COMPASS
Real Path to Changes

ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՀՆԳԱՄՅԱ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ԵՎ ՏԱՐԵԿԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ՊԼԱՆԻ ԿԱՏԱՐՈՂԱԿԱՆԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ԵՎ **ՄԱՍՆԱԿՑԱՅԻՆ** ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅԱՆ ՄՇԱԿՄԱՆ ԵՎ ԿԻՐԱՌՄԱՆ

ԶԵԿՈՒՅՑ

««Կոմպասս» գիտահետազոտական, կրթական, խորհրդատվական» կենտրոն
Երևան 2022

Ծրագրի մասին

Այս ուսումնասիրությունը իրականացվել է Եվրամիության կողմից ֆինանսավորվող «Մասնակցային ժողովրդավարությունը գործողության մեջ» ծրագրի շրջանակներում, որի հիմնական նպատակն է ապահովել հանրային կառավարման և ժողովրդավարական գործընթացների ոլորտներում որոշումների կայացման փաստահենք և մասնակցային գործընթացը: Ծրագիրն իրականացնում է «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ հակակոռուպցիոն կենտրոն» (ԹԻՀԿ) հասարակական կազմակերպությունը՝ «Մարտունու կանանց համայնքային խորհուրդ» և «Քաղաքական երկխոսություն» հասարակական կազմակերպությունների (ՀԿ) գործընկերությամբ:

Սույն ուսումնասիրությունը Հայաստանում՝ Գյումրի քաղաքի օրինակով, ՀՀԶԾ և ՏԱՊ կատարողականի արդյունավետության բարձրացմանն ուղղված և Հայաստանի կառավարության կողմից որդեգրված քաղաքական մոտեցումներից և ռազմավարական առաջնահերթություններից բխող ուսումնասիրություն է, որը կոչված է խթանելու քաղաքականությունների մշակման, իրականացման և գնահատման գործընթացում ինչպես քաղաքացիների, այնպես էլ քաղաքացիական հասարակության կառույցների ակտիվ մասնակցությունը:

Սույն զեկույցը հրապարակվել է Եվրոպական միության ֆինանսական աջակցությամբ: Զեկույցի բովանդակության համար պատասխանատու է հեղինակը և այն չի արտացոլում Եվրոպական միության տեսակետները:

Բովանդակություն

Ծրագրի մասին 2

Բովանդակություն 3

Հապավումների ցանկ 5

Ամփոփագիր 6

ՀՀԶԾ-ի և ՏԱՊ-ի մշտադիտարկման և գնահատման մոտեցումները և սկզբունքները 6

Գյումրի համայնքի ՀՀԶԾ-ի և ՏԱՊ-ի մշտադիտարկման և գնահատման բարելավման ուղղությունները 6

Բաժին 1. ՀՀԶԾ-ի և ՏԱՊ-ի կատարողականի գնահատման իրավակարգավորումները ՀՀ-ում 12

1.1 Համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագրի և տարեկան աշխատանքային պլանների էությունը 12

1.2 ՀՀԶԾ-ի և ՏԱՊ-ի մշտադիտարկման և գնահատման մոտեցումները և սկզբունքները 15

1.3 Տարեկան աշխատանքային պլանների մշտադիտարկման և գնահատման առկա մոտեցումները 17

Բաժին 2. ՀՀԶԾ-երի և ՏԱՊ-երի մասնակցային մշտադիտարկում և գնահատում որակական և քանակական մեթոդների կիրառությամբ 19

2.1 Մասնակցային գործընթացների կարևորությունը որպես ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի կատարողականների բարելավման գործիքներ 19

2.2 ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի մշտադիտարկումը և գնահատումը որակական և քանակական մեթոդների համադրմամբ 22

Բաժին 3. ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի մշտադիտարկման և կատարողականի գնահատման մեթոդաբանական մոտեցումներ և դրանց կիրառության արդյունքները Գյումրի համայնքի օրինակով 24

3.1 ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի մշտադիտարկման և կատարողականի գնահատման նպատակով առաջարկվող մեթոդական ցուցումներ 24

3.2 Փաստաթղթերի վերլուծությամբ մոնիթորինգային ցուցանիշների դինամիկայի ուսումնասիրություն Գյումրի համայնքի օրինակով 28

3.3 Գյումրի համայնքի ՀՀԶԾ-ի և ՏԱՊ-ի մասնակցային մոնիթորինգ և գնահատում քանակական մեթոդի կիրառմամբ 32

3.3.1 Քանակական հարցմանը մասնակցածների սոցիալ-ժողովրդագրական տվյալներ 32

3.3.2 Համայնքային հիմնախնդիրներ և կարիքների բացահայտում 34

3.3.3 Գյումրի համայնքի զարգացման հնգամյա ծրագրի և տարեկան աշխատանքային պլանների մասին տեղեկացվածությունը 36

3.3.4 Մոնիթորինգային և ՀԶԾՀ ու ՏԱՊ կատարողականի գնահատման ցուցանիշների դուրսբերում քանակական ներկայացուցչական հարցումների միջոցով 39

3.4 Գյումրի համայնքի ՀՀԶԾ-ի և ՏԱՊ-ի մշտադիտարկման և գնահատման բարելավման ուղղությունները 41

3.5 ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի կատարողականի մշտադիտարկման ու գնահատման ոլորտում հանրային մասնակցության բարձրացման հնարավորությունները 49

Եզրակացություններ և առաջարկություններ 53

Հավելված 1. Քանակական հարցման հարցաշար 55

Հապավումների ցանկ

- ՀԶԾ
- Համայնքի զարգացման ծրագիր
- ՀՀԶԾ
- Համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագիր
- ՏԱՊ
- Տարեկան աշխատանքային պլան
- ԽՄ
- Խորհրդակցական մարմին
- ՀԲ
- Համայնքի բյուջե
- ՀՌԾ
- Համայնքի ռազմավարական ծրագիր
- ՄԳՊ
- Մոնիթորինգի գնահատման պլան
- ՀՌԿԿ
- Հետազոտական ռեսուրսների կովկասյան կենտրոն
- ՀԿ
- Հասարակական կազմակերպություն
- ՔՀԿ
- Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություն
- ՔՀՄՀ
- Քաղաքացիական հետազոտությունների և մշակումների հիմնադրամ
- ՏԻՄ
- Տեղական ինքնակառավարման մարմին
- ՏԿԵՆ
- Տարածքային կառավարման և ենթակառուցվածքների նախարարություն
- ՖԽՔ
- Ֆոկուս խմբային քննարկում

Ամփոփագիր

ՀՀԶԾ-ի և ՏԱՊ-ի մշտադիտարկման և գնահատման մոտեցումները և սկզբունքները

ՀՀԶԾ իրականացման կամ ՏԱՊ-ի կատարման վերահսկման գործընթացի կարևորագույն մասն է կազմում աշխատանքային պլանով և ծրագրով նախատեսված համայնքային ծառայությունների մատուցման, ծրագրերի և միջոցառումների իրականացման և այլ համայնքային աշխատանքների կատարման մոնիթորինգն ու գնահատումը: Ընդհանուր առմամբ մշտադիտարկումը կամ մոնիթորինգը օբյեկտիվ և համակարգային գործընթաց է, որի գլխավոր նպատակը կայանում է տվյալների հավաքագրումը, վերլուծությունը և դրանց ամբողջական կիրառումը ՏԻՄ-երի առջև դրված նպատակների իրականացման համար: Գնահատման լավ մշակված համակարգն օգնում է ՏԻՄ-երի գործունեությունը դնել ճիշտ հունի մեջ, գործուն քայլեր ձեռնարկել իրավիճակի բարելավման համար, հետադարձ կապ է ապահովում ՏԻՄ-երի համար, առանց որի անհնար է ապահովել մատուցվող ծառայությունների և իրականացվող աշխատանքների շարունակական բարելավումը: ՀՀԶԾ և ՏԱՊ-ի նկատմամբ մշտադիտարկման գործընթացների պարբերական իրականացումները հնարավորություն է տալիս ՏԻՄ-երին ձեռք բերել մի շարք առավելություններ, հատկապես բյուջետավորման, համայնքային ծառայությունների մատուցման, այլ աշխատանքների պլանավորման և իրականացման հարցում:

ՏԱՊ-ի մոնիթորինգը և գնահատումը: ՏԱՊ-ի կառուցվածքում ներառվում է ծրագրերի Մոնիթորինգի գնահատման պլանը (ՄԳՊ), որի կազմամբ և կիրառմամբ նախատեսվում է, որ համայնքի ղեկավարին կից գործող ՀՀԶԾ-ի/բյուջեի կառավարման գծով խորհրդակցական մարմինը (ԽՄ) և համայնքի աշխատակազմը պետք է կիսամյակը մեկ անգամ մոնիթորինգի ենթարկեն ՏԱՊ-ում ներառված ոլորտային ծրագրերի իրականացման ընթացքը: Այդ գործընթացն իրականացվում է ծրագրերի կառուցվածքներում (անձնագրերում) արդեն սահմանված միջանկյալ արդյունքային ցուցանիշների վերաբերյալ տվյալները հավաքագրելու, դրանց փաստացի արժեքները հաշվարկելու, ելակետային ու թիրախային արժեքների հետ դրանք համեմատելու և մոնիթորինգի արդյունքների նկարագրությունը համայնքի ղեկավարին ներկայացնելու միջոցով:

ՀՀ-ում ՀՀԶԾ-ի և ՏԱՊ-ի կատարողականի գնահատման իրավակարգավորումների ուսումնասիրությունը վկայում է, որ դրանք վերջին տարիներին բավական մեծ փոփոխությունների են ենթարկվել՝ ներառելով բավական գործուն մեխանիզմներ ոլորտի բարելավման առումով: Այսպես, ՀՀԶԾ և ՏԱՊ մշակման և մշտադիտարկման մեթոդական ցուցումներում որևէ կերպ ներառված չեն այնպիսի մեթոդներ, քայլեր ու գործիքներ, որով ՔՀԿ-ները, ՁԼՄ-ները և հանրությունը կկարողանան առաջնորդվել ՀՀԶԾ և ՏԱՊ մասնակցային գնահատում իրականացնելու նպատակով:

Այսպիսով, պետք է փաստել, որ առկա է ՀՀԾԶ և ՏԱՊ իրականացման մշտադիտարկման և կատարողականի գնահատման, գործընթացի մասնակցայնության բարձրացման լրացուցիչ մեթոդների ու մեխանիզմների առաջադրման անհրաժեշտություն:

Գյումրի համայնքի ՀՀԶԾ-ի և ՏԱՊ-ի մշտադիտարկման և գնահատման բարելավման ուղղությունները

ՀՀԶԾ մշակման հետ կապված խնդիրներ: ՀՀԶԾ և ՏԱՊ-երի մշակման առաջնային խնդիրը այդ գործիքների ոչ առանձնահատուկ բովանդակություն է, քանի որ, ինչպես ներկայացնում են ոլորտային փորձագետները, համայնքները մեկը մյուսից «արտատպում են» ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի բովանդակությունը՝ դրանք չտեղայնացնելով իրենց համայնքների համար: Շատ համայնքներում ՀՀԶԾ-ների որոշ հատվածներ նույնությամբ կրկնում են այլ համայնքների համանման փաստաթղթերը, ինչը, համաձայն փորձագետների, պայմանավորված է նրանով, որ այս փաստաթղթերը չեն մշակվում որպես շահագրգիռ կողմերի պատշաճ ներգրավման և քննարկման արդյունք: Համաձայն փորձագետների՝ հնգամյա զարգացման ծրագրերի և ՏԱՊ մշակման գործընթացն առավել արդյունավետ դարձնելու համար կարևոր է հանրային լսումների պատշաճ իրականացումը, որը հնարավորություն կտա վեր հանել համայնքային խնդիրները և առաջնահերթությունները:
Խորքային խնդիր է նաև ՀՀԶԾ և ՏԱՊ գործընթացների նկատմամբ բնակչության շրջանում հետաքրքրվածության բացակայությունը: Ընդհանուր առմամբ բնակչության շրջանում կա թերահավատություն և վստահության բացակայություն մասնակցային գործընթացների նկատմամբ, որը դրսևորվում է և՛ ազգային, և՛ տեղական մակարդակներում: Մյուս կողմից, այս գործընթացով հետաքրքրված կարող են չլինել ոչ միայն բնակիչները, այլ նաև ավագանու անդամները: Խորքային հարցազրույցների ընթացքում, օրինակ, ավագանու որոշ անդամներ նշել են, որ խորապես տեղեկացված չեն ՀԶԾ և ՏԱՊ-երի մասին, կամ լիարժեք ներգրավված չեն եղել դրանց մշակման գործընթացներում:

Մեթոդական խնդիրներ: ՀՀԶԾ գնահատման համար համայնքի բնակիչների և այլ շահագրգիռ կողմերի հետ քննարկումների, հանդիպումների կազմակերպումը կախված է համայնքի ղեկավարից: Որոշ համայնքներում դա պատշաճ իրականացվում է, որոշներում՝ ոչ, և այսպիսի համայնքներում ՀՀԶԾ և ՏԱՊ մասնակցայնությունն «ապահովվում է» միայն ՀԶԾ հրապարակմամբ և դրա վերաբերյալ կարծիքների հավաքագրմամբ: Այս առումով մասնակցայնության ապահովումը թողնված է համայնքի ղեկավարի հայեցողությանը, այն դեպքում, երբ այն ՀԶԾ կազմման պարտադիր բաղադրիչ է:

Մյուս կողմից ՀՀԶԾ հաշվետվությունների հրապարակումից հետո դրա վերաբերյալ բնակչության կողմից ներկայացված կարծիքների, առաջարկությունների և համայնքապետարանի կողմից դրանց արձագանքի վերաբերյալ հաշվետվություն կամ արձանագրություն չի ներկայացվում, ինչը գործընթացը դարձնում է ոչ թափանցիկ: Առաջարկվում է ֆորմալացնել այս գործընթացը և մշակել ՀՀԶԾ կատարողականի գնահատման ու հաշվետվության վերաբերյալ ստացված կարծիքների, առաջարկությունների և դրանց տրված արձագանքների ամփոփագիր/արձանագրություն՝ այն հրապարակային դարձնելով հանրության համար:

Ուղեցույցների կիրառությունը: Տարածքային կառավարման և ենթակառուցվածքների նախարարության կողմից տրամադրված մեթոդական ուղեցույցները կիրառվում են մասնագետների կողմից: Գյումրիի քաղաքապետարանի համապատասխան մասնագետի կողմից, օրինակ, ներկայացվեց, որ ՀՀԶԾ և ՏԱՊ մշակումներն իրականացվում են մշակված մեթոդական ուղեցույցների համաձայն: Քաղաքապետարանի աշխատակիցը նաև նշում է, որ ՀՀԶԾ-ները մշակելիս, մասնավորապես մշտադիտարկման ցուցանիշներ սահմանելիս օգտվում են մեթոդական ուղեցույցից: Մեթոդական ուղեցույցները կիրառողների կողմից գնահատվել են հիմնականում օգտակար:

Խորհրդակցական մարմին: ՀՀԶԾ և ՏԱՊ մշակման, իրականացման ու կատարողականի գնահատման գործիքակազմի թվում է նաև համայնքի ղեկավարի կողմից ստեղծված

խորհուրդը, որում կարող են ներգրավվել ավագանու անդամներ, փորձագետներ և համայնքի ակտիվ բնակիչներ: Որպես ՀՀԶԾ կատարողականի գնահատման գործընթացի արդյունավետության բարձրացման ուղղություն **առաջարկվում է ուժեղացնել խորհուրդների ձևավորման և գործառնության մեխանիզմները**: Ներկայումս խորհուրդներում չեն ներգրավվում ոլորտային մասնագետներ, փորձագետներ, անկախ հետազոտողներ:

Գյումրի համայնքին կից գործում է խորհրդակցական մարմին, որը զբաղվում է տարեկան բյուջեի և զարգացման պլանի մշակմամբ:

ՀՀԶԾ և ՏԱՊ մշակումը և կատարողականի գնահատումը բազմաշահառու խմբի կողմից: Համաձայն ոլորտային փորձագետների, ավագանու անդամների, քաղաքապետարանի և մարզպետարանի ներկայացուցիչների՝ ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի մշակումը պետք է իրականացվի բազմաշահառու խմբի կողմից: Խորքային հարցազրույցներին մասնակցած բոլոր կողմերը կարևորել են ՀԶԾ կատարողականի գնահատման գործընթացում հանրության ներգրավվածության ապահովումը, այդ թվում՝ ՔՀԿ-ների: Փորձագետների կողմից որևէ մարմնի մասնակցությունը չի բացառվել, քանի որ առավել լայն շրջանակի ներգրավումը, համաձայն նրանց, թույլ կտա ապահովել առավել բովանդակային քննարկումներ և հավակնոտ վերջնարդյունք: Մյուս կողմից, որպես ինքնակառավարվող մարմին ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի կատարողականի գնահատման փուլում կարևորվել է գործընթացի անկախության ապահովումը մարզպետարաններից և կառավարությունից: Կարևորվել է հասարակական կազմակերպությունների, ՀՈԱԿ-ների, բնակչության ակտիվ խմբերի մասնակցությունը՝ օրինակ՝ երիտասարդների, հասարակական, կրթական, բիզնես սեկտորի ներկայացուցիչների, ինչպես նաև կարիքի գնահատման փուլում հետազոտական կազմակերպությունների և ոլորտային փորձագետների ներգրավվածությունը: Առանձնակի նշվել է նաև մարզպետարանների զարգացման ծրագրերի բաժինների, Էկոնոմիկայի նախարարության համապատասխան ստորաբաժանումների ներկայացուցիչների ներգրավվածությունը և մեթոդական աջակցությունը ՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի կատարողականի գնահատման գործընթացում:

ՀՀԶԾ և ՏԱՊ այլընտրանքային գործիքներ: Փորձագետները ՀՀԶԾ-ները և ՏԱՊ-երը համարում են համայնքային խնդիրների հասցեագրման արդյունավետ և բավարար գործիքներ, այն դեպքում, երբ այդ գործիքները պատշաճ մշակված և իրականացվում են և իրականացման նկատմամբ կիրառվում է պատշաճ վերահսկողություն և մշտադիտարկում:

Որպես **այլընտրանքային/փոխլրացնող գործիքներ** առաջարկվում է կիրառել՝

- Առաջնահերթությունների գնահատման մատրիցա՝ մշակված ներառական համայնքային ժողովի միջոցով
- ՏԱՊ-երի իրականացման համար եռամյակային և կիսամյակային պլանների կազմում, այդ պլանների մշտադիտարկում, կատարողականի գնահատում և համապատասխան ռիսկերի զատորոշում:
- Եռամյակային քննարկումների կազմակերպում կատարողականի քննարկման, գնահատման և հետագա անելիքների որոշման նպատակով
- Ոլորտային քաղաքականությունների ներկայացում ՀԶԾ-ներին կից հավելվածների միջոցով
- Նեղ ոլորտային զարգացման գործիքների մշակում
- Համայնքային մակարդակում միջնաժամկետ ծախսային ծրագրերի կազմման պրակտիկայի զարգացում, որը ենթադրում է մինչև երեք տարվա կտրվածքով

կատարվելիք աշխատանքների ու ծրագրերի վերաբերյալ ընդգրկուն փաստաթղթի կազմում ու գնահատում

ՏԱՊ-երի խնդիրները: ՏԱՊ-երը ենթարկվում եմ մշտադիտարկման առաջին և երկրորդ կիսամյակներում և մշտադիտարկման արդյունքները հրապարակվում են համայնքային կայքում բյուջեի կատարողականի տարեկան հաշվետվության հետ միասին: Յուրաքանչյուր հաջորդ տարվա առաջին եռամսյակում ՏԱՊ կատարողականը հաստատվում է ավագանու կողմից և հրապարակվում համայնքային կայքում:

Այն դեպքում, երբ ՏԱՊ-երը պետք է բխեն ՀՀԶԾ-ներից, համաձայն փորձագետների, որոշ դեպքերում ՏԱՊ-երի բովանդակությունը չի համապատասխանում ՀՀԶԾ-ներին և կազմվում են ըստ ծրագրային հնարավորությունների: Այսպիսով, մշտադիտարկման ու գնահատման ենթակա հարցերից է նաև այն, թե որքանով է ՏԱՊ-ը համապատասխանում և բխում ՀՀԶԾ-ից: Համաձայն փորձագետների ՏԱՊ-երի մշտադիտարկումն ու գնահատումն իրականացվում է շատ հպանցիկ:

Հարցազրույցներին մասնակցած փորձագետները դրական են գնահատել Գյումրու ՀՀԶԾ-ն՝ նշելով, որ այն ունի ամուր տրամաբանական հենք և մշտադիտարկման ենթարկելու համար բավարար տեղեկատվություն է պարունակում:

Մոնիթորինգային ցուցանիշներ: Համաձայն խորքային հարցազրույցների մասնակիցների՝ կարևոր է մոնիթորինգային թիրախային ցուցանիշների ճիշտ սահմանումը, որը պայմանավորված է ինչպես տեղական մակարդակում ուսումնասիրությունների, տվյալների առկայությամբ, այնպես էլ գնահատում իրականացնող մասնագետի գիտելիքներով և կարողություններով: Տեղական մակարդակում իրականացված հետազոտությունները կարող են ուղենիշ հանդիսանալ մոնիթորինգային ցուցանիշների սահմանման, ինչպես նաև որոշակի ծրագրային ուղղությունների ընտրության ժամանակ:

Համաձայն Գյումրի համայնքի ավագանու անդամների՝ մոնիթորինգային ցուցանիշների դինամիկայի ուսումնասիրությունը թույլ է տալիս եզրակացություն կատարել համայնքի զարգացման ուղղության և տեմպի մասին: Թերակատարված ցուցանիշների մասով կատարվում են լրացուցիչ աշխատանքներ հաջորդ տարիների ընթացքում: Տվյալները բաց և հասանելի տեղադրվում են քաղաքապետարանի կայքում: Մյուս կողմից, այս ցուցանիշերը կախված են ընդհանուր երկրի սոցիալ-տնտեսական իրավիճակից և ոչ միշտ են արտացոլում համայնքապետարանի աշխատանքի և ջանքերի արդյունքը:

Ցուցանիշների հետ առկա խնդիրներ: Մեթոդական ուղեցույցներով սահմանվում են երեք կայուն զարգացման ցուցանիշներ՝

- Աղքատության շեմից ցածր գտնվող ընտանիքների թվի կրճատում
- Բնակչության թվի աճ
- Սեփական եկամուտների աճ

Համաձայն քաղաքապետարանի մասնագետի, այն դեպքում, երբ սեփական եկամուտների աճը հնարավոր է ապահովել վարչարարության միջոցով, մյուս երկու ցուցանիշները ոչ համայնքային մակարդակի լուծման ենթակա խնդիրներ են՝ կախված ընդհանուր երկրի սոցիալ-տնտեսական իրավիճակից և ոչ միշտ են արտացոլում համայնքապետարանի աշխատանքի արդյունքը:

Ցուցանիշների հետ կապած հաջորդ խնդիրն այն է, որ սահմանված թիրախային ցուցանիշները չեն հիմնվում տվյալների կամ վերլուծությունների վրա, այլ կերպ ասած՝ տվյալահեն չեն:

Ցուցանիշների կատարողականը: ՀԶԾ-ներում սահմանված ցուցանիշների կատարումը տարբերվում է համայնքից համայնք և պայմանավորված է համայնքապետարանի գործունեության արդյունավետությամբ և համայնքային բյուջեի հնարավորություններով:

Համաձայն խորքային հարցազրույցների մասնակիցների՝ ցուցանիշները հիմնականում կատարվում կամ թերակատարվում են: Վերջին տարիներին համայնքներում իրականացվող սուբվենցիոն ծրագրերը, ինչպես նաև խոշորացված համայնքներին միջազգային դոնոր և վարկային ծրագրերի շրջանակներում տրամադրվող օժանդակությունը նպաստել են ցուցանիշների կատարողականի բարձրացմանը: Մյուս կողմից ավագանու անդամները նշում են, որ արագ փոփոխվող սոցիալ-տնտեսական և քաղաքական իրավիճակում ցուցանիշների կանխատեսումներ իրականացնելը բարդ է և մեծ է սահմանված ցուցանիշների վրա արտաքին գործոնների ազդեցությունը:

Հաջորդ հարցը վերաբերում է ցուցանիշների թերակատարման դեպքում պատասխանատվության կամ հետևանքների հարցին: Մոնիթորինգի արդյունքներով ցուցանիշների թերակատարումը չի առաջացնում հետևանքներ համայնքապետարանի համար: Համաձայն քաղաքապետարանի ներկայացուցչի՝ «Համայնքային իշխանությունը ստեղծելով ծրագիրը՝ իր վրա պատասխանատվություն չի վերցնում դա իրականացնելու»: Այս առումով ստացվում է, որ ցուցանիշների սահմանումը ուղենիշային է և չունի էական գործնական նշանակություն իրականացնող կողմերի համար:

Շահերի բախում: Այն դեպքում, երբ համայնքապետարանն է իրականացնում է մշտադիտարկում.գնահատում, առաջանում է շահերի բախման խնդիր, քանի որ այս դեպքում ՀՀԶԾ և ՏԱՊ-երի կազմում, իրականացնում և մշտադիտարկման է ենթարկում նույն մարմինը: Մշտադիտարկման բաղադրիչը անկախ հետազոտական կազմակերպություններին արտապատվիրելու դեպքում փորձագետները կանխատեսում են ներկայացվող հաշվետվությունների որակական աճ և առավել վստահելի գնահատման արդյունքներ: Մյուս կողմից կարևորվում է նաև տեղերում մասնագետների որակական աճը և կարողությունների զարգացումը:

Մշտադիտարկման ու գնահատման արտապատվիրակում: Գյումրու քաղաքապետարանի և ավագանու անդամները նշում են, որ պարբերաբար համագործակցում են ՔՀԿ-ների հետ տարբեր ծրագրերի շրջանակներում, սակայն որպես այդպիսին մշտադիտարկման ու գնահատման աշխատանքները չեն պատվիրակել այլ կազմակերպությունների: ՔՀԿ-ներին մշտադիտարկման աշխատանքների արտապատվիրակումը խորքային հարցազրույցի մասնակիցները համարում են իրատեսական և արդյունավետ լուծում:

Համայնքային զարգացման պլանների կատարման մասնակցային մշտադիտարկման ու գնահատման համակարգի բարելավման ուղղություններ/քայլեր

- Մշտադիտարկման ու գնահատման արդյունքները ներկայացնելիս քանակական ցուցանիշների համար անհրաժեշտ է ներկայացնել փաստաթղթային հիմնավորում:

- Ցուցանիշների սահմանման, մշտադիտարկման և գնահատման գործընթացում ներգրավված մասնագետների վերապատրաստումներ և կարողությունների զարգացում, այդ թվում վերապատրաստման դասընթացների արդյունավետության բարձրացում և վերապատրաստման ընթացքում ստացված գիտելիքների կիրառականության ապահովում:
- Արտապատվիրում - մշտադիտարկում իրականացնող անկախ կազմակերպության ներգրավում գործընթացում:
- ՀԶԾ-ի և ՏԱՊ-երի մշտադիտարկման գործընթացում շահագրգիռ կողմերի, ՔՀԿ-ների, հանրային ակտիվ խմբերի ներգրավում
- ՔՀԿ-ների, ԶԼՄ-ների, բնակչության տարբեր ակտիվ խմբերի կարողությունների զարգացում՝ վերահսկողության գործիքակազմի ոլորտում, այս խմբերի համար մշտադիտարկումների իրականացման գործիքակազմի մշակում
- Այլընտրանքային մասնակցային գնահատում քաղաքացիական հասարակության կողմից՝ պարբերական և ոչ միայն ծրագրի ավարտից հետո
- Մշակման գործընթացում ներգրավել բնակիչներին, իրականացնել քանակական ներկայացուցչական հարցումներ և քննարկումներ համայնքում, ՀԶԾ-ները մշակել հաշվի առնելով բնակիչների կողմից ներկայացված առաջնահերթությունները
- ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի կազմման, մշտադիտարկման և գնահատման գործընթացում ներգրավել արտաքին խորհրդատվական կազմակերպություններ: Այս նպատակով բյուջեում առանձնացնել համապատասխան հոդված
- ՀՀԶԾ և ՏԱՊ մշակման գործընթացում ներգրավել ոլորտային փորձագետներ
- Մշակել եռամյակային, կիսամյակային պլաններ, գնահատել դրանց կատարողականները եռամյակային և կիսամյակային հատվածում
- ՀԶՀԾ կատարողականի գնահատման գործում ներգրավված մասնագետների վերապատրաստումներ, ներառյալ ռազմավարական պլանավորման, կարիքի գնահատման, մոնիթորինգային ցուցանիշների սահմանման և գնահատման ոլորտներում դասընթացներ:
- Համայնքապետարանի աշխատակիցների մոտ զարգացնել ռազմավարական մտածողությունը:
- Համայնքի բնակիչների և համայնքապետարանի աշխատակիցների շրջանում անհրաժեշտ է ամրապնդել այն մտածողությունը, որ ՀՀԶԾ-ները մշակվում են «ներքևից վերև» տրամաբանությամբ, և առաջնահերթությունները հիմնվում են համայնքի բնակիչների կարիքների վրա:
- Առցանց և անցանց գնահատման գործիքների մշակում, որը թույլ կտա իրականացնել արագ գնահատումներ բնակիչների շրջանում
- ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի բովանդակության և մշտադիտարկման արդյունքների մատչելի ներկայացում հանրությանը ինֆոգրաֆիկաների և վիզուալիզացիաների միջոցով
- Գնահատում իրականացող անկախ մարմնի ներգրավում գործընթացում
- ՀՀԶԾ-ների կազմման, մոնիթորինգային ցուցանիշների սահմանման և մշտադիտարկման ժամանակ ուժեղացնել Համայնքների միության դերը
- Զարգացման ծրագրերի կազմում պետական տարբեր օղակների և համայնքային իշխանությունների համատեղ ջանքերով՝ մասնագիտական կազմակերպությունների ներգրավմամբ

Բաժին 1. ՀՀԶԾ-ի և ՏԱՊ-ի կատարողականի գնահատման իրավակարգավորումները ՀՀ-ում

1.1 Համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագրի և տարեկան աշխատանքային պլանների էությունը

ՀՀԶԾ էությունը: Համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագրի կատարողականի գնահատման տեսանկյունից կարևոր է հասկանալ դրա էությունը և որոնք են ծրագրի հիմքում ընկած առաջնահերթությունները:

Համայնքի կառավարման հիմնական գործառույթներն են՝ պլանավորումը, կազմակերպումը, առաջնորդումը (ղեկավարումը) և վերահսկողությունը: Պլանավորումը կառավարչական գործունեության սկիզբն է և հիմքը: Դրանից են բխում կառավարման մնացած գործառույթները: Պլանավորումը նախանշում է այն տեղը, որտեղ ձգտում է հասնել ու գտնվել համայնքը, և ցույց է տալիս դրան հասնելու ուղիները: Պլանավորման միջոցով հստակեցվում են համայնքի նպատակները և արդյունքները, ինչպես նաև՝ ծրագրերի առաջադրումը և դրանց իրականացման համար պահանջվող ռեսուրսները[1]:

Ըստ մասշտաբայնության և գործողության ժամանակի, տարբերակվում են պլանավորման հետևյալ ձևերը՝ ընթացիկ (կարճաժամկետ), մարտավարական (միջնաժամկետ) և ռազմավարական (երկարաժամկետ):

Համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագիրը (ՀՀԶԾ), որպես ռազմավարական պլանավորման կարևորագույն տարր և միջնաժամկետ պլանավորման ձև, մշակվում է՝ Համայնքի ռազմավարական ծրագրում (ՀՌԾ) սահմանված տեսլականը և գործողությունների ծրագիրը կյանքի կոչելու նպատակով: Իսկ ի՞նչ է իրենից ներկայացնում ՀՌԾ-ն. այն համայնքապետարանի, համայնքի բնակիչների և շահագրգիռ անձանց կողմից կազմված փաստաթուղթ է, որում քայլ առ քայլ ներկայացվում է, թե ինչպիսին է լինելու կամ ցանկալի է լինի համայնքն ապագայում՝ 5, 10, 15 և ավելի տարի անց, և ինչպես է այն ծրագրում հասնել այդ բաղձալի ապագային[2]:

Համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագիրը կազմելիս հաշվի են առնվում համայնքի ռեսուրսները, տնտեսական և քաղաքական իրավիճակը, ինչպես համայնքում, այնպես էլ ամբողջ երկրում, ինչպես նաև համայնքային այլ առանձնահատկություններ: Ընդհանուր առմամբ, հնգամյա զարգացման ծրագրի մշակման գործընթացը պետք է սահմանվի ինտեգրված մոտեցմամբ, որում հաշվի են առնվում և՛ սոցիալական, և՛ տնտեսական, և՛ քաղաքական և՛ մշակութային գործոնները:

ՀՀԶԾ ծրագրի մեջ գլխավոր նախապայմանը վերջինիս տրամաբանական հենքի պահպանումն է. այն իրար է կապում ծրագրի իրականացման համար ներդրվող ռեսուրսները, գործողությունները (միջոցառումները), ուղղակի (միջանկյալ) արդյունքները,

[1] «Основы Менеджмента» М. Мескон М.Альберт Ф. Хедоури,Москва , 2004
[2] Աղբյուր՝ «Համայնքի զարգացման ծրագրեր» Տեղական ժողովրդավարության դպրոց, shorturl.at/jzAGO

ծրագրի անմիջական նպատակը (վերջնական արդյունքը) և համայնքի զարգացման հեռահար նպատակը (տեսլականը): Այս ամենը անքակտելի են և անմիջական ազդեցություն են թողնում հնգամյա պլանի վերջնական մշակման և իրականացման վրա: ՀՀԶԾ-ի իրականացման ընդհանուր պատասխանատուն համայնքի ղեկավարն է: Համայնքի ավագանու կողմից ՀՀԶԾ-ի ընդունմամբ հաստատվում են ՀՀԶԾ-ում ներառված բոլոր ոլորտային ծրագրերը և միջոցառումները, որում հստակ նշվում են դրանց ժամկետները, ֆինանսավորման աղբյուրները և կատարման պատասխանատուները: Վերջինիս իրականացման վերաբերյալ տարեկան հաշվետվությունը համայնքի ղեկավարը ներկայացնում է համայնքի ավագանուն մինչև հաշվետու բյուջետային տարվան հաջորդող տարվա մարտի 1-ը՝ համայնքի բյուջեի կատարման տարեկան հաշվետվության հետ միաժամանակ[3]:

«Տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ համաձայն, համայնքի ղեկավարը մշակում է ՀՀԶԾ-ն և իր լիազորություններն ստանձնելու օրվանից հետո՝ չորս ամսվա ընթացքում, ներկայացնում է այն համայնքի ավագանու հաստատմանը: Համայնքի ավագանին քննարկում է ՀՀԶԾ-ն, անհրաժեշտության դեպքում դրա մեջ կատարում որոշակի փոփոխություններ կամ լրացումներ և ընդունում է այն նիստին ներկա ավագանու անդամների ձայների կեսից ավելիով:

ՀՀԶԾ-ն պետք է բխի ՀՀ Ազգային ժողովի և Կառավարության հավանությանն արժանացած մարզային, տարածաշրջանային զարգացման ռազմավարական ծրագրերից և չհակասի դրանցում նշված ռազմավարությանը, հակառակ դեպքում այն անվավեր կհամարվի:

2017թ-ի սկզբին ՀՀ տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարությունը մշակեց և կիրառության մեջ դրեց «Համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագրի մշակման և կառավարման մեթոդական ցուցումներ» փաստաթուղթը , որն էլ այժմ համարվում է համայնքների համար ՀՀԶԾ-ի մշակման հիմնական մեթոդական ուղեցույցը:

Համաձայն օրենսդրական բնորոշման՝ ՀՀԶԾ-ն համայնքի սոցիալ-տնտեսական իրավիճակի վերլուծության և առկա հիմնախնդիրների բացահայտման, ֆինանսական, տնտեսական, բնական և մարդկային ռեսուրսների գնահատման արդյունքում նպատակային զարգացման տեսանկյունից ձեռնարկվելիք քայլերի ամբողջությունն արտահայտող իրավական փաստաթուղթ է, որը նախատեսում է ռազմավարական կտրվածքով համայնքի հիմնախնդիրների արդյունավետ լուծումը:

ՀԶՀԾ-ն սահմանում է նաև ռեսուրսների բաշխման առաջնահերթությունները և դրանց գործնական իրագործման ռազմավարությունները: Արդյունավետ պլանավորման բանալին հիմնականում գործընթացի մեջ է և ոչ թե այս կամ այն ծրագրի կամ արդյունքի: Իսկ պլանավորման գործընթացն արդյունավետ է, երբ այն՝

- **մասնակցային է** (իրականացվում է որոշում կայացնողների և բնակիչների սերտ համագործակցությամբ),
- **համաձայնեցված է** (ներառում է համադրումը՝ ի՞նչ է դա և ի՞նչ կարող է լինել),
- **ամբողջական է** (համատեղվում է ներքևից վերև և վերևից ներքև մտածելակերպը՝ ի՞նչ պետք է արվի, ինչպե՞ս պետք է արվի և ո՞վ պետք է անի),

[3] «Տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենք

- **փոփոխվող է** (ընդունվում է, որ համակարգերը և նրանց միջավայրերը շարունակաբար փոփոխվում են, և ոչ մի պլան չի պահպանում իր արժեքը երկար ժամանակի ընթացքում)[4]:

ՀԶՀԾ-ի հիմքը համայնքի պայմանների և սոցիալ-տնտեսական իրավիճակի վերլուծությունն ու գնահատումն է: Խնդիրն այստեղ տեղի մարդկային, նյութական և ֆինանսական ռեսուրսների գնահատման, առկա հիմնախնդիրների վերհանման, սոցիալական և տնտեսական երևույթների կանխատեսման, համայնքի ուժեղ և թույլ կողմերի բացահայտման ճանապարհով համայնքի մասին ամբողջական պատկերացում կազմելն է և համայնքի միջնաժամկետ զարգացման նպատակային ուղղությունների սահմանելը:

ՀԶՀԾ-ն պարտադիր ներառում է համայնքի զարգացման վրա ազդող արտաքին միջավայրը՝ տեղական խնդիրների հետ միասնության մեջ: Այս առումով, ըստ ՏԻՄ-երի գործունեության առանձին բնագավառների (ոլորտների)՝ նպատակների առաջադրումն ու կոնկրետ խնդիրների ձևակերպումը պետք է արտացոլի հանրապետական և մարզային ծրագրերով նախատեսվող, համայնքին առնչվող՝ իրականացվելիք միջոցառումների համալիրը:

ՀԶՀԾ-ի կարևոր բաղադրամասերից է նաև հնգամյա ժամանակահատվածում համայնքի ֆինանսական միջոցների գնահատումը և կանխատեսումը: Խոսքը վերաբերում է ինչպես սեփական միջոցներին, այնպես էլ պաշտոնական տրանսֆերտներին և հնարավոր այլ միջոցներին: Այսպիսով, ՀԶՀԾ-ն հիմք է հանդիսանում համայնքի տարեկան բյուջեներն ավելի հիմնավորված ձևով կազմելու համար:

ՏԱՊ էությունը: Համայնքի Տարեկան աշխատանքային պլանը (ՏԱՊ) տեղական ժողովրդավարության զարգացման, տեղական ինքնակառավարմանը բնակիչների մասնակցության, համայնքի ծրագրային և ֆինանսական կառավարման, ինչպես նաև համայնքն արտաքին աշխարհին ներկայացնելու հանրային կառավարման ստորին՝ համայնքային մակարդակում գործող տարեկան հիմնական ծրագրային փաստաթուղթն է[5]:

ՏԱՊ-ը հիմնականում մշակվում է համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագրի կատարման արդյունավետությունը բարձրացնելու նպատակով: Այս կերպ հնարավոր է լինում նախապես պլանավորել մեկ տարվա կտրվածքով իրականացվելիք գործողությունները, որոնք բխելու են միայն ու միայն համայնքի շահերից և նպատակ են հետապնդելու համայնքային ծրագրերի արդյունավետ իրականացման համար:

Տարեկան աշխատանքային պլանի իրագործումը անքակտելիորեն կապված է համայնքի բյուջեի մշակման և իրականացման հետ: Կապը կայանում է նրանում, որ ՏԱՊ-ում ներառված համայնքային ծրագրերը տվյալ տարվա բյուջեի մշակման և կազմման հիմքն են հանդիսանում:

Ըստ կանոնակարգի համայնքի ղեկավարը պետք է կազմակերպի ՏԱՊ-ի իրականացման վերաբերյալ բաց քննարկումներ, հանրային լսումներ, որտեղ կարևոր կլինի համայնքի բնակիչների մասնակցայնության ապահովումը: Արդյունքում համայնքի աշխատակազմի կողմից մշակվում է քննարկումների արդյունքները, որում համառոտ ներկայացվում են առաջարկությունները, դժգոհությունները և հանրության կողմից արտահայտված բոլոր

[4] «Համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագրի մշակման և կառավարման մեթոդական ցուցումներ», ՀՀ ՏԿՋՆ, 2017թ., www.mtad.am

[5] «Համայնքի տարեկան աշխատանքային պլանի (ՏԱՊ-ի) մշակման մեթոդական ուղեցույց», 2017թ., www.mtad.am

մնացյալ կարծիքները: Դրանք անցնում են հավելյալ մշակման փուլ, որից հետո ամբողջական տեսքով կազմվում են հաշվետվություններ:

Նշենք նաև, որ 2017 թվականին ՀՀ ՏԿԵՆ-ի և Գերմանիայի միջազգային համագործակցության ընկերության (ԳՄՀԸ) «Լավ տեղական ինքնակառավարում» ծրագրի նախաձեռնությամբ և աջակցությամբ «Համայնքների ֆինանսիստների միավորում» ՀԿ-ի կողմից մշակվել է «Համայնքի տարեկան աշխատանքային պլանի (ՏԱՊ-ի) մշակման մեթոդական ուղեցույց» փաստաթուղթը, որը ՏԿԵՆՏԿԵՆ-ի կողմից հավանության արժանանալուց հետո ՀՀ բոլոր համայնքներում սկսվել է կիրառվել 2018թ-ից:

1.2 ՀՀԶԾ-ի և ՏԱՊ-ի մշտադիտարկման և գնահատման մոտեցումները և սկզբունքները

ՀՀԶԾ իրականացման կամ ՏԱՊ-ի կատարման վերահսկման գործընթացի կարևորագույն մասն է կազմում աշխատանքային պլանով և ծրագրով նախատեսված համայնքային ծառայությունների մատուցման, ծրագրերի և միջոցառումների իրականացման և այլ համայնքային աշխատանքների կատարման մոնիթորինգն ու գնահատումը: Ընդհանուր առմամբ մշտադիտարկումը կամ մոնիթորինգը օբյեկտիվ և համակարգային գործընթաց է, որի գլխավոր նպատակը կայանում է տվյալների հավաքագրումը, վերլուծությունը և դրանց ամբողջական կիրառումը ՏԻՄ-երի առջև դրված նպատակների իրականացման համար: Գնահատման լավ մշակված համակարգն օգնում է ՏԻՄ-երի գործունեությունը դնել ճիշտ հունի մեջ, գործուն քայլեր ձեռնարկել իրավիճակի բարելավման համար, հետադարձ կապ է ապահովում ՏԻՄ-երի համար, առանց որի անհնար է ապահովել մատուցվող ծառայությունների և իրականացվող աշխատանքների շարունակական բարելավումը: ՀՀԶԾ և ՏԱՊ-ի նկատմամբ մշտադիտարկման գործընթացների պարբերական իրականացումները հնարավորություն է տալիս ՏԻՄ-երին ձեռք բերել մի շարք առավելություններ, հատկապես բյուջետավորման, համայնքային ծառայությունների մատուցման, այլ աշխատանքների պլանավորման և իրականացման հարցում:

Ընդհանուր առմամբ, ցանկացած ծրագրի, այդ թվում զարգացման ծրագրերի և աշխատանքների պլանների մոնիթորինգն ու գնահատումն իրականացվում է արդյունքային ցուցանիշների հիման վրա, որոնք հիմնականում բաժանվում են երկու խմբի՝ **միջանկյալ** և **վերջնական**:

Ծրագրի միջանկյալ արդյունքի ցուցանիշը չափում է ծրագրի վերջնական արդյունքը պայմանավորող կամ այդ արդյունքին հասնելուն նպաստող գործոնը: Ծրագրի միջոցառման իրականացման ցուցանիշները լինում են երկու տեսակի՝ **մուտքային** և **ելքային**:

Մուտքային ցուցանիշը չափում է միջոցառման իրականացման համար ներդրված մարդկային, նյութական և ֆինանսական ռեսուրսները, իսկ ելքային ցուցանիշն արձանագրում է այն բոլոր ապրանքները և ծառայությունները, անմիջական օգուտները, որոնք ուղղակիորեն ձեռք են բերվել, մատուցվել կամ ստեղծվել են այդ ռեսուրսների օգտագործման արդյունքում: Ծրագրի վերջնական արդյունքի ցուցանիշը չափում է իրականացված ծրագրի ազդեցությունը շահառուների բարեկեցության վրա: Նաև նշենք, որ ցուցանիշները կարող են լինել ինչպես քանակական, այնպես էլ որակական:

Համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագրով և տարեկան աշխատանքային պլանով նախատեսված աշխատանքների իրագործման գնահատումն իրականացվում է աշխատանքների ֆունկցիոնալ ցուցանիշների միջոցով: Դրանք մոնիթորինգի ընթացքում տալիս են մոնիթորինգային թիմին բավարար տեղեկատվություն առկա վիճակի վերաբերյալ: Հետևաբար՝ կարող ենք փաստել, որ մշտադիտարկումը կառավարչական գործիք է, որով հնարավոր է վերահսկել ծրագրերի իրականացման ընթացքը և կատարել փոփոխություններ ըստ անհրաժեշտության:

ՀՀԶԾ-ում ներառված բոլոր ծրագրերը և միջոցառումները ենթակա են պարտադիր մոնիթորինգի:

ՏԿԵՆ կողմից մշակված մեթոդական ցուցումներում ամրագրված է, որ Համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագիրը պետք է ենթարկվի 4 տարեկան (միջանկյալ) և մեկ ավարտական գնահատման: Գնահատման արդյունքները ներառվում են հնգամյա զարգացման ծրագրի իրականացման վերաբերյալ հաշվետվությունում: Նախատեսվում է, որ գնահատման արդյունքները բնակչության համար առավել մատչելի դարձնելու համար պետք է պատրաստվեն և հրատարակվեն հիմնական ցուցանիշներ, վիճակագրական և գրաֆիկական տվյալներ պարունակող տեղեկատուներ ու գրքույկներ: ՀՀԶԾ մոնիթորինգն ու գնահատումն իրականացվում է համայնքի ղեկավարին կից խորհրդատվական մարմնի, համապատասխան ոլորտային աշխատանքային խմբերի և համայնքի աշխատակազմի կառուցվածքային ստորաբաժանումների աշխատակիցների միջոցով:
ՀՀԶԾ-ի իրականացման մոնիթորինգը կատարվում է համապատասխան կատարողական ցուցանիշների վերաբերյալ տեղեկություններ հավաքագրելու և ցուցանիշների փաստացի արժեքները թիրախային արժեքների հետ համեմատելու միջոցով: Ցուցանիշների արժեքների համեմատության միջոցով չափվում է ծրագրի առաջընթացը, հաջողության աստիճանը, ծրագրով պայմանավորված փոփոխությունները կամ գնահատվում է ծրագիրն իրականացնողի կատարողականը: Ծրագրի իրականացման մոնիթորինգը, նախ և առաջ, անհրաժեշտ է համայնքի ղեկավար մարմիններին, որպեսզի հնարավոր լինի վերահսկել և միշտ տեղյակ լինել ծրագրի իրականացված քայլերից և դրանց արդյունքներից:

ՀՀԶԾ-ի մշտադիտարկման համար անհրաժեշտ է մշակել հատուկ պլան, որը սահմանում է մոնիթորինգային ցուցանիշների հավաքագրման հաճախականությունը, աղբյուրն ու մեթոդաբանությունը: Մոնիթորինգի պլանը հանդիսանում է ՀՀԶԾ-ի անբաժան բաղկացուցիչ տարրը: Մոնիթորինգային ցուցանիշների մասին տեղեկություններ կարելի է հավաքագրել կիսամյակային կամ տարեկան կտրվածքով: Մոնիթորինգի հաշվետվությունը համայնքի ավագանուն պետք է ներկայացվի յուրաքանչյուր տարի, հաշվետու տարվան հաջորդող տարվա առաջին եռամսյակում:

Ծրագրի մոնիթորինգի պլանը կազմվում է ըստ ՀՀԶԾ մշակման և կառավարման մեթոդական ցուցումների: Այն հեռահար և անմիջական նպատակների համար ցուցանիշներով կազմվում է ՀՀ ՏԿԵՆ կողմից և ուղարկվում համայնքների ղեկավարներին՝ իր մեջ ներառելով համայնքի նպատակների ցուցանիշները: Թիրախային ցուցանիշները սահմանվում են համայնքի կողմից:

ՀՀԶԾ-ի մշտադիտարկման գործընթացների արդյունքում այն ենթարկվում է գնահատման, որն իրենից ենթադրում է ստացված տվյալների օբյեկտիվ վերլուծություն:

ՀՀԶԾ-ի մշտադիտարկման արդյունքում կազմվում է հաշվետվություն, որն ունի նկարագրական բնույթ: Այն տվյալներ է հաղորդում, թե ժամանակի տվյալ պահին ծրագիրը որտեղ է գտնվում՝ համեմատած թիրախների հետ: Իսկ ՀՀԶԾ-ի գնահատումը կենտրոնանում է պատճառահետևանքային կապերի և արդյունքների վրա և, ի տարբերություն նկարագրական մոնիթորինգի, վերլուծական բնույթ ունի: Գնահատման միջոցով հնարավոր է լինում հասկանալ մոնիթորինգի միջոցով բացահայտված բացթողումները, շեղումները, ուսումնասիրել ձախողման կամ հաջողության պատճառները, ինչպես նաև առաջարկել ծրագրի իրականացման առավել արդյունավետ այլընտրանքային լուծումներ և, հետագայում սխալները չկրկնելու համար, դասեր քաղել:

1.3 Տարեկան աշխատանքային պլանների մշտադիտարկման և գնահատման առկա մոտեցումները

ՏԱՊ-ի մոնիթորինգը և գնահատումը: ՏԱՊ-ի կառուցվածքում ներառվում է ծրագրերի Մոնիթորինգի գնահատման պլանը (ՄԳՊ), որի կազմամբ և կիրառմամբ նախատեսվում է, որ համայնքի ղեկավարին կից գործող ՀՀԶԾ-ի/բյուջեի կառավարման գծով խորհրդակցական մարմինը (ԽՄ) և համայնքի աշխատակազմը պետք է կիսամյակը մեկ անգամ մոնիթորինգի ենթարկեն ՏԱՊ-ում ներառված ոլորտային ծրագրերի իրականացման ընթացքը: Այդ գործընթացն իրականացվում է ծրագրերի կառուցվածքներում (անձնագրերում) արդեն սահմանված միջանկյալ արդյունքային ցուցանիշների վերաբերյալ տվյալները հավաքագրելու, դրանց փաստացի արժեքները հաշվարկելու, ելակետային ու թիրախային արժեքների հետ դրանք համեմատելու և մոնիթորինգի արդյունքների նկարագրությունը համայնքի ղեկավարին ներկայացնելու միջոցով:

ՏԱՊ-ի իրականացման գնահատումը կատարվում է տարին մեկ անգամ ԽՄ-ի և համայնքի աշխատակազմի կողմից՝ հիմնվելով ՏԱՊ-ի կիսամյակային մոնիթորինգների արդյունքների վրա: ՏԱՊ-ում ներառված ծրագրերի միջոցառումներով նախատեսված աշխատանքների կատարման գնահատումը ևս իրականացվում է ծրագրերի միջանկյալ արդյունքների արդեն սահմանված ցուցանիշների գնահատման միջոցով[6]:

Ամեն դեպքում, անկախ ՏԱՊ-ի մոնիթորինգի և գնահատման աշխատանքների իրականացման պատասխանատվությունը ստանձնողից (ներքին կամ արտաքին), դրանց արդյունքների մասին անհրաժեշտ է կազմել համապատասխան զեկույց կամ հաշվետվություն և ներկայացնել համայնքի ղեկավարին, որն էլ, իր հերթին, այն ներկայացնում է համայնքի ավագանու քննարկմանը և համապատասխան որոշման կայացմանը:

ՏԱՊ-ի ՄԳՊ-ի կատարման հաշվետվությունը պետք է հրապարակվի համայնքի պաշտոնական կայքում, իսկ հնարավորության դեպքում՝ նաև համայնքային և մարզային ԶԼՄ-ներում: Համայնքի ՏԱՊ մշակման ուղեցույցում նախատեսվում է, որ «ՏԱՊ-ի մոնիթորինգի և գնահատման աշխատանքներին պետք է ներգրավվեն նաև համայնքում

[6] «Համայնքի տարեկան աշխատանքային պլանի (ՏԱՊ-ի) մշակման մեթոդական ուղեցույց», 2017թ., www.mtad.am

գործող ՔՀՄՀ կազմակերպությունները և խմբերը, ակտիվ բնակիչները և շահագրգիռ այլ կողմեր»:

Համայնքի ՏԱՊ-ի կառուցվածքում ներառված Մոնիթորինգի և գնահատման պլանի (ՄԳՊ-ի) կազմումը ենթադրում է այն, որ կիսամյակը կամ որոշակի ժամանակահատվածը մեկ մշտադիտարկման ենթարկվեն ՏԱՊ-ում ընդգրկված ծրագրերի կատարման ընթացքը: Այդ ամենն իրականացվում է ծրագրերի արդեն սահմանված միջանկյալ արդյունքային ցուցանիշների վերաբերյալ տեղեկատվություն հավաքագրելու, դրանց փաստացի արժեքները հաշվարկելու, սկզբնական և թիրախային արժեքների հետ դրանք համեմատելու և մոնիթորինգի արդյունքների վերաբերյալ հաշվետվությունը համայնքի ղեկավարին ներկայացնելու միջոցով:

ՏԱՊ-ի մոնիթորինգի արդյունքների ներկայացումը համապատասխան մարմիններին ունի նկարագրական բնույթ: ՏԱՊ-ի մոնիթորինգի նպատակը ոլորտային ծրագրերով նախատեսված միջոցառումների իրականացման ժամկետները, որակը և ծավալները դրանց տեխնիկական առաջադրանքների ու նախահաշիվների պահանջներին համապատասխան իրականացնելն է և հընթացս բացահայտված շեղումները վերացնելը կամ, ավելի բարդ դեպքերում՝ ծրագրային փաստաթղթերը վերանայելու և դրանցում փոփոխություններ ու լրացումներ կատարելու վերաբերյալ ՏԻՄ-երին առաջարկություններ ներկայացնելն է:

Համայնքի ՏԱՊ-ի ՄԳՊ-ի ձևանմուշը բերված է Աղյուսակ 1-ում:

Վերջինս թույլ է տալիս մոնիթորինգի և գնահատման ենթարկել ՏԱՊ-ում ներառված բոլոր ծրագրերի և միջոցառումների իրականացման ցուցանիշները՝ ըստ դրանց տեսակների՝ մուտքային (ներդրված ռեսուրսներ), ելքային (քանակական, որակական, ժամկետայնության) և վերջնական (միջանկյալ) արդյունքի, ինչպես նաև ծրագրի իրականացման համար նախատեսված ծախսերի չափը՝ ներկայացնելով ինչպես ոչ ֆինանսական, այնպես էլ ֆինանսական ցուցանիշների փաստացի արժեքների շեղումները թիրախային արժեքներից և դրանց մասով տալով համապատասխան մեկնաբանությունները:

Աղյուսակ 1. Համայնքի ՏԱՊ-ում ներառված ծրագրերի իրականացման արդյունքային ցուցանիշների մոնիթորինգի վերաբերյալ տեղեկատվության ներկայացման ձևանմուշը

Ոլորտ.					
Ծրագիր.					
Արդյունքային ցուցանիշները		_____ թ., 1-ին կիսամյակ/ տարեկան			
Տեսակը	Անվանումը	Թիրախ արժեքը	Փաստացի արժեքը	Շեղումը	Մեկնաբանություն

Մուտքային					
Ելքային (քանակական)					
Ելքային (որակական)					
Ելքային (ժամկետ.)					
Վերջնական (միջանկյալ արդյունքի)					
Ծախսեր / հազ.դրամ					

ՀՀ-ում ՀՀԶԾ-ի և ՏԱՊ-ի կատարողականի գնահատման իրավակարգավորումների ուսումնասիրությունը վկայում է, որ դրանք վերջին տարիներին բավական մեծ փոփոխությունների են ենթարկվել՝ ներառելով բավական գործուն մեխանիզմներ ոլորտի բարելավման առումով: Այսպես, ՀՀԶԾ և ՏԱՊ մշակման և մշտադիտարկման մեթոդական ցուցումներում որևէ կերպ ներառված չեն այնպիսի մեթոդներ, քայլեր ու գործիքներ, որով ՔՀԿ-ները, ՁԼՄ-ները և հանրությունը կկարողանան առաջնորդվել ՀՀԶԾ և ՏԱՊ մասնակցային գնահատում իրականացնելու նպատակով: Մասնավորապես, ցուցումների համապատասխան բաժնում նկարագրված չեն մշտադիտարկման ու գնահատման այնպիսի քայլերի հերթականություն կամ գնահատման գործիքների կիրառման եղանակներ, որոնք կարող է ուղենիշային լինել մասնակցային գնահատման գործընթաց իրականացնող կազմակերպությունների ու անհատների համար:

Այսպիսով, պետք է փաստել, որ առկա է ՀՀԾԶ և ՏԱՊ իրականացման մշտադիտարկման և կատարողականի գնահատման, գործընթացի մասնակցայնության բարձրացման լրացուցիչ մեթոդների ու մեխանիզմների առաջադրման անհրաժեշտություն:

Բաժին 2. ՀՀԶԾ-երի և ՏԱՊ-երի մասնակցային մշտադիտարկում և գնահատում որակական և քանակական մեթոդների կիրառությամբ

2.1 Մասնակցային գործընթացների կարևորությունը որպես ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի կատարողականների բարելավման գործիքներ

Համայնքներում բաց կառավարումը կարևորագույն գործընթացներից է, որի իրականացման արդյունքում Տեղական ինքնակառավարման մարմինների գործունեության արդյունավետությունն ավելի կբարձրանա, կբարելավվի մատուցվող ծառայությունների որակի՝ թափանցիկության, մասնակցայնության և հաշվետվողականության բարձրացման հաշվին: Թերևս, արդյունավետության բարձրացման գլխավոր նախապայմանը հանրության մասնակցայնությունն է ՏԻՄ-ի կողմից կայացվող որոշումների գործընթացներում. այլ հավասար պայմաններում, եթե այս գործոնը գերակշռում է, ապա կարող ենք փաստել, որ գործունեության թափանցիկությունը և հաշվետվողականությունը ևս կգործի անխափան: Չնայած ներկայումս քայլեր են ձեռնարկվում ՏԻՄ-ի կողմից կառավարվող գործընթացներում հանրության մասնակցայնության բարձրացման ուղղությամբ, սակայն

դեռևս ոլորտի բարելավման էական փոփոխություններ չեն նկատվում: Պատճառը կարող է լինել բազմաբնույթ. հիմնականում առանձնացնում ենք հետևյալ գործոնները՝

-հանրության տեղեկացվածության պակաս,

-հանրության մոտ՝ համայնքի կառավարման մասնակցությանը հետաքրքրվածության պակաս,

-ՏԻՄ-երի կողմից մասնակցայնության ապահովման նախաձեռնողականության ու տարբեր գործիքների կիրառման պակաս:

Քաղաքացիական մասնակցությունը տեղական մակարդակում այնպիսի գործընթաց է, երբ քաղաքացիներն ինքնակազմակերպվում են և աշխատում համայնքային հասարակական կազմակերպությունների հետ՝ որոշումների կայացման վրա ազդելու նպատակով: Քաղաքացիներն առավել ակտիվ են ընդգրկվում նման գործընթացներում, երբ հարցն անմիջապես իրենց է վերաբերում: Բացի այդ, հանրային մասնակցությունը առավելագույնս արդյունավետ է լինում, երբ առնչություն ունեցող բոլոր շահագրգիռ կողմերը համագործակցում են փոփոխությունների իրականացման նպատակով: Հանրային մասնակցությունը հանդիսանում է ժողովրդավարական հաշվետվողականության ապահովման կարևորագույն գործոն և մեծացնում է որոշումների կայացման գործընթացի թափանցիկությունը: Երբ քաղաքացիները ներգրավված են քաղաքականության մշակման, իրականացման մշտադիտարկման ու գնահատման գործընթացներում, նրանք հնարավորություն են ունենում ավելի արդյունավետ կերպով հաշվետու դարձնել հանրային պաշտոնյաներին իրենց ընդունած որոշումների և կատարած գործողությունների համար: Միևնույն ժամանակ, դա ոգեշնչում և հնարավորություն է ընձեռում քաղաքացիներին ակտիվորեն ընդգրկվել որոշումների կայացման գործընթացներում: Հետևաբար, իդեալական սցենարի դեպքում, հանրային հատվածի դերակատարների հետ միասին քաղաքականությունների սահմանման և իրականացման մեջ պետք է ներգրավվեն նաև քաղաքացիները, քանի որ վերջիններիս ներդրումը կարող է մեծապես բարելավել իրենց առօրյա կյանքում վճռորոշ նշանակություն ունեցող հանրային ծառայությունների որակն ու համապատասխանեցումը կարիքներին:

Քաղաքացիների մասնակցության արդյունավետությունը շատ ավելի բարձր է լինում, երբ նրանք մասնակցում են որոշումների ընդունման նախնական փուլից, այդ թվում՝՝

- Կարիքների մասնակցային բացահայտմանը և ըստ առաջնահերթության գնահատմանը,
- Առաջնահերթ կարիքների բավարարմանն ուղղված մասնակցային եղանակով ծրագրերի, այդ թվում բյուջեների կազմմանը,
- Ծրագրային աշխատանքների կատարման ու վերջնական արդյունքի մասնակցային մոնիթորինգին ու գնահատմանը:

«Քաղաքացիների մասնակցության» արդյունավետությունն ապահովելու համար շատ կարևոր է մասնակցության բոլոր վերը թվարկված դրսևորումներում առաջնորդվել ներքոնշյալ սկզբունքներով՝

- Բազմազանություն,
- Հավասարություն,
- Թափանցիկություն,
- Համատեղ առաջնորդություն:

Թափանցիկությունը և մասնակցայնությունը տեղական ինքնակառավարման մի շարք հիմնարար բաղադրիչներ ունեն, որոնք համընդհանուր են կառավարման բոլոր ասպեկտների և քաղաքականության ոլորտների համար: Ստորև հակիրճ ներկայացված է դրանցից յուրաքանչյուրը՝ ըստ բնույթի և կիրառման ձևի:

Թափանցիկություն	**Մասնակցայնություն**
1. Մատչելի տեղեկատվություն	1. Քաղաքացիական տարածք
2.Բաց տվյալներ	2. Քաղաքացիների մասնակցություն
3. Տվյալների կառավարում	

Թափանցիկություն՝

- Տեղեկատվության մատչելիությունը, որն այլ կերպ հայտնի է որպես տեղեկատվության իրավունք կամ տեղեկատվության ազատություն, կառավարման թափանցիկության ապահովման բաղկացուցիչ մասն է: Այն հանրության համար ապահովում է կառավարման մարմիններից տեղեկատվություն պահանջելու օրինական իրավունքներ, որոնք պարտադիր պետք է տրամադրվեն, եթե օրենքով սահմանված չէ որոշակի բացառություն:
- Բաց տվյալները, որոնք ներկայացնում են թափանցիկ կառավարման բնույթը և հնարավոր են դարձել տեղեկատվական տեխնոլոգիաների զարգացման շնորհիվ, թույլ է տալիս հեշտությամբ հավաքել, հրատարակել մեծ ծավալի տեղեկատվություն: Բաց տվյալները և բովանդակությունը յուրաքանչյուրը կարող է ազատ օգտագործել և տարածել՝ որևէ նպատակով:
- Տվյալների կառավարումն ապահովում է, որ տեղեկատվությունը լինի մատչելի, համապարփակ և վստահելի, և հետևաբար, ամրապնդում է տեղեկատվության և բաց տվյալների մատչելիությունը: Տվյալների կառավարումն ինքնին չի ապահովում թափանցիկ տվյալներ, բայց առանց դրա թափանցիկ և բաց կառավարումն անհնար է:

Մասնակցայնություն՝

- Քաղաքացիական տարածքը սահմանվում է որպես կազմակերպված խմբերի համար խոսելու, տեղեկատվություն ստանալու, միավորվելու, կազմակերպվելու և տեղական որոշումների կայացմանը մասնակցելու իրավունք և հնարավորություն և բաց կառավարման համար կարևոր նախապայման: Հետևաբար մասնակցայնության ապահովման գլխավոր բաղադրիչը վերջինիս համար տարածքային անկախությունն ապահովելն է:
- Քաղաքացիները կարող են ներգրավվել քաղաքականությունների մշակման տարբեր փուլերում՝ խնդիրների սահմանումից մինչև հանրայնացում և որոշումների ընդունում, իրականացում և գնահատում: Հանրությունը կարող է ներգրավվել գործընթացների տարբեր փուլերում՝ սկսած հանրային խորհրդակցություններից, քննարկումներից, երբ շահագրգիռ կողմերը ներդրում են ունենում որոշումների կայացման գործընթացում, մինչև մասնակցային բյուջետավարում, երբ քաղաքացիներն իրենք են վերջնական որոշում կայացնում արդյունքի վերաբերյալ՝ ելնելով իրենց տեսանկյունից:

Կարևոր է, որպեսզի ՀՀԶԾ-ի և ՏԱՊ-ի մոնիթորինգի և գնահատման աշխատանքներին ներգրավվեն նաև համայնքում գործող քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները, այդ թվում՝ հետազոտական կազմակերպությունները և խմբերը, ակտիվ բնակիչները և շահագրգիռ այլ կողմերը, որոնց անմիջական մասնակցությունն այդ գործընթացին կարող է մեծապես նպաստել կատարվող աշխատանքների արդյունավետության և ՏԻՄ-երի գործունեության թափանցիկության բարձրացմանը:
Համայնքի ՀՀԶԾ-ի և ՏԱՊ-ի ՄԳՊ-ի մշակումը և իրագործումը կարող է լավ համագործակցության դաշտ հանդիսանալ համայնքի ՏԻՄ-երի և այդ ոլորտում մասնագիտացած ՔՀՄՀ-ի սուբյեկտների (ինչպես համայնքի տարածքում գործող, այնպես էլ միջհամայնքային, տարածաշրջանային, տարածքային մասշտաբով գործունեություն ծավալող կազմակերպությունների ու խմբերի) միջև: ՏԻՄ-երը կարող են նաև ՀՀԶԾ-ում և ՏԱՊ-ում ներառված ծրագրերի մոնիթորինգի և գնահատման աշխատանքների իրականացումը մրցութային կարգով պատվիրակել ՔՀՄՀ սուբյեկտներին, իսկ վերջիններս՝ կազմակերպելով և իրականացնելով այդ աշխատանքները, պատրաստել զեկույց կամ հաշվետվություն դրանց արդյունքների վերաբերյալ և այն ներկայացնել ՏԻՄ-երի քննարկմանը և համապատասխան միջոցառումների ձեռնարկմանը: Ոչ կառավարական կազմակերպությունների և կառույցների ներգրավմամբ ձեռք բերված մոնիթորինգի արդյունքները (պատրաստված հաշվետվությունները) պետք է համարվեն ՏԻՄ-երի տարեկան ՄԳ հաշվետվության անբաժանելի մաս:
Այսպիսով, կարևոր է, որպեսզի ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի մշակումն ու գնահատումն իրականացվի թափանցիկության և մասնակցայնության սկզբունքների համապատասխան՝ ապահովելով այս փաստաթղթերի հետ կապված տեղեկատվության մատչելիությունը, տվյալների բացությունը, տվյալների կառավարումը, քննարկումների համար տարածքի ապահովումը և քաղաքացիների ներգրավումը քաղաքականությունների մշակման տարբեր փուլերում:
Բացի այդ, էական նշանակություն ունի այն հանգամանքը, որ և՛ ՏԱՊ-ի, և՛ ՀՀԶԾ-ի մոնիթորինգի և գնահատման ողջ աշխատանքներին ներգրավվեն նաև համայնքում գործող քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները և խմբերը, նաև ակտիվ բնակիչները և շահագրգիռ այլ կողմերը, որոնց անմիջական մասնակցությունն այդ գործընթացին կարող է զուգահեռ խթանել կատարվող աշխատանքների արդյունավետության և ՏԻՄ-երի գործունեության թափանցիկության բարձրացմանը: Կարևորում ենք նաև ՀՀԶԾ և ՏԱՊ մշակման, իրականացման ու գնահատման բոլոր գործընթացներում շարունակական ու հետևողական մասնակցայնության ապահովումը, որը նույնպես ուղղված կլինի ՏԻՄ-երի գործունեության ու կառավարման արդյունավետության էական բարձրացմանը:

2.2 ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի մշտադիտարկումը և գնահատումը որակական և քանակական մեթոդների համադրմամբ

Ընդհանուր առմամբ առանձնացվում են մշտադիտարկման մեթոդների երկու տեսակներ՝ որակական և քանակական: Դրանք միմյանցից տարբերվում են հիմնականում իրականացման տրամաբանությամբ ու սկիզբ են առնում հակադիր տեսական մոտեցումներից: Բացի այդ, մեթոդներն ըստ բնույթի կարող են լինել նկարագրական, հետախուզական և բացատրական: Իրականում նշված բոլոր մեթոդների համամասնության

և ամբողջական կիրառման շնորհիվ է հնարավոր գնահատել ծրագրի վերջնական արդյունքը:

Մշտադիտարկման ընթացքում քանակական մեթոդների կիրառումը հնարավորություն է տալիս հետազոտության շրջանակներում բացահայտել և դիտարկել վիճակագրական տվյալներ տվյալ գործոնի կամ երևույթի վերաբերյալ: Այսինքն՝ այս մոտեցման գաղափարը կայանում է նրանում, որ հասարակական իրականությունը հիմնված է օբյեկտիվության վրա և փորձ է արվում այդ իրականության վերաբերյալ հստակ մշակված գիտելիքներ ձևավորել կամ տեղեկատվություն մշակել:

Համայնքային ծրագրերի մշտադիտարկման ու գնահատման ընթացքում քանակական մեթոդների անընդմեջ կիրառումը հնարավորություն կարող է տալ սոցիալական իրականության չափելիությունը բացահայտելու, ինչպես նաև օբյեկտիվ իրականության մեջ ներկայացուցչական հասարակության կարծիքի մասին ընդհանրացումներ կատարել:

Որպես համայնքային զարգացման ծրագրերի մշակման և կատարողականների վերահսկողության գործընթացի կարևոր բաղադրիչի՝ մասնակցայնության ապահովման գործիք կարող է կիրառական լինել քանակական դեմ առ դեմ հարցումների իրականացումը բնակչության շրջանում՝ ներկայացուցչական ընտրանքով: Այնուհետև առաջարկվում է կազմակերպել ֆոկուս խմբային քննարկումներ և համայնքային ժողովներ, որոնց միջոցով հնարավոր կլինի վավերացնել հետազոտության արդյունքները և դուրս բերել համայնքային հիմնախնդիրների խորքային պատճառները: Ներառականության ապահովման տեսանկյունից կարող են կիրառվել նաև Թաունհոլ ձևաչափով քննարկումներ:

Սակայն միայն քանակական մեթոդների կիրառությունն այնքան էլ արդյունավետ չէ. քանի որ երևույթի մասին միայն օբյեկտիվ գնահատումը չի կարող ամբողջական արտահայտել երևույթը. հետազոտողները գտնում են, որ գիտելիքը չի կարող լինել միայն օբյեկտիվ, այն նաև հիմնված է հանրության սուբյեկտիվ, անձնական փորձի վրա: Եվ հետևաբար, դրանք պետք է դիտարկվեն մեկ փաթեթով՝ առանձին բաժիններում: Երևույթի դիտարկման որակական մոտեցման կարևոր դերը կայանում է նրանում, որ ի հակադրություն քանակական հետազոտության, այն է, որ որքան շատ լինեն տվյալ երևույթի մասին հետազոտող անձինք, այնքան շատ ու խորը կլինի ստացվելիք տեղեկատվությունը:

Եթե քանակական մեթոդաբանության կիրառման ընթացքում խոսքը գնում է երևույթի հավաստիության, ապա որակականի պարագայում խոսքը գնում է հետազոտության ներդաշնակության և խելամիտ լինելու մասին:

Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ լավագույն տարբերակը վերոնշյալ երկու մեթոդաբանությունների զուգակցումն է՝ այսինքն մշտադիտարկման խառը մեթոդաբանության կիրառումը, որի միջոցով հնարավոր կլինի պարզաբանել երևույթի և՛ սուբյեկտիվ, և՛ օբյեկտիվ կողմերը և հանգել ընդհանրական եզրահանգման:

Ելնելով վերոնշյալից՝ սույն ուսումնասիրության շրջանակներում առաջարկվել և Գյումրի համայնքի օրինակով կիրառվել է որակական ու քանակական մեթոդների համադրությամբ իրականացվող ՀՀԶԾ և ՏԱՊ մասնակցային գնահատման մեթոդաբանություն և գործիքներ:

Բաժին 3. ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի մշտադիտարկման և կատարողականի գնահատման մեթոդաբանական մոտեցումներ և դրանց կիրառության արդյունքները Գյումրի համայնքի օրինակով

3.1 ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի մշտադիտարկման և կատարողականի գնահատման նպատակով առաջարկվող մեթոդական ցուցումներ

Ինչպես արդեն ներկայացվեց ՀՀԶԾ-երի և ՏԱՊ-երի մշտադիտարկման և գնահատման համար ներկայումս գործող իրավական ակտերում ու մեթոդական ցուցումներում առկա են մի շարք մեթոդներ, սակայն ինչպես ուսումնասիրություններն են ցույց տալիս, համայնքներում ոչ բոլորն են կիրառվում և դրանցում մասնակցային մեխանիզմները ոչ լիարժեք են :

Այս ուսումնասիրության շրջանակներում ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի կատարողականների մշտադիտարկման և գնահատման համար առաջարկվել է կիրառել որակական և քանակական մեթոդների տրիանգուլյացիայի՝ համադրման մոտեցումը, որոնց կիրառման արդյունքները ներկայացված է ստորև: Ուսումնասիրությունն ուղղված է եղել ինչպես ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի կատարողականների մշտադիտարկման և գնահատման համար առավել արդյունավետ մոտեցումների առաջադրմանը, այնպես էլ ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի մասով հարակից մի շարք խնդիրների ուսումնասիրությունը, որոնց թվում է ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի մշակումը, հանրային իրազեկվածությունը, մասնակցությունը և այլն: Որպես հետազոտական մեթոդներ կիրառվել են հետևյալ մեթոդները՝ փաստաթղթային վերլուծություն, փորձագիտական (էքսպերտային) հարցազրույցներ, հարցումներ բնակչության շրջանում, խորին հարցազրույցներ ՏԻՄ և ոլորտային ՔՀԿ ներկայացուցիչների հետ:

Ուղեցույցի այս բաժնում ներկայացված է մեր ուսումնասիրության շրջանակներում առաջադրված ու կիրառված մեթոդները, ինչպես նաև ներկայացված են մեթոդներ, որոնք հետազոտական թիմի կողմից չեն կիրառվել, սակայն կարող են արդյունավետ լինել ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի մասնակցային մշտադիտարկման և գնահատման իրականացման համար:

Փաստաթղթերի ուսումնասիրություն: Փաստաթուղթը սահմանվում է որպես մարդու կողմից ստեղված գործիք, որն իր մեջ պարունակում է անհրաժեշտ տեղեկատվություն որևէ երևույթի կամ գործոնի վերաբերյալ: Որպես օրինակ կարող են ծառայել էլեկտրոնային կրիչները, էլեկտրոնային կայքերը, գրքերը, էլեկտրոնային հրապարակումները և այլն: ՀՀԶԾ և ՏԱՊ մշակման, իրականացման ու գնահատման ոլորտներում արված նախկին հետազոտական գործիքները, վերլուծական զեկույցները, պատմական նյութերը, նկարներ և այլն, փաստաթղթերի օրինակներ են, որոնք անհրաժեշտ է վերլուծության ենթարկել կատարողականի գնահատման կոնտեքստում: Փաստաթղթերի որակական կամ ավանդական վերլուծության մեթոդը ենթադրում է վերլուծական աշխատանք հետազոտության շրջանակներում ուսումնասիրվող երևույթի, ծրագրերի կամ իրադարձությունների վերաբերյալ:

ՏԱՊ-ի կամ ՀՀԶԾ-ի կատարողականի գնահատման ուսումնասիրությունն ենթադրում է փաստաթղթերի ավանդական վերլուծություն: Այս մեթոդի կիրառությամբ առաջարկվում է դուրս բերել սահմանված որոշ մոնիթորինգային ցուցանիշների արդյունքներ և հիմնավորել

այդ ցուցանիշների արժեքները առկա փաստաթղթերով: Մեր կողմից իրականացված ուսումնասիրության շրջանակներում իրականացվել է Գյումրի համայնքի ՀՀԶԾ-ի և ՏԱՊ-ի կատարողականի ուսումնասիրություն և ցուցանիշների դինամիկայի վերլուծություն: Անհրաժեշտ է նշել, որ փաստաթղթերի ուսումնասիրության գործընթացը նույնպես առաջարկվում է իրականացնել մասնակցային՝ ներգրավվելով համայնքային ակտիվ խմբերին, համայնքում գործունեություն ծավալող փորձագիտական հանրույթին և տեղական ակտիվ կազմակերպությունների ներկայացուցիչներին, եթե այդպիսիք առկա են:

Որակական հարցազրույցներ: ՀՀԶԾ և ՏԱՊ կատարողականի գնահատման համար կարող են կիրառվել խորքային և փորձագիտական հարցազրույցների մեթոդները, որոնք համարվում են որակական հարցազրույցների տարատեսակներ:

Խորքային կամ **խորին հարցազրույցը** երևույթի գնահատման և մշտադիտարկման մեջ հաճախ կիրառվող որակական մեթոդներից մեկն է հանդիսանում: Այն բնույթով ներկայացնում է զրույց կոնկրետ թեմայի շուրջ նախապես ընտրված անձի հետ: Այս մեթոդի առավելությունը կայանում է նրանում, որ տվյալ անձի հետ կարելի է շատ ազատ խոսել որևէ հարցի շուրջ և ընթացքում հնարավոր է զրույցն ուղղորդվի մեզ անհրաժեշտ այլ հարցերի: Այս մեթոդը ցանկալի է կիրառել մեկ անձի հետ, քանզի նման դեպքում հնարավոր է տեղեկատվության ծավալը լինի մեծ և ոչ այնքան հասկանալի: Հետևաբար՝ անհրաժեշտ է նախապես ընտրել ՀՀԶԾ-ում և ՏԱՊ-ում ներառված տեղեկատվության այն ծավալը, որը ցանկանում ենք ստանալ խորքային հարցազրույցի ընթացքում:

Խորին հարցազրույցի արդյունքների վերլուծության փուլում կարելի է վերադառնալ հարցվողներին հետադարձ կապի միջոցով: Վերլուծության հիմնական կիրառելի մեթոդը թեմատիկ վերլուծությունն է: Վերլուծության շրջանակներում կարելի է կատարել մեջբերումներ՝ նշելով հարցվողի ուղղակի խոսքը խիստ անհրաժեշտ դեպքերում և այնպես, որ մեջբերումն իսկապես վերաբերի վերլուծության բուն էությանը՝ ՀՀԶԾ և ՏԱՊ կատարողականին:

Այս մեթոդի կիրառումը բավականին օգտակար է համայնքների ծրագրերի կատարողականի գնահատման իրականացման ժամանակ, քանի որ առանձին անհատներ, ովքեր հատկապես մեծ դեր ու նշանակություն ունեն համայնքային կյանքի ակտիվության և մասնակցայնության ապահովման գործում, ամեն կերպ փորձում են իրենց ներկայությունը ապահովել համայնքում իրականացվող ծրագրերի վերաբերյալ հարցերի քննարկմանը: Տեղին կլինի իրենց հետ իրականացնել խորքային հարցազրույցներ և վերլուծել նրանց կարծիքը կոնկրետ ընտրված ծրագրային ուղղության (օրինակ՝ աղբահանությանը, լուսավորությանը կամ այլ ոլորտներին ուղղված ծրագրեր) կամ ծրագրի կատարողականի վերաբերյալ: Որպես օրինակ՝ մեր կողմից մշակված ուսումնասիրության մեթոդաբանության համաձայն՝ իրականացվել է 10 խորքային հարցազրույց Գյումրի համայնքի ՏԻՄ ներկայացուցիչների, համայնքապետարանի աշխատակիցների և ավագանիների հետ: Խորքային հարցազրույցների ընթացքում ՏԻՄ ներկայացուցիչների կողմից ներկայացվել են մեթոդական ցուցումների վերաբերյալ առաջարկություններ ու կարծիքներ, որոնք ներառվել են ուղեցույցի համապատասխան բաժնում, ինչպես նաև հավաքագրվել է կատարողականի գնահատման վերաբերյալ տեղեկատվություն:

Որակական մեթոդի կիրառման շրջանակներում առաջարկվում է իրականացնել նաև **փորձագիտական հարցազրույցներ** ոլորտային փորձագետների շրջանում: Այս մեթոդը որոշ առումներով մոտ է նախորդ մեթոդին. սակայն միևնույն ժամանակ ունի իր առանձնահատկությունը, այն է, որ անհրաժեշտ է այստեղ հստակ նշել, թե ի վերջո ով է

փորձագետը, ինչու է անհրաժեշտ հենց փորձագիտական կարծիքը և ինչպես իրականացնել հարցումը, որ արդյունքում ստացվի անհրաժեշտ տեղեկատվությունը: Ընդհանրական առումով փորձագետն այն անձն է, ով տիրապետում է մասնագիտական, ոլորտային կամ գիտական գիտելիքների կամ էլ ունեն ուսումնասիրվող երևույթի վերաբերյալ խորը վերլուծություններ, դիտարկումներ, հետազոտական աշխատանքներ, որոնք մատնանշում են անձի ուղղվածությունը դեպի քննարկվող թեման և կարող են հարցման ընթացքում օգտակար լինել:

Մեր կողմից իրականացված ուսումնասիրության շրջանակներում որպես փորձագետներ կամ առանցքային տեղեկատուներ կարող են ներգրավվել ՀՀԶԾ-ում և ՏԱՊ-ում ուսումնասիրվող ոլորտների նեղ մասնագետները, անկախ գնահատողները, վերլուծական կենտրոնների ներկայացուցիչները:

ՀԶԾՀ մասնակցային գնահատման մեթոդական ցուցումների մշակման և կիրառման հետազոտական մի շարք հարցերի պատասխանը հնարավոր է եղել ստանալ փորձագիտական հարցազրույցների մեթոդի կիրառությամբ, հատկապես այն հարցերի, որոնք վերաբերում են մասնակցային գնահատման իրականացմանը, իրականացված աշխատանքների արդյունավետության գնահատմանը, ոլորտային հիմնախնդիրների դուրսբերմանը: Ուսումնասիրության շրջանակներում իրականացվել է 12 փորձագիտական հարցազրույցներ Գյումրի համայնքի վերոնշյալ դերակատարների հետ: Ինչպես ցույց է տալիս մեր ուսումնասիրությունը, այս մեթոդը նույնպես բավականին արդյունավետ մեթոդ է, որը կարող է հետագայում ևս կիրառվել ինչպես Գյումրի, այնպես էլ այլ համայնքների ՏԱՊ-ի և ՀՀԶԾ-ի մասնակցային մշակման, մշտադիտարկման և գնահատման գործընթացների ընթացքում:

Ընդհանուր առմամբ խորքային հարցազրույցների և փորձագիտական հարցազրույցի արդյունքներով հնարավոր է եղել դուրս բերել ՀՀԶԾ և ՏԱՊ մշակման, իրականացման, մշտադիտարկման և գնահատման գործընթացների հետ կապված մի շարք խնդիրներ, որոնք ներկայացված են այս ուսումնասիրության հաջորդող բաժիններում:

Ուղեղների գրոհի, դելֆյան և բանավեճերի մեթոդները նույնպես կարող են արդյունավետ կիրառվել ՀՀԶԾ և ՏԱՊ գնահատման համար, որոնք սակայն այս ուսումնասիրության շրջանակներում չեն կիրառվել: Ուղեղների գրոհի մեթոդը հաճախ կիրառվում է որևէ խնդրի վերաբերյալ ն լուծման նոր ուղիներ, գաղափարներ առաջարկելու համար: Առաջարկությունների փուլին հաջորդում է վերլուծության, փուլը: Ուղեղների գրոհը կարող է կազմակերպվել մեկ անգամ փորձագիտական մեկ խմբի հետ կամ մի քանի անգամ նույն կամ տարբեր փորձագետների հետ՝ կախված հետազոտության խնդրի բարդության և այն հետազոտելու ռազմավարության հետ: Իսկ դելֆյան մեթոդաբանությունը կիրառվում է կանխատեսման նպատակով: Փորձագետների միևնույն խումբը մի քանի անգամ մասնակցում է հարցմանը՝ պատասխանում է նույն հարցերին տարբեր ժամանակային միջակայքերում: Նաև այս խմբի մեջ առանձնացվում է բանավեճի մեթոդը, որ շատ նման է ուղեղների գրոհին, բայց և այնպես դրա տարբերակիչ հատկությունը կայանում է նրանում, որ պարտադիր է հստակեցնել, հիմնավորել փորձագետների կողմից արտահայտած բոլոր կարծիքները: Այստեղ հնչած կարծիքների քննադատությունը պարտադիր ու կարևոր պայման է, ի տարբերություն ուղեղների գրոհի, երբ ամենանոր ու քննադատելի կարծիքը ողջունելի է և, որտեղ մասնակիցները փորձում են չքննադատել մեկը մյուսին:

Որպես ՀՀԶԾ և ՏԱՊ մասնակցային գնահատման մեթոդներ կարող է կիրառվել նաև **ֆոկուս խմբային քննարկումների** (ՖԽՔ) մեթոդը, որի դեպքում տեղեկատվությունը

հավաքվում է մի խումբ մարդկանցից, որոնք հարցազրույցի են ենթարկվում միաժամանակ և մասնակիցների պատասխաններն ի հայտ են գալիս քննարկման արդյունքում՝ ասոցիատիվ կերպով հիմնվելով իրենց անհատական փորձի վրա: Խմբային հարցազրույցի ժամանակ մասնակիցների թիվը կարող է տատանվել 4-15 մասնակցի միջև: Խմբային հարցազրույցի առավելությունն այն է, որ որակական հետազոտության շրջանակներում կարծիքը հավաքվում է տարբեր մարդկանցից, խումբը խթան է հանդիսանում տեղեկատվության տրամադրման համար, հավաքագրվում է բազմակողմանի տեղեկատվություն և, իհարկե, քիչ ժամանակատար է :

ՖԽՔ մասին խոսելիս հարկ է նշել, որ այն բավականին լայն տարածում է ստացել սոցիալական միջամտության ծրագրերի արդյունավետության գնահատման համար: ՖԽՔ-ների կիրառությամբ հնարավոր կլինի համայնքի ՏԻՄ ներկայացուցիչների կողմից ապահովել տեղի բնակիչների մասնակցությունը համայնքային ծրագրերի մշտադիտարկման և գնահատման և այլ գործընթացներում, որի շնորհիվ բնակիչները ևս արտահայտելով իրենց կարծիքները նոր առաջարկություններ անեն, նոր գաղափարներ առաջ քաշեն, որոնց կիրառումը դրական արդյունք կտա և մշտադիտարկման արդյունքում կունենանք համայնքի սոցիալ-տնտեսական, մշակութային կյանքը արտացոլող ցուցանիշների դրական աճ:

Քանակական մեթոդներ. հանրային կարծիքի ուսումնասիրության զանգվածային հետազոտություններ: Քանակական մեթոդները, ի տարբերություն որակական մեթոդների, օգտագործվում են մշտադիտարկման, գնահատման ժամանակ, երբ անհրաժեշտություն է առաջանում բացահայտելու հասարակական երևույթների բաշխումը, տարածվածությունը, հանրության կարծիքը այս կամ այն խնդրի վերաբերյալ: Հետևաբար, երբ կարիք կա դուրս բերել ցուցանիշների արժեքները թվերի կամ տոկոսային հարաբերակցության միջոցով, կիրառվում են քանակական մեթոդներ:

Քանակական մեթոդաբանության կիրառման ժամանակ հետազոտողներն իրականացնում են սահմանափակ թվով հարցումներ, այնուհետև ընդհանրացնում են այդ տվյալները ողջ հանրության համար: Այլ կերպ ասած հետազոտություններն իրականացվում են ընտրանքային տրամաբանությամբ: Հետազոտության հիմնախնդրի բոլոր կրողները կազմում են տվյալ հետազոտության գլխավոր համախմբությունը: Եթե գործ ունենք հանրային որևէ խնդրի մասին, ապա գլխավոր համախմբությունը ողջ հանրությունն է, եթե քննարկում ենք բնակիչների ընկալումները այս կամ այն հասարակական կամ քաղաքական երևույթի շուրջ, ապա գլխավոր համախմբությունը կլինեն բոլոր բնակիչները, եթե հիմնախնդիրը կապված է քաղաքական ընտրությունների հետ, ապա գլխավոր համախմբությունը կլինեն բոլոր ընտրելու իրավունք ունեցողները:

Ընտրանքային համախմբությունը գլխավոր համախմբության այն մասն է, ում հետ իրականացվում են հարցումները: Ընտրանքային համախմբությունը չի կարող լինել գլխավոր համախմբությունից դուրս, այն դրա մի մասն է կազմում, ներկայացնում է գլխավոր համախմբությունը՝ և՛ ըստ կառուցվածքի, և՛ ըստ առանձնահատկությունների:

Որպեսզի հետազոտությունը լինի ներկայացուցչական, այսինքն՝ ընտրանքային համախմբությունը ներկայացնի գլխավոր համախմբությունը, անհրաժեշտ է հետևել պատահականության սկզբունքին, այսինքն՝ յուրաքանչյուր հարցվող, ում հետ պետք է իրականացվի հարցում, պետք է ընտրված լինի պատահականորեն և գլխավոր համախմբության յուրաքանչյուր ներկայացուցիչ պետք է ընտրանքային համախմբությունում ընդգրկվելու հավասար հնարավորություն ունենա:

Պատահականության սկզբունքն ապահովելն անհրաժեշտ է ինչպես տնային տնտեսությունների ընտրության, այնպես էլ յուրաքանչյուր տնային տնտեսությունից հարցվողին ընտրելու ժամանակ:

ՀՀԶԾ և ՏԱՊ կատարողականի գնահատման առումով առաջարկվում է վերոնշյալ քանակական մեթոդի կիրառությունը՝ որպես գլխավոր համախմբություն վերցնելով համայնքի չափահաս բնակիչների թվաքանակը:

Այսպես, մեր կողմից իրականացված ուսումնասիրության շրջանակներում իրականացվել է 400 հարցում Գյումրի համայնքի չափահաս բնակիչների հետ: Ըստ Կենտրոնական ընտրական հանձնաժողովի տվյալների, 2021թ. դրությամբ Գյումրիում ընտրության իրավունք են ունեցել 109453 քաղաքացի, որն էլ քանակական հարցումների համար գլխավոր համախմբությունն է: Գլխավոր համախմբության այս ծավալի դեպքում անհրաժեշտ է իրականացնել առնվազն 383 հարցում՝ նվազագույնը 5% ընտրանքային սխալի և 95% նշանակալիության միջակայքի չափանիշների պահպանման համար: Տնային տնտեսությունների պատահական ընտրության համար կարող է կիրառվել ՀՀ ընտրողների տվյալների բազան/շտեմարանը կամ կարող է կիրառվել պատահական քայլի մոտեցումը: Տնային տնտեսությունում էլ հարցվողի ընտրությունն իրականացվում է պատահականության սկզբունքով, օրինակ, ծննդյան օրվա մեթոդի կիրառությամբ:

3.2 Փաստաթղթերի վերլուծությամբ մոնիթորինգային ցուցանիշների դինամիկայի ուսումնասիրություն Գյումրի համայնքի օրինակով

ՀՀ Շիրակի մարզի Գյումրի համայնքի ՀՀԶԾ մշակման և ընդունման նպատակը համայնքի տեսլականի սահմանումն է, ինչպես նաև հինգ տարիների ընթացքում իրականացվելիք ռազմավարական գործողությունների հաջորդական իրականացումը: Համաձայն Գյումրի համայնքի 2017-2021 թթ. զարգացման հնգամյա ծրագրի, Գյումրի համայնքի տեսլականը կամ այլ կերպ ասած հեռահար նպատակը համայնքի կայուն զարգացումն է, որին համայնքը պետք է ձգտեր մինչև 2021 թ. ավարտը:

Մեր կողմից ուսումնասիրության այս հատվածում իրականացվել է ՀՀ Շիրակի մարզի Գյումրի ՀՀԶԾ-ում ներառված մի շարք ցուցանիշների արդյունքների և դինամիկայի ուսումնասիրություն՝ փաստաթղթերի ուսումնասիրության մեթոդի կիրառությամբ:

2017-2021թթ ՀՀԶԾ-ում որպես համայնքի կայուն զարգացման ցուցանիշներ ընտրվել են ներքոնշյալ ցուցանիշները՝

- Աղքատության շեմից ցածր գտնվող ընտանիքների թվի տեսակարար կշիռը համայնքի ընտանիքների ընդհանուր թվի մեջ (%),
- Համայնքի բյուջեի սեփական եկամուտների տեսակարար կշիռն ընդհանուր եկամուտների մեջ (%),
- Համայնքում հաշվառված բնակիչների ընդհանուր թիվը (մարդ),
- Համայնքում գործող ՓՄՁ-ների քանակը և դրանցում աշխատատեղերի թիվը (անձ),
- Համայնքի գրանցված բնակիչների թվի փոփոխությունը նախորդ տարվա համեմատ, արտահայտված տոկոսով, չհաշված համայնքի բնակչության փոփոխությունը բնական աճի պատճառով:

Վերոնշյալ ցուցանիշներն իրենց թիրախային և ելակետային արժեքներով ներկայացված են նաև ՀՀԶԾ-ում՝5 տարվա կտրվածքով: Չնայած ավարտվել է տվյալ ծրագրի իրականացման ժամկետը և ամբողջությամբ հնարավոր է դիտարկել դրա իրականացման արդյունավետությունը, սակայն ուսումնասիրության ընթացքում դեռևս առկա չէին Գյումրի համայնքի 2017-2021թթ. ՀՀԶԾ-ի վերաբերյալ ամբողջական հաշվետվություններ, ուստի իրականացվել է ցուցանիշների արժեքային վերլուծություն առկա տվյալների հիման վրա, որի արդյունքները ներկայացված են Աղյուսակ 2-ում:

Աղյուսակ 2. Գյումրի համայնքի 2017-2021 թթ. ՀՀԶԾ -ում ներառված ցուցանիշների թիրախային և փաստացի արժեքները

	2017	2018				2019		2020	2021	
Ցուցանիշը	թիրա-խային	փաստացի	թիրա-խային	փաստացի	թիրա-խային	փաստացի	թիրա-խային	փաստացի	թիրախային	փաստացի
Անապահով ընտանիքներին սոց. աջակցության իրականացում	2960	3234	2960	2960	2960	2960	2960	1522	2990	1800
Սոցիալապես անապահով ընտանիքների համար բնակարանների շինարարություն (կառուցված բնակարանների թիվը)	11	11	12	12	12	18	12	0	-	-
Համայնքում ձեռնարկատիրական գործունեությամբ զբաղվող սուբյեկտների թիվը	672	672	675	691	680	699	684	630	690	575
Համայնքի սեփական եկամուտների տարեկան աճ /%/	12,42	10,11	4,5	9,0	4,54	8,42	4,57	0,14	4,55	52,80
Նախադպրոցական հաստատություններում ընդգրկված երեխաների	38	37,4	39	43	40	43,9	42	40	43	31

թվաքանակի հարաբերությունը համայնքի նախադպրոցական տարիքի երեխաների ընդհանուր թվին՝ արտահայտված տոկոսով										
Արտադպրոցական հաստատություններում ընդգրկված երեխաների թվի հարաբերությունը համայնքի դպրոցական տարիքի երեխաների ընդհանուր թվին՝ արտահայտված տոկոսով	23,92	28,24	28,24	23,32	28,49	24,24	15,019	15,019	16,019	13,6
Համայնքի բնակիչների բավարարվածությունը համայնքը սպասարկող հասարակական տրանսպորտի աշխատանքներից	բավարար	բավարար	լավ	բավարար	լավ	լավ	լավ	լավ	Լավ	Բավարար

* Նշենք, որ ելակետային տվյալներ ներկայացված չեն

Ինչպես ներկայացված է Աղյուսակ 3-ում, մի շարք ցուցանիշներ 2017-ից ի վեր ենթարկվել են փոփոխությունների, որոշները գրանցել են աճի դրական միտում, որոշները՝ բացասական: ՀՀԶԾ-ում առանձնացրած ցուցանիշները, թիրախային ցուցանիշից բացասական շեղում գրանցած ցուցանիշների վերաբերյալ հիմնական պատճառաբանությունը նշվում է կորոնավիրուսի համավարակի ազդեցությունը: Սակայն խորքային վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ նախքան համավարակը ևս մի շարք ցուցանիշների փաստացի արժեքներ խիստ տարբերվել են իրենց թիրախային արժեքից: Վառ օրինակ է համայնքի բնակիչների բավարարվածությունը համայնքը սպասարկող

հասարակական տրանսպորտի աշխատանքներից. սա որպես փաստացի ցուցանիշ «բավարար» է եղել 2018 թ. արդյունքներով, իսկ ահա 2021թ. Գյումրի համայնքի ՏԱՊ-ի հաշվետվության համաձայն, այն նորից մնացել է բավարար մակարդակում և որպես թիրախային մակարդակ ՝ հանրության բավարարվածության մակարդակը չի հասել «լավ» արդյունքի, ինչը միանշանակ խոսում է պլանավորված քայլերի և գործողությունների թերակատարման կամ ոչ արդյունավետ իրականացման մասին:

2021 թ. Գյումրի համայնքի տարեկան աշխատանքային պլանում թիրախային ցուցանիշները, որոնց մի մասը գերակատարվել է, իսկ մյուս մասը ՝ թերակատարվել, ներկայացված է Աղյուսակ 3-ում:

Աղյուսակ 3. Գյումրի համայնքի 2021թ. ՏԱՊ-ում ներառված ցուցանիշների ելակետային և փաստացի արժեքները

N	Ցուցանիշի անվանումը	Ելակետայի ն արժեքը	Թիրախային արժեքը	Փաստացի արժեքը	Շեղումը
1.	Անապահով ընտանիքներին սոց. աջակցության իրականացում	1522	2990	1800	-1190
2.	Համայնքում ձեռնարկատիրական գործունեությամբ զբաղվող սուբյեկտների թիվը	630	690	575	-115
3.	Համայնքի սեփական եկամուտների տարեկան աճ (%)	-	4,55	52,80	+48,25

2021թ. Գյումրի համայնքի ՏԱՊ-ի և դրա հաշվետվության խորքային ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ մի շարք նպատակային ցուցանիշներ ըստ պլանավորվածի չեն կատարվել: Ինչպես օրինակ աղյուսակի 1-ից երևում է, որ անապահով ընտանիքներին սոցիալական աջակցության իրականացման համար որպես թիրախ ընտրվել են 2990 ընտանիք, սակայն փաստացի ցուցանիշի համաձայն միայն 1800-ն են ստացել աջակցություն, և եթե այդ ցուցանիշը համեմատենք սկզբնական՝ ելակետային ցուցանիշի հետ, ապա կտեսնենք, որ 2020թ. համեմատ այդքան էլ բարձր մակարդակի չի հասցվել ցուցանիշը՝ թիրախայինի նկատմամբ ունենալով շեղման մեծ չափաբաժին:

2021թ. Գյումրի համայնքի ՏԱՊ-ի և դրա հաշվետվության ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ մի շարք նպատակային ցուցանիշներ ըստ պլանավորվածի չեն կատարվել: Ինչպես օրինակ աղյուսակի 1-ից երևում է, որ անապահով ընտանիքներին սոցիալական աջակցության իրականացման համար որպես թիրախ ընտրվել են 2990 ընտանիք, սակայն փաստացի ցուցանիշի համաձայն միայն 1800-ն են ստացել աջակցություն, և եթե այդ ցուցանիշը համեմատենք սկզբնական՝ ելակետային ցուցանիշի հետ, ապա կտեսնենք, որ 2020թ. համեմատ այդքան էլ բարձր մակարդակի չի հասցվել ցուցանիշը՝ թիրախայինի նկատմամբ ունենալով շեղման մեծ չափաբաժին:

Բնականաբար, Կորոնավիրուսի համավարակը ահռելի բացասական ազդեցությունն է թողել բոլոր ոլորտներում, այդ թվում նաև ՏԻՄ աշխատանքների իրականացման արդյունավետության վրա: Եթե խորքային ուսումնասիրենք բոլոր ցուցանիշները և դրանց կայունացմանն ուղղված գործողությունների ցանկը, ապա կտեսնենք, որ ճշգրիտ

ուղղորդված քայլերի հաջորդականությունը հնարավոր կլիներ այլ դինամիկա ապահովել՝ հաշվի առնելով նաև այն հանգամանքը, որ գույքահարկի դրույքաչափերը 2021թ. ավելացել են, ինչն էլ ուղղակի ազդեցություն թողեց Գյումրի համայնքի սեփական եկամուտների տարեկան աճի վրա: Համայնքի սեփական եկամուտների տարեկան աճի ցուցանիշը գերակատարվել է 48,25%-ով: Հետևաբար՝ լրացուցիչ ֆինանսական ռեսուրսներ են կուտակվել, որոնք օպտիմալ կիրառման պարագայում կարող էին զերծ պահել համայնքը մի շարք բացասական գործոնների կամ ցուցանիշների ազդեցությունից:

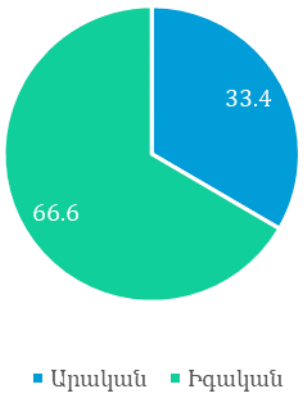
Այսպիսով, փաստաթղթերի ուսումնասիրության արդյունքում պարզ է դառնում, որ Գյումրի համայնքի կողմից հնարավոր չի եղել ամբողջությամբ ապահովել ՀՀԶԾ-ով սահմանված կայուն զարգացման նպատակը և հասնել պլանավորված արդյունքներին՝ հիմնականում շեղումներ արձանագրելով գրեթե բոլոր թիրախային ցուցանիշներում:

3.3 Գյումրի համայնքի ՀՀԶԾ-ի և ՏԱՊ-ի մասնակցային մոնիթորինգ և գնահատում քանակական մեթոդի կիրառմամբ

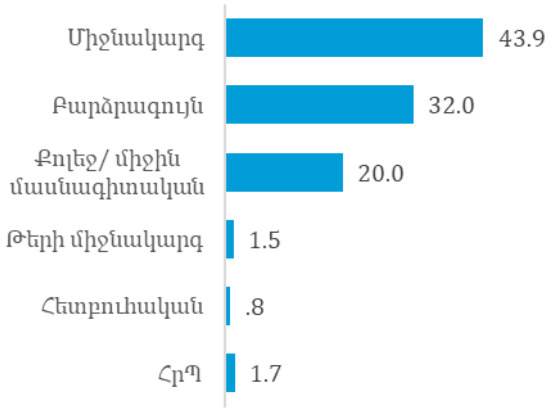
3.3.1 Քանակական հարցմանը մասնակցածների սոցիալ-ժողովրդագրական տվյալներ

Հարցմանը մասնացել է Գյումրի քաղաքի 400 բնակիչ, որոնցից 66.6%-ը կանայք են և 33.4%-ը՝ տղամարդիկ (Գծապատկեր 1): Հարցվածների 45.0%-ն ունեցել է միջնակարգ կրթություն, 32.3%-ը՝ բարձրագույն, իսկ 20.4%-ը՝ միջին մասնագիտական կրթություն (Գծապատկեր 2):

Գծապատկեր 1. Հարցվածների սեռը, N=400, (%)

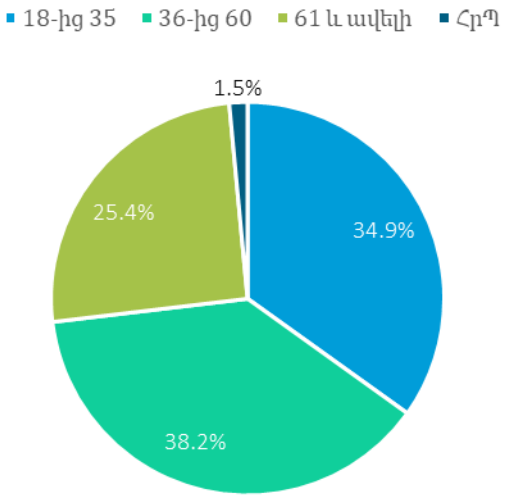


Գծապատկեր 2. Հարցվածների կրթական մակարդակը, N=400, (%)



Գծապատկեր 3-ում ներկայացված է հարցվածների տարիքային կազմը՝ 3 տարիքային ենթախմբերով: Հարցվածների շուրջ 34.9%-ը եղել է 18-ից 35 տարեկան, 38.2%-ը՝ 36-ից 60, իսկ 25.4%-ը՝ 61 տարեկան և ավելի:

Գծապատկեր 3. Հարցվածների տարիքային կազմը, N=400, (%)



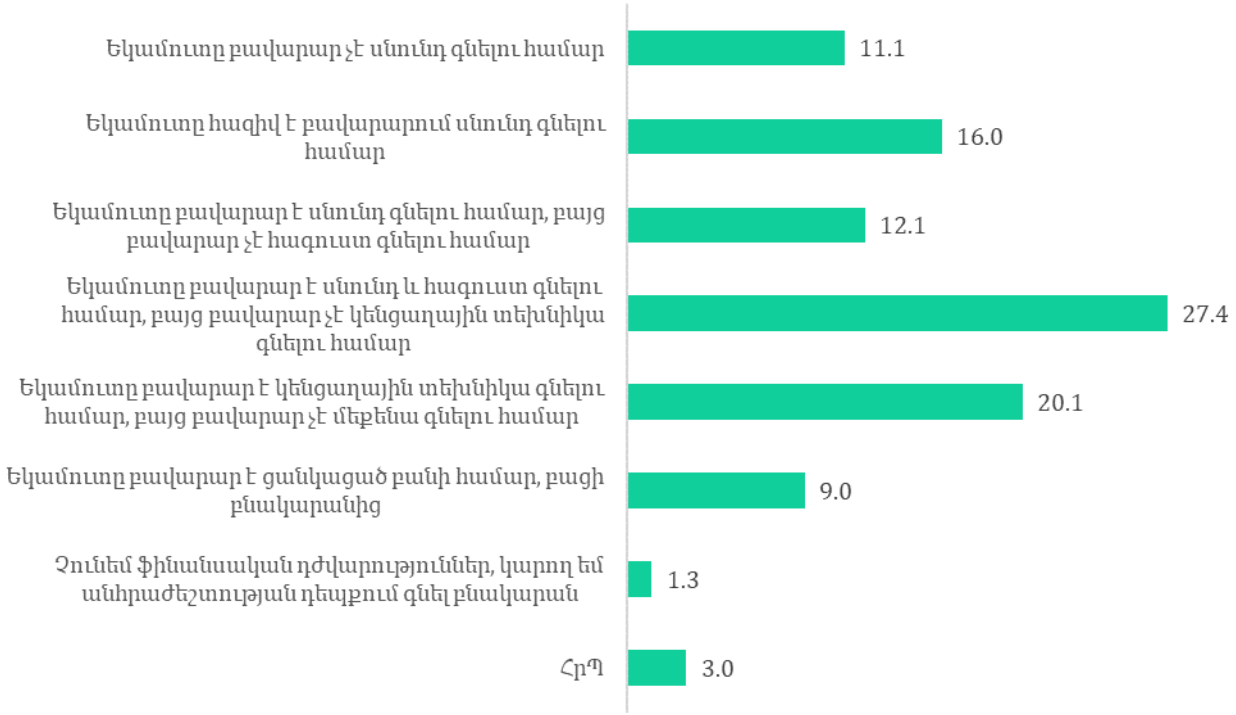
Հարցվածների 31.5%-ը կատարում է վարձատրվող աշխատանք որևէ ոլորտում, 19.9%-ը թոշակառու է, իսկ 14.3%-ը տնային տնտեսուհի: Հարցվածների կազմն ըստ զբաղվածության ամբողջությամբ ներկայացված է Աղյուսակ 4-ում:

Աղյուսակ 4. Հարցվածների կազմն ըստ զբաղվածության, N=400, (%)

Զբաղվածության ոլորտ	%
Վարձատրվող աշխատանք որևէ ոլորտում	30.5
Թոշակառու	18.9
Տնային տնտեսուհի	14.2
Ուսանող	9.5
Գործազուրկ (չաշխատող, բայց աշխատանք փնտրող)	9.0
Չաշխատող (և աշխատանք չփնտրող)	6.6
Ինքնազբաղված / օր՝ սեփական գյուղատնտեսության մեջ, ծառայությունների մատուցում/	5.4
Ձեռներեց /ունի վարձու աշխատողներ/	2.0
Չվարձատրվող աշխատանք /օր՝ կամավոր, աջակցություն ընտանեկան բիզնեսին/	1.3
Այլ	0.5
Հրաժարվում է պատասխանել	2.1

Տնային տնտեսության եկամտի նկարագիրը հասկանալու համար հարցվածներին ներկայացվել են դատողություններ և հարցվածները պատասխանել են, թե որ դատողությունն է ամենաշատը համապատասխանում իրենց ընտանիքին: Համաձայն արդյունքների, հարցվողների 39.2%-ի եկամուտը բավարար չէ հագուստ գնելու համար, իսկ 27.4%-ինը բավարարում է սնունդ և հագուստ գնելու համար, սակայն բավարար չէ կենցաղային տեխնիկա գնելու համար (Գծապատկեր 4):

Գծապատկեր 4. Տնային տնտեսության եկամտի նկարագիրը, N=400, (%)



3.3.2 Համայնքային հիմնախնդիրներ և կարիքների բացահայտում

ՀԶԾ-ների մշակման և կատարողականի գնահատման տեսանկյունից կարևոր է հասկանալ համայնքային հիմնախնդիրների առաջնահերթությունը, որը հնարավոր է դուրս բերել բնակիչների շրջանում քանակական դեմ առ դեմ հարցումների, ֆոկուս խմբային քննարկումների, քաղաքացիների հաշվետու քարտերի, համայնքային ժողովների և այլ գործիքների միջոցով: Այս հետազոտության շրջանակներում քաղաքացիների շրջանում իրականացվել է հարցումներ, բացահայտելու համայնքում առկա հիմնախնդիրները, դրանց լուծման ուղիները և ծրագրի բացթողումները:

Իրականացված հարցման ընթացքում հնչել է հարց, թե համաձայն քաղաքացիների, որոնք են Գյումրի համայնքի առջև ծառացած հիմնական և ամենակարևոր հիմնախնդիրները: Հարցը տրվել է որպես բազմակի պատասխաններ ենթադրող հարց, այսինքն, քաղաքացիները հնարավորություն են ունեցել նշել մի քանի ոլորտներ: Միջինում մեկ հարցվողի կողմից նշվել է 1.4 պատասխան, ինչը նույնպես կարող է դիտարկվել որպես հիմնախնդիրների առկայության վերաբերյալ ցուցիչ, քանի որ, եթե այս ցուցանիշը բարձր է, նշանակում է մեկ հարցվողի կողմից միջինում նշվել են ավելի շատ խնդրահարույց ոլորտներ:

Այս հարցի արդյունքում, օրինակ, բացահայտվել է, որ համայնքի առաջնային հիմնախնդիրների ցանկում է աղբահանության խնդիրը, որը որպես հիմնախնդիր նշել են հարցվածների 21.9%-ը: Առավել տարածված պատասխանների թվում են նաև գործազրկությունը, տրանսպորտը, ճանապարհների բարեկարգումը և թափառող շների հարցը: Ամբողջական ցանկը Աղյուսակ 5-ում է:

Աղյուսակ 5. Որո՞նք են Գյումրի համայնքի առջև ծառացած հիմնական և ամենակարևոր հիմնախնդիրները , n=404, (%)

Ոլորտներ	N	% պատասխան ներից	% դեպքերից
Աղբահանություն	64	15.8%	21.9%
Գործազրկություն	59	14.6%	20.2%
Տրանսպորտ	53	13.1%	18.2%
Ճանապարհների բարեկարգում	40	9.9%	13.7%
Թափառող շներ	38	9.4%	13.0%
Քաղաքաշինություն և ճարտարապետություն	34	8.4%	11.6%
Կրթություն	25	6.2%	8.6%
Կանաչապատ տարածքների կառավարում	18	4.5%	6.2%
Սոցիալական խնդիրներ	18	4.5%	6.2%
Միգրացիա/արտագաղթ	14	3.5%	4.8%
Մշակույթի և երիտասարդության հետ տարվող աշխատանքներ	8	2.0%	2.7%
Բնակկոմունալ և շրջակա միջավայրի պահպանություն	6	1.5%	2.1%
Տնակային պայմաններում ապրող ընտանիքների քանակ	6	1.5%	2.1%
Գովազդ, առևտուր և սպասարկում	3	.7%	1.0%
Զուգարանների բացակայություն	2	.5%	.7%
Զբոսաշրջության զարգացում	1	.2%	.3%
Այլ	15	3.7%	5.1%
Ընդամենը	**404**	**100%**	**138.4%**

Հաջորդ հարցում ևս անդրադարձ է կատարվել տարբեր ոլորտներում առկա բացերին և խնդիրներին, որոնք քաղաքացիների կողմից ընկալվում են որպես քաղաքապետարանի կողմից անլուծելի մնացած: Այս հարցի պատասխանների բաշխումը բավականին նման է նախորդ հարցում հնչած պատասխանների բաշխմանը: Այս դեպքում ևս գործազրկությունը, տրանսպորտի խնդիրը և աղբահանությունը առավել հաճախ նշված խնդրահարույց ոլորտներն են եղել: Աղյուսակ 6-ը արտացոլում է ամբողջական պատկերը:

Աղյուսակ 6. Ո՞ր ոլորտում եք ավելի շատ բացեր և խնդիրներ նկատում, որոնք քաղաքապետարանի կողմից մնում են անլուծելի, N=288, (%)

Ոլորտներ	N	% պատասխ	% դեպքերից

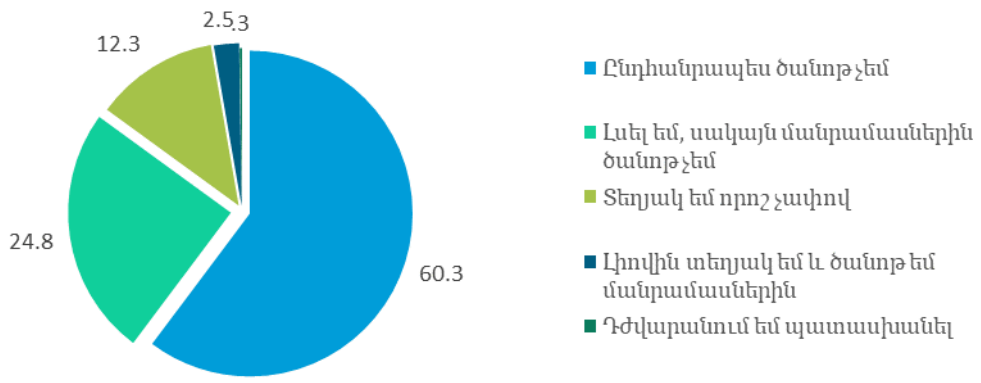
		աններից	
Գործազրկություն	102	35.4%	37.0%
Տրանսպորտ	40	13.9%	14.5%
Աղբահանություն	26	9.0%	9.4%
Քաղաքաշինություն և ճարտարապետություն	23	8.0%	8.3%
Ճանապարհների բարեկարգում	18	6.3%	6.5%
Թափառող շներ	18	6.3%	6.5%
Կրթություն	13	4.5%	4.7%
Սոցիալական խնդիրներ	10	3.5%	3.6%
Բնակկոմունալ և Շրջակա միջավայրի պահպանություն	5	1.7%	1.8%
Միգրացիա/արտագաղթ	5	1.7%	1.8%
Տնակային պայմաններում ապրող ընտանիքների քանակ	5	1.7%	1.8%
Զբոսաշրջության զարգացում	2	.7%	.7%
Բնակտնտեսություն և համատիրություններ	1	.3%	.4%
Կանաչապատ տարածքների կառավարում	1	.3%	.4%
Զուգարանների բացակայություն	1	.3%	.4%
Այլ	3	1.0%	1.1%
Բոլորը	3	1.0%	1.1%
Դժվարանում եմ պատասխանել	12	4.2%	4.3%
Ընդամենը	288	100%	104.3%

3.3.3 Գյումրի համայնքի զարգացման հնգամյա ծրագրի և տարեկան աշխատանքային պլանների մասին տեղեկացվածությունը

ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի վերաբերյալ Գյումրի համայնքի բնակչության իրազեկվածության ուսումնասիրությունը հնարավորություն է տալիս առավել լավ պատկերացում կազմել, թե որ մեթոդների կիրառությունը կարող է նպատակահարմար լինել ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի մշտադիտարկման և գնահատման ոլորտում հանրային մասնակցության բարձրացման տեսանկյունից:

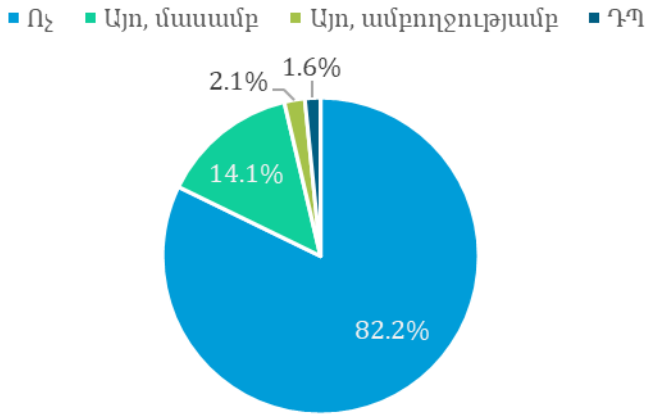
Գյումրի համայնքի բնակչության շրջանում հարցման արդյունքների վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ ՀԶԾ-ների վերաբերյալ իրազեկվածությունը բավականին ցածր է: Հարցվածների գերակշիռ մասն ընդհանրապես ծանոթ չէ ծրագրին (60.3%), 24.8%-ը լսել է, սակայն ծանոթ չէ մանրամասներին, իսկ 12.3%-ը որոշ չափով է տեղեկացված ՀԶԾ-ների մասին: Լիովին տեղյակ և մանրամասներին ծանոթ է միայն հարցվածների 2.5%-ը (Գծապատկեր 5):

Գծապատկեր 5. Գյումրու հնգամյա զարգացման ծրագրի վերաբերյալ տեղեկացվածությունը, n=400. (%)



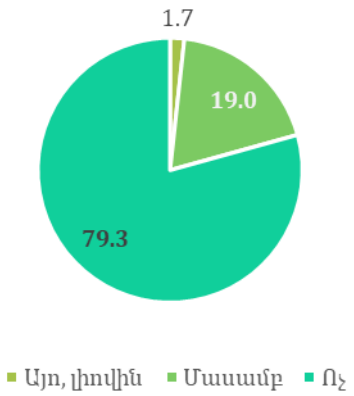
Նմանատիպ հարց է տրվել նաև ՏԱՊ-երի մասով: Այս դեպքում կիրառվել է գնահատման այլ սանդղակ՝ «այո, ամբողջությամբ», «այո, մասամբ» և «ոչ» տարբերակներով: Ինչպես ցույց են տալիս գնահատման արդյունքները, ի տարբերություն ՀՀԶԾ-ների, ՏԱՊ-երի մասին իրազեկվածությունն առավել ցածր է: Հարցվածների 82.2%-ը իրազեկված չէ ՏԱՊ-երի մասին, 14.1%-ն իրազեկված է մասամբ և միայն 2.1%-ն է ամբողջությամբ տեղեկացված (Գծապատկեր 6):

Գծապատկեր 6. Տեղյա՞կ եք, թե ինչ է իրենից ներկայացնում Գյումրի քաղաքի Տարեկան աշխատանքային պլանը (ՏԱՊ), N=400, (%)

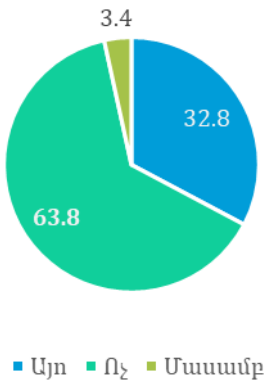


Այն հարցվածները, որոնք նշել են, որ մասամբ կամ ամբողջությամբ տեղյակ են ՀՀԶԾ-ների մասին, նաև պատասխանել են հարցին, թե արդյոք տեղյակ են, թե ինչպես է գնահատվում ՀՀԶԾ-ն (Գծապատկեր 7) և թե ինչպես կարող են առցանց ծանոթանալ համայնքի զարգացման ծրագրին (Գծապատկեր 8): Համաձայն գնահատման արդյունքների, ՀՀԶԾ-ների մասին իրազեկված բնակիչների միայն 1.7%-ն է տեղյակ դրա գնահատման մեխանիզմների մասին: Իրազեկված քաղաքացիների 63.8%-ը նաև տեղյակ է թե ինչպես կարող է առցանց ծանոթանալ համայնքի զարգացման ծրագրին:

Գծապատկեր 7. Տեղյա՞կ եք, թե ինչպես է գնահատվում համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագիրը, N=58, (%)



Գծապատկեր 8. Տեղյա՞կ եք, թե ինչպես կարող ենք առցանց ծանոթանալ համայնքի զարգացման ծրագրին, N=58, (%)



ՀՀԶԾ-երի և ՏԱՊ-երի գնահատման վերաբերյալ բնակչության կարծիքը հավաքագրելու տեսանկյունից անհրաժեշտ է արձանագրել, որ իրազեկված բնակչության թիվն այս առումով չափազանց փոքր է և հնարավոր չէ ստանալ վիճակագրորեն նշանակալի տվյալներ ՀՀԶԾ գնահատման գործընթացի մասին բնակչության կարծիքի վերաբերյալ ամբողջական տեղեկատվություն ստանալու համար: Կարող ենք եզրակացնել, որ այս հարցի կիրառումը հարցաթերթերում կարող է արդյունավետ չլինել: Ուստի ՀՀԶԾ-ների գնահատման համար անհրաժեշտ է կիրառել այլընտրանքային մոտեցումներ, որոնք առավելապես հիմնված կլինեն **որակական մեթոդների և փորձագիտական գնահատումների վրա:** Ի լրումն, առաջարկվում է նաև հավաքագրել այն բնակիչների կոնտակտային տվյալները, որոնք տարբեր փուլերում մասնացել են ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի մշակման գործընթացներին: Այնուհետև առաջարկվում է իրականացնել քանակական հարցում (այդ թվում՝ հեռախոսային) այդ մասնակիցների շրջանում՝ գնահատելու գործընթացների մասնակցայնությունը, արդյունավետությունը, թափանցիկությունը և այլն: Այս եղանակով, հնարավոր կլինի հավաքագրել որոշակի քանակական տվյալներ՝ ներգրավվելով առավել իրազեկված և գործընթացի մասնակից շահագրգիռ կողմերին և համայնքի բնակիչներին:

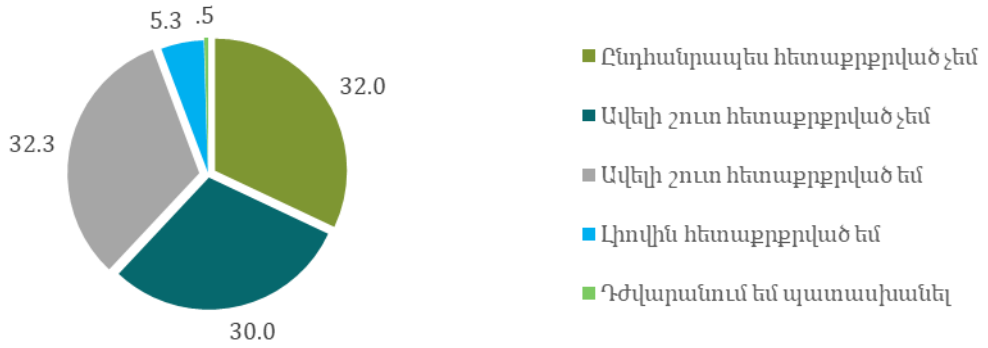
Գնահատման տեսանկյունից կարևոր է նաև տարանջատել համայնքապետարանների աշխատանքների մասին տեղեկացվածության տարբեր աստիճանները: Օրինակ, որպես հարցի պատասխան միայն «այո» և «ոչ» տարբերակների ընդգրկումը կարող է բավարար ինֆորմատիվ չլինել, քանի որ տեղեկացվածության մակարդակները նույնպես տարբեր են, ինչպես ցույց է տալիս մեր կողմից իրականացված հետազոտության արդյունքները: Մյուս կողմից, կարող է ներառվել նաև հարց՝ ուղղված տեղեկացվածության աղբյուրների ուսումնասիրությանը: Հարցը կարող է ուղղվել՝ «որտեղի՞ց եք տեղեկացել/լսել ՀՀԶԾ մասին» այն հարցվողներին, որոնք նշել են «լսել եմ, սակայն մանրամասներին ծանոթ չեմ», «տեղյակ եմ որոշ չափով» և «լիովին տեղյակ եմ և ծանոթ եմ մանրամասներին» տարբերակները: Այսպիսի հարցի ընդգրկումը հնարավորություն կտա ՏԻՄ-երին և ՔՀԿ-ներին պատկերացում կազմել, թե իրազեկման, որ մեխանիզմները և խողովակներն են առավել լավ աշխատում և առավել մեծ արդյունք տալիս:

Հանրային կարծիքի ուսումնասիրությանն ուղղված հարցաշարերում կարևոր է նաև ներառել ուսումնասիրության առարկա կառույցի (տվյալ դեպքում համայնքի ավագանու և համայնքապետարանի) նկատմամբ բնակչության հետաքրքրվածության մասին հարց: Այն

հնարավորություն է տալիս զատորոշել բնակչության շրջանում ակտիվ և ոչ ակտիվ խմբերին և որոշակի տարբերակված վերլուծություններ իրականացնել այս խմբերի համար: Մյուս կողմից հնարավորություն է ստեղծում հասկանալ, թե որոնք են հիմնականում ակտիվ և հետաքրքրված խմբերը՝ վերլուծելով նրանց սեռի, տարիքի, կրթության, զբաղվածության, եկամուտների մասին տվյալները:

Մեր կողմից իրականացված հետազոտության արդյունքներով, օրինակ, Գյումրու քաղաքապետարանի գործունեությամբ հետաքրքրվածության մասին հարցին հարցվածները ոչ միանշանակ են արձագանքել: Մասնավորապես, «ընդհանրապես հետաքրքրված չեմ», «ավելի շուտ հետաքրքրված չեմ» և «ավելի շուտ հետաքրքրված եմ» տարբերակները նշվել են գրեթե հավասար թվով հարցվածների կողմից: Լիովին հետաքրքրված է միայն բնակչության 5.3%-ը: Արդյունքները ներկայացված են Գծապատկեր 9-ում:

Գծապատկեր 9. Գյումրու քաղաքապետարանի գործունեության նկատմամբ բնակչության հետաքրքրվածությունը, n=400. (%)



3.3.4 Մոնիթորինգային և ՀԶԾՀ ու ՏԱՊ կատարողականի գնահատման ցուցանիշների դուրսբերում քանակական ներկայացուցչական հարցումների միջոցով

Քանակական հարցումները հնարավորություն են տալիս ստանալ արդյունքներ այնպիսի մշտադիտարկման ցուցանիշների համար, որոնք վերաբերում են տեղական ինքնակառավարման մարմինների կողմից մատուցվող ծառայությունների որակին, մատչելիությանը, հասանելիությանը, քաղաքացիների բավարարվածությանը և այլն:

Այս օրինակում մոնիթորինգային ցուցանիշների արդյունքները դուրս են բերվել համայնքի բնակիչների շրջանում իրականացված քանակական ներկայացուցչական հարցման միջոցով: Ընդհանուր թվով հարցմանը մասնակցել են 400 քաղաքացիներ: Հարցվածներին առաջարկվել է գնահատել երկու չափորոշիչ՝ տվյալ ոլորտում կատարված աշխատանքների արդյունավետությունը և մատուցվող ծառայություններից հարցվածների բավարարվածությունը: Գնահատման համար կիրառվել է 1-ից 4 բալանոց սանդղակ, որտեղ 1-ը նշանակում է «ընդհանրապես արդյունավետ չէ/ընդհանրապես բավարարված չէ», 2-ը՝ «ավելի շուտ արդյունավետ չէ/ավելի շուտ բավարարված չէ», 3-ը՝ «ավելի շուտ արդյունավետ է/ ավելի շուտ բավարարված է» և 4-ը՝ «լիովին արդյունավետ է/ լիովին բավարարված է»: Ցուցանիշների արդյունքը գնահատվել է որպես ընդհանուր առմամբ հարցմանը մասնակցած բնակչության մասնաբաժին, որոնք գնահատել են տվյալ ոլորտում իրականացված աշխատանքները որպես «ավելի շուտ արդյունավետ» կամ «լիովին

արդյունավետ» կամ տվյալ ոլորտում քաղաքապետարանի կողմից մատուցվող ծառայություններից իրենց բավարարվածությունը որպես «ավելի շուտ բավարարված» կամ «լիովին բավարարված»:

Համաձայն գնահատման արդյունքների, համայնքի բնակիչներն առավել բավարարված են քաղաքապետարանի կողմից պատմամշակութային հուշարձանների պահպանության և վերականգման ոլորտում իրականացվող աշխատանքներից (89.2%) և մարզական խմբակների գործունեությունից (84.8%): Թերակատարվող ոլորտներից է համայնքը սպասարկող հասարակական տրանսպորտի աշխատանքը, որից բավարարված է բնակիչների ընդամենը 26.0%-ը:

Մոնիթորինգային ցուցանիշներ	Մոնիթորինգային ցուցանիշի հաշվարկումը	N	%
Համայնքի մշակութային կյանքի կազմակերպում	«Ավելի շուտ արդյունավետ է» և «Լիովին արդյունավետ է» պատասխանների միավորմամբ	394	64.2%
Անապահով ընտանիքներին սոցիալական աջակցության իրականացում		391	55.2%
Սոցիալապես անապահով ընտանիքների համար բնակարանների շինարարություն		400	53.7%
Օժանդակություն համայնքում ձեռնարկատիրական գործունեությամբ զբաղվողներին		386	46.4%
Համայնքային բյուջեի և եկամուտների տարեկան աճ		381	42.8%
Պատմամշակութային հուշարձանների պահպանություն և վերականգնում	«Ավելի շուտ բավարարված եմ» և «լիովին բավարարված եմ» պատասխանների միավորմամբ	395	89.20%
Մարզական խմբակների գործունեություն		394	84.80%
Մշակութային խմբակների գործունեություն		393	76.80%
Աղբահանություն և սանիտարական մաքրման աշխատանքներ		391	57.30%
Համայնքի բարեկարգում և կանաչապատում		398	42.00%
Համայնքը սպասարկող հասարակական տրանսպորտի աշխատանք		388	26.00%

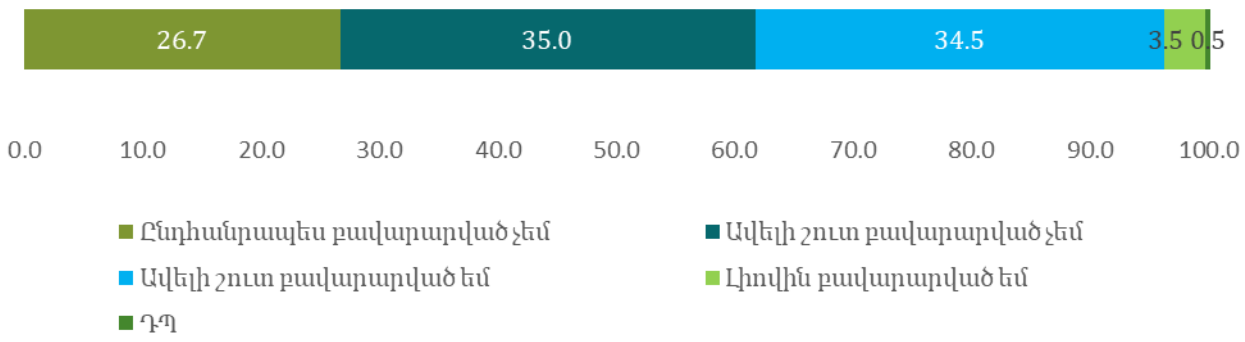
Բացի վերոնշյալ ցուցանիշները, որոնք վերաբերում են կոնկրետ ոլորտներին, հնարավոր է նաև իրականացնել ընդհանուր առմամբ քաղաքապետարանի աշխատանքներից բավարարվածության գնահատում և այս ցուցանիշը նույնպես սահմանել որպես կատարողականի գնահատման ցուցանիշ: Ընդհանուր առմամբ քաղաքապետարանի աշխատանքներից բավարարվածության գնահատումը հնարավոր է իրականացնել մի շարք գործիքների միջոցով, որոնք կարող են լինել ինչպես բավարարվածության վերաբերյալ առանձին հարցերի, այնպես էլ մի խումբ հարցերի միջոցով հաշվարկվող ինդեքսների միջոցով:

Այս հետազոտության շրջանակներում, օրինակ, հարցվողներին ուղղակի հարց է ուղղվել, թե վերջիններս որքանով են բավարարված քաղաքապետարանի կողմից իրականացվող աշխատանքներից: Գնահատումն իրականացվել է 1-ից 4 բալանոց սանդղակով, որտեղ 1-ն նշանակում է «ընդհանրապես բավարարված չեմ»՛, 2-ը՝ «ավելի շուտ բավարարված չեմ», 3-ը՝ «ավելի շուտ բավարարված եմ» և 4-ը՝ «լիովին բավարարված եմ»: Որպես համայնքապետարանի աշխատանքներից բավարարվածության մեկ միասնական ցուցիչ կարող է լինել «ավելի շուտ բավարարված եմ» և «լիովին բավարարված եմ» պատասխանները տված հարցվողների մասնաբաժինը: Այս դեպքում խորհուրդ է տրվում

ցուցանիշի հաշվարկից հանել «դժվարանում եմ պատասխանել» և «հրաժարվում եմ պատասխանել» տարբերակները: Այսպիսով, քաղաքապետարանի աշխատանքների բավարարված բնակչության մասնաբաժինը 38.0% է, ինչը կարող է համարվել ելակետային մոնթորինգային ցուցանիշ և կիրառվել քաղաքապետարանի աշխատանքների արդյունավետության գնահատումների ընթացքում:

Որպես մշտադիտարկման և գնահատման ցուցանիշ կարող է կիրառվել նաև սանդղակի միջոցով գնահատման միջին ցուցանիշը: Մեր կողմից իրականացված հետազոտության դեպքում, օրինակ, բավարարվածության միջին ցուցանիշը 1-ից 4 բալանոց գնահատման սանդղակով կազմում է 2.14 (Ստանդարտ շեղումը (SD)=0.856), ինչը համարժեք կամ մոտ է «ավելի շուտ բավարարված չեմ» տարբերակին: Անհրաժեշտ է նաև նշել, որ համաձայն մեր կողմից իրականացված գնահատման արդյունքների, գրեթե հավասար պատասխաններ են ստացել «ավելի շուտ բավարարված չեմ» և «ավելի շուտ բավարարած եմ» տարբերակները: Սա ցույց է տալիս հարցվածների ոչ միանշանակ վերաբերմունքը քաղաքապետարանի գործունեության հանդեպ: Միևնույն ժամանակ հարցվածների 26.7%-ը նշել է, որ ընդհանրապես բավարարված չէ քաղաքապետարանի կողմից իրականացվող աշխատանքներից:

Գծապատկեր 10. Որքանո՞վ եք բավարարված քաղաքապետարանի կողմից իրականացվող աշխատանքներից, N=400, (%)



Մշտադիտարկման տեսանկյունից կարևոր է նաև հասկանալ, թե որոնք են քաղաքապետարանի աշխատանքներից բավարարված չլինելու պատճառները, ուստի նմանատիպ հետազոտությունների ընթացքում կարևոր է տալ պատճառների մասին ճշգրտող հարց այն հարցվողներին, որոնք նշել են «ընդհանրապես բավարարված չեմ» կամ «ավելի շուտ բավարարված չեմ» տարբերակները:

3.4 Գյումրի համայնքի ՀՀԶԾ-ի և ՏԱՊ-ի մշտադիտարկման և գնահատման բարելավման ուղղությունները

ՀՀԶԾ մշակման հետ կապված խնդիրներ: ՀՀԶԾ և ՏԱՊ-երի մշակման առաջնային խնդիրը այդ գործիքների ոչ առանձնահատուկ բովանդակություն է, քանի որ, ինչպես ներկայացնում են ոլորտային փորձագետները, համայնքները մեկը մյուսից «արտատպում են» ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի բովանդակությունը՝ դրանք չտեղայնացնելով իրենց համայնքների համար: Շատ համայնքներում ՀՀԶԾ-ների որոշ հատվածներ նույնությամբ կրկնում են այլ համայնքների

համանման փաստաթղթերը, ինչը, համաձայն փորձագետների, պայմանավորված է նրանով, որ այս փաստաթղթերը չեն մշակվում որպես շահագրգիռ կողմերի պատշաճ ներգրավման և քննարկման արդյունք: Համաձայն փորձագետների՝ հնգամյա զարգացման ծրագրերի և ՏԱՊ մշակման գործընթացն առավել արդյունավետ դարձնելու համար կարևոր է հանրային լսումների պատշաճ իրականացումը, որը հնարավորություն կտա վեր հանել համայնքային խնդիրները և առաջնահերթությունները:

> «Այս պահի դրությամբ շատ-շատ համայնքներում որ ուսումնասիրում ենք, տեսնում ենք որ «copy-paste»-եր են... այսինքն, իրենք մշակման ամբողջ գործընթացում մտածում են, որ «փաստաթուղթ է, գրենք, գցենք, լինի, որ ունենանք, ուղղակի ունենալու համար», ինչը իրականում շատ վատ է, որովհետև կարևոր է, որ ամեն բնակավայրի խնդիրները այնտեղ արտացոլված լինեն, հատկապես որ խոշորացված համայնքներ են...[մեջբերում հարցազրույցից, ոլորտային փորձագետ]

Համաձայն քաղաքապետարանի աշխատակցի՝ ՀՀԶԾ կազմելու և հետագայում նաև գնահատման ժամանակ անհրաժեշտ է նաև հաշվի առնել մարզային զարգացման ծրագրերը և կառավարության ծրագրերը: ՀԶԾ-ները չեն կարող կտրված լինեն այս ծրագրերից և ոլորտային ռազմավարություններից և պետք է համահունչ լինեն դրանց:

> «Հնգամյա զարգացման ծրագրերը ըստ մեր գործող օրենսդրության պետք է շղթայական կապի մեջ լինեն կառավարության հնգամյա ծրագրից: Հնգամյա զարգացման ծրագրից պետք է բխի մարզերի զարգացման ռազմավարությունները, իսկ մարզերի զարգացման ռազմավարություններից շղթայաշար պետք է բխեն նաև համայնքների հնգամյա զարգացման ծրագրերը: Սակայն այս ուղղությամբ մենք ունենք վերահսկողության լուրջ բաց, այսինքն՝ կաղում է վերահսկողությունը, որ մենք չենք դիտարկում այս ամեն ինչը մի շղթայի մեջ, ու համայնքների զարգացման ծրագրերը ավելի շատ երազանքների փաստաթղթեր են, քան իրատեսական ինչ-որ ծրագրերի իրականացման համար փաստաթուղթ»: [մեջբերում հարցազրույցից, քաղաքապետարանի աշխատակից]

Համաձայն փորձագետների, օրենսդրական պահանջների տեսանկյունից ՀՀԶԾ մշակման գործընթացը բավարար չափով ներառական է, սակայն գործնականում այդ ներառականությունը չի ապահովվում: Պատճառը մի կողմից այն է, որ ՏԻՄ-երը շահագրգռված չեն ապահովում մասնակցայնություն, քանի որ այն ժամանակատար է և պահանջում է ռեսուրսներ, մյուս կողմից, ՏԻՄ-երը ներկայացնում են, որ այս գործընթացների արդյունքում բնակչության կողմից բավարար ներդրումներ չեն լինում՝ առաջարկների, կարծիքների, փոփոխությունների տեսքով: Առաջարկների, կարծիքի ոչ բավարար լինելը ոլորտային փորձագետները կապում են գործընթացի ոչ բավարար ներառական լինելու հետ:

> «ՏԻՄ-երն ուղղակի լայն ընդգրկում չեն ապահովում... հանրային լսում ըստ օրենքի կազմակերպում են, բայց մասնակցում են ՀՈԱԿ-ների տնօրեններ, աշխատակիցներ, նրանք, ովքեր պարտադրված եկել են հանրային լսման և հետևաբար բովանդակային ներդրում չեն կարողանում ունենալ, իսկ բնակչության տեսանկյունից իրազեկության պակաս կա, որովհետև այդ խողովակները, որով պետք է իրազեկվեն, որ համայնքային զարգացման պլան է մշակվում, չի իրականացվում արդյունավետ» [մեջբերում հարցազրույցից, ոլորտային փորձագետ]

Ցածր մասնակցությունը ՀՀԶԾ բոլոր գործընթացներում, այդ թվում՝ կատարողականի գնահատման, համաձայն ոլորտային փորձագետների, հիմնականում պայմանավորված է բնակչության շրջանում ոչ բավարար իրազեկվածությամբ, գործընթացների նկատմամբ

անտարբերությամբ և վստահության ցածր մակարդակով: Իրազեկվածության մասով, օրինակ, թեև ՏԻՄ-երը ֆորմալ առումով իրականացնում են իրազեկման գործողություններ, սակայն դրանք կարող են իրական արդյունք չտալ: Օրինակ, հանրային քննարկման հայտարարության հրապարակումը համայնքային կայքում բավարար չէ հանրային քննարկմանը հանրության լայն շերտեր ներգրավելու համար, քանի որ, մի կողմից, շատ քիչ են համայնքային կայքերից օգտվողների թիվը, երկրորդ՝ իրավունքների մասին ոչ բավարար իրազեկվածության պատճառով այդպիսի հայտարարություններին արձագանքը կարող է լինել շատ փոքր: Խորքային հարցազրույցներին մասնակցած ավագանու անդամները, օրինակ, փաստում են, որ ՀՀԶԾ-ները, որպես փաստաթուղթ, փաստացի, այդքան էլ ներառական չեն եղել:

Մասնակցության խնդիրն առավել արդիական է գյուղական բնակավայրերում, որտեղ ի տարբերություն քաղաքային բնակավայրերի, որպես կանոն ակտիվորեն չեն գործում ակտիվ խմբեր կամ հասարակական կազմակերպություններ, իսկ բնակչությունն առավել քիչ իրազեկված է տեղական ինքնակառավարմանը մասնակցելու իրենց իրավունքների և հնարավորությունների մասին:

Խորքային խնդիր է նաև ՀՀԶԾ և ՏԱՊ գործընթացների նկատմամբ բնակչության շրջանում հետաքրքրվածության բացակայությունը: Ընդհանուր առմամբ բնակչության շրջանում կա թերահավատություն և վստահության բացակայություն մասնակցային գործընթացների նկատմամբ, որը դրսևորվում է և՛ ազգային, և՛ տեղական մակարդակներում: Մյուս կողմից, այս գործընթացով հետաքրքրված կարող են չլինել ոչ միայն բնակիչները, այլ նաև ավագանու անդամները: Խորքային հարցազրույցների ընթացքում, օրինակ, ավագանու որոշ անդամներ նշել են, որ խորապես տեղեկացված չեն ՀՀԶԾ և ՏԱՊ-երի մասին, կամ լիարժեք ներգրավված չեն եղել դրանց մշակման գործընթացներում:

Առաջարկներ ուղղված բնակչության իրազեկվածության և մասնակցության բարձրացմանը:

- Կազմակերպել կրթական գործընթացներ ուղղված բնակչության իրազեկվածության բարձրացմանը
- Կազմակերպել խորհրդատվական հանդիպումներ բնակիչների հետ
- Իրականացնել բնակչության ակտիվացման միջոցառումներ

Փորձագետները և ավագանու անդամները խնդրահարույց են համարում նաև ՀՀԶԾ-ների կազմման գործընթացում ներգրավված մասնագետների կարողությունները:

> «Մասնագիտացման խնդիր էլ ունենք, աշխատակիցներից շատերը ցածր որակավորման մասնագետներ են, հետևաբար, նրանցից բարձրորակ աշխատանք պահանջելը, մեղմ ասած, անօգուտ է» [մեջբերում հարցազրույցից, ավագանու անդամ]

Մեթոդական խնդիրներ: ՀՀԶԾ գնահատման համար համայնքի բնակիչների և այլ շահագրգիռ կողմերի հետ քննարկումների, հանդիպումների կազմակերպումը կախված է համայնքի ղեկավարից: Որոշ համայնքներում դա պատշաճ իրականացվում է, որոշներում՝ ոչ, և այսպիսի համայնքներում ՀՀԶԾ և ՏԱՊ մասնակցայնությունն «ապահովվում է» միայն ՀԶԾ հրապարակմամբ և դրա վերաբերյալ կարծիքների հավաքագրմամբ: Այս առումով մասնակցայնության ապահովումը թողնված է համայնքի ղեկավարի հայեցողությանը, այն դեպքում, երբ այն ՀԶԾ կազմման պարտադիր բաղադրիչ է:

Մյուս կողմից ՀՀԶԾ հաշվետվությունների հրապարակումից հետո դրա վերաբերյալ բնակչության կողմից ներկայացված կարծիքների, առաջարկությունների և համայնքապետարանի կողմից դրանց արձագանքի վերաբերյալ հաշվետվություն կամ արձանագրություն չի ներկայացվում, ինչը գործընթացը դարձնում է ոչ թափանցիկ: Առաջարկվում է ֆորմալացնել այս գործընթացը և մշակել ՀՀԶԾ կատարողականի գնահատման ու հաշվետվության վերաբերյալ ստացված կարծիքների, առաջարկությունների և դրանց տրված արձագանքների ամփոփագիր/արձանագրություն՝ այն հրապարակային դարձնելով հանրության համար:

Ուղեցույցների կիրառությունը: Տարածքային կառավարման և ենթակառուցվածքների նախարարության կողմից տրամադրված մեթոդական ուղեցույցները կիրառվում են մասնագետների կողմից: Գյումրիի քաղաքապետարանի համապատասխան մասնագետի կողմից, օրինակ, ներկայացվեց, որ ՀՀԶԾ և ՏԱՊ մշակումներն իրականացվում են մշակված մեթոդական ուղեցույցների համաձայն: Քաղաքապետարանի աշխատակիցը նաև նշում է, որ ՀՀԶԾ-ները մշակելիս, մասնավորապես մշտադիտարկման ցուցանիշներ սահմանելիս օգտվում են մեթոդական ուղեցույցից: Մեթոդական ուղեցույցները կիրառողների կողմից գնահատվել են հիմնականում օգտակար:

Խորհրդակցական մարմին: ՀՀԶԾ և ՏԱՊ մշակման, իրականացման ու կատարողականի գնահատման գործիքակազմի թվում է նաև համայնքի ղեկավարի կողմից ստեղծված խորհուրդը, որում կարող են ներգրավվել ավագանու անդամներ, փորձագետներ և համայնքի ակտիվ բնակիչներ: Որպես ՀՀԶԾ կատարողականի գնահատման գործընթացի արդյունավետության բարձրացման ուղղություն **առաջարկվում է ուժեղացնել խորհուրդների ձևավորման և գործառնության մեխանիզմները**: Ներկայումս խորհուրդներում չեն ներգրավվում ոլորտային մասնագետներ, փորձագետներ, անկախ հետազոտողներ:

Գյումրի համայնքին կից գործում է խորհրդակցական մարմին, որը զբաղվում է տարեկան բյուջեի և զարգացման պլանի մշակմամբ:

ՀՀԶԾ և ՏԱՊ մշակումը և կատարողականի գնահատումը բազմաշահառու խմբի կողմից: Համաձայն ոլորտային փորձագետների, ավագանու անդամների, քաղաքապետարանի և մարզպետարանի ներկայացուցիչների՝ ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի մշակումը պետք է իրականացվի բազմաշահառու խմբի կողմից: Խորքային հարցազրույցներին մասնակցած բոլոր կողմերը կարևորել են ՀԶԾ կատարողականի գնահատման գործընթացում հանրության ներգրավվածության ապահովումը, այդ թվում՝ ՔՀԿ-ների: Փորձագետների կողմից որևէ մարմնի մասնակցությունը չի բացառվել, քանի որ առավել լայն շրջանակի ներգրավումը, համաձայն նրանց, թույլ կտա ապահովել առավել բովանդակային քննարկումներ և հավակնոտ վերջնարդյունք: Մյուս կողմից, որպես ինքնակառավարվող մարմին ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի կատարողականի գնահատման փուլում կարևորվել է գործընթացի անկախության ապահովումը մարզպետարաններից և կառավարությունից: Կարևորվել է հասարակական կազմակերպությունների, ՀՈԱԿ-ների, բնակչության ակտիվ խմբերի մասնակցությունը՝ օրինակ երիտասարդների, հասարակական, կրթական, բիզնես սեկտորի ներկայացուցիչների, ինչպես նաև կարիքի գնահատման փուլում հետազոտական կազմակերպությունների և ոլորտային փորձագետների ներգրավվածությունը: Առանձնակի նշվել է նաև մարզպետարանների զարգացման ծրագրերի բաժինների, Էկոնոմիկայի նախարարության համապատասխան ստորաբաժանումների ներկայացուցիչների

ներգրավվածությունը և մեթոդական աջակցությունը ՀՁԾ-ների և ՏԱՊ-երի կատարողականի գնահատման գործընթացում:
Այլ ձևաչափեր: Ավագանու անդամները և քաղաքապետարանի ներկայացուցիչներն արդյունավետ են համարում հասարակության կարծիքը հաշվի առնելու նպատակով գործընթացում համայնքի ակտիվ բնակիչներից կազմված խմբերի ներգրավումը: Բնակչության լայն շերտերի մասնակցությունը կարող է լինել նաև ներկայացուցիչների միջոցով:

Ավագանու անդամներից մեկի կարծիքով անհրաժեշտ է ոչ թե բնակչությանը ներգրավել ՀՁԾ-ների կատարողականի գնահատման գործընթացում, այլ նրանց հետ պարբերական հանդիպումների արդյունքում հավաքագրել նրանց կարծիքները, տեսակետները և դրանք հաշվի առնել հաջորդ ՀՁԾ-ների մշակման, ինչպես նաև իրականացման փուլերում: Առաջարկվում է նաև բնակիչների ներգրավումը կազմակերպել ոլորտային ներկայացուցիչների միջոցով, օրինակ՝ մշակույթի ոլորտում ակտիվ գործիչներից կազմված խումբը կարող է ՀՁԾ մշակող խմբին ներկայացնել համատեղ մշակված առաջարկներ՝ հետագայում մասնակցելով նաև մշտադիտարկման ու գնահատման գործընթացներում:

ՀՀՁԾ և ՏԱՊ այլընտրանքային գործիքներ: Փորձագետները ՀՀՁԾ-ները և ՏԱՊ-երը համարում են համայնքային խնդիրների հասցեագրման արդյունավետ և բավարար գործիքներ, այն դեպքում, երբ այդ գործիքները պատշաճ մշակված և իրականացվում են և իրականացման նկատմամբ կիրառվում է պատշաճ վերահսկողություն և մշտադիտարկում:

«Եթե այն, ինչ այնտեղ [ավել. ՀՁԾ-ներում և ՏԱՊ-երում] արտացոլվում է, փորձեն իրականացնել, ուրեմն բավարար է, բայց գիտենք, որ ասում են, «զարգացման ծրագրի պլանը կազմում ենք զուտ այն բանի համար, որ պարտադիր չէ դրան հասնել, այսինքն՝ դա զուտ տեսլական է, և ոչ ոք չի պարտադրում դրան հասնել: Եթե այդ կետերի նկատմամբ ուշադրություն, հանրային պահանջ, հանրային վերահսկողություն լինի, ապա ըստ իս եղած միջոցներն էլ են բավարար, որ համայնքը զարգանա» [մեջբերում հարցազրույցից, ոլորտային փորձագետ]

«ՏԱՊ-ն ու ՀՁԾ-ն իրականում շատ լուրջ գործիքներ են, որոնք արտացոլում են համայնքի խնդիրները ու դրանց լուծման ուղիները, եթե այս երկուսը լավ մշակվեն այլ գործիք ընդհանրապես հարկավոր չի լինի» [մեջբերում հարցազրույցից, ավագանու անդամ]

«Գործիքները բավարար են՝ հնգամյա զարգացման ծրագիրն էլ , ՏԱՊ-ն էլ, ավելի շատ դրանց կիրառման և արդյունավետությանը հետևելու խնդիրը կա, այսինքն՝ հնգամյա զարգացման ծրագիրը ներկայումս համայնքներում գրվում է արդեն իսկ եղած նմուշների օգնությամբ, բայց մեծ մասամբ համայնքները մեկը մյուսից արտատպում են, որ եթե ասեմ նորմալ հետևում են ծրագրին՝ սուտ կլինի, այսինքն մենք հնգամյա զարգացման ծրագրի և ՏԱՊ-ի վերահսկողության խնդիր ունենք» [մեջբերում հարցազրույցից, ոլորտային փորձագետ]

Որպես **այլընտրանքային/փոխլրացնող գործիքներ** առաջարկվում է կիրառել՝

- Առաջնահերթությունների գնահատման մատրիցա՝ մշակված ներառական համայնքային ժողովի միջոցով
- ՏԱՊ-երի իրականացման համար եռամյակային և կիսամյակային պլանների կազմում, այդ պլանների մշտադիտարկում, կատարողականի գնահատում և համապատասխան ռիսկերի զատորոշում:
- Եռամյակային քննարկումների կազմակերպում կատարողականի քննարկման, գնահատման և հետագա անելիքների որոշման նպատակով
- Ոլորտային քաղաքականությունների ներկայացում ՀՀԶԾ-ներին կից հավելվածների միջոցով
- Նեղ ոլորտային զարգացման գործիքների մշակում
- Համայնքային մակարդակում միջնաժամկետ ծախսային ծրագրերի կազմման պրակտիկայի զարգացում, որը ենթադրում է մինչև երեք տարվա կտրվածքով կատարվելիք աշխատանքների ու ծրագրերի վերաբերյալ ընդգրկուն փաստաթղթի կազմում ու գնահատում

ՏԱՊ-երի խնդիրները: ՏԱՊ-երը ենթարկվում եմ մշտադիտարկման առաջին և երկրորդ կիսամյակներում և մշտադիտարկման արդյունքները հրապարակվում են համայնքային կայքում բյուջեի կատարողականի տարեկան հաշվետվության հետ միասին: Յուրաքանչյուր հաջորդ տարվա առաջին եռամյակում ՏԱՊ կատարողականը հաստատվում է ավագանու կողմից և հրապարակվում համայնքային կայքում:

Այն դեպքում, երբ ՏԱՊ-երը պետք է բխեն ՀՀԶԾ-ներից, համաձայն փորձագետների, որոշ դեպքերում ՏԱՊ-երի բովանդակությունը չի համապատասխանում ՀՀԶԾ-ներին և կազմվում են ըստ ծրագրային հնարավորությունների: Այսպիսով, մշտադիտարկման ու գնահատման ենթակա հարցերից է նաև այն, թե որքանով է ՏԱՊ-ը համապատասխանում և բխում ՀՀԶԾ-ից: Համաձայն փորձագետների ՏԱՊ-երի մշտադիտարկումն ու գնահատումն իրականացվում է շատ հպանցիկ:

> «Քանի որ պլանավորումը շատ թույլ մակարդակի վրա է դրված, կարող եմ ասել, որ ՏԱՊ-ը փոփոխությունների է ենթարկվում: Մոնիթորինգ արվում է, բայց ոչ շատ խորը և մասնագիտական, այսինքն՝ չի ուսումնասիրվում ընթացիկ հաշվետվությունները: Այս ամեն ինչը զուտ թղթի վրա գրված ինֆորմացիա է մնում, այս ամենը հետևանք չի ունենում ո՛չ ղեկավարի, ո՛չ ավագանու թիմի գործունեության համար» [մեջբերում հարցազրույցից, ոլորտային փորձագետ]

Հարցազրույցներին մասնակցած փորձագետները դրական են գնահատել Գյումրու ՀՀԶԾ-ն՝ նշելով, որ այն ունի ամուր տրամաբանական հենք և մշտադիտարկման ենթարկելու համար բավարար տեղեկատվություն է պարունակում:

Մոնիթորինգային ցուցանիշներ: Համաձայն խորքային հարցազրույցների մասնակիցների՝ կարևոր է մոնիթորինգային թիրախային ցուցանիշների ճիշտ սահմանումը, որը պայմանավորված է ինչպես տեղական մակարդակում ուսումնասիրությունների, տվյալների առկայությամբ, այնպես էլ գնահատում իրականացնող մասնագետի գիտելիքներով և կարողություններով: Տեղական մակարդակում իրականացված հետազոտությունները

կարող են ուղենիշ հանդիսանալ մոնիթորինգային ցուցանիշների սահմանման, ինչպես նաև որոշակի ծրագրային ուղղությունների ընտրության ժամանակ:

Համաձայն Գյումրի համայնքի ավագանու անդամների՝ մոնիթորինգային ցուցանիշների դինամիկայի ուսումնասիրությունը թույլ է տալիս եզրակացություն կատարել համայնքի զարգացման ուղղության և տեմպի մասին: Թերակատարված ցուցանիշների մասով կատարվում են լրացուցիչ աշխատանքներ հաջորդ տարիների ընթացքում: Տվյալները բաց և հասանելի տեղադրվում են քաղաքապետարանի կայքում: Մյուս կողմից, այս ցուցանիշերը կախված են ընդհանուր երկրի սոցիալ-տնտեսական իրավիճակից և ոչ միշտ են արտացոլում համայնքապետարանի աշխատանքի և ջանքերի արդյունքը:

Ցուցանիշների հետ առկա խնդիրներ: Մեթոդական ուղեցույցներով սահմանվում են երեք կայուն զարգացման ցուցանիշներ՝

- Աղքատության շեմից ցածր գտնվող ընտանիքների թվի կրճատում
- Բնակչության թվի աճ
- Սեփական եկամուտների աճ

Համաձայն քաղաքապետարանի մասնագետի, այն դեպքում, երբ սեփական եկամուտների աճը հնարավոր է ապահովել վարչարարության միջոցով, մյուս երկու ցուցանիշները ոչ համայնքային մակարդակի լուծման ենթակա խնդիրներ են՝ կախված ընդհանուր երկրի սոցիալ-տնտեսական իրավիճակից և ոչ միշտ են արտացոլում համայնքապետարանի աշխատանքի արդյունքը:

Ցուցանիշների հետ կապած հաջորդ խնդիրն այն է, որ սահմանված թիրախային ցուցանիշները չեն հիմնվում տվյալների կամ վերլուծությունների վրա, այլ կերպ ասած՝ տվյալահեն չեն:

Ցուցանիշների կատարողականը: ՀԶԾ-ներում սահմանված ցուցանիշների կատարումը տարբերվում է համայնքից համայնք և պայմանավորված է համայնքապետարանի գործունեության արդյունավետությամբ և համայնքային բյուջեի հնարավորություններով:

Համաձայն խորքային հարցազրույցների մասնակիցների՝ ցուցանիշները հիմնականում կատարվում կամ թերակատարվում են: Վերջին տարիներին համայնքներում իրականացվող սուբվենցիոն ծրագրերը, ինչպես նաև խոշորացված համայնքներին միջազգային դոնոր և վարկային ծրագրերի շրջանակներում տրամադրվող օժանդակությունը նպաստել են ցուցանիշների կատարողականի բարձրացմանը: Մյուս կողմից ավագանու անդամները նշում են, որ արագ փոփոխվող սոցիալ-տնտեսական և քաղաքական իրավիճակում ցուցանիշների կանխատեսումներ իրականացնելը բարդ է և մեծ է սահմանված ցուցանիշների վրա արտաքին գործոնների ազդեցությունը:

> «Ցուցանիշները միշտ չեն գերակատարվում, կամ կատարվում են, կամ թերակատարվում, ցավալին էլ այն է, որ ցուցանիշները հավակնոտ չեն, այսինքն՝ համայնքները զուտ ցուցանիշներ են իրենց համար սահմանում, որ հետագայում ինչ-որ ռիսկեր չներկայացնի դա իրենց համար: Այսինքն՝ աշխատանքային պլանը և ՏԱՊ-ը հարմարեցված է թիմին, եթե պրոֆեսիոնալ թիմ աշխատի և ավելի հավակնող ցուցանիշներ մշակի, ինչ-որ բան հնարավոր կլինի փոխել» [մեջբերում հարցազրույցից, ոլորտային փորձագետ]:

Հաջորդ հարցը վերաբերում է ցուցանիշների թերակատարման դեպքում պատասխանատվության կամ հետևանքների հարցին: Մոնիթորինգի արդյունքներով ցուցանիշների թերակատարումը չի առաջացնում հետևանքներ համայնքապետարանի համար: Համաձայն քաղաքապետարանի ներկայացուցչի՝ «Համայնքային իշխանությունը ստեղծելով ծրագիրը՝ իր վրա պատասխանատվություն չի վերցնում դա իրականացնելու»: Այս առումով ստացվում է, որ ցուցանիշների սահմանումը ուղենիշային է և չունի էական գործնական նշանակություն իրականացնող կողմերի համար:

«Մենք չունենք հստակ դրված, որ ինչ ամրագրվեց հնգամյա զարգացման ծրագրում, անպայման պետք է իրականացվի: Հնգամյա զարգացման ծրագիրը շատ ճկուն պետք է լինի, որ կողքից նայողը հասկանա, որ աշխատանք իրականացվում է, բայց մշտադիտարկումը ինչ որակական փոփոխություն կտա, ես կլռեմ, որովհետև այն որևէ բան չի տալիս, ճիշտ է համայնքները հաշվետվություններ տեղադրում են կայքերում, բայց դրանք կարդացող էլ չկա, չգիտեմ ինչն է պատճառը: Ավագանին ինչ որոշեց, դա էլ արվում է» [մեջբերում հարցազրույցից, քաղաքապետարանի աշխատակից]

«ՏԻՄ-ի մասին օրենքը եզակին է, որտեղ պարտականության չկատարման դեպքում պատասխանատվություն սահմանված չէ: Ծրագրերի չկատարման համար որևէ պաշտոնյա պատասխանատվություն չի կրում» [մեջբերում հարցազրույցից, ոլորտային փորձագետ]

Մշտադիտարկում ու գնահատում իրականացնելու կարողություններ: Մոնիթորինգային ու գնահատման ցուցանիշներ սահմանելու, այնուհետև դրանք գնահատելու/մշտադիտարկելու համայնքապետարանի կարողությունները ավագանու անդամների կողմից գնահատվել է հիմնականում բավարար, միևնույն ժամանակ շեշտադրվել է, որ այս ոլորտում նույնպես առկա է կարողությունների զարգացման կարիք: Համաձայն փորձագետների անհրաժեշտություն կա զարգացնելու համայնքապետարանների՝ մոնիթորինգային ցուցանիշներ սահմանելու, և դրանք գնահատելու/մշտադիտարկելու համայնքապետարանների մասնագետների կարողությունները: Կարևորվել է նաև վերապատրաստումների արդյունավետությունը, ստացված գիտելիքների կիրառելիության ապահովումը:

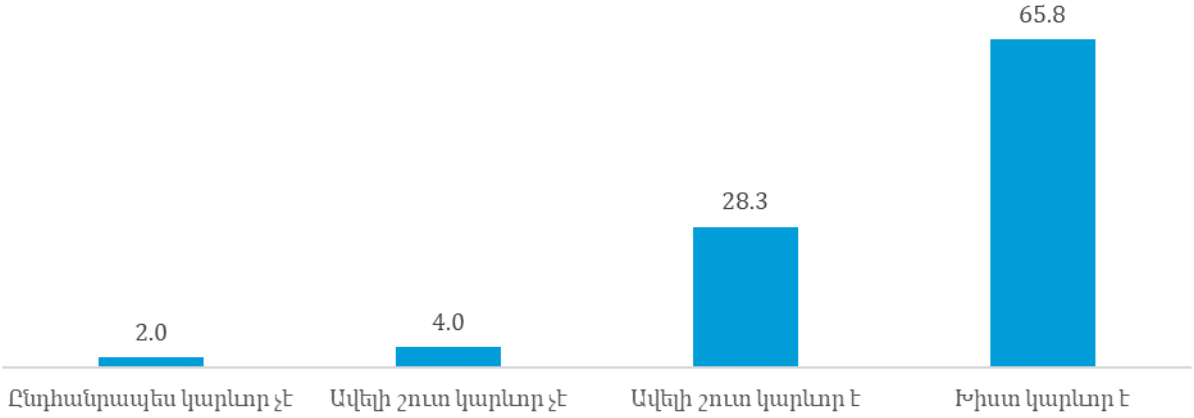
Շահերի բախում: Այն դեպքում, երբ համայնքապետարանն է իրականացնում է մշտադիտարկում.գնահատում, առաջանում է շահերի բախման խնդիր, քանի որ այս դեպքում ՀՀԶԾ և ՏԱՊ-երի կազմում, իրականացնում և մշտադիտարկման է ենթարկում նույն մարմինը: Մշտադիտարկման բաղադրիչը անկախ հետազոտական կազմակերպություններին արտապատվիրելու դեպքում փորձագետները կանխատեսում են ներկայացվող հաշվետվությունների որակական աճ և առավել վստահելի գնահատման արդյունքներ: Մյուս կողմից կարևորվում է նաև տեղերում մասնագետների որակական աճը և կարողությունների զարգացումը:

Մշտադիտարկման ու գնահատման արտապատվիրակում: Գյումրու քաղաքապետարանի և ավագանու անդամները նշում են, որ պարբերաբար համագործակցում են ՔՀԿ-ների հետ տարբեր ծրագրերի շրջանակներում, սակայն որպես այդպիսին մշտադիտարկման ու գնահատման աշխատանքները չեն պատվիրակել այլ կազմակերպությունների: ՔՀԿ-ներին մշտադիտարկման աշխատանքների արտապատվիրակումը խորքային հարցազրույցի մասնակիցները համարում են իրատեսական և արդյունավետ լուծում:

3.5 ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի կատարողականի մշտադիտարկման ու գնահատման ոլորտում հանրային մասնակցության բարձրացման հնարավորությունները

Հանրային մասնակցության վերաբերյալ հարցերի քննարկման շրջանակներում Գյումրի համայնքի բնակիչները նշել են իրենց տեսակետը, թե որքանով է կարևոր համայնքային խնդիրների որոշման և դրանց լուծմանն ուղղված ծրագրերի կազմման գործընթացում հասարակության մասնակցությունը: Համաձայն արդյունքների՝ հարցվածների ճնշող մեծամասնությունը համարում է, որ հանրության մասնակցությունը խիստ կամ ավելի շուտ կարևոր է (Գծապատկեր 11):

Գծապատկեր 11. Որքանո՞վ է կարևոր ապահովել հանրության մասնակցությունը համայնքային խնդիրների որոշման և դրանց լուծմանն ուղղված ծրագրերի կազմման գործընթացում, N=400, (%)



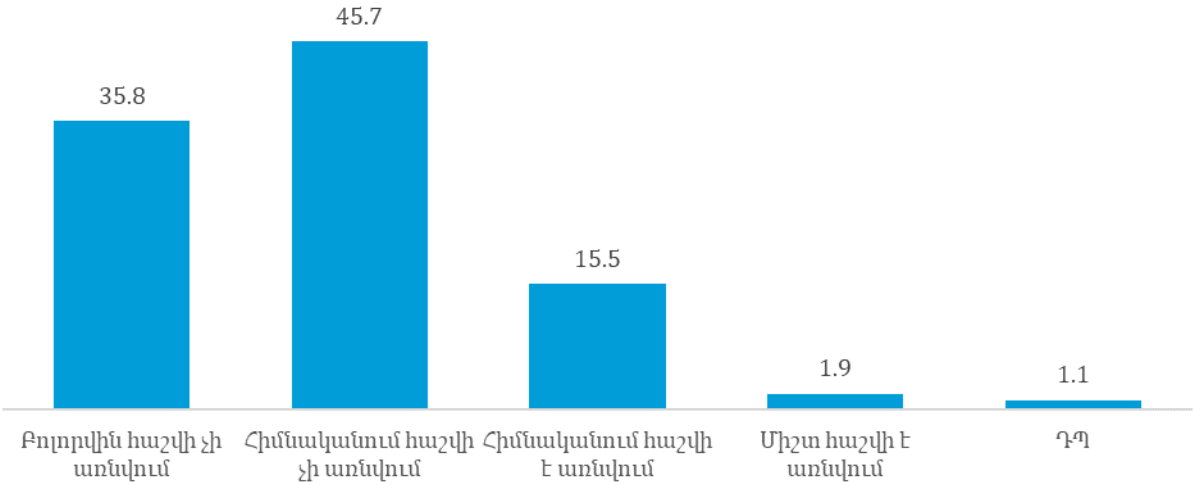
Ի հակադրություն, ինչպես ցույց են տալիս գնահատման արդյունքները, բնակչության միայն քիչ տոկոսն է մասնակցում համայնքային խնդիրների որոշման և դրանց լուծմանն ուղղված ծրագրերի կազմման, իրականացման, մշտադիտարկման և գնահատման գործընթացներում: Անհրաժեշտ է արձանագրել, որ քանակական մեթոդների կիրառությամբ հնարավոր չի եղել ներգրավել այնքան թվով բնակիչներ, որ նրանց թվում ՀՀԶԾ մշակման գործընթացներում ներգրավվողների տվյալների հիման վրա հնարավոր լինի ստանալ վիճակագրորեն նշանակալի գնահատումներ գործընթացի որակի և մասնակցայնության վերաբերյալ: Օրինակ՝ հարցաթերթում ներառված են եղել հարցեր, որոնք վերաբերել են ՀՀԶԾ և ՏԱՊ քննարկումների ընթացքում մասնակիցների կարծիքների ներկայացմանը և ձայնի հնարավորությանը, որոնք սակայն որպես հարց չեն աշխատել և չեն եղել ինֆորմատիվ: Որպես այլընտրանքային գործիք առաջարկվում է **հավաքագրել ՀՀԶԾ հանրային քննարկումների մասնակից բնակիչներից կոնտակտային տվյալներ և գործընթացի ավարտից հետո նրանց շրջանում իրականացնել հարցում (նաև հեռախոսային)՝ ուղղված գործընթացի արդյունավետության, մասնակցայնության գնահատմանը:**

Որպես այլընտրանք, բնակիչներին տրվել է նաև ընդհանրական հարց, թե համաձայն նրանց քաղաքապետարանը որքանով է հաշվի առնում համայնքի բնակիչների կարծիքը քաղաքի կառավարմանը վերաբերող որոշումների կայացման գործընթացում: Կիրառվել է 1-ից 4 բալանոց սանդղակ, որտեղ 1-ը նշանակում է «բոլորովին հաշվի չի առնում», 2-ը՝

«հիմնականում հաշվի չի առնում», 3-ը՝ «հիմնականում հաշվի է առնում» և 4-ը «միշտ հաշվի է առնում»:

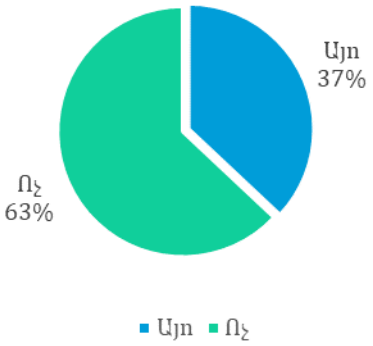
Մեր կողմից իրականացված հետազոտության արդյունքներով հարցվածների գերակշիռ մասը կարծում է, որ քաղաքապետարանը բոլորովին հաշվի չի առնում (35.8%) կամ հիմնականում հաշվի չի առնում (45.7%) բնակիչների կարծիքը քաղաքի կառավարման վերաբերյալ որոշումների կայացման գործընթացում: Որպես մշտադիտարկման ցուցանիշ կարող է ծառայել բնակչության մասնաբաժինը, որը նշել է «հիմնականում հաշվի է առնում» և «միշտ հաշվի է առնում» տարբերակները, որը տվյալ դեպքում կազմում է 17.8% (չներառելով «դժվարանում եմ պատասխանել» տարբերակը) (Գծապատկեր 12): Կարող է կիրառվել նաև սանդղակի միջին ցուցանիշը, որը տվյալ դեպքում կազմում է 1.84 (1-ից 4 բալանոց գնահատման սանդղակով) և առավել մոտ է «հիմնականում հաշվի չի առնում» տարբերակին:

Գծապատկեր 12. Որքանո՞վ է հաշվի առնվում համայնքի բնակիչների կարծիքը քաղաքի կառավարմանը վերաբերող որոշումների կայացման գործընթացում, n=400, (%)



Միևնույն ժամանակ անհրաժեշտ է արձանագրել, որ բնակչության որոշակի շերտեր հետաքրքրված են ներգրավելու ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի կազմման, իրականացման, մշտադիտարկման և գնահատման գործընթացներում: Մասնավորապես, ՀՀԶԾ մշակման գործընթացներով հետաքրքրվածության մակարդակի բացահայտման նպատակով հարցվողներին հարց է ուղղվել, թե արդյոք վերջիններս կցանկանային մասնակցել համայնքային զարգացման ծրագրերի մշակմանը: Այս դեպքում կիրառվել է «այո» և «ոչ» տարբերակները, սակայն կարող են կիրառվել նաև առավել զգայուն սանդղակներ, ինչպես օրինակ «միանշանակ այո», «ավելի շուտ այո», «ավելի շուտ ոչ» և «միանշանակ ոչ»: Համաձայն գնահատման արդյունքների՝ հարցվածների 63%-ը նշել է, որ չի ցանկանա, իսկ 37%՝ կցանկանա մասնակցել ՀԶԾ մշակմանը (Գծապատկեր 13):

Գծապատկեր 13.Կցանկանայի՞ք արդյոք այսուհետ մասնակցել համայնքային զարգացման ծրագրերի մշակմանը, N=400, (%)



Այս հարցի դեպքում էլ կարևոր է հասկանալ, թե որոնք են մասնակցել չցանկանալու պատճառները, քանի որ որպես հարցի պատասխան կարող են բացահայտվել այնպիսի խորքային հիմնախնդիրներ, ինչպիսիք են անվստահությունը գործընթացների նկատմամբ կամ անտարբերությունը: Հարցը տրվում է որպես բաց հարց և հարցազրուցավարները ընդունում են բոլոր հնարավոր տարբերակները: Մեր կողմից իրականացված հետազոտության արդյունքներով որպես առավել հաճախ նշված պատճառ եղել է զբաղվածությունը, որին հետևել է հետաքրքրվածության բացահայտությունը, հարցվողների ընկալմամբ տարիքային անհամապատասխանությունը և ցանկության բացակայությունը: Որպես գործընթացի նկատմամբ անվստահության ցուցիչ նշվել է «անօգուտ է» տարբերակը հարցվողների շուրջ 10 տոկոսի կողմից (Աղյուսակ 7):

Աղյուսակ 7. Ինչու՞ չէիք մասնակցել համայնքային զարգացման ծրագրերի մշակմանը, N=231, (%)

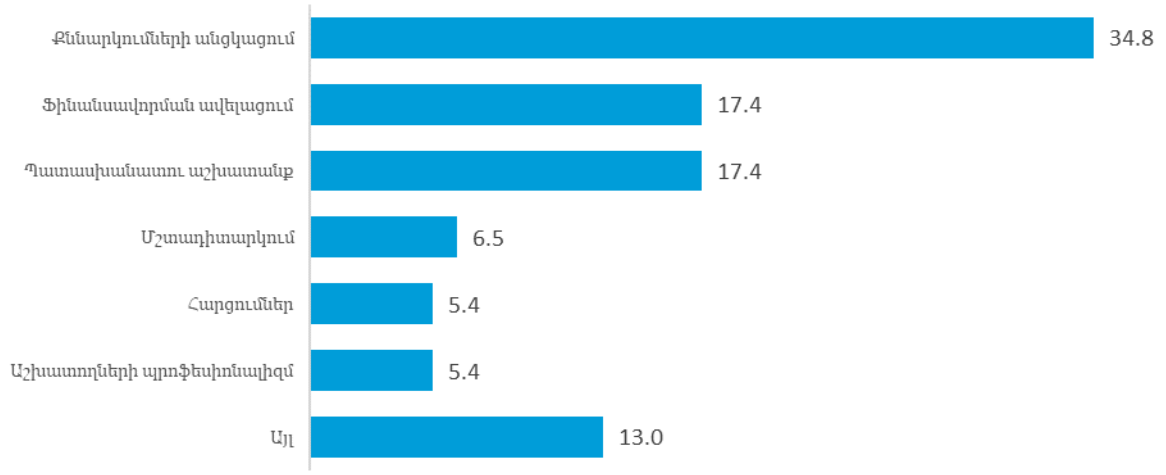
Պատճառներ	N	% պատասխաններից	% դեպքերից
Զբաղված եմ	70	11.2	30.3
Չի հետաքրքրում	45	7.2	19.5
Տարիքս մեծ է	28	4.5	12.1
Ցանկություն չունեմ	23	3.7	10.0
Անօգուտ է	21	3.4	9.1
Դա իմ գործը չէ	11	1.8	4.8
Առողջական խնդիրների պատճառով	11	1.8	4.8
Երեխաներին եմ խնամում	10	1.6	4.3
Տարիքս փոքր է/դեռ սովորում եմ	8	1.3	3.5
Տեղյակ չեմ ոլորտից	2	.3	.9
Չեմ վստահում	2	.3	.9
Ընդամենը	231	37	100

Այն դեպքում, երբ մասնակցել չցանկացողների համար կարևոր է հասկանալ պատճառները, մասնակցել ցանկացողների դեպքում կարևոր է հասկանալ, թե որ ոլորտներով են նրանք առավել հետաքրքրված: Այս հարցը նույնպես տրվել է որպես բազմակի պատասխան ենթադրող հարց: Համաձայն արդյունքների՝ բնակիչներն առավել հետաքրքրված են կրթության, զբաղվածության, քաղաքաշինության/ճարտարապետության և տրանսպորտի ոլորտներով (Գծապատկեր 14):

Գծապատկեր 14. Համայնքի զարգացման ծրագրի ո՞ր ոլորտների մշակման աշխատանքներում կցանկանայիք առավել շատ ներգրավված լինել , N=517, (%)

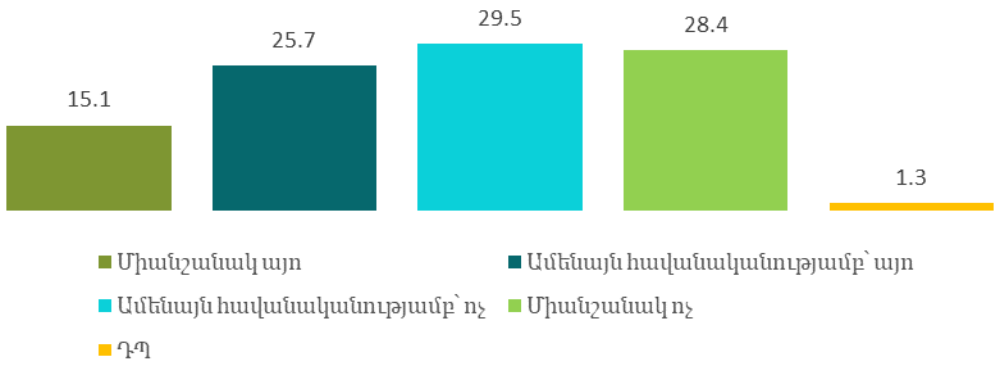
Կարևոր է նաև հասկանալ, թե բնակիչները ՀԶԾ-ներից և ՏԱՊ-երից բացի այլ ինչ մեթոդներ, միջոցառումներ և գործիքակազմ են պատկերացնում ուղղված համայնքային խնդիրների լուծմանը: Հարցը տրվել է որպես բաց հարց և հարցազրուցավարները հավաքագրել են հարցվողների կողմից ներկայացված բոլոր տարբերակները: Ամենատարածված պատասխանն է քննարկումների անցկացումը (34.8%), որին հետևում է ֆինանսավորման ավելացումը և պատասխանատու աշխատանքը համայնքապետարանի կողմից (17.4%): Կարևոր է արձանագրել, որ քաղաքացիների կողմից նույնպես նշվել է հարցումների և մշտադիտարկումների գործիքակազմը որպես համայնքային խնդիրների լուծմանն ուղղված մեխանիզմներ (Գծապատկեր 15):

Գծապատկեր 15. Հնգամյա զարգացման պլանից և Տարեկան աշխատանքային պլաններից զատ ի՞նչ այլ գործիք կամ միջոցառում եք պատկերացնում համայնքի խնդիրների լուծման համար, N=184, (%)



Հարցվածները նաև նշել են, թե արդյոք կցանկանան միանալ մոնիթորինգային խմբին: Այս հարցում ևս կարծիքները գրեթե հավասար բաշխվել են մի քանի տարբերակների միջև (Գծապատկեր 16):

Գծապատկեր 16. Կցանկանայի՞ք միանալ մոնիթորինգային խմբին, n=400, (%)



Եզրակացություններ և առաջարկություններ

ՀՀԶԾ-երի և ՏԱՊ-երի գնահատման վերաբերյալ բնակչության կարծիքը հավաքագրելու տեսանկյունից անհրաժեշտ է արձանագրել, որ իրազեկված բնակչության թիվն այս առումով չափազանց փոքր է և հնարավոր չէ ստանալ վիճակագրորեն նշանակալի տվյալներ ՀՀԶԾ գնահատման գործընթացի մասին բնակչության կարծիքի վերաբերյալ ամբողջական տեղեկատվություն ստանալու համար: Կարող ենք եզրակացնել, որ այս հարցի կիրառումը հարցաթերթերում կարող է արդյունավետ չլինել: Ուստի ՀՀԶԾ-ների գնահատման համար անհրաժեշտ է կիրառել այլընտրանքային մոտեցումներ, որոնք առավելապես հիմնված կլինեն որակական մեթոդների և փորձագիտական գնահատումների վրա:

Հատկապես ՀՀԶԾ-ի մասով, որն իր մեջ ներառում է երկարաժամկետ գործողությունների պլան և արտացոլում է համայնքի տեսլականը, առաջարկվում է որոշակի ժամանակահատվածը մեկ՝ թեկուզ եռամյակը մեկ կատարվի ծրագրում ընդգրկված գործողությունների և ցուցանիշների մոնիթորինգ և գնահատում: Սա ավելի արդյունավետ կլինի և ի ցույց կդնի մինչ այդ իրականացրած քայլերի արդյունավետությունը կամ հակառակը:

Գյումրի համայնքի առաջնային խնդիրներից է բնակարանաշինությունը, և տնակային պայմաններում բնակվող ընտանիքներին բնակարաններով ապահովվելը, հետևաբար խիստ անհրաժեշտ է 2022-2026թթ համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագրում մեծ կարևորության արժանացնել Գյումրի համայնքի բնակարանաշինությունը, քանզի 1988թ երկրաշարժից անցել է մոտ 34 տարի, սակայն քաղաքում դեռևս շարունակում եմ հարյուրավոր ընտանիքներ բնակվել տնակներում՝ առանց կոմունալ բոլոր հարմարությունների: Բնակարանաշինությունը նաև մեծապես կխթանի բնակչության սոցիալ-տնտեսական զարգացման մակարդակի բարձրացմանը:

ՀՀԶԾ-ում կան մի շարք միջոցառումներ ուղղված հենց Գյումրի համայնքի սոցիալական ոլորտին, հետևաբար ցանկալի և արդյունավետ կլինի այդ ուղղությամբ ներգրավելու համայնքի սոցիալական խնդիրներ ունեցող անձանց, ընտանիքի անդամներին: Նրանց կարծիքը, արտահայտած առաջարկությունները չափազանց կարևոր են և պետք է դիտարկվեն ՏԻՄ անդամների կողմից՝ առանց բացառության: Թերևս, հստակ է, որ սոցիալական ոլորտը բավականին ծանր վիճակում է մեր մարզում՝ Գյումրի համայնքում, վերոնշյալ բաժիններում արդեն իսկ անդրադարձել ենք ոլորտին վերաբերող մի քանի ցուցանիշների, որոնք ունեցել են ժամանակի ընթացքում բացասական շեղումներ, ու դրանք շտկելու համար, Գյումրի համայնքի ՏԱՊ-ի և ՀՀԶԾ-ի կատարողականի վերլուծության, և հետագայում արդյունավետ քայլերի ձեռնարկման համար կարևոր նախապայման է համարվում ֆոկուս խմբային քննարկումների իրականացումը խոցելի անձանց հետ, որն էլ զուգահեռ կխթանի հանրության մասնակցությունը համայնքային խնդիրների լուծման գործում:

Համայնքային զարգացման պլանների կատարման մասնակցային մշտադիտարկման ու գնահատման համակարգի բարելավման ուղղություններ/քայլեր

- Մշտադիտարկման ու գնահատման արդյունքները ներկայացնելիս քանակական ցուցանիշների համար անհրաժեշտ է ներկայացնել փաստաթղթային հիմնավորում:
- Ցուցանիշների սահմանման, մշտադիտարկման և գնահատման գործընթացում ներգրավված մասնագետների վերապատրաստումներ և կարողությունների զարգացում, այդ թվում վերապատրաստման դասընթացների արդյունավետության բարձրացում և վերապատրաստման ընթացքում ստացված գիտելիքների կիրառականության ապահովում:
- Արտապատվիրում - մշտադիտարկում իրականացնող անկախ կազմակերպության ներգրավում գործընթացում:
- ՀԶԾ-ի և ՏԱՊ-երի մշտադիտարկման գործընթացում շահագրգիռ կողմերի, ՔՀԿ-ների, հանրային ակտիվ խմբերի ներգրավում
- ՔՀԿ-ների, ՁԼՄ-ների, բնակչության տարբեր ակտիվ խմբերի կարողությունների զարգացում՝ վերահսկողության գործիքակազմի ոլորտում, այս խմբերի համար մշտադիտարկումների իրականացման գործիքակազմի մշակում

- Այլընտրանքային մասնակցային գնահատում քաղաքացիական հասարակության կողմից՝ պարբերական և ոչ միայն ծրագրի ավարտից հետո
- Մշակման գործընթացում ներգրավել բնակիչներին, իրականացնել քանակական ներկայացուցչական հարցումներ և քննարկումներ համայնքում, ՀԶԾ-ները մշակել հաշվի առնելով բնակիչների կողմից ներկայացված առաջնահերթությունները
- ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի կազմման, մշտադիտարկման և գնահատման գործընթացում ներգրավել արտաքին խորհրդատվական կազմակերպություններ: Այս նպատակով բյուջեում առանձնացնել համապատասխան հոդված
- ՀՀԶԾ և ՏԱՊ մշակման գործընթացում ներգրավել ոլորտային փորձագետներ
- Մշակել եռամյակային, կիսամյակային պլաններ, գնահատել դրանց կատարողականները եռամյակային և կիսամյակային հատվածում
- ՀԶՀԾ կատարողականի գնահատման գործում ներգրավված մասնագետների վերապատրաստումներ, ներառյալ ռազմավարական պլանավորման, կարիքի գնահատման, մոնիթորինգային ցուցանիշների սահմանման և գնահատման ոլորտներում դասընթացներ:
- Համայնքապետարանի աշխատակիցների մոտ զարգացնել ռազմավարական մտածողությունը:
- Համայնքի բնակիչների և համայնքապետարանի աշխատակիցների շրջանում անհրաժեշտ է ամրապնդել այն մտածողությունը, որ ՀՀԶԾ-ները մշակվում են «ներքևից վերև» տրամաբանությամբ, և առաջնահերթությունները հիմնվում են համայնքի բնակիչների կարիքների վրա:
- Առցանց և անցանց գնահատման գործիքների մշակում, որը թույլ կտա իրականացնել արագ գնահատումներ բնակիչների շրջանում
- ՀՀԶԾ-ների և ՏԱՊ-երի բովանդակության և մշտադիտարկման արդյունքների մատչելի ներկայացում հանրությանը ինֆոգրաֆիկաների և վիզուալիզացիաների միջոցով
- Գնահատում իրականացող անկախ մարմնի ներգրավում գործընթացում
- ՀՀԶԾ-ների կազմման, մոնիթորինգային ցուցանիշների սահմանման և մշտադիտարկման ժամանակ ուժեղացնել Համայնքների միության դերը
- Զարգացման ծրագրերի կազմում պետական տարբեր օղակների և համայնքային իշխանությունների համատեղ ջանքերով՝ մասնագիտական կազմակերպությունների ներգրավմամբ

Հավելված 1. Քանակական հարցման հարցաշար

Փողոց	1. Գլխավոր 2. Երկրորդական
Հարցազրուցավար	
Հարցազրույցի ամիս/ամսաթիվ	
Նշե՛ք կլաստերը	

Բարև Ձեզ, ես _____ ներկայացնում եմ «Կոմպասս» գիտահետազոտական, կրթական խորհրդատվական կենտրոնը: Ներկայումս Կենտրոնն իրականացնում է Գյումրի համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագրի և Տարեկան աշխատանքային պլանի կատարողականի վերլուծություն և մասնակցայնության գնահատում: Մենք ցանկանում ենք ձեր ընտանիքի

անդամին ուղղել մի շարք հարցեր այս թեմայի վերաբերյալ: Ձեր տնային տնտեսությունն ընտրվել է պատահականորեն քաղաքի այլ տնային տնտեսությունների հետ միասին, և արդյունքների հավաստիության համար շատ կարևոր է, որ համաձայնեք մասնակցել այս հետազոտությանը:
Հարցմանը մասնակցությունը կամավոր է և կլինի գաղտնի և ամբողջովին անանուն: Ձեր տան անդամի անունը չի կապվի այս հարցման վրա գրված պատասխանների հետ, և ոչ էլ հետազոտողները կկարողանան նույնականացնել ձեր ինքնությունը կամ հասցեն գրանցված պատասխանների հետ: Հարցումը կարող է տևել մինչև 15 րոպե:

Բաժին 1: Տեղեկացվածություն

Q1. Ընդհանուր առմամբ որքանո՞վ եք հետաքրքրված քաղաքապետարանի գործունեությամբ՝ Գյումրի քաղաքի կառավարման ոլորտում:
1. Ընդհանրապես հետաքրքրված չեմ
2. Ավելի շուտ հետաքրքրված չեմ
3. Ավելի շուտ հետաքրքրված եմ
4. Լիովին հետաքրքրված եմ 99. Դժվարանում եմ պատասխանել:

Q2. Տեղյակ եք արդյո՞ք Գյումրի համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագրի մասին (հարցազրուցավարին՝ կարդալ բոլոր տարբերակները, ընտրել մեկ տարբերակ:
1. Ընդհանրապես ծանոթ չեմ (□անցում հարց Q10)
2. Լսել եմ, սակայն մանրամասներին ծանոթ չեմ (□անցում հարց Q10)
3. Տեղյակ եմ որոշ չափով (շարունակել հաջորդ հարցը)
4. Լիովին տեղյակ եմ և ծանոթ եմ մանրամասներին (շարունակել հաջորդ հարցը)

Q3. Ինչի՞ն (ի՞նչ նպատակների) է ուղղված համայնքային զարգացման ծրագիրը:
(հարցազրուցավարին՝ նշել հարցվողի կողմից ներկայացված բոլոր տարբերակները)
_____
_____
_____99. Դժվարանում եմ պատասխանել(չկարդալ)

Q3.1 Ձեր կարծիքով, որքանո՞վ արդյունավետ է քաղաքապետարանը կատարում համայնքային զարգացման ծրագրով իր առջև դրված նպատակները:
1. Ընդհանրապես արդյունավետ չէ
2. Ավելի շուտ արդյունավետ չէ
3. Ավելի շուտ արդյունավետ
4. Լիովին արդյունավետ
99. Դժվարանում եմ պատասխանել

Q4. Տեղյա՞կ եք, թե ինչպես է գնահատվում համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագիրը:
1. Այո, լիովին
2. Մասամբ
3. Ոչ

Q5. Տեղյա՞կ եք, թե ինչպես կարող ենք առցանց (ինտերնետային կայքերի միջոցով) ծանոթանալ համայնքի զարգացման ծրագրին՝

1. Այո, տեղյակ եմ (նշեք կայքերի անվանումը) _____
2. Ոչ, տեղյակ չեմ

ԲԱԺԻՆ 2: ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ

Q6. Ասացեք խնդրեմ, դուք կամ Ձեր ընտանիքի անդամներից որևէ մեկը մասնակցել եք Գյումրի համայնքի համայնքային զարգացման ծրագրի մշակմանը և/կամ Տարեկան աշխատանքային պլանների մշակմանը և կատարողականի գնահատմանը:

1. Այո, մասնակցել եմ ես
2. Այո, մասնակցել է ընտանիքից որևէ մեկը
3. Ոչ

99. Դժվարանում եմ պատասխանել

Q6.1 Եթե այո, նշե՛ք, խնդրում եմ, թե ինչպես՝

_____

_____

_____99. Դժվարանում եմ պատասխանել (չկարդալ)

Q6.2 Եթե ոչ, նշե՛ք, խնդրում եմ, թե ինչու չեք մասնակցել՝

_____

_____

_____99. Դժվարանում եմ պատասխանել (չկարդալ)

Q7. Արդյո՞ք համայնքային զարգացման ծրագրի և ՏԱՊ կատարողականի գնահատման ընթացքում հաշվի է առնվել Ձեր կարծիքը:

1. Ոչ, հաշվի չի առնվել
2. Մասամբ հաշվի է առնվել
3. Լիովին հաշվի է առնվել 99. Դժվարանում եմ պատասխանել

Q8. (եթե մասնակցել են) Իսկ համայնքի մյուս բնակիչների կարծիքը հաշվի առնվե՞լ է:

1. Ոչ, հաշվի չի առնվել
2. Մասամբ է հաշվի առնվել
3. Այո, հաշվի է առնվել 99. Դժվարանում եմ պատասխանել

Q9. Ըստ Ձեզ՝ Գյումրիի քաղաքապետարանը որքանո՞վ է համայնքի բնակիչներին ներգրավում Համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագրի կազմման և մշտադիտարկման գործընթացում:

1. Լիովին և պատշաճ ներգրավում է
2. Մասամբ է ներգրավում
3. Ընդհանրապես չի ներգրավում 99. Դժվարանում եմ պատասխանել

Q10. Որքանո՞վ է կարևոր ապահովել հանրության մասնակցությունը համայնքային խնդիրների որոշման և դրանց լուծմանն ուղղված ծրագրերի կազմման և հետագայում վերջինիս մշտադիտարկման և գնահատման գործընթացում:

1. Խիստ կարևոր է
2. Ավելի շուտ կարևոր է
3. Ավելի շուտ կարևոր չէ
4. Ընդհանրապես կարևոր չէ 99. Դժվարանում եմ պատասխանել

Հարցազրուցավարին: Ոչ իրազեկ հարցվողներին ներկայացնել, թե ինչ է Համայնքային զարգացման ծրագիրը:

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 հնգամյա զարգացման ծրագրում ներառվում են համայնքի հնարավորությունների շրջանակում իրագործելի պարտադիր խնդիրները և դրանց լուծման նպատակով նախատեսվող ծրագրերը:

Q11. Կցանկանայի՞ք արդյոք այսուհետ մասնակցել համայնքային զարգացման ծրագրերի(ՀՀԶԾ, ՏԱՊ) մշտադիտարկման աշխատանքներին :

1. Այո
2. Ոչ

ինչո՞ւ չեք ցանկանա մասնակցել _____

_____

_____

_____

Q11.1 Եթե այո, ապա Համայնքի զարգացման ծրագրի ո՞ր ոլորտների մշտադիտարկման և կատարած աշխատանքների գնահատման աշխատանքներում կցանկանայիք առավել շատ ներգրավված լինել

(հարցազրուցավարին՝ նշել հարցվողի կողմից ներկայացված բոլոր տարբերակները)

1. Քաղաքաշինություն և ճարտարապետություն,
2. Բնակկոմունալ և Շրջակա միջավայրի պահպանություն,
3. Տրանսպորտ,
4. Կրթություն,
5. Մշակույթի և երիտասարդության հետ տարվող աշխատանքներ,
6. Սպորտ,
7. Գովազդ, առևտուր և սպասարկում,
8. Բնակտնտեսություն և համատիրություններ,
9. Աղբահանություն,
10. Միգրացիա/արտագաղթ

11. Գործազրկություն
12. Ներհամայնքային տրանսպորտ
13. Կանաչապատ տարածքների կառավարում
14. Տնակային պայմաններում ապրող ընտանիքների քանակ
15. Զբոսաշրջության զարգացում
16. Այլ (խնդրում ենք մասնավորեցնել) _____

99. Դժվարանում եմ պատասխանել

Q12. Ձեր կարծիքով՝ բացի համայնքի բնակիչներից ո՞ր մարմինները պետք է ներգրավվեն Համայնքի զարգացման պլանի մշտադիտարկման և գնահատման գործընթացում:

(հարցազրուցավարին՝ նշել մինչև 3 տարբերակ)

1	
2	
3	

99. Դժվարանում եմ պատասխանել

ԲԱԺԻՆ 3. ՀԱՄԱՅՆՔԱՅԻՆ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐ ԵՎ ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՀՆԳԱՄՅԱ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳԻՐ

Q13. Որո՞նք են Գյումրի համայնքի առջև ծառացած հիմնական և ամենակարևոր հիմնախնդիրները (նշեք առավելագույնը 3 հիմնախնդիր):

_____

_____

Q14. Ըստ Ձեզ Գյումրու քաղաքապետարանի կողմից կազմվող Համայնքի զարգացման հնգամյա ծրագրում ո՞ր ոլորտները պետք է առաջնահերթ ուշադրության անդրադառնան:

(հարցազրուցավարին՝ նշել հարցվողի կողմից ներկայացված երեք տարբերակները)

1. Քաղաքաշինություն և ճարտարապետություն,
2. Բնակկոմունալ և Շրջակա միջավայրի պահպանություն,
3. Տրանսպորտ,
4. Կրթություն,
5. Մշակույթի և երիտասարդության հետ տարվող աշխատանքներ,
6. Սպորտ,
7. Գովազդ, առևտուր և սպասարկում,
8. Բնակտնտեսություն և համատիրություններ,
9. Աղբահանություն,
10. Միգրացիա/արտագաղթ
11. Գործազրկություն
12. Ներհամայնքային տրանսպորտ

13. Կանաչապատ տարածքների կառավարում
14. Տնակային պայմաններում ապրող ընտանիքների քանակ
15. Զբոսաշրջության զարգացում
16. Այլ (խնդրում ենք մասնավորեցնել)_____

99. Դժվարանում եմ պատասխանել

Q15. Ո՞ր ոլորտում եք ավելի շատ բացեր և խնդիրներ նկատում, որոնք քաղաքապետարանի կողմից մնում են անլուծելի:

(հարցազրուցավարին՝ նշել առավելագույնը տարբերակ)

_____

_____

_____

Q16. Ընդհանուր առմամբ որքանո՞վ եք բավարարված քաղաքապետարանի կողմից իրականացվող աշխատանքներից:

1. Ընդհանրապես բավարարված չեմ
2. Ավելի շուտ բավարարված չեմ
3. Ավելի շուտ բավարարված եմ
4. Լիովին բավարարված եմ

99. Դժվարանում եմ պատասխանել

Q17. Երբևէ քաղաքապետարանի հրավերով մասնակցել եք որևէ միջոցառման ուղղված համայնքային խնդիրների լուծմանը

1. Այո, բազմիցս
2. Այո, մեկ կամ երկու անգամ
3. Ոչ (Անցում Q19)

99. Դժվարանում եմ պատասխանել

Q18. (Եթե Q17-ում նշվել է «այո») Կարող եք նշել ոլորտը և ինչ դեր եք կատարել տվյալ խնդրի լուծման գործում:

1	
2	
3	

Q19. Տեղյա՞կ եք, թե ինչ է իրենից ներկայացնում Գյումրի քաղաքի Տարեկան աշխատանքային պլանը (ՏԱՊ):

1.Այո, ամբողջությամբ (շարունակել հաջորդ հարցը)
2. Այո, մասամբ (շարունակել հաջորդ հարցը)
3. Ոչ (անցնում հարց Q20)
99.Դժվարանում եմ պատասխանել

Q19.1. Ձեր կարծիքով, որքանո՞վ արդյունավետ է քաղաքապետարանը կատարում տարեկան աշխատանքային պլանները

1. Ընդհանրապես արդյունավետ չէ
2. Ավելի շուտ արդյունավետ չէ
3. Ավելի շուտ արդյունավետ
4. Լիովին արդյունավետ
99. Դժվարանում եմ պատասխանել

Հարցազրուցավարին: Ոչ իրազեկ հարցվողներին ներկայացնել, թե ինչ է Տարեկան աշխատանքային պլանը:

Տարեկան աշխատանքային պլանում ներկայացվում են տարեկան կտրվածքով ՏԻՄ-երի անելիքները, ծրագրերը և միջոցառումները, որոնք բխում են երկարաժամկետ և միջնաժամկետ ռազմավարական նպատակներից, և դրանց իրականացմամբ՝ ճշգրտումներ ու հստակություն են մտցնում վերջիններում:

Q20. Համայնքի հնգամյա կարգացման ծրագրից և Տարեկան աշխատանքային պլաններից կատ ի՞նչ այլ գործիք կամ միջոցառում եք պատկերացնում համայնքի խնդիրների լուծման համար:

(հարցազրուցավարին՝ նշել հարցվողի կողմից ներկայացված բոլոր տարբերակները)

_____

_____

_____

99.Դժվարանում եմ պատասխանել

Q21.1 Այժմ ես կկարդամ մի շարք ոլորտներ, իսկ Դուք գնահատեք այդ ոլորտներում քաղաքապետարանի գործունեության արդյունավետությունը 1-ից 4 բալանոց սանդղակով, որտեղ 1-ը նշանակում է ընդհանրապես արդյունավետ չի, 4-ը՝ լիովին արդյունավետ է:

	Գնահատական				**Դ.Պ.**
	1	**2**	**3**	**4**	**99**
1. Անապահով ընտանիքներին սոց. աջակցության իրականացում	**1**	**2**	**3**	**4**	**99**
2. Սոցիալապես անապահով ընտանիքների	**1**	**2**	**3**	**4**	**99**

համար բնակարանների շինարարություն					
3. Օժանդակություն համայնքում ձեռնարկատիրական գործունեությամբ զբաղվողներին	**1**	**2**	**3**	**4**	**99**
4. Համայնքային բյուջեի և եկամուտների տարեկան աճ	**1**	**2**	**3**	**4**	**99**
5. Համայնքի մշակութային կյանքի կազմակերպում	**1**	**2**	**3**	**4**	**99**

Q21.2 Ինչպես կգնահատեք Ձեր բավարարվածությունը համայնքային հետևյալ ծառայություններից, որտեղ 1-ը նշանականում է ընդհանրապես բավարարված չէ, 4-ը՝ լիովին բավարարված եք:

	Գնահատական				**Դ.Պ.**
	1	**2**	**3**	**4**	**99**
1. Նախադպրոցական կրթություն	**1**	**2**	**3**	**4**	**99**
2. Մշակութային խմբակների գործունեություն	**1**	**2**	**3**	**4**	**99**
3. Մարզական խմբակների գործունեություն	**1**	**2**	**3**	**4**	**99**
4. Աղբահանություն և սանիտարական մաքրման աշխատանքներ	**1**	**2**	**3**	**4**	**99**
5. Համայնքը սպասարկող հասարակական տրանսպորտի աշխատանք	**1**	**2**	**3**	**4**	**99**
6.Համայնքի բարեկարգում և կանաչապատում	**1**	**2**	**3**	**4**	**99**
7. Պատմամշակութային հուշարձանների պահպանություն և վերականգնում	**1**	**2**	**3**	**4**	**99**

Բաժին 5: Համայնքի բնակչության մասնակցությունը

Q22. Եթե համայնքում կազմվի խումբը, որը կիրականացնի համայնքի զարգացման ծրագրի և տարեկան աշխատանքային պլանների իրականացման ընթացքի վերաբերյալ մոնիթորինգ, կցանկանայիք միանալ այդ խմբին

1. Միանշանակ այո
2. Ամենայն հավանականությամբ՝ այո
3. Ամենայն հավանականությամբ՝ ոչ
4. Միանշանակ ոչ
5. Ես արդեն իսկ նման խմբի անդամ եմ

99.Դժվարանում եմ պատասխանել

Q22.1 Ինչո՞ւ չեք ցանկանա մասնակցել՝

_____

_____

_____*99. Դժվարանում եմ պատասխանել*

(չկարդալ)

Q22.2 Եթե այո, նշե՛ք, խնդրում եմ, թե ինչպես՝

{Հուշում հարցազրուցավարին}(քանակական հարցումների, որակական հարցումների, ֆոկուս խմբային քննարկումների մասնակցություն)

_____

_____

_____99. Դժվարանում եմ պատասխանել (չկարդալ)

Q22.3 Կա այլ գործիքակակմ , որ ձեր կարծիքով առավել դյուրին կդարձնի ՀՀՀԾ և ՏԱՊ կատարողականի մշտադիտարկման և գնահատման պրոցեսը

_____

_____

_____99. Դժվարանում եմ պատասխանել (չկարդալ)

Q23. Ընդհանուր առմամբ, Ձեր կարծիքով, որքանո՞վ է հաշվի առնվում համայնքի բնակիչների կարծիքը քաղաքի կառավարմանը վերաբերող որոշումների կայացման գործընթացում:

1. Բոլորովին հաշվի չի առնվում
2. Հիմնականում հաշվի չի առնվում
3. Հիմնականում հաշվի է առնվում
4. Միշտ հաշվի է առնվում
99. Դժվարանում եմ պատասխանել

Q24. Ի՞նչ կառաջարկեք որոշումների կայացման ընթացքում քաղաքի բնակիչների կարծիքն ավելի լսելի դարձնելու համար

_____

_____

_____

_____

Բաժին D. Հարցվողի մասին ժողովրդագրական տվյալներ

D1. Հարցմանը մասնակցողի սեռը:
1. Արական
2. Իգական
D2. Հարցվողի տարիքը
D3. Հարցվողի կրթական մակարդակը
1. Թերի միջնակարգ
2. Միջնակարգ
3. Քոլեջ/ միջին մասնագիտական
4. Բարձրագույն
5. Հետբուհական

99. Հրաժարվում եմ պատասխանել

D4. Հարցվողի հիմնական զբաղվածությունը
1. Վարձատրվող աշխատանք որևէ ոլորտում
2. Ձեռներեց /ունի վարձու աշխատողներ/
3. Ինքնազբաղված / օր՝ սեփական գյուղատնտեսության մեջ, ծառայությունների մատուցում/
4. Չվարձատրվող աշխատանք /օր՝ կամավոր, աջակցություն ընտանեկան բիզնեսին/
5. Տնային տնտեսուհի
6. Թոշակառու
7. Ուսանող
8. Գործազուրկ (չաշխատող, բայց աշխատանք փնտրող)
9. Չաշխատող (և աշխատանք չփնտրող)
10. Այլ (նշել) _____

D5. Երբ մտածում եք Ձեր տնային տնտեսության եկամտի մասին, դուք կարծում եք, որ Ձեր տնային տնտեսության համար...
1. Եկամուտը բավարար չէ սնունդ գնելու համար
2. Եկամուտը հազիվ է բավարարում սնունդ գնելու համար
3. Եկամուտը բավարար է սնունդ գնելու համար, բայց բավարար չէ հագուստ գնելու համար
4. Եկամուտը բավարար է սնունդ և հագուստ գնելու համար, բայց բավարար չէ կենցաղային տեխնիկա գնելու համար
5. Եկամուտը բավարար է կենցաղային տեխնիկա գնելու համար, բայց բավարար չէ մեքենա գնելու համար
6. Եկամուտը բավարար է ցանկացած բանի համար, բացի բնակարանից
7. Չունեմ ֆինանսական դժվարություններ, կարող եմ անհրաժեշտության դեպքում գնել բնակարան
Հարցվողի հեռախոսահամարը՝

(Խնդրում եմ նշել, որ հեռախոսահամարը անհրաժեշտ է միայն Ձեր աշխատանքի որակը ստուգելու համար):
Շնորհակալություն հարցմանը մասնակցելու համար

Գրականության ցանկ

1. «Տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենք, https://www.arlis.am/documentview.aspx?docID=73271
2. «Համայնքի տարեկան աշխատանքային պլանի (ՏԱՊ-ի) մշակման մեթոդական ուղեցույց», 2017թ., www.mtad.am
3. «Համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագրի մշակման և կառավարման մեթոդական ցուցումներ», ՀՀ ՏԿԶՆ, 2017թ., www.mtad.am
4. Հանրային մասնակցություն տեղական ինքնակառավարմանը, https://shorturl.at/qrF15
5. «Համայնքի զարգացման ծրագրեր» Տեղական ժողովրդավարության դպրոց, shorturl.at/jzAGO