



ՀՀ տարածքային
կառավարման և
զարգացման
նախարարություն



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



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Վարչատարածքային բարեփոխումները Հայաստանում

Միջանկյալ զեկույց քաղված դասերի վերաբերյալ

Հունիս, 2017թ.

Սույն զեկույցը լույս է տեսնում Գերմանիայի տնտեսական համագործակցության և զարգացման դաշնային նախարարության, Շվեյցարիայի զարգացման և համագործակցության գործակալության (ՇՀՀԳ) և ԱՄՆ միջազգային զարգացման գործակալության (ԱՄՆ ՄՀԳ) ցուցաբերած աջակցության շնորհիվ:

Հրատարակության մեջ առկա տեսակետների պատասխանատվությունը կրում են հեղինակները և չեն արտացոլում Գերմանիայի տնտեսական համագործակցության և զարգացման դաշնային նախարարության, ՇՀՀԳ և ԱՄՆ ՄՀԳ-ի և համապատասխան կառավարությունների դիրքորոշումները:

Հրապարակված է

Գերմանիայի միջազգային համագործակցության
ընկերության (ԳՄՀԸ) կողմից
Ընկերության գլխամասային գրասենյակներ՝
Բոնն և Էշբորն, Գերմանիա

ԳՄՀԸ «Լավ տեղական ինքնակառավարում Հարավային Կովկասում» ծրագիր

Բաղրամյան պող. 4/1, 0019, Երևան
Հայաստանի Հանրապետություն
Հեռ.՝ +374 (0) 10 58 05 39; 58 93 00
Ֆաքս՝ +374 (0) 10 58 92 70
Կայք՝ www.giz.de

Հունիս, 2017թ.

Բովանդակություն

Բովանդակություն.....	3
Հապավումներ.....	4
Համառոտ բովանդակություն.....	5
Ներածություն և նախապատմություն.....	10
Հիմնական քաղաժ դասեր և առաջարկություններ.....	13
Հավելված. Հետխոշորացման հանդիպումների ժամանակացույց.....	43

Հապավումներ

ՀՏԶՀ	Հայաստանի տարածքային զարգացման հիմնադրամ
ՔՍԳ	Քաղաքացիների սպասարկման գրասենյակ
Հայեցակարգ	Համայնքների խոշորացման և միջհամայնքային միավորումների ձևավորման հայեցակարգ
ԳՄՀԸ	Գերմանիայի միջազգային համագործակցության ընկերություն
ՏՏ	Տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ
Ծրագիր	«Լավ տեղական ինքնակառավարում Հարավային Կովկասում» ծրագիր
ՏԻՄ	Տեղական ինքնակառավարման մարմիններ
ՀԶԾ	Համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագիր
ՀԿՏՀ	Համայնքային կառավարման տեղեկատվական համակարգ
ՏԿԶՆ	Տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարություն
ԱԲ	Արդյունքահեն բյուջետավարում
ՎՏԲ	Վարչատարածքային բարեփոխումներ

Համառոտ բովանդակություն

Հայաստանի գործող վարչատարածքային բաժանումը, ինչպես նաև սահմանափակ ապակենտրոնացումը զգալի խոչընդոտ են հանդիսանում Հայաստանում տեղական ինքնակառավարման համակարգի զարգացման, ծառայությունների արդյունավետ մատուցման և սուղ ֆինանսական ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործման համար: Այս մարտահրավերների դեմ միջոցներ ձեռնարկելու նպատակով Հայաստանի Հանրապետության Կառավարությունը (ՀՀ կառավարություն) գործարկել է լայնածավալ կառուցվածքային փոփոխության գործընթաց՝ Հայաստանում վարչատարածքային բարեփոխումները (ՎՏԲ): Այն սկսվել է 2015-2016թթ. երեք փորձնական փնջերում (Դիլիջան, Թումանյան և Տաթև)՝ այդ համայնքներում հանրաքվեների անցկացումից հետո: ՏԻՄ ընտրությունները անց են կացվել 2016 թ. փետրվարին՝ նշանավորելով այդ երեք խոշորացված համայնքների պաշտոնական կազմավորումը: 2016 թ. ձևավորվեցին լրացուցիչ 15 փորձնական համայնքային փնջեր: Այսպիսով, ներկայումս 18 նոր խոշորացված համայնքները Հայաստանում ներառել են 140 նախկին համայնքներ՝ ավարտելով ՎՏԲ-ի փորձնական փուլը: Դա կրճատեց Հայաստանում համայնքների թիվը՝ հասցնելով 793-ի (915-140 + 18):

ՀՀ կառավարությունը մտադիր է շարունակել ՎՏԲ-ն և ավարտելու այն 2018թ. վերջին՝ իրականացնելով այն ամբողջ երկրի կտրվածքով: Ներկայումս բարեփոխումների հիմնական շահագրգիռ կողմերը հետաքրքրված են ՎՏԲ-ի վերաբերյալ ապագա որոշումները ձևավորել արդեն խոշորացված համայնքների փորձառության հիման վրա, այսինքն՝ հիմնվելով պիլոտային փուլի փորձառության վրա և սովորելով այդ փորձառությունից:

Հայաստանում ՎՏԲ-ի իրականացման 2015-2016թթ. պիլոտային փուլում ՀՀ կառավարությունը և այլ շահագրգիռ կողմերը ձեռք են բերել ծավալուն գիտելիքներ և փորձ տարբեր ասպարեզներում՝ սկսած նախագծումից և պլանավորումից մինչև հետխոշորացման միջոցառումներ: Այս փաստաթուղթը փորձ է՝ ամփոփելու Հայաստանում ՎՏԲ-ի հիմնական գործողություններն ու միջոցները՝ համակցված կուտակված դասերի ու փորձառության հետ, որոնց հիման վրա ներկայացվում են նաև որոշակի առաջարկություններ: Որոշ առաջարկություններ ընդհանուր բնույթ ունեն (վերաբերում են բոլոր խոշորացված տեղական ինքնակառավարման մարմիններին (ՏԻՄ), մյուսներն ավելի առանձնահատուկ են (տեղին են մեկ կամ երկու համար). դրանք բխում են բարեփոխումների գործընթացի դիտարկումներից և վերլուծություններից, ինչպես նաև ՏԻՄ-երի, ՀՀ կառավարության, դոնոր և փորձագիտական և այլ կազմակերպությունների առջև ծառացած մարտահրավերներից: Ստորև ներկայացված են սույն զեկույցում պարունակվող հիմնական առաջարկությունները:

ՎՏԲ-ի նախապայրաստում և պլանավորում

Առաջարկություն 1. Հնարավորության դեպքում, կառավարությունը պետք է շարունակի խոշորացվելիք համայնքային փնջերում տեխնիկական-խորհրդատվական միջամտությունների կամ ՎՏԲ-ին առնչվող գործունեության իրականացման պրակտիկան,

ինչպիսիք են, օրինակ՝ ուսումնասիրությունները, գնահատումները, սեմինարները, հանդիպումները, հանրային լսումները և այլն:

Նշում. թեև վերջնական որոշումները մեծապես քաղաքական են, կառավարությունը պետք է դիտարկի նաև տեխնիկական-մասնագիտական հիմնավորումները՝ որպես քաղաքականության մշակման ինչպես ներքին (կառավարության ներսում), այնպես էլ արտաքին (հանրության հետ) քննարկումների բաղկացուցիչ մաս: Առաջին հերթին, դա կապահովի, որ համայնքային փնջերի ձևավորման հստակ պատճառները պարզաբանվեն, իսկ համապատասխան որոշումները՝ ընկալվեն ու աջակցություն ստանան: Երկրորդ հերթին, դա կօգնի սահմանելու ավելի լավ հաղորդակցային ուղերձներ հանրային իրազեկության բարձրացման և հանրային կրթման գործունեություն իրականացնելիս:

Առաջարկություն 2. Երկխոսություն համայնքների հետ. երբ հնարավոր է և ողջամիտ, կառավարությունը համայնքների փնջերի ձևավորման ընթացքում պետք է քննարկի տեխնիկական օժանդակության, հանրային քննարկումների և երկխոսության անցկացումը՝ համայնքների և նրանց բնակիչների անմիջական ներգրավմամբ:

Նշում. համայնքների ներգրավումը փնջերի նախագծման գործընթացում կարող է հետագայում իր նպաստն ունենալ նաև խոշորացման ժամանակ համայնքների կարծիքը լսելու իրավական պահանջի կատարման գործում (համաձայն ՀՀ սահմանադրության Հոդված 190-ի՝ «Ազգային ժողովը համապատասխան օրենք ընդունելիս պարտավոր է լսել այդ համայնքների կարծիքը»):

ՎՏԲ-ի իրականացում

Առաջարկություն 3. Կառավարությունը պետք է քննարկի ՎՏԲ-ի Գործողությունների ծրագրի (ՎՏԲ-ի փոփոխությունների ծրագիր) մշակման հարցը՝ ընդգրկելով բարեփոխումների տարբեր փուլերը և խոշորացվող համայնքների գործունեության առանցքային բաղկացուցիչները (ինստիտուցիոնալ կառուցվածք, բյուջե, պլանավորում, մարդկային ռեսուրսների կառավարման և ինստիտուցիոնալ կարողությունների զարգացման խնդիրներ, բարելավված հանրային ծառայությունների պլաններ, ենթակառուցվածքների և զարգացման ներդրումները, և այլն): Տարբեր շահագրգիռ կողմերի և դոնորների միջամտությունները ևս պետք է միավորվեն մեկ ծրագրի մեջ:

Նշում. ավելի լավ Գործողությունների ծրագիր ունենալը կօգնի նաև կառավարել սպասելիքները և նվազեցնել այն դիտարկված թյուրըմբռնումները համայնքներում, երբ համայնքներում միայն քիչ թվով մարդիկ գիտեն, թե ինչ է տեղի ունենալու խոշորացումից հետո, և թե ինչպես պետք է իրականացվեն խոշորացումից առաջ տրված կառավարության խոստումները և հանձնառությունները (ի՞նչ, ո՞վ, ե՞րբ, և այլն): Բացի այդ, Գործողությունների ծրագիրը պետք է պատշաճ կերպով ներկայացվի համայնքներին, և նոր ընտրված ՏԻՄ-երը պետք է ներգրավված լինեն այդ ծրագրում պարունակվող որոշակի գործողությունների իրագործման մեջ՝ ՏԿՀՆ-ի, մարզպետարանների և այլ դերակատարների հետ միասին:

Առաջարկություն 4. Ի լրումն հիմնական ՎՏԲ Գործողությունների ծրագրի, կառավարությունը պետք է կազմի նաև մեթոդական ցուցումներ, կամ գործառնական

ծեռնարկ՝ մանրամասնելով առանձին համայնքներից բազմաբնակավայր համայնքի անցման հիմնական քայլերը: Ձեռնարկը պետք է հաշվի առնի նաև օրենսդրական տարբեր ոլորտների պահանջները (հատկապես՝ վարչական, քաղաքացիական և աշխատանքային օրենսդրությունները):

Նշում. առնվազն հետևյալ թեմաներն ու հարցերը պետք է ներառված լինեն ձեռնարկում՝

- նորաստեղծ համայնքի կազմավորման և գործունեության համար օրենքով պահանջվող հիմնարար որոշումներ, այդ թվում՝ մոդելային ձևաթղթեր, գործընթացներ և ընթացակարգեր.
- վարչական ծառայությունների մատուցման նոր մոդել. նոր համակարգ, գործընթացներ և ընթացակարգեր, էլեկտրոնային կառավարման լուծումներ, հիմնական բիզնես գործընթացներ փարբեր ծառայությունների համար, վարչական ղեկավարների դերը, ծառայությունների մատուցման հիմնական չափորոշիչներ, էլեկտրոնային հաղորդակցման կապուղիներ և գործիքներ, և այլն.
- իրավունքների և պարտականությունների, ակտիվների և պարտքերի փոխանցում, փարբեր համակարգերի, ակտիվների, սեփականության, տեղեկությունների, համակարգերի և գործիքների ինտեգրում.
- բյուջեային հարաբերություններ և բյուջեների միավորում (բյուջեի կապարում, մոնիթորինգ, գանձապետարանի հետ կապեր, և այլն).
- հարաբերությունները հարկային մարմինների հետ, նախկին և նոր հարկային հաշիվներ, հաշվետվություններ, և այլն.
- մարդկային ռեսուրսների կառավարման հարցերը (ազատումներ, պայմանագրերի դադարեցում, աշխատողների ներգրավում անցումային շրջանում, և այլն):

Առաջարկություն 5. Շարունակել օժանդակությունը կառավարման արդիական համակարգերի, գործընթացների և գործիքների ներդրման հարցում (պլանավորում, բյուջետավարում, ծառայությունների մատուցում, գույք, ենթակառուցվածք, և այլն) և օժանդակել համայնքներին իրենց կարողությունների զարգացմանն ուղղված ջանքերում՝ ապահովելու խոշորացման օգուտների լրիվ ծավալով իրացումը՝ օգուտներ խնայողությունից, տեղական մակարդակում հանրային ծառայությունների շրջանակների ընդլայնում և որակի բարձրացում, զարգացած ենթակառուցվածք, և այլն:

Նշում. շար դեպքերում, ՎՏԲ-ի հաջողությունը ֆունկցիա է առանձին համայնքների կատարողականից (արդյունավետությունից) և կազմակերպական կարողություններից: Միջնաժամկետ կտրվածքով, առաջարկվում է, որպեսզի կառավարությունը, դոնորների աջակցությամբ, օգնի և ուղղորդի համայնքներին՝ իրականացնելու նոր համայնքների մարդկային և ինստիտուցիոնալ կարողությունների գնահատումներ և օժանդակի համայնքների կատարողականի բարելավման ծրագրերի մշակմանն ու իրականացմանը : Սա կարևոր քայլ է նաև հետագա ապակենտրոնացման համարեքսպում:

Առաջարկություն 6. Հայաստանում տեղական ինքնակառավարման համակարգի հետագա զարգացմանը օժանդակելու և բարեփոխումների թափը պահպանելու համար հնարավորինս շուտ նախաձեռնել ապակենտրոնացման վերաբերյալ քննարկումներ և սկսել

համապատասխան քաղաքականության մշակման գործընթացը: Ապակենտրոնացման ծրագրերին զուգահեռ դիտարկել համայնքների մարդկային և ինստիտուցիոնալ կարողությունների զարգացման հարցերը:

Նշում. ՎՏԲ-ն հիմքեր է ստեղծում հետագա ապակենտրոնացման համար: Առանց հետագա ֆինանսական և վարչական ապակենտրոնացման, հնարավոր չէ առավելագույն արդյունք ակնկալել ՎՏԲ-ից:

ՎՏԲ-ի հաշվեքվությունների կազմում

Առաջարկություն 7. Կարճաժամկետ հեռանկարում, կառավարությունը պետք է հատկորոշի ՎՏԲ-ի հաջողված ոլորտները 18 խոշորացված համայնքային փնջերում և իրականացնի կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրություններ՝ հիմքում ունենալով հիմնավոր ապացույցներ և տեղեկություններ:

Նշում. այդ ուսումնասիրությունները պետք է օգտագործվեն, առաջին հերթին, նոր փնջերում և ընդհանուր հանրային հաղորդակցության ժամանակ: Երկրորդ հերթին, դրանք կբաժանվեն արդեն իսկ խոշորացված համայնքներին՝ խրախուսելու հորիզոնական կապերը և ծառայելու որպես լավ գործելակերպի օրինակներ:

Առաջարկություն 8. Միջնաժամկետ հեռանկարում կառավարությունը պետք է պատրաստի ՎՏԲ-ի իրականացման ավելի համապարփակ գնահատման հաշվետվություն: Այս աշխատանքը պետք է իրականացվի համայնքների մարդկային ռեսուրսների և ինստիտուցիոնալ կարողությունների զարգացմանը զուգընթաց: Այդ երկու առանցքային բաղադրիչները կապյաժամկետ հայաստանում հետագա ապակենտրոնացման ռազմավարության նախագծումը և իրականացումը :

Նշում. շատ կարևոր է, որ կառավարությունը, հետագա ապակենտրոնացման ռազմավարությունները քննարկելիս, ուսումնասիրի և գնահատի ՎՏԲ-ի ազդեցությունը տեղական ինքնակառավարման ամրապնդման վրա, քանի որ ՎՏԲ-ն լայնորեն ընդունվել է որպես նախապայման Հայաստանում լիազորությունների ապակենտրոնացման խորացման համար:

ՎՏԲ-ի հաղորդակցություն և հանրային իրազեկում

Առաջարկություն 9. Կառավարությունը պետք է որդեգրի ավելի փոխկապակցված և ռազմավարական հաղորդակցման մոտեցում և հանրային իրազեկման քայլեր՝ իրականացնելու ՎՏԲ-ն 2017-2018 թվականներին:

Նշում. հաղորդակցության և հանրային իրազեկման արշավի կառուցվածքը, բովանդակությունը և գործընթացը պետք է ամրապնդվեն և ուղղորդվեն՝ ներգրավելով հիմնական շահառուներին և դերակատարներին (օրինակ՝ քննարկելով արդեն իսկ համայնքները), ստուգելով և թարմացնելով գոյություն ունեցող հաղորդակցային ուղեծրերը և տարբերակելով դրանք տարբեր լսարանների համար, ընդունելով ավելի ինտեգրված հաղորդակցման մոտեցում, հստակ տեղեկացնելով յուրաքանչյուր համայնքային փնջի խոշորացման պատճառի և տրամաբանության, զարգացման տեսլականի և ակնկալիքների մասին, տեղեկացնելով և բացատրելով մարդկանց ՎՏԲ -ի արդյունքների և օգուտների մասին, ներառյալ հետագա ապակենտրոնացումը: Արդեն խոշորացված համայնքների

առանձին հաջողված դեպքերի ուսումնասիրությունները կամ պատմությունները նույնպես պետք է հանդիսանան Հայաստանում ՎՏԲ-ի իրականացման հաղորդակցային ռազմավարության մաս: Ակնկալիքների և հանձնառությունների հետ կապված ռիսկերը նվազեցնելու և բնակչության մեջ լքված լինելու զգացումից խուսափելու համար պահանջվում է նաև բարձրաստիճան պաշտոնյաների համապատասխան ուղղակի ներգրավվածություն և ուղղորդում:

Հայաստանում ՎՏԲ-ն հանդիսանում է բարդ և բազմակողմանի փոփոխություն ծրագիր, որը պահանջում է մանրակրկիտ պլանավորում, պատշաճ ղեկավարում և բարձր կատարողական՝ զուգորդված ռազմավարական հաղորդակցությամբ, շարունակաբար սովորելով և կատարելագործմամբ, հաշվի առնելով երկրի համատեքստը և միջավայրը (քաղաքական, իրավական, սոցիալական, տնտեսական, տեխնիկական, և այլն): ՀՀ կառավարությունը և համայնքները պետք է լինի զգոն հնարավոր սխալների նկատմամբ և դասեր քաղեն ՎՏԲ-ի իրականացման առաջին փուլից՝ ընդհանուր ցանկալի արդյունքներին հասնելու համար: Սույն զեկույցը կոչված է օժանդակելու այդ առաքելության իրականացմանը:

Ներածություն և նախապատմություն

«Լավ տեղական ինքնակառավարում Հարավային Կովկասում» ծրագիրը (այսուհետ՝ Ծրագիր) խորհրդատվություն է տրամադրում և աջակցում համապատասխան գործընկերներին ազգային, մարզային (ենթաազգային) և տեղական մակարդակներում Հայաստանում, Վրաստանում և Ադրբեջանում համագործակցային նախաձեռնությունների իրականացման գործում, որոնք ուղղված են տեղական ինքնակառավարման զարգացմանը:

Ծրագիրն իրականացվում է Գերմանիայի տնտեսական համագործակցության և զարգացման դաշնային նախարարության պատվերով և Հայաստանում համաֆինանսավորվում է Շվեյցարիայի զարգացման համագործակցության և ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության կողմից: Ծրագիրն իրականացվում է հիմնական քաղաքական գործընկեր հանդիսացող ՀՀ տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարության (ՏԿՀՆ) հետ սերտ համագործակցությամբ:

Հայաստանի ներկայիս վարչատարածքային բաժանումը, ինչպես նաև ապակենտրոնացման ցածր մակարդակը զգալի խոչընդոտ են հանդիսանում տեղական ինքնակառավարման զարգացման, ծառայությունների արդյունավետ մատուցման և սուղ ֆինանսական ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործման համար: 915 համայնքներով (2015թ-ին), որոնք մեծապես տարբերվում են բնակչության թվաքանակներով, Հայաստանը լուրջ մարտահրավերների է բախվում տարածքային զարգացում իրականացնելիս: Իրենց գործառույթներն արդյունավետորեն իրականացնելու համար շատ համայնքների կարողությունները սահմանափակ են: Մեծ թվով համայնքներ չափազանց փոքր են բավարար եկամուտներ ապահովելու, հանրային ենթակառուցվածքները շահագործելու, տարրական հանրային ծառայությունների մատուցումն ապահովելու համար, որոնք կբավարարեն բնակչության կարիքները, և աջակցելու՝ տեղական մակարդակում սոցիալ-տնտեսական զարգացմանը: Սույն մարտահրավերներին անդրադառնալու համար ՀՀ կառավարությունը մեկնարկել է լայնամասշտաբ կառուցվածքային փոփոխությունների գործընթաց: Հայաստանի վարչատարածքային բարեփոխումը (ՎՏԲ) դիտարկվում է որպես մասնակցային, արդյունավետ և հաշվետու կառավարման մի մասը և կարևոր մի քայլ դեպի հետագա ապակենտրոնացում:

ՎՏԲ-ի ընդհանուր նպատակն է ազգային և տեղական մակարդակներում ստեղծել համակարգեր, որոնք հնարավորություն կտան տեղական ինքնակառավարման մարմիններին դառնալ գործուն և արձագանքող միավորներ: Այս բարեփոխումն իր հետ բերելու է նորացված քաղաքական մոտեցում դեպի կառավարական համակարգի ներսում համայնքի պլանավորմանը և կառավարմանը, ռեսուրսների հատկացմանը և տնօրինմանը: Բարեփոխման արդյունքում ակնկալվում է, որ համայնքների թվաքանակը կնվազի 915-ից մոտավորապես 250-ի:

Հայաստանը սկսել է բարեփոխումները երեք պիլոտային փնջերում (Թումանյան, Դիլիջան և Տաթև) 2015-2016թթ.-ին՝ այդ համայնքներում տեղական հանրաքվեներ կազմակերպելուց հետո: 2016թ-ի փետրվարին տեղական ընտրություններ անցկացվեցին այս երեք փորձնական փնջերում՝ սկիզբ դնելով խոշորացման գործընթացի փաստացի մեկնարկին: 2016թ-ին ձևավորվեցին լրացուցիչ 15 պիլոտային փնջեր: Այսինքն, ներկայումս

ձևավորված են 18 խոշորացված համայնքներ, որոնք ներառում են նախկին 140 համայնքներ՝ այդպիսով եզրափակելով բարեփոխումների պիլոտային փուլը: Այս ամենի շնորհիվ Հայաստանի համայնքների թիվը նվազեց և դարձավ 793 (915-140+18):

ՀՀ կառավարությունը մտադիր է շարունակել խոշորացման գործընթացը՝ նպատակ ունենալով մինչև 2018թ-ի վերջ ավարտել ՎՏԲ-ն ամբողջ երկրի տարածքում: Ներկայումս բարեփոխումների հիմնական շահագրգիռ կողմերը հետաքրքրված են ՎՏԲ-ի վերաբերյալ ապագա որոշումները ձևավորել արդեն խոշորացված համայնքների փորձառության հիման վրա, այսինքն՝ հիմնվելով պիլոտային փուլի փորձառության վրա և սովորելով այդ փորձառությունից:

Հայաստանում ՎՏԲ-ի իրականացման 2015-2016թթ. պիլոտային փուլում ՀՀ կառավարությունը և այլ շահագրգիռ կողմերը ձեռք են բերել ծավալուն գիտելիքներ և փորձ տարբեր ասպարեզներում՝ սկսած նախագծումից և պլանավորումից մինչև հետխոշորացման միջոցառումներ: Այս փաստաթուղթը փորձ է՝ ամփոփելու Հայաստանում ՎՏԲ-ի հիմնական գործողություններն ու միջոցները՝ համակցված կուտակված դասերի ու փորձառության հետ, որոնց հիման վրա ներկայացվում են նաև որոշակի առաջարկություններ:

Այս փաստաթուղթը ավելի շուտ հանդիսանում է միջանկյալ, այլ ոչ թե վերջնական զեկույց, որի առարկան Հայաստանում ՎՏԲ-ի իրականացման ներկայիս փուլն է: Ավելին, այն չի ձգտում կազմել Հայաստանում ՎՏԲ-ին առնչվող և արդեն իսկ իրականացված գործողությունների և փորձառությունների մի ամբողջական շտեմարան, այլ կենտրոնանում է ավելի շուտ դրանցից առանցքայինների վրա, որոնց անդրադառնալը կարող է էապես նպաստել Հայաստանում ՎՏԲ-ի տարածմանը: Նախատեսվում է, որ այստեղ բերված դիտարկումներն ու առաջարկությունները հիմք կհանդիսանան 2017-2018թթ. իրականացվող ՎՏԲ-ի վերաբերյալ ՏԿԶՆ-ի հետ քննարկումների համար և կօգնեն հստակեցնելու դոնորների տեխնիկական-խորհրդատվական աջակցության կարիքներն ու ուղղությունները: Այն օգտակար կլինի նաև ՀՀ կառավարության համար՝ ՎՏԲ-ի մինչ այժմ ձեռքբերված արդյունքները քննարկելիս:

Զեկույցը և, ըստ էության, քաղված դասերը կառուցված են, մի կողմից, երեք հիմնական, միմյանց հետ տրամաբանական կապի մեջ գտնվող տեսանկյունների շուրջ՝

- ա) Ի՞նչ է արվել մինչ օրս (միջոցներ և գործողություններ)
- բ) Ի՞նչ դասեր են ձեռք բերվել (դիտարկումներ)
- գ) Ի՞նչ պետք է արվի (առաջարկություններ):

Մյուս կողմից, այդ հարցերը մշակվել և քննարկել են հաշվի առնելով ՎՏԲ գործընթացի բաղադրիչները՝ սկսած նախապատրաստումից և նախագծումից մինչև հետխոշորացման միջոցառումներ: Զեկույցի այս կառուցվածքը և տրամաբանությունը օգնում են ավելի ընկալելի դարձնելու քաղված դասերը և դրանցից բխող առաջարկությունները:

Սույն զեկույցը մշակվել է Ծրագրի հայաստանյան թիմի կողմից: Այն պատրաստելիս թիմը հիմնվել է ինչպես տարբեր շահագրգիռ կողմերից ստացված տեղեկությունների և

գիտելիքի, այնպես էլ սեփական փորձառության վրա: Մասնավորապես, այդ նպատակով, հետխոշորացման աշխատանքային հանդիպումներ են կազմակերպվել 2017թ. փետրվարից-մայիս ընկած ժամանակահատվածում բոլոր խոշորացված համայնքներում (այդ հանդիպումների ժամանակացույցը ներկայացված է սույն փաստաթղթի հավելվածում): ՏԿԶՆ ՏԻՄ վարչության պետի առաջնորդությամբ անցկացված այդ հանդիպումները կառուցված էին քաղաքականության որոշումներ ընդունողների և ՏԻՄ-ում պրակտիկ աշխատանք կատարողների՝ հաջողությունների և մարտահրավերների վերաբերյալ կարծիքների ազատ փոխանակման, խոչընդոտներից խուսափելու միասնական ուղիների որոնման և մարտահրավերներին արձագանքելու համար հարմարեցված մոտեցումների բացահայտման վրա, որոնք ավելի դյուրին կերպով հաղթահարելի են վաղ նախազգուշացման միջոցառումների միջոցով:

Հիմնական քաղաքական և առաջարկություններ

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
I. ՎՏԲ-ի պլանավորում			
1. Հայաստանում ՎՏԲ-ի վերաբերյալ գիտելիքի ձևավորում	<p>Զգալի միջոցները և ջանքեր են գործադրվել դոնորների կողմից հայ գործընկերների (ՏԿԶՆ, համայնքներ, պրոֆեսիոնալ և համայնքային միավորումներ, համայնքների աշխատակազմեր, և այլն) մոտ ՎՏԲ-ի վերաբերյալ գիտելիքի ձևավորման համար: Մասնավորապես, դոնոր ծրագրերն աջակցել են ՀՀ կառավարությանը՝ հեշտացնելով բարեփոխումների գործընթացը և դրա հետ կապված հաղորդակցային ջանքերը, ինչպես նաև իրականացրել տարբեր տեխնիկական մասնագիտական վերլուծություններ, գնահատումներ և ուսումնասիրություններ պիլոտային համայնքային փնջերի համար՝ տեղեկատվություն տրամադրելով բարեփոխումների ավելի դյուրին անցկացման և փնջերի զարգացման ծրագրերի նախապատրաստման նպատակով:</p> <p>Պատրաստվել են փնջերի առանձին ուսումնասիրություններ՝ ուրվագծելով</p>	<p>ՎՏԲ-ի հայեցակարգի ձևավորումը և դրա վերաբերյալ գիտելիքի կուտակումը կարևոր էին խոշորացվող փնջերի նախագծման և նախնական փուլում, 2015-2016թթ. պիլոտային ձեռնարկներում ՎՏԲ-ի կառավարման համար: Տարբեր տեսանկյուններից ուսումնասիրությունների, հետազոտությունների, գնահատումների և վերլուծությունների կատարումը ապացուցեցին իրենց արժեքը, քանի որ դրանք, նախևառաջ, տեղեկատվություն տրամադրեցին քաղաքական որոշումների գործընթացում և նպաստեցին ՎՏԲ-ի վերաբերյալ քաղաքական որոշումների կայացմանը: Դրանք իրենց նպաստը բերեցին նաև բնակչության շրջանում իրազեկության բարձրացմանը, ինչն իր հերթին նպաստեց ՎՏԲ-ի նկատմամբ լարվածության և դիմադրության նվազմանը: Կատարված դիտարկումների համաձայն՝ ՎՏԲ-ի վերաբերյալ որոշումներն ավելի քիչ են վիճարկվել այն փնջերում, որտեղ նախնական գործողություններ են կատարվել տարբեր դերակատարների կողմից (կառավարություն, դոնորներ,</p>	<p>Հնարավորության դեպքում, կառավարությունը պետք է շարունակի խոշորացվելիք համայնքային փնջերում տեխնիկական-խորհրդատվական միջամտությունների կամ ՎՏԲ-ին առնչվող գործունեության իրականացման պրակտիկան, ինչպիսիք են, օրինակ՝ ուսումնասիրությունները, գնահատումները, սեմինարները, հանդիպումները, հանրային լուծումները և այլն: Թեև վերջնական որոշումները մեծապես քաղաքական են, կառավարությունը պետք է դիտարկի նաև տեխնիկական-մասնագիտական հիմնավորումները՝ որպես քաղաքականության մշակման ինչպես ներքին (կառավարության ներսում), այնպես էլ արտաքին (հանրության հետ) քննարկումների բաղկացուցիչ մաս:</p> <p>Առաջարկվում է առնվազն նախապատրաստել բացատրագրեր յուրաքանչյուր նոր փնջի համար, որոնք կներառեն՝</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Նոր խոշորացվող համայնքի

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
	<p>խոշորացման առումով ակնկալվող սոցիալ-տնտեսական, վարչական և քաղաքական, բնակչությանը վերաբերող, չափի, ծախսերի, ենթակառուցվածքների պահպանման և ծառայությունների մատուցման հետևանքները: Կայացել են մի քանի ուսումնական այցեր փորձագետների եւ տեղական քաղաքական գործիչների մասնակցությամբ, մասնակցային կերպով մշակվել է առաջարկվող ՎՏԲ-ի փորձարկման ճանապարհային քարտեզ, իրականացվել օրենքների ու այլ իրավական ակտերի վերանայմանն ուղղված աշխատանքներ, ինչպես նաև աջակցություն ընտրված պիլոտային համայնքներում հաղորդակցային և իրազեկության բարձրացման քարոզարշավների իրականացմանը:</p> <p>Վերը նշվածը և կառավարության ռազմավարական մոտեցումը բարեփոխումներին հաջողությամբ պսակվեցին՝ հանգեցնելով Համայնքների խոշորացման և միջհամայնքային միավորումների ձևավորման հայեցակարգի (Հայեցակարգ) մշակմանը, որն</p>	<p>քաղաքացիական հասարակություն, և այլն): Այդ ամենով հանդերձ, ավելի ուշ փուլերում կառավարության նվազեցրեց հղումը (առնվազն հրապարակայնորեն) հայեցակարգին և այլ հայեցակարգային դրույթներին, ինչպես նաև թուլացրեց կախվածությունը տեխնիկական վերլուծություններից / ուսումնասիրություններից որոշումների կայացման գործընթացներում, ինչը հարցեր առաջացրեց կապված որոշ փնջերի ձևավորման եղանակի հետ:</p> <p>ՎՏԲ-ն մեծապես քաղաքական բարեփոխումներ են, և պետք է ընդունել քաղաքական իրականությունները: Նախապատրաստական փուլում բավականաչափ հաշվի չէին առնվել քաղաքական նկատառումները, քանի որ, բնականաբար, չափազանց դժվար էր կանխատեսել բոլոր՝ գործընթացին հատուկ քաղաքական և տեխնիկական ասպեկտները կապող կարևոր գործոնները: Մյուս կողմից, բարեփոխումների համար օգտակար կարող էր լինել համոզիչ հիմնավորումների առկայությունը, ինչն ավելի հասկանալի կդարձներ քաղաքական դրդապատճառներն ու տրամաբանությունը: ՎՏԲ-ի նախապատրաստման գործընթացը</p>	<p>զարգացման տեսլականը</p> <ul style="list-style-type: none"> Առաջարկվող փնջի համեմատական գնահատումը Հայեցակարգով նախատեսված խոշորացման չափանիշների նկատմամբ: <p>Առաջին հերթին, դա կապահովի, որ համայնքային փնջերի ձևավորման հստակ պատճառները պարզաբանվեն, իսկ համապատասխան որոշումները՝ ընկալվեն ու աջակցություն ստանան: Երկրորդ հերթին, դա կօգնի սահմանելու ավելի լավ հաղորդակցային ուղերձներ հանրային իրազեկության բարձրացման և հանրային կրթման գործունեություն իրականացնելիս:</p>

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
	<p>ընդունվեց 2011թ. նոյեմբերին և իր ազդեցությունն ունեցավ ՀՀ կառավարության քաղաքական որոշումների վրա: Հայեցակարգը ուրվագծում է կառավարության առանցքային սկզբունքները, ինչպիսիք են՝ համայնքների խոշորացումը, ապակենտրոնացումը, հանրային ենթակառուցվածքների և ծառայությունների մատուցման բարելավումը:</p>	<p>ընդհանուր առմամբ տուժել է գործողությունների հստակ սահմանված ժամանակային պլանի բացակայությունից, ինչը հիմնականում պայմանավորված է եղել քաղաքական փոփոխություններով և բարեփոխումներին հատուկ բարդությամբ: Գործընթացի վրա, մասնավորապես, ազդել են մշակված պլանների և ավելի վաղ փուլում հատկորոշված խոշորացման ենթակա փնջերի ցանկի պարբերական փոփոխությունները և լրացումները:</p>	
<p>2. Խոշորացման համար փնջերի հատկորոշում</p>	<p>Կառավարությունը փորձնական փուլում ի սկզբանե պատրաստել էր խոշորացման ենթակա 14 փնջերի ցանկ: Առաջին երեք փնջերի խոշորացումից հետո (Տաթև, Դիլիջան և Թումանյան) կառավարությունը որոշում կայացրեց նախագծել հետագա փնջերը՝ հիմնվելով արդեն գոյություն ունեցող տեղեկությունների և փորձի վրա՝ առանց հետագա ուսումնասիրությունների և գնահատումների: Ըստ տեղեկությունների, 2016թ. լրացուցիչ 15 փնջերի հատկորոշման ժամանակ ներկայացվել են նաև մարզպետների և համայնքների ներկայացուցիչների, հիմնականում համայնքի</p>	<p>Որպես փնջերի ձևավորման մոտեցում՝ կառավարությունը դիտարկում է ավելի լայն քաղաքական նպատակներ, ինչպիսիք են՝ ռեգիոնալ զարգացումը, տարածքների հավասարակշռված զարգացումը, տարբեր կենտրոնների զարգացումը ըստ տարբեր գործոնների (օրինակ, ֆինանսական, տուրիստական, հանգստի, և այլն), թեև նոր փնջերի բացահայտման մեթոդաբանությունը ոչ միշտ էր պարզ:</p> <p>Կառավարությունը վերանայեց 14 պիլոտային փնջերի սկզբնական ցանկը 2016թ.-ին, հեռացնելով որոշ փնջեր և ավելացնելով նորերը՝ ըստ էության, առանց լայն խորհրդակցությունների կամ տեխնիկական աջակցության (թեև որոշ փնջեր նախկինում վերլուծվել / գնահատվել</p>	<ul style="list-style-type: none"> Երկխոսություն համայնքների հետ. երբ հնարավոր է և ողջամիտ, կառավարությունը համայնքների փնջերի ձևավորման ընթացքում պետք է քննարկի տեխնիկական օժանդակության, հանրային քննարկումների և երկխոսության անցկացումը՝ համայնքների և նրանց բնակիչների անմիջական ներգրավմամբ: Համայնքների ներգրավումը փնջերի նախագծման գործընթացում կնպաստի նաև խոշորացման ժամանակ համայնքների կարծիքը հաշվի առնելու իրավական պահանջի կատարմանը: Վերանայել խոշորացման չափանիշները և քաղաքականությունը՝

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
	<p>ղեկավարների կարծիքները:</p> <p>Նոր 15 փնջերի իրավական փաթեթն ուժի մեջ մտավ 2016թ. հուլիսին, այն է՝ Ամասիա, Արփի, Աշոցք, Սարապատ, Գորայք, Գորիս, Տեղ, Մեղրի, Այրում, Նոյեմբերյան, Կողբ, Ուրցաձոր, Ջերմուկ, Վայք և Զառիթափ: Չորս փնջեր (Բյուրեղավան, Ջաջուռ, Պեմզաշեն, Սարչապետ), որոնք սկզբում նույնպես ընդգրկված էին 2016թ. խոշորացման ենթակա ցուցակի մեջ, ամեն դեպքում դուրս մնացին այդ ցուցակից: Մինչ օրս կազմավորվել են 18 փնջեր նախկին 140 համայնքների փոխարեն՝ հասցնելով համայնքների թիվը Հայաստանում 793-ի:</p> <p>2016թ.-ին կառավարությունը պաշտոնապես ներկայացրեց 2017թ. ՎՏԲ-ի շրջանակներում իրականացվելիք նպատակները. շուրջ 150 համայնքներ ներառող 18 փնջեր (տե՛ս ՀՀ կառավարության ծրագիր 2016թ.), թեև սպասվում է, որ փաստացի թիրախը ավելի մեծ է լինելու (31-32 փնջեր, շուրջ 380 համայնքներ): Կառավարությունը</p>	<p>էին), ինչպես համայնքների, այնպես էլ փորձագետների և դոնոր կազմակերպությունների կողմից: Դա հարցեր/կասկածներ առաջացրեց շահագրգիռ կողմերի մոտ (ՏԻՄ ներկայացուցիչներ, փորձագիտական և դոնոր համայնք, քաղաքացիներ և այլն) փնջերի ձևավորման հիմքում ընկած չափորոշիչների վերաբերյալ:</p> <p>Այս գործելաոճը նաև որոշակի աստիճանի դիմադրություն առաջացրեց համայնքներում տեղեկությունների և գիտելիքի բացակայության պատճառով: Որոշ համայնքներ և նրանց ներկայացուցիչներ իրենց հիասթափությունը հայտնեցին բարեփոխումների վերաբերյալ: Բացի այդ, դա բացասական ազդեցություն ունեցավ նաև ՎՏԲ-ի արդյունավետ հաղորդակցության և խոշորացված համայնքների գործունեության աջակցման վրա (օրինակ՝ էլեկտրոնային կառավարման, պլանավորման, բյուջետավարման, պարզեցված վարչական ծառայությունների, և այլնի վրա): Սակայն, այս իրավիճակը պետք է ընդունել որոշ վերապահումներով՝ հաշվի առնելով այդ դիմադրության շատ հաճախ քաղաքական բնույթը, հատկապես համայնքի ղեկավարների բացասական վերաբերմունքը, դիմադրությունը և, որպես</p>	<p>ամրագրելով այնպիսի գործոններ, ինչպիսիք են նոր համայնքի տեսլականը, համայնքի դերը տարածքային համաչափ զարգացման մեջ, տեղական տնտեսական զարգացումը, բազմակենտրոն զարգացումը, եւ այլն:</p> <ul style="list-style-type: none"> Թեև ՎՏԲ-ն ինքնին տնտեսական բարեփոխում չէ և նախատեսված չէ ուղղակիորեն բարձրացնելու հասարակության վստահությունը, այնուամենայնիվ առաջարկվում է, որպեսզի կառավարությունն անդրադառնա նաև ՎՏԲ-ի հայաստանյան համատեքստին՝ կազմելով ճիշտ ուղերձներ և համապատասխանորեն կառավարելով սպասելիքները: <i>Մանրամասների համար տե՛ս սույն բաժնի ՎՏԲ-ի հաղորդակցության մասը:</i> Իրագեկման արշավը մեծապես կշահի բարձրաստիճան պաշտոնյաների ավելի հաճախակի այցելություններից՝ մասնագիտական քննարկումների և կառավարության ու բարեփոխումների հանդեպ վստահության ամրապնդման միջոցով ցույց տալով կենսամակարդակի բարելավման

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
	<p>Ներկայացրեց նոր փնջերի ցուցակը 2017թ-ի մայիսի սկզբին՝ հրապարակելով իրավական փաթեթի նախագիծը (վարչատարածքային բաժանման մասին և տեղական ինքնակառավարման մասին ՀՀ օրենքներում լրացումներ կատարելու նախագծեր) հանրային քննարկման և հետադարձ կարծիքների համար:</p> <p>Համապատասխան ՏԻՄ ընտրությունները նորաստեղծ համայնքներում նախատեսված են 2017թ. նոյեմբերին, ինչը նշանակում է, որ Հայաստանում ՎՏԲ-ի իրավական հիմք տվող օրենսդրությունը պետք է ընդունվի դրանից ավելի շուտ:</p> <p>Կառավարությունը մտադիր է ավարտել ՎՏԲ-ն մինչև 2018թ. տարեվերջ:</p>	<p>հետևանք, նրանց ունեցած ազդեցությունը:</p> <p>Այսպիսով, փնջերի որոշման ու նոր համայնքների մարդկային ռեսուրսների և ինստիտուցիոնալ զարգացմանն ուղղված միջոցառումների վերաբերյալ ՏԿԶՆ-ի կողմից ավելի արդյունավետ հաղորդակցության անհրաժեշտություն է առաջանում:</p> <p>ՎՏԲ-ի իրականացման համար չափազանց կարևորվում է նաև հայաստանյան համատեքստի դիտարկումը, հատկապես սոցիալ-տնտեսական պայմաններն ու հանրային վստահությունը իշխանության և նրա բարեփոխումների նկատմամբ: Փնջերի հատկորոշումը ներքին ուժերով և վաղ փուլերում հանրային խորհրդակցությունների անտեսումը կարող են խորացնել առկա անվստահությունը և տեղիք տալ կեղծ ընկալումների, ինչպես օրինակ այն կարծիքը, որ ՎՏԲ-ն ավելի կվատթարացնի բնակչության և երկրի սոցիալ-տնտեսական պայմանները:</p> <p>Ի լրումն Հայեցակարգում սահմանված խոշորացման չափորոշիչների, որոշ փնջերում անհրաժեշտ են համարում դիտարկել նաև պետական ծառայությունների մատուցման կառուցակարգերը (օրինակ, սոցիալական</p>	<p>հանձնառությունները:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Լիազորությունների աստիճանական փոխանցման լավ վերլուծված և հիմնավորված ծրագիրը (օրինակ՝ առողջապահության, սոցիալական ծառայությունների, և այլն) ամուր հիմքեր կղնի ապակենտրոնացման համար՝ սահմանված ազգային ռազմավարություններում և քաղաքականության ուղղություններում: ▪ Դիտարկել միավորվող համայնքների ֆինանսական պարտավորությունների հարցը որպես տվյալ համայնքների խոշորացման ժամկետների հարցում որոշումների կայացման գործոն. <i>մանրամասների համար տե՛ս սույն բաժնի «Անցումային փուլ և աջակցություն համայնքներին՝ ավելի ֆունկցիոնալ և ուժեղ տեղական իշխանության մարմիններ դառնալու համար» մասը:</i>

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
		<p>ծառայություններ, առողջապահական, քաղաքացիական կացության գրանցման, և այլն) նորաստեղծ խոշորացված համայնքների շրջանակներում՝ այդ ծառայությունների հասանելիությունը բարելավելու և համայնքի բնակավայրերի միջև փոխադարձ կապերն ամրապնդելու համար:</p>	
II. ՎՏԲ-ի իրականացումը և հետխոշորացում			
<p>3. ՎՏԲ Գործողությունների ծրագիր</p>	<p>Նախքան պիլոտային փուլը, ՀՀ կառավարությունը նախապատրաստել է համայնքների խոշորացման «Գործողությունների ծրագիր», որը նախատեսում էր բարձր մակարդակի գործողություններ, ինչպիսիք են՝ խոշորացման երկու սցենարների մշակում, փնջային կամ շրջանային տարբերակների վերաբերյալ համապատասխան քննարկումներ ու կառավարության կողմից որոշումների կայացում, իրավական փաթեթների նախագծերի մշակում, որոնք թույլ կտան իրականացնել բարեփոխումները և ընդունման համար իրավական փաթեթի ներկայացում խորհրդարան, տեղական հանրաքվեների կազմակերպում պիլոտային</p>	<p>Ըստ տեղեկությունների, ՀՀ կառավարության ՎՏԲ Գործողությունների ծրագիրը պիլոտային փուլում իրականացվել է ամբողջ ծավալով՝ առաջին երեք փնջերի կազմավորմամբ: Քանի որ այն ներառում էր միայն հիմնականում որոշ բարձր մակարդակի ուղենիշներ ու բարեփոխումների իրավական հիմքերը, այն ամբողջական չէր և չէր ընդգրկում անհրաժեշտ տեխնիկական միջամտությունները, ներառյալ խոշորացված համայնքի ինստիտուցիոնալ, գործառնական և մարդկային ռեսուրսների հարցերը: Որպես այդպիսին, գործողությունների այդ ծրագիրը վճռորոշ գործիք չի հանդիսացել բարեփոխումների ղեկավարման համար: Ավելին, այն չի օգնել համախմբելու բոլոր առանցքային շահագրգիռ կողմերի ջանքերը (այդ թվում՝ նաև դոնորների), ինչպես նաև կառավարելու փոփոխությունների</p>	<p>■ Կառավարությունը պետք է քննարկի ՎՏԲ-ի Գործողությունների ծրագրի (ՎՏԲ-ի փոփոխությունների ծրագիր) մշակման հարցը՝ ընդգրկելով բարեփոխումների տարբեր փուլերը և խոշորացվող համայնքների գործունեության առանցքային բաղկացուցիչները (ինստիտուցիոնալ կառուցվածք, բյուջե, պլանավորում, մարդկային ռեսուրսների կառավարման և ինստիտուցիոնալ կարողությունների զարգացման խնդիրներ, բարելավված հանրային ծառայությունների պլաններ, ենթակառուցվածքների և զարգացման ներդրումները, և այլն): Տարբեր շահագրգիռ կողմերի և դոնորների միջամտությունները ևս պետք է միավորվեն մեկ ծրագրի մեջ:</p>

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
	<p>համայնքներում, ընտրությունների անցկացում ընտրված համայնքներում, և այլն: 2016-2017թթ. ՎՏԲ-ի համար կառավարությունն իր տարեկան միջոցառումների ծրագրում ներառել է հիմնականում համապատասխան իրավական բնույթի աշխատանքներ, առանց ՎՏԲ-ի համար հատուկ մշակված Գործողությունների ծրագրի:</p> <p>Տեխնիկական աջակցություն է տրամադրվել ՀՀ կառավարությանը ՎՏԲ-ի համակողմանի միջոցառումների ծրագրի մշակման համար, որը ներառում էր նախատեսվող փոփոխությունների ավելի մանրամասն հարցերը և վերաբերում էր բարեփոխումների հիմնական փուլերին, նախապատրաստումից մինչև հետխոշորացման միջոցառումներ:</p>	<p>գործընթացը և ավելի արդյունավետ համակարգելու ջանքերը: Ընդ որում, ՀՀ կառավարության՝ պիլոտային փնջերի ընտրության փոփոխության ճկունությունը (քաղաքական դրդապատճառներով) միշտ չէ, որ նպաստում էր դոնորների կողմից տեխնիկական աջակցության պատշաճ պլանավորմանը՝ հետաձգելով միջամտությունները և ներդրումները կամ վրիպելով պատշաճ թիրախները:</p> <p>Այս ձգձգումները և պարբերական փոփոխությունները բարեփոխումների իրականացման ընթացքում (մասնավորապես, նախատեսված ծրագրերի և ժամանակային առումով փաստացի ներդրումների միջև անհամապատասխանությունը), կարող է անցանկալի ազդեցություն ունենալ հասարակական կարծիքի վրա և առաջ բերել հիասթափություն կամ թյուր ընկալումներ թիրախային համայնքներում:</p> <p>Ավելի լավ գործողությունների ծրագիր ունենալը կօգնեք նաև կառավարել սպասելիքները և նվազեցնել դիտարկված թյուրմբողումները համայնքներում, երբ համայնքներում միայն քիչ թվով մարդիկ գիտեն, թե ինչ է տեղի ունենալու խոշորացումից հետո, և թե ինչպես պետք է</p>	<p>ՎՏԲ Գործողությունների ծրագրի նախապատրաստումը դիտվում է որպես երկու առանցքային բաղադրիչներից մեկը, որով պայմանավորված է բարեփոխումների հաջողությունը: Երկրորդը, բնականաբար, դրա իրականացումն է: Անարգել վաղ-նախագոյալական տեղեկատվության հոսքի ներդրումը կառավարության և ՏԻՄ-ի միջև կօգնի խնայել ջանքեր, ժամանակ և կմեծացնի բարեփոխումների արդյունավետությունը:</p> <p>Բացի այդ, Գործողությունների ծրագիրը պետք է պատշաճ կերպով ներկայացվի համայնքներին, և նոր ընտրված ՏԻՄ-երը պետք է ներգրավված լինեն այդ ծրագրում պարունակվող որոշակի գործողությունների իրագործման մեջ՝ ՏԿԶԼ-ի, մարզպետարանների և այլ դերակատարների հետ միասին:</p> <ul style="list-style-type: none"> Կառավարությունը պետք է դիտարկի խոշորացված համայնքների գործունեությունը՝ հրատապ հարցերին և անցանկալի արդյունքներին արձագանքելու համար, ապահովելով համայնքների իրազեկվածությունը և

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
		իրականացվեն խոշորացումից առաջ տրված կառավարության խոստումները և հանձնառությունները (ի՞նչ, ո՞վ, ե՞րբ, և այլն):	ներգրավումը հետագա միջոցառումների մեջ, ինչպիսիք են՝ ծառայությունների մատուցման մոդելների փոփոխությունը վարչական ծառայությունների համար, Քաղաքացիների սպասարկման գրասենյակների (ՔՍԳ) և Համայնքային կառավարման տեղեկատվական համակարգի (ՀԿՏՀ) ներդրումը, պլանավորումը, բյուջետավարումը և այլն: Դա կարելի է անել, օրինակ, խոշորացումից հետո խոշորացված համայնքների հետ աշխատաժողովների կազմակերպման միջոցով:
4. Անցումային փուլ և աջակցություն համայնքներին՝ ավելի ֆունկցիոնալ և ուժեղ տեղական իշխանության մարմիններ դառնալու համար	ՏԿԶՆ-ը և մարզպետարանները աջակցություն են ցուցաբերում խոշորացված համայնքներին ինչպես ռազմավարական, այնպես էլ գործառնական մակարդակներում՝ արձագանքելով առաջացած խնդիրներին: Նրանք հանդիսանում են այն հիմնական մարմինները, որոնց անցումային շրջանում դիմել են համայնքները անորոշության կամ պահանջվող պարզաբանումների համար: ՏԿԶՆ-ն պատրաստել և համայնքներին է բաժանել անցումային փուլի ու խոշորացված	Պիլոտային խոշորացված համայնքներում 2017 թ. սկզբին կայացած հանդիպումները ցույց տվեցին, որ և ՏԿԶՆ-ն, և մարզպետարանները օգտակար և անհրաժեշտ են եղել համայնքների կարիքներին / խնդիրներին անդրադառնալիս: Սակայն, որոշ համայնքներ հայտնեցին, որ ցանկալի կլիներ ունենալ ավելի մանրամասն և պաշտոնական հրահանգներ կամ մեթոդական ուղեցույցեր՝ անցումը պատշաճ կերպով կառավարելու համար, քանի որ ՏԿԶՆ-ի և մարզպետարանների աջակցությունը միշտ չէ, որ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ներառել տեխնիկական օժանդակության տրամադրումը ՎՏԲ-ի Գործողությունների ծրագրում և պատշաճ կերպով հաղորդել այն: ▪ Ի լրումն հիմնական ՎՏԲ Գործողությունների ծրագրի, կառավարությունը պետք է կազմի նաև մեթոդական ցուցումներ, կամ գործառնական ձեռնարկ՝ մանրամասնելով առանձին համայնքներից բազմաբնակավայր համայնքի անցման հիմնական քայլերը: Ձեռնարկը պետք է հաշվի

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
	<p>համայնքների գործունեության վերաբերյալ մի շարք ցուցումներ կամ մեթոդական ուղեցույցներ (օրինակ՝ մարդկային ռեսուրսների կառավարմանը վերաբերող խնդիրներ (կրճատումներ, ազատումներ և այլն), ուղեցույցներ Համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագրերի (ՀԶԾ) մշակման համար, վարչական ղեկավարների առաջադրման մոդելային ընթացակարգեր, վարչական ծառայությունների մատուցում և այլն): Բացի այդ, նախարարությունը և մարզպետարանները լայնածավալ գործնական աջակցություն են ցուցաբերել խոշորացված համայնքներին հեռախոսով և այլ միջոցներով կամ տարբեր հանդիպումների և խորհրդակցությունների ընթացքում, օր.՝ նոր համայնքներում փաստառաջ հանդիպումների ընթացքում՝ դիտարկված խնդիրները բացահայտելու և դրանցից դասեր քաղելու համար:</p> <p>Կառավարությունը ներգրավում է միջոցներ ու դոնոր և միջազգային կազմակերպությունների</p>	<p>ինստիտուցիոնալացված է, և շատ հաճախ հիմնված է անձնական կապերի կամ «փորձի և սխալի» մեթոդի կիրառման վրա: Սա հատկապես կարևոր կլինի նորընտիր ՏԻՄ-երի համար, որոնց որոշակի ժամանակ պետք կլինի կողմնորոշվելու և ՏԿԶՆ-ի, մարզպետարանների և այլ ՏԻՄ-երի հետ կապերի ստեղծման համար:</p> <p>Չնայած, որ ՏԿԶՆ-ն ու մարզպետարանները պիլոտային փուլում ի վիճակի են եղել ըստ էության պատասխանել պարզաբանման համար տրվող հարցումներին և գործնական աջակցություն ցուցաբերել (երբեմն կիրառելով «հրդեհի մարման» մոտեցումը), ՎՏԲ-ի ընդլայնման փուլում դա ակնհայտորեն բավարար չի լինի, քանի որ շոշափելիորեն կմեծանա խոշորացված համայնքների քանակը 2017-2018թթ. -ին: Այսպիսով, անցումը պատշաճ կերպով ղեկավարելու համար պահանջվում է ունենալ ստանդարտացված ձեռնարկ / հրահանգներ:</p> <p>Ցանկալի տեխնիկական աջակցության մեկնարկումը նոր համայնքներում մեծապես կախված է համայնքային ընտրությունների կայացման ժամկետից, քանի որ մինչ այդ նման նախաձեռնությունները սկզբունքորեն նպատակահարմար չեն: Դա առաջացնում է</p>	<p>առնի նաև օրենսդրական տարբեր ոլորտների պահանջները (հատկապես՝ վարչական, քաղաքացիական և աշխատանքային օրենսդրությունները):</p> <p>Առնվազն հետևյալ թեմաներն ու հարցերը պետք է ներառված լինեն ձեռնարկում՝</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ նորաստեղծ համայնքի կազմավորման և գործունեության համար օրենքով պահանջվող հիմնարար որոշումներ, այդ թվում՝ մոդելային ձևաթղթեր, գործընթացներ և ընթացակարգեր. ■ վարչական ծառայությունների մատուցման նոր մոդել. նոր համակարգ, գործընթացներ և ընթացակարգեր, էլեկտրոնային կառավարման լուծումներ, հիմնական բիզնես գործընթացներ տարբեր ծառայությունների համար, վարչական ղեկավարների դերը, ծառայությունների մատուցման հիմնական չափորոշիչներ, էլեկտրոնային հաղորդակցման կապուղիներ և գործիքներ, և այլն. ■ իրավունքների և պարտականությունների,

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
	<p>տեխնիկական օժանդակությունը համայնքների ինստիտուցիոնալ կազմավորման ու լավ կառավարման փորձի ու նորարարական լուծումների ներդրմանը աջակցելու համար (պլանավորում, բյուջետավարում, էլեկտրոնային կառավարում, վարչական ծառայությունների մատուցում, մարդկային ռեսուրսների կառավարում, և այլն):</p> <p>Մասնավորապես, աջակցություն է տրամադրվում նոր համայնքներին իրենց վարչական ծառայությունների մատուցումը ՔՍԳ-ների և ՀԿՏՀ ներդրման միջոցով արդյունավետ դարձնելու, պլանավորման գործառույթի ամրապնդման և պլանավորման նոր մեթոդների և գործիքների ներդրման, նոր՝ արդյունքահեն բյուջետավարման (ծրագրային բյուջետավարում) ներդրման, համայնքային ծառայողների համար գործող ուսուցման համակարգի վերանայման միջոցով ՏԻՄ-երի կարողությունների հզորացման և մարդկային ռեսուրսների զարգացման և ուսուցման նոր ռազմավարության մշակման համար, և այլն:</p>	<p>տեխնիկական աջակցության հետաձգում, ինչը բացասական ազդեցություն է ունենում համայնքի արագ կազմավորման և ՎՏԲ-ի հանրային ընկալման վրա: Այս դեպքում դեպքում պետք է ընդունվի «վնասի վերահսկողության» ռազմավարությունը՝ նշված ռիսկերի մեղմացման մանրամասն պլանավորմամբ:</p> <p>Խոշորացումից հետո շարունակելով հանդիպումները և քննարկումները պիլոտային խոշորացված համայնքների հետ՝ կարելի է նշել, որ դրանք օգտակար են եղել ՎՏԲ-ի օգուտների իրացումը խթանելու, համայնքների կարծիքները հավաքելու և ՎՏԲ-ի վերաբերյալ տեղեկատվության հարստացման և դասերի քաղման իմաստով: Ստորև ներկայացվում են խոշորացված համայնքներում կայացած հետխոշորացման աշխատաժողովների ընթացքում արձանագրված հիմնական մեկնաբանություններն ու դիտարկումները.</p> <ul style="list-style-type: none"> Վարչական ծառայությունների մատուցում բնակավայրերում. սա, ըստ էության, այն հիմնական խնդիրն է, որը կարևորվել է բոլոր համայնքներում: Հստակ կարիք է արձանագրվել, որպեսզի այս ծառայությունները հնարավորինս տրամադրվեն համայնքի կազմում 	<p>ակտիվների և պարտքերի փոխանցում, տարբեր համակարգերի, ակտիվների, սեփականության, տեղեկությունների, համակարգերի և գործիքների ինտեգրում.</p> <ul style="list-style-type: none"> բյուջետային հարաբերություններ և բյուջեների միավորում (բյուջեի կատարում, մոնիտորինգ, գանձապետարանի հետ կապեր, և այլն). հարաբերությունները հարկային մարմինների հետ, նախկին և նոր հարկային հաշիվներ, հաշվետվություններ, և այլն. մարդկային ռեսուրսների կառավարման հարցերը (ազատումներ, պայմանագրերի դադարեցում, աշխատողների ներգրավում անցումային շրջանում, և այլն): ՎՏԲ-ի 2017-2018թթ. իրականացումը կառավարելու համար անհրաժեշտ է ավելի համաձայնեցված և ռազմավարական հաղորդակցության մոտեցում: Ակնկալիքներին և հանձնառություններին առնչվող ռիսկերը նվազեցնելու համար, ինչպես

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
		<p>ընդգրկված բնակավայրերում, առանց մեկնելու համայնքի կենտրոն, այսինքն՝ խոսքն այդ ծառայությունների հասանելիության բարելավման մասին է: ՀՀ կառավարության կողմից առաջարկվող և դոնորների կողմից աջակցվող լուծումները (ՔՍԳ և ՀԿՏՀ) համարվել են շատ տեղին ու օգտակար՝ այդ կարիքներին անդրադառնալու համար: Սակայն, կան որոշ դեպքեր, երբ ծառայությունները բնակավայրերում չեն կարող մատուցվել էլեկտրոնային եղանակով (օրինակ՝ թույլտվությունների թղթային տարբերակ): Այս դեպքում քաղաքացին կամ պետք է ստանա փաստաթղթերի բնօրինակները համայնքի կենտրոնում, կամ ստանա դրանք համայնքի ղեկավարի միջոցով: Վերջին դեպքում, գործընթացն ավելի երկար ժամանակ կպահանջի: Երկու դեպքում էլ գործընթացը լրացուցիչ ֆինանսական ծախսեր է ենթադրում:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Որոշ համայնքներ տեղեկացրել են խոշորացումից հետո կապի ընդհատումների մասին՝ ՏԿԶՆ/մարզպետարանների կողմից սպասարկվող պաշտոնական էլեկտրոնային փոստի անջատումների 	<p>նշվել է, պահանջվում է բարձրաստիճան պաշտոնյաների ավելի լայն ու անմիջական մասնակցություն և ուղղորդում:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Շարունակել օժանդակությունը կառավարման արդիական համակարգերի, գործընթացների և գործիքների ներդրման հարցում (պլանավորում, բյուջետավարում, ծառայությունների մատուցում, գույք, ենթակառուցվածք, և այլն)՝ ապահովելու խոշորացման օգուտների լրիվ ծավալով իրացումը՝ օգուտներ խնայողությունից, տեղական մակարդակում հանրային ծառայությունների շրջանակների ընդլայնում և որակի բարձրացում, զարգացած ենթակառուցվածք, և այլն: Այս իմաստով միջնաժամկետ հատվածում առաջարկվում է, որպեսզի կառավարությունը, դոնորների աջակցությամբ, օգնի և ուղղորդի համայնքներին՝ իրականացնելու նոր համայնքների մարդկային և ինստիտուցիոնալ կարողությունների գնահատումներ և օժանդակի համայնքների կատարողականի բարելավման ծրագրերի մշակմանն ու

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
		<p>հետ կապված</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Բնակավայրերի վարչական ղեկավարների կողմից տրված փաստաթղթերը տարբեր պատճառներով երբեմն չեն ընդունվել այլ մարմինների կողմից, ինչպիսիք են նոտարական գրասենյակները, առևտրային բանկերը, ճանապարհային ոստիկանությունը և այլն: Դա կարող է վարչական ղեկավարի կողմից քաղաքացիներին տրամադրված տեղեկությունները կամ փաստաթղթերը դարձնել առոչինչ: ▪ Ակնկալիքներ և հանձնառություններ. խոշորացումից առաջ և անցումային փուլի ընթացքում տարբեր և երբեմն խեղաթյուրված ուղերձներ կամ չճշտված խոստումներ են տրվել կամ հաղորդվել համայնքներին, ՎՏԲ-ի հետ առնչություն ունեցող կամ չունեցող, տարբեր կազմակերպությունների և անձանց կողմից: ▪ Խոշորացման պատճառով որոշ նախկին համայնքներ հաղորդում են հանրային ծառայությունների կրճատման մասին: Օրինակ՝ նախքան խոշորացումը մի համայնք իրականացնում էր որոշակի սոցիալական ծրագրեր նորածինների և առաջին դասարանցիների համար 	<p>իրականացմանը:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Հանրային ծառայություններ. <ul style="list-style-type: none"> • Տարածել ուղերձներ, համաձայն որոնց նոր համայնքները և դրանց բնակիչները պետք է տեղական քաղաքականության և ժողովրդավարական կառավարման մեխանիզմների ու գործընթացների միջոցով որոշում կայացնեն յուրաքանչյուր այն հանրային ծառայության վերաբերյալ, որը ուղղակիորեն չի բխում իրենց պարտադիր լիազորություններից (օրինակ՝ դրամական նպաստներ խոցելի խմբերի համար, կամ պարզապես, որպես քաղաքական հանձնառություն), և որը հիմնված է տվյալ համայնքի ընդհանուր կարիքների և առաջնահերթությունների վրա. • Մարդկանց պետք է նաև իրազեկել, որ ռեսուրսների համատեղ օգտագործումը նույնպես ՎՏԲ-ի ակնկալվող արդյունքներից մեկն է՝ ապահովելու համար հավասարակշռված և համաչափ

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
		<p>(դրամական նպաստ), սակայն խոշորացումից հետո այդ ծրագրերը դադարեցվել են, քանի որ փոխվել են առաջնահերթությունները նոր խոշորացված համայնքի ներսում: Դա առաջացրել է հանրային դժգոհություն և տվյալ բնակավայրում բնակչության շրջանում բարեփոխումների նկատմամբ բացասական վերաբերմունք:</p> <p>Նմանապես, որոշ համայնքներ, որոնց եկամուտների զգալի մասը գոյանում էին բնական պաշարների օգտահանման արդյունքում (օրինակ՝ Սյունիքի և Վայոց Ձորի մարզերի ոսկու հանքարդյունաբերական ընկերության հողի վարձակալական վճարներից), անարդար էին համարում այն, որ խոշորացումից հետո ստիպված են կիսել այդ եկամուտը ավելի մեծ համայնքի ներսում:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Հարկերի և տուրքերի տվյալների բազաներ. որոշ համայնքներ հաղորդում են, որ նշված հարկերի և տուրքերի տվյալների բազային հստակ և ճշգրիտ տեղեկատվություն ստանալը մեծ դժվարություն էր, օրինակ՝ կասկածի տակ է դրվել նախկին համայնքների հողի վարձակալության և համապատասխան եկամուտների տվյալների բազայի 	<p>սոցիալ-տնտեսական զարգացում:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Հայաստանում տեղական ինքնակառավարման համակարգի հետագա զարգացմանը օժանդակելու և բարեփոխումների թափը պահպանելու համար հնարավորինս շուտ նախաձեռնել ապակենտրոնացման վերաբերյալ քննարկումներ: ▪ Արդյունքահեն բյուջետավարման (ԱԲ) ներդրման ընդլայնում և փորձարկում բազմաբնակավայր համայնքներում: ԱԲ-ի տարբերակների ներդրման փորձարկում բազմաբնակավայր համայնքներում՝ համայնքների մոդելների ընտրության ընթացքում ապահովելով ինչպես տարածքային տեղաբաշխումը, այնպես էլ համայնքների առանձնահատկությունները (օրինակ՝ համայնքներ, որոնք բաղկացած են ա) քաղաքային և գյուղական բնակավայրերից, բ) միայն գյուղական բնակավայրերից, գ) շատ կամ քիչ թվով բնակավայրերից, և այլն): ▪ Ապահովել կապը ԱԲ-ի և ՀԶԾ-ի միջև: Այս տեսանկյունից կարևոր է համաժամանակեցնել այդ երկուսը՝

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
		<p>ամբողջականությունը: Բացի դրանից, հողի հարկի և գույքահարկի տվյալների բազան լուրջ թերություններ ունի ճշտության և ամբողջականության առումով: Սա բխում կադաստրային քարտեզների անճշտություններից, որը ժառանգություն է մնացել և որի հետ բախվում են ՏԻՄ-երը.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Համայնքների՝ մեկ բազմաբնակավայր համայնքի սահուն անցման համար ամենամեծ խոչընդոտներից էին կուտակված ֆինանսական պարտքերը, հատկապես աշխատակիցների չօգտագործված արձակուրդի օրերի համար: Օրինակ, Դիլիջանը ժառանգել է շուրջ 40 մլն ՀՀ դրամի պարտքը բոլոր նախկին համայնքներից: Ըստ ՀՀ օրենքի՝ աշխատանքային պայմանագրի դադարեցման դեպքում գործատուն պարտավոր է վճարել չօգտագործված արձակուրդի օրերի համար: Գործնականում սա նշանակում է, որ նոր խոշորացված համայնքը զգալի ֆինանսական պարտավորություններ է ժառանգում, որոնք նվազեցնում են ՎՏԲ-ի նախատեսված ազդեցությունը կարճաժամկետ հեռանկարում (օրինակ՝ օգուտներ խնայողությունից) և ի սկզբանե խոչընդոտում են ֆունկցիոնալ և ուժեղ 	<p>համայնքների ընտրության, մեթոդաբանական մոտեցումների և իրականացման ժամկետների առումով:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ավելացնել համայնքների համար կազմակերպվող վերապատրաստման դասընթացների հաճախականությունը ԱԲ / ծրագրային բյուջետավարման ոլորտում: ▪ Բաժանել ՀԶԾ-ն տարեկան պլանավորման փուլերի և ներդնել մոնիթորինգի և գնահատման համակարգ: ▪ Քննարկել բնակավայրերում վարչական բոլոր ծառայությունների տրամադրման հնարավորությունը (օրինակ՝ թույլտվությունների բնօրինակը): ▪ Դիտարկել մարդկային եւ ինստիտուցիոնալ կարողությունների ամրապնդման ջանքերը ապակենտրոնացման պլանների հետ զուգահեռ: ▪ Քննարկել մարդկային ռեսուրսների գործառույթի և մարդկային ռեսուրսների կառավարման պրակտիկայի զարգացումը համայնքներում, մասնավորապես՝

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
		<p>ՏԽՄ-երի ստեղծմանը: Որպես այդպիսին, շատ նոր խոշորացված համայնքներ ցանկություն են հայտնել չստանձնել նման պարտավորություններ: Չնայած պարտքերի փոխանցումը համահունչ է Հայաստանի օրենքներին և շարունակականության ապահովման սկզբունքին, այն պետք է դիտարկվի ՎՏԲ-ի պլանավորման ժամանակ: Նման պարտքերի գոյացումը համայնքներում հաճախ վատ կառավարման արդյունք են:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Խոշորացված համայնքներից մեկը հաղորդել է, որ խնդիր է ունեցել Պետական եկամուտների կոմիտեի հետ՝ նախկին հարկային հաշվի և եկամտահարկի հայտարարագրի հետ կապված: Ըստ երևույթին, այդ համայնքը չի հասցրել ժամանակին փոխել իր հաշիվները. ապագայում հնարավոր կլինի խուսափել այս խնդրից անցումային շրջանի համար հստակ հրահանգներ ունենալով: ▪ Բյուջետավարում. առանձին համայնքներ (այժմ փնջի մաս կազմող), որոնք նախկինում ներգրավված են եղել ծրագրային բյուջետավարման նախաձեռնությունների մեջ, ի վիճակի են եղել ավելի հեշտությամբ կազմելու 	<p>հավաքագրման, զարգացման / ուսուցման և կատարողականի գնահատման, ինչպես նաև կադրային վարչարարությունը ՏՏ կիրառման միջոցով արդիականացնելու հարցը:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Վերանայել եւ թարմացնել համայնքային ծառայողների ուսուցման համակարգը և մշակել նոր ուսումնական ռազմավարություն, ներառյալ ուսուցման դասընթացների կարիքների գնահատման տեխնիկան և մեթոդները: ▪ Խոշորացման համար նոր փնջի ձևավորման ժամանակ կառավարությունը պետք է նաև պատրաստի տվյալ փնջում միավորվող բոլոր համայնքների ֆինանսական պարտավորությունների գնահատումը (հիմնականում աշխատակիցների չօգտագործված արձակուրդային վճարումները): Այդ տեղեկության հիման վրա, և երբ հաստատված է թերի կառավարման փաստը, կառավարությունը կարող է խոշորացման ժամանակացույցը կազմելիս որոշում ընդունել և բավականաչափ ժամանակ տրամադրել համայնքներին՝

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
		<p>ծրագրային բյուջեներ, քան այն համայնքները, որոնք նման փորձ չեն ունեցել: Վերջիններիս մոտ դժվարությունները ծագում են անգամ իրենց սովորական, տողային, հետևյալ պատճառներով՝ բնակավայրերի թվի աճ, աշխատակիցների փոփոխություն, ֆինանսական կառավարման հմտությունների ու կարողությունների պակաս, և այլն: Այդ համայնքների կողմից ներկայացվել են լրացուցիչ դասընթացների և կարողությունների զարգացման կարիքներ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Համայնքի հնգամյա զարգացման ծրագիր (ՀԶԾ). հիմնական մարտահրավերները, որոնց բախվել են համայնքները, առնչվել են կանխատեսումների դժվարությանը, տվյալների և տեղեկատվության որակին (ճշտություն, ամբողջականության, համապարփակություն, ճշգրտություն ժամանակային առումով, և այլն), կարծիքների հավաքագրմանը և հանրության արդյունավետ մասնակցությանը, ռազմավարական մտածողության պակասին և, որպես արդյունք, իրատեսական ծրագրի պատրաստմանը: Այսպիսով, դեռևս մեծ է հավանականությունը, որ ՀԶԾ-ն կարող է մնալ ընդամենը որպես ձևական թուղթ, 	<p>հնարավորության դեպքում ձեռնարկել համապատասխան ուղղիչ միջոցներ:</p>

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
		<p>ինչպես նախկինում, և ի վերջո չդառնա օգտակար ռազմավարական պլանավորման գործիք՝ համայնքներում բարեփոխումներն առաջ մղելու համար: Բացի այդ, ՏԿՁՆ-ի կողմից առաջարկված ՀՁԾ մի քանի մեթոդաբանությունների առկայությունը որոշակի մակարդակի շփոթություն է առաջացրել, և համայնքներից պահանջվել են լրացուցիչ ջանքեր համապատասխան որոշումներ կայացնելու և ներդրումներ կատարելու համար:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Որոշ համայնքներում վարչական ղեկավարների և ավագանու անդամների ճանապարհածախսերը ընդգրկված չեն եղել տվյալ համայնքի բյուջեում, քանի որ համայնքները տեղյակ չեն եղել այդ հնարավորության մասին, կամ թե ինչպես պետք էր պատշաճ կերպով պլանավորել այդ ծախսերը: Դա ենթադրաբար ազդել է ավագանու աշխատանքի և վարչական ծառայությունների մատուցման վրա: Այս հարցի շուրջ հստակ ցուցումների կարիք կա: ▪ Խոշորացումը հնարավորություն տվեց նոր համայնքներին կայացնել ավելի լավ կադրային որոշումներ և խորացնել ֆունկցիոնալ մասնագիտացումը 	

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
		<p>անձնակազմի մեջ (օրինակ՝ գնումների մասնագետ, իրավաբան, և այլն), և ներդնել նոր հաստիքներ, որոնք պատասխանատու են որոշ ոլորտային մասնագիտական հարցերում, ինչպիսիք են՝ անասնաբույժը, հողի մասնագետը, սոցիալական աշխատողը, և այլն:</p> <p>Համայնքներն, ընդհանուր առմամբ, ի վիճակի են ներգրավել կոմպետենտ աշխատակազմ կադրերի աղբյուրների ընդլայնման և ընտրության հնարավորության շնորհիվ:</p> <p>Այնուամենայնիվ, որոշ պաշտոններ համայնքները դեռևս չեն կարողանում լրացնել: Գոյություն ունեցող մարդկային ռեսուրսների սղությունը դեռ կարող է խոչընդոտել համայնքներում նոր համակարգերի, մոտեցումների և գործիքների ներդրմանը: Հասկանալի է, որ 40-50 աշխատակիցներ ունեցող կազմակերպությունը պետք է ունենա ավելի մասնագիտացված և արհեստավարժ մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործառույթ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Անցումային փուլում մարդկային ռեսուրսների կարիքների կառավարումը երբեմն կասկածելի է եղել. որոշ դեպքերում որոշումները կայացվել են ավելի շուտ ոչ պաշտոնական 	

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
		<p>եղանակներով, քան հետևելով օրենքի տառին, օրինակ՝ որոշակի աշխատողներ համայնքի համար աշխատել են առանց որևէ պայմանագրային հարաբերությունների՝ 2-3 ամիս ժամկետով:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Դեռևս լայնորեն ընդունված և լիովին ներդրված չեն տեղական ինքնակառավարման նոր մշակույթը, կատարողական համակարգերը և պահանջները նոր համայնքներում: Որոշ ՏԻՄ-եր հակված են ապավինելու «աշխատել սովորականի պես» գործելաոճին՝ չընկալելով նոր իրականությունն ու խոշորացված համայնքի պոտենցիալ առավելությունները: Մեկ միասնական համայնքի տեսլականը և զգացողությունը դեռևս գտնվում է հասունության ցածր մակարդակում: ▪ Հետագա ապակենտրոնացման պահանջը նոր համայնքներում դեռևս թույլ է և չպահանջված, չնայած որոշ համայնքներ արդեն արտահայտել են իրենց պատրաստակամությունը՝ իրականացնելու նոր լիազորություններ: 	
5.Ենթակառուցվածքներ և համայնքային	Կառավարությունը՝ դոնորների աջակցությամբ և նրանց հետ	Խոշորացված համայնքներում ենթակառուցվածքների կամ այլ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Կառավարությունը չպետք է կենտրոնանա միայն ֆինանսական

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
<p>զարգացման ծրագրեր</p>	<p>համագործակցաբար, նախաձեռնել է համայնքային ենթակառուցվածքների բարելավման / զարգացման ծրագրեր: Վերջիններս համարվում են ՎՏԲ-ի խթաններից մեկը:</p> <p>Կառավարությունը նախաձեռնել է նաև լայնածավալ միջոցառումներ՝ համայնքներում տեղական տնտեսական զարգացմանն առնչվող խնդիրների բացահայտման համար և դիմել է համայնքներին՝ ներկայացնելու համայնքի զարգացմանն ուղղված առաջարկներ: Այս աշխատանքը լայն աջակցություն է ստացել դոնոր հանրության կողմից: Օրինակ, իրականացվել են կարիքների մասնակցային գնահատումներ համայնքային զարգացման խոչընդոտները և հնարավորությունները բացահայտելու համար՝ հաշվի առնելով յուրաքանչյուր բնակավայրի կարիքները, ինչպես նաև իրավիճակն ընդհանուր փնջում: Արդյունքները, որոնք տեղի բնակչության հետ մասնակցային գործընթացի շնորհիվ մշակվել և դասակարգվել են ըստ</p>	<p>զարգացման ծրագրեր իրականացնելու կառավարության հանձնառությունը, անկասկած, համայնքների խոշորացման առանցքային ուղերձներից և խթաններից մեկն էր: Մյուս կողմից՝</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Այն չափից ավելի սպասելիքներ առաջացրեց (դեռևս չիրացված), ինչը հանրության մեջ բացասական կարծիք ձևավորեց ՎՏԲ-ի մասին: Հատկապես կարևոր է ժամկետների հարցը, քանի որ զարգացման ծրագրի նախաձեռնումից մինչև իրականացումը շատ ժամանակ ու մեծ ջանքեր են պահանջվում: ▪ Այն մշտապես գերակշռում էր ՎՏԲ-ի այլ օգուտների ու ակնկալվող արդյունքների նկատմամբ: Որպես հետևանք, համարյա ոչ ոք համայնքներում խորությամբ չի քննարկում, օրինակ, արդյունավետությունը, բարելավված մարդկային եւ ֆինանսական կարողությունները, մասշտաբի էֆեկտը, նոր / բարելավված հանրային ծառայությունները, ռեսուրսների և ենթակառուցվածքների համատեղ օգտագործումը, առավել ևս՝ ապակենտրոնացման հարցերը: Ավելին, համայնքներում կա թյուրըմբռնում, որ կառավարությունն իրականացնում է ՎՏԲ- 	<p>խթանների վրա: ՎՏԲ-ի այլ առավելությունները ևս պետք է հաղորդակցային ուղերձների կարևոր մաս լինեն: Այսինքն, անհրաժեշտ է հստակ հաղորդակցային ռազմավարություն՝ համատեղելով ֆինանսական, տեխնիկական և այլ օժանդակությունները:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Միջոցառումներ պետք է իրականացվեն՝ հստակեցնելու ՏԻՄ-երի դերը տեղական տնտեսական զարգացման գործում: ▪ Տեղական տնտեսական զարգացման մի շարք զուգահեռ գործողություններ և նախաձեռնություններ, սկսած ֆոնդերի հայթայթումից մինչև ուսուցումներ՝ օժանդակության աղբյուրների (կառավարություն, դոնորներ, և այլն) և խոշորացված համայնքների տնտեսական միջավայրում դրանց տեղի վերաբերյալ հստակ ուղերձներով: ▪ Ապահովել կառավարության կողմից արդյունավետ հաղորդակցություն՝ տեղական տնտեսական զարգացման գործում հիմնական շահագրգիռ կողմերի անելիքների, գործառույթների և ներդրումների վերաբերյալ:

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
	<p>առաջնահերթությունների, հաշվի են առնվել Հայաստանի տարածքային զարգացման հիմնադրամի (ՀՏՀՀ) կողմից զարգացման ծրագրերի նախագծման և իրականացման ժամանակ:</p> <p>Կառավարությունը զգալի աջակցություն է ստանում նաև է ԵՄ-ի կողմից տարածքային զարգացման նախաձեռնության շրջանակներում իրականացվող տարբեր ծրագրերի համար (Պիլոտային տարածքային զարգացման ծրագիր)</p>	<p>ն, քանի որ առկա են համայնքներում ներդրումների համար առանձնացված ֆինանսական միջոցներ, որոնք պետք է իրացվեն միայն ՎՏԲ-ի շրջանակներում:</p> <p>Զուգահեռաբար, կառավարությունը մեկնարկեց գործարար նախաձեռնությունները սատարելու համապետական գործընթաց:</p> <p>Համայնքները՝ առանձին կամ խմբերով, խրախուսվում են ներկայացնելու կենսունակ բիզնես զարգացման գաղափարներ: Քաղաժ դասերի առումով կարելի է նշել կենսունակ բիզնես ծրագրեր մշակելու հարցում ՏԻՄ-ի կարողությունների զարգացման կարիքի մասին: Մեկ այլ հարց, որին անհրաժեշտ է անդրադառնալ, ՏԻՄ-երի դերն է գործարար միջավայրի զարգացման մեջ, այն երաշխիքով, որ նրանք չմտնեն ուղղակի առևտրային գործունեության մեջ: Սա պահանջում է համայնքային կառավարման օղակների ֆունկցիոնալ ուսումնասիրություն՝ ներկայումս արձանագրված գիտելիքների պակասը լրացնելու համար: Նպատակն է՝ բարձրացնել տեղական կարողությունները բիզնես ծրագրի առաջարկներ նախագծելու գործում (սա նաև վերաբերվում է ՀՏՀՀ-ին, որն ստիպված զգալի ռեսուրսներ է ներդնում ընդունելի որակի առաջարկներ մշակելու</p>	

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
		<p>համար) և հանդես գալու որպես տնտեսական զարգացման գործակալներ:</p> <p>Տեղական տնտեսական զարգացման հարցում կառավարության գործունեության մասին ավելի արդյունավետ հաղորդակցությունը կնվազեցնել սխալ ընկալումները՝ կապված տեղական տնտեսական զարգացման գործում ՏԻՄ-ի դերի հետ:</p>	
<p>6. Արդյունքներ և պիլոտային փուլի հաշվետվություն</p>	<p>Կառավարությունը չի պատրաստել համապատասխան հանրային զեկույց ՎՏԲ-ի պիլոտային փուլի վերաբերյալ. Այդուհանդերձ, կառավարությունը ներկայացրել է ինչպես բանավոր (օր.՝ 2016թ. խորհրդարանական լսումների ընթացքում), այնպես էլ գրավոր մեկնաբանություններ (օր.՝ պարզաբանումներ ՀՀ Մարդու իրավունքների պաշտպանի հարցմամբ):</p> <p>2016թ. Մարդու իրավունքների պաշտպանը զեկույց էր պատրաստել (իրավական վերլուծություն) ՎՏԲ-ի վերաբերյալ՝ ի պատասխան Տավուշի մարզի Կոթի, Բարեկամավան և Ոսկեպար համայնքների 1255 բնակիչների բողոքի, ովքեր</p>	<p>ՎՏԲ-ի օգուտների վերաբերյալ հանրային ընկալումները ուժեղ չեն: 2016թ. պիլոտային երկրորդ փուլում 15 համայնքների խոշորացման դեմ հիմնական փաստարկներից մեկն այն էր, որ չեն գնահատվել առաջին երեք խոշորացված համայնքների արդյունքները, և որ մարդիկ կասկածանքով էին վերաբերվում ՎՏԲ-ի օգուտներին: Այս դրույթը նշված է նաև Մարդու իրավունքների պաշտպանի 2016թ. համապատասխան զեկույցում: Դրա հակափաստարկն այն է եղել, որ կարճաժամկետ հատվածում իրատեսական չի եղել հաշվետվություն ներկայացնել շոշափելի արդյունքների վերաբերյալ: Այդ ամենով հանդերձ, կառավարությունն ընդունում է, որ ՎՏԲ-ի հաջողությունները պետք է ընդգծվեն և արդյունքները պետք է լայնորեն հրապարակվեն միջնաժամկետ</p>	<p>▪ Կարճաժամկետ հեռանկարում, կառավարությունը պետք է հատկորոշի ՎՏԲ-ի հաջողված ոլորտները 18 խոշորացված համայնքային փնջերում և իրականացնի կոնկրետ դեպքերի ուսումնասիրություններ՝ հիմքում ունենալով հիմնավոր ապացույցներ և տեղեկություններ:</p> <p>Այդ ուսումնասիրությունները պետք է օգտագործվեն, առաջին հերթին, նոր փնջերում և ընդհանուր հանրային հաղորդակցության ժամանակ: Երկրորդ հերթին, դրանք կբաժանվեն արդեն իսկ խոշորացված համայնքներին՝ խրախուսելու հորիզոնական կապերը և ծառայելու որպես լավ գործելակերպի օրինակներ: Հնարավոր ոլորտներն են՝</p> <ul style="list-style-type: none"> • կառավարման բարելավում,

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
	<p>հարցականի տակ էին դրել ՎՏԲ-ի օրինական լինելը: Բողոքի էությունը կայանում էր նրանում, որ ՎՏԲ-ն չի քննարկվել համայնքի անդամների հետ և նրանց ծայնը հաշվի չի առնվել:</p>	<p>հեռանկարում: Մինչ այժմ ձեռքբերված և նշմարելի արդյունքներն են՝</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Գրեթե բոլոր նոր համայնքներում նվազել են վարչական ծախսերը, որոշ դեպքերում էապես (օր.՝ Մեղրիի խոշորացված համայնքում աշխատակիցների թիվը գրեթե 50 տոկոսով ավելի քիչ է նախկին համայնքների ընդհանուր աշխատակիցների թվից): Դա թույլ է տվել մեծացնելու հանրային ծառայությունների տրամադրման շրջանակներն ու մակարդակը: ▪ Խոշորացման արդյունքում մի շարք նոր ծառայություններ են ներդրվել կամ նախատեսվում են գրեթե բոլոր խոշորացված համայնքներում: Օր.՝ նոր միավորներ կամ աշխատակիցներ, որոնք ներգրավված են կոմունալ, շինարարության ոլորտներում, ինչպես նաև ընդլայնված հանրային ծառայություններ, ինչպիսիք են՝ անասնաբուժական ծառայությունները, մանկապարտեզները, աղբահանությունը, մշակութային և մարզական ծառայությունները, և այլն: <p>Մյուս կողմից, չկա ՎՏԲ-ի իրականացման համար հստակ մոնիթորինգի և գնահատման համակարգ: Հասկանալի է, որ</p>	<p>որոշումների կայացման ավելի լավ գործընթացներ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • արդյունավետության աճ. • Նոր կամ բարելավված հանրային ծառայություններ. • հանրային ենթակառուցվածքների համատեղ օգտագործում, և այլն: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Շարունակել նոր համայնքների աշխատանքի դիտարկումը բարելավված հանրային ծառայությունների շրջանակների և մակարդակի առումով, խթանել լավագույն փորձը և փորձի փոխանակումը, նաև քաղաքացիական հասարակության, մասնագիտական և ՏԻՄ ասոցիացիաների ներգրավման միջոցով: ▪ Չափազանց կարևոր կլինի կառավարության համար հետագա ապակենտրոնացման ռազմավարությունները քննարկելիս բացահայտել և գնահատել ՎՏԲ-ի ազդեցությունը տեղական ինքնակառավարման ամրապնդման վրա, քանի որ ՎՏԲ-ն լայնորեն ընդունվում է որպես Հայաստանում իշխանության ապակենտրոնացման

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
		<p>համապատասխան արդյունքներ, թիրախներ, չափորոշիչներ և ցուցանիշներ կպահանջվեն, ինչպես քանակական, այնպես էլ որակական, ՎՏԲ-ի և դրա ազդեցության վերաբերյալ համակողմանի հաշվետվության համար, որոնք ցույց կտան, որ փոփոխությունները հաջողությամբ իրագործվել են և ունեցել ցանկալի ազդեցությունները:</p>	<p>խորացման նախապայման: Այսպիսով, միջնաժամկետ հատվածում, կառավարությունը պետք է պատրաստի ՎՏԲ-ի իրականացման ավելի համապարփակ գնահատման հաշվետվություն: Այս աշխատանքը պետք է իրականացվի համայնքների մարդկային ռեսուրսների և ինստիտուցիոնալ կարողությունների զարգացմանը զուգընթաց: Այդ երկու առանցքային բաղադրիչները կապմանավորեն Հայաստանում հետագա ապակենտրոնացման ռազմավարության նախագծումը և իրականացումը:</p>
III. ՎՏԲ-ի հաղորդակցություն, հանրային իրազեկում և կրթում			
<p>7. ՎՏԲ-ի հաղորդակցային միջոցառումներ բոլոր փնջերում</p>	<p>Դոնոր կազմակերպությունների աջակցությամբ ՏԿԶՆ-ն մշակել և իրականացվել է բարեփոխումների հաղորդակցային ռազմավարությունը: Դրա օգնությամբ 2015թ. բոլոր փնջերում հաջողվել է իրականացնել մասնակցային միջոցառումներ՝ հանդիպումներ և իրազեկության բարձրացման ուղղված միջոցառումներ, մասնակցային գնահատումներ, մամուլում հոդվածներ և հեռուստատեսային</p>	<p>ՎՏԲ-ի ընդհանուր հանրային ընկալումը շատ դրական չէր: Դրան հաճախ հակադրվում են համայնքները, սակայն ոչ միշտ արդարացի կերպով:</p> <p>Բարեփոխումների և դրանցից ակնկալվող արդյունքների վերաբերյալ հանրային տեղեկացվածության մակարդակը նույնպես ցածր էր: Հետևաբար, կառավարության հաղորդումները բարեփոխումների, դրանց նպատակների, ակնկալվող արդյունքների և հիմնական գործընթացների վերաբերյալ տեղին էին և անհրաժեշտ, և հաճախ բարձր</p>	<p>ՎՏԲ-ի վերաբերյալ ՏԿԶՆ-ի հաղորդակցային գործընթացների բարելավումը, ինչպես պետական, այնպես էլ տեղական մակարդակներում, հաղորդակցային նյութերի որակի բարելավումը և հաղորդակցության համար պատասխանատուների նկատմամբ պահանջների սահմանումը կբարձրացնեն բարեփոխումների վերաբերյալ հանրության իրազեկվածությունն ու գիտելիքները և կնպաստեն բնակչության կողմից բարեփոխումներին հավանության</p>

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
	<p>ծրագրեր, Ազգային ժողովում լսումներ, ինչպես նաև 3 պիլոտային փնջերում տեղական հանրաքվեների անցկացում: Հաղորդակցությունն իրականացվել է բոլոր 18 փնջերում, համայնքի ղեկավարների, ավագանու անդամների և տեղի բնակչության հետ հանդիպումների միջոցով, որի նպատակն էր բարձրացնել իրազեկությունը ՎՏԲ-ի գործընթացների վերաբերյալ, ինչպես նաև անդրադառնալ բնակչության մոտ առաջացած մտահոգություններին և հարցերին:</p> <p>ՏԿԶՆ-ն զգալիորեն ընդլայնեց և ամրապնդեց իր հաղորդակցային կարողությունները՝ առանձին միոռոգացումների ու աշխատանքների կատարման ժամանակ օգտագործելով իր տրամադրության տակ եղած գործիքները (մասնավորապես, վեբ-կայք, հեռուստատեսային և տպագիր ԶԼՄ-ների հարցազրույցներ, հոդվածներ, հանդիպումներ, և այլն):</p> <p>Նոր սահմանադրությունը (2015 թ.), սակայն, այլևս չի նախատեսում տեղական հանրաքվեների</p>	<p>էին գնահատվում տարբեր լսարանների կողմից՝ տեղեկատվական և գիտելիքների բացը լրացնելու համար:</p> <p>ՎՏԲ-ի նախապատրաստական փուլում ծավալուն մասնակցային միջաջառումներ էին իրականացվել մի շարք փորձնական համայնքներում, ինչպիսիք են՝ գնահատականները, ուսումնասիրությունները, կարիքների վերլուծությունը և այլն: Բացի իրենց տեխնիկական բնույթից, այդ աշխատանքներն ապացուցեցին, որ դրանք անգնահատելի են նաև հանրության ներգրավման, սպասումների կառավարման և հնարավոր լարվածությունների հաղթահարման առումով:</p> <p>Ամեն դեպքում, ինչպես հանրության ներգրավումը քննարկումներին, այնպես էլ բարեփոխումներին նրանց աջակցության ապահովումը դժվար առաջադրանքներ են եղել կառավարության համար:</p> <p>Անկախ արտաքին տեխնիկական աջակցության առկայությունից, կառավարության արտաքին հաղորդակցությունը կարող էր ավելին չափել՝ արդյունավետության, հետևողականության և իր ռազմավարական կենտրոնացման առումներով: Ավելի ստույգ՝</p>	<p>արժանանալուն:</p> <p>Կառավարությունը պետք է որդեգրի հաղորդակցության իրականացման ավելի ռազմավարական մոտեցում:</p> <p>Մասնավորապես, առաջարկվում է՝</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Հաղորդակցային միջոցառումների պլանավորման և իրականացման համար ընդլայնել հաղորդակցային թիմը՝ ներգրավելով ՏԿԶՆ-ի հանրային կապերի մասնագիտական անձնակազմին: Բացի այդ, դիտարկել գործընկերների ցանցը / հորիզոնական փոխանակումը որպես լավ գործնական ու մեթոդական օգնության աղբյուր նոր փնջերում հաղորդակցության ընթացքում, նախապատրաստական և հետխոշորացման փուլերում: ▪ Վերանայել առանցքային հաղորդակցային ուղերձները և համաձայնեցնել դրանք կառավարման բոլոր մակարդակներում, տարբերակել դրանք ըստ լսարանների և կիրառել դրանց ձևակերպման օրինակելի պրակտիկայի կանոնները: Խուսափել այնպիսի ուղերձներից, ինչպիսիք են՝ «վարչական բաժանման իրականացումը կառավարության իրավասությունն է, և այդ պատճառով

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
	<p>անցկացում՝ նախքան համայնքների խոշորացումը: Դրա փոխարեն, նախքան տեղական ընտրությունների անցկացումը, թիրախային համայնքներում կարող են իրականացվել հարցումներ:</p> <p>Հաղորդակցային միջոցառումները 2016թ.-ին ընդունված 15 փնջերում անց են կացվել ինչպես համապատասխան իրավական փաթեթը ՀՀ Ազգային ժողովի կողմից ընդունելուց առաջ (խորհրդարանական լսումներ և այցեր), այնպես էլ հետո, 2016թ. ամռանը:</p>	<ul style="list-style-type: none"> Համայնքները բարձրաձայնել են իրենց հղված ուղերձների ավելի հստակ լինելու անհրաժեշտության մասին: Հիմնական ուղերձները պատշաճ կերպով ստուգված չեն եղել ՏԿԶՆ-ի կողմից, հատկապես առաջին փորձնական փուլից հետո: Բացի այդ, կրկնվող հաղորդակցային գործառույթներ են վերապահվել ոչ պետական իշխանության ներկայացուցիչներին, որոնք հանդես են եկել կառավարության անունից: Դա նշանակում է, որ համայնքները հաճախ ստացել են անհամապատասխան կամ ոչ թարմ ուղերձներ/հաղորդումներ տարբեր պաշտոնյաների և/կամ դերակատարների կողմից, ինչն առաջացրել է ավելորդ սպասելիքներ և /կամ խառնաշփոթ: Որոշ հաղորդակցային ուղերձներ կարող էին չկիրառվել, չնայած իրավական տեսանկյունից դրանք պատշաճ են եղել: Օր.՝ «կառավարության լիազորությունն է որոշելու երկրի վարչատարածքային բաժանումը, և, հետևաբար, կառավարությունը կարող է իր հայեցողությամբ որոշել, թե ինչպես պետք է իրականացնել խոշորացումը»: Այս դրույթը հասկանալի պատճառով ավարտում է որևէ քննարկում, թողնելով մասնակիցներին՝ գործընթացի մեջ իրենց 	<p>կարիք չկա խոսել ձեզ հետ/հարցնել ձեզ»։ ինչպես արդեն նշվեց, հիմնական ուղերձները պատրաստելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել Հայաստանի համատեքստը, հատկապես վստահությունը կառավարության հանդեպ և սոցիալ-տնտեսական իրավիճակը:</p> <ul style="list-style-type: none"> Հաղորդակցության նկատմամբ կիրառել ավելի ինտեգրված մոտեցում: Ներառել ուղերձները համայնքների ու ՏԿԶՆ-ի և մարզպետարանների միջև բոլոր հաղորդակցության գործընթացներում: Բնակչությանը և համայնքներին տրամադրել տեղեկատվություն, բացատրաբեր առաջարկվող յուրաքանչյուր փնջի վերաբերյալ: Մարդիկ պետք է իրազեկ լինեն սպասելիքների ու ակնկալվող արդյունքների մասին, և նրանց պետք է բացատրվեն ՎՏԲ-ի պոտենցիալ օգուտներն և յուրաքանչյուր համայնքային փնջի համար կայացված որոշումների պատճառները (օր.՝ «ինչո՞ւ պետք է մեկ բնակավայրում հավաքված գումարը ծախսվի այլ համայնքներում և կենտրոնի կողմից»

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
		<p>դերի առումով էլ ավելի չկողմնորոշված վիճակում:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Հաղորդակցային միջոցների, նյութերի և լսարանների ընտրությանը բավարար ուշադրություն չի հատկացվել: Հաճախ պարզ չէր, թե ով, ինչ և երբ է կատարում որևէ աշխատանք: Ավելի համակարգված ու հաջորդականացրած մոտեցումը կխնայեր ժամանակ և ջանքեր, միևնույն ժամանակ հավելյալ արժեք կհաղորդեր հաղորդակցային նյութերին և տարբեր միջոցառումներին լսարանների նախապատրաստմանը: ▪ «Կրակի մարում». հաճախ կառավարությունն արձագանքել է ի հայտ եկած խնդիրներին ռեակտիվ եղանակով, այլ ոչ թե պրոակտիվ և ռազմավարական եղանակով տրամադրելով պատշաճ ուղերձներ բնակչությանը և համայնքներին, ճիշտ ժամանակին և ճիշտ միջոցներով: Հատկապես 2016 թ. երկրորդ փորձարկման փուլում, բարեփոխումների հաղորդակցությունը համարվում էր հիմնականում որպես մեկանգամյա գործունեություն, այլ ոչ թե որպես ռազմավարական միջոց, որն անփոխարինելի աջակցություն կարող էր ցուցաբերել բարեփոխումների 	<p>(Գնդևազի օրինակը)):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Հաղորդակցության ուղերձներում ներառել ՎՏԲ-ի ավելի լայն տեսլականը՝ շեշտելով ապակենտրոնացումը: ▪ Ներառել ՎՏԲ-ի Գործողությունների ծրագիրը հաղորդակցության մեջ: ▪ Ըստ նպատակահարմարության, շարունակել մասնակցային աշխատանքներն առաջարկված փնջերում՝ ի թիվս այլ նպատակների նաև հաղորդակցային նպատակներին նպաստելու համար: ▪ Ներառել ավելի ու ավելի շատ տեղական հաջողությունների պատմություններ (դեպքեր) հաղորդակցային գործընթացներում, մշակել համապատասխան նյութեր: ▪ Ապահովել բարձրաստիճան պաշտոնյաների հաճախակի այցերը վաղ հետխոշորացման փուլում՝ բնակչության շրջանում լքված լինելու զգացումից խուսափելու համար: ▪ Ապահովել արդյունավետ հետադարձ կապ. պայմանավորվածություններ ձեռք բերել տեղում ծագող խնդիրների հաշվառման և նախարարություն

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
		<p>իրականացմանը:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ՏԿՁՆ-ի մասնագիտական անձնակազմը (հասարակայնության հետ կապերի ստորաբաժանում, մամլո քարտուղար, և այլն) ոչ միշտ էր ուղղակիորեն կամ ակտիվ ներգրավված և մասնագիտորեն ուղղորդում հաղորդակցության ջանքերը: Սա երկակի ազդեցություն ունի՝ ա) դերերի և պարտականությունների պակաս, և որպես հետևանք, բարեփոխումների հաղորդակցության համար հաշվետվողականության բացակայություն, և բ) արտաքին տեխնիկական խորհրդատուների հետ աշխատելու պայմաններում ՏԿՁՆ-ի մարդկային կարողությունների զարգացման հնարավորությունների սահմանափակում: ▪ Հաղորդակցության, որպես փոխհատվող կամ կապակցող գործընթացի, ընկալման բացը՝ դրա փոխարեն հաղորդակցության ընդունումը որպես առանձին չկապակցված աշխատանք: Սա նշանակում է, որ չնայած բարեփոխումների հաղորդակցության նկատմամբ պետք է կիրառվի առանձին ռազմավարական մոտեցում, այդուհանդերձ այն պետք է ինտեգրված 	<p>դրանց արագ հղման վերաբերյալ՝ համալրելով այս ամենը երկկողմանի հաղորդակցություն ապահովող համապատասխան մեխանիզմներով:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Հաշվի առնել տարբեր լսարանների կարիքներն ու առանձնահատկությունները: Անցկացնել հատուկ թիրախային միջոցառումներ համայնքի ղեկավարների, ավագանու անդամների, աշխատակազմի և տեղի քաղաքացիական հասարակական կազմակերպությունների՝ որպես բարեփոխումների գործակալների հետ: Նրանց ընդգրկմամբ ճանապարհ կբացվի իրազեկվածության աստիճանի բարձրացման և հետևաբար հասարակության կողմից բարեփոխումների էության ճիշտ ընկալման համար: ▪ Որպես ՎՏԲ-ի ընդլայնման և հատուկ հաղորդակցային ու հանրային իրազեկության բարձրացման միջոցառում, առաջարկվում է, որ ՀՀ կառավարությունը կազմակերպի 2017թ-ի խոշորացման մեկնարկին նվիրված համաժողով՝ հրավիրելով առանցքային շահագրգիռ կողմերին ու

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
		<p>լինի ՏԿՁՆ-ի, մարզպետարանների և այլ օղակների՝ տեղական ինքնակառավարմանն առնչվող հիմնական գործընթացներում և գործողություններում:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ՎՏԲ-ի Գործողությունների ծրագրի բացակայությունը և տարբեր շահագրգիռ օղակների կողմից տարբեր ուղերձների հաղորդումը որոշակի աստիճանի թյուրըմբռնումներ է առաջացրել համայնքներում: ▪ ՎՏԲ-ի իրականացումը և համայնքների ներգրավումը այդ բարեփոխումներում լուրջ մարտահրավեր է, եթե չի հաղորդվում ու շեշտադրվում բարեփոխումների ավելի լայն տեսլականը (ապակենտրոնացում, խոշորացումից հետո): <p>«Համայնքների կարծիքը լսելու» պահանջը բարեփոխումների հիմնական վիճարկելի հարցերից մեկն է՝ թե մասնագիտական հանրության և համայնքների, թե բնակչության լայն խավերի շրջանում: Առաջին երեք փնջերի պարագայում տեղական հանրաքվեները բավարար մեխանիզմ են համարվել՝ հաշվի առնելու մարդկանց կարծիքը: Քանի որ նոր Սահմանադրությամբ տեղական</p>	լրատվամիջոցներին:

Թեման	Ի՞նչ է արվել. հիմնական միջոցներն ու գործողությունները	Ի՞նչ փորձ է ձեռք բերվել. հիմնական դիտարկումները	Ի՞նչ պետք է արվի. հիմնական առաջարկությունները
		<p>ընտրություններից առաջ հանրաքվեների անցկացում չի պահանջվում, կառավարության մեկնաբանությամբ «համայնքների կարծիքը լսելու» պահանջը իրացվում է խորհրդարանական խումբների ժամանակ: Այս մոտեցումը նեղացնում է բարեփոխումների նախնական փուլերում արդյունավետ հաղորդակցություն իրականացնելու հնարավորությունները:</p>	

Հավելված. Հետխոշորացման հանդիպումների ժամանակացույց

Ամսաթիվ		Հունվար 2017			Փետրվար 2017		Մարտ 2017			Մայիս 2017	
Վայրը		18	24	25	14	15	15	16	17	18	19
1.	Նոյեմբերյան										
2.	Կողբ										
3.	Այրում										
4.	Գորայք										
5.	Ջերմուկ										
6.	Վայք										
7.	Զառիթափ										
8.	Արփի										
9.	Ամասիա										
10.	Աշոցք										
11.	Սարապատ										
12.	Մեղրի										
13.	Տաթև										
14.	Տեղ										
15.	Գորիս										
16.	Ուրցաձոր										
17.	Դիլիջան										
18.	Թումանյան										