱՎՄԱՆ ՀԱՄԱՐ



Ֆինանսավորողների համար համայնքների գրավչությունը պայմանավորված է հետևյալով.

ԻՆՉՊԵՍ ՀԱՄԱՅՆՔԱԴԵՏԱՐԱՆԸ ԳՐԱՎԻՉ ԴԱՐՁՆԵԼ ՆԵՐԴՐՈՂՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ



2.2 Կանխատեսված լուծում. ծրագրերի համապատասխանեցում ներդրողի հետաքրքրություններին

Ստացված ֆինանսավորումն օպտիմալացնելու համար ձեր ծրագրերը պետք է մշտապես փորձեն համապատասխանել այդ պահանջներին՝ հաշվի առնելով նաև ֆինանսավորողի ներքին առանձնահատկությունները:

Եթե համայնքապետարանը ցանկանում է ներդրողներից և Միջազգային ֆինանսական կազմակերպություններից (ՄՖԿ) ֆինանսավորում ստանալ, ապա ծրագրի բիզնես նպատակները պետք է ձևակերպվեն այնպես, որ ցույց տան վերջինիս թե՛ ֆինանսական կենսունակությունը և թե՛ դրանց ազդեցությունը: Ստորև ներկայացված են այն առանցքային տարրերը, որոնք արտաքին ֆինանսավորման ձգտող ծրագրերից յուրաքանչյուրը պետք է կարողանա ցույց տալ:

Ծրագրի կարիքի և ազդեցության հիմնավոր ձևակերպում

- **Հստակ ձևակերպել այն խնդիրը, որը ծրագիրը նախատեսում է լուծել.** Նկարագրել այն խնդիրը, որը ծրագիրը նպատակ ունի լուծելու՝ նախանշելով քաղաքացիների և համայնքապետարանի վրա ազդեցությունը:
- **Գնահատել օգուտները.** ցույց տալ չափելի բարելավումներ այնպիսի ոլորտներում, ինչպիսիք են հանրային առողջապահությունը, աշխատատեղերի ստեղծումը, տնտեսական զարգացումը կամ շրջակա միջավայրի կայունությունը:

Համապատասխանեցում ներդրողների/ՄՖԿ-ների առաջնահերթություններին

- **Հաշվի առնել ներդրողի / ՄՖԿ-ի ուշադրության կենտրոնում գտնվող ոլորտները.** ուսումնասիրեք ձեր թիրախային ներդրողների կամ միջազգային ֆինանսական կազմակերպությունների առանձնահատուկ գերակայությունները և, ըստ այդմ, հարմարեցրեք ձեր ծրագիրը, որպեսզի ընդգծեք, թե ինչպես է վերջինս համապատասխանում իրենց նպատակներին (օրինակ՝ կայուն զարգացում, սոցիալական ազդեցություն):
- **Կայուն գործելակերպեր.** ցույց տվեք, թե ինչպես է ծրագիրն իր մեջ ընդգրկում բնապահպանական և սոցիալական կայունության նկատառումները:
- **Կայուն զարգացման նպատակներ.** ցույց տվեք, թե ինչպես են ձեր ծրագրի նպատակները և արդյունքները համապատասխանում ընտրված համապատասխան Կայուն զարգացման նպատակներին:

Ֆինանսական կենսունակություն

- **Հիմնավոր ֆինանսական կանխատեսումներ.** ներկայացրեք իրատեսական կանխատեսումներ ծրագրի ծախսերի, եկամուտների հոսքերի (եթե կիրառելի է) և ներդրողների համար եկամտաբերությունը (rate of return):
- **Ֆինանսական ռիսկերի գնահատում.** նախանշեք հնարավոր ֆինանսական ռիսկերը և մշակեք դրանց հաղթահարման ռազմավարություններ:
- **Ֆինանսավորման կառուցվածքը.** հստակորեն սահմանեք ֆինանսավորման կազմությունը, ներառյալ համայնքապետարանի մասնակցության չափը, պարտքի ֆինանսավորումը և կապիտալ ներդրումները:
- **Համայնքապետարանի ֆինանսական միջոցներ.** ցույց տվեք համայնքապետարանի՝ կարճաժամկետ ֆինանսական պարտավորությունների մարման կարողությունը (օրինակ՝ պարտքի սպասարկման և այլն):

Ծրագրի կառավարում և դեկավարում

- **Ծրագրի հստակ ժամանակացույց և հենանիշեր.** նախանշեք ծրագրի ավարտի իրատեսական ժամանակացույց՝ առաջընթացի մոնիտորինգի համար սահմանված հենանիշերով:

- **Ծրագրի փորձառու թիմ.** ներկայացնել կոմպետենտ ծրագրային թիմ՝ ծրագրի արդյունավետ կառավարման համար:
- **Կառավարման թափանցիկ համակարգ.** ապահովել որոշումների կայացման թափանցիկ գործընթացը՝ հաշվետվականության հստակ միջոցառումներով:

Լրացուցիչ նկատառումներ

- **Շուկայական համատեքստը.** ներկայացնել տեղական և տարածաշրջանային շուկաների համատեքստը՝ կարևորելով հնարավոր սպառնալիքներն ու հնարավորությունները:
- **Ճահագրգիռ կողմերի ներգրավում.** ցույց տվեք, թե ինչպես եք համագործակցել տեղական շահագրգիռ կողմերի հետ, որոնց վրա ծրագիրն ազդեցություն է թողել և նկարագրեք օգուտները:
- **Իրավական և կարգավորիչ դաշտ.** ընդհանուր գծերով հստակ ներկայացրեք իրավական և կարգավորիչ դաշտը, որում գործելու է ծրագիրը և որը պաշտպանելու է ներդրողների շահերը:

2.3 Ծրագրի կենսունակության ստուգաթերթ

«Գլոբալ ենթակառուցվածքների Բազելի (ԳԵԲ) հիմնադրամի» կողմից մշակված ստուգաթերթը լրացուցիչ ուղեցույց է տրամադրում և ստուգում «այո/ոչ» հարցերը՝ կայուն նախագծերի հասունությունն ու պատրաստվածությունը գնահատելու համար: Հիմնական քայլերից մի քանիսը ներկայացված են ստորև.

Կայունություն և դիմակայունություն

- Իրականացնել բնապահպանական և սոցիալական ազդեցության գնահատումներ
- Բնական և սոցիալական ցնցումների նկատմամբ դիմակայունության ծրագրում
- Ապահովել կայուն մատակարարման շղթաներ

Ծրագրի նախապատրաստում

- Սահմանել ծրագրի հստակ հիմնավորումները և շրջանակը
- Գնահատել առևտրային կենսունակությունը, երկարաժամկետ մատչելիությունը և իրագործելիությունը:

Ծրագրի կառուցվածքը և «բանկայնությունը»

- Ապահովել կայուն դրամական հոսք և ֆինանսական մոդելավորում
- Գնահատել քաղաքական ռիսկերը և ապահովագրական կարիքները

Ֆինանսներ

- Բացահայտել և գնահատել ֆինանսավորման համապատասխան աղբյուրները
- Պատրաստել ներդրումային ռիսկերի գնահատում և ֆինանսական դրույթներ

Ամբողջական ցանկը տեսնելու համար անցեք հետևյալ հղմամբ. [«Ենթակառուցվածքների կայուն զարգացման և ֆինանսավորման ուղեցույց»:](#)

Ստորև բերված աղյուսակ 2-ում ներկայացված է **առանցքային ցուցանիշների ցանկը**, որոնք կարող են օգտագործվել ձեր ծրագրերի առավելություններն ու օգուտները ցույց տալու համար՝ վերը նշված չափանիշներին համապատասխան:

Ճանութագրություն. Ի լրումն այս ամենի, ֆինանսավորման հայտը մշակելիս նախ և առաջ պետք է ստուգեք, թե ինչ տեսակի պահանջներ են ֆինանսավորողները սահմանել:

Չափում	Նկարագրություն
Ծրագրի ազդեցություն	Չափվում է դոնորի նպատակներին համապատասխան հատուկ չափանիշներով: Օրինակ՝ եթե նպատակը աղքատության կրճատումն է, ապա կատարողականի առանցքային ցուցանիշները (ԿԱՑ) կարող են ներառել. • Ծրագրի շահառուների տոկոսային մասը, որոնք աղքատության գծից վեր են բարձրացել: • Թիրախային բնակչության ավելացած միջին եկամուտը • Նոր ծառայություններից կամ ռեսուրսներից օգտվող շահառուների տոկոսը • Ներդաշնակեցնել համապատասխան ԿՁՆ-ների քանակական նպատակներին
Զբաղվածության վրա ազդեցությունը (կարճաժամկետ)	• Ստեղծված կամ պահպանված աշխատատեղերի քանակը • Բարձր որակավորում պահանջող աշխատատեղերի քանակը • Տեղական բնակչությանը հասանելի աշխատատեղերի քանակը, փոքրամասնությունների խմբերի (ներառյալ կանանց) համար ստեղծված հնարավորությունների քանակը
Տնտեսական ակտիվության վրա ազդեցությունը (կարճաժամկետ)	• Տեղական գնումների գործընթաց. հետագծել տեղական բիզնեսներից ձեռք բերված նյութերի և ծառայությունների տոկոսը • Տնտեսական զարգացում. գնահատել ծրագրի ազդեցությունը տեղական բիզնեսների, գույքի արժեքների կամ հարկային եկամուտների վրա • Նորարարություն. հետևել նորարար տեխնոլոգիաների կամ կայուն գործելակերպերի կիրառմանը, որոնք կարող են օգուտ բերել համայնքին:
Սոցիալական ազդեցություն	• Վերապատրաստված բնակիչների թիվը • Կանանց, հաշմանդամություն ունեցող անձանց կամ մեկուսացված խմբերի մասնակցությունն աշխատուժին • Բարելավված հանրային առողջապահություն. գնահատել օդի որակի, կանաչ տարածքների մատչելիության կամ հասարակական անվտանգության բարելավումները
Ֆինանսական կենսունակություն.	• Ծրագրի ծախսերը և ծախսարդյունավետությունը (ծրագրի յուրաքանչյուր շահառուի համար կատարված ծախսը) • Մուտքեր • Եկամտաբերություն. (ներդրումների վերջնական արժեքը - ներդրումների սկզբնական արժեքը) / ներդրումների արժեքը • Ռիսկ - շահույթ հարաբերակցությունը. եկամտաբերությունը համեմատեք ծրագրի հնարավոր ռիսկերի հետ
Ծրագրի ավարտման գործակիցը (Project Completion Rate)՝ ըստ ժամկետների և բյուջեի	Գնահատում է համայնքապետարանի՝ ծրագրերը նախատեսված ժամկետներում և բյուջեի սահմաններում իրականացնելու նախկին փորձը • Սահմանված ժամկետում և բյուջեով իրականացված ծրագրերի տոկոսը
Համայնքապետարանի ֆինանսական միջոցներ	Պարտքի սպասարկման ծածկույթի հարաբերակցությունը. Գնահատում է համայնքապետարանի՝ իր պարտքային պարտավորությունները կատարելու կարողությունը • Չուտ գործառնական եկամուտ/պարտքի տարեկան սպասարկում, Իրացվելիություն. չափում է կարճաժամկետ ֆինանսական պարտավորությունների կատարման կարողությունը

	• Ընթացիկ ակտիվներ / ընթացիկ պարտավորություններ
Տեղական շահագրգիռ կողմերի մասնակցություն	Չափվում է ծրագրի պլանավորման և իրականացման մեջ համայնքների ներգրավման մակարդակով: Սա կարող է ներառել. • Ծրագրի մշակման ընթացքում կայացած համայնքային հանդիպումների թիվը • Տեղական բիզնեսներին կամ կապալառուներին հատկացված ծրագրային բյուջեի տոկոսը
Կառավարում և թափանցիկություն	Գնահատվում է համայնքապետարանի կողմից ֆինանսական կայուն գործելակերպերի և բաց հաղորդակցության կիրառումը: Սա կարող է ներառել. • Հանրային ֆինանսական հաշվետվությունների և դրանց աուդիտի հաշվետվությունների առկայությունը • Համայնքապետարանի թափանցիկությունից քաղաքացիների գոհունակության աստիճանը
Կայունությունը	• Էներգիայի սպառումը. հետևել շենքերի, ենթակառուցվածքների կամ համայնքային գործառնությունների համար Էներգիայի օգտագործման նվազեցմանը • Վերականգնվող Էներգիայի ինտեգրումը. չափել վերականգնվող աղբյուրներից ստացված Էներգիայի տոկոսը • Ջրի պահպանում. վերահսկել ջրային ռեսուրսների օգտագործումը հասարակական վայրերում և խրախուսել կայուն գործելակերպերը • Թափոնների նվազեցում և վերացում. հետևել վերամշակման, կոմպոստացման կամ վերաօգտագործման նպատակով աղբավայրերից հեռացված թափոնների քանակին • Ձերմոցային գազերի արտանետումներ. չափել ծրագրի շրջանակում ջերմոցային գազերի արտանետումները (շինարարություն և շահագործում) և դրանց կրճատման նպատակին հետամուտ լինել

2.5 Կենտրոնական ֆինանսավորողի կոնկրետ պահանջների բավարարման վրա

Ծրագրի ֆինանսավորում ստանալը հաճախ կենսական կարևորություն ունի ձեր տեսլականի կյանքի կոչման հարցում: Սակայն այս գործընթացը պահանջում է ձեր ծրագրի նպատակների և պոտենցիալ ֆինանսավորողների առաջնահերթությունների ռազմավարական ներդաշնակեցում: Հավասարակշռության հասնելը կարող է դժվար լինել, սակայն շրջահայաց մոտեցումները կարող են մեղմել ռիսկերը և բազմապատկել հաջողության հավանականությունը:

Նպատակների ներդաշնակեցման առանցքային մարտահրավերները

- **Ծրագրի ինքնությունն ընդդեմ ֆինանսավորողի պահանջների.** գլխավոր մարտահրավերը կայանում է նրանում, թե ինչ չափով կարող է ձեր ծրագիրը հարմարվել ֆինանսավորողի նպատակներին՝ առանց ծրագրի գլխավոր նպատակը վտանգելու: Սա զգուշավոր մոտեցում է պահանջում. անբավարար չափով հարմարվողականությունը վտանգում է ֆինանսավորման հնարավորությունը, մինչդեռ չափազանց շատ փոփոխությունները կարող են խաթարել ծրագրի յուրահատկությունը:
- **Օպտիմալացում բազմաթիվ ֆինանսավորողների համար.** որոշ ծրագրեր կարող են շահել փոփոխական մոտեցումից կամ առանձին նախաձեռնությունների տրոհվելուց, որոնք ավելի հարմար են ֆինանսավորման տարբեր հնարավորությունների համար: Այս

ռազմավարությունը մանրակրկիտ վերլուծություն է պահանջում, որպեսզի ապահովվի ծրագրի յուրաքանչյուր բաղադրիչի համապատասխանությունը ընդհանուր ծրագրի տեսլականի հետ:

Սիալ համապատասխանեցման հնարավոր վտանգները.

- **Ծրագրի ուշադրության առանցքի փոփոխություն.** հատկապես սահմանափակ ֆինանսավորման առկայության պայմաններում կազմակերպությունները կարող են տրվել ցանկացած հասանելի դրամաշնորհի ընդունման գայթակղությանը, նույնիսկ եթե դրա համար պահանջվում է զգալի փոփոխություններ կատարել ծրագրում: Այս մոտեցումը կարող է հանգեցնել ծրագրի սկզբնական նպատակներից հեռացմանը և համայնքի կարիքների անտեսմանը:
- **Անճշտություն և հայտի մերժում.** ծրագրի կառուցվածքի անհարկի փոփոխությունները կարող են անհամապատասխանություններ ստեղծել ֆինանսական աջակցության հայտադիմումում: Այս անհամապատասխանությունները ռիսկի ազդանշան են հանդիսանում և զգալիորեն նվազեցնում են հայտի մրցունակությունը:
- **Վատնված ռեսուրսներ.** վատ համապատասխանեցված հայտադիմումի վրա ժամանակ և ջանք ծախսելը զգալիորեն մեծացնում է ռեսուրսների վատնման հավանականությունը:

Ծրագրի և ֆինանսավորողի արդյունավետ համապատասխանեցման ռազմավարություններ

- **Համագործակցային գնահատում.** ծրագրում ճշգրտումներ կատարելիս ներգրավեք առանցքային շահագրգիռ կողմերին, մասնավորապես Նրանց, ովքեր մշակել են ծրագիրը և դրա ծախսային կառուցվածքը: Նրանց փորձն անգնահատելի է հասկանալու համար, թե ինչպես մեկ ոլորտում կատարված փոփոխությունները կարող են ազդել ծրագրի տրամաբանության մոդելի, միջամտությունների հիմնավորման և ընդհանուր արդյունավետության վրա:
- **Բաց հաղորդակցություն ֆինանսավորողների հետ.** եթե ծրագրի՝ դրամաշնորհային ծրագրին անհամապատասխանության վերաբերյալ անորոշություն կա, ապա մեծապես խորհուրդ է տրվում արագ հաղորդակցություն սկսել ֆինանսավորողի հետ: Դա ցույց է տալիս ձեր կազմակերպության պատրաստակամությունը և կարող է բարենպաստ տպավորություն ստեղծել: Պատրաստ եղեք. նա, ով կապ է հաստատում ֆինանսավորողի հետ, պետք է ծրագրի վերաբերյալ խորքային պատկերացում ունենա և կարողանա հակիրճ ամփոփում կամ ազդեցիկ պրեզենտացիա ներկայացնել:

Թեև ռազմավարական ճշգրտումներն անհրաժեշտ են, սակայն ծրագրի ամբողջական վերանայումները, որոնք պայմանավորված են ֆինանսավորման ապահովման նպատակով, այնքան էլ նպատակահարմար չեն: Լավ համադրված ծրագրային առաջարկն ի ցույց է դնում ոչ միայն ծրագրի արժեքը, այլև ապացուցում, որ ձեր կազմակերպությունը լավ է պատկերացնում ֆինանսավորողների առաջնահերթությունները և հասցեագրում է դրանք: Այս քայլում շրջահայացություն ցուցաբերելով դուք կարող եք զգալիորեն մեծացնել ֆինանսավորման ապահովման ձեր հնարավորությունները, որը մեծացնում է ծրագրի հաջողությունը և նպաստում դրական հասարակական ազդեցությանը:

Հավելյալ տեղեկատվական նյութեր.

- Գլոբալ ենթակառուցվածքների Բազելի (ԳԲԲ/GIB) հիմնադրամ. - «[Ուղենիշային ստուգաթերթեր. կայուն և դիմակայուն ենթակառուցվածքային ծրագրերի մշակում](#)»
- Համաշխարհային բանկ. «[Քաղաքի վարկունակության ինքնագնահատման գործիք](#)»
- CRISIL. «[Գնահատման չափանիշներ քաղաքային և համայնքային կառավարման մարմինների համար](#)»
- URBAN LEDS. «[Ֆինանսավորման պատրաստակամություն](#)» (հիմնական հարցերի ցանկ)

- URBACT. «[Ֆինանսավորողի պահանջների գնահատում նախքան հայտի ներկայացումը](#)» (ստուգացանկ)
- Համաշխարհային բանկը հրապարակել է «[Տնտեսական միջամտությունների կայունության ստուգաթերթ](#)», որը կարող է օգտակար նյութ ծառայել:

Վիկտորինա – Ստուգեք սովորած նյութը

Այնպիսի դոնոր կառույցները, ինչպիսիք են միջազգային կազմակերպությունները կամ հասարակական կազմակերպությունները, համայնքային ծրագրերի ֆինանսավորման վերաբերյալ որոշում կայացնելիս տարբեր գործոններ են հաշվի առնում: Ստորև նշվածներից որն է **ԱՄԵՆԱՔԻՉ** հավանականը, որ դոնորի համար կարևոր չափանիշ կհամարվի.

- ա) դոնորի առաքելության և նպատակների (օրինակ՝ աղքատության նվազեցում) հետ համապատասխանեցում
- բ) ծրագրի՝ դոնորի համար ֆինանսական շահութաբերություն ապահովելու ներուժը
- գ) ծրագրի կողմից համայնքին բերած օգուտների կայունությունը
- դ) ֆինանսական միջոցների պատասխանատու կառավարման մասով համայնքապետարանի նախկին փորձը

Սխալ պատասխան. բ) ծրագրի՝ դոնորի համար ֆինանսական շահութաբերություն ապահովելու ներուժը:

Բացատրություն. դոնորները սովորաբար ֆինանսավորում են սոցիալական բարիք ստեղծելու, այլ ոչ թե իրենց ֆինանսական շահի համար: Նրանք առաջնահերթություն են տալիս այն ծրագրերին, որոնք համապատասխանում են իրենց առաքելությանը, կայուն են և համայնքապետարանի կողմից պատասխանատու ֆինանսական կառավարում են ցույց տալիս:

3. Տեղական եկամուտների ստեղծման բարելավումն ուշադրության կենտրոնում

Բարի գալուստ 3-րդ մոդուլ

Ինչի՞ն կանդադառնա այս մոդուլը

Այս մոդուլում մենք կկենտրոնանանք մի քանի հիմնական գործիքների և լավագույն փորձի վրա՝ տեղական եկամուտների ձևավորման գործընթացի բարելավման համար: Մենք հիմնականում կանդադառնանք այս գործիքների սահմանմանը, գլխավոր առավելություններին և հիմնական մարտահրավերներին, ինչպես նաև անհրաժեշտ բարենպաստ գործոններին:

Ուսումնական նպատակներ.

Մոդուլի ավարտից հետո դուք կկարողանաք.

- Մշակել և կիրառել եկամուտների համակարգեր և կողմնորոշվել բյուջետային ստանդարտ գործընթացներում
- Բարելավել ֆինանսական գրագիտությունը մի շարք ոլորտներում, որոնք կենտրոնացած են եկամուտների ինքնագոյացման (self-generation) վրա

3.1. Եկամուտների համակարգերի մշակման և հավաքագրման և ստանդարտ բյուջետային գործընթացներում կողմնորոշման ուղեցույց

Որպես համայնքապետարան՝ միշտ չէ, որ ցանկանում եք կամ ունեք արտաքին ֆինանսավորում ստանալու ներքին կարողություն: Դրա փոխարեն կարող եք որոշակի գործողություններ ձեռնարկել՝ բարելավելու ինքնագոյացող եկամուտները, որոնք ուղղակիորեն գտնվում են ձեր իրավասության շրջանակներում:

Ստորև բերված գծապատկերում ներկայացված են ինքնագոյացող եկամուտների ստանդարտ հոսքեր, որոնք կարող եք օգտագործել.



3.2 Նախատեսված լուծում. բարելավել ֆինանսական գրագիտությունը մի շարք ոլորտներում, որոնք կենտրոնացած են եկամուտների ինքնագոյացման վրա

Համայնքապետարանները կարող են ինքնուրույն մի քանի գործողություններ ձեռնարկել իրենց եկամուտներն ավելացնելու համար, օրինակ՝ սահմանելով վճարներ, գույքահարկ՝ հողի արժեքի գրանցմամբ (land value capture), ավտոմոբիլների և տրանսպորտային միջոցների հարկերի, տեղական բիզնեսի հարկերի, ակցիզային և վաճառքի հարկերի միջոցով: Հետևյալ մեխանիզմները գոյություն ունեցող գործիքներից ընդամենը մի քանիսն են, որոնք կարող են օգտագործել: Դրանք տարբեր բարդության են, որոնց իրականացումը կախված կլինի ձեր ֆինանսական համատեքստից: Ֆինանսական լավ պրակտիկայի համաձայն՝ սովորաբար պետք է ունենալ գործիքների համակցություն, որը կօգնի մեծացնել ինքնագոյացող եկամուտները:

ԸՆՏՐՎԱԾ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐ ԵԿԱՄՈՒՏՆԵՐԻ ԳԵՆԵՐԱՑՄԱՆ ՀԱՄԱՐ



3.2.1 Համայնքային սեփականություն հանդիսացող հողատարածքների/ակտիվների վարձակալություն

Սահմանում

Տեղական կառավարման մարմիններից շատերը «կանխիկից աղքատ, հողերից հարուստ» են: Նրանք ունեն սահմանափակ ֆինանսական ինքնավարություն և (կամ) փոքր բյուջե: Այնուամենայնիվ, նրանց հսկողության տակ են գտնվում ընդարձակ հողատարածքներ և կառուցապատված գույք, որի հանրային օգտագործման կարիքը չկա ինչպես այժմ, այնպես էլ տեսանելի ապագայում: Հողային կամ առկա ենթակառուցվածքային ակտիվները (օրինակ՝ ջրի և էներգետիկ ենթակառուցվածքների) կարող են վարձակալության տրվել մասնավոր հատվածի կառուցապատողներին և (կամ) օպերատորներին: Արդյունքում ստացված եկամուտը կարող է օգտագործվել որպես սկզբնական կապիտալ՝ հանրային ենթակառուցվածքներում ներդրումների հետ կապված ծախսերի համար:

Առավելություններ

- Հողի վարձակալությունը կարող է խրախուսել մասնավոր հատվածի մասնակցությունը՝ առանց կատարելու մասնավոր հատվածի համար սահմանված՝ իրացվելիության պահանջները: Այն նաև ավելի էժան է, քան փոխառության ծախսերը:
- Ավելի կայուն եկամտի աղբյուր է, քան պարզապես հողի ու ակտիվների վաճառքը

Իրականացման մարտահրավերներն ու ռիսկերը

- Անարդյունավետ կամ թերի օգտագործվող ենթակառուցվածքների զարգացման վտանգ, որը տեղական կարիքները չի բավարարում, եթե հողի վարձակալությունը հիմնականում չի կիրառվում համայնքի հողօգտագործման պլանով նախատեսված ենթակառուցվածքների նոր ակտիվների օգտագործման նպատակով:
- Վարձակալությունը, ամենայն հավանականությամբ, պետք է ուղեկցվի հարկերով և վճարներով, որոնք կվճարվեն ենթակառուցվածքային ծառայությունների մատուցման և ընդլայնման համար:

Գործնական օրինակ. Գյումրիի պատմական տարածքի վերականգնման նպատակով հողերի վարձակալությունը

Խնդիր.

Գյումրին՝ Հայաստանի երկրորդ խոշոր քաղաքը, բախվել է եկամուտների սակավության խնդրին՝ հատկապես պատմական տարածքների վերականգնման համար: Քաղաքի ֆինանսական սահմանափակումները դժվարացնում էին մշակութային ժառանգության պահպանման և տեղական տնտեսական աճի խթանման ծրագրերի իրականացումը:

Լուծում.

Գյումրիի համայնքը իրականացրեց հողերի և գույքերի վարձակալության ծրագիր, որը կենտրոնացած էր պատմական տարածքների վերականգնման վրա: Ծրագրի շրջանակներում համայնքային սեփականություն հանդիսացող պատմական շինությունները և հողերը վարձակալությամբ տրամադրվեցին մասնավոր ներդրողներին և բիզնեսներին՝ թիրախային օգտագործման համար: Համայնքը կազմակերպում էր հրապարակային աճուրդներ՝ ապահովելով թափանցիկություն և մշակութային ժառանգության զգայուն վերակառուցման ուղեցույցների իրականացում:

Արդյունքներ.

- Բարձրացրած եկամուտներ զարգացման համար.
 - Պատմական գույքերի վարձակալությունը Կումայրի պատմական թաղամասում դարձավ կայուն եկամուտների աղբյուր Գյումրիի համայնքի համար: Այս միջոցները ներդրվել են քաղաքային ենթակառուցվածքների բարելավման մեջ՝ փողոցների վերանորոգում, լուսավորություն և այգիների վերականգնում:
- Տնտեսական ակտիվության աճ.
 - Վարձակալած գույքերը վերափոխվեցին սրճարանների, ցուցասրահների և բուտիկ հյուրանոցների, որոնք գրավեցին զբոսաշրջիկների և խթանեցին տեղական տնտեսությունը:
 - Բիզնեսի ակտիվության աճը նպաստեց համայնքային հարկային բազայի ընդլայնմանը, բարձրացնելով կոմերցիոն հարկերից և զբոսաշրջության հետ կապված վճարներից ստացված եկամուտները:
- Աշխատատեղերի ստեղծում.

- Վարձակալության ծրագրի շնորհիվ խթանված մասնավոր ներդրումները ստեղծեցին աշխատանքային հնարավորություններ շինարարության, հյուրընկալության և մանրածախ առևտրի ոլորտներում:
- Ժառանգության պահպանում.
 - Վարձակալության պայմանագրերը ներառում էին դրույթներ, որոնք պահանջում էին պահպանել ժառանգության նորմերը, ապահովելով, որ վերակառուցման նախագծերը պահպանեն Գյումրիի պատմական վայրերի ճարտարապետական ամբողջականությունը:

3.2.2 Անշարժ գույքի հարկեր

Սահմանում

Գույքի հարկումը եկամտի ավելացման գործիք է, որը շատ համայնքապետարաններ կարող են կիրառել՝ որպես ֆինանսական կարևոր աղբյուր: Գույքի հարկումը կարող է լինել պրոգրեսիվ, տեղանքի հետ ֆիզիկապես կապված և ի տարբերություն այլ հարկատեսակների, համեմատաբար հեշտ է հավաքագրել: Դրա հաջող իրականացումը կախված է մի քանի գործոններից.

- Ապակենտրոնացումը և համայնքի սեփական աղբյուրներից եկամուտները պահանջում են ծախսային պարտավորությունների հստակություն՝ տեղական մակարդակում և քաղաքական կամք՝ ազգային մակարդակում:
- Լավ մշակված կադաստրը կարևոր է հաշվառված գույքն ի հայտ բերելու հարցում: Այս համատեքստում թվային լուծումների դերն աստիճանաբար ավելի է կարևորվում:
- Պետք է հստակություն լինի ֆինանսական միջոցների աղբյուրների և օգտագործման, ինչպես նաև պարտավորությունների մասով պատասխանատվության հարցերում:

Առավելությունները

- Համեմատաբար հեշտ է հավաքագրել՝ այլ հարկատեսակների համեմատ
- Գույքահարկը կարող է ամրապնդել կապը հողի արժեքի գրանցման մեխանիզմների հետ
- Զիչ է հավանականությունը, որ անշարժ գույքի հարկումը կխորացնի տարածքային անհավասարությունները, օրինակ՝ երբ հարուստները տեղափոխվում են ցածր եկամտային հարկ գանձող շրջաններ:

Իրականացման մարտահրավերներն ու ռիսկերը

- Գույքահարկի հավաքագրման վարչարարությունը կարող է ծախսատար լինել
- Այն կարող է արժեքավոր գույք , սակայն ցածր եկամուտ ունեցող սեփականատերերի համար իրացվելիության խնդիրների առաջացնել
- Գույքահարկի վարչարարությունը պահանջում է գույքի պարբերական վերազնահատում:

Գործնական օրինակ. Անշարժ գույքի հարկային համակարգի բարելավում Հայաստանում

Նախնական պատկերը.

Լավ զարգացած անշարժ գույքի հարկային համակարգը կարևոր է կայուն և շարունակական համայնքային եկամուտներ ապահովելու համար: Հայաստանում հնացած կադաստրային արժեքներն ու ցածր գույքահարկի դրույքաչափերը հանգեցնում էին համայնքների սահմանափակ եկամուտների, ինչը խոչընդոտում էր ենթակառուցվածքների և հանրային ծառայությունների բարելավմանը: 2021 թ. բարեփոխումները նպատակ ունեին

արդիականացնել գույքի գնահատման համակարգը, ընդլայնել հարկային բազան և խթանել վճարունակությունը:

Խնդիրներ.

- Հնացած կադաստրային տվյալներ. Շատ գույքեր թերհարկվում էին հնացած կադաստրային գնահատման պատճառով, ինչը նվազեցնում էր գույքահարկի մուտքերը:
- Վճարունակության ցածր մակարդակ. Հանրության գիտելիքը գույքահարկի կարևորության վերաբերյալ ցածր էր, և հարկերի գանձման մեխանիզմները թույլ էին:
- Եկամուտների պակաս. Համայնքները խիստ կախված էին պետական տրանսֆերտներից, քանի որ գույքահարկը նվազագույն մասնակցություն էր ունենում տեղական բյուջեներում:

Լուծումը.

Հայաստանի կառավարությունն իրականացրեց լայնածավալ բարեփոխումներ՝ անշարժ գույքի հարկային համակարգը արդիականացնելու համար.

Հողերի ճշգրիտ արժեքի գրանցում. Բարեփոխումների շրջանակում թարմացվեցին կադաստրային տվյալները՝ ապահովելով գույքերի ճշգրիտ գնահատում՝ ըստ շուկայական արժեքների:

- Պրոգրեսիվ հարկման դրույքաչափեր. Մուտք գործեցին պրոգրեսիվ հարկային դրույքաչափեր, որտեղ բարձրարժեք գույքերը հարկվում էին ավելի բարձր տոկոսադրույքներով, ինչը բարձրացնում էր արդարությունն ու եկամտաբերությունը:
- Վճարման դյուրին եղանակներ. Հարկատուներին առաջարկվեցին ապառիկ վճարման ծրագրեր՝ վճարումների կառավարումը հեշտացնելու համար:
- Հանրային իրազեկման արշավներ. Կառավարությունը մեկնարկեց իրազեկման արշավներ, որպեսզի քաղաքացիները տեղեկանան գույքահարկի կարևորության և այդ միջոցների օգտագործման մասին:

Արդյունքներ.

1. Եկամուտների աճ.
 - Գույքահարկի մուտքերը զգալիորեն աճեցին բարեփոխումների առաջին երկու տարիների ընթացքում: Երևանում, օրինակ, գույքահարկի մուտքերը աճեցին 30%-ով, ինչը թույլ տվեց քաղաքին ներդնել միջոցներ ճանապարհների վերանորոգման, թափոնների կառավարման և հանրային լուսավորության նախագծերում:
2. Վճարունակության ընդլայնում.
 - Գրանցման և հաղորդակցության բարելավման շնորհիվ բարձրացավ հարկատուների ինքնակամ վճարումների մակարդակը: Գույքահարկի ժամանակին վճարող քաղաքացիների թիվը ավելացավ 20%-ով:
3. Համայնքների ինքնավարության ուժեղացում.
 - Բարեփոխումները նվազեցրին համայնքների կախվածությունը պետական տրանսֆերտներից՝ նրանց տալով հնարավորություններ ինքնուրույն պլանավորելու և ֆինանսավորելու տեղական զարգացման ծրագրերը:
4. Սոցիալական արդարություն.
 - Պրոգրեսիվ դրույքաչափերը ապահովեցին, որ բարձրարժեք գույքի տերերը վճարեն ավելի արդարացված գումարներ, նվազեցնելով ցածր եկամուտ ունեցող ընտանիքների բեռը:

Հիմնական դասեր.

- Հարկային համակարգի արդիականացումը կարևոր է. ճշգրիտ տվյալներն ու թափանցիկ գնահատման գործընթացները անհրաժեշտ են կայուն եկամուտների համար:
- Հարկատուների ներգրավումը կարևոր է. Հանրային կրթությունը և վճարման դյուրին եղանակները կարող են զգալիորեն բարելավել վճարունակությունը առանց խիստ հարկադրանքի մեթոդների:
- Լայն հարկային բազան նվազեցնում է բարձր դրույքաչափերի անհրաժեշտությունը. Լավ կառուցված համակարգը թույլ է տալիս միջին դրույքաչափերով ապահովել կայուն և արդար եկամուտներ:

3.2.3. Հողի արժեքի գրանցում

Սահմանում

Հանրային կարգավորումը, պլանավորումը կամ ներդրումը կարող են մեծացնել հողի արժեքը: Հողի արժեքի գրանցումը (Land value capture – LVC/ՀԱԳ) պետական հատվածին հողի արժեքի բարձրացումն արձանագրելու հնարավորություն է տալիս:

Օրինակ, պատկերացրեք, որ ծայրամասային հանգիստ փողոցը հանկարծակի դառնում է կարևոր պողոտա, քանի որ միանում է մոտակայքով անցնող նորակառույց մայրուղուն: Այս փողոցի հասանելիության մեծացման շնորհիվ մերձակայքում գտնվող հողատարածքների արժեքը բարձրանում է: Անշարժ գույքի սեփականատերերը կարող են պարզել, որ իրենց հողի գինը բարձրանում է՝ տեղանքի հասանելիության և նոր բիզնեսների համար հնարավորությունների բարելավման շնորհիվ:

Հողի արժեքի գրանցումը (LVC) համայնքների համար հանրային ներդրումների (մայրուղի) արդյունքում ավելացած շահույթից ինչ-որ չափով օգտվելու հնարավորություն է: Դա ասես մի գործիք է, որով հավաքագրում ենք հողի արժեքի բարձրացումից առաջացած հավելյալ գումարը, քանի որ նոր մայրուղու շնորհիվ այն շատ ավելի արժեքավոր է դառել:

Առավելությունները

- **Ավելի շատ գումար համայնքների համար.** հողի արժեքի գրանցումը համայնքներին կարող է եկամտի կայուն հոսք ապահովել, որը հնարավոր է ներդնել այնպիսի ուղղություններով, որից բոլորն օգտվեն, օրինակ՝ հանրային տրանսպորտի, զբոսայգիների բարելավում կամ թեկուզ ճանապարհների վերանորոգում:
- **Արդարացի.** երբեմն պնդում են, որ դա արդարացի մոտեցում է, քանի որ պետական ներդրումները (մայրուղին) բարձրացրել են հողի արժեքը, ուստի հասարակությունը պետք է կիսվի որոշ շահույթով:
- **Խրախուսում է կառուցապատումը.** հողի արժեքի գրանցումը կառուցապատողներին կարող է խրախուսել այնպիսի նախագծեր իրականացնել, որոնք կհամալրեն նոր ենթակառուցվածքը, ինչպես, օրինակ՝ կառուցել խանութներ բնակելի շինությունների հետ միասին, այլ ոչ թե միայն ընտանիքների համար նախատեսված տներ:

Իրականացման մարտահրավերներն ու ռիսկերը

- **Բարդություն.** հողի արժեքի գրանցման սխեմաների նախագծումը և իրականացումը կարող է բարդ լինել՝ պահանջելով մանրակրկիտ պլանավորում և իրավական գիտելիք:
- **Դիմադրություն.** հողի սեփականատերերը կարող են դիմադրել ավելի շատ վճարելուն, իսկ կառուցապատողները դա կարող են հակախթան համարել:

- **Թիրախավորում.** կարևոր է արժեքի աճի ճիշտ չափն արձանագրել՝ առանց ներդրում կատարելու ցանկությունը հետ մղելու կամ բնակարաններն անմատչելի դարձնելու:

Հոդված 3.2.4 Կառուցապատման վճարներ

Սահմանում

Գոյություն ունեն կառուցապատման միանվագ ծախսերի լայն տեսականի, որոնք կարող են տրվել մասնավոր հատվածի ընկերություններին և հողի կառուցապատմամբ զբաղվող անհատներին: Օրինակ՝ միակցման վճարները, որը վճարվում է կառուցապատողի կամ շահառուի կողմից՝ ենթակառուցվածքային ցանցին (օրինակ՝ էլեկտրական հոսանքի գծեր) միանալու համար: Մեկ այլ օրինակ է տարբեր ազդեցությունների վճարները, որոնք կառուցապատողները պետք է վճարեն շրջակա միջավայրի, մարդկանց կամ ենթակառուցվածքի համաակարգի վրա իրենց կառուցապատման բացասական ազդեցության համար (օրինակ՝ աղմուկ և օդի աղտոտում): Այդ իմաստով, կառուցապատման վճարների գործառույթը համապատասխան ենթակառուցվածքի կամ արդիականացման կամ բարելավման միջոցառումների իրականացման նպատակով վճարների հավաքագրումն է:

Կառուցապատման վճարների կիրարկման համար պետք է կառուցապատման վերահսկողության կայացած համակարգ լինի: Սա ներառում է այնպիսի համակարգ, որը կուղղորդի և կկիրարկի հողօգտագործումը, կզնահատի կառուցապատման առաջարկները, կտրամադրի թույլտվություններ և բարելավումներ կատարելու պահանջ կդնի:

Առավելություններ

- **Ծախսերի արդար կիսում.** կառուցապատման համար վճարների միջոցով զարգացման համար անհրաժեշտ նոր ենթակառուցվածքների ֆինանսավորման բեռը բաշխվում է նրանց վրա, ովքեր ուղղակիորեն օգտվում են դրանցից՝ կառուցապատման նոր ծրագրերից: Բնակիչներն ու բիզնեսները չեն կարող միայն գույքահարկի միջոցով բոլոր ծախսերը փակել:
- **Նպատակային ներդրումներ.** կառուցապատման ծախսերը կարող են կարևոր հնարավորություն դառնալ համայնքային զարգացումը դեպի ավելի էկոլոգիապես և սոցիալապես կայուն նպատակներ ուղղելու համար:
- **Գույքային հարկերից կախվածության նվազեցում.** կառուցապատման վճարների հավաքագրմամբ համայնքապետարանները կարող են հնարավորինս նվազեցնել իրենց կախվածությունը գույքահարկի ավելացած գումարներից՝ ենթակառուցվածքային կարիքների ֆինանսավորման համար: Դա կարող է օգնել կայունացնելու գույքահարկի դրույքաչափերը համայնքի բնակիչների համար:

Իրականացման մարտահրավերներն ու ռիսկերը

- Տեղական կառավարման մարմինների և կառուցապատողների միջև վստահության ու թափանցիկության բացակայությունը կարող է լուրջ խոչընդոտ լինել:

3.2.5 Գանձումներ

Սահմանում

Բարելավված ենթակառուցվածքների համար համայնքային ֆինանսավորումը կարող է ստացվել օգտագործողների վճարներից, որոնք կգոյանան համայնքապետարանի կողմից մատուցվող մի շարք ծառայություններից կամ այնպիսի բացասական գործողություններից, որոնք ազդում են օդի որակի, երթևեկության վրա: Դրանք ներառում են գերբնակեցման վճարները, ճանապարհային վճարները, ավտոկայանատեղի վճարները և ջրի ու աղբահեռացման սպասարկման վճարները: Այս եկամուտն ուղղակիորեն նպաստում է այնպիսի ծրագրերի ֆինանսավորմանը, ինչպիսիք են հասարակական տրանսպորտի, կանաչ

տարածքների ընդլայնումը և թափոնների կառավարման բարելավված համակարգերը: Դա երկուստեք շահում է. վճարումների միջոցով ավելի լավ ենթակառուցվածքի համար գումարներ են հավաքագրվում և բարելավված ենթակառուցվածքները կարող են, ի վերջո, ավելի կայուն ընտրություն կատարելու խթան դառնալ:

Առավելություններ

- Վճարների գանձումը կարող է զգալի վարքագծային փոփոխությունների ազդեցություն ստեղծել՝ նվազեցնելով մասնավոր տրանսպորտային միջոցների օգտագործումը, որոնք խցանումների և ջերմոցային գազերի (ՋԳ) արտանետման պատճառ են դառնում:
- Եկամուտների ստեղծումն օգնում է նաև փոխհատուցել սխեմայի ծախսերը և կլիմայական գործողությունների ուղղությամբ ներդրումներ կատարել:

Իրականացման մարտահրավերներն ու ռիսկերը

- Վճարների և գնագոյացման մեխանիզմների պլանավորման և իրականացման համար անհրաժեշտ է համայնքային լավ կառավարում:
- Դիմադրություն օգտագործողների խմբերի կողմից, ինչպիսիք են վարորդները կամ բիզնեսները, որոնց համոզմամբ գանձման սխեմաները բացասական ազդեցության կհանգեցնեն: Սակայն կան բազմաթիվ վկայություններ այն մասին, որ ճանապարհներից օգտվողներն ու բիզնեսները նման սխեմաներից օգտվելու ավելի շատ դրական, քան բացասական փորձ են ունեցել:

Վիկտորիա – Ստուգեք սովորած նյութը

Համայնքապետարանը փորձում է մեծացնել իր եկամուտները՝ առանց հարկերի բարձրացման: Հետևյալ գործողություններից ո՞րն ավելի արդյունավետ կլինի (մեկից ավել պատասխանի ընտրության հնարավորություն).

- ա) կառուցապատման վճարների ներդրում
- բ) ժամանցի օբյեկտներից, ինչպիսիք են զբոսայգիները և լողավազանները, վճարների գանձում
- գ) պետական սեփականություն հանդիսացող հողատարածքների վարձակալություն
- դ) աղբահեռացման հաճախականության նվազում

Ճիշտ պատասխան. ա) և գ):

Այս երկու տարբերակները խթանում են մասնավոր հատվածի մասնակցությունը՝ միաժամանակ ապահովելով, որ համայնքապետարանը կարողանա նպատակաուղղել հավաքագրված գումարի օգտագործումը, բ) և դ) կարող են համապատասխանաբար ավելացնել եկամուտները և նվազեցնել ծախսերը, բայց դա անել բնակիչների հաշվին և նվազեցնել մատուցվող հանրային ծառայությունների ծավալը, ինչը կարող է լրջորեն վնասել համայնքի՝ հեղինակությանն ու գրավչությանը:

4. Ծրագրի հաջող իրականացումը (ֆինանսավորման իրացում) ուշադրության կենտրոնում

Բարի գալուստ 4-րդ մոդուլ

Ինչի՞ն կանդադառնա այս մոդուլը

Չորրորդ մոդուլի այս հատվածը կենտրոնանում է մի քանի գործիքների և մոտեցումների վրա, որոնք կօգնեն հաջողությամբ իրագործել ծրագիրը՝ նախատեսված բյուջեով և ժամկետում:

Ուսումնական նպատակներ

Մոդուլի ավարտից հետո դուք կկարողանաք.

- Հասկանալ ծրագրի կառավարման հիմնական սկզբունքները
- Բարելավել ծրագրի ռեսուրսների պլանավորման, գնումների և կառավարման հմտությունները
- Ծրագրի կառավարման գործիքներն ամենօրյա աշխատանքային իրավիճակներում կիրառել

4.1 Գումարների արդյունավետ տնօրինման մարտահրավերներ, որոնք պայմանավորված են ծրագրի կառավարման սահմանափակ կարողություններով, անարդյունավետ գործընթացներով և չնախատեսված իրադարձություններով:

Այսպիսով, դուք վերջապես ստացել եք ձեր ծրագրի համար անհրաժեշտ ֆինանսավորումը և պատրաստ եք իրականացնել ձեր գործողությունները: Հաջորդ փուլը բաղկացած է ծրագրերի իրականացման հիմնավոր պլանի մշակումից և արդյունավետ կառավարումից՝ բոլոր օգուտներն ապահովելու համար:

Ծրագրերը հաճախ շահագրգիռ կողմերի (արդարացիորեն, թե անարդարացիորեն) կողմից որակվում են հաջողված կամ ձախողված՝ հիմնվելով դրանց սահմանված ժամկետում և բյուջեի սահմանում իրականացվելու հանգամանքի վրա: Սա կարող է անդրադառնալ նաև հետագայում գումարներ հայթայթելու ձեր կարողության վրա, այդպիսով ստեղծելով լավ փորձի պատմություն կամ զրկվելով առանցքային դոնորների վստահությունից:

Ծրագրի մշակման թիմերը, ներառյալ համայնքապետարանները, կարող են դժվարություններ ունենալ ծրագրի միջոցներն արդյունավետորեն օգտագործելու հարցում:

- **Պլանավորման բացակայություն.** առանց ծրագրի իրականացման հստակ ճանապարհային քարտեզի՝ միջոցները կարող են սխալ հատկացվել կամ ռազմավարական ուղղությամբ չձախսվել, ինչը կհանգեցնի հետաձգումների և ծախսերի գերազանցման:
- **Բյուրոկրատիա և անարդյունավետություն.** գնումների բարդ գործընթացները և անհրաժեշտ թույլտվությունների և հաստատումների ձեռքբերման ձգձգումները կարող են դանդաղեցնել միջոցների օգտագործումը՝ խոչընդոտելով ծրագրի առաջընթացին:
- **Անկանխատեսելի ծախսեր.** շինարարության կամ ծրագրի իրականացման ընթացքում առաջացած անսպասելի խնդիրները կարող են պահանջել լրացուցիչ միջոցներ, ինչը կարող է հանգեցնել բյուջեի պակասորդի:
- **Վատ հաղորդակցություն.** տարբեր շահագրգիռ կողմերի միջև անբավարար հաղորդակցությունը կամ ծրագրի միջոցների ոչ հստակ հաշվապահական հաշվառումը կարող են խաթարել հանրային վստահությունը և խոչընդոտել ֆինանսական միջոցների արդյունավետ կառավարմանը:

4.2 Կանխատեսված լուծում. բարելավել գնումների և իրականացման կառավարման հմտությունները

Ձեր ծրագիրը հիմնականում իրականացվելու է կապալառուների և ծառայություն մատուցողների միջոցով: Ծրագրի իրականացման համար չափազանց կարևոր է այն, թե ինչպես եք ընտրում և աշխատում նրանց հետ:

Գնումները պայմանագրի կատարման կարևորագույն բաղադրիչներից են, ինչպես նաև ծրագրի ձախողման ամենատարածված պատճառներից մեկը: Դուք պետք է ամենայն ուշադրությամբ պլանավորեք ձեր գնումների գործընթացը, որպեսզի վստահ լինեք, որ ձեր պայմանագրերով սահմանված գումարների վճարումից լավագույն արդյունքներն եք ստանում: Աղյուսակ 3-ում ներկայացված են գնումների հետ կապված ռիսկերից մի քանիսը:

Ռիսկեր	Պատճառներ
• Չափազանց շուտ եք մրցույթ հայտարարում • Արձագանքի բացակայություն • Վատորակ հայտեր • Գինը գերազանցում է նախահաշիվը • Վատ ընտրություն • Մատակարարի բարեվարքություն • Խարդախություն	• Անտրամաքանական ակնկալիքներ • Անիրատեսական ժամկետներ • Ուսումնասիրության բացակայություն • Կոմպետենցիաների բացակայություն • Անպատշաճ գործընթաց • Անբավարար վերլուծություն • Վատ վերահսկում

Այս ռիսկերը հաղթահարելու համար անհրաժեշտ է մանրակրկիտ պլանավորել գնումների գործընթացը՝ նախագծումից մինչև իրականացում և կապալառուի ընտրություն:

Ծրագրի իրականացման լավագույն փորձը

1. Մրցույթի պատրաստում

- Մրցույթի պահանջները պետք է ներառեն.
 - Տեղեկություններ ծրագրի մշակման մասին
 - Աշխատանքների մասին տեղեկություններ
 - Առևտրային տեղեկատվություն, այդ թվում կատարողականի առանցքային ցուցանիշները
 - Պայմանագրի նախագիծը
- Մրցույթի մասնակիցների հրահանգները պետք է լինեն հստակ և ներառեն.
 - Ինչպես դիմել (փաստաթղթեր, առցանց հարթակ, ձևաթղթեր և այլն)
 - Ինչ է պետք ներկայացնել
 - Տեղեկությունների հասանելիություն
 - Հարցումներ և պարզաբանումներ
 - Ինչպես են գնահատվելու հայտերը

2. Մրցութային գործընթացը

- Հատուկ այդ հարցով զբաղվող ղեկավար նշանակեք
- Պլանավորեք և տեղեկացրեք հայտատուներին. հայտատուների հետ վաղօրոք համագործակցումը կապահովի նրանց պատասխանների համապատասխանեցումը և ավելի լայն արձագանքը:

- Ժամկետները սահմանել բարդությանը համապատասխան
- Առանց հետաձգելու պատասխանել նրանց հարցումներին

3. Գնահատման գործընթացը

- Մրցույթի հրավերը հրապարակելուց առաջ տալ փորձագետի (ոչ ձեր թիմից)՝ վերանայման:
- Հստակ և հիմնավոր գնահատում
 - Ընդհանրապես, տնտեսապես առավել նպատակահարմար գնային առաջարկը (most economically advantageous tender - MEAT), այլ ոչ թե ամենացածր գինը¹
 - Բաղադրիչները պետք է արտացոլեն տեխնիկական, ծախսային, կայունության և սոցիալական արժեքի տարրերը. առանձին թիմեր
 - Պարզաբանումներ. հնարավորինս հստակ նկարագրեք, թե ինչպես են արվելու պրեզենտացիաները (դեմ առ դեմ, ոչ առցանց):
- Ստեղծեք մրցութային առաջարկների գնահատման թիմեր և տեղեկացրեք նրանց գաղտնիության, գնահատման, անաչառության և մոդերացիայի մասին:

4. Հաղթող հայտի որոշում

- Ժամանակ հատկացնել հաստատումների համար
- Պայմանագրի մշակման և ստորագրման հնարավորություն տալ
- Պատրաստ եղեք կարծիքներ տրամադրելու հայտատուներին
- Հաղորդակցվել շահագրգիռ կողմերի հետ

Գնումների գործընթացի և ծրագրերի իրականացումը կառավարելու վերաբերյալ ավելի մանրամասն կարող եք տեսնել Միացյալ Թագավորության քաղաքների ֆինանսական ռեսուրսների վեբկայքում. <https://townsfund.org.uk/resources-collection/seminar-5-procuring-suppliers-and-managing-the-delivery-stage>

4.3 Ծրագրի կառավարման սկզբունքները և գործիքները

Այսպիսով, դուք ֆինանսավորում եք ստացել, ընտրել և կապալառու եք նշանակել, այդ մասին հայտարարել աշխարհին և մեկնարկի ամսաթիվը համաձայնեցրել: Ո՞րն է հաջորդ քայլը և ի՞նչ խնդիր կարող է առաջանալ: Իսկ եթե խնդիր առաջանա, ո՞ւմ վրա այն կազդի, ո՞վ է պատասխանատու, ո՞վ և ինչպե՞ս այն կլուծի:

Ծրագրի կառավարումը ծրագրի նպատակներին հասնելու համար գործընթացների, մեթոդների, գիտելիքի, հմտությունների և փորձի կիրառումն է: Այն ստորև նշվածների միջև ճիշտ հավասարակշռություն գտնելու մասին է՝

¹ Պետք է արձանագրել, որ համաձայն 2016թ. «Գնումների մասին» ՀՀ օրենքի 44 հոդվածի առաջին մասի երկրորդ կետի՝ «ընտրված խորհրդատուն որոշվում է ներկայացված հայտերից՝ հրավերով նախատեսված՝ ոչ գնային նվազագույն պայմաններին համապատասխանող գնահատված և ամենացածր գին առաջարկած առաջարկի ընտրության մեթոդով: Այնուամենայնիվ, նույն հոդվածի երկրորդ մասով սահմանվում է, որ «ընտրված խորհրդատուն կարող է որոշվել նաև այն խորհրդատուին ընտրելու մեթոդով, որի առաջարկած գինն և աշխատանքային փորձին, աշխատակազմին, ծառայության մատուցման առաջարկվող կարգին կամ հրավերով սահմանված ոչ գնային այլ պայմանին (պայմաններին) հրավերով սահմանված կարգով տրված գործակիցների հանրագումարը ամենաբարձրն է», ինչը գնումների գործընթացը կառավարող կողմին, այնուամենայնիվ, տնտեսապես առավել նպատակահարմար գնային առաջարկը դիտարկելու հնարավորություն է ընձեռում:

- Ծախսեր
- Շրջանակ/ որակ
- Ժամանակ



Շրջանակի կառավարում



Շրջանակը նկարագրում է, թե կոնկրետ ի՞նչ պետք է ծրագիրն իրագործի:

Շրջանակի կառավարումը գործընթաց է, որի միջոցով բացահայտվում, սահմանվում և պլանի օգնությամբ վերահսկվում են ծրագրի միջանկյալ և վերջնական արդյունքներն ու օգուտները: Լավ սահմանված շրջանակը ունենալը կարևոր է հաջող պլանավորման համար:

- Փաստաթղթում ամրագրելով այն ամենը, ինչը ներառվում է և չի ներառվում շրջանակում, ամուր ելակետ է ստեղծում՝ ապահովելու համար, որ դուք իրականացնում եք այն, ինչն անհրաժեշտ էր և ըստ որի՝ կարող եք առաջընթացը գնահատել:
- Շրջանակը, որպես կանոն, ամրագրվում է պահանջների փաստաթղթում, որտեղ մանրամասն շարադրվում է, թե որոնք են ծրագրի վերջնարդյունքները, ինչպես իրականացնել դրանք, ինչին պետք է այն առնչվի, ինչ չափորոշիչներով պետք է առաջնորդվել և այլն:
- Յուրաքանչյուր դրույթ պետք է մեկ առանձին պահանջ լինի և դուք պետք է հստակ իմանաք, թե երբ եք դա կատարել:

Ի հավելումս, համայնքային ծրագրերում շրջանակի կառավարման համար հաճախ տարբեր շահագրգիռ կողմերի մասնակցությունն է պահանջվում, որոնց թվում են պետական կառույցները, բնակիչները և կապալառուները, այդպիսով ապահովելով ծրագրի նպատակների համապատասխանությունը համայնքի կարիքներին ու կարգավորումներին: Օրինակ՝ եթե նոր հանրային գրասյայի է կառուցվում, շահագրգիռ կողմերը կարող են որոշել, թե արդյոք այգին պետք է հանգստի գոտիներ ունենա, թե ոչ, համապատասխանի բնապահպանական նկատառումների կամ մատչելիության հատուկ չափանիշներին, թե ոչ և այլն:

Չսահմանված շրջանակը ծրագրերի ձախողման ամենատարածված պատճառներից մեկն է: Այն հաճախ հանգեցնում է *շրջանակների ընդարձակմանը*, որտեղ ծրագրի շրջանակը դուրս է գալիս սկզբնապես նախատեսված սահմաններից՝ առանց բյուջեի, ժամանակացույցի կամ ռեսուրսների պատշաճ ճշգրտումներ կատարելու: Սա կարող է տեղի ունենալ, երբ շահագրգիռ կողմերը ծրագրի միջին ժամանակահատվածում փոփոխություններ են պահանջում, ինչպիսիք են նոր հատկանիշների ավելացում կամ դիզայնի փոփոխություն: Առանց պատշաճ վերահսկողության այդ փոփոխությունները կարող են հանգեցնել ուշացումների և ծախսերի գերազանցման: Ծրագրի շրջանակի կառավարման համար չափազանց կարևոր է հստակ սահմաններ գծել, փոփոխություններն ամրագրել և գնահատել դրանց ազդեցությունը ծրագրի ընդհանուր նպատակների վրա:

4.3.1 Բյուջեի և ծախսերի վերահսկողություն



Բյուջետավորումը և ծախսերի վերահսկողությունը ներառում են ծախսերի հաշվարկը, համաձայնեցված բյուջեի սահմանումը և այդ բյուջեի փաստացի ու կանխատեսված ծախսերի կառավարումը:

Բյուջեի հիմնական բաղադրիչներն են.

- **Գնահատում.** որքան կարծեսա ծրագիրը: Մշակել ներքևից վերև՝ հիմնվելով նմանատիպ ծրագրերի փորձի վրա:
- **Չնախատեսված հանգամանքներ.** ռիսկերի և չնախատեսված հանգամանքների համար պահուստային գումար

Ծախսերը 4 հնարավոր հատկանիշ ունեն.

- **Ուղղակի ծախսեր.** բացառապես ծրագրի համար, որոնք ներառում են ռեսուրսներ: Օրինակ՝ նոր շենքի նախագծման համար ճարտարապետներին վարձելն ուղղակի ծախս է, որը նախատեսված է հենց այդ շենքի նախագծի համար:
- **Անուղղակի ծախսեր.** վերադիր և այլ ծախսեր, որոնք կարող են կատարվել մի քանի միջոցառումների կամ բաժինների կողմից: Օրինակ՝ համայնքային մի շարք ծրագրերին աջակցող ՏՏ ենթակառուցվածքների սպասարկումն անուղղակի ծախս է, որը կատարվում է բազմաթիվ նախաձեռնությունների համար:
- **Հաստատուն ծախսեր.** մնում են նույնը, անկախ նրանից, թե որքան արդյունք է ձեռք բերվել, օրինակ՝ ապրանք գնելը կամ բնակության վճարները: Օրինակ՝ նոր բնակարանային համալիրի կառուցման համար հողատարածքի ձեռքբերման արժեքը հաստատուն է, որը չի փոխվում անկախ նրանից, թե քանի տուն է կառուցվում:
- **Փոփոխական ծախսեր.** տատանվում է՝ կախված նրանից, թե որքան ռեսուրս է օգտագործվում: Օրինակ՝ ճանապարհի վերանորոգման համար օգտագործվող ասֆալտի և նմանատիպ նյութերի գինը աճում է վերանորոգվող ճանապարհի երկարության համեմատ:

4.3.Ժամանակի կառավարում Գանտի աղյուսակով

Գանտի աղյուսակի (Gantt Chart) միջոցով ցույց է տրվում ձեր ծրագիրը կազմող գործողությունների տևողությունը, սկիզբը և հարաբերությունները: Գործողությունների միջև առկա կապերն օգտագործելով՝ դուք կտեսնեք այն խնդիրները, որոնք կարող են տեղաշարժվել՝ առանց ծրագրի վրա ազդելու կամ էլ նրանք, որոնք չեն կարող տեղաշարժվել: Պլանի միջով ամենակարճ ճանապարհը հայտնի է որպես «կրիտիկական ճանապարհ»։ այս ճանապարհի ցանկացած ուշացում հետաձգում է ձեր ծրագիրը: Գանտի աղյուսակի օգտագործման բազմաթիվ եղանակներ կան. դրանով կարելի է նաև առաջընթացը չափել: Այն կարող է օգտագործվել հետաձգման դեպքում, որպեսզի գնահատվի ազդեցությունը և, թերևս, փոփոխություն կատարվի պլանում՝ հետաձգման ազդեցությունը հնարավորինս մեղմելու համար:

Գործողություն	Ե	Ե	Չ	Հ	Ո	Շ	Կ	Ե	Ե	Չ	Հ	Ո	Շ	Կ	Ե	Ե	Չ	Հ	Ո	Շ	Կ	Ե	Ե	Չ	Հ	Ո	Շ	Կ
Հիմքի փորում																												
Պատերի կառուցում																												
Տանիքի կառուցում																												
Լանդշաֆտ																												
Հոսանքի անցկացում																												
Ջրագծեր																												
Ջեռուցում																												
Ներկում																												
Բնակեցում																												

Վերը նշված օրինակում «կրիտիկական ճանապարհը» ներառում է այնպիսի աշխատանքներ, ինչպիսիք են հիմքը դնելը, պատերի, տանիքի կառուցումը, էլեկտրականության անցկացումը, ջրի համակարգերի տեղադրումը, պատերի ներկումը և, ի վերջո, այնտեղ տեղափոխվելը: Եթե այդ աշխատանքներից որևէ մեկը հետաձգվում է, օրինակ՝ տանիքի կառուցումը կամ էլեկտրականության անցկացումը, ապա դա իր հերթին հետ է մղում դրանց հաջորդող աշխատանքները՝ այդպիսով ազդելով տեղափոխության ամսաթվի վրա:

Մյուս կողմից, ոչ շատ կարևոր աշխատանքները նրանք են, որոնց ժամկետները կարող են ճկուն լինել: Այս աշխատանքների հետաձգումը պարտադիր չէ, որ հետաձգի ամբողջ ծրագիրը, կարևորն այն է, որ դրան ավարտվեն մինչև հաջորդ կրիտիկական առաջադրանքը սկսելը: Այս աղյուսակում այգու կանաչապատումը ոչ կրիտիկական առաջադրանքի օրինակ է: Զանի որ դրան մեկ այլ կրիտիկական աշխատանք չի հաջորդում, դա որոշակի ճշգրտումների տեղ է թողնում՝ առանց անդադրառնալու ծրագրի ընդհանուր ժամանակացույցի վրա: Այս կրիտիկական և ոչ կրիտիկական աշխատանքների տարբերակումն առանցքային նշանակություն ունի ծրագրի ժամանակացույցի արդյունավետ կառավարման համար, քանի որ այն օգնում է պարզել, թե որտեղ կարող են հետաձգումներն անհետևանք անցնել և թե որտեղ դրանց կազդեն վերջնաժամկետի վրա:

4.3.3 Ծրագրի կառավարման պրակտիկայի բարելավման հիմնական գործիքներ

Կախվածություններ

Կախվածությունը սահմանվում է որպես «մի բան, որից կրիտիկական չափով կախված է ծրագրի հաջող իրականացումը»:

Այստեղ ձեզ պետք է հետևյալ կարևոր հարցերը տաք.

- Որո՞նք են այն կախվածությունները, որոնք էական դերակատարում ունեն ծրագրի հաջողության համար, օրինակ՝ հողի ձեռքբերում, պլանավորման թույլտվություն, բարենպաստ աշխատանքների ավարտ:
- Կա՞ն այլ ծրագրեր, գործառնություններ և քաղաքականություններ, որոնցից ծրագիրը կախված է:
- Կա՞ն այլ ծրագրեր կամ աշխատանքներ, որոնք կախված են այս ծրագրի արդյունքներից:

Ռիսկերի կառավարում

Ռիսկերի կառավարումը թույլ է տալիս հասկանալ և պրոակտիվ կառավարել առանձին ռիսկային իրադարձությունները և ընդհանուր ռիսկերը՝ օպտիմալացնելով հաջողությունը և դա անելով սպառնալիքների նվազեցմամբ ու հնարավորությունների մեծացմամբ:

Ռիսկը սահմանվում է որպես «անորոշ իրադարձություն կամ հանգամանքների շարք, որոնք տեղի ունենալու պարագայում կազդեն մեկ կամ մի քանի նպատակների իրագործման վրա»:

Մի՛ մոռացեք **հնարավորությունները**. իրադարձություն կամ իրադարձությունների շարք, որոնց տեղի ունենալն օգուտներ կբերի ծրագրին՝ ծախսերի, ժամանակացույցի կամ կատարողականի առումով:

Բոլոր ռիսկերը պետք է արձանագրվեն **ռիսկերի գրանցամատյանում (register)**:

Ռիսկերի գրանցամատյանն օգտագործում են հետևյալ նպատակներով.

- Ռիսկերի ակտիվ կառավարման և ծրագրային թիմի բոլոր անդամների համար միասնական պատկերացում ունենալու հնարավորություն ընձեռնելու համար:
- Մեղմացնող գործողություններ մշակելու համար, որոնք հստակ սահմանված են և հանձնարարված՝ իրականացման:
- Պարբերաբար վերանայեք և թարմացումներ կատարեք՝ համոզվելու համար, որ գործողություններն ավարտված են և հայտնաբերեք ցանկացած նոր ռիսկ, որը կարող է առաջանալ:

- Թիմին հնարավորություն տվեք, որ ուշադրությունը կենտրոնացնի բարձր հավանականության, բարձր ազդեցության ռիսկերի վրա:

Գրանցամատյանում պետք է ներառվեն նաև հնարավորությունները՝ դրանց օգտագործումը, ևս, ապահովելու համար:

Մեկ այլ լավ միջոց՝ տեսնելու, թե որտեղ են ձեր բոլոր ռիսկերը և որոնք են դրանցից ամենակարևորները, հավանականության և ազդեցության պատկերացանցի (grid) վրա գծագրելն է: Սա օգնում է կենտրոնանալ ամենակարևոր ռիսկերի վրա (պատկերված է կարմիրով):

		Ազդեցություն				
		Չնչին	Փոքր	Միջին	Մեծ	Չափազանց
Հավանականություն	Հազվադեպ	Ցածր	Ցածր	Ցածր	Միջին	Միջին
	Անհավանական	Ցածր	Ցածր	Միջին	Միջին	Միջին
	Միջին	Ցածր	Միջին	Միջին	Միջին	Բարձր
	Հավանական	Միջին	Միջին	Միջին	Բարձր	Բարձր
	Շատ հավանական	Միջին	Միջին	Բարձր	Բարձր	Բարձր

		Ազդեցություն				
		Չնչին	Փոքր	Միջին	Մեծ	Չափազանց
Հավանականություն	Հազվադեպ	Ցածր	Ցածր	Ցածր	Միջին	Միջին
	Անհավանական	Ցածր	Ցածր	Միջին	Միջին	Միջին
	Միջին	Ցածր	Միջին	Միջին	Միջին	Բարձր
	Հավանական	Միջին	Միջին	Միջին	Բարձր	Բարձր
	Շատ հավանական	Միջին	Միջին	Բարձր	Բարձր	Բարձր

Այնուամենայնիվ, ռիսկերի կառավարումը ներառում է ոչ միայն ռիսկերի հայտնաբերում և ընկալում, այլև դրանց պրոակտիվ պլանավորում՝ նվազագույնի հասցնելով դրանց ունեցած ազդեցությունը: Ռիսկերի մեղմացման առավել արդյունավետ ռազմավարությունները բաժանվում են չորս հիմնական կատեգորիաների՝ խուսափում, փոխանցում, ընդունում և նվազեցում:

- 1) **Խուսափել**՝ նշանակում վերացնել ռիսկը:
- 2) **Փոխանցել**՝ ռիսկը տեղափոխել երրորդ կողմի վրա, օրինակ՝ ապահովագրության կամ արտապատվիրակման (outsourcing) միջոցով:
- 3) **Ընդունել**՝ ռիսկի ընդունումն է, սակայն պատրաստվելով դրա ունեցած բոլոր հետևանքներին:
- 4) **Նվազեցնել**՝ ենթադրում է միջոցառումների ձեռնարկում, որպեսզի հնարավորինս նվազեցվի ռիսկի հավանականությունը կամ ազդեցությունը:

Այս ռազմավարություններն արդյունավետորեն իրականացնելու համար ծրագրի թիմերը պետք է իրենց մոտեցումները ձևափոխեն՝ հիմնվելով տվյալ ռիսկին բնորոշ առանձնահատկությունների վրա: Օրինակ՝ եթե կարևոր ապրանքների առաքումների հետաձգման վտանգ կա, այդ դեպքում թիմը կարող է մեղմացնել այն՝ այլընտրանքային մատակարարների նախանշմամբ կամ պատվերները ժամանակից շուտ տալով (ռիսկի նվազեցում): Որոշ դեպքերում ռիսկերը կարող են փոխանցվել՝ երրորդ անձանց հետ համաձայնագրերի ստորագրման միջոցով, որոնք իրենց վրա են ռիսկերը վերցնում, օրինակ՝ մատակարարները, որոնք առաքման երաշխիքներ են առաջարկում (ռիսկի փոխանցում):

Վիկտորինա – Ստուգեք սովորած նյութը

Համայնքապետարանը պատրաստվում է Էներգախնայողության «կանաչ» ծրագիր իրականացնել: Ծրագրի թիմը բացահայտում է հնարավոր ռիսկը. արևային վահանակների առաքման հետաձգում՝ բեռնափոխադրումների հետ կապված խնդիրների հետևանքով, որը շարունակական գործադրվներով պայմանավորված՝ հաճախակի բնույթ է կրում այդ տարածաշրջանում: Այս հետաձգումը կհանգեցնի ծախսերի փոքր աճի, բայց հավանականությունը քիչ է, որ այն նշանակալի ազդեցություն կունենա ծրագրի ընդհանուր ժամանակացույցի վրա:

Ինչպե՞ս կդասակարգեք այս ռիսկը հավանականության և ազդեցության ցանցապատկերում:

- ա) բարձր հավանականություն, բարձր ազդեցություն
- բ) ցածր հավանականություն, բարձր ազդեցություն
- գ) բարձր հավանականություն, ցածր ազդեցություն
- դ) ցածր հավանականություն, ցածր ազդեցություն
- ե) միջին հավանականություն, միջին ազդեցություն

Ճիշտ պատասխան. գ) բարձր հավանականություն, ցածր ազդեցություն:

4.3.4 Ծրագրի պլանը

4.3-րդ բաժնում նկարագրված՝ ծրագրի կառավարման գործիքները կարող են ներկայացվել Ծրագրի կառավարման պլանում (աղյուսակ 4) և խարսխված լինել ձեր սկզբնական ծրագրի վրա: Ծրագրի կառավարման ցանկացած պլանի շրջանակում պահանջվող մանրամասների ծավալը կախված կլինի ձեր ծրագրի բարդությունից և հարակից ռիսկերից: Այլ բառերով ասած, դուք պետք է համոզվեք, որ ձեր պլանը համարժեք է (համամասնական) ձեր ծրագրին (ծրագրերին): Նույնքան կարևոր է, որ ձեր պլանը որոշակի ճկունություն պարունակի: Մեծ է հավանականությունը, որ ձեր ծրագրի կենսափուլի ընթացքում շատ փոփոխություններ տեղի կունենան, հետևաբար նորարարություն կատարելու և հարմարվելու կարողությունն այս պարագայում շատ կարևոր է:

Պլանը չպետք է լինի մի բան, որը դուք պատրաստում եք, համարում ավարտված և այլևս անուշադրության մատնում: Այն «կենդանի» փաստաթուղթ է, որը պետք է կանոնավոր կերպով օգտագործեք ծրագրի հետ կապված փոփոխությունների կամ նոր իրողությունների տեղեկանալուն զուգընթաց: Այն պետք է դիտարկվի որպես գործիք, որը թիմի անդամներին օգնում է հասկանալ, թե ինչպես է կառավարվում ծրագիրը:

Պլանի բաղադրիչ	Նկարագրություն
Ընդհանուր նկարագրություն	Ի՞նչ է ծրագիրը:
Շրջանակ	Ի՞նչ ես անում և ի՞նչ չես անում:
Ժամանակացույց	Նշածողեր/հեռանկիշեր կամ մանրամասն պլան, որը ցույց է տալիս, թե ինչ և երբ է արվելու:
Պահանջներ	Անելիքների մանրամասները, այսինքն՝ որքան, ինչ չափի, երբ և այլն:
Դերեր և պատասխանատվություններ	Ի՞նչ է անում յուրաքանչյուրը, ինչի՞ համար են հաշվետու և ո՞ւմ:
Ապահովում	Ինչպե՞ս են իմանում, որ ամեն ինչ իր հոլնով է ընթանում և պահպանում է սահմանված պահանջները:
Կառավարում	Ո՞վ է որոշում, թե ինչ և երբ՝ որպես անհատներ կամ խմբեր:
Շահագրգիռ կողմեր	Ո՞վ է ազդեցություն ունեցել կամ կարող է ունենալ ծրագրի վրա (անհատներ, խմբեր): Ո՞ւմ հետ պետք է կապ պահպանեք:
Առևտրային	Ինչպե՞ս պետք է դրա գնումը կազմակերպվի, ի՞նչ տեսակի պայմանագրով, ումի՞ց և այլն:
Օգուտներ	Որո՞նք են ստացված օգուտները: Ինչպե՞ս են դրանք կառավարվում և հետազոծվում: Հանգամանալից ներկայացնել, թե ինչպես պետք է չափվեն դրանք և երբ պետք է իրականացվեն:
Առանցքային ռիսկեր	Ի՞նչը կարող է ծրագրվածից շեղվել: Ներառեք նաև, թե որքանով են ռիսկերը հավանական, դրանց հնարավոր ազդեցությունները և ազդեցությունների ծավալները և թե ինչ մեղմման միջոցներ են նախատեսված:
Կախվածություններ	Հաշվի առեք ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին կախվածությունները, օրինակ՝ այլ ծրագրեր և այլն:

Վիկտորինա – Ստուգեք սովորած նյութը

Որո՞նք են ծրագրին հատկացված ֆինանսական միջոցների անարդյունավետ օգտագործման գլխավոր պատճառները (մեկից ավելի պատասխան ենթադրող հարցեր):

- ա) պլանավորման պակաս
- բ) բյուրոկրատական և անարդյունավետ գործընթացներ
- գ) չնախատեսված ծախսեր
- դ) վատ հաղորդակցություն
- ե) բոլոր վերոնշյալները

Ճիշտ պատասխանը՝ ե) բոլոր վերոնշյալները: