



ՀՀ տարածքային  
կառավարման և  
ենթակառուցվածքների  
նախարարություն



Գերմանական  
համագործակցություն  
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implemented by  
**giz**

Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development  
and Cooperation SDC



Eastern Partnership  
Regional Fund  
for Public  
Administration  
Reform

# ՄԱՍՆԱԿՑԱՅԻՆ ԲՅՈՒՋԵՏԱՎԱՐՈՒՄ ՁԵՌՆԱՐԿ



ԲՆԱԿԻՉՆԵՐԻ ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ՏԵՂԱԿԱՆ  
ԲՅՈՒՋԵՏԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾՆԹԱՑՈՒՄ

2020

## Նախարան

«Հ տարածքային կառավարման և ենթակառուցվածքների նախարարության անունից ողջունում եմ Գերմանիայի միջազգային համագործակցության ընկերության հերթական նախաձեռնությունը, որով «Քաղաքացիների մասնակցությունը տեղական բյուջետավարման գործընթացում» ծրագրի շրջանակներում հերթական աջակցությունն ու մասնագիտական օգնությունն է առաջարկվում մեր երկրի ժողովրդավարական արժեքների ամրապնդման և Եվրոպական խարտիայով ամրագրված մասնակցային գործընթացների առարկայական ներդրման համար:

«Մասնակցային բյուջետավարման» ձեռնարկում համակողմանի ներկայացվում են մեր երկրի բյուջետային համակարգի տարբեր մակարդակներում, ինչպես նաև գործընթացի տարբեր փուլերում՝ բնակչության ներգրավման, համագործակցության և նրանց կողմից առաջ քաշվող խնդիրների, ծրագրերի և առաջարկությունների իրականացման հնարավոր ուղիները, ընթացակարգերը, ինչպես նաև անհրաժեշտ փաստաթղթերի ձևանմուշները:

Ուրախ եմ, որ ևս մեկ քայլ ենք կատարում լսելի դարձնելու բնակչության կարծիքը որոշումների կայացման գործընթացում և սույն ձեռնարկի շնորհիվ այն դարձնում առարկայական:

Համոզված եմ, որ այս ձեռնարկը կդառնա շատ կարևոր գործիք մասնակցային գործընթացի փորձագետների, համայնքներում բյուջետային գործընթացներով զբաղվող մասնագետների, քաղաքացիական հասարակության ներկայացուցիչների և նախաձեռնող խմբերի շրջանակում:

Կառուցողական հաջորդ քայլի սպասումով՝

### **Վաչե Տերտերյան**

Նախարարի տեղակալ

«Հ տարածքային կառավարման և ենթակառուցվածքների նախարարություն»

Ժողովրդավարական զարգացման հիմքում ընկած է քաղաքացիների՝ իրենց ընտրած ներկայացուցիչների հանդեպ վստահությունը առ այն, որ վերջինները կանդիդատան համայնքային կյանքի բարելավմանն ուղղված իրենց մտահոգություններին: Սա հատկապես կարևոր է համայնքային կառավարման մակարդակում, որտեղ ծառայությունների մատուցման արդյունավետությունն ու որակը զգացվում են ուղղակիորեն, իսկ թափանցիկ և հաշվետու որոշումների կայացումը մեծացնում է սոցիալական և տնտեսական զարգացման հավանականությունը: Ավելի արդյունավետ և որակյալ ծառայությունների մատուցելու նպատակով տեղական իշխանությունները ցուցաբերում են ակտիվ մոտեցումներ քաղաքացիների մասնակցության մեխանիզմների ներդրման միջոցով: Քանի որ մասնակցային կառավարումն էլ ավելի է զարգանում, ավելանում են նաև մասնակցության արդյունքում ստացված օգուտների վերաբերյալ ապացույցները:

Քանի որ համայնքային բյուջեն վերաբերում է համայնքի ցանկացած բնակչի, բյուջեին առնչվող որոշումները մեծ հնարավորություն են տալիս բնակիչներին ներգրավվելու մասնակցային ժողովրդավարությանը: Տեղական բյուջետավարման գործընթացում քաղաքացիների մասնակցությունը օգնում է համայնքային իշխանություններին լինել էլ ավելի տեղեկացված և կայացնել ավելի լավ որոշումներ, ինչպես նաև ստիպում է բնակիչներին գիտակցել, որ իրենց ծայնն ու տեսակետները կարևորվում են:

Այս ուղեցույցը հիմնականում նախատեսված է Հայաստանի Հանրապետության տեղական ինքնակառավարման մարմինների ֆինանսական մասնագետների համար, որոնք, աշխատանքային մակարդակով պատասխանատու են համայնքային բյուջեների կառավարման և մասնակցային բյուջետավարման գործընթացների իրականացման համար: Այն կարող է լինել արժեքավոր գործիք նաև տեղական որոշումներ կայացողների համար, ովքեր կցանկանան ավելին իմանալ բյուջետային գործընթացներին մասնակցության հնարավորությունների և մարտահրավերների մասին: Չնայած սույն ձեռնարկի հիմքում քաղաքացիներն են և նրանց մասնակցությունը բյուջետային գործընթացներին, քննարկվող գործընթացներն ու գործիքները հիմնականում կիրառելի են նաև Հայաստանի օրենսդրությամբ նախատեսված խորհրդատվական ընթացակարգերի համար:

Ձեռնարկն ամփոփում է Հայաստանի Հանրապետությունում մասնակցային բյուջետավարմանը վերաբերող կարևոր փորձառությունները և մտադրվում է ուղեցույց լինել հետագա գործողությունների համար՝ տալով որոշակի տեղեկատվություն և գործնական խորհուրդներ: Տրամադրելով անհրաժեշտ տեղեկություններ լավ գործելակերպի, փորձի և մեթոդների, ինչպես նաև դրանք կիրառելու վերաբերյալ՝ հուսով ենք, որ սույն Ձեռնարկը կառաջարկի նաև գաղափարներ և նյութեր զանազան նախաձեռնություններ իրականացնելու համար՝ խրախուսելով շահագրգիռ կողմերի մասնակցությունը բյուջետավարման գործընթացներին:

**Քաթրին Շեֆերը**

«Լավ կառավարում հանուն տեղական զարգացման Հարավային Կովկասում» ծրագրի հայաստանյան թիմի ղեկավար  
Գերմանիայի միջազգային համագործակցության ընկերություն (GIZ)

**Բովանդակություն**

1 Ձեռնարկը ՊԱՏՐԱՍԿԵԼ Է ԳՄՀԸ ԿՈՂՄԻՑ ԻՐԱԿԱՆԱՑՎՈՂ «ՔԱՂԱՔԱՑԻՆԵՐԻ ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ՏԵՂԱԿԱՆ ԲՅՈՒՋԵՏԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ» ԾՐԱԳՐԻ ՇՐՋԱՆԱԿՈՒՄ 6

2 ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԾԱՆՈԹՈՒԹՅՈՒՆ ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅԱՆԸ ..... 9

2.1 ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ՝ ՈՐՊԵՍ ԺՈՂՈՎՐԴԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՏԱՐՐ ..... 10

2.2 ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ՄԱԿԱՐԴԱԿՆԵՐԸ ..... 17

2.3 ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ԹԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ԵՎ ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ..... 19

2.4 ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ԳԵՐՄԱՆԱԿԱՆ ՓՈՐՁԸ ..... 23

3 ՄԱՍՆԱԿՑԱՅԻՆ ԲՅՈՒՋԵՏԱՎԱՐՄԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՆԿԱՐԱԳԻՐ ..... 30

3.1 ՍԱՀՄԱՆՈՒՄՆԵՐ ..... 31

3.2 ՀՆԱՐԱՎՈՐ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐ ..... 32

3.3 ՄԱՍՆԱԿՑԱՅԻՆ ԲՅՈՒՋԵՏԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ՀԱՄԱՐ ԱՆՀՐԱԺԵՇՏ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ ..... 32

3.4 ՄԱՍՆԱԿՑԱՅԻՆ ԲՅՈՒՋԵՏԱՎԱՐՈՒՄՆ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ ..... 33

3.5 ՆԱԽԱԳԾԱՅԻՆ ՄԱՍՆԱԿՑԱՅԻՆ ԲՅՈՒՋԵՏԱՎԱՐՄԱՆ ԿԵՐԱԲԵՐՅԱԼ ՀԱՃԱԽ ՀԱՆԴԻՊՈՂ ՀԱՐՑԵՐ ..... 36

4 ՄԱՍՆԱԿՑԱՅԻՆ ԲՅՈՒՋԵՏԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԵԼՈՒ ՀԱՄԱՐ ԱՆՀՐԱԺԵՇՏ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐ ԵՎ ԳՈՐԾԻ ՔԱՎԱԶՄ ..... 37

4.1 ՄԱՍՆԱԿՑԱՅԻՆ ԲՅՈՒՋԵՏԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐ ԵՎ ԳՈՐԾԻ ՔՆԵՐ ..... 38

4.2 ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ԽՄԲԻ ՍՏԵՂԾՈՒՄ ..... 38

4.3 ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԻՐԱԶԵԿՈՒՄ ..... 42

4.4 ԱԶԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ ԱՌԱՋԱՐԿՆԵՐԻ ՄՇԱԿՄԱՆԸ ..... 49

4.5 ԱՌԱՋԱՐԿՆԵՐԻ ՀԱՎԱՔԱԳՐՈՒՄ ԵՎ ՔՎԵԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆ ..... 50

4.6 ԱՌԱՋԱՐԿՆԵՐԻ ՌԵՍՈՒՐՍԱՍԻՐՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԸՆՏՐՈՒԹՅՈՒՆ ..... 53

4.7 ՆԱԽԱԳԾԵՐԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՈՒՄ ..... 54

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1 ..... 56

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2 ..... 58

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 3 ..... 59

**«ՔԱՂԱՔԱՑԻՆԵՐԻ ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ  
ՏԵՂԱԿԱՆ ԲՅՈՒՋԵՏԱՎԱՐՄԱՆ  
ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ» ԾՐԱԳԻՐ**

**1**

**1  
ՁԵՌՆԱՐԿԸ ՊԱՏՐԱՍՏՎԵԼ Է ԳՄՀԸ ԿՈՂՄԻՑ  
ԻՐԱԿԱՆԱՑՎՈՂ «ՔԱՂԱՔԱՑԻՆԵՐԻ ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ  
ՏԵՂԱԿԱՆ ԲՅՈՒՋԵՏԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ»  
ԾՐԱԳՐԻ ՇՐՋԱՆԱԿՈՒՄ**

**ԳՄՀԸ կողմից իրականացվող  
«Քաղաքացիների  
մասնակցությունը տեղական  
բյուջետավարման գործընթացում»  
ծրագիր**

ԳՄՀԸ՝ «Քաղաքացիների մասնակցությունը տեղական բյուջետավարման գործընթացում» ծրագիրն Արևելյան գործընկերության ներքո իրականացվող պետական կառավարման մարմինների բարեփոխման ծրագրի մասն է կազմում: Դրա շրջանակում Ուկրաինայի, Հայաստանի և Վրաստանի ընտրված համայնքապետարաններին աջակցություն է տրամադրվում մասնակցային բյուջետավարման գործընթացը բարելավելու նպատակով: Ծրագրի տևողությունը 24 ամիս է (2018 թ. հունիսից 2020 թ. մայիս) և ֆինանսավորվում է Գերմանիայի տնտեսական համագործակցության և զարգացման դաշնային նախարարության (BMZ) կողմից:

Քաղաքացիների մասնակցությունը տեղական բյուջեների կառավարմանը խարսխված է երեք երկրների օրենսդրության վրա: «Տեղական ինքնակառավարման մասին» Վրաստանի օրենքը քաղաքացիների համայնքային մասնակցության երաշխիքներ և ձևեր է սահմանում, ինչպես նաև քաղաքացիների հետ բյուջեի թեմայով քննարկումների հնարավորություն տալիս: «Տեղական ինքնակառավարման մասին» Հայաստանի Հանրապետության օրենքում ամրագրված են բյուջետավարման գործընթացում քաղաքացիների ունեցած մտահոգությունների քննարկմանն առնչվող դրույթներ: Օրենքը սահմանում է նաև բյուջեի

հանրայնացման և հաշվետվության վերաբերյալ պարտավորություններ: Ուկրաինայում «Տեղական ինքնակառավարման մասին» օրենքի համաձայն քաղաքացիներն իրավունք ունեն առաջիկա բյուջետային փուլում առաջարկներ ներկայացնել տեղական բյուջետային քաղաքականության ուղենիշերի վերաբերյալ:

Չնայած այս ամենին՝ շատ համայնքապետարաններ չունեն իրենց քաղաքացիներին բյուջետավարման բարդ ընթացակարգին ներգրավելու համապատասխան կարողություններ, մոտեցումներ և փորձ: Ավելին, առհասարակ բացակայում է նաև մասնակցային գործընթացների մշակման գործնական փորձը: Այդ իսկ պատճառով ծրագրի նպատակն է համայնքային մարմիններին հետազայում ակտիվ և քաղաքացիահեն մասնակցային մեթոդների կիրառման անհրաժեշտ գիտելիքներ և փորձ տրամադրել՝ գործող իրավական դաշտի լիարժեք կիրարկմանը զուգընթաց:

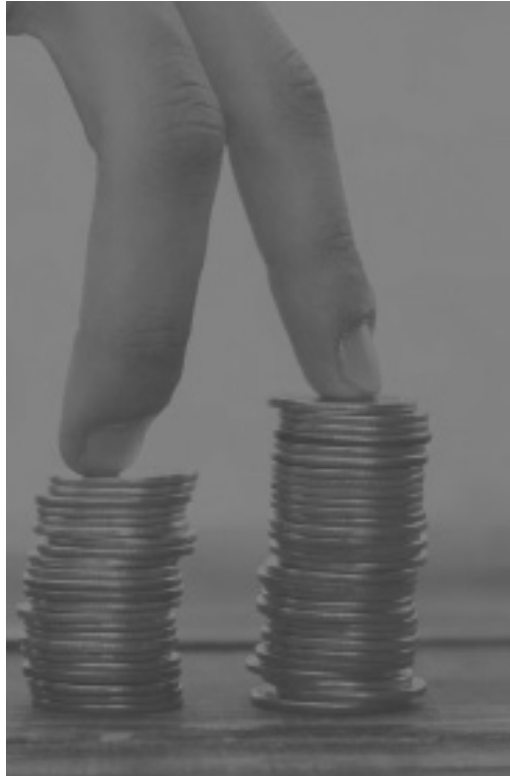
Ծրագրի հիմնական հենասյուները ներառում են Հայաստանի, Վրաստանի և Ուկրաինայի փորձի փոխանակման անդազգային հարթակի ստեղծում, մասնակցային գործընթացներին քաղաքացիների ակտիվացման և ներգրավման միջոցառումներ, համայնքապետարաններում ծրագրված և իրականացվող բյուջետային գործունեության վերաբերյալ լրատվամիջոցների ուսուցում և քարոզարշավներ, բյուջետավարման թեմայով աշխատաժողովներ աշակերտների և ուսանողների համար, ինչպես նաև գործիքները և լավագույն փորձը ներկայացնող ձեռնարկի մշակում:

### **Ձեռնարկի նպատակը**

Սույն ձեռնարկի հիմնական խնդիրն է ստեղծել այնպիսի տեղեկատվական աղբյուր, որը կարտացոլի այն բոլոր տեղեկությունները և գիտելիքը, որոնք ծրագրի գործողության ընթացքում ձևավորվել և փոխանակվել են ծրագրի բոլոր մասնակիցների միջև: Այն ամփոփում է Հայաստանի Հանրապետությունում Մասնակցային Բյուջետավարման (ՄԲ) ոլորտի կարևորագույն փորձը և փորձում է հետագա գործողությունների ուղենիշ դառնալ՝ տրամադրելով որոշակի տեղեկատվության և գործնական խորհրդատվություն: Ձեռնարկը ներկայացնում է առանցքային տեղեկություններ և գաղափարներ, տրամադրում մեթոդներ, ինչպես նաև նկարագրում լավագույն փորձի օրինակներ:

### **Ձեռնարկի թիրախային խմբերը**

Սույն ձեռնարկի գլխավոր թիրախային խումբը Հայաստանի տեղական ինքնակառավարման մարմիններում ֆինանսական հարցերով պատասխանատուներն են, ովքեր պատասխանատու են տեղական բյուջեների կառավարման և բյուջետավարման մասնակցային գործընթացների ի կատար ածման համար: Ավելին, ազգային և տեղական մակարդակում առանցքային որոշում կայացնողները, ինչպիսիք են՝ ֆինանսների նախարարությունը և համայնքապետերը, այսպիսով կարող են ՄԲ-ի և մասնակցության հնարավորությունների վերաբերյալ ավելին իմանալ: Սակայն, մյուս կողմից, նրանք հանդիպելու են իրականացման գործընթացի խոչընդոտներին և ամենօրյա դժվարություններին: Սույն ձեռնարկը



տեղական ինքնակառավարման մարմինների բոլոր շահագրգիռ կողմերին առաջարկում է ՄԲ-ի զարգացման նպատակով լայն համագործակցություն ծավալել և, այդպիսով, միտում ունի դառնալու բոլոր քաղաքացիական նախաձեռնությունների, հասարակական կազմակերպությունների և գիտական հաստատությունների համար տեղեկատվության գործնական աղբյուր:

**ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ  
ԾԱՆՈԹՈՒԹՅՈՒՆ  
ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅԱՆԸ**

2

## 2.1 ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ՝ ՈՐՊԵՍ ԺՈՂՈՎՐԴԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՏԱՐԻ

Մասնակցությունն առկա է բազմաթիվ բնագավառներում, օրինակ՝ քաղաքաշինության, համայնքային զարգացման, զարգացմանն ուղղված համագործակցության, կրթության ոլորտներում, իսկ երբեմն կիրառվում է նաև ընկերություններում և հաստատություններում՝ ուղեկցելով փոփոխության գործընթացը կամ սահմանելով նոր նպատակներ: Կարելի է բազմաթիվ օրինակներ բերել: Ծրագրի և ձեռնարկի ուշադրության հիմնական առանցքը տեղական բյուջետավարման գործընթացին քաղաքացիների մասնակցությունն է, որն այն բնագավառներից մեկն է, որտեղ մասնակցային մոտեցում է կիրառվում:

Ձեռնարկի ներածությունը անդրադարձ է կատարվում քաղաքացիական մասնակցության թեմային և բյուջետավարման գործընթացին մասնակցության հստակ պահանջներն ի մի բերում ժողովրդավարության և քաղաքական գործընթացներում մասնակցության առավել ընդլայնված դաշտում: Թերևս բոլորը կհամաձայնեն, որ մասնակցությունը ժողովրդավարության բաղադրիչ տարր է: Ըստ Ռոբի, մասնակցությունը բաղկացած է հինգ մասից (Ռոբ, 2017 թ.):

### Ներկայացուցչական ժողովրդավարություն (I)

Ներկայացուցչական ժողովրդավարությունը մարդկանց՝

քաղաքական մասնակցության առավել տարածված և հայտնի ձևն է: Նրանք կարող են ակտիվ կուսակցական գործունեություն ծավալել և ընտրվել համայնքի ավագանու անդամ կամ Ազգային ժողովի պատգամավոր: Մի կողմից քաղաքական մասնակցության այս իրավունքը հնարավորություն է տալիս ազդելու այս մարմինների վրա: Մյուս կողմից գոյություն ունի մարդկանց՝ կուսակցական ակտիվ գործունեությամբ զբաղվող անձանց ընտրելու բավականին պասիվ իրավունքը:

Երբեմն մարդիկ բողոքում են, որ ընտրություններն իրենց քաղաքում, տարածաշրջանում կամ ողջ երկրում իրականացվող քաղաքականության վրա ազդելու միակ ճանապարհն է, որ իրենք ի գործու չեն ոչինչ փոխել, քանի որ քաղաքական գործիչները միևնույն է, անուր են՝ ինչ կամենան, անկախ այն բանից, թե ինչ են նրանց ծայն տվող ընտրողները ցանկանում: Ավելին, մարդիկ հաճախ մտածում են, որ ժողովրդավարությունը աստիճանաբար նեղանալով՝ վերածվել է ընտրությունների:

Գերմանիայում սա կոչվում է քաղաքական հուսախաբություն (Politikverdrossenheit): Մարդիկ հոգնել են քաղաքականությունից և քաղաքական գործիչներին այլևս չեն վստահում: Այս փաստը շատ երկրներում իր արտացոլումն է գտնում ընտրություններին մարդկանց մասնակցության նվազեցմամբ:

### Ուղիղ ժողովրդավարություն (II)

Ուղիղ ժողովրդավարության որոշ ձևերի դեպքում, ինչպիսին է՝ հանրաքվեն, մարդկանց ազդեցությունն ավելի է մեծանում: Այս երևույթը լայն տարածում է գտել Շվեյցարիայում, որտեղ քվեարկություններ են անցկացվում տարբեր հարցերի և որոշումների վերաբերյալ: Գերմանիայում՝ Նույնպես այս գործիքը վերջին տարիներին ավելի մեծ կիրառություն է գտել: Հանրաքվեի միջոցով մարդիկ բարդ հարցերի վերաբերյալ որոշում են կայացնում: Դրա արդյունքում ստիպված են ծանոթանալ խնդրին, որպեսզի կարողանան դրա վերաբերյալ որոշում կայացնել: Չնայած ուղիղ ժողովրդավարության այսպիսի գործիքների կարևոր նախապայմաններից մեկը չեզոք տեղեկատվության տրամադրումն է, սակայն միշտ չէ, որ դա տեղի է ունենում:

### Խորհրդակցական ժողովրդավարություն (III)

#### Սահմանում

Եթե հանրությունը քաջածանոթ է ներկայացուցչական և ուղիղ ժողովրդավարությանը, ապա «խորհրդակցական ժողովրդավարություն» եզրույթը լայն հասարակության շրջանում դեռևս քիչ է հայտնի: Քանի որ բյուջետային գործընթացին քաղաքացիների մասնակցությունը կարող է լուսաբանվել նաև այս թեմայի ներքո, ուստի խորհրդակցական ժողովրդավարությունն այստեղ առավել վառ կդրսևորվի, քան ժողովրդավարության մյուս չորս մասերը:

Խորհրդակցական ժողովրդավարության վերաբերյալ

Օքսֆորդի ձեռնարկն այն սահմանում է հետևյալ կերպ. «Հիմնված է այն իդեալի վրա, որ մարդիկ հավաքվում են հավասար կարգավիճակի և փոխադարձ հարգանքի հիման վրա իրենց առջև դրված քաղաքական խնդիրները քննարկելու նպատակով և, այդ քննարկումների արդյունքում, որոշում կայացնում այն քաղաքականությունների վերաբերյալ, որոնք ազդեցություն են ունենալու իրենց կյանքի վրա»:

Հեղինակները խորհրդակցությանը նվազագույն սահմանում են տալիս և այն համարում «փոխադարձ հաղորդակցություն, որի ժամանակ կշռադատվում և քննարկվում են համընդհանուր հետաքրքրության առարկային վերաբերող նախապատվությունները, արժեքներն ու շահերը»:

Հեղինակները «խորհրդակցական ժողովրդավարությունը գաղափարական առումով հակադրում են հավաքական ժողովրդավարությանը, որը, հիմնականում հիմնված է քվեների հաշվարկի վրա: ... Համենայն դեպս կայացած ազատական ժողովրդավար պետություններում թե խորհրդակցական (քննարկում) և թե հավաքական (քվեարկություն) մոդելները սովորաբար կարևոր են տարբեր փուլերում ժողովրդավարական մեթոդով որոշումների կայացման համար: Քաղաքացիները և նրանց ներկայացուցիչները միասին քննարկում են խնդիրները, երբեմն համաձայնության գալիս, իսկ տարածայնության դեպքում՝ քվեարկության միջոցով որոշում կայացնում: Խորհրդակցական մոդելի նպատակը նախքան քվեարկելը քաղաքացիներին օգնելն

է՛ խնդիրների, իրենց շահերի և այլոց շահերի ու ընկալումների մասին ավելի լավ պատկերացում կազմելու, հնարավորության դեպքում համաձայնության գալու, և երբ անհնար է համաձայնության հասնել, ձևակերպելու և հստակեցնելու հակասության և, ի վերջո, քվեի հիմքում ընկած հարցերը» (Բյուխտիգեր և այլք, 2018 թ., էջ 2): Շատերի մոտ կա այն համոզմունքը, որ խորհրդակցական ժողովրդավարության տարբեր դրսևորումներն ի զորու են լրացնել այն բացը, որն առաջացել է վերջին տարիներին քաղաքական հուսախաբության և անվստահության արդյունքում (տես՝ Բյուրգերատ, 2019 թ.): Սրան ավելի է նպաստում մեղացանցով, սոցիալական մեղիայով և, ընդհանուր առմամբ, գլոբալացման շնորհիվ տարածվող տեղեկատվության հասանելիության ընդլայնումը, ինչպես նաև թվային քվեարկության կամ մեկնաբանությունների էլեկտրոնային գործիքները: Միևնույն ժամանակ, առողջ դատողությունը հուշում է, որ մասնակցության թվային եղանակները չեն կարող փոխարինել ավանդական ձևերին, երբ մարդիկ դեմ առ դեմ հանդիպում և քննարկում են ծավալում:

### **Խորհրդակցական ժողովրդավարության դրսևորումները**

Սա արդեն իսկ ցույց է տալիս, որ խորհրդակցական մոդելը մի շարք դրսևորումներ ունի: Խորհրդարաններում կամ դատարաններում ընթացող քննարկումները սովորաբար խորհրդակցության տարրեր են պարունակում, սակայն սույն ձեռնարկի տեսանկյունից առավել կարևոր են վերջինիս այլ ձևերը և սահմանումները: Բազմաթիվ

պետություններ խորհրդակցական մոդել են ներդրել, որի ժամանակ հրավիրում են սահմանափակ թվով անձանց էթիկային առնչվող կամ բժշկական կարևոր հարցեր քննարկելու նպատակով: Միայն նրանց խորհուրդը լսելուց հետո են օրենքները և որոշումները ձևակերպվում ու պաշտոնապես ընդունվում: Տեղական ինքնակառավարման մարմինները, ևս, կիրառում են խորհրդակցական մոդելի տարբեր ձևեր, որպեսզի բարելավեն իրենց կատարողականը, ծրագրերը կամ նորմատիվ ակտերը: Մասնակցության խորհրդակցական ձևերը կարող են իրականացվել ֆորմալ և ոչ ֆորմալ կերպով:

Օրինակ, Գերմանիայում վաղուց քաղաքաշինական հատակագծման հարցերի ֆորմալ հանրային քննարկման ավանդույթ է ձևավորվել: Նախքան հողօգտագործման մանրամասն մշակված պլանին օրենքի տեսք հաղորդելը, հանրությունն իրավունք ունի իր կարծիքն արտահայտելու որոշումների կայացման երկփուլ գործընթացում: Այս գործընթացին ներգրավված են նաև տեղական վարչական մարմինները և քաղաքային օրենսդիր խորհուրդները:

Չնայած դրան՝ տարածված են նաև մարդկանց ներգրավման ոչ ֆորմալ ձևերը նրանց կարծիքը լսելու նպատակով: Այս համատեքստում ոչ ֆորմալ նշանակում է, որ այս ձևերը իրավական կարգավորում չունեն, սակայն կարող են իրականացվել առանձին՝ տարբեր մեթոդներով և ժամկետներում: Օրինակները ներառում են հանրային տարածքների, խաղահրապարակների կամ կանաչ տարածքների նախագծման

մասնակցային գործընթացները, որոնցում ներգրավված են տարբեր շահառուներ (կան բազմաթիվ օրինակներ. տես՝ SenStadt 2011, էջեր 196-265):

Աստիճանաբար աճում է երկրների թիվը, որտեղ սկսում են քաղաքացիական խորհուրդներ (կամ քաղաքացիական ֆորումներ) ձևավորել որոշումների կայացման գործընթացի նախապատրաստման նպատակով: Ամենաառաջին և ամենահայտնի օրինակը Բրիտանական Կոլումբիայի քաղաքացիների ժողովն է, որը հիմնվել է 2004 թվականին՝ որոշելու այն հարցը, թե արդյոք դաշնային նահանգը պետք է փոխի իր ընտրական համակարգը, թե՛ ոչ (BCCA, 2004 թ.): Կաթոլիկ Իռլանդիան հղիության արհեստական ընդհատման փակուղային և հակասական խնդիրը լուծեց՝ ստեղծելով քաղաքացիների ժողով, որը հինգ շաբաթների հանգստյան օրերի ընթացքում քննարկեց այդ հարցը: Ոչ միայն խորհրդարանն իր ծայնը տվեց այդ առաջարկություններին, այլև դրան հաջորդած հանրաքվեյն լիովին սատարեց այդ փոխզիջմանը (Չալմերս, 2018 թ.): Գերմանիան, հիմնվելով այս օրինակի վրա, քաղաքացիական խորհրդի գործընթաց նախաձեռնեց Գերմանիայի ժողովրդավարության ապագան քննարկելու նպատակով (Բյուրգերատ, 2019 թ.):

2019 թվականի նոյեմբերին Ֆրանսիան 150 անձից կազմված ֆորում մեկնարկեց կլիմայի փոփոխության վերաբերյալ առաջարկությունները ձևակերպելու նպատակով: Սա Ֆրանսիայի նախագահ Մակրոնի պատասխանն էր դեղին բաճկոնների շարժմանը, որն սկզբնապես ստեղծվել էր նախագահ Մակրոնի՝ կլիմայի

փոփոխության վերաբերյալ առաջարկների դեմ բողոքի ցույց անելու նպատակով:

Քաղաքացիական ֆորումների միջև ընդհանրությունն այն է, որ նրանք փաստացիորեն միայն առաջարկություններ ներկայացնելու իրավունք ունեն: Իրական որոշումը կայացնելու բեռը մնում է ընտրված մարմինների ուսերին:

Այսուհանդերձ, քաղաքացիական ֆորումներն իրենց իրավանախորդներն ունեն: Դեռևս 1970-ականներին ԱՄՆ-ում և Գերմանիայում ստեղծվել էին որոշակի ձևաչափեր, որոնց միջոցով պատահականության սկզբունքով ընտրված մարդկանց հետ խորհրդակցում էին կոնկրետ թեմաների շուրջ: Տարբեր լեզուներով դրանց տարբեր կերպ էին կոչվում. անգլերեն՝ քաղաքացիներից կազմված ժյուրի կամ մինի հանրություն, ֆրանսերեն՝ jury citoyen կամ citoyen atelier, ճապոներեն՝ shimin togikai, կամ գերմաներեն՝ Planungszelle:

Որոշ աջակիցներ քաղաքացիական ֆորումների առավելությունն են համարում այն, որ դրանք ժողովրդավարությանն աջակցելու և փոխհամաձայնության վրա հիմնված որոշումների կայացման միջոց են հանդիսանում: Պատահականության սկզբունքով ընտրությունը կանխում է առավել ազդեցիկ կողմերի լոբբինգը և կուսակցական վարքագիծը: Քննադատները հարցականի տակ են դնում ընտրված մասնակիցների լեգիտիմությունը, փաստարկելով, որ նման ֆորումները թերազնահատում են ժողովրդավարությունը և, ընդհանուր առմամբ, կարծում, որ ժողովրդավարությունը չափազանց իդեալիստական է և անտեսում է ուժն ու քաղաքականությունը (Բյուխտիգեր և այլք, 2018 թ., էջ 17):

► **Օրինակ՝ Ֆորալբերգի քաղաքացիական խորհուրդները**

Քաղաքացիական խորհուրդներն առավել պատկերավոր նկարագրելու համար մեկ օրինակ բերենք: Ավստրիայի դաշնային Ֆորալբերգ նահանգը քաղաքացիական խորհուրդներ է ստեղծել տարբեր թեմաներով: Բոլոր օրինակները հիմնականում միևնույն սկզբունքի վրա են հիմնված: Այն է՝ յուրաքանչյուր դեպքի համար խորհուրդը ամբողջովին այլ կազմ է ունենում տեսակետների բազմազանությունն ապահովելու նպատակով: Քաղաքի կամ շրջանի քաղաքացիներն ընտրվում են բնակչության պետական ռեգիստրից՝ պատահականության սկզբունքով: Եվ վերջապես, տասներկուսից տասնհինգ հոգուց բաղկացած խումբը մեկ ու կես օր աշխատում է համատեղ հայտարարության վրա: Ֆորալբերգի հասարակությունը հնարավորինս ընդլայնված կազմով և որակապես ներկայացնելու համար կիրառվում են ընտրության այնպիսի չափանիշներ, ինչպիսիք են տարիքը, սեռը և բնակչության վայրը: Պատահական ընտրության շնորհիվ մասնակիցները շարքային քաղաքացիներ են, որոնք հատուկ գիտելիք կամ որակավորում չունեն: Ուստի նրանք իրենց սեփական կարծիքն են ներկայացնում և կոնկրետ խմբերի շահ չեն հետապնդում:

Նրանց հրավիրում են որոշակի թեմաներ և հարցեր քննարկելու, իրենց տեսանկյունից խնդիրները ներկայացնելու և լուծման ճանապարհներ մշակելու նպատակով: Քաղաքացիների խորհրդի կազմը որևէ ձևով չի ուղղորդվում կամ վերահսկվում, այլ միայն մոդերացվում է լուծմանն ուղղված մեթոդների հիման

վրա: Ահա քաղաքացիական խորհրդի քննարկած թեմաներից մի քանիսը՝ «Մոբիլության հայեցակարգ, Ֆորալբերգ» (2018 թ.), «Հողերի խնդրի լուծում» (2017 թ.), «Ինչ ակնկալել ապաստան հայցողներից» (2015 թ.), «Ինչ է իրենից ներկայացնում ապագայի կրթությունը» (2013 թ.):

Քաղաքացիական խորհրդի հանդիպումների արդյունքում համատեղ հայտարարություն է կազմվում: Այն ներկայացվում և քննարկվում է հանրության հետաքրքրված շերտերի, վարչական մարմինների կոնտակտային անձանց, համայնքի և այլ համապատասխան հաստատությունների հետ: «Ռեզոնանսային» խմբի (քաղաքական գործիքների և վարչական մարմինների ներկայացուցիչներից կազմված ռազմավարական խումբ) հետ հանդիպմանը Քաղաքացիական խորհրդի առաջարկներն ուսումնասիրվում են կոնկրետ իրականացման և հետագա գործողությունների տեսանկյունից: Այդուհետ, քաղաքացիական խորհրդի մասնակիցները գրություն են ստանում այն մասին, թե ինչպես են իրենց աշխատանքի արդյունքներն օգտագործվելու (Բյուրգերոտ, 2019 թ.):

► **Օրինակ՝ մասնակցային բյուջետավարում**

Մասնակցային բյուջետավարումը ավելի մանրամասն կներկայացվի ստորև (տես՝ գլուխ 3 և գլուխ 4): Այստեղ կքննարկվի միայն որոշումների կայացման հիմնական ասպեկտները: ՄԲ-ի հատկապես դասական ձևը, որը մշակվել է 1989 թվականին՝ Պորտո Ալեգրեում, ապա լայն տարածում գտել

ամբողջ աշխարհում, կարելի է հասկանալ որպես խորհրդակցական ժողովրդավարության դրսևորումներից մեկը: Պորտո Ալեգրեի ՄԲ-ի նպատակն է քաղաքային տնտեսության ընդլայնված մասնակցային քննարկում կազմակերպել, որը հիմնականում միտված է քաղաքի աղքատ և բարեկեցիկ հատվածներում կատարվող ներդրումների անհամաչափության ու անհավասարության վերացմանը: Հաստատագրված ծախսումները, ինչպես օրինակ կենսաթոշակները և պարտքի սպասարկումը, ՄԲ-ի շրջանակից դուրս են: ՄԲ գործընթացն իրականացվում է ամեն տարի, որի շրջանակում կազմակերպվում են թաղամասերի, շրջանների և քաղաքի մակարդակով հանդիպումներ (Շահ, 2007 թ., էջ 23):

Այդ ժամանակից ի վեր, բոլոր մայրցամաքներում մշակվել են ՄԲ-ի տարբեր տեսակները և դրսևորումները: Հիմնական գաղափարն այն է, ինչպես և որոշումների կայացման մասնակցային մոդելների բոլոր այլ տեսակների դեպքում, «քաղաքացիները հնարավորություն ունենան առաջին ձեռքից տեղեկանալու իշխանությունների գործողությունների մասին, ազդելու իշխանությունների վրա և վերջինիս պատասխանատու դարձնելու» (Շահ, 2018 թ., էջ XV, միջազգային փորձի մասին ավելի մանրամասն՝ տես Շահ, 2007 թ., մաս 2, էջ 89):

► **«Հրավիրյալ տարածքներ»**

Խորհրդակցական ժողովրդավարության ձևերը, սովորաբար, այսպես կոչված «հրավիրյալ տարածքներին»

են առնչվում: Սա նշանակում է, որ տեղական կամ պետական կառավարման մարմինները, պետական հաստատությունները կամ վարչական մարմիններն են հաստատում կամ սահմանում կանոնները, օրակարգը և հրավիրում մասնակիցներին: Դա, իհարկե, չի նշանակում, որ հրավիրվածները պարտավոր են համամիտ լինել հրավիրողների կարծիքին: Սակայն մասնակցության այսպիսի ձևը նշանակում է, որ շահագրգիռ խմբերի ազդեցությունը քննարկվող թեմայի վրա մեծ է և կարող է արտահայտվել բողոքի ցույցի տեսքով (Միրաֆլոր, 2004 թ.):

**Բողոքի ակիբներ և քաղաքացիների նախաձեռնություններ (IV)**

«Հրավիրյալ տարածքներին» հակադրվում են «գտնված տարածքները»: Ըստ Ռոթի (2017 թ.), քաղաքացիների բողոքի ցույցերի տեսքով նախաձեռնությունները և ճնշում գործադրող խմբերը ևս ժողովրդավարության դրսևորում են: Գործող ժողովրդավարության պարագայում մարդիկ որոշակի թեմաների շուրջ իրենց դժգոհությունն արտահայտելու համար տարածքներ են «գտնում կամ հորինում»:

Ցույցերը ոչ միայն կարող են բռնակալներ տապալել, ինչպես դա տեղի ունեցավ Արևելյան Եվրոպայի քաղաքական հեղաշրջման ժամանակ, որի խորհրդանիշը Բեռլինի պատի անկումն էր: Ժողովրդական անհազանությունը կարող է փոփոխություններ առաջ բերել նաև (քիչ թե շատ) ժողովրդավարական հասարակություններում, այնպես, ինչպես Վրաստանի Վարդերի հեղափոխությունը (2003 թ.), Ուկրաինայի Նարնջագույն



հեղափոխությունը (2004 թ.) և վերջերս Հայաստանում տեղի ունեցած քաղաքական փոփոխությունը (2018 թ.): Ցույցերը և բողոքները կարող են նաև գլոբալ թափ հավաքել, ինչպես ներկայում տեղի է ունենում «Ուրբաթը» հանուն ապագայի» շարժման դեպքում: Կամ էլ դրանք միայն տեղական մակարդակով են ազդեցություն ունենում. 1970–ականների վերջին և 1980–ականների սկզբին Արևմտյան Բեռլինի ամբողջական թաղամասերի համատարած փլուզման և վերակառուցման քաղաքային «վերածննդի» քաղաքականության հետ կապված անկարգությունները հանգեցրեցին 160-ից ավելի տների ապօրինի զավթման, ինչն էլ քաղաքաշինական քաղաքականության փոփոխություն առաջ բերեց: Նոր պարադիգմը կոչվեց «քաղաքի խնամքով վերականգնում», որը ներառում էր քաղաքացիական մասնակցության բազմաթիվ ձևեր:

**Կամավոր համաձայնություն (V)**  
Ըստ Ռոթի, քաղաքացիների կամավոր մասնակցությունը համայնքի կյանքին համարվում է բազմազան և բազմակողմ ժողովրդավարության հինգերորդ տարրը: Նա փաստարկում է, որ նման մասնակցության դեպքում մարդիկ ցանկանում են փոքր համատեքստում իրապես ինչ-որ բան փոխել: Ռոթը սա հասկանում է որպես կամավոր ներգրավման քաղաքական դրսևորում և չի ցանկանում տեսնել այն միայն որպես քաղաքացիական հասարակության ոլորտում ծավալվող «նախաքաղաքական» գործունեություն: Նրա համար սրա վառ օրինակ է հանդիսանում փախստականներին ցուցաբերվող օգնությունը, երբ պետությունը որևէ գործողություն չի ձեռնարկում: Այդ կերպ քաղաքացիները քաղաքական մանդատ են ստանձնում (Ռոթ, 2017 թ., էջ 3):

## 2.2 ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ՄԱԿԱՐԴԱԿՆԵՐԸ

Գոյություն ունեն մասնակցության տարբեր որակներ կամ մակարդակներ: Դրանք տարբերվում են ըստ մասնակցության ձևաչափի և թեմայի: Էրնշթայնի «Մասնակցության աստիճանասանդուղքը» ոչ միայն ցույց է տալիս այս փուլերը, այլև դրանք առավել լայն համատեքստում տեղավորում: Նա ներառում է նաև ոչ մասնակցային փուլեր: Որոշ միջոցառումների միակ նպատակը մարդկանց ուղեղների «լվացման» միջոցով ինչ-որ բանում համոզելն է: Սա միանշանակ մասնակցություն չէ, այլ խորհրդանշական մասնակցություն կամ մանիպուլյացիա:

Մասնակցության մյուս կողմում կանգնած է ինքնակառավարումը: Հաճախ այն սահմանվում է որպես մասնակցության ամենաբարձր մակարդակը:

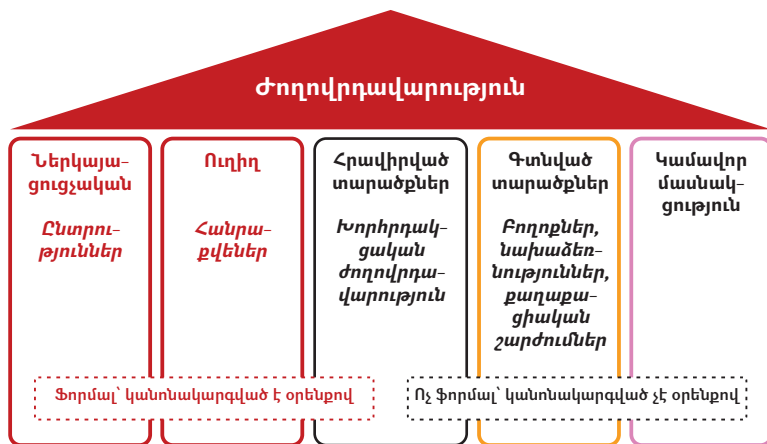
1969 թվականին առաջին անգամ ի հայտ գալուց ի վեր, մասնակցության աստիճանասանդուղքը բազմաթիվ հեղինակների կողմից բազմիցս փոփոխվել և ավելի ժամանակակից ու գործնական շրջանակի է համապատասխանեցվել:

Մասնակցության մասին Բեռլինի ձեռնարկում բավականին օգտակար սահմանում է տրվում (SenStadt, 2011 թ., էջ 29): Այն նեղացնում է Էրնշթայնի մոտեցման լայն շրջանակը և բացառում այն փուլերը, որոնք մասնակցություն չեն ներառում կամ ավելին են, քան մասնակցություն:

**1. Տեղեկություններ.** հետաքրքրված և շահագրգիռ կողմերը հրավիրվում են պլանավորված ծրագրի և դրա ազդեցությունների մասին տեղեկանալու: Որոշ մասնագետներ սա մասնակցության առաջին փուլն են համարում, քանի որ մնացած քայլերի նախապայմանն է: Մնացածները տեղեկատվությունը մասնակցության մաս չեն համարում:

**2. Խորհրդակցություն.** հետաքրքրված և շահագրգիռ կողմերը կարող են տեղեկություններ ստանալ և ներկայացված ծրագրերի վերաբերյալ կարծիք ներկայացնել: Նրանց հնարավորություն է տրվում ներկայացնել գաղափարներ իրագործման նպատակով, սակայն բովանդակությունը չեն կարող որոշել: Այս փուլի բազմաթիվ օրինակներ կան, օրինակ՝ Գերմանիայում հողօգտագործման պլանավորումը՝ Կառուցապատման օրենսգրքի համաձայն: Մարդիկ և այլ ազդակիր կառույցներն ու մարմինները կարող են կարծիք ներկայացնել: Ինչևէ, գնահատելը և որոշումներ կայացնելը շարունակում է մնալ վարչական մարմնի և տեղական խորհրդի պարտականությունը:

**3. Համատեղ որոշումների կայացում (համագործակցություն).** հետաքրքրված և շահագրգիռ կողմերը կարող են ծրագրերի մշակմանը մասնակցել: Նպատակների մասով հնարավոր է բանակցել պատասխանատուների հետ, դրանց իրականացումը կարող



Գծապատկեր 1 Աղբյուր. own adaptation of Nexus, Böhm: [https://www.nexusinstitut.de/images/stories/content-pdf/bhm\\_vortrag\\_brgerbeteiligung\\_neumnster\\_051218\\_final\\_web.pdf](https://www.nexusinstitut.de/images/stories/content-pdf/bhm_vortrag_brgerbeteiligung_neumnster_051218_final_web.pdf)

է պլանավորվել: Հետաքրքրված կողմերը կարող են մեծապես ազդել ծրագրված միջոցառումների վրա՝ արտահայտելով իրենց կարծիքները, ցանկությունները և կարիքները:

ՄԲ-ի Պոտսդամի մոդելը համատեղ որոշումների կայացման բնորոշ դեպք է: Չնայած, որ վերջնական որոշումը քաղաքի ավագանին է կայացնում, սակայն քվեարկությունը խիստ մեծ ազդեցություն ունի առաջին 20

ծրագրերի վրա: Նրանց որոշումը հազիվ թե հնարավոր լինի անտեսել կամ մի կողմ դնել:

**4. Որոշում. քաղաքացիներն ունեն պարտադիր բնույթի,** համատեղ և օրինական որոշումների կայացման բոլոր հնարավորությունները: Վարչական մարմինները նախ ստեղծում են այդ հնարավորությունները, ապա՝ հետևում որոշմանը:

Գծապատկեր 2-ում ձախ կողմում պատկերվում է Էրնշթայնի «Մասնակցության աստիճանաձևաբանությունը», իսկ աջ կողմում՝ դրա ժամանակակից ադապտացիան: Աջ կողմի վաթը պատկերում է մարդկանց ազդեցության մեծացումը մասնակցության տարբեր փուլերում:



5.Գծապատկեր 2. մասնակցության աստիճանաձևաբանությունը՝ ձախից, ժամանակակից տարբերակը՝ աջից, հեղինակի կողմից (ադապտացիան Էրնշթայնի, 1969 թ., Բյոմ Բիրգիտ, 2018 թ., Ֆրայշտատ Թյուրինգեն, 2016 թ., տես՝ նաև Շահ 2007 թ., էջ. 62)

## 2.3 ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ԹԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ԵՎ ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

**Մասնակցության խոչընդոտները** Մասնակցության վերաբերյալ բազմաթիվ տեսակետներ կան: Շատերը համարում են, որ եթե մարդիկ ավելի մեծ ազդեցություն ձեռք բերեն համայնքապետարանների որոշումների կայացման վրա, դա կարող է խոչընդոտներ և խնդիրներ առաջացնել (Ֆորալբերգ, 2010 թ., էջ 6, SenStadtUm, 2011 թ., էջ 62):

- Ոմանք պնդում են, որ քաղաքական գործիչներն, իրենց փորձից ելնելով, գիտեն, թե ինչ են մարդիկ ուզում և ինչի կարիք ունեն: Հաճախ սա ճիշտ է և քաղաքական որոշում կայացնողների ու քաղաքացիների կարծիքների միջև էական տարբերություն չկա: Սակայն բազմաթիվ օրինակներ նաև հակառակն են ապացուցում:
- Որպես վերը նշվածի հակափաստարկ՝ մատնանշվում է, որ քաղաքական գործիչները և վարչական մարմինները մասնակցությունն օգտագործում են սեփական որոշում կայացնելուց խուսափելու նպատակով:
- Ոմանք ասում են, որ քաղաքացիները բարդ հարցերի մասին որոշումներ ընդունելու համար բավականաչափ գիտելիք և փորձ չունեն:
- Մասնակցության դեմ փաստարկներից մեկը վախն է, որ մասնակցությունը կնվազեցնի ընտրված քաղաքական գործիչների և ժողովրդավարական հաստատությունների նշանակությունը: Հիմնական պատճառը մասնակցային գործընթացներում մասնակիցների

ժողովրդավարական լեգիտիմության բացակայությունն է: Սովորաբար բոլորը հրավիրվում են և կարող են տեսակետ հայտնել: Ոչ մեկ նրանց ծայն չի տվել կամ ընտրել այդ գործընթացում մասնակցելու համար:

- Մասնակցությունը ժամանակ և գումար է պահանջում: Անձնակազմի և ֆինանսների բացակայության դեպքում հեշտությամբ կարելի է ասել, որ այդ սուղ միջոցները պետք է հատկացվեն մասնակցությունից ավելի կարևոր գործողությունների համար:
- Կա նաև համաձայնություն առ այն, որ որոշ խմբեր կարող են չարաշահել մասնակցային գործընթացները իրենց շահերն առաջ տանելու նպատակով: Այստեղ ամենամեղմ փաստարկն այն է, որ շատ հաճախ պատահում են մարդկանց խմբեր, որոնք մշտապես գալիս են, գիտեն արտահայտել իրենց կարծիքը, լավ կրթված են, երբեմն՝ արդեն հասել են կենսաթոշակի տարիքի և ազատ ժամանակ ունեն: Ոմանք նրանց անվանում են «սովորական կասկածյալներ»:
- Անապահով խավի ներկայացուցիչները և ցածր կրթական ցենզ ունեցողները սովորաբար այսպիսի հանդիպումների չեն մասնակցում:

Իհարկե, յուրաքանչյուր փաստարկի հիմքում իրական դեպքեր կան: Այնուամենայնիվ, գոյություն ունեն նման դժվարությունների հաղթահարման մի շարք լուծումներ և մեթոդներ:

### Մասնակցության պարադոքսը

Քաղաքացիական մասնակցության ոլորտում ամենակարևոր խնդիրներից մեկն այսպես կոչված «մասնակցության պարադոքսն» է: Չնայած դրանից ամբողջովին խուսափել հնարավոր չէ, սակայն գոյություն ունեն դրա ազդեցությունը մեղմելու մեթոդներ և մոտեցումներ:

Դրանց հիմքում ընկած են սովորական պատմություններ, որոնք կարող են պատահել նաև ցանկացած ընտանիքում: Օրինակ՝ արձակուրդային շրջանը սկսելուց մի քանի ամիս առաջ ծնողները կարող են իրենց երեխաներին հարցնել, թե համատեղ հանգստի ինչ ցանկություններ ունեն: Այս փուլում երեխաները դեռևս առանձնապես հետաքրքրված չեն, քանի որ մինչև արձակուրդ դեռ շատ ժամանակ կա: Սակայն, որոշումների կայացման այսպիսի վաղ փուլում երեխաների ազդեցությունը բավականին մեծ կլինի: Եթե ծնողները շարունակաբար չհարցնեն նրանց և չփորձեն ներգրավել որոշումների կայացմանը, այդ հետաքրքրության բացակայությունը կպահպանվի:

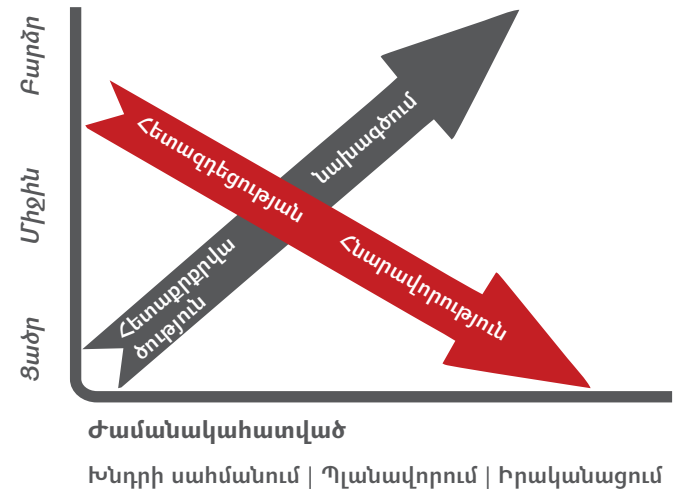
Ի վերջո, ծնողները լեռներում քայլարշավային ուղևորություն են ծրագրում՝ պատվիրելով տոմսեր և կացարանը, որից հետո ճամփորդության գաղափարը ներկայացնում են իրենց երեխաներին:

Այդ պահին երեխաները կարող են բուռն բողոք բարձրացնել, որ իրենք քայլարշավ չեն սիրում և դրա փոխարեն կգերադասեին ծովափնյա հանգիստը: Դրանից հետո նրանք երկու բան են հասկանում. (1) որ իրենց ծնողների կրկնվող հարցերն իսկապես լուրջ նպատակ էին հետապնդում, (2) որ այդ պահին իրենք շատ քիչ ազդեցություն ունեն կայացված որոշման վրա:

Ուղևորության չեղարկումը մեծ գումարի կորուստ է: Ավելին, նման իրավիճակում թե՛ ծնողների, թե՛ երեխաների տրամադրությունը չափազանց վատ կլինի: Եթե ծնողների և երեխաների միջև քննարկումը և մասնակցությունը տեղի ունենար, դրա արդյունքում կարող էր պլանավորվել արձակուրդ մի վայրում, որտեղ լեռները և ծովափը մոտ են գտնվում և երկու կողմերն էլ հաճելի ժամանակ կանցկացնեին:

Այս օրինակը հեշտությամբ կարելի է կիրառել ավելի մեծ մասշտաբների որոշումների համար, թե ինչ կառուցել և որտեղ, ինչպես օգտագործել ազատ հողամասը, որ ուղղությամբ ընդլայնել քաղաքը, կամ էլ քաղաքի սուղ բյուջեից որ ոլորտում հատկացումներ կատարել: Սակայն այն պահին, երբ էքսկավատորներն արդեն գործի են անցել, արդեն ուշ է: Չափազանց հաճախ են դեպքերը, երբ մարդիկ հենց այս պահին են «արթնանում» և անհամաձայնություն հայտնում որոշումներին:

Նման զարգացումներից խուսափելու համար որոշումների կայացման գործընթացը պետք է վաղ մեկնարկի և բացահայտորեն ու ակտիվորեն թիրախավորի այն մարդկանց, ում վրա ազդելու է որոշումը: Նրանք պետք է հստակ հասկանան, որ կարող են ազդել կայացվող որոշման վրա հենց այդ պահին, այլ ոչ թե գործընթացի վերջում: Սա առավել պարզորոշ ցույց տալու համար անհրաժեշտ են լայնածավալ հանրային իրազեկման աշխատանքներ, բազմաթիվ միջոցառումներ և, թերևս, նաև որոշակի թիրախային խմբերի համար նախատեսված տարբեր միջոցառումներ:



Գծապատկեր 3. մասնակցության պարադոքսը (նկարը՝ հեղինակի, վերցված է SenStadtUm-ից (2011 թ.):

### Մասնակցության օգուտները

Տեսնելով հետխորհրդային երկրների, օրինակ՝ Ուկրաինայի, Վրաստանի և Հայաստանի (ինչպես նաև բազմաթիվ այլ երկրների) պատմությունը՝ հետևյալ մեջբերումը ցույց է տալիս, որ մասնակցության աճող պահանջարկը վերջին տարիների տրամաբանական զարգացումն է: «Քաղաքացիների մասնակցությունը հաճախ բնութագրվում է որպես կառավարման մեղուսացված, բյուրոկրատական ձևերից դեպի ավելի բաց, թափանցիկ և մասնակցային մոտեցումների տրամաբանական անցման անխուսափելի արդյունք» (Մոյնիհան, էջ 56): Հիերարխիկ բյուրոկրատական համակարգի ավանդական կառավարման մոդելից և մեկուսացված պետական ծառայողներից հիասթափությունը և համոզմունքը,

որ մասնակցությունը վերահսկում է վարչական իշխանությանը, մասնակցային գործընթացների նկատմամբ մեծ հետաքրքրություն են առաջացրել: Տարիներ շարունակ հիերարխիկ-բյուրոկրատական մոդելը պատասխանատվության պակաս պատճառաբանությամբ տարբեր կողմերից հարձակումների է ենթարկվել: Բյուրոկրատական կազմակերպություններն այդպես էլ չկարողացան քաղաքացիների հետ ներառական հարաբերություններ ստեղծել: Բյուրոկրատիայի արժեքը բխում է իր իսկ մասնագիտական փորձից, ինչն այն հակադրության մեջ է դնում ժողովրդավարական կամ ներկայացուցչական արժեքների հետ, որոնք էլ մասնակցության գաղափարի հիմքն են (Մոյնիհան, էջ 57): Ուստի, եթե ժողովրդավարական համակարգում մասնակցությունը փաստացի իրողություն է, ուրեմն որոնք են դրա օգուտները: Կան որոշ

հիմնական թեմաներ, որոնք հաճախ համընկնում են (Ֆորալբերգ 2010 թ., էջ 14, SenStadtUm 2011 թ., էջ 59, Մոյնիհան 2007 թ., էջ 58):

**1. Մարդկանց և վարչակազմի միջև օտարության նվազում**

- Մասնակցության շնորհիվ մարդկանց և վարչակազմի միջև նվազում է հեռավորությունը՝ սերտացնելով նրանց հարաբերությունները և ամրապնդելով քաղաքացիների վստահությունը քաղաքականության և վարչակազմի նկատմամբ:
- Ներգրավվածությունը բարելավում է հաղորդակցությունը բոլոր շահագրգիռ կողմերի միջև՝ զարգացնելով այլ տեսակետների ըմբռնումը:
- Այն ուժեղացնում է մարդկանց՝ իրենց քաղաքի և բնակավայրի հետ նույնականացումը:

**2. Լավ կառավարման և թափանցիկության խթանում և աջակցություն**

- Մասնակցությունը հաշվետվողականության և կոմպետենտ կատարողականի հասնելու ձևերից մեկն է (Մոյնիհան, էջ 59), քանի որ դա կարող է ավելի թափանցիկ վարչարարական աշխատելաճի հանգեցնել:
- Մասնակցությունը «հարկաբյուջետային (ֆիսկալ) ապակենտրոնացման միտումների ցանկալի և բնական հետևանքն է», որը «նպատակ ունի նվազեցնել կենտրոնական վերահսկողությունը՝ հօգուտ տեղական նախասիրությունների, որոնք նպաստում են հատկացումների արդյունավետությանը: Հետևաբար, հարկաբյուջետային

ապակենտրոնացման խոստումը միևնույն ժամանակ մասնակցության խոստում է, և մեկի հաջողությունը կախված է մյուսի հաջողությունից» (Մոյնիհան, էջ 59):

**3. Որոշումների բարելավում և հնարավոր հակամարտությունների վաղ հայտնաբերում**

- Քանի որ բոլորը կհամաձայնեն, որ չկա այնպիսի «պայծառատես» պլանավորող կամ որոշում կայացնող անձ, ով բոլորից լավ կիմանա, թե ինչն է լավ մարդկանց համար, մասնակցությունը հիմք է ձևավորում տեղական գիտելիքն օգտագործելու համար: Ավելին, դա տարբեր կարծիքների, հեռանկարների, գաղափարների և տրամադրությունների վաղորոք մշակումն է:
- Տեղական գիտելիքի օգտագործումը հանգեցնում է լավ, ողջամիտ և ընկալելի որոշումների կայացմանը՝ դրանով հզորացնելով այդ որոշումների ու ծրագրերի լեգիտիմությունը և ընդունելիությունը:
- Մասնակցության արդյունքում հայտնաբերվում են հնարավոր խոչընդոտները և կանխվում թյուրըմբռնման դեպքերը: Այն օգնում է վերացնել հակասությունները և փոխզիջման հասնել (SenStadtUm 2011 թ., էջ 59):

**4. Ժողովրդավարության և քաղաքացիների ժողովրդավարական իրավասությունների ուժեղացում**

- «Մասնակցությունն անհատներին օգնում է ավելի լավ քաղաքացիներ դառնալ»: Մոյնիհանը մասնակցությունը դիտում է որպես «քաղաքացիության դպրոց» այն մարդկանց համար, ովքեր քաղաքացիական կյանքին

սահմանափակ մասնակցություն ունեն: Նրանք կարող են «տեղեկանալ իրենց իրավունքների մասին, իրենց տեսակետն արտահայտել ներկայացուցիչներին և ականատես դառնալ, թե ինչպես են դրանք քաղաքականության և գործողությունների վերածվում» (Մոյնիհան, էջ 58/ 60):

- Մասնակցության միջոցով ներգրավվում են նրանք, ովքեր քվեարկելու իրավունք չունեն, օրինակ՝ երեխաները, դեռահասները կամ այլ երկրների քաղաքացիները (Ֆորալբերգ, 2010 թ., էջ 14): Սա ապահովում է նաև տարբեր խմբերի ինտեգրումը հասարակության մեջ:

**2.4 ՄԱՍՆԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ԳԵՐՄԱՆԱԿԱՆ ՓՈՐՁԸ**

**Մասնակցության շրջանակը և պայմանները Գերմանիայում**

Յուրաքանչյուր երկիր ունի մասնակցության իր պատմությունը և որոշակի հենանիշերը: Եվ նույնիսկ մեկ երկրի տարբեր շրջանների կամ քաղաքների փորձը կարող է մեծապես տարբերվել իրարից: Հատկապես Գերմանիայում, որտեղ մինչև 1989 թվականը երկու տարբեր պետություններ են գոյակցել, տարբեր պատմությունների հետ գործ ունենք:

Պատերազմից և նացիստական բռնապետությունից հետո արևմտյան դաշնակիցներն արևմուտքում ժողովրդավարական համակարգ ձևավորեցին, իսկ երկրի արևելյան մասում ԽՍՀՄ-ի հովանու ներքո կոմունիստական համակարգի հիմքը դրվեց: Պատերազմին հաջորդող երկու տասնամյակների ընթացքում ժողովրդավարությունն արևմուտքում հիմնականում ընտրությունների միջոցով էր դրսևորվում: Բազմաթիվ երկրներում և, մասնավորապես, արևմտյան կիսագնդում ծավալված ուսանողական ըմբոստությունները, կամ էլ 1968 թվականին Արևելքում բռնկված «Պրահայի գարունը» ստեղծել էին ժողովրդավարական

ներգրավվածության պահանջարկ ոչ միայն Արևմտյան Գերմանիայում: Փոփոխության այս մթնոլորտի լավագույն օրինակը հանդիսացավ «դեպի ավելի մեծ ժողովրդավարությանն ուղղված ջանքեր գործադրելու» վերաբերյալ Գերմանիայի կանցլեր Վիլլի Բրանդտի 1969 թվականի ելույթը: Նա խոստացավ, որ մասնակցությունը և համատեղ պատասխանատվությունն առաջիկա տարիներին իրենց առաջ մղող ուժն է լինելու (SenStadt 2011 թ., էջ 33): Իրականացվեցին մի շարք բարեփոխումներ՝ ուղղված առավել բաց հասարակության ձևավորմանը: Օրինակ, վաղ 1970-ականներին ներգրավվածությունը քաղաքաշինության հարցերում օրենքով պարտադիր դարձավ:

1989 թվականի քաղաքական հեղաշրջումը և Բեռլինի պատի փլուզումը դարձան Արևելյան Գերմանիայի կենտրոնական թեման՝ կապված ժողովրդավարության զարգացման և մասնակցության մեծացման հետ: 1990 թվականից հետո կնքված բազմաթիվ միջազգային համաձայնագրեր և օրակարգեր

առավել ժողովրդավարական ճանապարհով ներգրավվածության ճանապարհի հարթեցին ոչ միայն արդեն վերամիավորված Գերմանիայում: Այնպիսի փաստաթղթեր, ինչպիսիք են՝ 1992 թվականին կնքված «Կայուն զարգացման մասին Ռիոյի հռչակագիրը», 1994 թվականի Ալբրոգի Խարտիան՝ «Կայուն եվրոպական քաղաքները դեպի կայուն զարգացում», կամ 2007 թվականին ստորագրված «Կայուն եվրոպական քաղաքների լայացիզմի հռչակագիրը», հաստատում են, որ որոշումների կայացումը պետք է առավել մասնակցային լինի:

Ասվածի բազմաթիվ օրինակները ներառում են 1990-ականների սկզբից սկիզբ առած մասնակցային բյուջետավարման գործընթացները, կամ էլ վերջին երկու տասնամյակի ընթացքում տեղական մակարդակում հանրաքվեների հաճախացումը: Բացի դա, հանրային ներգրավման նոր ձևերը, որոնց թվում են սոցիալական ցանցերը և առցանց գործիքները, հասարակական հնչեղության հարցերում իրենց ասելիքն ավելի լսելի դառնալու մեծ հնարավորություններ են ստեղծում: Այս զարգացումներին հակառակ, շատերը բողոքում են ժողովրդավարության պակասից. հոգնել են ընտրություններից և ներկայացուցչական ժողովրդավարությունից (տես՝ «քաղաքական հուսախաբությունը» գլուխ 2.1-ում՝ Ներկայացուցչական ժողովրդավարություն):

Արդյունքներից մեկն այն է, որ պոպուլիստական կարծիքները և կուսակցությունները գնալով ավելի մեծ աջակցություն են գտնում, ինչպես ցույց տվեց Գերմանիայում վերջերս տեղի ունեցած

ընտրությունը: Այս երկու տարբեր ուղղություններով զարգացման վերաբերյալ ընդհանուր արձագանքը ժողովրդավարության ամրապնդմանն ուղղված ջանքերն են: Դա կարող է տեղի է ունենալ խորհրդակցական ժողովրդավարության վերը նկարագրված քննարկումների, երկխոսության նոր մեթոդների, ինչպիսիք են՝ քաղաքացիական ֆորումները, կամ էլ առցանց մասնակցության նոր մեթոդների օգնությամբ: Որպես նման արձագանքի օրինակ հանդիսացավ Գերմանիայի տարբեր քաղաքների համար նախատեսված «Մասնակցության ուղեցույցների» մշակումը: Այս ձեռնարկի անհրաժեշտության պատճառներից մեկն այն է, որ երկարատև ոչ ֆորմալ մասնակցությունից հետո քաղաքացիական մասնակցության համար համընդհանուր ստանդարտներ, որակի չափանիշներ և բազմաթիվ կառույցներ են անհրաժեշտ:

### **Մասնակցության ուղեցույցներ՝ որպես ոչ ֆորմալ մասնակցության որակի բարձրացման նոր գործիք**

#### ***Մշակման գործընթաց***

Մասնակցության ուղեցույցները մշակվել են Գերմանիայի 60-ից ավելի համայնքներում. շատերը դեռևս մշակման փուլում են: Շատ դեպքերում ընտրվել է ուղեցույցների մշակման մասնակցային գործընթացը: Հաճախ եռակողմ ձևաչափով քննարկումներ են տարվում քաղաքական, վարչական և քաղաքացիների ներկայացուցիչներից կազմված աշխատանքային խմբում, որը մոդերացնում է չեզոք սեմինարավարը: Բեռլինի (ինչպես նաև մի շարք քաղաքների) դեպքում

աշխատանքային խումբը բաղկացած էր 24 անդամից: 18 ամիսների ընթացքում նրանք 20 հանդիպում ունեցան: Աշխատանքային խմբից բացի, տեղի ունեցան նաև երեք՝ հանրությանը հասանելի, բաց աշխատաժողովներ, որտեղ ներկայացվեցին և քննարկվեցին աշխատանքային խմբի իրականացրած աշխատանքի նախնական արդյունքները: Լրացուցիչ կազմակերպված աշխատաժողովներին հատուկ թիրախային խմբեր հրավիրվեցին: Նախագծերի վերաբերյալ տրամադրվեցին նաև առցանց մեկնաբանություններ: Եվ վերջապես, վերջնական տարբերակը հաստատելուց առաջ աշխատանքային խումբը քննարկեց բոլոր կարծիքները և հակասությունները:

Սակայն վերջնական որոշումը կայացվում է քաղաքի ավագանու և խորհրդարանի կողմից: Վերջին փուլը դեռևս ընթացքի մեջ է (Sen-StadtWohnen, 2019 թ., էջ 6): Կարելի է պնդել, որ այս գործընթացը հնարավոր էր կրճատել այլ քաղաքների գործող ուղեցույցների ընդունման և համապատասխանեցման միջոցով: Սակայն այդպիսի կարճ ճանապարհը չի կարող փոխարինել համայնքապետարանի տարբեր բաժինների կամ քաղաքի բնակչության միջև քննարկումների իրականացման գործընթացը, ինչն անհրաժեշտ է գաղափարի տարածման համար: Այս կերպ, գործընթացը ծառայում է թե՛ որպես հանրային իրազեկման, թե՛ տեղեկությունների տարածման միջոց:

Գրեթե բոլոր ուղեցույցները երկու մասից են բաղկացած:

Մասնակցության ընդհանուր ուղենիշային սկզբունքները սովորաբար ներկայացվում է ուղեցույցի առաջին մասում, իսկ այդ ընդհանուր սկզբունքների իրականացման գործիքները՝ երկրորդ մասում:

#### ***Ուղենիշային սկզբունքներ***

Ուղենիշային սկզբունքներն այն մասին, թե ինչպիսին պետք է լինի մասնակցությունը, արտացոլում են քաղաքացիական մասնակցության բազմաթիվ տարիների դրական և բացասական փորձը, ներառյալ՝ «ներքևից վերև» և «վերևից ներքև» մոտեցումները: Չնայած, որ ձևակերպումը և շարադրումը կարող են տարբերվել, սակայն մասնակցության այսպիսի ուղենիշեր կիրառող քաղաքների համար բովանդակությունը գրեթե նույնն է: Սույն փաստաթուղթն ամփոփ ներկայացնում է Բեռլինի Միթթե (Bezirksamt Mitte, 2017 թ.) կենտրոնական վարչական շրջանի և Բեռլինի՝ տարածական պլանավորման թեմայով քաղաքացիական մասնակցության ուղեցույցները (Sen-StadtWohnen, 2019 թ.): Թեև դրանք մշակվել են Գերմանիայի քաղաքներում և համայնքապետարաններում իրենց օգտագործման նպատակով, սակայն կարող են որպես որակի չափանիշ կիրառվել նաև Հայաստանում:

#### **► *Երկխոսություն, արդարություն, հարգանք և չեզոք մոդերացիա***

Երբ մարդիկ լրջորեն խոսում և քննարկում են, երկխոսությունը, արդարությունը և հարգանքը կարևոր արժեքներ և կանոններ են: Մարդիկ պետք է իրար լսեն և չընդհատեն, հարգեն միմյանց կարծիքները: Սա ներառում է նաև մասնակիցների դերակատարության,

հետաքրքրությունների և իրավասությունների մասին տեղեկացնելու և անկեղծ մթնոլորտ ստեղծելու պատրաստակամություն: Այսպիսի մթնոլորտ ստեղծելու նախապայմաններից մեկը չեզոք մոդերատորի («վարողի») ծառայությունից օգտվելն է, ով որևէ կողմի կարծիքը չի պաշտպանում և հաղորդակցության, վարքագծի ու ունկնդրելու հստակ կանոններ է սահմանում:

► **Հասկանալի լեզու**

Բազմաթիվ փորձագետներ և համայնքապետարանների աշխատակիցներ հապավումներ և հատուկ եզրույթներ օգտագործելու հակում ունեն և հաճախ բարդ լեզվով են հաղորդակցվում: Սա հանգեցնում է ըմբռնման պակասի, առաջացնում է մասնակիցների ու նրանց միջև անհարկի հեռավորություն: Հասկանալի (պարզ) լեզվով արտահայտվելը հաջողության համեմատելու կարևոր նախապայմաններից է. դա նաև ուսումնառության գործընթաց է:

► **Վաղ և թափանցիկ տեղեկություններ**

Եթե քաղաքը մասնակցային գործընթացի կազմակերպման լուրջ մտադրություն ունի, ապա պետք է հնարավորինս վաղ իր քաղաքացիներին տեղեկացնի նախատեսվող ծրագրերի և հետագա զարգացումների մասին: Մասնակցությունից առաջ անհրաժեշտ է ապահովել տեղեկատվության հասանելիություն և պատրաստ լինել հարցերին պատասխանել: Դժվար է սահմանել, թե ինչ է նշանակում «վաղ» հասկացությունը, քանի որ այն կարող է յուրաքանչյուր առանձին դեպքում տարբեր

լինել: Այն կարող է սկսել դեռևս վերլուծության և նպատակների ու խնդիրների սահմանման փուլում: Վաղ տեղեկատվությունը և մասնակցային պարադոքսի հետևանքների վերացման նախապայմաններից է (տես՝ բաժին 2.3, Մասնակցության պարադոքս):

► **Հստակ հաղորդակցություն որոշումների կայացման նպատակների և հնարավորությունների վերաբերյալ**

Մասնակցային գործընթացների մասնակիցները պետք է տեղեկացվեն որոշումների կայացման նպատակների և իրենց ունեցած հնարավորությունների մասին: Դա նաև ներառում է տեղեկություններ այդ հնարավորությունների վրա ազդող ֆինանսական կամ իրավական սահմանափակումների մասին: Դա նաև մասնակցության կիրառական մակարդակի մասին որոշում է պահանջում (տես՝ բաժին 2.2, Մասնակցության մակարդակները): Որոշումների կայացման այսպիսի հստակ սահմանված հնարավորությամբ մասնակցության ընթացակարգերը պետք է բաց լինեն: Օրինակ՝ եթե համայնքապետարանը որոշում է որևէ ծրագրի կամ նախաձեռնության մասին միայն տեղեկատվություն տրամադրել իր քաղաքացուն, ապա պետք է այնքան քաջ և ազնիվ գտնվի, որ դա անվանի ոչ թե մասնակցային, այլ տեղեկատվական միջոցառում:

► **Թիրախային խմբերին ուղղված մոտեցում**

Հատուկ խմբերի՝ երեխաների, տարեցների, միգրանտների, փախստականների, ներքին տեղահանված անձանց կամ այլոց

կարծիքներն ու կարիքները կարող են մեծապես ազդել ծրագրերի և գաղափարների մշակման վրա: Նրանց կարծիքը նույնքան արժեքավոր է, որքան ուրիշներինը, ովքեր ավելի կարողունակ են կամ իրենց մտքերը և գաղափարներն արտահայտելու ավելի արդյունավետ ձևերի են տիրապետում:

Այդ խմբերին հնարավոր է գտնել շահագրգիռ կողմերի համապարփակ վերլուծության միջոցով: Նրանց կարծիքներին, ունեցած հատուկ և տեղական գիտելիքին հաղորդ դառնալու համար պետք է ճիշտ մեթոդներ, մոտեցումներ, տեղեկատվական հոսքեր և հասկանալի լեզու կիրառել: Յուրաքանչյուր դեպքի համար մեթոդները և շահագրգիռ կողմերը տարբեր են: Մասնակցության գործընթացի որակը բարձրանում է այն ժամանակ, երբ ընդունվում և գնահատվում են հետաքրքրությունների, փորձառության և գիտելիքի բազմաբնույթ շրջանակները:

► **Արդյունքների փաստաթղթավորում**  
Միջոցառումից հետո մասնակցային գործընթացների արդյունքները պետք է փաստաթղթավորվեն և հրատարակվեն թափանցիկ կերպով: Դա արվում է մասնակիցներին էլեկտրոնային փոստ ուղարկելու, սոցիալական ցանցերի, տպագիր մամուլի ու համացանցի միջոցով: Եթե մասնակցային գործընթացի շրջանակներում վերջնական որոշում կայացնողները չեն հանդիսանում քաղաքացիները (օրինակ՝ որոշումը կայացնում է քաղաքի ավագանին), ապա պետք է բացատրվի, թե ինչու որոշ կարծիքներ և գաղափարներ մերժվել են կամ հաշվի չեն առնվել:

► **Պարտավորություն արդյունքների մասով**

Լավ հանրային մասնակցությունը հենվում է պարտավորության վրա: Ձեռք բերված արդյունքները պետք է պատշաճ հաշվի առնվեն և իրագործվեն պարտադիր և վստահելի կերպով: Իրականացումը պետք է հնարավորինս արագ հաջողի որոշումների կայացմանը: Հակառակ դեպքում հանդիպումների մասնակիցները կարող են հիասթափվել, քանի որ ակնհայտորեն ժամանակ են վատնել:

Բոլոր կողմերը պետք է գիտակցեն արդյունքների հանդեպ հարգանքի կարևորությունը: Այսուհանդերձ, պահանջվում է մասնակցության և երկխոսության բարձր մշակույթի առկայություն, որպեսզի գործընթացի մասնակիցները բողոքի ձայն չբարձրացնեն այն պարագայում, երբ համամիտ չեն մասնակցային եղանակով ընդունված որոշումների հետ: Նրանց համոզելը հաճախ վեր է անգամ համայնքապետարանի ուժերից: Այսպիսի վերաբերմունքը կարող է փոխվել միայն երկարաժամկետ հասարակական և մշակութային փոփոխությունների արդյունքում:

► **Բավարար միջոցներ**

Մասնակցության բազմաթիվ ուղեցույցներ նշում են, որ մասնակցությունը գումար է պահանջում: Չնայած, որ այս ուղերձը պարզունակ է հնչում, սակայն դա չափազանց կարևոր է հատկապես այն դեպքերում, երբ շատերը քաղաքացիական մասնակցություն են պահանջում: Մասնակցությունը անվճար չի տրվում: Դրա համար տարբեր ռեսուրսներ են անհրաժեշտ: ՄԲ-ի

պարագայում անհրաժեշտ են ոչ միայն ծրագրերի իրականացման համար ֆինանսական միջոցներ, այլև ֆինանսական միջոցների և/կամ կամավորական օժանդակություն հանրային իրազեկման և քվեարկության տեխնոլոգիաների ֆինանսավորման նպատակով: Մասնակցային հանդիպումների համար պետք է սենյակներ վարձակալվեն կամ տրամադրվեն, անհրաժեշտ է վճարել մոդերատորների կամ վարողների ծառայությունների դիմաց: Ավելին, պետք է համայնքապետարանից բավարար թվով աշխատակիցներ ներգրավված լինեն այս խնդիրների լուծման համար:

### **Իրականացման գործիքներ**

Համայնքները մշակել և կիրառում են մի շարք գործիքներ և մեխանիզմներ՝ վերոնշյալ ուղենիշային սկզբունքների իրականացման համար: Շատ դեպքերում «Մասնակցության ուղեցույցների» երկրորդ մասը նվիրված է այս գործիքների թեմային:

### **▶ Ծրագրերի ցուցակ**

Որոշ քաղաքներ սկսել են ընթացիկ և ապագա ծրագրերի ընդհանուր ցուցակ ներկայացնել: Ծրագրերը հիմնականում քաղաքաշինության և շինարարության բնագավառում են: Եթե նաև մասնակցություն է նախատեսվում կամ ընթացքի մեջ է, դա ևս նշվում է: Հաճախ քարտեզները հեշտ կողմնորոշվելու հնարավորություն են տալիս: Սա հիմնված է այն գաղափարի վրա, որ տեղեկատվությունը լավ մասնակցության նախապայմանն է: Հաճախ պատշաճ տեղեկատվությունն արդեն բավարար է և փոխարինում է

քննարկմանը կամ փարատում անբավարար կամ թերի տեղեկատվության հետ կապված կասկածներն ու մեղադրանքները: Այսպիսի ցուցակների լավ օրինակներ են Շտուտգարտ կամ Հայդելբերգ քաղաքների պատրաստածները (հղումները՝ տես Հղումներ բաժնում):

### **▶ Մասնակցության տեղեկատվական գրասենյակներ**

Քաղաքացիական ներգրավվածության ուղիներից մեկը մասնակցության համակարգման գրասենյակի ստեղծումն է: Դրանց աշխատանքները սովորաբար համակարգվում են վարչական մարմինների կողմից, սակայն որոշ քաղաքներում, ինչպիսին է Պոտսդամը՝ վարչական մարմինների և քաղաքացիական հասարակությունը ներկայացնող մարմնի կողմից համատեղ: Բոլոր դեպքերում, գրասենյակը տեղեկություններ է տրամադրում քաղաքացիների, վարչական մարմինների և քաղաքական գործիչների մասնակցության վերաբերյալ, բոլոր հետաքրքրված անձանց համար վերապատրաստումներ է կազմակերպում, ինչպես նաև մասնակցային գործընթացներին աջակցում խորհրդատվությամբ: Որոշ դեպքերում գրասենյակը նաև պատասխանատու է ծրագրերի ցուցակի պատրաստման և խորհրդատվական հանձնաժողովի համար:

### **▶ Խորհրդատվական հանձնաժողովներ**

Գերմանիայի որոշ քաղաքներում մասնակցության նպատակով խորհրդատվական հանձնաժողովներ են

ստեղծվել: Հանձնաժողովի անդամները քաղաքացիների, տարբեր հաստատությունների, համայնքապետարանների ներկայացուցիչներ են, ինչպես նաև քաղաքական գործիչներ: Սովորաբար նրանց անելիքները և պարտավորությունները ներառում են գործիքների իրականացման վերահսկում, սկզբունքների կիրառում և ուղեցույցների գնահատում: Հանձնաժողովի պարտականությունները երբեմն ներառում են նաև վեճերի ժամանակ միջնորդություն:

### **▶ Մասնակցության հայեցակարգեր**

Յուրաքանչյուր գործընթացի համար առանձին մշակված «Մասնակցության հայեցակարգը», որպես այդպիսին, ոչ թե գործիք է, այլ կառուցվածքային մոտեցումների ամբողջություն, որը բարձրորակ մասնակցային գործընթաց կերտելու համար պետք է իրականություն դարձնի:

Այս ասպեկտները ներառում են առաջարկություններ, որոնք վերաբերում են գործընթացի նպատակների գնահատմանը, մասնակցության մակարդակի որոշմանը, ծրագրի և որոշումների կայացման հնարավորությունների նկարագրմանը: Դրանք պահանջում են թափանցիկ գործելաճ ուղեգրել այն իրավական և ֆինանսական սահմանափակումների նկատմամբ, որոնք կարող են անդադրառնալ գործընթացի վրա: Առաջարկությունները հորդորում են նաև պատասխանել հարցերի, օրինակ՝ թե ինչպես են վարվում

մասնակիցների առաջարկների հետ, ինչպես են դրանք ազդում որոշումների կայացման գործընթացի վրա, ինչպես նաև ազնվորեն տեղեկացնել վերջնական որոշում կայացնողների մասին: Այդպիսով պատասխանատուներին կոչ են անում մտածել նաև հանրային իրազեկման, թիրախային խմբերին ուղղված և մասնակցության ընդհանուր մեթոդների մասին, ուշադրություն դարձնել ընդհանուր ֆինանսավորման հատկացմանը, մշակել գործընթացի ժամանակացույց և հրապարակել արդյունքները:

### **▶ Ընդհանուր հայացք**

Քանի որ մասնակցության ուղեցույցները նոր են Գերմանիայում, իրականացման փորձը դեռևս փոքր է: Սակայն քիչ թվով իրականացված գնահատումներն առայժմ, ընդհանուր առմամբ, դրական արդյունքներ են արձանագրել: Մարդիկ գնահատում են, որ իրենց ջանքերը դրական արդյունքներ են ապահովել: Միևնույն ժամանակ, ուղեցույցների ազդեցությունը դժվար է գնահատել և ապացուցել, և ուղեցույցների կիրառումը համայնքապետարանի աշխատակազմի համար լրացուցիչ աշխատանք է ենթադրում (Հայդելբերգ 2017 թ., Բոկ և Ռայման 2017 թ.: Պոտսդամ քաղաքի համար): Մասնակցության ամրապնդման ուղղությամբ, անշուշտ, համապատասխան քաղաքներում և Գերմանիայում, և ընդհանրապես, դեռևս շատ անելիքներ կան:

## ՄԱՍՆԱԿՑԱՅԻՆ ԲՅՈՒՋԵՏԱՎԱՐՄԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՆԿԱՐԱԳԻՐ

Այս բաժնում կներկայացվեն համայնքներում մասնակցային բյուջետավարման ընդհանուր նկարագիրը, սահմանումները, հնարավոր արդյունքները, անհրաժեշտ ռեսուրսները, ինչպես նաև Հայաստանի Հանրապետությունում մասնակցային բյուջետավարմանն առնչվող իրավական եզրույթները:

# 3

### 3.1 ՍԱՀՄԱՆՈՒՄՆԵՐ

օրԳոյություն ունեն մասնակցային բյուջետավարման մի շարք սահմանումներ, սակայն լայն իմաստով մասնակցային բյուջետավարումը իրենից ներկայացնում է բնակիչների ներգրավումը համայնքային կամ պետական միջոցների բաշխմանը վերաբերող որոշումների կայացման գործընթացում:

Հարկ է նշել, որ առկա են մասնակցային բյուջետավարման տարբեր դասակարգումներ, սակայն առավել հաճախ տեսակները տարբերակվում են ըստ գործընթացում բնակիչների ներգրավվածության աստիճանի: Ստորև ներկայացված են առավել հաճախ հանդիպող ներգրավվածության աստիճանները:

Ներգրավվածության հնարավոր աստիճանները ՄԲ գործընթացում

Տեղեկատվության տրամադրում	Խորհրդակցում	Ներգրավում	Համագործակցություն	Հգորացում
Բնակչությանը տրամադրել տեղեկատվություն, որը նրանց կօգնի հասկանալ համայնքում առկա խնդիրները և հնարավոր լուծումները:	Բնակչությունից ստանալ կարծիքներ հնարավոր լուծումների վերաբերյալ:	Ուղղակիորեն աշխատել բնակչության հետ, որպեսզի նրանց մտահոգությունները և կարծիքները պատշաճ կերպով հաշվի առնվեն և դիտարկվեն բյուջետավարման գործընթացում	Համագործակցել բնակչության հետ գործընթացի յուրաքանչյուր փուլում՝ առկա խնդիրների բացահայտումից մինչև հնարավոր լուծումների քննարկում	Տրամադրել բնակչությանը վերջնական որոշում կայացնելու հնարավորություն

ՄԲ-ը քննարկելիս՝ կարևոր է նաև հաշվի առնել հետևյալը.

- **ո՞վքեր են ՄԲ մասնակիցները:** Արդյո՞ք մասնակիցները հանդիսանում են համայնքի բնակիչներ, ներկայացուցչական խմբեր, հասարակական կազմակերպություններ, մասնավոր ընկերություններ և այլն:
- **ո՞ր փուլերում են ներգրավված բնակիչները:** Բնակիչները կարող են ներգրավված լինել ՄԲ տարբեր փուլերում՝ կարիքների բացահայտման փուլ, առաջարկների մշակման փուլ, ֆինանսավորման ենթակա նախագծերի ընտրության փուլ, մոնիտորինգի փուլ:



– **բնակիչներին ներգրավելու մեթոդները:** Առանձնացվում են բնակիչներին ներգրավելու առավել կիրառելի 2 մեթոդներ՝ քննարկումների իրականացում և քվեարկությունների անցկացում: Առաջինի դեպքում ենթադրվում է մասնակիցների միջև քննարկումների և բանավեճերի իրականացում, իսկ երկրորդում՝ մասնակիցների կողմից քվեարկություն իրենց նախընտրելի արդյունքի օգտին:

– **ՄԲ կիրառելիության աստիճանը:** ՄԲ-ը կարող է իրականացվել տարբեր մակարդակներում (համայնքայինից մինչև պետական բյուջեներ), բյուջեի տարբեր չափերի դեպքում, ինչպես նաև տարբեր ոլորտներում (առողջապահություն, կրթություն և այլն): Առավել հաճախ հանդիպող ՄԲ տարբերակում (նախագծային մասնակցային բյուջետավարում) համայնքային բյուջեներից հատկացվում են որոշակի գումարներ, որոնց օգտագործման ուղիների վերաբերյալ բնակիչներն են կայացնում որոշումներ:

### 3.2 ՀՆԱՐԱՎՈՐ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐ

Մասնակցային բյուջետավարման հնարավոր օգուտները կախված են այդ գործընթացում բնակչության ներգրավվածության աստիճանից:

Օրինակ, երբ ներգրավվածությունը միայն իրազեկման կամ խորհրդակցության մակարդակի

վրա է իրականացվում, ակնկալվող արդյունքը բնակչության իրազեկման մակարդակի և տեղական ինքնակառավարման մարմինների նկատմամբ նրանց վստահության բարձրացումն է:

Այնինչ, երբ ներգրավվածության աստիճանը ավելի բարձր է՝ համագործակցության կամ հզորացման մակարդակի վրա է, ապա ակնկալվող արդյունքներն ավելի շատ են՝ համագործակցություն բնակչության և տեղական ինքնակառավարման մարմինների միջև, բնակչության անմիջական մասնակցություն որոշումների կայացման գործընթացում, վերջիններիս քաղաքացիական պատասխանատվության բարձրացում և այլն:

Ըստ այդմ, կախված նրանից, թե ինչ նպատակ է հետապնդվում, և ինչ արդյունքներ են ակնկալվում **մասնակցային** բյուջետավարման ներդրման արդյունքում, պետք է ընտրել համապատասխան ներգրավվածության մակարդակները:

### 3.3 ՄԱՍՆԱԿՑԱՅԻՆ ԲՅՈՒՋԵՏԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԻ ՀԱՄԱՐ ԱՆՀՐԱԺԵՇՏ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ

ՄԲ գործընթացը կազմակերպելու համար, որպես կանոն, անհրաժեշտ է ունենալ հետևյալ ռեսուրսները՝

- **Ժամանակ,** համայնքային բնակչությանը ներգրավվելու, հանդիպումներ և քննարկումներ կազմակերպելու, անհրաժեշտ նյութերի պատրաստման և այլնի

համար նախ և առաջ անհրաժեշտ է ժամանակ: Այդ իսկ պատճառով շատ կարևոր է ժամանակի ճիշտ պլանավորումը:

- **Մարդկային ռեսուրսներ.** գործընթացի կազմակերպման համար անհրաժեշտ են բավարար քանակությամբ և համապատասխան հմտություններ ու որակավորումներ ունեցող մարդկային ռեսուրսներ: Այդ իսկ պատճառով շատ կարևոր է անհրաժեշտ մարդկային ռեսուրսների կարիքների պատշաճ գնահատումը և ներգրավումը:
- **Ֆինանսական ռեսուրսներ.** միջոցառումների կազմակերպման, անհրաժեշտ նյութերի պատրաստման, իրազեկման, վարձատրության և այլ ծախսերի համար անհրաժեշտ են ֆինանսական միջոցներ: Այդ իսկ պատճառով շատ կարևոր է նախապես հնարավորինս ճշգրիտ հաշվարկել գործընթացի յուրաքանչյուր փուլի համար պահանջվող բյուջեն և հնարավոր ֆինանսավորման աղբյուրները:

### 3.4 ՄԱՍՆԱԿՑԱՅԻՆ ԲՅՈՒՋԵՏԱՎԱՐՈՒՄՆ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ

ՀՀ Սահմանադրության 183-րդ հոդվածի 2-րդ մասը երաշխավորում է, որ համայնքի բնակիչները կարող են անմիջականորեն մասնակցել համայնքի գործերի կառավարմանը: Այնուամենայնիվ, այս առնչությամբ Սահմանադրությունը անմիջապես նախատեսում է միայն համայնքային

նշանակության հանրային հարցերը տեղական հանրաքվեով լուծելու հնարավորություն:

Հայաստանի Հանրապետությունում մասնակցային բյուջետավարմանը վերաբերող հարցերը կարգավորվում են հիմնականում «Տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենքով (այսուհետ՝ Օրենք): Համաձայն այս Օրենքի՝

- համայնքի բոլոր բնակիչները կարող են ուղղակի կամ անուղղակի ներգործություն ունենալ տեղական ինքնակառավարման մարմինների որոշումների վրա. տեղական ինքնակառավարմանը համայնքի բնակիչների մասնակցությունը ճանաչվում է որպես տեղական ինքնակառավարումը սկզբունք:
- Յուրաքանչյուր համայնք պետք է ունենա տեղական ինքնակառավարմանը բնակիչների մասնակցության կարգ: Որպես կանոն համայնքները փաստացի ունեն համապատասխան կարգերը, որոնք հիմնականում հիմնված են ՀՀ տարածքային կառավարման և ենթակառուցվածքների նախարարության կողմից մշակված օրինակելի կարգի («Օրինակելի կարգ») վրա:

Այսպիսով, ՀՀ օրենսդրության համաձայն՝ համայնքները պետք է ապահովեն **խորհրդակցական մասնակցային բյուջետավարում (ԽՄԲ):**

Միաժամանակ, ՀՀ օրենսդրությունը չի բացառում նաև մասնակցային բյուջետավարման ավելի ընդլայնված՝ **նախագծային մասնակցային բյուջետավարում (ՆՄԲ)** իրականացնելու

Հայաստանի Հանրապետության Սահմանադրություն (Ընդունվել է 1995 թ. հուլիսի 5-ի ՀՀ հանրաքվեով) 2015 թ. դեկտեմբերի 6-ի փոփոխություններով <http://www.irtek.am/views/act.aspx?aid=150151>

հնարավորությունը:

**Խորհրդակցական մասնակցային բյուջետավարում:** Խորհրդակցական բյուջետավարման գործընթացի կազմակերպման շրջանակներում Օրենքը սահմանում է հետևյալ դրույթները.

- համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագրի կամ տարեկան բյուջեի կառավարման (կազմման, հանրային քննարկման, իրականացման (կատարման) և վերահսկման) գործընթացներում համայնքի բնակիչների մասնակցությունն ապահովելու համար համայնքի ղեկավարի առաջարկությամբ և համայնքի ավագանու որոշմամբ ձևավորվում է համայնքի ղեկավարին կից խորհրդակցական մարմին: Այս մարմնում ընդգրկվում են աշխատակազմի և համայնքային կազմակերպությունների համապատասխան մասնագետներ, ինչպես նաև համայնքի ավագանու մեկից երեք անդամներ: Իրենց համաձայնությամբ դրանում կարող են ընդգրկվել համայնքի բնակիչներ, փորձագետներ և այլ շահագրգիռ անձինք (օրինակ՝ հասարակական կազմակերպությունների ներկայացուցիչներ):
- նախքան համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագրի կամ տարեկան բյուջեի նախագծերը համայնքի ավագանու հաստատմանը ներկայացնելը, համայնքի ղեկավարը պետք է կազմակերպի և անցկացնի հանրային բաց լսումներ կամ քննարկումներ: Թեպետ Օրենքի համապատասխան դրույթը հղում է կատարում ուժը կորցրած օրենքի (որով նախկինում սահմանված էին նման լսումների

ժամկետները), սակայն ներկայումս այս առումով հարկ է առաջնորդվել «Նորմատիվ իրավական ակտերի մասին» օրենք 4-րդ հոդվածի և ՀՀ կառավարության 2018 թվականի հոկտեմբերի 10-ի N 1146-Ն որոշմամբ հաստատված հանրային քննարկումների կազմակերպման և անցկացման կարգի պահանջներով :

- համաձայն օրինակելի կարգին, հանրային լսումները կամ քննարկումները հիմնականում կազմակերպվում են հանդիպումների միջոցով, բայց նաև հնարավորություն է տրվում կազմակերպել հանրային լսումներ / քննարկումներ առցանց պլատֆորմի՝ համայնքների կայքերում կամ հարցումների կազմակերպման և անցկացման միջոցով: Բացի այդ, համայնքները կարող են փակ քննարկում անցկացնել համապատասխան ոլորտի փորձագետների (մասնագետների) հետ: Այստեղ **հարկ է հաշվի առնել, որ օրինակելի կարգով նախատեսված՝ մասնակցության ապահովման միջոցներն ու եղանակները սպառիչ չեն, և համայնքները պետք է ձգտեն սույն զեկույցում նշված հնարավորինս լայն գործիքակազմի կիրառմանը:**

Միևնույն ժամանակ՝

- «ՀՀ բյուջետային համակարգի մասին» ՀՀ օրենքը սահմանում է, որ համայնքի բյուջեի կատարման տարեկան հաշվետվությունը համայնքի ավագանու հաստատելուց հետո հնգօրյա ժամկետում հրապարակվում է տեղական մամուլում և <http://www.azdarar.am> հասցեում գտնվող Հայաստանի Հանրապետության

<https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docid=126002>

հրապարակային ծանուցումների ինտերնետային պաշտոնական կայքում:

- Օրենքը նաև սահմանում է, որ 3000 և ավելի բնակիչ ունեցող համայնքը պետք է ունենա ինտերնետային պաշտոնական կայք, որտեղ, ի լրումն այլ տեղեկատվության, պետք է հրապարակվեն համայնքի բյուջեն, բյուջեի կատարման վերաբերյալ հաշվետվությունները, համայնքում բնակիչների հետ հանդիպումների, հանրային լսումների և քննարկումների նյութերը, ընթացակարգը, անցկացման վայրը, ժամը և այլն:
- 3000 և ավելի բնակիչ ունեցող համայնքներում ավագանու հրապարակային նիստերն առցանց հեռարձակվում են համայնքի ինտերնետային պաշտոնական կայքում:

**Նախագծային մասնակցային բյուջետավարում՝ քվեարկելու հնարավորությամբ:** Չնայած, որ ՀՀ օրենսդրությունն ուղղակի դրույթներ չի սահմանում նախագծային մասնակցային բյուջետավարման վերաբերյալ, այնուամենայնիվ այն հնարավորություն է տալիս իրականացնել նման գործընթաց:

Գործընթացը ենթադրում է, որ համայնքի ավագանին յուրաքանչյուր տարի, համայնքի ընդհանուր բյուջեից հատկացնում է որոշակի գումար նախագծային բյուջետավարման նպատակով: Այդ նպատակով ավագանու

որոշմամբ կարող են նախատեսվել որոշակի բյուջե և ուղղություններ, որոնց շրջանակներում համայնքի բնակիչները կկարողանան ներկայացնել որոշակի ծրագրերի վերաբերյալ իրենց առաջարկները (նախագծերը): Այնուհետ սահմանված չափանիշներին համապատասխանող նախագծերի միջև կազմակերպվում է մրցույթ, ու հաղթող նախագիծն իրականացվում է:

Գործնականում մրցույթը կարելի է իրականացնել մինչև համայնքի բյուջեի հաստատումը՝ հաղթող նախագիծը անմիջապես ներառելով բյուջեում: Նաև հնարավոր է նախապես բյուջեով նախատեսել ծախսերի համապատասխան տողեր (օրինակ՝ ընդհանուր տարածքների բարեկարգում), ու մրցույթի արդյունքներով պարզապես ընտրել այն կոնկրետ ծրագիրը, որը հաստատված բյուջեի շրջանակներում կիրականացվի:

Այս առումով պետք է նշել, որ միջազգային փորձի ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ մի շարք երկրներում նախագծային մասնակցային բյուջետավարումը ենթադրում է, որ բնակիչները ներկայացնում են ոչ միայն առաջարկներ սահմանված բյուջեի և ոլորտների շրջանակներում, այլ հենց իրենք են ներկայացնում առաջարկներ, թե որ ոլորտներում և ինչ հարցերի լուծման համար պետք է օգտագործվեն բյուջեով նախատեսված միջոցները:

### 3.5 ՆԱԽԱԳԾԱՅԻՆ ՄԱՍՆԱԿՑԱՅԻՆ ԲՅՈՒՋԵՏԱՎԱՐՄԱՆ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ ՀԱՃԱԽ ՀԱՆԴԻՊՈՂ ՀԱՐՑԵՐ

#### Որո՞նք են ՆՄԲ առավելությունները՝

- ՆՄԲ-ը նպաստում է բնակիչների ակտիվ ներգրավմանը համայնքի գործունեությունում,
- ՆՄԲ-ն ավելի արդյունավետ է դարձնում համայնքի բյուջեի ծախսերը,
- ՆՄԲ-ը բարձրացնում է բյուջետավարման գործընթացի թափանցիկությունը:

#### Ինչքան գումարից կարելի է սկսել ՆՄԲ՝

Իրականում ՆՄԲ-ը կարելի է սկսել անգամ մեկ միլիոն ՀՀ դրամից: Միջազգային փորձը հուշում է, որ ՆՄԲ-ն արդյունավետ աշխատել է անգամ շատ փոքր բյուջեների դեպքում: Հաճախ ՆՄԲ-ը կազմում է համայնքի ընդհանուր բյուջեի 1-15% տոկոսը, բայց սա ընդամենը միջին ցուցանիշ է: Սակայն հարկ է նշել, որ հատկացված բյուջեն պետք է համահունչ լինի դրված նպատակներին՝ այսինքն տվյալ բյուջեի շրջանակներում դրված նպատակներին հասնելը պետք է լինի իրատեսական:

#### Որքան հաճախ պետք է իրականացնել ՆՄԲ՝

Հաշվի առնելով այն փաստը, որ ՆՄԲ գործընթացը բավականին աշխատատար և ծավալուն է՝ խորհուրդ է տրվում ՆՄԲ գործընթացը իրականացնել երկու տարին մեկ անգամ:

#### Որո՞նք են ՆՄԲ հիմնական նպատակները՝

- Թիրախավորել համայնքի բնակիչների համար ամենակարևոր, հրատապ և արդի խնդիրները:
- Նպաստել համայնքի բնակչության և/կամ բնակչության որոշ խմբերի ակտիվ մասնակցությանը համայնքի բյուջեի վերաբերյալ որոշումների կայացման գործընթացում, և դրա արդյունքում, բարելավել կայացվելիք որոշումների որակը:

#### Որո՞նք են ՆՄԲ արդյունավետ ներդրման հիմնական մարտահրավերները՝

- Բնակիչների ներգրավվածությունը ՆՄԲ գործընթացում կարող է լինել անհամաչափ, ինչի արդյունքում ստացվում է, որ բնակիչների որոշ խմբեր թերևերկայացված են: Օրինակ, մի շարք երկրներում շատ հաճախ գործընթացի մեջ պակաս ակտիվ ներգրավված են լինում կանայք, միջինից ցածր եկամուտ ունեցող անձինք, տարեցները, ազգային փոքրամասնությունները, այլ խոցելի խմբեր, ինչի արդյունքում գործընթացը դառնում է ոչ արդյունավետ և չի ծառայում իր նպատակին:
- Մեկ այլ խնդիր է նաև գործընթացի ոչ պարբերական լինելը՝ ՏԻՄ ընտրությունների արդյունքում փոփոխությունների պատճառով:
- Խնդիրներից մեկն էլ այն է, որ հաճախ գործընթացը չի տալիս սպասված արդյունքներ, ինչի հետևանքով առաջացնում է բնակիչների հիասթափություն, անվստահություն և, հետևաբար, հաջորդ գործընթացներին ցածր ներգրավվածություն:

## ՄԱՍՆԱԿՑԱՅԻՆ ԲՅՈՒՋԵՏԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԵԼՈՒ ՀԱՄԱՐ ԱՆՀՐԱԺԵՇՏ ԳՈՐԾԸՆԹԱՅՆԵՐ ԵՎ ԳՈՐԾԻՔԱԿԱԶՄ

*Այս գլխում ներկայացված են ՄԲ մի քանի լավագույն փորձ և գործիքներ ՄԲ գործընթացը արդյունավետ կազմակերպելու համար: Չնայած այն փաստին, որ քննարկումը ծավալվում է ՆՄԲ գործընթացի շուրջ՝ ներկայացված գործիքների մեծ մասը կարող է կիրառվել նաև ԽՄԲ դեպքում (ինչի մասին ստորև նշվում է):*



#### 4.1 ՄԱՍՆԱԿՑԱՅԻՆ ԲՅՈՒՋԵՏԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐ ԵՎ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐ

Միջազգային փորձը հուշում է, որ ՆՄԲ գործընթացն արդյունավետ կազմակերպելու համար այն ցանկալի է իրականացնել հետևյալ փուլերով՝

1. աշխատանքային խմբի
2. ստեղծում,
3. աշխատանքների պլանավորում,
4. հանրային իրազեկում,
5. առաջարկների ընդունում, առաջարկների ուսումնասիրություն և
6. ընտրություն, նախագծերի իրականացում:

#### 4.2 ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ԽՄԲԻ ՍՏԵՂԾՈՒՄ

ՆՄԲ գործընթացի արդյունավետ կազմակերպման համար անհրաժեշտ է ստեղծել աշխատանքային խումբ, որը պատասխանատու կլինի ընդհանուր գործընթացի կազմակերպման համար և կհանդիսանա կապող օղակ համայնքապետարանի և համայնքի բնակիչների միջև:

Գործընթացի առավել արդյունավետ կազմակերպման նպատակով աշխատանքային խմբում անհրաժեշտ է ներգրավել բավարար քանակությամբ և համապատասխան հմտություններով մարդկային ռեսուրսներ, ինչը հնարավորություն կտա ապահովել գործընթացում համայնքի

բնակչության հնարավորինս տարբեր խմբերի ներկայացվածությունը և մասնակցությունը: Աշխատանքային խումբը կարող է բաղկացած լինել ինչպես համայնքապետարանի աշխատակիցներից, այնպես էլ համայնքի այլ բնակիչներից, հասարակական կազմակերպությունների ներկայացուցիչներից, կամավորներից և այլն:

Անհրաժեշտ մարդկային ռեսուրսներ ներգրավելու նպատակով անհրաժեշտ է նախապես ուշադրություն դարձնել հետևյալ հարցերին.

• **Հարց 1՝** արդյո՞ք համայնքապետարանում առկա են աշխատակիցներ, ովքեր պատասխանատու են ՄԲ գործընթացի կազմակերպման համար կամ կարող են ներգրավված լինել այդ աշխատանքներում:

• **Հարց 2՝** ին՞չ հիմնական դերեր/ աշխատանքներ կան ՄԲ գործընթացի շրջանակներում:

• **Հարց 3՝** ինչպիսի՞ գիտելիք և հմտություններ են անհրաժեշտ վերոնշյալ դերերի/ աշխատանքների համար:

• **Հարց 4՝** բացի համայնքապետարանի աշխատակիցներից որքան մարդկային ռեսուրս է հարկավոր այդ դերերի ստանձնման/ աշխատանքների կատարման համար, և ինչ սկզբունքով պետք է ներգրավել համայնքի տարբեր խմբերի ներկայացուցիչներին վերոնշյալ աշխատանքների կատարմանը:

• **Հարց 5՝** ելնելով պահանջվող գիտելիքներից և հմտություններից՝ ինչպե՞ս պետք է բաշխել աշխատանքը համայնքապետարանի աշխատակիցների և գործընթացում ներգրավված համայնքի այլ ներկայացուցիչների միջև:

**Հարց 1-ը** դիտարկելիս՝ առաջին հերթին պետք է վերլուծել համայնքապետարանի աշխատակիցների արդեն իսկ սահմանված լիազորությունները և պարտականությունները, բացահայտել այն աշխատակիցներին, ովքեր պատասխանատու են մասնակցային բյուջետավարման գործընթացի կազմակերպման համար:

Միևնույն ժամանակ անհրաժեշտ է դիտարկել այլ աշխատակիցների ներգրավվածության անհրաժեշտությունը և հնարավոր դերերը բյուջետավարման գործընթացում կախված ոլորտից (օրինակ՝ գյուղատնտես, ինժեներ և այլն):

**Հարց 2-ը** դիտարկելիս պետք է հաշվի առնել, որ, որպես կանոն, աշխատանքային խմբի կողմից, պետք է իրականացվեն հետևյալ աշխատանքները՝

- գործընթացի կազմակերպում և վերահսկողություն,
- աշխատանք համայնքի բնակչության հետ և վերջիններիս շահերի ներկայացում,
- գործընթացում բնակչության տարբեր խմբերի ներգրավվածության ապահովում,
- համագործակցություն հասարակական կազմակերպությունների և այլ

- կառույցների հետ,
- իրազեկմանն ուղղված տարբեր միջոցառումների կազմակերպում,
- աշխատանքային խմբերի վարում («վարողի» գործառույթ),
- գործընթացի համար անհրաժեշտ տարբեր նյութերի պատրաստում,
- համագործակցություն տեղական լրատվամիջոցների հետ,
- աղմինիստրատիվ և լոգիստիկ այլ աշխատանքների իրականացում:

**Հարց 3-ը** դիտարկելիս՝ պետք է ուսումնասիրել և հստակեցնել այն գիտելիքը ու հմտությունները, որոնք անհրաժեշտ են վերոնշյալ աշխատանքները կատարելու համար: Այս հարցի պատասխանը հնարավորություն կտա հասկանալ, թե համայնքապետարանի աշխատակիցները որքանով են տիրապետում պահանջվող գիտելիքին և հմտություններին, բացահայտել բացերը և ձեռնարկել համապատասխան քայլեր առկա բացերը լրացնելու համար: Որպես կանոն, աշխատանքային խմբի անդամներն առնվազն պետք է տիրապետեն հետևյալին.

- տեղեկացվածություն համայնքային կյանքի և բնակչության մասին,
- բնակչություններ վարելու հմտություններ,
- անհրաժեշտ կապեր ստեղծելու հմտություններ,
- լրատվամիջոցների հետ աշխատելու հմտություններ,
- իրազեկման միջոցառումների կազմակերպման և անցկացման հմտություններ,
- գիտելիք մարկետինգի և հանրային իրազեկման ոլորտում,
- գիտելիք բյուջետավարման գործընթացի վերաբերյալ, գիտելիք և հմտություններ

առաջարկների մշակման գործում,  
 • այլ գիտելիք և հմտություններ՝ կախված նախատեսվող միջոցառումներից (օրինակ՝ մասնագիտական գիտելիքներ ակնկալվող նախագծերի ոլորտում):

**Հարց 4.** այն բանից հետո, երբ արդեն հստակեցվել են ՆՄԲ գործընթացի շրջանակներում կատարվելիք աշխատանքները, այդ աշխատանքների իրականացման համար անհրաժեշտ գիտելիքը և հմտությունները, ինչպես նաև առկա մարդկային ռեսուրսները, հաջորդ քայլով անհրաժեշտ է հստակ հաշվարկել գործընթացի արդյունավետ կազմակերպման համար լրացուցիչ մարդկային ռեսուրսների անհրաժեշտությունը և նրանց ներգրավման սկզբունքները: Լրացուցիչ մարդկային ռեսուրսների քանակը որոշելիս՝ պետք է հաշվի առնել համայնքի բնակչության թիվը և սահմանված բյուջեի շրջանակներում նախատեսվող նախագծերի ծավալը: Ինչ վերաբերում է պահանջվող մարդկային ռեսուրսների ներգրավման սկզբունքներին, ապա այստեղ շատ կարևոր է հետևյալ կառույցների/անձանց ներգրավվածությունը գործընթացում՝

• **համայնքներում գործող հասարակական կազմակերպություններ**  
 Ինչպես նշվեց, արդյունավետ մասնակցային բյուջետավարման գործընթաց կազմակերպելու համար շատ կարևոր է համայնքի բնակչության հնարավորինս տարբեր խմբերի ներկայացուցչության ապահովումը գործընթացում: Այդ նպատակով, անհրաժեշտ է համագործակցել համայնքում

գործող հասարակական կազմակերպությունների հետ, որոնք արդեն իսկ ներգրավված են համայնքային կյանքում, ունեն կապեր բնակչության տարբեր խմբերի հետ և արդեն իսկ ձեռք են բերել վստահություն և հարգանք բնակչության կողմից: Մասնավորապես, շատ կարևոր է այն հասարակական կազմակերպությունների ներգրավվածությունը, որոնք մասնագիտացված են իրականացվելիք ծրագրերի ոլորտում և ունեն համապատասխան փորձ (օրինակ՝ կրթության ոլորտ, թափոնների կառավարում և այլն): Կարևոր է նաև ներգրավել այն հասարակական կազմակերպություններին, որոնք ներկայացնում են բնակչության խոցելի խմբերի շահերը:

• **համայնքում գործող մասնագիտական կամ ոլորտային ասոցիացիաներ, մասնագիտական խմբեր**  
 Հնարավոր է՝ համայնքներում առկա են ասոցիացիաներ, որոնք մասնագիտացած են այս կամ այն ոլորտում և զբաղվում են կոնկրետ ուղղվածությամբ հարցերով և լավ տեղեկացված են համայնքի կոնկրետ խնդիրներից (օրինակ՝ օրգանական գյուղատնտեսության խնդիրներով զբաղվող ասոցիացիա, համայնքի արտավայրերի կառավարման նպատակով ստեղծված խմբեր և այլն): Այդ նպատակով, անհրաժեշտ է կապ հաստատել այս ասոցիացիաների հետ և առաջարկել նրանց ներգրավվել գործընթացում:

• **համայնքում գործող խորհրդատվական կազմակերպություններ կամ անհատ խորհրդատուներ**

Անհրաժեշտ է նաև ուսումնասիրել՝ արդյոք համայնքում առկա են խորհրդատվական կազմակերպություններ և անհատ խորհրդատուներ, որոնք պատրաստակամ են կամավորական սկզբունքներով (կամ բյուջեի առկայության դեպքում՝ վճարովի) մասնակցել բյուջետավարման գործընթացին:  
 • **կամավորներ** Շատ կարևոր է կամավորների ներգրավումը ՆՄԲ գործընթացում, որոնք, ըստ իրենց կարողությունների, պատրաստակամ են մասնակցել բյուջետավարման գործընթացի տարբեր փուլերին: Որպես կանոն, կամավորներին կարելի է ներգրավել համայնքի դպրոցներից, համալսարաններից,

հասարակական կազմակերպություններից և այլ կառույցներից:

**Հարց 5.** ամբողջական աշխատանքային խումբը ստեղծելուց հետո անհրաժեշտ է իրականացնել դերերի և աշխատանքների բաշխում աշխատանքային խմբի անդամների միջև: Այս բաշխումը պետք է իրականացվի՝ հիմք ընդունելով աշխատանքային խմբի անդամների հմտությունները, փորձը և նրանց պատրաստակամությունը ստանձնել այս կամ այն դերը: Ստորև ներկայացված է աշխատանքային խմբի հիմնական դերերի և նրանց պատասխանատվության շրջանակների օրինակ՝

**Ծրագրի ղեկավար**

- Գործընթացի ընդհանուր վերահսկողություն
- Կապի ապահովում աշխատանքային խմբի և համայնքի ղեկավարի, ավագանու միջև

**Ծրագրի համակարգող**

- Գործընթացի ընդհանուր կազմակերպում
- Աջակցություն աշխատանքային խմբի աշխատանքներին գործընթացի յուրաքանչյուր փուլում
- Բնակչության տարբեր խմբերի ներգրավվածության ապահովում
- Ժողովների վարում
- Համագործակցություն տարբեր կառույցների և լրատվամիջոցների հետ

**Ծրագրի օգնական**

- Ժողովների կազմակերպում
- Ժողովների համար նյութերի պատրաստում
- Գործընթացի ընդհանուր ադմինիստրատիվ և լոգիստիկ աջակցության տրամադրում
- Աջակցություն գործընթացի համակարգողին ժողովների ընթացքում

## 4.3 ՀԱՆՐԱՅԻՆ ԻՐԱՋԵԿՈՒՄ

Հանրային իրազեկումն իրենից ներկայացնում է ցանկացած գործողություն, որն ուղղված է անհրաժեշտ տեղեկատվությունը հանրությանը հասանելի դարձնելուն: Չնայած, որ համայնքներում կգտնվեն մարդիկ, ովքեր տեղեկացված կլինեն համայնքի բյուջետավարման գործընթացում իրենց մասնակցության իրավունքների մասին, այնուամենայնիվ, ինչպես ցույց են տալիս ուսումնասիրությունները, համայնքների բնակչության մեծ մասը կամ առհասարակ տեղեկացված չէ այդ իրավունքի մասին, կամ այս կամ այն պատճառներով չի մասնակցում այդ գործընթացին:

**Այսպիսով, հանրային իրազեկման հիմնական նպատակն է՝**

- իրազեկել համայնքի բնակչությանը մասնակցային բյուջետավարման գործընթացում իրենց մասնակցության իրավունքի վերաբերյալ:
- տեղեկացնել բնակչությանը «խաղի» կանոնների մասին՝ նախատեսված բյուջեի ծավալ, մասնակցության տեսակ և ձևաչափ: Շատ կարևոր է ոչ մի դեպքում փոփոխության չենթարկել արդեն իսկ հայտարարված կանոնները և ձևաչափը:
- ապահովել այդ գործընթացում համայնքային բնակչության հնարավորինս շատ տարբեր խմբերի ներկայացուցչություն՝ մասնավորապես ուշադրություն դարձնելով առավել խոցելի խմբերի ներգրավվածության ապահովմանը:

Հանրային իրազեկման գործիքակազմն ընտրելիս՝ որպես կանոն, պետք է հաշվի առնել համայնքային բնակչության կազմը և մեծությունը: Ինչպես արդեն նշվել է, մասնակցային բյուջետավարման գործընթացում շատ կարևոր է բնակչության տարբեր խմբերի մասնակցության ապահովումն այդ գործընթացին, մասնավորապես առավել քիչ հասանելիություն ունեցող խմբերի մասնակցությունը, ներառյալ՝

- ֆինանսապես անապահով բնակչություն,
- ազգային փոքրամասնությունները բնակչության,
- երիտասարդներ,
- կանայք,
- սահմանափակ կարողություններ ունեցող անձինք,
- իմիգրանտներ/փախստականներ,
- այլ խոցելի խմբեր:

Համայնքային բնակչության տարբեր խմբերի բացահայտման նպատակով որպես տեղեկատվության աղբյուր կարող են հանդիսանալ՝

- համայնքներում իրականացված մարդահամարները: Այս տվյալները հնարավորություն կտան հասկանալ համայնքի ժողովրդագրական պատկերը և, հիմք ընդունելով այդ տվյալները, տարանջատել բնակչությունն ըստ որոշակի խմբերի:
- համայնքներում գործող հասարակական կազմակերպությունները: Ինչպես նշվեց, շատ կարևոր է համագործակցել համայնքներում գործող հասարակական կազմակերպությունների հետ, որոնք արդեն իսկ ունեն որոշակի կապ բնակչության հետ և ունեն

տեղեկատվություն բնակչության տարբեր խմբերի վերաբերյալ:

Հաշվի առնելով բնակչության ժողովրդագրական պատկերը և առկա խմբերը, ինչպես նաև հանրային իրազեկման նպատակը՝ պետք է կիրառել հանրային իրազեկման տարբեր գործիքներ: Մասնավորապես, այս փուլում շատ կարևոր է, որ հանրային իրազեկումը կրի հնարավորինս զանգվածային բնույթ, քանի որ այս փուլի նպատակն է մարդկանց իրազեկել իրենց մասնակցության իրավունքի վերաբերյալ, ինչպես նաև ներգրավել բնակչության հնարավորինս տարբեր խմբերի: Այդ նպատակով, խորհուրդ է տրվում այս փուլում օգտագործել հանրային իրազեկման հետևյալ գործիքները՝

- **իրազեկում համայնքապետարանի վեբ կայքի միջոցով** Հաշվի առնելով, որ հանրապետության գրեթե բոլոր համայնքապետարաններն ունեն պաշտոնական էլեկտրոնային կայք, շատ կարևոր է համապատասխան տեղեկատվության տեղադրումը այդ կայքում:
- **իրազեկում սոցիալական ցանցերի միջոցով** Քանի որ այսօր սոցիալական ցանցերը դարձել են տեղեկատվության փոխանցման կարևորագույն և հիմնական աղբյուր, խորհուրդ է տրվում սոցիալական ցանցերում ստեղծել թե՛ համայնքի, թե՛ նույնիսկ առանձին ՆՄԲ համար նախատեսված առանձին էջեր և ակտիվորեն այն հասանելի դարձնել համայնքի բնակչությանը: Մասնավորապես, նման էջեր պետք է ստեղծել առնվազն Facebook, Одноклассники կամ ВКонтакте սոցիալական ցանցերում:

- **իրազեկում բուկլետների, թռուցիկների, փողոցային ցուցատախտակների (բիլբորդների) միջոցով:** Չնայած սոցիալական ցանցերի կարևորությանը մեր կյանքում՝ հասկանալի է, որ համայնքներում ոչ բոլորի համար են դրանք հասանելի, հետևաբար պետք չէ անտեսել իրազեկման անհրաժեշտությունը նաև առավել ավանդական մեթոդներով, ինչպիսիք են բուկլետները, թռուցիկները, փողոցային ցուցատախտակները: Այստեղ շատ կարևոր է տվյալ նյութերի տարածման քանակն ու աշխարհագրությունը, իսկ ցուցատախտակների դեպքում՝ դրանց տեղադրման վայրը: Մասնավորապես, դրանք անհրաժեշտ է տեղադրել առավել մարդաշատ վայրերում, ինչպես նաև այնպիսի վայրերում, որտեղ բնակվում է սոցիալական ցանցերին առավել քիչ հասանելիություն ունեցող համայնքային բնակչությունը:

- **իրազեկում տարբեր լրատվամիջոցներով** Շատ կարևոր է նաև համագործակցությունը տեղական լրատվամիջոցների հետ, որոնց միջոցով իրազեկումը հնարավոր է դարձնել հնարավորինս զանգվածային և հասանելի լայն խմբերին: Մասնավորապես՝ կախված համայնքի մեծությունից՝ որոշ դեպքերում համայնքն ունենում է ռադիոսիք, թերթ, հեռուստատալիք, և համայնքի բնակիչները սովորաբար հետևում են այս լրատվամիջոցներին, ինչը նշանակում է, որ դրանք բավականին արդյունավետ իրազեկման գործիք են հանդիսանում:

• **իրազեկում բնակչության հետ ուղղակի կապ հաստատելու միջոցով** Իրազեկման մեկ այլ ընդունված տարրերակ է բնակչության հետ տարբեր միջոցներով ուղղակի կապի հաստատումը: Մասնավորապես, որպես կապի հաստատման միջոց կարելի է դիտարկել՝

▶ փողոցային իրազեկումը, որի դեպքում աշխատանքային խմբի անդամներն իրազեկում են համայնքի բնակչությանը՝ փողոցում տեղեկատվական ամփոփագրեր բաժանելով և պարզաբանում վերջիններիս հուզող հարցերը:

▶ իրազեկում բնակարաններ այց կատարելու միջոցով, որի դեպքում աշխատանքային խմբի անդամները այցելում են բնակիչների բնակարաններ, բաժանում են տեղեկատվական ամփոփագրեր և պարզաբանում վերջիններիս հուզող հարցերը: Իրազեկում զանգեր կատարելու միջոցով, որի դեպքում աշխատանքային խմբի անդամները զանգահարում են համայնքի բնակիչներին, տեղեկացնում են գործընթացի վերաբերյալ և կրկին պարզաբանում վերջիններիս հուզող հարցերը:

▶ իրազեկում տարբեր կառույցների ներկայացուցիչների հետ հանդիպումների միջոցով, որի դեպքում աշխատանքային խմբի անդամները կատարում են թիրախավորված հանդիպումներ տարբեր կառույցների ներկայացուցիչների հետ (օրինակ՝ ուսումնական հաստատություններ, խոշոր ընկերություններ, հասարակական

կազմակերպությունների շահառուներ, այլ)՝ ներկայացնելով գործընթացի մանրամասները:

• **իրազեկում ժողովների միջոցով** Վերոնշյալ բոլոր միջոցներն ապահովում են առավել զանգվածային իրազեկման հնարավորություն, որից հետո նպատակահարմար է կազմակերպել ժողովներ, որոնք հնարավորություն կտան ավելի մանրամասն տեղեկատվություն տրամադրել այն բնակիչներին, ովքեր հետաքրքրված են ՆՄԲ գործընթացի մասնակցությամբ:

Հաջորդիվ կներկայացվեն վերոնշյալ գործիքների կիրառման առավել արդյունավետ մեթոդները և մեխանիզմները:

**Պաշտոնական կայքեր, սոցիալական ցանցեր և լրատվամիջոցներ**

Քանի որ պաշտոնական կայքերը, սոցիալական ցանցերը և լրատվամիջոցները հանդիսանում են իրազեկման հիմնական և առաջնային ուղիներ, շատ կարևոր է իրազեկումն իրականացնել հնարավորինս արդյունավետ կերպով, սակայն միևնույն ժամանակ այն պետք է լինի ուշադրություն գրավող: Այդ նպատակով, խորհուրդ է տրվում՝

• **արշավին տալ անվանում** Սա հնարավորություն կտա բնակչությանը նույնականացնել այդ արշավը և դարձնել ճանաչելի: Ցանկալի է ընտրել այնպիսի անվանում, որը տեղի բնակչության համար կունենա կարևոր նշանակություն և կհաղորդի կարևոր իմաստ: Որպես օրինակ կարող են ծառայել՝

«Դուք եք որոշում», «Ամեն ինչ Ձեր ձեռքերում է» «X համայնքի ապագան» անվանումները:

• **արշավին տալ կարգախոս** Կարգախոսի առկայությունը նույնպես կօգնի համայնքի բնակչությանը նույնականացնել այդ գործընթացը: Այստեղ նույնպես խորհուրդ է տրվում օգտագործել այնպիսի բառեր և արտահայտություններ, որոնք կոգեշնչեն բնակչությանը և կընդգծեն նրանց մասնակցության կարևորությունը: Որպես օրինակներ կարող են ծառայել՝

- ▶ Մեր համայնքը, մեր գումարները, մեր որոշումները:
- ▶ Ձեր համայնքը, Ձեր գումարները, Ձեր որոշումները:
- ▶ Առաջարկիր, մշակիր, որոշիր:
- ▶ Մասնակցությունն ուժ է:
- ▶ Կամ կարող են օգտագործվել այնպիսի արտահայտություններ, որոնք նաև կներառեն տեղեկատվություն նախատեսված բյուջեի չափի մասին: Օրինակ՝ «Ինչ կստեղծեիր քո համայնքում 10 մլն ՀՀ դրամով: Որոշելու քո ժամանակն է»:

• **տրամադրել կոնտակտային տվյալներ** Ջանգվածային իրազեկման դեպքում շատ կարևոր է տրամադրել կոնտակտային տվյալներ՝ հետաքրքրության դեպքում առավել մանրամասն տեղեկատվություն ստանալու նպատակով: Որպես կոնտակտային տեղեկատվություն՝ առավել նպատակահարմար է նշել հեռախոսահամարներ: Կարելի է նաև նշել էլեկտրոնային փոստի հասցե:

• **տրամադրել տեղեկություն կայանալիք ժողովների վերաբերյալ:** Եթե գործընթացի

շրջանակներում նախատեսվում է իրականացնել ժողովներ, ապա շատ կարևոր է համապատասխան հայտարարություններում տեղեկացնել նաև այդ ժողովների վայրի և ժամի վերաբերյալ:

**Բնակչության հետ ուղղակի կապի հաստատում**

Ինչ վերաբերում է բնակչության հետ ուղղակի կապի հաստատման միջոցով իրազեկմանը, ապա այս դեպքում աշխատանքային խմբին անհրաժեշտ կլինի հետևյալ գործիքակազմի առկայությունը.

• **ներկայանալու հակիրճ ձևանմուշ**, որտեղ նշված կլինեն, թե աշխատանքային խմբի անդամները ինչպես պետք է ներկայանան, ինչի մասին պետք է խոսեն բնակիչների հետ, ինչպես ներկայացնեն գործընթացը և բնակիչների ներգրավվածության հնարավորությունները: Ձևանմուշի օրինակը ներկայացված է Հավելված 1-ում:

• **տեղեկատվական նյութեր (բուկլետներ, թռուցիկներ)**, որոնք պետք է տրամադրվեն բնակիչներին հանդիպումների ժամանակ: Ամփոփագրերը պետք է լինեն ուշադրություն գրավող, հակիրճ, պարունակեն նույն տեղեկությունը, ինչը ներկայացված է զանգվածային իրազեկման միջոցներով:

• **կոնտակտային տվյալների գրանցման ձևանմուշ:** Մարդիկ իրենց շատ ավելի պարտավորված են զգում ներկայանալու և մասնակցելու միջոցառումների, երբ տրամադրում են իրենց կոնտակտային տվյալները: Այդ իսկ նպատակով, շատ կարևոր է կոնտակտային

տվյալների գրանցման ձևանմուշի առկայությունը, որի օրինակը ներկայացված է Հավելված 2-ում:

**Իրազեկում ժողովների միջոցով**

Ժողովներն իրենցից ներկայացնում են հավաքների կազմակերպում, որոնց ընթացքում աշխատանքային խմբի անդամները ներկայացնում են գործընթացի վերաբերյալ մանրամասն տեղեկություն համայնքի այն բնակիչներին, ովքեր հետաքրքրություն են ցուցաբերել մասնակցել գործընթացին: Ժողովների արդյունավետ կազմակերպման համար անհրաժեշտ է նախապես ուշադրություն դարձնել հետևյալ հարցերին.

- **Ընտրել հանդիպման անցկացման վայր:** Ժողովների անցկացման ճիշտ վայրի ընտրությունը շատ կարևոր է: Այդ նպատակով, նախ կոնսուլտային տվյալների գրանցման ձևանմուշների միջոցով անհրաժեշտ է հաշվարկել մասնակիցների մոտավոր քանակը: Կախված մասնակիցների քանակից և խմբերից կարող է առաջանալ անհրաժեշտություն իրականացնել մի քանի ժողով: Որպես ժողովների անցկացման վայր պետք է դիտարկել համայնքի դպրոցները, համալսարանները, տարբեր կառույցների կողմից տրամադրվող հանդիպումների սրահները և այլն:

- **Ընտրել ժողովի անցկացման ժամը:** Կրկին ժողովներին անցկացման ժամի ընտրությունը կախված է մասնակիցների խմբերից: Կախված տարիքային խմբերից և զբաղվածությունից՝ ժողովները պետք է կազմակերպել այնպիսի ժամերի, որպեսզի

ապահովել հնարավորինս շատ մասնակցություն:

- **Որոշել ժողովի անցկացման ֆորմատը:** Քանի որ ժողովի հիմնական նպատակը մասնակիցներին մասնակցային բյուջետավարման վերաբերյալ առավել մանրամասն տեղեկատվության տրամադրումն է, ժողովները պետք է կազմակերպվեն ինտերակտիվ մեթոդով: Այս մեթոդը ենթադրում է մասնակիցների ակտիվ ներգրավվածություն, հարց ու պատասխանների միջոցով պարզաբանումների տրամադրում, գաղափարների և կարծիքների փոխանակում, ինչպես նաև հետագա քայլերի վերաբերյալ տեղեկատվության տրամադրում:

- **Պատրաստել նյութեր:** Շատ կարևոր է ժողովի համար նախապես նյութերի պատրաստումը: Կրկին, քանի որ ժողովի նպատակն է մասնակիցներին մանրամասն տեղեկատվության տրամադրումը, առավել նպատակահարմար է պատրաստել պրեզենտացիա, որն առնվազն կպարունակի հետևյալ տեղեկատվությունը՝

- ▶ ինչ է իրենից ներկայացնում ՆՄԲ-ը,
- ▶ ինչու՞ է կարևոր մասնակցել այդ գործընթացին,
- ▶ որքան գումար է հատկացրել համայնքապետարանը տվյալ տարվա ՆՄԲ-ին,
- ▶ ո՞ր ոլորտներն են թիրախավորվում,
- ▶ ովքեր կարող են մասնակցել գործընթացին և ինչպե՞ս,
- ▶ ինչպիսի՞ն աջակցություն կստանան առաջարկների մշակման փուլում,
- ▶ ինչ ժամկետներում է պետք

- ներկայացնել առաջարկները և ինչպե՞ս,
- ▶ ինչպե՞ս են ընտրվելու լավագույն առաջարկները,
- ▶ ինչպե՞ս են ընտրվում ծրագրերը, ովքեր են քվեարկում և որոշում կայացնում,
- ▶ ինչպե՞ս և ո՞վ է կյանքի կոչելու առավել ծայրեր հավաքած առաջարկները:

Ցանկալի է նաև տեխնիկապես նախապատրաստվել ժողովին, մասնավորապես՝

- մասնակիցներին տրամադրել նշումների համար անհրաժեշտ պարագաներ:
- Ապահովել ժողովի անցկացման վայրի պատշաճ լուսավորություն, օդափոխություն, ջեռուցում:
- Հնարավորության դեպքում (եթե ժողովը երկար է տևում), ցանկալի է առաջարկել սուրճ/թեյ, փոքրիկ հյուրասիրություն:
- Ապահովել պրեզենտացիաների համար անհրաժեշտ սարքավորումներ:

- **Բաշխել ժողովի կազմակերպման և անցկացման դերերը աշխատանքային խմբի անդամների միջև:** Անհրաժեշտ է նախապես բաշխել ժողովի կազմակերպման և անցկացման դերերը աշխատանքային խմբի անդամների միջև: Որպես կանոն, անհրաժեշտ է նշանակել պատասխանատուներ հետևյալ դերերի համար՝

- ▶ ժողովի անցկացման վայրի ընտրություն,
- ▶ անհրաժեշտ նյութերի պատրաստում,
- ▶ բացման խոսք,
- ▶ պրեզենտացիայի ներկայացում,
- ▶ մասնակիցների կողմից հնչեցված

- հարցերի պարզաբանում,
- ▶ ժողովը վարողի գործառույթ,
- ▶ ժողովի վերաբերյալ արձանագրությունների կազմում,
- ▶ այլ դերեր, ըստ անհրաժեշտության:

- **Ժողովի ընթացքում ներկայացված նյութերը հասանելի դարձնել մասնակիցներին և այլ բնակիչներին:** Ժողովի ընթացքում ներկայացված բոլոր նյութերը պետք է հասանելի դարձնել մասնակիցների և համայնքի այլ բնակիչների համար: Այդ նպատակով նյութերը պետք է տեղադրվեն ինչպես պաշտոնական կայքում և սոցիալական ցանցերում, այնպես էլ անմիջապես ուղարկվեն մասնակիցների էլեկտրոնային հասցեներին:

Նկարագրված գործընթացները և գործիքները ենթադրում են, որ ՆՄԲ հատկացումների ուղղությունները (այսուհետ՝ Ոլորտներ) արդեն իսկ որոշված են համայնքի ավագանու կողմից:

Այդուհանդերձ, եթե համայնքը որոշում է կայացրել Ոլորտների ընտրությունը իրականացնել, հաշվի առնելով համայնքի բնակիչների կարծիքը, ապա կարող է կիրառվել ներքոնշյալ մոտեցումը:

Միջազգային փորձը հուշում է, որ որոշ դեպքերում հենց համայնքի բնակիչներն են որոշում, թե որ ուղղություններով և ինչ խնդիրների լուծման համար պետք է հատկացվի ՆՄԲ-ն: Եթե ձեր համայնքը ընտրում է այս ուղին, ապա շատ կարևոր է կարծիքների հավաքագրման գործընթացը դարձնել առավել թափանցիկ և



մասնակցային: Մասնավորապես, այս հնարավորության ներկայացումը պետք է լինի իրազեկման քարոզարշավի հիմնական թեմաներից: Ինչ վերաբերում է կարծիքների հավաքագրման մեթոդին, ապա խորհուրդ ենք տալիս այն անցկացնել՝ օգտագործելով հետևյալ գործիքներից մեկը կամ մի քանիսը.

- Քվեարկություն SMS հաղորդակցությունների միջոցով: ՀՀ-ում գործող օպերատորները տալիս են այս հնարավորությունը:
- Համայնքները նաև կարող են օգտագործել ՄԱԿ Զարգացման Ծրագրի կողմից մշակված SMS-քվեարկության գործիքը: սոցիալական ցանցերում գործող քվեարկության հնարավորություններից: Օրինակ, Facebook սոցիալական ցանցը տալիս է հնարավորություն կազմակերպել քվեարկություն:
- Կան նաև որոշ առցանց գործիքներ, որոնց միջոցով կարող եք կազմակերպել հարցումներ, քվեարկություններ: Օրինակ, Google forms, Survey monkey, մի շարք այլ առցանց հարցումների գործիքներ:
- Հեռախոսային հարցումները նույնպես կարծիքներ հավաքագրելու գործիք են հանդիսանում: Հեռախոսային հարցումների կազմակերպումը արդյունավետ է նրանով, որ կարելի է թիրախավորել նաև բնակչության այն շերտերը, որոնք չունեն ինտերնետի հասանելիություն, սակայն այն կազմակերպելու համար պահանջվում են որոշակի ռեսուրսներ և տեղեկություններ (զանգեր իրականացնող աշխատակազմ, համայնքի բնակիչների գործող

հեռախոսահամարների բազա, այլ տվյալներ և ռեսուրսներ):

- Կարելի է նաև կազմակերպել կարծիքների հավաքագրում՝ կիրառելով մի շարք ավելի ավանդական մոտեցումներ, ինչպիսիք են՝ այցելություններ, տուփի տեղադրում համայնքապետարանում և այլ: Սակայն այս մեթոդները ժամանակատար և ռեսուրսատար են և չեն ապահովում բավականաչափ ներկայացվածություն:

Վերը նշված գործիքների ընտրությունը կատարելիս՝ պետք է հաշվի առնվեն մի շարք գործոններ, ինչպիսիք են՝

- ինտերնետի հասանելիություն,
- գրագիտություն,
- իրազեկվածություն,
- համայնքի չափերը և այլ:

Շատ կարևոր է նաև հարցումների/քվեարկության համար կազմել **արդյունավետ** հարցաշարեր: Մասնավորապես, պետք է այնպես կազմել հարցաշարերը և հարցաթերթիկները, որպեսզի բնակիչները հնարավորություն ունենան արտահայտել իրենց կարծիքը և չուղղորդվեն այս կամ այն ուղղությամբ: Օրինակ՝ շատ արդյունավետ ի լրումն փակ հարցերի (փակ հարցերը պահանջում են «այո» կամ «ոչ» պատասխան) օգտագործել բաց հարցեր, որոնք հարցման/քվեարկության մասնակցողներին կրնձեռեն հնարավորություն արտահայտելու նոր մտքեր, հետաքրքիր կարծիքներ:

Որպեսզի ապահովվի գործընթացի **անաչառություն և թափանցիկություն** (օրինակ՝ մեկ քաղաքացին չարտահայտի

կարծիք մի քանի անգամ), ցանկալի է նաև հարցումներում պահանջել անձնական տվյալներ (անուն, ազգանուն, անձնագրային տվյալներ և այլ):

Հարկ է նշել, որ ՀՀ-ում գործող օրենսդրության համաձայն ՆՄԲ ոլորտների վերաբերյալ վերջնական որոշումը այսպես թե այնպես պետք է կայացվի ավագանու կողմից, սակայն այս հարցումները/քվեարկությունները կարող են հիմք հանդիսանալ ՄԲ ուղղությունների նախնական ընտրության համար:

#### 4.4 ԱԶԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ ԱՌԱՋԱՐԿՆԵՐԻ ՄՇԱԿՄԱՆԸ

Համայնքային բնակչությանը պատշաճ իրազեկելուց հետո՝ անհրաժեշտ է տրամադրել աջակցություն բոլոր այն խմբերին և անհատներին, ովքեր ցանկանում են մասնակցել ՆՄԲ գործընթացին և ներկայացնել իրենց առաջարկները: Կախված նպատակներից և թիրախավորվող ոլորտից՝ համայնքապետարանը կարող է հնարավորություն տալ առաջարկներ ներկայացնել ստորև նշված խմբերից որևէ մեկին կամ մի քանիսին՝

- անհատներ,
- անհատների խմբեր,
- հասարակական կազմակերպություններ,
- մասնագիտական խմբեր,
- սոցիալացիաներ,
- համայնքում գործող ընկերություններ,
- այլ

Առաջարկների մշակման աշխատանքներին աջակցելու

համար անհրաժեշտ է նախապես ուշադրություն դարձնել հետևյալ հարցերին.

• **ինչ ձևաչափով պետք է իրականացվի աջակցությունը:** Նախ անհրաժեշտ է հասկանալ, թե ինչ ձևաչափով է անհրաժեշտ իրականացնել առաջարկների մշակման աջակցությունը: Առավել նպատակահարմար է ժողովների կազմակերպումը, որոնց միջոցով հնարավոր կլինի երես առ երես աշխատել հետաքրքրություն ներկայացրած անձանց/խմբերի հետ և տրամադրել անհրաժեշտ տեղեկատվությունը:

• **ինչպես իրազեկել բնակչությանը հանդիպումների կազմակերպման վերաբերյալ:** Ինչպես նշվեց նախորդ փուլում, բնակչության հետ կապ հաստատելիս, ինչպես նաև ժողովներ անցկացնելիս, աշխատանքային խումբը լրացնում է Կոնտակտների հավաքագրման ձևանթուղթ: Ըստ այդմ, հավաքագրված կոնտակտները պետք է հանդիսանան իրազեկման առաջնային աղբյուր: Հնարավորության դեպքում իրազեկումը պետք է իրականացնել և էլեկտրոնային հաղորդագրության միջոցով, և հեռախոսազանգերի միջոցով: Բացի այդ, առավել զանգվածային իրազեկման նպատակով ժողովների մասին իրազեկում կարելի է իրականացնել

- ▶ պաշտոնական կայքի միջոցով,
- ▶ սոցիալական ցանցերի միջոցով,
- ▶ ցուցատախտակների միջոցով,
- ▶ տարբեր լրատվամիջոցներով:

• **ինչպես կազմակերպել հանդիպումներ:** Ժողովների

կազմակերպումն իրականացվում է այնպես, ինչպես ներկայացված է «Իրազեկում ժողովների կազմակերպման միջոցով» բաժնում: Միևնույն ժամանակ, ի լրումն նախորդ բաժնում ներկայացված մոտեցումներին, այս ժողովի ընթացքում շեշտը պետք է դրվի առաջարկների մշակման գործընթացի վրա, և մասնակիցները պետք է ստանան պրակտիկ աջակցություն առաջարկների մշակման հարցում: Այդ նպատակով անհրաժեշտ է՝

- ▶ նախապես մշակել Առաջարկների ներկայացման ձևանմուշ, որի օրինակը ներկայացված է Հավելված 3-ում:
  - ▶ կախված մասնակիցների քանակից՝ ժողովի ընթացքում մասնակիցները պետք է բաժանվեն ավելի փոքր աշխատանքային խմբերի (ցանկալի է առավելագույնը 5 մասնակից յուրաքանչյուր աշխատանքային խմբում) և վարողների օգնությամբ փորձեն մշակել փորձնական առաջարկներ:
  - ▶ մշակված առաջարկները պետք է քննարկվեն բոլոր մասնակիցների կողմից, որպեսզի պարզաբանվեն բոլոր անհասկանալի և քննարկման ենթակա հարցերը:
- **խորհրդատվություն/ քույզինգ:** Եթե համայնքն ունի հնարավորություն ներգրավելու խորհրդատուներ, ովքեր կարող են առանձին անձանց/խմբերին օգնել մշակել առաջարկներ, ապա այս գործիքը կարելի է համարել ամենաարդյունավետը:

#### 4.5 ԱՌԱՋԱՐԿՆԵՐԻ ՀԱՎԱՔԱԳՐՈՒՄ ԵՎ ՔՎԵԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆ

##### Ո՞վ կարող է ներկայացնել առաջարկ

Նախքան առաջարկների հավաքագրումը՝ շատ կարևոր է նախ և առաջ որոշել, թե ովքեր են իրավասու ներկայացնել առաջարկ մասնակցային բյուջեի շրջանակներում: Կախված ՆՄԲ շրջանակներում ընտրված ոլորտից և թեմայից՝ առաջարկ ներկայացնողների խմբերը կարող են տարբերվել: Խորհուրդ ենք տալիս դիտարկել ստորև թվարկված խմբերից մեկի կամ մի քանիսի մասնակցությունը գործընթացում՝

- տվյալ համայնքի բնակիչները,
- տվյալ համայնքի բնակիչների խմբեր (սա նշանակում է, որ առաջարկ կարող են ներկայացնել միայն բնակիչների խմբեր, այլ ոչ թե առանձին բնակիչներ: Սակայն բնակիչները պարտավորված չեն գրանցել որևէ տեսակի իրավաբանական անձ:)
- բնակիչների ավելի նեղ խմբեր (օրինակ՝ երիտասարդներ, կանայք, ազգային փոքրամասնություններ, այլ խոցելի խմբեր):
- իրավաբանական անձինք, որոնք գրանցված են տվյալ համայնքում:
- հասարակական կազմակերպություններ, մասնագիտական ասոցիացիաներ, որոնք մասնագիտացած են տվյալ ոլորտում:

Առաջարկ ներկայացնող անձանց և խմբերի տեսակները պետք է

սահմանվեն՝ կախված սահմանված Ոլորտի/Ոլորտների խնդիրների ծավալից, բարդությունից, մի շարք այլ գործոններից (օրինակ՝ հաճախ խնդիրների լուծումները պահանջում են որոշակի տեխնիկական գիտելիք, փորձ):

##### Առաջարկների վերաբերյալ պահանջներ

##### Հիմնական սկզբունքները և մոտեցումները

Ցանկալի է սահմանել բավականաչափ հստակեցված թեմաներ, ինչը հետագայում կօգնի թե՛ ներգրավել բավարար քանակով դիմումներ, թե՛ ավելի անաչառ որոշում կայացնել: Ցանկալի է նաև, որ հայտարարված թեմաները լինեն փոխկապակցված, ինչը կապահովի որոշակի խնդիրների շուրջ կենտրոնացում:

Մրցույթի նախապայմանները և չափանիշները պետք է համապատասխանեն համայնքում առկա շահագրգիռ թիրախային խմբերի ունակություններին և հնարավորություններին (այլապես դիմողների քանակը կլինի շատ ցածր կամ դիմորդներ չեք ունենա), դրանք պետք է ձևակերպված լինեն պարզ ու հստակ: Այնպես որ սահմանեք հնարավորինս հստակ, պարզ մասնակցության չափանիշներ: Բացի գրավոր առաջարկ ներկայացնելու պահանջից՝ դուք կարող եք սահմանել նաև բանավոր ներկայացման (պրեզենտացիայի) պահանջ:

Առաջարկի վերաբերյալ պահանջները կազմելիս՝ պետք է հաշվի առնել հետևյալը՝

- առաջարկի համար մինիմալ և մաքսիմալ բյուջեն սահմանելիս՝

կարևոր է հաշվի առնել՝ ինչքանով է իրատեսական տվյալ բյուջեի սահմաններում հասնել դրված նպատակներին, ինչքանով է տվյալ նախագծի իրականացումը էական ազդեցություն ունենալու համայնքի այս կամ այն խնդրի լուծման առումով:

- պարտադիր է, որ բոլոր պահանջները, ինչպես նաև ընտրության գործընթացը նախապես հայտնի լինի հանրությանը:
- կարևոր է նաև հաշվի առնել այն փաստը, որ բնակիչները և/կամ դրանց առանձին խմբերը (ինչպես նշված է վերևում) սովորաբար չեն տիրապետում առաջարկներ գրելու հմտություններին: Այդ իսկ պատճառով շատ ցանկալի է, որ պոտենցիալ մասնակիցներին տրամադրվի օժանդակություն նախագծերի առաջարկների կազմման հարցում: Շատ կարևոր է նաև օժանդակություն տրամադրելու հնարավորության վերաբերյալ տեղեկատվությունը իրազեկման փուլում հասանելի դարձնել մասնակիցներին, քանի որ այս գործոնը էական դրական ազդեցություն կունենա առաջարկ ներկայացնողների քանակի վրա:

Հավելված 3-ում ներկայացնում ենք առաջարկի օրինակելի ձև:

##### Ինչպես դիմել

Կարևոր է արդեն իսկ պլանավորման փուլում որոշել, թե ինչպես դիմողները պետք է ներկայացնեն առաջարկներ: Ցանկալի է, իհարկե, ունենալ առցանց հարթակ, որի միջոցով դիմորդները կարող են ներբեռնել իրենց առաջարկները: Սա, իհարկե, չի նշանակում, որ առցանց առաջարկներ ներկայացնելու մեթոդը պետք է լինի միակը: Ցանկալի է բնակիչներին

հնարավորություն տալ ներկայացնել առաջարկներ նաև թղթային տարբերակով՝ հաշվի առնելով այն փաստը, որ ոչ բոլոր բնակիչներն ունեն առցանց գործիքների օգտագործման հնարավորություններ կամ բավարար հմտություններ:

Բացի դիմումների ընդունումից հարթակը նաև պետք է օգտագործվի, որպես մեկ վայր, որտեղ համապարփակ ձևով ներկայացված կլինեն ՆՄԲ գործընթացի վերաբերյալ ամբողջական տեղեկությունները, ներառյալ տեղեկատվական նյութեր (օրինակ՝ բացատրական տեսահոլովակներ, հանդիպումների և վեբինարների տեսաձայնագրություններ), բոլոր անհրաժեշտ ձևանմուշները, օրենսդրական ակտերը, այլ անհրաժեշտ տեղեկություններ: Իհարկե, հարթակի ստեղծման համար անհրաժեշտ է նախապես հատկացնել բյուջե, ժամանակ և այլ ռեսուրսներ:

Միջազգային փորձը հուշում է, որ առաջարկների վերաբերյալ որոշումների կայացման թափանցիկությունը էական դրական ազդեցություն է ունենում համայնքի բնակչություն կողմից գործընթացի ընկալման հարցում: Մասնավորապես՝ խորհուրդ է տրվում բոլոր առաջարկների բովանդակությունը հասանելի դարձնել բոլոր մասնակիցների համար: Օրինակ՝ կարելի է յուրաքանչյուր առաջարկի հակիրճ բովանդակությունը հասանելի դարձնել որոշումների կայացման կամ հայտարարման/միջոցառման ժամանակ:

Ավելին՝ որոշ երկրներում վերջնական ընտրության որոշումը

կայացվում է հետևյալ կերպ՝

- Առաջին փուլով ընտրվածների ներկայացուցիչները հրավիրվում են միջոցառման, որտեղ ներկայացնում են իրենց առաջարկը ընտրող հանձնաժողովին:
- Բոլոր մրցույթին մասնակցող կողմերը ներկա են գտնվում մրցակիցների ներկայացումներին:
- Հնարավոր է անգամ, որ քվեարկողները/կամ դրանց մի մասը հենց մրցույթին մասնակցող կողմերը լինեն: Իհարկե, կողմը իրավունք չունի քվեարկելու իր իսկ կողմից ներկայացված առաջարկի համար:

Այսպիսով, որոշման կայացմանը հաղորդվում է բարձր թափանցիկության աստիճան:

Ներկայացումների ֆորմատը կարող է տարբեր լինել՝ կախված մասնակիցների քանակից, թեմայից, այլ գործոններից: Օրինակ, մասնակիցները կարող են անել պրեզենտացիա կամ պատրաստել տեսահոլովակ, որի միջոցով ներկայացնեն նախագիծը:

Այս մոտեցման առավելություններից մեկը նաև այն է, որ նախագծերի իրատեսական լինելու և հաջողությամբ ներդրվելու դեպքում՝ հաճախ այլ ֆինանսավորողները (օրինակ՝ միջազգային դոնոր կառույցները, հասարակական կազմակերպությունները, մասնավոր ընկերությունները) սկսում են հետաքրքրվել հաջողված նախագծերով և ֆինանսավորել դրանց շարունակությունը/հաջորդ փուլերը:

## 4.6 ԱՌԱՋԱՐԿՆԵՐԻ ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԸՆՏՐՈՒԹՅՈՒՆ

Ո՞վ է իրականացնում ընտրություն Շատ հավանական է, որ ելնելով օրենսդրական կամ այլ պահանջներից, վերջնական ընտրությունն այնուամենայնիվ իրականացվի ավագանու կողմից: Սակայն խորհուրդ է տրվում կազմել խորհրդակցական որևէ մարմին (խորհուրդ, կոմիտե), որտեղ ներգրավված կլինեն տվյալ ոլորտի փորձագետներ, տվյալ ոլորտում ակտիվ ՀԿ-ներ, այլ մասնագիտական խմբեր:

Ցանկալի է ընտրությունն իրականացնել առնվազն երկու փուլով: Առաջին փուլում կարելի է անել դիմորդների նախնական ընտրություն նախապես սահմանված չափանիշներին համաձայն: Երկրորդ փուլում նախնական ընտրություն անցած մասնակիցները պետք է ներկայացնեն իրենց նախագծերը ընտրություն իրականացնող մարմին (այս դեպքում՝ ավագանու և կոմիտեին), և տվյալ ներկայացումների հիման վրա կայացնել որոշումներ:

### Ընտրության չափանիշներ

Ստորև ներկայացնում ենք որոշակի չափանիշներ, որոնք կարող են հիմք հանդիսանալ առաջին և երկրորդ փուլի ընտրության համար՝

### Առաջին փուլ

- Համապատասխանություն պահանջներին՝
  - o պահանջվող փաստաթղթերի առկայություն, ճշգրտություն
  - o համապատասխանություն

բյուջեի սահմանաչափերին

- Հիմնական չափանիշների բավարարում, օրինակ՝
  - o արդյո՞ք նախագծի իրականացումն իրատեսական է տվյալ բյուջեի շրջանակներում
  - o արդյո՞ք առաջարկվող մոտեցումները, աշխատանքային պլանը, ժամանակացույցը իրատեսական են
  - o արդյո՞ք առաջարկը լուծում է համայնքում էական խնդիր
  - o արդյո՞ք առաջարկվող մոտեցումը նորարար է

Ցանկալի է, որ առնվազն առաջնային փուլի գնահատման ժամանակ կիրառվի որոշ չափով օբյեկտիվ մեթոդաբանություն: Օրինակ՝ սահմանվի սանդղակ (1-5 կամ 1-10) և յուրաքանչյուր չափանիշը գնահատվի ըստ սանդղակի:

Նախնական ընտրությունը կատարելուց հետո՝ բոլոր (թե՛ ընտրված, թե՛ չընտրված դիմորդները) պետք է տեղեկացվեն՝ արդյոք իրենք անցել են հաջորդ փուլ, թե՛ ոչ: Ինչ վերաբերում է տեղեկացման մեթոդին, ապա դա հնարավոր է իրականացնել հարթակի միջոցով (եթե այն առկա է), էլեկտրոնային նամակով, փոստային նամակով:

### Երկրորդ փուլ

Ինչպես արդեն նշվել է, ավելի թափանցիկ ընտրություն իրականացնելու համար ցանկալի է, որ նախնական փուլում ընտրված դիմորդները ներկայացնեն իրենց կողմից մշակված առաջարկները (օրինակ՝ պրեզենտացիայի կամ տեսանյութի միջոցով) և պատասխանեն առաջացած հարցերին: Ավելին՝ հաճախ դիմորդները ունենում են

հնարավորություն մասնակցելու բոլոր ներկայացուցիչներին և անգամ քվեարկելու:

Ինչպես արդեն նշվել է, վերջնական որոշումը (ըստ տվյալ պահին գործող օրենսդրության) պետք է կայացվի համայնքի ավագանու կողմից, սակայն այն կարող է հիմնվել

- կոմիտեի կողմից կարծիքների/ քվեարկության արդյունքների վրա (կոմիտեն նկարագրված է վերևում),
- այլ դիմորդների քվեարկության վրա հնարավոր է նաև կազմակերպել նախնական ընտրություն անցած առաջարկների վերաբերյալ բնակիչների առցանց ընտրություններ, որոնց հիման վրա և կկայացվի վերջնական որոշումը:

#### **Վերջնական արդյունքների վերաբերյալ հանրության իրազեկում**

Շատ կարևոր է, որ հաղթող առաջարկի/առաջարկների վերաբերյալ տեղի ունենա լայն

իրազեկում: Մասնավորապես՝ համայնքի բնակիչները պետք է իմանան՝ որ նախագիծն է հաղթել, որոնք են եղել ընտրության հիմնական գործոնները/ պատճառները, երբ է իրականացվելու նախագիծը և այլն:

### **4.7 ՆԱԽԱԳԾԵՐԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՈՒՄ**

Տվյալ համատեքստում ենթադրվում է, որ հաղթող նախագծերը իրականացվելու են տվյալ համայնքապետարանի կողմից: Ուստի շատ կարևոր է, որ նախագծի/նախագծերի իրականացման ամբողջ ընթացքում համայնքապետարանի անձնակազմը իրականացնի իրազեկման միջոցառումներ, որպեսզի համայնքի ներկայացուցիչները ձեռք բերեն ավելի մեծ վստահություն ՆԱԳ գործընթացի նկատմամբ:



## **Հավելված 1**

### **Ներկայանալու հակիրճ ձևանմուշ**

#### **1. Ներկայացրեք Ձեզ**

Բարև Ձեզ: Իմ անունն է \_\_\_\_\_, և ես հանդիսանում եմ «Ամեն ինչ Ձեր ձեռքերում է» մասնակցային բյուջետավարման նախագծային գործընթացի կամավոր/աշխատանքային խմբի անդամ:

#### **2. Պարզաբանեք հանդիպման նպատակը**

Ես այսօր այստեղ եմ, որպեսզի Ձեզ տեղեկացնեմ մեր համայնքում քվեարկելու իրավունքով մասնակցային բյուջետավարման նախագծային գործընթացի վերաբերյալ և այդ գործընթացին Ձեր մասնակցության իրավունքի վերաբերյալ:

#### **3. Ներկայացրեք՝ ինչ է նախագծային մասնակցային բյուջետավարումը**

Նախագծային մասնակցային բյուջետավարումը իրենից ներկայացնում է քաղաքացիների ներգրավվում պետական միջոցների բաշխմանը վերաբերող որոշումների կայացման գործընթացում:

«Ամեն ինչ Ձեր ձեռքերում է» մասնակցային բյուջետավարման նախագծային գործընթացի շրջանակներում համայնքի ավագանին հատկացրել է \_\_\_\_\_ ՀՀ դրամ գումար և սահմանել է այն ոլորտները, որոնց համար կարող է օգտագործվել այդ գումարը:

Դուք՝ որպես \_\_\_\_\_ համայնքի բնակիչ, իրավունք ունեք մասնակցել այդ գործընթացին և ներկայացնել Ձեր առաջարկները վերոնշյալ աշխատանքների կատարման համար: Առաջարկները կարող են ներկայացվել ինչպես անհատապես, այնպես էլ խմբային՝ մի քանի հոգուց բաղկացած համայնքի բնակիչներով:

«Ամեն ինչ Ձեր ձեռքերում է» մասնակցային բյուջետավարման նախագծային գործընթացի աշխատանքային խումբը Ձեզ կտրամադրի անհրաժեշտ տեղեկատվություն և աջակցություն առաջարկների մշակման և ներկայացման համար: Արդյունքում, համայնքի ավագանին կընտրի ներկայացված առաջարկներից լավագույնները և կիրականացնի աշխատանքները համաձայն այդ առաջարկի:

#### **4. Տեղեկացրեք կայանալիք ժողովների մասին**

Գործընթացի վերաբերյալ առավել մանրամասն տեղեկատվություն կտրամադրվի առաջիկայում կայանալիք ժողովների ընթացքում, որտեղ մեր աշխատանքային խմբի անդամները կներկայացնեն մասնակցության հնարավորությունները և կանոնները:

Ժողովը տեղի կունենա \_\_\_\_\_ վայրում, \_\_\_\_\_ օրը, \_\_\_\_\_ ժամին: Ժողովի վերաբերյալ տվյալները ներկայացված են այս ամփոփագրում (տրամադրեք ամփոփագրի մեկ օրինակ):

Արդյոք Դուք հետաքրքրված եք մասնակցել ժողովին:

## Հավելված 1

**▶ ԵԹԵ ՆԿԱՏՈՒՄ ԵՔ ԱՆՎՍՏԱՀՈՒԹՅՈՒՆ, ԱՊԱ ՇԱՐՈՒՆԱԿԵՔ ՁԵՐ ԽՈՍՔԸ**

Սա մեր հնարավորությունն է ունենալ անմիջական մասնակցություն մեր համայնքի կարևոր հարցերի որոշման գործընթացում:

Համայնքի բնակիչներից ավելի լավ ոչ մեկ չի տիրապետում համայնքի խնդիրներին, և երբեմն համայնքի ավագանին այդ խնդիրներին ոչ միշտ է տալիս պատշաճ լուծումներ: Այս ամենը փոխելու համար միակ տարբերակը Ձեր անմիջական մասնակցությունն է որոշումների կայացման գործընթացում: Ձեզ տրվում է հնարավորություն որոշում կայացնելու համայնքին պատկանող գումարների օգտագործման վերաբերյալ:

**5. Հավաքագրեք կոնտակտային տվյալները**

Եթե Դուք հետաքրքրված եք, մենք կցանկանայինք Ձեզ հետ նախապես կապ հաստատել և հիշեցնել կայանալիք ժողովի վերաբերյալ:

Այդ նպատակով, հնարավորության դեպքում, խնդրում ենք տրամադրել Ձեր հեռախոսահամարը և/կամ էլեկտրոնային հասցեն (լրացրե՛ք կոնտակտային տվյալները կոնտակտային տվյալների հավաքագրման ձևանմուշում):

## Հավելված 2

### Կոնտակտային տվյալների հավաքագրման ձևանմուշ

Անուն, Ազգանուն	Հեռախոս	Էլ. հասցե	Հասցե	Ստորագրություն

Կոնտակտային տվյալները և անձնական տեղեկությունները կօգտագործվեն միայն համայնքապետարանի կողմից և չեն փոխանցվի երրորդ անձանց:

## Հավելված 3

### Առաջարկների մշակման ձևանմուշ

#### 1. Նախաբան

Այստեղ անհրաժեշտ է ներկայացնել Ձեզ և/կամ Ձեր աշխատանքային խումբը, ներկայացնել խմբի անդամներին և նրանց զբաղմունքը/մասնագիտացումները, նման գործընթացներում մասնակցության փորձը (առկայության դեպքում):

#### 2. Ինչ խնդիր եք լուծում

Այստեղ անհրաժեշտ է ներկայացնել Ձեր առաջարկի ընդհանուր նկարագիրը, առաջարկվող աշխատանքների անհրաժեշտությունը, ինչ խնդիր է այն լուծելու Ձեր համայնքում, որքանով է այդ խնդիրն առաջնային համայնքի մյուս խնդիրների համեմատ, ըստ Ձեզ, համայնքի բնակչության որ խմբին և որ տոկոսին է առնչվում այդ խնդիրը և այլն:

#### 3. Աշխատանքային պլան

Այստեղ անհրաժեշտ է ներկայացնել այն քայլերը, որոնք անհրաժեշտ է իրականացնել առաջարկի իրագործման նպատակով: Ցանկալի է ներկայացնել քայլերն ըստ հաջորդականության, ինչպես նաև ներառել այդ քայլերի ընդհանուր նկարագիրը:

#### 4. Անհրաժեշտ ռեսուրսներ

Այստեղ անհրաժեշտ է նշել այն ռեսուրսները, որոնք անհրաժեշտ են առաջարկի իրականացման համար: Դա կարող է վերաբերել ինչպես մարդկային ռեսուրսներին, այնպես էլ որոշակի տեխնիկական ռեսուրսների (օրինակ՝ ծրագրային համակարգեր, սարքավորումներ և այլն):

#### 5. Անհրաժեշտ բյուջե

Այստեղ անհրաժեշտ է նշել այն մոտավոր բյուջեն, որն, ըստ Ձեզ, անհրաժեշտ է առաջարկի իրականացման համար: Հնարավորության դեպքում ցանկալի է նշել բյուջեի առանձին հոդվածները

#### 6. Ժամանակահատված

Այստեղ անհրաժեշտ է նշել բյուջեի իրականացման մոտավոր ժամանակահատվածը:



ՀՀ տարածային կառավարման և ենթակառուցվածքների նախարարություն



Գերմանական համագործակցություն DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implemented by Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra  
Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

Սույն «Մասնակցային բյուջետավարում» ձեռնարկը պատրաստվել է Գերմանիայի միջազգային համագործակցության ընկերության (GIZ/ԳՄՀԸ) կողմից իրականացվող «Բնակիչների մասնակցությունը տեղական բյուջետավարման գործընթացում» և «Լավ կառավարում տեղական զարգացման համար Հարավային Կովկասում» ծրագրերի շրջանակներում Գերմանիայի տնտեսական համագործակցության և զարգացման դաշնային նախարարության ցուցաբերած աջակցության շնորհիվ՝ «Հանրային կառավարման ոլորտի բարեփոխումներին ուղղված Արևելյան գործընկերության տարածաշրջանային հիմնադրամի» ներքո:

Սույն Ձեռնարկում առկա տեսակետները անպայմանորեն չեն արտացոլում Գերմանիայի կառավարության և/կամ ԳՄՀԸ դիրքորոշումները: Բովանդակության համար պատասխանատվությունը լիովին կրում են հեղինակները:

Հրատարակված է Գերմանիայի միջազգային համագործակցության ընկերության կողմից

Ընկերության կենտրոնական գրասենյակներ՝  
Բոնն և Էշբորն, Գերմանիա

«Լավ կառավարում տեղական զարգացման համար Հարավային Կովկասում» ծրագիր

Հանրապետության 59, 0010,  
Հայաստանի Հանրապետություն  
Հեռ.՝ +374 (0) 10 51 00 61  
Կայք՝ www.giz.de

Հեղինակներ՝

Գլուխ 1 և 2 Լուկաս Բորն, Քաղաքաշինության և Հանրային մասնակցության խորհրդատու

Գլուխ 3 և 4 Ըդվայգ Բիզնես և Իրավաբանական Խորհրդատվություն ՍՊԸ, Հայաստան

Հրատարակություն 2020 թ.  
© ԳՄՀԸ