

**Վարչատարածքային բարեփոխումների արդյունքների վերլուծության ոլորտային հաշվետվություն**

**ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՄԱՏՈՒՑՈՒՄ**

**ԵՐԵՎԱՆ 2024**

Սույն հաշվետվությունը կազմվել և մշակվել է Գերմանական միջազգային համագործակցության ընկերության (ՄՀԸ/GIZ) կողմից իրականացվող «Լավ կառավարում հանուն տեղական զարգացման Հարավային Կովկասում» ծրագրի շրջանակում՝ Գերմանիայի տնտեսական համագործակցության և զարգացման դաշնային նախարարության և Շվեյցարիայի զարգացման և համագործակցության գործակալության (ՇԶՀԳ) ցուցաբերած աջակցության շնորհիվ:

Փաստաթղթում առկա տեսակետներն ու եզրակացություններն անպայմանորեն չեն արտացոլում ԳՄՀԸ, ՇԶՀԳ կամ համապատասխան կառավարությունների դիրքորոշումները: Բովանդակության համար պատասխանատվությունը լիովին կրում են հեղինակները։

**Բովանդակություն**

[Հապավումների ցանկ 9](#_Toc176341107)

[Ներածություն 10](#_Toc176341108)

[Համառոտագիր 14](#_Toc176341109)

[Ծառայությունների մատուցման բնագավառի մինչբարեփոխումային իրավիճակի նկարագրություն 17](#_Toc176341110)

[Ոլորտում իրականացված բարեփոխումների վերլուծություն. Հաջողությունները և ձեռքբերումները, արձանագրված բացթողումները, բարեփոխումներից հետո իրավիճակը 23](#_Toc176341111)

[**Ընդհանուր նկատառումներ** 23](#_Toc176341112)

[**Վարչական ծառայություններ** 27](#_Toc176341113)

[**Ոլորտային ծառայություններ** 36](#_Toc176341114)

[***Աղբահանություն*** 37](#_Toc176341115)

[***Լուսավորություն*** 41](#_Toc176341116)

[***Գյուղատնտեսական տեխնիկայի միջոցով տրամադրվող ծառայություններ*** 43](#_Toc176341117)

[***Համայնքային գույքի կառավարում (խաչվող բնագավառ)*** 45](#_Toc176341118)

[Եզրակացություններ 64](#_Toc176341164)

[Հավելվածներ 70](#_Toc176341165)

[Հավելված 1․ Վարչատարածքային բարեփոխումների ակնարկ 70](#_Toc176341166)

[**ՀՀ վարչատարածքային բարեփոխումների իրավական հիմքերը** 70](#_Toc176341167)

[**ՀՀ վարչատարածքային բարեփոխումների ռազմավարական հիմքերը** 72](#_Toc176341168)

[Հավելված 2․ Համայնքի կողմից մատուցվող ծառայությունների ոլորտային ակնարկ 77](#_Toc176341169)

[Հավելված 3․ Կիրառված մեթոդաբանություն 87](#_Toc176341170)

**Հապավումների ցանկ**

|  |  |
| --- | --- |
| ԱՄՆՄԶԳ | Ամերիկայի միացյալ նահանգների միջազգային զարգացման գործակալություն |
| ԳՄՀԸ | Գերմանական միջազգային համագործակցության ընկերության |
| ՀԿՏՀ | Համայնքային կառավարման տեղեկատվական համակարգ |
| ՀՀ | Հայաստանի Հանրապետություն |
| ՀՈԱԿ | Համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպություն |
| ՄԱԿ | Միավորված ազգերի կազմակերպություն |
| ՇԶՀԳ | Շվեյցարիայի զարգացման և համագործակցության գործակալության |
| ՎԲ | Վարչատարածքային բարեփոխումներ |
| ՏՏ | Տեղեկատվական տեխնոլոգիա |
| ՔՍԳ  ՎԲ | Քաղաքացիների սպասարկման գրասենյակ  Վարչատարածքային բարեփոխումներ |

**Ներածություն**

Հայաստանի Հանրապետությունը 1991թ. ձեռք բերեց անկախություն, որի արդյունքում սկսվեցին բազմաթիվ բարեփոխումներ՝ երկրի քաղաքական, տնտեսական և վարչական համակարգերի բարելավման նպատակով։ Վարչատարածքային բաժանման համակարգը, որը հիմնված էր խորհրդային ժամանակաշրջանի կառավարման վրա, պահանջում էր արդիականացում՝ համապատասխանեցնելու անկախ Հայաստանի պահանջներին և կարիքներին։

Անկախությունից հետո, Հայաստանի վարչատարածքային բաժանման համակարգում ի հայտ եկան մի շարք խնդիրներ, որոնք պահանջում էին հիմնարար բարեփոխումներ՝ համայնքների արդյունավետությունը բարձրացնելու, ֆինանսական ռեսուրսների օգտագործման բարելավման և տեղական ինքնակառավարման համակարգի հզորացման նպատակով։ Հիմնական խնդիրներն էին՝

* **Համայնքների կառավարման արդյունավետության բարձրացում**
  + Փոքր համայնքների կառավարումը հաճախ էր բարդություններ առաջացնում՝ կապված սահմանափակ ռեսուրսների և կարողությունների հետ։
* **Ֆինանսական ռեսուրսների օգտագործում**
  + Բազմաթիվ համայնքներ չունեին բավարար ֆինանսական ռեսուրսներ՝ իրենց լիազորությունները լիարժեք իրականացնելու համար։
* **Տնտեսական զարգացում**
  + Համայնքների միջև տնտեսական անհավասարությունը բերում էր զարգացման անհամաչափության, ինչը պահանջում էր համընդհանուր զարգացման ռազմավարություն։

2006-2007թթ., Հայաստանի կառավարությունը սկսեց վարչատարածքային բարեփոխումների նախապատրաստական աշխատանքները, և Հայաստանի պարագայում վարչատարածքային բարեփոխումները հիմնականում կենտրոնացված էին համայնքների միավորման շուրջ։ Նպատակն էր ստեղծել տեղական ինքնակառավարման արդիական և արդյունավետ համակարգ, որը կկարողանա ապահովել համայնքների բնակիչների արժանապատիվ և բարեկեցիկ կյանքը: Վարչատարածքային բարեփոխումների հիմնական նպատակներից էր բարելավել համայնքների կառավարման, ֆինանսական կառավարման համակարգերի արդյունավետությունը, ապահովել իրենց լիազորություններին համահունչ ֆինանսական ռեսուրսների առկայությունը, խթանել համայնքում տնտեսության զարգացումը, բարելավել սոցիալ-մշակութային կյանքը:

Համայնքների միավորումները մեկնարկեցին 2015թ․-ին` շարունակվելով մինչև 2022թ․-ը: 2015թ. իրականացվեց համայնքների միավորման առաջին պիլոտը (Դիլիջան, Թումանյան, Տաթև), որի արդյունքում ստեղծվեցին Դիլիջան, Տաթև և Թումանյան միավորված համայնքները: Պիլոտից հետո դիտարկվեցին հնարավոր բացթողումները, հստակեցվեցին միավորման առանձնահատկությունները: Պիլոտից հետո վարչատարածքային բարեփոխումները թևակոխեցին իրենց հիմնական փուլ, որի ընթացքում 2017-2022թթ. ընթացքում 915 համայնքներ միավորվեցին, և ներկայումս գոյություն ունի 71 համայնք, որոնցից 64-ը՝ միավորված համայնքներ են: Չեն միավորվել մայրաքաղաք Երևանը, Գյումրին և թվով 5 ազգային փոքրամասնություններով խիտ բնակեցված համայնքներ՝ ՀՀ Արագածոտնի մարզի Շամիրամ, ՀՀ Արարատի մարզի Վերին Դվին, ՀՀ Արմավիրի մարզի Ֆերիկ, ՀՀ Լոռու մարզի Ֆիոլետովո, ՀՀ Կոտայքի մարզի Արզնի: Արդյունքում, էականորեն և աստիճանաբար կրճատվեց համայնքների թիվը` նպաստելով ավելի արդյունավետ կառավարման և ֆինանսական կառավարման համակարգերի ներդրմանը և կիրառմանը, ֆինանսական ռեսուրսների օգտագործման արդյունավետության բարելավմանը, ծառայությունների ավելի որակով մատուցմանը և այլն:

**ՀՀ համայնքների ձևավորման դինամիկան 1996-2022թթ.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Մարզ** | **1996** | **2006** | **2009** | **2017** | **2017** | **2020** | **2021** | **2022** |
| Արագածոտն | 115 | 114 | 114 | 72 | 72 | 72 | 9 | 8 |
| Արարատ | 97 | 97 | 97 | 95 | 95 | 95 | 5 | 5 |
| Արմավիր | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 8 | 8 |
| Գեղարքունիք | 92 | 92 | 92 | 57 | 57 | 57 | 6 | 5 |
| Լոռի | 113 | 113 | 113 | 56 | 56 | 56 | 16 | 11 |
| Կոտայք | 67 | 67 | 67 | 42 | 42 | 42 | 11 | 11 |
| Շիրակ | 119 | 119 | 119 | 42 | 42 | 42 | 6 | 6 |
| Սյունիք | 113 | 109 | 109 | 8 | 8 | 8 | 8 | 7 |
| Վայոց Ձոր | 44 | 44 | 44 | 8 | 8 | 8 | 5 | 5 |
| Տավուշ | 62 | 62 | 62 | 24 | 24 | 6 | 4 | 4 |
| Երևան | 12 | 12 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **Ընդհանուր** | **931** | **926** | **915** | **502** | **502** | **484** | **79** | **71** |

Սրան զուգահեռ իրականացվում էին լիազորությունների ապակենտրոնացմանն ուղղված բարեփոխումներ, տեղական ինքնակառավարման մարմինների ընտրական համակարգի բարեփոխումները, համայնքների տնտեսական զարգացմանն ուղղված բարեփոխումները, ծառայությունների մատուցման ոլորտի բարեփոխումներ, հանրային ֆինանսների կառավարման համակարգի բարեփոխումներ և այլն: Եվ վարչատարածքային բարեփոխումների արդյունքները նաև լավ հիմք են հանդիսանում մյուս ոլորտային բարեփոխումների իրականացման համար:

Վարչատարածքային բարեփոխումներին մեծապես օժանդակել և շարունակում են օժանդակել տարբեր միջազգային կառույցներ, ինչպիսիք են Շվեյցարիայի համագործակցության գրասենյակը, Գերմանական միջազգային համագործակցության ընկերությունը, ՄԱԿ-ի զարգացման ծրագիրը, Եվրոպայի Խորհուրդը, Համաշխարհային Բանկը, Եվրամիությունը և այլն:

Վարչատարածքային բարեփոխումների ընթացքում իրականացվում էին արդյունքների, քաղված դասերի և բացթողումների վերլուծություններ, սակայն այդ վերլուծությունները չէին հիմնվում միասնական մեթոդաբանության վրա և չէին գնահատվում բարեփոխումների արդյունքները, արդյունավետությունը, կայունությունը, գլոբալ ազդեցությունը: Բարեփոխումների արդյունքների համապարփակ գնահատումը առավել կարևոր է բարեփոխումների հետագա փուլերի մշակման և իրականացման համար՝ ապահովելու բարեփոխումների տրամաբանության շարունակականությունն ու առավել արդյունավետությունը:

Բարեփոխման արդյունքների վերլուծությունը պետք է ընդգրկի պատճառահետևանքային կապերի խորքային ուսումնասիրություն, որպեսզի պարզ դառնա, թե բարեփոխումների արդյունքում ինչ փոփոխություններ են տեղի ունեցել, որ միջոցառումներն են առավել արդյունավետ, և ինչպիսի բացթողումներ են նկատվել, որոնք կարելի է կանխել ապագա բարեփոխումների իրականացման ընթացքում: Միասնական մեթոդաբանության հիման վրա իրականացվող վերլուծությունը հնարավորություն կտան բացահայտելու ինչպես հաջողությունները, այնպես էլ թերությունները՝ ապահովելով բարեփոխումների արդյունավետության շարունակական բարելավում:

Վերջապես, գնահատման արդյունքները կարևոր դեր են խաղում հետագա բարեփոխումների համար՝ տրամադրելով անհրաժեշտ տեղեկատվություն և հիմքեր, որն անհրաժեշտ է նպատակային և հիմնավորված որոշումների կայացման համար:

ՀՀ կառավարության հետ համաձայնության արդյունքում, Շվեյցարիայի համագործակցության գրասենյակի ֆինանսավորմամբ, Գերմանական միջազգային համագործակցության ընկերությունը ձեռնամուխ եղավ իրականացնելու «Հայաստանում վարչատարածքային բարեփոխումների գնահատում և վերլուծություն. օգուտներ, ազդեցություն և ապագա բարեփոխումների խոստումներ» խորագրով տեխնիկական օժանդակության առաջադրանքը, որի շրջանակներում մշակվել է այս հաշվետվությունը: Վարչատարածքային բարեփոխումների արդյունքների վերլուծությունն իրականացվ է մի քանի թեմատիկ ուղղություններով, մասնավորապես`

* ռազմավարական պլանավորում և զարգացում,
* ֆինանսական կառավարում,
* տեղական տնտեսական զարգացում,
* հանրային մասնակցային գործընթաց,
* առաջնորդում և կառավարում,
* ծառայությունների մատուցում:

Սույն հաշվետվությունն ընդգրկում է Ծառայությունների մատուցման բնագավառը և կազմված է ստորև ներկայացված բաժիններից:

* **Համառոտագիր** – ամփոփ կերպով ներկայացված են Հաշվետվությունում տեղ գտած վերլուծությունները, անկյունաքարային դիտարկումները, եզրակացությունները և առաջարկությունները` հնարավորություն տալով ընթերցողին արագ ծանոթանալ Հաշվետվության բովանդակության հետ:
* **Ծառայությունների մատուցման բնագավառի մինչբարեփոխումային իրավիճակի նկարագրություն** – այս բաժնում ներկայացված է մինչև վարչատարածքային բարեփոխումների մեկնարկը ծառայությունների մատուցման բնագավառի նկարագրությունը, առանձնահատկությունները, խնդիրները:
* **Ոլորտում իրականացված բարեփոխումների վերլուծություն. հաջողությունները և ձեռքբերումները, հայտնաբերված բացթողումները** – հաշվետվության այս բաժինը մանրամասնորեն վերլուծում է համայնքների կողմից մատուցվող վարչական և ոլորտային ծառայությունների բարեփոխումների վերլուծությունը, ներկայացնում է ձեռքբերումները, բացթողումները, դրանց պատճառահետևանքային կապերը: Այս բաժնում խմբավորված տեսքով ներկայացված են նաև հավաքագրված առաջնային տվյալների արդյունքները, ներկայացված են նաև հաջողված օրինակներ համայնքներից:
* **Ոլորտի ներկայիս` հետբարեփոխումային իրավիճակը** – այս բաժնում ներկայացված է ծառայությունների մատուցման ոլորտի իրավիճակը բարեփոխումներից հետո` շեշտադրվելով ձեռքբերումները և առկա մարտահրավերները:
* **Եզրակացություններ** – բաժինը նվիրված է վերլուծությունների արդյունքում դուրս բերված առանցքային եզրակացություններին:
* **Առաջարկություններ** – ներկայացված են ծառայությունների մատուցման բնագավառի հետագա զարգացմանն ուղղված գործուն առաջարկություններ, որոնք հաշվի են առնում ՀՀ կառավարության կողմից որդեգրած առաջնահերթությունները, ինչպես նաև փորձագիտական կարծիքը:
* **Հավելված 1․ Վարչատարածքային բարեփոխումների ակնարկ** – հաշվետվության այս բաժնում ներկայացված է Հայաստանի Հանրապետությունում վարչատարածքային բարեփոխումների պատմական ակնարկը:
* **Հավելված 2․ Ծառայությունների մատուցման բնագավառի բարեփոխումների ակնարկ** – այս բաժինը հակիրճ պատմական ակնարկի տեսքով ներկայացնում է ծառայությունների մատուցման բնագավառի բարեփոխումների ընթացքը, հիմնական ձեռքբերումները, հետագա բարեփոխումների ուրվագծերը:
* **Հավելված 3․ Կիրառված մեթոդաբանություն** –հակիրճ ներկայացված է հաշվետվության մշակման նպատակով կիրառված մեթոդաբանությունը, համայնքների ընտրության մեթոդական մոտեցումը, առաջնային և երկրորդային տվյալների հավաքագրման մեթոդաբանությունը:

**Համառոտագիր**

Հաշվետվության նպատակն է գնահատել Հայաստանի Հանրապետությունում վարչատարածքային բարեփոխումների ազդեցությունը համայնքային ծառայությունների մատուցման վրա։ Հաշվետվությունը նախատեսված է, պետական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմինների, բարեփոխմանն աջակցած միջազգային գործընկերների և հանրային շահագրգիռ կողմերի համար, որպեսզի վերջիններս հստակ պատկերացումկազմեն բարեփոխումների ազդեցության մասին՝ նպատակ ունենալով հետագա քաղաքականությունների և ծրագրերի մշակման հիմքում դնել գնահատված փաստերը և քաղված դասերը։

Հաշվետվության մշակման համար կիրառվել է ընդգրկուն մոտեցում, որը ներառում է որակական տվյալների հավաքագրման և վերլուծական մեթոդներ։

* **Տվյալների Հավաքագրում**: Տեղական և կենտրոնական մակարդակներում տվյալների հավաքագրում՝ օգտագործելով հաշվետվություններ, վերլուծական նյութեր։
* **Հարցազրույցներ**: Համայնքների ղեկավարների, համայնքապետարանների աշխատակազմերի և շահագրգիռ կողմերի հետ հարցազրույցներ՝ պարզելու բարեփոխումների արդյունքները, ազդեցությունը և խնդիրները։
* **Վերլուծական ուսումնասիրություններ**: Վերլուծական ուսումնասիրություններ և վերլուծություն՝ գնահատելու բարեփոխումների ազդեցությունը համայնքային ծառայությունների վրա։

Վարչատարածքային բարեփոխումների, մասնավորապես՝ համայնքների միավորման անհրաժեշտությունը հիմնավորված էր մի շարք համակարգային խնդիրներով, որոնք Հայաստանը ժառանգություն էր ստացել Խորհրդային Միությունից: Անկախությունից հետո ակնհայտ դարձավ, որ նման վարչատարածքային բաժանումը (ունենալով ավելի քան 900 համայնքներ) մեծ խնդիրներ է ստեղծում համայնքներում արդյունավետ կառավարման համակարգերի ստեղծման, համայնքների ֆինանսական անկախության ապահովման, արդյունավետ ծառայությունների մատուցման համար: Այսպես, ծառայությունների մատուցման բնագավառում կային մի շարք խնդիրներ, որոնց պայմաններում գրեթե անհնարին էր բնակիչներին որակյալ ծառայությունների մատուցումը:

* **Ֆինանսական ռեսուրսների սակավություն**: Համայնքները չունեին բավարար ֆինանսական միջոցներ՝ իրենց լիազորություններն ու ծրագրերն իրականացնելու համար, ինչը բերում էր ծառայությունների մատուցման դանդաղ և անարդյունավետ գործընթացների, իսկ որոշ դեպքերում նաև անհնարինության։
* **Ծառայությունների մատուցման անարդյունավետություն և անհասանելիությունը**: Ծառայությունների մատուցումը դանդաղ էր, իսկ գործընթացները՝ բարդ և ոչ արդյունավետ, կոռուպցիոն ռիսկերը բավականին մեծ էին, ծառայությունների հասանելիությունը ցածր էր։
* **Կազմակերպչական Խնդիրներ**: Բազմաթիվ տեխնիկական և կազմակերպչական խնդիրներ խոչընդոտում էին ծառայությունների մատուցման արդյունավետությանը, ինչը նվազեցնում էր բնակիչների գոհունակությունը։
* **Գույքի կառավարում**: Գույքի կառավարումը իրականացվում էր հին մեթոդներով՝ թղթային փաստաթղթաշրջանառությամբ, ինչը բերում էր տվյալների անճշտությունների և կորուստների։

2011թ. մշակվեց և Կառավարության կողմից հավանության արժանացավ «Համայնքների խոշորացման և միջհամայնքային միավորումների ձևավորման հայեցակարգը», իսկ 2015թ. պիլոտային սկզբունքով ստեղծվեցին Դիլիջան, Թումանյան և Տաթև միավորված համայնքները: 2017-2022թթ. ընթացքում կատարված համայնքների միավորման գործընթացի արդյունքում, Հայաստանը 915 համայնքի փոխարեն այժմ ունի մ 71 համայնք: ՎԲ-ի շնորհիվ միավորված համայնքները ստացան ավելի մեծ ֆինանսական ռեսուրսներ և հնարավորություններ՝ իրականացնելու լայնածավալ ծրագրեր և բարելավելու համայնքի կողմից մատուցվող ծառայությունները։

ՎԲ-ին զուգահեռ իրականացվում էին մի շարք ոլորտային բարեփոխումներ, որոնք վերաբերվում էին նաև համայնքներին: ***Այս առումով, ՎԲ-ըը` ի սկզբանե լինելով առանձին բարեփոխում, նաև լավ նախադրյալներ էր ստեղծում տեղական ինքնակառավարման համակարգում մյուս ոլորտային բարեփոխումների արդյունավետ իրականացման համար:*** Համալիր բարեփոխումների արդյունքում արձանագրվեցին մի շարք ձեռքբերումներ, մասնավորապես․

* + ֆինանսական ռեսուրսների ավելացում և մեծ ծավալով ծրագրերի իրականացում,
  + վարչական ծառայությունների հարմարավետության բարելավում,
  + ծառայությունների մատուցման գործընթացներում որոշ ՏՏ լուծումների կիրառում,
  + համայնքներում գույքային բազայի բարելավում և արդիականացում,
  + ոլորտային ծառայությունների մատուցման աշխարհագրական ծածկույթի ընդլայնում և ծառայությունների որակի բարելավում և այլն:

***Արձանագրված հաջողությունները վկայում են, որ ընդհանուր առմամբ ՎԲ-երը հաջողվել են, և դրական ազդեցություն ունեն տեղական ինքնակառավարման համակարգի և բնականաբար՝ համայնքների բնակիչների կյանքի որակի վրա:*** Սակայն, դեռ գոյություն ունեն մի շարք խնդիրներ, որոնց անհրաժեշտ է լուծումներ տալ բարեփոխումների հաջորդ փուլերի ընթացքում, մասնավորապես․

* + ծառայություն մատուցող անձնակազմի կարողությունների շարունակական զարգացում,
  + վարչական ծառայությունների թվայնացում, բիզնես գործընթացների արդյունավետության բարելավում,
  + ոլորտային ծառայությունների մասով ինքնարժեքների հաշվարկների մեթոդական հենքի ստեղծում և ներդրում,
  + գույքի կառավարման ՏՏ լուծումների նախագծում և ներդրում և այլն:

Վերը շարադրված, ինչպես նաև որոշ այլ խնդիրների լուծմանն են ուղղված Հաշվետվությունում տեղ գտած առաջարկությունները, որոնք ներկայացված են Առաջարկություններ բաժնում:

Հաշվետվության կառուցվածքը հնարավորություն է տալիս ծանոթանալ մինչև վարչատարածքային բարեփոխումները համայնքային ծառայությունների բնագավառում առկա իրավիճակին, ապա ուսումնասիրել ծառայությունների բնագավառի բարեփոխումների ընթացքին, որը համեմված է նաև համայնքների իրական օրինակներով: Հաշվետվության մյուս բովանդակային մասում ներկայացված են բարեփոխումների արդյունքում արձանագրված ձեռքբերումները և առկա խնդիրները, ինչպես նաև ներկայացվում են հիմնական եզրակացությունները և խնդիրների հաղթահարմանն ուղղված առաջարկությունները:

# **Ծառայությունների մատուցման բնագավառի մինչբարեփոխումային իրավիճակի նկարագրություն**

#### **Ընդհանուր Ակնարկ**

Մինչև վարչատարածքային բարեփոխումները վարչատարածքային բաժանումը բնութագրվում էր բազմաթիվ փոքր համայնքների առկայությամբ, որոնցից շատերը չունեին բավարար ռեսուրսներ և կարողություններ՝ արդյունավետ ծառայություններ մատուցելու համար: Անկախությունից հետո ձևավորված համայնքները շատ դեպքերում պահպանել էին իրենց խորհրդային ժամանակաշրջանի կառավարման ձևաչափը, որն արդեն չէր բավարարում ժամանակակից պահանջներին և կարիքներին:

Համայնքների մեծ մասը թերզարգացած էին՝ պայմանավորված ինչպես ֆինանսական ռեսուրսների սահմանափակումներով, այնպես էլ կառավարման կարողությունների թերություններով: Սրա պատճառով բազմաթիվ համայնքներ ի վիճակի չէին մատուցել բավարար որակի ծառայություններ` ապահովելով իրենց բնակիչների պահանջները: Բացի դա, չկային ընդհանուր ընթացակարգային մոտեցումներ (չնայած, որ իրավական դաշտը գոյություն ուներ): Բացի դա, մեծ էին կոռուպցիոն ռիսկերը: Այդ ժամանակահատվածում բոլոր ծառայությունները մատուցվում էին թղթային եղանակով, ինչը իր հերթին հանգեցնում էր մի շարք խնդիրների. ծառայության մատուցումը ավելի մեծ ժամանակ էր պահանջում, ծառայությունների դիմաց վճարումները ստացվում էին կանխիկ, իսկ դրանք հավաստող փաստաթղթերը կարող էին չպահպանվել, ոչ բոլոր համայնքներում էին կիրառվում ՏՏ համակարգեր և այլն:

Այս իրավիճակում ծառայությունների մատուցման արդյունավետությունը շատ ցածր էր: Մյուս կողմից համայնքների մեծ թվի պայմաններում բավականին բարդ էր իրականացնել ծառայությունների մատուցման նկատմամբ հսկողությունը:

#### **Վարչական ծառայությունների մատուցումը**

Համայնքների կողմից մատուցվող ծառայությունները կարելի է բաժանել երկու հիմնական խմբերի`

**Վարչական ծառայություններ** – համայնքների կողմից տրամադրվող տարբեր թույլտվություններ, տեղեկանքներ և այլ նման ծառայություններ,

**Ոլորտային հանրային ծառայություններ** – օրինակ` աղբահանությունը, արտաքին լուսավորությունը, սանիտարական կումունալ ծառայություններ և այլն:

Վարչական ծառայությունների մատուցումը Հայաստանի համայնքներում մինչև վարչատարածքային բարեփոխումները հանդիպում էր մի շարք խոչընդոտների և բարդությունների: Համայնքների մեծ մասը չունեին բավարար թվով և անհրաժեշտ որակավորմամբ աշխատակազմեր, ինչը բերում էր վարչական գործընթացների դանդաղմանը և հաճախ թերի կատարմանը: Բոլոր վարչական ծառայությունները մատուցվում էին թղթային եղանակով, ինչը հանգեցնում էր դրանց մատուցման համար պահանջվող մեծ ժամկետների: Ծառայությունների դիմաց բոլոր վճարումները ստացվում էին կանխիկ եղանակով, ինչը ստեղծում էր կոռուպցիոն ռիսկեր: Բացի դա, որոշ դեպքերում չէին պահպանվում վճարումները հավաստող փաստաթղթերը, ինչը ավելորդ քաշքշուկների պատճառ էր հանդիսանում բնակիչների համար: Մյուս կողմից, համայնքի բնակիչը ծառայությունը կարողանում էի ստանալ հենց իր բնակավայրում, ստիպված չէր լինում ծառայություն ստանալու համար տեղաշարժվել:

**Հիմնական Խնդիրները**

* **Անբավարար ֆինանսական միջոցներ: Համայնքային բյուջեները բավարար չէին ապահովելու ծառայությունների հասանելիությունը, արդիականացնելու ծառայությունների մատուցման համար կիրառվող առկա ենթակառուցվածքները և համակարգերը:**
* **Աշխատակազմերի պակաս**: Շատ համայնքներ չունեին բավարար թվով աշխատակիցներ՝ ապահովելու վարչական ծառայությունների ամբողջական և որակյալ մատուցումը:
* **Թերի վարչական կարողություններ**: Աշխատակազմերի ոչ բավարար որակավորումը և փորձառությունը դժվարացնում էին արդյունավետ վարչական կառավարման իրականացումը:
* **Դանդաղ և բարդ վարչական գործընթացներ**: Վարչական ծառայությունների մատուցումը հաճախ իրականացվում էր դանդաղ, ինչը բերում էր քաղաքացիների դժգոհությանը և վարչական գործընթացների բարդությունների:
* **Հնարավոր կոռուպցիոն ռիսկեր: Ծառայությունների դիմաց բոլոր վճարումները կատարվում էին կանխիկ եղանակով, իսկ կանխիկ շրջանառության և հատկապես թղթային եղանակով ծառայության մատուցման պարագայում կոռուպցիոն ռիսկերը միշտ բարձր են:**
* **ՏՏ համակարգերի համատարած կիրառման, միասնական շտեմարանների ոչ ամբողջականություն: Համայնքների հատուկ միասնական էլեկտրոնային տվյալների շտեմարանները և ծրագրային ապահովումները զարգացման կարիք ունեին, ոչ բոլոր համայնքներն էին կիրառում համապատասխան ՏՏ համակարգեր: Այս պարագայում ծառայությունների մատուցման արդյունավետությունը ցածր է լինում` հատկապես ցածր կարողություններով համայնքների դեպքում:**

#### **Ոլորտային ծառայությունների մատուցումը**

##### ***Աղբահանություն***

Աղբահանության համակարգը բազմաթիվ համայնքներում բավականին վատ վիճակում էր: Համայնքների մեծ մասում չկային բավարար աղբամաններ և աղբատար մեքենաներ, ինչը հանգեցնում էր թերի և անկազմակերպված աղբահանության: Աղբի չհեռացման հետևանքով կարող էին առաջանալ հակասանիտարական վիճակներ, առողջապահական խնդիրներ և շրջակա միջավայրի աղտոտում: Սա հատկապես ցայտուն էր մեծ քաղաքային համայնքների պարագայում: Գյուղական բնակավայրեր ընդգրկող համայնքներում կենցաղային աղբը հիմնականում սպառվում էր հենց տնտեսություններում (կերակրի մնացորդը սպառում էին ընտանեկան կենդանիները, թուղթը, ստվարաթուղթը, պլաստիկը, ռետինը հիմնականում այրվում էին վառարաններում և այլն): Աղբահանությունը իրականացվում էր մեծ պարբերականությամբ, քանի որ աղբատարները քիչ էին: Քաղաքային համայնքներում կարող էր գործել մեկ կամ առավելագույնը 2 աղբատար մեքենա, իսկ գյուղական բնակավայրեր ընդգրկող համայնքներում աղբահանությունը հիմնականում կազմակերպվում էր տրակտորների կամ այլ տեխնիկայի միջոցով: Մինչև համայնքների միավորումը կային բազմաթիվ համայնքներ, որտեղ աղբահանությունը ընդհանրապես չէր կազմակերպվում: Փոխարենը համայնքի բնակիչները համայնքի աղբը կուտակում էին համայնքի տարածքում գտնվող ձորակներում, լավագույն դեպքում որոշ պարբերականությամբ կազմակերպվում էր աղբի հողածածկում: Սրա հիմնական պատճառներից էր համայնքների սուղ ֆինանսական կարողությունները, սուղ միջոցներնավելի կարևոր որակված ուղղություններին հատկացնելը (օրինակ` մանկապարտեզներ, ոռոգման համակարգ, աշխատակազմի ընթացիկ և պահպանման ծախսեր և այլն):

**Հիմնական խնդիրները**

* **Բավարար աղբամանների և աղբատար մեքենաների պակաս**: Շատ համայնքներ չունեին բավարար աղբամաններ և աղբատար մեքենաներ՝ ապահովելու համար որակյալ աղբահանություն: Բազմաթիվ համայնքներում սրա պատճառով առհասարակ չէր իրականացվում աղբահանությունը:
* **Աղբահանության անկազմակերպվածություն**: Աղբահանության գործընթացը հաճախ իրականացվում էր անկազմակերպված, ինչը բերում էր տարածքների աղտոտմանը և առողջապահական խնդիրների: Բազմաթիվ են օրինակները, երբ աղբահանության համար հատկացված տեխնիկան խափանվում էր, ֆինանսական միջոցների բացակայության արդյունքում այն չէր վերանորոգվում, և աղբահանություն չէր իրականացվում կամ համայնքը ստիպված էր լինում օրինակ ներգրավել մասնավորի տեխնիկա:
* **Շրջակա միջավայրի աղտոտում**: Աղբի չհեռացման և անկազմակերպվածության հետևանքով հաճախ առաջանում էին շրջակա միջավայրի աղտոտման խնդիրներ: Հատկապես այս խնդիրը սկսեց սրանալ պլաստիկի քանակների ավելացման հետ զուգահեռ:

##### ***Փողոցային լուսավորություն***

Փողոցային լուսավորության համակարգը նույնպես թերի էր և ոչ բավարար: Համայնքների մեծ մասում թերզարգացած էր փողոցային լուսավորության ցանցը, քաղաքային համայնքներում լուսավորության ցանցը հիմնականում ծածկում էր կենտրոնական փողոցները, կային բազմաթիվ գյուղական համայնքներ, որոնց լուսավորության ցանցը գրեթե բացակայում էր, փողոցային լուսավորության լամպերը հին էին, ոչ արդյունավետ, մեծ էր էլեկտրաէներգիայի ծախսը, խնդիրներ կային փչացած լամպերի փոխարինման հետ կապված: Լուսավորության պակասը հատկապես վտանգավոր էր գյուղական բնակավայրեր ընդգրկող, սահմանամերձ և ծայրամասային տարածքներում, որտեղ վատ լուսավորությունը բերում էր մի շարք անվտանգային խնդիրների:

**Հիմնական խնդիրները**

* **Փողոցային լուսավորության թերի ցանց: Բացառությամբ մի քանի մեծ քաղաքային բնակավայր ընդգրկող համայնքների (սակայն այս համայնքներում նույնպես կար այս խնդիրը), գրեթե բոլոր համայնքներում գոյություն ունեին փողոցային լուսավորության ցանցի հետ կապված խնդիրներ. հիմնականում լուսավորված էին կենտրոնական փողոցները, ցանցի ենթակառուցվածքի պահպանությունը խնդիր էր, քանի որ չկային բավարար ֆինանսական միջոցներ, ցանցի սպասարկման համար անհրաժեշտ տեխնիկա: Խոսք չէր կարող լինել ցանցի ընդլայնման մասին, քանի որ ֆինանսների բացակայության պայմաններում դա ուղղակի անհնար էր իրականացնել:**
* **Հին և անաշխատունակ փողոցային լամպեր**: Շատ համայնքներ ունեին հին և անաշխատունակ փողոցային լամպեր, որոնք չէին ապահովում անհրաժեշտ լուսավորություն: Բացի դա, հին լամպերի էլեկտրաէներգիայի ծախսը մեծ էր: Ֆինանսական միջոցների սղության պայմաններում բարդ էր փչացած լամպերի փոխարինումը, շատ հաճախ դրանք ուղղակի չէին փոխարինվում:
* **Անվտանգության խնդիրներ**: Լուսավորության պակասը բերում էր անվտանգության խնդիրների՝ կապված ինչպես գողությունների, այնպես էլ վթարների հետ, հատկապես գիշերային ժամերին: Մասնավորապես, անվտանգային խնդիրները էլ ավելի ցայտուն էին սահմանամերձ համայնքներում, բարձրադիր, անտառային ծածկերին մոտիկ կամ անտառային տարածքներում գտնվող համայնքներում: Ցածր լուսավորության կամ դրա բացակայության պարագայում սահմանամերձ համայնքներում կարող էին լինել անվտանգության հետ կապված խնդիրներ, վայրի կենդանիները մտնում էին բնակավայրի տարածք և կարող էին վնասել կենդանիներին և մարդկանց:

##### ***Գյուղատնտեսական տեխնիկայի միջոցով մատուցվող ծառայություններ***

Հայաստանի գյուղական բնակավայրեր ընդգրկող համայնքների մեծամասնությունը զբաղվում էր գյուղատնտեսությամբ: Համայնքը իր հերթին մշտապես փորձել է սատարել իր բնակիչներին` ապահովելով գյուղատնտեսական տեխնիկայով: Սակայն, Խորհրդային միության փլուզումից հետո, ինչպես նաև Հայաստանի անկախության առաջին տարիներին մեծ խնդիրներ էին առաջանում գյուղատնտեսական տեխնիկայի սպասարկման հետ կապված: Սուր էր խնդիրը տեխնիկայի պահեստամասերի հետ, շատ դեպքերում տեխնիկան հին էր և ֆիզիկապես մաշված, դրա վերանորոգումը կապված էր լինում մեծ ծախսերի հետ: Արդյունքում փոքր գյուղական բնակավայրեր ընդգրկող համայնքներում համայնքային տեխնիկան չէր աշխատում: Որոշ համայնքներում այս ծառայությունը սկսվեց մատուցվել մասնավորի կողմից (հաճախ դա անհատներ էին հենց համայնքից), սակայն տեխնիկան չէր հերիքում, կիրառվում էր հին և մաշված տեխնիկա: Սա նույնպես հանգեցնում էր տեխնիկայի պակասի:

**Հիմնական Խնդիրները**

* **Բավարար գյուղատնտեսական տեխնիկայի պակաս**: Շատ համայնքներ չունեին բավարար գյուղատնտեսական տեխնիկա, ինչը խոչընդոտում էր գյուղատնտեսական աշխատանքների արդյունավետ կատարմանը: Բացի դա, տեխնիկան հին էր, դրա սպասարկման համար պահանջվում էին ֆինանսական միջոցներ (որոնք չկային համայնքում), պահեստամասերը նույնպես խնդիր էր:
* **Արտադրողականության նվազում**: Գյուղատնտեսական աշխատանքների թերի կատարման հետևանքով նվազում էր արտադրողականությունը, ինչը վատթարացնում էր համայնքների տնտեսությունը:

#### **Բարեփոխումների անհրաժեշտությունը**

**Անկախությունից սկսած Հայաստանի իշխանությունները գույքագրում և վերլուծում էին համայնքներում ծառայությունների մատուցման բնագավառին վերաբերվող առկա խնդիրները, փորձում լուծումներ գտնել: Այդ խնդիրները կարելի է պայմանականորեն դասակարգել մի քանի խմբերի:**

* **Աշխատակազմերի և ռեսուրսների պակաս**: Համայնքները հաճախ չունեին բավարար թվով աշխատակիցներ և ռեսուրսներ՝ ապահովելու որակյալ և ամբողջական ծառայությունների մատուցումը:
* **Թերի և անկազմակերպված ծառայություններ**: Շատ համայնքներում ծառայությունների մատուցումն իրականացվում էր թերի և անկազմակերպված, ինչը բերում էր բնակիչների դժգոհությանը: Վարչական ծառայությունները մատուցվում էին բացառապես թղթային եղանակով, ինչը հանգեցնում էր ավելի երկար ժամկետների, կոռուպցիոն ռիսկերի, ցածր արդյունավետության:
* **Սահմանափակ ֆինանսական ռեսուրսներ**: Համայնքները հաճախ չէին ունենում բավարար ֆինանսական ռեսուրսներ՝ իրականացնելու իրենց լիազորությունները և ապահովելու որակյալ ծառայությունների մատուցումն իրենց բնակիչներին: Բազմաթիվ էին համայնքները, որտեղ այս կամ այն ծառայությունը ընդհանրապես չէր մատուցվում:
* **Բնակիչների դժգոհություն և կյանքի որակի ոչ բավարար մակարդակ**: Ծառայությունների ոչ լիարժեք մատուցման և ռեսուրսների պակասի հետևանքով բնակիչները հաճախ դժգոհում էին, սակայն ռեսուրսների բացակայության պարագայում համայնքն ի վիճակի չէր արձագանքելու այդ դժգոհություններին: Արդյունքում, համայնքի բնակիչների կյանքի որակը ոչ բավարար մակարդակի վրա էր:

Վերոնշյալ խնդիրները հստակ կերպով ցույց են տալիս, որ համայնքների կառավարման և ծառայությունների մատուցման համակարգը պահանջում էր հիմնարար բարեփոխումներ: Հայաստանի իշխանությունները գիտակցում էին, որ նույն գործիքակազմի կիրառումը չի կարող հանգեցնել ծառայությունների որակի բարելավմանը, ծառայությունների արդյունավետության և բնակիչների կյանքի որակի փոփոխությանը և նախաձեռնեցին լայնամասշտաբ բարեփոխումներ` որոշում կայացնելով խոշորացնել համայնքները: Վարչատարածքային բարեփոխումները նպատակ ունեին ստեղծել ավելի խոշոր և ուժեղ, ֆինանսապես ավելի կայուն համայնքներ, որոնք կկարողանան ավելի արդյունավետ կառավարել իրենց ռեսուրսները և ապահովել բնակիչներին որակյալ ծառայություններով: Բացի դա, բարեփոխումները պետք է նպաստեին համայնքների տնտեսական զարգացմանը, սոցիալ-մշակութային կյանքի բարելավմանը և բնակիչների կյանքի պայմանների բարձրացմանը։

# **Ոլորտում իրականացված բարեփոխումների վերլուծություն. Հաջողությունները և ձեռքբերումները, արձանագրված բացթողումները, բարեփոխումներից հետո իրավիճակը**

## **Ընդհանուր նկատառումներ**

Որպես ընդհանուր դիտարկում կարելի է վստահաբար փաստել, որ վարչատարածքային բարեփոխումները, զուգորդված այլ ոլորտային բարեփոխումների հետ, դրական ազդեցություն են ունեցել համայնքների կողմից տրամադրվող վարչական և ոլորտային ծառայությունների մատուցման վրա: Համայնքների միավորման արդյունքում համայնքներում ստեղծվեցին նախադրյալներ ավելի լավ որակի ծառայություններ մատուցելու համար: Բազմաթիվ բնակավայրերում սկսվեցին մատուցվել ծառայություններ, որոնք պատմականորեն չէին մատուցվում կամ դրանց մատուցումը կրում էր «ձևական բնույթ»: Պետք է նշել, որ Հայաստանում մինչև բարեփոխումները 10 համայնքներում արդեն իսկ գործում էին քաղաքացիների սպասարկման գրասենյակները, որոնց մոդելը հաշվի առնվեց բարեփոխումների ընթացքում: Ավելին, վարչատարածքային բարեփոխումները սատարեցին նաև այլ ոլորտային բարեփոխումների իրականացմանը, որոնք հնարավոր չէր լինի իրականացնել առանց համայնքների միավորման:

Ծառայությունների մատուցման բնագավառի զարգացմանը օժանդակություն էին տրամադրում միջազգային և դոնոր կազմակերպությունները: Այսպես օրինակ` միայն ԳՄՀԸ-ի օժանդակությամբ 140 համայնքներին տրամադրվեց համապատասխան տեխնիկական միջոցներ` ՀԿՏՀ շահագործելու նպատակով: Համայնքների համար մշակվեց և համայնքներում ներդրվեց ՀԿՏՀ համակարգը, որի կիրառման համար համայնքների ներկայացուցիչների համար կազմակերպվեցին համապատասխան վերապատրաստումներ և այլն:

*Վարչական ծառայությունների մասով*

* Բոլոր միավորված համայնքներում ստեղծվեցին և միջազգային կազմակերպությունների օժանդակությամբ վերանորոգվեցին, կահավորվեցին և վերազինվեցին քաղաքացիների սպասարկման գրասենյակները: Այս աշխատանքները դեռ շարունակվում են նոր միավորված համայնքներում:
* Տրամադրվեցին ծառայությունների մատուցման համար անհրաժեշտ սարքավորումներ։
* Բոլոր 71 համայնքները ապահովվեցին համապատասխան ՏՏ լուծումներով (Համայնքային կառավարման տեղեկատվական համակարգ` ՀԿՏՀ), որոնց կիրառմամբ մատուցվում են վարչական ծառայությունները:

*Ոլորտային ծառայությունների մասով*

* Միավորված համայնքներին տրամադրվեցին ոլորտային ծառայությունների մատուցման համար մի շարք տեխնիկական միջոցներ (տրակտորներ, կոմբայններ, կուլտիվատորներ և այլն) (որոշ մասը տրամադրվեց անհատույց, որոշ մասը համաֆինանսավորմամբ)։

Սուբվենցիոն ծրագրերի շնորհիվ հնարավոր եղավ ստեղծել, վերականգնել, զարգացնել ոլորտային ծառայությունների տրամադրման համար անհրաժեշտ ենթակառուցվածքները:

Մեծ միավորված քաղաքային բնակավայր ընդգրկող համայնքները ունեն մի շարք առավելություններ, ինչի արդյունքում կարողանում են իրականացնել բարեփոխումներ ավելի մեծ ծավալով, քանի որ իրենց ֆինանսական կարողությունները ավելի մեծ են: Նրանք ունեն ավելի մեծ հնարավորություններ ներգրավելու ավելի արհեստավարժ մասնագետների (հաշվի առնելով բնակչության ավելի մեծ թվաքանակը) (օրինակ` Ապարան, Աշտարակ, սԱրտաշատ, Սպիտակ, Դիլիջան, Գորիս):

Այս առումով փոքր սահմանամերձ, փոքր գյուղական բնակավայրեր ընդգրկող համայնքների ֆինանսական ռեսուրսները անհամեմատ ավելի փոքր են, ինչպես նաև նկատվում է բանիմաց և արհեստավարժ մասնագետների պակաս:

Այնուամենայնիվ, դեռևս առկա են մի շարք խնդիրներ, որոնց անհրաժեշտ է անդրադառնալ կարճաժամկետ և երկարաժամկետ կտրվածքներում: Ստորև նշված բացթողումները իրենց բնույթով կապված են վարչատարածքային բարեփոխումների հետ. ***բարեփոխումները հիմնականում կենտրոնացված են եղել համայնքների միավորման վրա, ինչպես նաև ենթակառուցվածքների զարգացման վրա, սակայն որոշ առումներով ստորադասվել են կարողությունների զարգացումը, համապատասխան մեթոդական հենքի ստեղծումը:*** Սա չի նշանակում, որ բարեփոխումներին զուգահեռ չեն իրականացվել կարողությունների զարգացում և մեթոդական հենքի ստեղծում, սակայն այդ հարցերի վրա ուշադրությունը եղել է ոչ բավարար: Այսպես օրինակ`

* չեն իրականացվում համայնքների կողմից տրամադրվող ոլորտային ծառայությունների ինքնարժեքների հաշվարկներ, ինչը հանգեցնում է նաև բյուջետային ոչ լիարժեք կարգապահության,
* պահանջներին զուգահեռ համահունչ չի զարգանում ՀԿՏՀ-ն` ֆինանսական ռեսուրսների սղության պատճառով,
* hամայնքային գույքի կառավարումn իրականացվում է անարդյունավետ մոտեցումներով և գործիքակազմով,
* չեն իրականացվում համայնքային ծառայողների իրական պահանջների վրա հիմնված կարողությունների զարգացման գործողություններ/միջոցառումներ և այլն:

Միավորման մոդելի տեսակետից չեն դիտարկվել տարբերությունները՝ կապված ծառայությունների մատուցման կազմակերպման հետ: Ծառայությունների կազմակերպման և դրանց արդյունավետ մատուցման վրա ազդեցություն ունեն մի շարք այլ փոփոխականներ.

- բնակավայրերի քանակ,

- բնակչության թիվ,

- ֆինանսական ռեսուրսների ծավալներ,

- սահմանամերձ լինելը և այլն:

Այսպես, բնակչության մեծ քանակ ունեցող համայնքներում սպառվում է ավելի մեծ քանակով վարչական ծառայություններ, և այս իմաստով ՔՍԳ աշխատակազմը ավելի մեծ է, աշխատում է ավելի մեծ ծանրաբեռնվածությամբ: Բացի դա, նման համայնքները բավականին մեծ ուշադրություն են դարձնում բնակավայրերի վարչական ղեկավարների աշխատանքի կազմակերպման վրա` ապահովելու տեղերում որոշ վարչական ծառայությունների մատուցումը (օրինակ` Ապարան, Արտաշատ, Արարատ):

Ֆինանսական ռեսուրսների մեծ ծավալների դեպքում հնարավոր է լինում բավարար որակով մատուցել նաև ոլորտային ծառայություններ: Հիմնականում նման համայնքներում ուշադրության կենտրոնում են այն բնակավայրերը, որտեղ ոլորտային ծառայությունները վատ են կազմակերպված եղել կամ առհասարակ չեն մատուցվել:

Մեծ սահմանամերձ և ֆինանսապես հարաբերականորեն կայուն համայնքները ծառայությունների մատուցման ոլորտում առաջնային են համարում իրենց սահմանամերձ բնակավայրերում գյուղատնտեսական, գործարար գործունեություն ծավալելու համար անհրաժեշտ ենթակառուցվածքների ստեղծումը. ոռոգման համակարգ, խմելու ջուր (օրինակ` Արարատ, Գորիս):

Այս և ստորև ներկայացվող խնդիրներն ունեն մի շարք պատճառներ, որոնք բարեփոխումների հետագա փուլերում անհրաժեշտ է հաշվի առնել` ապահովելու հետագա բարեփոխումների հնարավորինս բարձր արդյունավետությունը, ազդեցության և արդյունքների կայունության հնարավոր բարձր մակարդակը: Մասնավորապես,

* ***վարչատարածքային բարեփոխումների պլանավորման ընթացքում հստակորեն և ամբողջովին հաշվի չեն առնվել համայնքների միավորումից հետո հնարավոր կարիքները*** (մեթոդական, կարողությունների, նոր համակարգերի և այլն), հստակորեն չեն պլանավորվել այդ կարիքների բավարարմանն ուղղված գործողությունները և անհրաժեշտ ֆինանսական ռեսուրսները,
* ***համայնքների միավորման գործընթացների պլանավորման ընթացքում և հատկապես մինչև բուն և փաստացի միավորումը ոչ բավարար են իրականացվել միավորման ենթակա համայնքներում առկա միջոցների, բոլոր խնդիրների գույքագրումներ***, փոխարենը՝ այդ գույքագրումներն իրականացվել են միավորումից հետո կամ դրան զուգահեռ,
* ***մեքենա-սարքավորումների, տեխնիկաների տրամադրման ընթացքում միշտ չէ, որ հստակորեն հաշվի են առնվել տվյալ համայնքի իրական կարիքները***, ինչպես նաև դիտարկվել են դեպքեր, որ ամբողջապես հաշվի չեն առնվել տվյալ համայնքի առանձնահատկութկունները (ճանապարհները, դրանց առանձնահատկությունները, եղանակային պայմանները և այլն),
* ***համայնքների կողմից կիրառվող ՀԿՏՀ արդիականացումը ժամանակային շեղում ունի համայնքների զարգացումով պայմանավորված պահանջների բավարարման տեսակետից***: Այն է, պահանջները փոխվում են, ի հայտ են գալիս նոր պահանջներ, սակայն ՀԿՏՀ արդիականացումը ուշանում է կամ տեղի չի ունենում,
* ***վարչատարածքային բարեփոխումների պլանավորման փուլում, պիլոտային միավորումների արդյունքների հիման վրա, ինչպես նաև բարեփոխումների ընթացքում հստակորեն չեն վերհանվել բարեփոխումներով պայմանավորված կարողությունների զարգացման կարիքները (մեթոդականներ, վերապատրաստումներ, ձեռնարկներ և այլն)***, չեն մշակվել կարիքների բավարարմանն ուղղված ռազմավարություններ և գործողությունների ծրագրեր, հստակ չեն պլանավորվել և հատկացվել անհրաժեշտ ռեսուրսներ: Փոխարենը` կարողությունների զարգացմանն ուղղված գործողությունները կատարվել են ֆրագմենտացված, ինչպես նաև հիմնականում այն ուղղություններով, որտեղ եղել է միջազգային կազմակերպությունների ֆինանսավորում: Եվ սա չնայած այն հանգամանքի, որ մի քանի փուլով միջազգային կազմակերությունների օժանդակությամբ իրականացվել են վերապատրաստումների կարիքների գնահատումներ, որոնց արդյունքները ամբողջությամբ հաշվի չեն առնվել վերապատրաստումների համակարգի զարգացման համատեքստում:
* ***մի շարք դրվագներով, օրինակ` ծառայությունների ինքնարժեքների հաշվարկներ, թիրախային կարողությունների զարգացում, գույքի կառավարման ավտոմատացված համակարգեր, վստահելի, ամբողջական և համապարփակ տվյալների և տեղեկությունների առկայություն և հասանելիություն՝ համայնքները լիովին չեն գիտակցում դրանց անհրաժեշտությունը:*** Սա հետևանք է, որ համայնքների միավորման արդյունքում ստեղծված իրավիճակում (խոսք չի գնում բացասական համատեքստում) համայնքները ստիպված են լուծել իրենց «օրհասական խնդիրները», ինչի արդյունքում հետին պլան են մղվում երկարաժամկետ զարգացմանն, արդյունավետության բարելավմանն ու կարողությունների զարգացմանն ուղղված գործողությունների պլանավորումը և իրականացումը:

Առաջին փուլով միավորված համայնքները ունեն մի շարք առավելություններ, քանի որ նրանք ավելի երկար ժամանակ են ունեցել կարգավորելու ծառայությունների մատուցման ոլորտները: Ավելի ուշ միավորված համայնքները կարող էին կիրառել առաջին փուլով միավորված համայնքների լավ փորձը, սակայն փորձի փոխանակումը իրականացվում էր ոչ համակարգված ձևով: Հարկ է նշել նաև, որ ՀԿՏՀ-ի մասով յուրաքանչյուր տարի մինչ միավորումը և միավորումից հետո իրականացվել են գիտելիքի ու փորձի փոխանակման միջոցառումներ բոլոր մարզերում:

Ստորև բաժիններում ավելի մանրամասնորեն ներկայացված են ծառայությունների բնագավառին վերաբերվող դիտարկումները, գնահատականները և բարելավման ենթակա ոլորտները` տարանջատված ըստ վարչական և ոլորտային ծառայությունների:

## **Վարչական ծառայություններ**

Ըստ էության վարչական ծառայությունները բաժանվում են երկու տեսակի` քաղաքացիներին մատուցվող ծառայություններ և իրավաբանական անձանց մատուցվող ծառայություններ: Չնայած, որ որոշ դեպքերում դրանց իրավական հիմքերը տարբեր են, սակայն ծառայության մատուցման ընթացքում կիրառվող գործիքակազմը նույնն է: Այս իսկ պատճառով չի կատարվել տարանջատում ըստ այս երկու տեսակների:

Ծառայության մատուցման բաղադրիչներից կարևորագույններից մեկն է ծառայության մատուցման միջավայրը, որտեղ դիմումատուն ստանում է ծառայությունը, այն է «Front Office»-ը: Մինչև համայնքների միավորումը, ծառայության մատուցման գրասենյակներ էին հանդիսանում համայնքների աշխատակազմերը, չկային առանձնացված և ծառայության մատուցման համար հարմարեցված տարածքներ, իսկ համայնքներն ի վիճակի չէին, ինչպես նաև չէին մտածում անգամ նման տարածքներ ունենալու մասին, և միայն 10 համայնքներում էին գործում ՔՍԳ-ներ: Սա ուներ մի քանի հիմնական պատճառ`

* համայնքներում չկային համապատասխան շենքային պայմաններ,
* համայնքների ֆինանսական ռեսուրսները բավարար չէին նման նվազագույն պայմաններ ստեղծելու համար,
* չէր կարևորվում ծառայություն ստացողի համար հարմարավետ պայմանների ստեղծումը:

Վարչատարածքային բարեփոխումների արդյունքում հնարավոր եղավ այս բնագավառում արձանագրել մի շարք կարևորագույն ձեռքբերումներ, որոնք ուղղակիորեն վարչատարածքային բարեփոխումների արդյունք են և էականորեն նպաստել են վարչական ծառայությունների մատուցման որակի և ծառայության ստացման հարմարավետության բարելավմանը:

Այսպես, համայնքների միավորման արդյունքում անհրաժեշտություն առաջացավ մեկ շենքում տեղավորել մեծ թվով անձնակազմ: Սա նշանակում էր, որ միավորված համայնքի վարչական շենքը պետք է ունենա բավականին մեծ մակերես, հարմարեցված լինի անձնակազմի համար, ինչպես նաև ունենա քաղաքացիների սպասարկման համար առանձնացված հատված:

Այս մոտեցումը որդեգրվեց բոլոր միավորված համայնքներում, որի արդյունքում գրեթե բոլոր միավորված համայնքներում ստեղծվեցինՔՍԳ-եր, որոնց վերանորոգումը, կահավորումը, տեխնիկական հագեցվածությունն իրականացվեց միջազգային կազմակերպությունների օժանդակությամբ: Ներկայումս աշխատանքներ են ընթանում ապահովելու բոլոր միավորված համայնքները ՔՍԳ-ներով:

ՔՍԳ-երիստեղծումը ծառայությունների մատուցման բնագավառում ապահովեց նաև ՀՀ կառավարության որդեգրած ծառայությունների մատուցման բնագավառի մի շարք սկզբունքների պահպանմանը նաև համայնքներում`

- էականորեն բարելավվեց ծառայությունների ստացման հարմարավետությունը,

- գրեթե բոլոր համայնքներում ծառայությունների ստացման միջավայրը նույնն է, ինչը ապահովում է ծառայությունների ստացման միանմանությունը:

Նշենք, որ այս ձեռքբերումն ուղղակիորեն հետևանք է վարչատարածքային բարեփոխումների, քանի որ գրեթե անհնար կլիներ ստեղծել նման պայմաններ բոլոր չմիավորված համայնքներում, որոնց թիվը գերազանցում էր 900-ը:

Սակայն, կան համայնքներ, որոնց շենքային պայմանները, հատկապես ՔՍԳ-ները բարելավման կարիք ունեն: Մասնավորապես, սա վերաբերվում է փոքր, գյուղական բնակավայրեր ընդգրկող համայնքներին, ինչպես նաև քաղաքային մեծ բնակավայրեր ընդգրկող համայնքներին նույնպես:

Ոչ բավարար շենքային պայմաններ ունեցող համայնքներում խնդիր կա վարչական ծառայությունների մատուցման հարմարավետության հետ: Նման համայնքներում ՔՍԳ-ները հիմնականում զբաղեցնում են շատ փոքր տարածք և անհարմար են: Սա հիմնականում նկատվում է փոքր գյուղական բնակավայրեր ընդգրկող համայնքներում (օրինակ` Գյուլագարակ, Տեղ, Արենի): Նման խնդիր չկա մեծ, միջին քաղաքային բնակավայն ընդգրկող, մեծ գյուղական բնակավայրեր ընդգրկող համայնքներում:

Ի տարբերություն փոքր համայնքների, մեծ համայնքները շենքային պայմանների բարելավման գործողություններ են կատարում: Դրանց շարքից է Մեծամոր համայնքը. իրականացվում են համայնքապետարանի նոր շենքի վերանորոգման աշխատանքները, և մոտակա ժամանակահատվածում այն պատրաստ կլինի: Վատ շենքային պայմանները և հատկապես ՔՍԳ-ների բացակայությունը հանգեցնում է մի շարք այլ խնդիրների: Օրինակ, այն համայնքներում, որտեղ ՔՍԳ-ները գտնվում են վատ պայմաններում կամ ինչ-ինչ պատճառներով բացակայում են` ծառայություն ստացողները ստիպված են լինում ծառայությունը ստանալ համապատասխան ստորաբաժանումում (օրինակ` դիմում լրացնել քաղաքաշինության բաժնում), ինչը խանգարում է համայնքապետարանի աշխատանքներին: Այս խնդիրն ըստ էության կապված է վարչատարածքային բարեփոխումների, համայնքների միավորման ոչ հստակ պլանավորման հետ: Հստակ չեն գնահատվել համայնքում առկա շենքային պայմանները, մինչև միավորումը չեն ապահովվել քաղաքացիների սպասարկման համար բավարար պայմանները: Փոխարենը, կատարվել է համայնքների միավորում, և որոշ դեպքերում այնպես է ստացվել, որ համայնքապետարանի շենքային պայմանները անբավարար են (օրինակ` Մեծամոր, Ալագյազ, Արենի):

Վարչական ծառայությունների թիվը և տեսակները չեն փոփոխվել վարչատարածքային բարեփոխումներից հետո, քանի որ սա կապ չուներ բարեփոխումների հետ:

Սակայն, համայնքների միավորումներից հետո աճել է մատուցված ծառայությունների քանակը: Ցավոք, չեն պահպանվել տվյալներ մինչև միավորումը համայնքների կողմից մատուցված ծառայությունների քանակի վերաբերյալ, քանի որ չկա միասնական տվյալների շտեմարան դրանց վերաբերյալ, իսկ հենց համայնքներից այս տվյալների ստացումը խնդրահարույց էր. համայնքներում նման վիճակագրություն չէր պահվում կամ պահվում էր ոչ համակարգված: Սակայն, փորձագիտական հարցումները վկայում են այն մասին, որ մատուցված ծառայությունների քանակներն աճում են: Սա անուղղակիորեն կարող է վկայել մի շարք դրական երևույթների մասին․

* համայնքներում ակտիվանում է տնտեսական գործունեությունը և դրա հետ կապված՝ աճում է իրավաբանական անձանց մատուցվող ծառայությունների քանակը,
* համայնքների բնակչության վստահության աճ է գրանցվում, և դրանով պայմանավորված՝ աճում է նաև ֆիզիկական անձանց մատուցվող ծառայությունների սպառումը,
* համայնքները ավելի արագ և արդյունավետ են կարողանում մատուցել ծառայությունները և դրա հաշվին նույն ժամանակահատվածում կարողանում են ավելի մեծ քանակի ծառայություններ մատուցել:

Նշենք նաև, որ ՀՀ կառավարության 2016 թվականի հոկտեմբերի 27-ի N 1109-Ն որոշմամբ համայնքները համարվեցին մի շարք պետական ծառայությունների մատուցման օպերատորներ: Սա ևս մեկ դրական քայլ է համայնքների բնակիչների համար նաև պետական որոշ ծառայությունների ստացման հասանելիության և հարմարավետության բարելավման ուղղությամբ:

Ծառայությունների մատուցման հետ կան որոշակի առանձնահատկությունների ազգային փոքրամասնություններով բնակեցված միավորված համայնքներում: Ազգային փոքրամասնություններով բնակեցված համայնքները փոքր գյուղական բնակավայրեր ընդգրկող համայնքներ են, որտեղ բնակչությունը առաջնորդվում է իրենց ազգային փոքրամասնությանը բնորոշ սովորույթներով: Այդ համայնքներում այդքան չեն կարևորվում վարչական ծառայությունները, սակայն դրանք մատուցվում են և կան մինիմալ պայմաններ: Ոլորտային ծառայությունները մատուցվում են, սակայն դրանց զարգացումը մեծապես կախված է առկա ֆինանսական ռեսուրսների ծավալներից (Ալագյազ, Լերմոնտովո):

Հարցումների ընթացքում բոլոր համայնքներում հնչեցվում էր մի միտք, որ ծառայություն ստացողների բավարարվածությունը և գոհունակությունը իրենց համար ունի մեծ կարևորություն: Գրեթե բոլոր դիտարկված համայնքներում իրականացվում են մի շարք գործողություններ, որոնք ուղղված են բնակիչների գոհունակության մակարդակի բարձրացմանը, ինչպես ներկայացված է ստորև:

ՔՍԳ աշխատակիցները հեռախոսազանգերի կամ SMS հաղորդակցությունների միջոցով տեղեկացնում են փաստաթղթերի պատրաստ լինելու մասին: Սա հաճախ իրականցվում է հենց աշխատակիցների միջոցով: Մի շարք համայնքներ` Ակունք, Խոյ, Ապարան և այն, արդեն իսկ աշխատում են այս հարցին համակարգային լուծում տալու ուղղությամբ: Մասնավորապես, բանակցություններ են ընթանում SMS հաղորդակցությունների ավտոմատացված ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունների հետ` ձեռք բերելու նման ծառայություններ և ինտեգրելու այդ ծառայությունները ՀԿՏՀ-ում` ապահովելու հետադարձ կապը ծառայություն ստացողների հետ:

Բոլոր դիտարկված համայնքներում ՔՍԳ աշխատակիցները համբերատար և պատրաստակամ սպասարկում եմ խոցելի խմբերի ներկայացուցիչներին` տարեցներ, հաշմանդամություն ունեցող անձիք և այլն: Դիտարկվել են նաև դեպքեր, երբ ՔՍԳ աշխատակիցները ուղեկցում են տարեցներին մոտակա բանկ` վճարումներ կատարելու համար, օժանդակում են այդ գործընթացին:

Սրան է միտված նաև, որ միջազգային կազմակերպությունների օժանդակությամբ որոշ համայնքներին տրամադրվել են այսպես կոչված «շարժական գրասենյակներ», որոնց միջոցով ծառայությունները տրամադրվում են տեղաշարժման խնդիրներ ունեցող անձանց հենց իրենց կացարաններում: Այս պահին նման սարքավորումներով ապահովված են Խոյ և Ճամբարակ համայնքները, որոնք ակտիվորեն կիրառում են այս սարքավորումները:

Բազմաթիվ համայնքներ ՔՍԳ աշխատանքներում ներգրավում են երիտասարդ կադրերի, ինչը ողջունելի է, քանի որ երիտասարդները ըստ էության ավելի ակտիվ են, ավելի բարեհամբյուր են սպասարկում, ավելի լավ են տիրապետում ՏՏ սարքավորումներին և այլն:

Սակայն, ծառայությունների մատուցման որակի բարելավման բնագավառում դիտարկվել են նաև մի շարք **համակարգային խնդիրներ**: Մասնավորապես, **համայնքները համակարգված և ինքնուրույն չեն իրականացնում ծառայությունների մատուցման որակի, ծառայությունների մատուցումից գոհունակության հետազոտություններ**, որոնք հիմք կհանդիսանան հետագա բարելավումների համար: Եվ այս երևութը բնորոշ է բոլոր տեսակի համայնքների համար:

Այստեղ հարկ է նշել, որ միջազգային կազմակերպությունների օժանդակությամբ պարբերաբար իրականացվել են համայնքներում նման հետազոտություններ, որոնք հիմնականում ցույց են տալիս, որ բնակիչները գոհ են կամ շատ գոհ են ստացված ծառայություններից, իսկ մատնանշված խնդիրները ոչ էական են կամ բացակայում են: Այստեղ խնդիրը կայանում է ոչ թե նշված հետազոտությունների արդյունքներում, այլ այն հանգամանքում, որ նման հետազոտություններ իրականացվել և իրականացվում են մշտապես միջազգային կազմակերպությունների կողմից, ինչպես նաև ՏԿԵՆ-ի օժանդակությամբ (2024թ. բոլոր համայնքներում), և կա մտավախություն, որ եթե միջազգային կազմակերպությունները դադարեն նման հետազոտություններ իրականացնելը և դրանց օժանդակելը, համայնքներն ինքնուրույն չեն իրականացնի դրանք` չնայած այն հանգամանքի, որ միջազգային կազմակերպությունների կողմից տրամադրվել է նաև մեթոդական օժանդակություն այս գործընթացներին: Իսկ իրենց աշխատանքի որակի մշտադիտարկումը, խնդիրների բացահայտումն ու վերհանումը, դրանց լուծմանն ու բարելավմանն ուղղված միջոցառումների նախագծումը և իրականացումը պետք է լինի համայնքների ուշադրության կենտրոնում:

Ծառայությունների որակի բնագավառում առանձնացված մյուս կարևորագույն խնդիրն է **սպասարկման գրասենյակների** **աշխատակիցների կարողությունների շարունակական զարգացմանն ուղղված միջոցառումների բացակայությունը**: Ըստ էության, համայնքների միավորից, ՔՍԳ-ների ստեղծումից ի վեր համատարած և շարունակական կերպով չեն իրականացվել ՔՍԳ աշխատակիցների (Front Office) համապատասխան վերապատրաստումներ (40 համայնքներում հաճախորդների սպասարկման բնագավառում դասընթացներ կազմակերպվել են միջազգային կազմակերպությունների օժանդակությամբ), որոնք կվերաբերվեին հենց քաղաքացիների սպասարկման բնագավառին: Իսկ ակնհայտ է, որ որքան լավ են սպասարկում քաղաքացիներին, այդքան բարձր է քաղաքացիների գոհունակության մակարդակը: Եվ սա այն պայմաններում, երբ Հայաստանի Հանրապետությունը սահմանել է, որ հանրային ծառայությունների մատուցման որակի բարձրացումը և սպառողների գոհունակության բարձր մակարդակը առաջնային են հանրային ծառայությունների բարեփոխումների ընդհանուր համատեքստում: Հատկանշական է, որ բոլոր դիտարկված համայնքներում մասնագիտական վերապատրաստումների կարևորությունը շեշտադրվում էր և ՔՍԳ պատասխանատուների/համակարգողների և ՔՍԳ աշխատակիցների կողմից:

Գրեթե ոչ մի համայնքում չէին կարևորվում ծառայություն մատուցող մասնագետների կարողությունների շարունակական զարգացմանը և կատարելագործմանն ուղղված միջոցառումների իրականացումը: Շարունակական զարգացումը չէր կաևորվում ոչ վերադաս անձնակազմի, ոչ էլ մասնագետների կողմից: Բոլորը նշում էին, որ սա շատ կարևոր է և անհրաժեշտ, սակայն ոչ մի գործողություն չէր իրականացվել այս ուղղությամբ: Նշենք, որ ՏԿԵՆ էլ. ուսուցման հարթակում ՀԿՏՀ մասով կա մշակված համապատասխան դասընթաց, և առնվազն ՀԿՏՀ-ի մասով այն կարող է շարունակական լինել:

Վերը նշված երկու խնդիրներն ըստ էության ուղղակիորեն կապված չեն վարչատարածքային բարեփոխումների հետ, սակայն անուղղակիորեն դրանք հանդիսանում են բարեփոխումներն ավելի լայն համատեքստում չդիտարկելու, բարեփոխումների այլ առաջնահերթ նպատակները ավելի շեշտադրելու հետևանք: Բարեփոխումները ավելի շատ կենտրոնացած են եղել կառավարման համակարգերի արդյունավետության բարելավման, ֆինանսական արդյունավետության բարելավման վրա, սակայն բարեփոխումներն ավելի լայն դիտարկման արդյունքում կարելի էր արձանագրել ավելի մեծ արդյունքներ:

Դաշտային աշխատանքների ընթացքում դիտարկվել է ևս մեկ խնդիր, որը չի բխում վարչատարածքային բարեփոխումներից, սակայն բացասական ազդեցություն է ունենում ընդհանուր ծառայությունների մատուցման հարմարավետության և որակի վրա: Մասնավորապես, խոսքը գնում է **միավորված համայնքների բնակավայրերի վարչական ղեկավարների կողմից տրամադրվող տեղեկանքների մասին**: Համայնքների միավորումից հետո որոշ տեղեկանքների տրամադրումը վերապահվեց հենց բնակավայրերի վարչական ղեկավարներին[[1]](#footnote-2)` ապահովելու ծառայության ստացման հարմարավետությունը: Տրամաբանությունն այն էր, որ այդ տեղեկանքների համար բնակիչը ստիպված չլիներ այցելել համայնքապետարան, կորցնել ժամանակ, ծախսել տեղափոխման գումարներ, այլ այդ ծառայությունը ստանար իր բնակավայրում: Այս նպատակով նաև վարչական ղեկավարներին տրամադրվել են կնիքներ, որպեսզի նշյալ տեղեկանքները նաև կնքված լինեն: Իրավական առումով վարչական ղեկավարը հանդիսանում է համայնքի ղեկավարի ներկայացուցիչը բնակավայրում, և «Տեղական ինքնակառավարման մասին օրենք»-ի համաձայն, ինչպես նաև համայնքի կանոնադրությամբ՝ օժտված է նման լիազորություններով: Սակայն, մի շարք այլ հիմնարկներ և կառույցներ չեն ընդունում վարչական ղեկավարների կնիքով տեղեկանքներ և պահանջում են համայնքի ղեկավարի կողմից ստորագրված և կնքված տեղեկանքներ: Սա հիմնականում վերաբերվում է սոցիալական ծառայություններ մատուցող հիմնարկներին, նոտարներին և այլն: Համայնքների մեծամասնությունը համակերպվել է այս իրավիճակի հետ (սակայն այդ պահանջի համար չկա որևէ իրավական հիմք), իսկ բնակիչները ստիպված են լինում այդ համայնքի ղեկավարի կողմից տրամադրվող տեղեկանքի ստացման համար ծախսել հավելյալ ժամանակ և ռեսուրսներ: Սակայն, կան համայնքներ (օրինակ` Ճամբարակ համայնքը), որոնք չեն «հանդուրժել» այս իրավիճակը, ձեռնարկել են համապատասխան միջոցներ և ապահովել, որ վարչական ղեկավարների կողմից տրամադրված փաստաթղթերը ընդունվեն բոլոր հիմնարկների, կազմակերպությունների, կառույցների կողմից:

Ծառայությունների մատուցման հարմարավետության տարրերից է ծառայության դիմաց վճարման մեխանիզմների բազմազանությունը և դրանց հարմարավետությունը: Բնականաբար, համայնքներում միշտ կատարվել են տարբեր տեսակի վճարումներ` տեղական հարկերի վճարումներ, տեղական տուրքեր, ծառայությունների դիմաց գանձվող վճարներ, վարձակալության վճարներ և այլն: Վարչատարածքային բարեփոխումները բավականին մեծ նշանակություն ունեցան այս բնագավառում, որի արդյունքում գրանցվեցին մի շարք բարելավումներ: Մինչև համայնքների միավորումները գոյություն ունեին մի շարք բավականին լուրջ խնդիրներ այս բնագավառում.

* Գրեթե բոլոր համայնքներում վճարումները գանձվում էին կանխիկով, ինչը առաջացնում էր բավականին մեծ կոռուպցիոն ռիսկեր:
* Թերի, շատ դեպքում նաև անփույթ էր վարվում գանձվող վճարների հաշվառումը, վճարումները հավաստող փաստաթղթավորումը: Գրանցվել են բազմաթիվ դեպքեր, երբ միավորված համայնքներում բնակիչները պնդել են, որ կատարել այս կան այն վճարումը, իսկ համայնքի հաշվապահությունում առկա չեն եղել համապատասխան հիմքերը: Բազմաթիվ են դեպքերը, երբ բնակիչը նույնպես չի ունեցել վճարումները հավաստող փաստաթղթեր (քանի որ դրանք պատշաճ կերպով չեն տրամադրվել): Արդյունքում առաջացել են կոնֆլիկտային իրավիճակներ, իսկ բնակիչը ստիպված է եղել կատարել նույն վճարումը երկու անգամ:

Համայնքների միավորմանը զուգահեռ նոր թվային համակարգերի ներդրման արդյունքում, ինչպես նաև հանրային ֆինանսների բնագավառի մի շարք բարեփոխումների արդյունքում կանխիկ գործարքները համայնքներում բացառվել են, բոլոր վճարումները կատարվում են անկանխիկ եղանակով, փաստաթղթավորումը իրականացվում է պատշաճ ձևով և որակով:

Սակայն, դեռ գոյություն ունեն մի շարք խնդիրներ այս բնագավառում: Մասնավորապես, այդ խնդիրները վերաբերվում են վճարման եղանակներին, ինչպես նաև վճարման համակարգերի ոչ լիարժեքությանը: Մասնավորապես․

* Համայնքներում տեղադրվել են POS տերմինալներ բանկային քարտերով վճարումների գանձման նպատակով: Սակայն POS տերմինալներ տեղադրված են դեռ ոչ բոլոր համայնքներում, և անհրաժեշտ է հնարավորինս արագ բոլոր համայնքներն ապահովել դրանցով։
* POS տերմինալներ տեղադրված չեն համայնքի բոլոր բնակավայրերում` վարչական ղեկավարների գրասենյակներում: Եվ այս պայմաններում բնակիչները արդեն իսկ ստիպված են լինում գույքային հարկերի վճարումների համար այցելել համայնքապետարաններ:
* POS տերմինալի միջոցով հնարավոր է գանձել բացառապես անշարժ և շարժական գույքի հարկերը, և սա այն դեպքում, երբ համայնքում կան մի շարք այլ վճարումներ: Բազմաթիվ են իրավիճակներ, երբ բնակիչը ցանկանում է միանգամից կատարել մի շարք վճարումներ համայնքում, օրինակ` գույքային հարկեր, աղբահանության վճար, համայնքից վարձակալված գույքի դիմաց վճարներ, տեղական տուրք: Սակայն, բանկային քարտի միջոցով կարողանում է վճարել միայն գույքային հարկերը, իսկ այլ վճարները պետք է կատարի բանկում կամ բանկային փոխանցման միջոցով, կամ վճարահաշվարկային տերմինալի միջոցով, կամ փոստային բաժանմունքում: Ընդ որում, բանկային և վճարահաշվարկային տերմինալների միջնորդավճարները բավականին բարձր են հատկապես գյուղական բնակավայրեր ընդգրկող համայնքներիհամար` հաշվի առնելով գյուղական բնակավայրերի բնակիչների կենսամակարդակը: Բացի դա հնարավոր չէ միաժամանակ մի քանի վճարում անելու, ինչը ստիպում է միջնորդավճար վճարել յուրաքանչյուր վճարման համար և սրա արդյունքում միջնորդավճարները երբեմն ավելի մեծ գումար են կազմում, քան բուն վճարումների գումարը։

Համայնքներում 2015թ-ից ներդրված է ՀԿՏՀ համակարգը, որի հիմնական նպատակներից մեկն է փաստաթղթաշրնառությունը էլեկտրոնային եղանակով կազմակերպելը: ՀԿՏՀ ստեղծումը և ներդրումը իրականացվել է ՀՀ տարածքային կառավարման և ենթակառուցվածքների նախարարության և միջազգային կազմակերպությունների համագործակցության շրջանակում, տրամադրվել են նաև համապատասխան համակարգչային, սերվերային և այլ սարքավորումներ: Գործընթացին էականորեն նպաստել են հենց վարչատարածքային բարեփոխումները: Չմիավորված համայնքների կտրվածքով սա բավականին բարդ կլիներ իրականացնել, քանի որ պահանջվելու էին ավելի մեծ ֆինանսական ռեսուրսներ և ջանքեր: Մինչև ՀԿՏՀ ներդրումը ամբողջ փաստաթղթաշրջանառությունն իրականացվում էր թղթային եղանակով, ինչը ունի մի շարք թերություններ` էական նյութական ծախսեր, փաստաթղթերի կորստի վտանգ, բարձր կոռուպցիոն ռիսկեր, աշխատանքի ցածր արդյունավետություն և այլն:

ՀԿՏՀ ներդրմամբ վերը շարադրված խնդիրների մեծ մասը ստացավ իրենց լուծումները`

* համայնքներում փաստաթղթաշրջանառությունն իրականացվում է էլեկտրոնային եղանակով,
* վերահսկողությունն իրականացվում է ավելի արդյունավետ, բոլոր գործողությունները վերահսկելի են, ժամկետները վերահսկվում են համակարգի միջոցով,
* փաստաթղթաշրջանառության արդյունավետությունը բավականին բարելավվել է,
* համայնքները հենց համակարգի միջոցով կարողանում են ստանալ էլեկտրոնային դիմումներ, էլեկտրոնային եղանակով դրանք շրջանառել:

Այս ամենի հետ մեկտեղ դեռ կան համայնքներ, որոնք նոր են անցում կատարում էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառությանը, ինչպես նաև որոշ համայնքներում դեռ կան ոլորտներ, որտեղ փաստաթղթաշրջանառությունն իրականցվում է թղթային եղանակով: Սա հիմնականում վերաբերում է վերջին շրջանում միավորված համայնքներին, որոնք նոր են միավորվել և դեռ այսպես կոչված «կայացման փուլում են»: Այս մասով պետք է խրախուսել, հորդորել և պարտադրել բոլոր համայնքներին, որ փաստաթղթաշրջանառությունը կատարվի բացառապես ՀԿՏՀ համակարգի միջոցով` չթույլատրելով այլ տարբերակներ:

Համայնքներին մշտապես անհրաժեշտ են լինում մի շարք տվյալներ և տեղեկություններ ծառայությունների մատուցման, ինչպես նաև այլ բնագավառներում: Այս տվյալներն առկա են թվային տարբերակով պետական այլ թվային շտեմարաններում և ռեգիստրներում, սակայն դրանք հասանելի չեն համայնքների համար: Օրինակ, համայնքի բնակչության մասին տվյալները համայնքները ստանում են տարեկան 2 անգամ, որից հետո ստացված տվյալները ձեռքով համադրում են ՀԿՏՀ-ում պահվող տվյալների հետ և ձեռքով կատարում են անհրաժեշտ փոփոխությունները: Ակնհայտ է, որ այս աշխատաոճը խիստ անարդյունավետ է, ժամանակատար, մարդկային սխալի գործոնը բավականին մեծ է: Միաժամանակ, համայնքները գիտակցում են այս թերությունը, սակայն բավականին պասիվ են և գործուն քայլեր չեն ձեռնարկում ինտեգրվելու իրենց անհրաժեշտ շտեմարաններին: ***Խնդրի լուծումը բավականին պարզ է, պետք է ՀԿՏՀ համակարգը ամբողջապես ինտեգրել մի շարք այլ պետական թվային շտեմարանների/ռեգիստրների հետ, ինչպիսիք են Բնակչության պետական ռեգիստրը, Իրավաբանական անձանց պետական ռեգիստրը, Քաղաքացիական կացության ակտերի գրանցման միասնական էլեկտրոնային գրանցամատյանը և այլն:*** Սա անհրաժեշտ է նրա համար, որ համայնքներն իրական ժամանակում ունենան տվյալներ իրենց համայնքի կտրվածքով, ինչպես նաև բարելավվի իրենց աշխատանքի արդյունավետությունը:

Վարչական ծառայությունների մատուցման բնագավառի զարգացման հաջորդ փուլը պետք է լինի թվային ծառայությունների մատուցումը: Սակայն, այս մոտեցումը բավականին հակասական վերաբերմունքի արժանացավ դիտարկված համայնքներում:

Որոշ համայնքների աշխատակազմերում այն կարծիքի են, որ թվային ծառայություններից օգտվողները քիչ են լինելու, քանի որ դրանցից օգտվելը պահանջում է համակարգչային գիտելիքներ, տարեցները չեն օգտվի առցանց ծառայություններից:

Կան համայնքներ, որոնք ողջունում են այս գաղափարը և համոզված են, որ առցանց ծառայություններն ավելի արդյունավետ են: Հատկապես, նշում են, որ առցանց ծառայություններից ավելի շատ կօգտվեն իրավաբանական անձինք, քանի որ վերջիններս արդեն իսկ օգտվում են մի շարք թվային ծառայություններից և իրենց ավելի հեշտ է լինելու:

Համայնքներում թվային եղանակով ծառայությունների մատուցման կազմակերպման և իրականացման համար կան բավականին լավ նախադրյալներ, մասնավորապես․

* ՀՀ կառավարությունը որդեգրել է թվային ծառայությունների զարգացմանն ուղղված ռազմավարական ուղղությունը, իսկ մի շարք միջազգային կազմակերպություններ ակտիվորեն օժանդակում են այս գործընթացին,
* թվային ծառայությունների մատուցման համար կան բավարար թվային շտեմարաններ և ռեգիստրներ, որոնցից հնարավոր է թվային եղանակով ստանալ համապատասխան տվյալները և տեղեկությունները,
* ՀԿՏՀ համակարգը կարող է լավ հարթակ հանդիսանալ ինտեգրելու համայնքային թվային ծառայությունները:

Հաշվի առնելով վերոգրյալը՝ ակնհայտ է, որ թվային համայնքային ծառայությունների զարգացումն անխուսափելի է: Սակայն, այս պարագայում անհրաժեշտ է այս գործընթացը լավ նախապատրաստել և իրականացնել բոլոր համայնքներում, փուլային տարբերակով` սկսելով իրավաբանական անձանց մատուցվող ծառայություններից: Սրա համար Հայաստանում կա նաև հաջողված փորձ` Երևանի քաղաքապետարանում արդեն իսկ թվայնացված են որոշ ծառայություններ:

## **Ոլորտային ծառայություններ**

Բացի վարչական ծառայություններից, համայնքները մատուցում են նաև մի շարք ոլորտային ծառայություններ, ինչպիսիք են աղբահանությունը, փողոցային լուսավորությունը, ճանապարհաշինությունը, որոշ համայնքներում ջրամատակարարումը և ջրահեռացումը, գյուղատնտեսական տեխնիկայով ծառայությունների մատուցումը և այլն: Հաշվետվության այս հատվածում դիտարկվել են հիմնականում աղբահանության, փողոցային լուսավորության, գյուղատնտեսական տեխնիկայով մատուցվող ծառայությունները, քանի որ դրանք ուղղակիորեն բնակչությանը մատուցվող ծառայություններ են:

Որպես ընդհանուր դիտարկում պետք է նշել, որ վարչատարածքային բարեփոխումները դրական ազդեցություն են ունեցել ոլորտային ծառայությունների զարգացման համար: Ավելին, եթե չլինեին համայնքների միավորումները, միավորված համայնքներին պետական օժանդակության ծրագրերը, համայնքներն ի վիճակի չէին լինի իրենց բնակիչներին մատուցեին մի շարք ոլորտային ծառայություններ կամ դրանք կմատուցվեին շատ վատ որակով և բովանդակությամբ:

### ***Աղբահանություն***

Մինչև համայնքների միավորումը աղբահանության կազմակերպումը որոշ մակարդակով իրականացվում էր քաղաքային համայնքներում, ինչպես նաև մեծ գյուղական բնակավայրեր ընդգրկող համայնքներում:

Մինչև միավորումը մի շարք բնակավայրերում չկային կամ կային շատ քիչ քանակությամբ աղբամաններ, աղբահանությունն իրականացվում էր շրջիկ մեքենաների միջոցով, բնակիչները իրենք էին աղբը հասցնում աղբատար մեքենաներին:

Փոքր գյուղական բնակավայրեր ընդգրկող համայնքներում աղբահանությունը կամ չէր իրականացվում, կամ իրականացվում էր շատ վատ մակարդակով: Հիմնականում բաց թափքով մեքենայով կամ լաֆետներով շաբաթական կտրվածքով հավաքվում էր աղբը և տեղափոխվում բնակավայրին մոտ հատկացված աղբավայր (շատ դեպքերում՝ ձորակ): Որոշ պարբերականությամբ իրականացվում էին աղբի հողածածկման աշխատանքներ:

Սա էր հիմնականում աղբահանության պատկերը մինչև վարչատարածքային բարեփոխումները: Այս ամենը ցածր ֆինանսական կարողությունների հետևանք էր, քանի որ համայնքները չունեին ֆինանսական միջոցներ բավարար կերպով կազմակերպելու այս ծառայությունը:

Համայնքների միավորումը դրական է ազդել աղբահանության կազմակերպման վրա: Այսպես օրինակ, մինչև միավորումը Փամբակ համայնքի 6 բնակավայրերում աղբահանություն չէր իրականացվում, իսկ միավորումից հետո այդ բոլոր բնակավայրերում իրականացվում է աղբահանությունը:

Սևան համայնքի Ծաղկունք բնակավայրում միջազգային կազմակերպությունների օժանդակությամբ տեղադրվեցին աղբի տեսակավորման աղբամաններ, սկսել են իրականացնել աղբի տեսակավորում:

Նաիրի համայնքի Զովունի բնակավայրում մինչև համայնքների միավորումը աղբահանությունը չէր իրականացվում: Միավորումից հետո բնակավայրում տեղադրվեց մոտ 380 աղբամաններ, սկսվեց կանոնավոր կերպով իրականացվել աղբահանությունը:

Միավորումից հետո Խոյ համայնքի բոլոր բնակավայրերում կազմակերպվեց աղբահանության գործընթացը:

Սպիտակ համայնքում մինչև միավորումը աղբահանությունը կազմակերպված էր` բացառությամբ 2 բնակավայրի: Միավորումից հետո աղբահանությունը սկսվեց իրականացվել նաև այդ բնակավայրերում:

Մինչև միավորումը Նոյեմբերյան համայնքի Բարեկամավան բնակավայրում աղբահանություն չէր իրականացվում, միավորումից հետո այս բնակավայրում նույնպես սկսվեց իրականացվել կանոնավոր աղբահանությունը:

Պատկերը էականորեն փոխվեց համայնքների միավորումից հետո: Բոլոր միավորված համայնքները բավականին լավ պայմաններով և տարբեր ծրագրերով կարողացան ձեռք բերել աղբահանության համար անհրաժեշտ տեխնիկա (աղբատար մեքենաներ), ինչպես նաև աղբամաններ: Այս ամենին մեծ ֆինանսական օժանդակություն է տրամադրվել Շվեյցարիայի զարգացման և համագործակցության գործակալության (SDC)-ի, Համաշխարհային բանկի, ԱՄՆ ՄԶԳ, ՄԱԿ-ի, Եվրոպական Միությանկողմից, որոնք տրամադրվել են կամ ուղղակիորեն, կամ Հայաստանի տարածքային զարգացման հիմնադրամի միջոցով: Սրա արդյունքում համայնքները սկսեցին ավելի լավ կազմակերպել աղբահանությունը: Բուն աշխատանքների հետ զուգահեռ համայնքները սկսեցին ուշադրություն դարձնել նաև փաստաթղթավորման վրա. բաժանորդների հետ կնքվում կամ վերակնքվում են աղբահանության պայմանգրեր:

Արդյունքում, միավորված համայնքներում սկսվեց իրականացվել աղբահանությունը մեծ թվով բնակավայրերում, որտեղ աղբահանությունը չէր կազմակերպվում: Եվ այս պատկերը բնորոշ է բոլոր միավորված համայնքներին: Բոլոր դիտարկված համայնքներում կային մի քանի բնակավայրեր, որտեղ մինչև միավորումը աղբահանությունը չկար, իսկ միավորումից հետո սկսվել է իրականացվել:

Համայնքների միավորման արդյունքում համայնքները կարողացան ձեռք բերել աղբահանության համար անհրաժեշտ մեքենա-սարքավորումներ, աղբամաններ: Սրանց մի մասը տրամադրվել է Հայաստանի տարածքային զարգացման հիմնադրամի կողմից` տարբեր միջազգային կազմակերպությունների ֆինանսական օժանդակության արդյունքում, մի մասը ձեռք է բերվել պետական աջակցության ծրագրերի շրջանակներում:

Բացի սա, միավորված համայնքները սկսեցին կիրառել աղբահանության կազմակերպման տարբեր սխեմաներ` ընտրելով իրենց կարծիքով իրենց համայնքի համար ամենաարդունավետը: Ներկայումս համայնքներում կիրառվում են հիմնականում հետևյալ սխեմաները`

- աղբահանությունը կազմակերպվում և իրականացվում է ՀՈԱԿ-ների կամ համայնքային բյուջետային հիմնարկների կողմից (օրինակ` Դիլիջան, Ապարան, Ճամբարակ, Գորիս, Տեղ, Ակունք, Ստեփանավան),

- աղբահանությունը ամբողջովին մասնավոր հատվածին պատվիրակված ծառայություն է (օրինակ` Մեծամոր, Լոռի Բերդ),

- համայնքի որոշ բնակավայրերում աղբահանությունը կազմակերպում է հենց համայնքը, որոշ բնակավայրերում` պատվիրակված է մասնավորին (Խոյ, Արարատ, Նաիրի):

Բոլոր դեպքերում էլ աղբահանության վճարները հավաքագրում է համայնքը: Այս համատեքստում հարկ է նշել, որ համայնքների միավորումից ի վեր նկատվել է աղբահանության վճարների հավաքագրման դրական դինամիկա, քանի որ բնակիչները տեսնում են դրական փոփոխությունները և ավելի պատրաստակամ են կատարում վճարումները: Մյուս կողմից էլ, համայնքները աշխատանք են կատարում բնակիչների հետ, իրականացնում են պարբերական հանդիպումներ, ներկայացնում են իրականացված աշխատանքները: Բնակիչների շրջանում սերմանվում է այն գաղափարը, որ համայնքի զարգացման նպատակով բնակիչները պետք է կատարեն նաև իրենց պարտականությունները:

Ոչ բոլոր համայնքներում գոյություն ունեն աղբավայրեր, և այս խնդրի լուծման համար համայնքները սկսում են համագործակցել միմյանց հետ: Համայնքների միջև կնքվում են աղբավայրերի օգտագործման պայմանագրեր (օրինակ` Տաթև և Տեղ համայնքները օգտվում են Գորիսի աղբավայրից, Ալագյազը օգտվում է Նիգավանի աղբավայրից, Ստեփանավանը օգտվում է Գյուլագարակի աղբավայրից):

Աղբավայրի առկայությունը համայնքի համար կարող է ավելացնել նաև խնդիրներ, որոնց լուծման հետ համայնքը պետք է առնչվի: Այսպես, օրինակ, Դիլիջանի համայնքի աղբավայրում պարբերաբար լինում էին հրդեհներ, որոնց մարման վրա ծախսվում էր ռեսուրս, ինչպես նաև դրանք առաջացնում էին բնապահպանական վտանգներ: Համայնքը վերլուծելով այս խնդիրը՝ հանգեց եզրակացության, որ հրդեհների հիմնական պատճառը աղբավայրում թղթի և ստվարաթղթի ծավալներն են, որոնք բռնկվում են ապակե տարաներում արևի լույսի բեկման արդյունքում: Այս խնդիրը լուծելու նպատակով որոշում կայացվեց տեսակավորել ստվարաթուղթը և պլաստիկը: Սրա համար մեծ առևտրի կենտրոնների մոտ կառուցվեցին ստվարաթղթի համար նախատեսված աղբամաններ, գնվեց մամլիչ: Ներկայումս, Դիլիջան համայնքը տեսակավորում է ստվարաթուղթը և պլաստիկը, մամլում դրանք և հանձնում այլ կազմակերպությունների: Արդյունքում, աղբավայրի հրդեհները հասցվել են նվազագույնի, իսկ ստվարաթղթի և պլաստիկի հանձնելու արդյունքում համայնքային բյուջե է մուտք արվում տարեկան 2-3 մլն ՀՀ դրամ:

Աղբահանության բնագավառում արձանագրված հաջողությունների հետ զուգահեռ, կան նաև դեռ մի շարք բարելավման ուղղություններ.

* կան դեռ որոշ բնակավայրեր, որտեղ աղբահանությունը չի իրականացվում տարբեր պատճառներով,
* խնդիր կա բնակավայրերը կահավորել նոր աղբամաններով,
* որոշ տեղերում նոր աղբատար մեքենաների կարիք կա:

Համայնքները ուշադրություն են դարձնումն այս խնդիրների լուծման վրա, պարբերաբար ձեռք են բերում նոր աղբամաններ, հնարավորությունների շրջանակներում թարմացնում են մեքենաների պարկը և այլն: ***Սակայն, աղբահանության հետ կապված խնդիրները պետք է դիտարկվեն ավելի մեծ համատեքստում, այն է Աղբահանության ոլորտի ռազմավարության[[2]](#footnote-3) շրջանակներում, և համայնքներում լուծումները պետք է լինեն Ռազմավարությամբ, ինչպես նաև դրանից բխող այլ փաստաթղթերի պահանջներին համահունչ:***

Տարածքով մեծ և սփռված համայնքներում բավականին բարդ է կազմակերպել մի շարք ծառայությունների մատուցումը: Հիմնականում դա վերաբերվում է աղբահանությանը: Մեծ տարածքների պարագայում և սահմանափակ տեխնիկական միջոցների առկայության դեպքում բարդ է կազմակերպել կանոնավոր աղբահանությունը, բացի դա այս գործընթացի կազմակերպումը բավականին թանկ է արժենում (վառելիքի մեծ ծախս, տեխնիկայի սպասարկման մեծ ծախսեր և այլն) (օրինակ` Ճամբարակ):

Այս բնագավառում դիտարկումների արդյունքում գրանցվել է երկու համակարգային խնդիր, որոնք ուղղակիորեն կապված չեն վարչատարածքային բարեփոխումների հետ, սակայն հետևանք են բարեփոխումներից բխող այլ գործողությունների ոչ հստակ պլանավորման, մեթոդական հենքի ոչ հստակ լինելու հետ․

* Դիտարկվել են որոշ բնակավայրեր, որտեղ չի իրականացվում աղբահանությունը, քանի որ միավորումից հետո ձեռք բերված աղբատար մեքենաները չեն կարողանում աշխատել այդ բնակավայրերում: Ճանապարհները նեղ են, թեք են, դժվարանցանելի և մեծ մեքենաները պարզապես չեն կարողանում երթևեկել այդ ճանապարհներով (հիմնականում վերաբերվում է բարձր լեռնային բնակավայրերին): Այս իրավիճակը ստեղծվել է մեքենաների ձեռքբերման պլանավորման ոչ հստակ լինելու պատճառով: Մինչև մեքենաների «պատվերի» ձևակերպումը պետք է իրականացվեր բնակավայրերի ճանապարհների ուսումնասիրություն, որոշվեր ինչ տիպի, չափի տեխնիկա է անհրաժեշտ, և միայն դրանից հետո սկսվեր տեխնիկայի ձեռքբերումը:
* Ոչ մի դիտարկված համայնքում չի իրականացվում աղբահանության ծառայության ինքնարժեքի հաշվարկ, ինչը հնարավորություն կտա համայնքին հստակ հասկանալ ծառայության կազմակերպման արդյունավետությունը, ինչպես նաև կայացնել հստակ որոշումներ (օրինակ` որ տարբերակն է ավելի արդյունավետ՝ կազմակերպել համայնքի ուժերով, թե՞ պատվիրակել այդ ծառայությունը): Բացի դա, ինքնարժեքի հաշվարկի բացակայություն պարագայում, համայնքը չունի հստակ պատկերացում, թե տվյալ ծառայության կազմակերպումն ինչ է արժենում համայնքի համար, չի կարողանում ճշգրիտ պլանավորել աղբահանության վրա կատարվելիք ծախսերը, ինչը բացասական է ազդում ֆինանսական կարգապահության վրա: Այս խնդրից խուսափելու համար ***պետք էր սահմանված լիներ աղբահանության ինքնարժեքի հաշվարկման մեթոդաբանություն, որով և կառաջնորդվեին համայնքները***:

### ***Լուսավորություն***

Փողոցային լուսավորությունը այն ոլորտային ծառայություններից է, որն էականորեն բարելավվել է վարչատարածքային բարեփոխումների արդյունքում: Ակնհայտ է, որ մինչև համայնքների միավորումը ոչ բոլոր համայնքներում գոյություն ուներ փողոցային լուսավորություն կամ այդ լուսավորությունը կազմակերպվում էր սահմանափակ տարածքներում, ոչ էներգախնայող միջոցներով: Լուսավորության ցանցի զարգացմանը նպաստեց նաև նոր տեխնոլոգիաների ի հատ գալը` էներգախնայող լամպեր, արևային կայաններ և այլն: Ստորև բերված աղյուսակում ներկայացված են որոշ համայնքների՝ միավորումից հետո լուսավորման ցանցի վերաբերյալ տվյալներ[[3]](#footnote-4):

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Համայնք** | **2016** | **2017** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** |
| Ճամբարակ |  |  |  |  |  |  | 20.3 կմ |  |
| Տաթև | 40 կմ | | | | | | | |
| Մեծամոր |  |  |  |  |  |  | 30 կմ | 65 կմ |
| Սպիտակ |  |  |  |  |  |  | 7.2 կմ | 6.7 կմ |
| Նոյեմբերյան |  |  |  |  |  |  | 9.5 կմ |  |
| Նաիրի |  |  | 3.2 կմ | 11.9 կմ | 2.8 կմ |  | 88.8 կմ | 32 կմ |
| Լոռի Բերդ |  |  |  |  |  | 3.2 կմ | 11.6 կմ | 13.2 կմ |
| Դիլիջան | մոտ 70 կմ | | | | | | | |
| Փամբակ |  |  |  |  |  |  | 7.4 կմ | 11.6 կմ |
| Ստեփանավան |  |  |  |  | 4.7 կմ | | | |

Միավորված համայնքներում լուսավորության ցանցի կառուցումը և վերանորոգումը ֆինանսավորվում է էապես սուբվենցիոն ծրագրերի միջոցով, որոնց կարող են մասնակցել միավորված համայնքները, քանի որ դրանց ֆինանսական միջոցները բավարար են այդ ծրագրերին արդյունավետ մասնակցելու համար: Սահմանամերձ գյուղական բնակավայրերում լուսավորության ցանցի անցկացման և արդիականացման հետ կապված ծավալուն աշխատանքներ են տարվել նաև Վիվա-ՄՏՍ-ի և Վայրի բնության և մշակութային արժեքների պահպանման հիմնադրամի (FPWC) կողմից:

Այսպես օրինակ, համայնքների միավորումից հետո ամբողջությամբ լուսավորվել է Շուռնուխ, Բարձրավան, Որոտան, Ներքին Խնձորեսկ բնակավայրը:

Մեծամոր համայնքի 18 բնակավայրերի բոլոր լուսատուները փոխվել են, արդյունքում փողոցային լուսավորություն կա բոլոր բնակավայրերում:

Ակունք համայնքում միավորումից հետո կատարվել են լուսավորության ցանցի արդիականացման լայնածավալ աշխատանքներ, և արդյունքում բոլոր բնակավայրերում ապահովված է փողոցային լուսավորությունը մոտավորապես 90%-ով:

Նաիրի համայնքում միավորումից հետո լուսավորվել է Սարալանջ բնակավայրը, որտեղ փողոցային լուսավորության ցանցը անմխիթար վիճակում էր:

Ստեփանավան համայնքի գյուղական բնակավայրերում մինչև միավորումը կարելի է ասել, որ փողոցային լուսավորություն չի եղել: Միավորումից հետո սկսվեցին գյուղական բնակավայրերի փողոցային լուսավորության ցանցի արդիականացման/կառուցման աշխատանքները:

Լուսավորության համակարգերում կիրառվում են նոր տեխնոլոգիաներ, մասնավորապես տեղադրվում և փոխարինվում են էներգախնայող լամպեր: Հին լամպերը նույնպես օգտագործվում են. դրանցով փոխարինվում են շարքից դուրս եկած լամպերը այն տեղերում, որտեղ դեռ չեն իրականացվել լուսավորության ցանցի արդիականացումներ:

Բացի դա, էլեկտրաէներգիայի ծախսերը կրճատելու նպատակով բազմաթիվ համայնքներում կառուցվում են արևային կայաններ: Սրանց որոշ մասը ֆինանսավորվում է սուբվենցիոն ծրագրերի միջոցով, որոշ մասը ֆինանսավորվում է միջազգային կազմակերպությունների միջոցների հաշվին: Սա նույնպես հնարավոր դարձավ մեծ մասշտաբով իրականացնել համայնքների միավորումից հետո. մեծացան համայնքային բյուջեները, նրանք ի վիճակի են ֆինանսավորել մեծ ծրագրեր:

Ներկայումս համայնքների մեծ մասը կարողանում են նաև պատշաճ կերպով իրականացնել փողոցային լուսավորության ցանցի սպասարկումը, ձեռք են բերվում համապատասխան մեքենաներ, որոնց միջոցով կատարվում է սպասարկման աշխատանքները և այլն:

Սակայն, դիտարկվել են նաև դեպքեր, երբ համապատասխան մասնագետների բացակայության պարագայում լուսավորության ցանցերը սխալ են նախագծվել, ինչի արդյունքում նոր կառուցված ցանցերը չեն ապահովում համապատասխան էներգաարդյունավետությունը:

Բացի դա, բարդություններ կան լուսավորության ցանցի կառավարման հետ կապված, մասնավորապես, լուսավորության ցանցի վերաբերյալ տվյալները (հենասյուների տեղադիրք, փոխված լամպերի տեսակներ և այլն) պահվում են հիմնականում թղթային տարբերակներով, ինչը հնարավորություն չի տալիս իրական ժամանակում տեսնել լուսավորության ցանցի ամբողջական քարտեզը: Բացի դա, շատ ժամանակ չկան տեղադրված համապատասխան տվիչներ, որոնք լամպերի շարքից դուրս գալու մասին տվյալներ կփոխանցեն համապատասխան ստորաբաժանում, որպեսզի վերացվի անսարքությունը:

Լուսավորության ցանցերի համատարած ավտոմատացված կառավարման համակարգեի ներդրումը այս բնագավառի զարգացման հաջորդ փուլը պետք է հանդիսանա: Սրանով էականորեն կբարելավվի լուսավորության ցանցի կառավարման արդյունավետությունը, ինչը կիրականացվի թվային միջավայրում, կբացառվի թղթային կրիչի վրա պահվող տվյալների կորուստը:

### ***Գյուղատնտեսական տեխնիկայի միջոցով տրամադրվող ծառայություններ***

Միավորված համայնքներին արտոնյալ պայմաններով սկսվեց տրամադրվել գյուղատնտեսական նշանակություն մեքենաներ, հատուկ տեխնիկա, որը համայնքները պետք է ծառայեցնեին իրենց համայնքում ինչպես համայնքի, այնպես էլ համայնքի բնակիչների կարիքների համար: Գյուղատնտեսական տեխնիկան տրամադրվում էր ինչպես պետական ֆինանսավորմամբ, այնպես էլ մի շարք միջազգային կազմակերպությունների ֆինանսական օժանդակությամբ (SDC, USAID, WB և այլն):

Բոլոր գյուղական բնակավայրեր ընդգրկող համայնքներում խիստ կարևորվում էր բավարար քանակի գյուղատնտեսական տեխնիկայի առկայությունը, քանի որ կա հստակ գիտակցությունը, որ համայնքի տնտեսական զարգացման շարժիչ ուժերից հիմնականը գյուղատնտեսությունն է: Գրեթե բոլոր գյուղական բնակավայրեր ընդգրկող համայնքներում (բացառությամբ Լոռի Բերդի) գյուղատնտեսական տեխնիկայով ծառայությունները մատուցվում են շուկայականից ավելի մատչելի գներով: Մի կողմից սա կարող է տրամաբանական թվալ, սակայն մյուս կողմից կարող է նաև հանդիսանալ անբարեխիղճ մրցակցություն մասնավորի հետ:

Տեխնիկայի տրամադրման գործընթացի ընթացքում համայնքները կատարում էին իրենց առաջնահերթությունների սահմանում, որոշում էին թե ինչ տեխնիկա է անհրաժեշտ` հաշվի առնելով իրենց համայնքների առանձնահատկությունները:

Որոշ դեպքերում համայնքները բավականին համառորեն պնդել են իրենց առաջնահերթությունները: Այսպես օրինակ` Լոռի Բերդ համայնքին առաջարկվում էր ձեռք բերել նաև այլ տեխնիկա ի լրումն գյուղատնտեսական տեխնիկային` աղբատար մեքենաներ և այլն: Սակայն, համայնքը լինելով բավականին փոքր և գրեթե լիովին գյուղատնտեսական համայնք` ներկայացնում էր հիմնավորումներ և պնդում էր, որ իրեն անհրաժեշտ է մեծ քանակով գյուղատնտեսական տեխնիկա` ապահովելու համայնքի վարելահողերի ամբողջական կիրառությունը: Արդյունքում համայնքին տրամադրվեց վերջինիս կողմից պահանջվող գյուղատնտեսական տեխնիկան: Այս որոշումը էականորեն նպաստեց համայնքում չմշակվող գյուղատնտեսական հողերի ծավալների կրճատմանը: Մինչև համայնքների միավորումը Լոռի Բերդի հետ միավորման ենթակա համայնքներում/բնակավայրերում ընդհանուր մոտ 3,500 հեկտար գյուղատնտեսական նշանակության հողերից մշակվում էր մոտ 750 հեկտարը: Պատճառներից հիմնականը համապատասխան գյուղատնտեսական տեխնիկաների բացակայությունը կամ դրանց սակավությունն էր: Միավորումից և գյուղատնտեսական տեխնիկայի ձեռքբերումից հետո համայնքում մի քանի տարվա ընթացքում էականորեն ավելացվեցին մշակվող հողատարածքները. ներկայումս 3,500 հեկտարից մշակվում է 2,950 հեկտարը:

Համայնքը որոշում կայացրեց գյուղատնտեսական տեխնիկայի օգտագործման վճարները սահմանել շուկայական գներին համապատասխան` չմրցակցելու մասնավորի հետ: Սրա արդյունքում համայնքում զարգացավ նաև մասնավորի կողմից գյուղատնտեսական տեխնիկայով ծառայություններ մատուցելու բնագավառը, և ներկայումս համայնքում գործում են մի քանի նման մասնավորներ, որոնք վճարովի հիմունքներով մատուցում են գյուղատնտեսական տեխնիկայով ծառայություններ:

Գյուղատնտեսական տեխնիկայով համայնքների վերազինումը մեծ նշանակություն ունի համայնքներում գյուղատնտեսական գործունեության խթանման համար, հատկապես, որ գյուղատնտեսության խթանմանը էականորեն նպաստում են նաև տարբեր միջազգային կազմակերպությունների կողմից իրականացվող թիրախային նախաձեռնությունները: Այս համատեքստում կարևոր է նաև թե ինչպես են օգտագործվում տրամադրված գյուղատնտեսական տեխնիկաները համայնքների կողմից, ինչպես են սահմանվում դրանց օգտագործման վարձավճարները, ինչպես է իրականացվում գույքի կառավարումը: Այս իմաստով արձանագրվել է, որ միշտ չէ, որ հստակ իրականացվում են այս ծառայությունների ինքնարժեքների հաշվարկները, ինչը հնարավորություն կտա ավելի հստակ սահմանել վարձավճարները, հստակորեն հաշվարկել համայնքի եկամուտները, հաշվարկել տեխնիկայի հետգնման ժամկետները և այլն: Այս իրականությունում բավականին բարդ կամ գրեթե անհնար է գնահատել գյուղտեխնիկայի կիրառման արդյունավետությունը, արդյոք տեխնիկան օգտագործվում է շահույթով, թե՞ վնասով: Չնայած համայնքները ներկայացնում են լիազոր մարմնին որոշակի հաշվետվություններ, բայց ծառայության ինքնարժեքների հաշվարկների բացակայության պայմաններում հստակ հնարավոր չէ գնահատական տալ այդ հաշվետվություններում զետեղված տվյալների ճշտության վերաբերյալ:

Հիմնականում վարձավճարները սահմանվում են առկա շուկայական վարձավճարներից ավելի մատչելի: Սրա տրամաբանությունը բավականին պարզ է և ընդհանուր առմամբ ընդունելի` համայնքն ավելի մատչելի գներով է մատուցում այս ծառայությունները` ապահովելու իր բնակիչների համար ավելի լավ պայմաններ, խթանելու գյուղատնտեսության զարգացումը: Մյուս կողմից, համայնքը այս ծառայություններով մրցակցում է մասնավորի հետ, ինչը որոշ դեպքերում կարող է բացասաբար ազդել համայնքում մասնավորի կողմից տրամադրվող նման ծառայությունների զարգացման վրա: Համայնքն ի վիճակի չէ միայն իր ուժերով ապահովել իր համայնքում այս ծառայության պահանջարկի ամբողջ ծավալը և անհրաժեշտ է նաև գործուն մեխանիզմներով ապահովել մասնավոր ծառայությունների զարգացումը:

### ***Համայնքային գույքի կառավարում (խաչվող բնագավառ)***

Համայնքների միավորումը հանգեցրեց համայնքների հաշվեկշռում անշարժ և շարժական գույքրի քանակների մեծացմանը: Մի կողմից մեկ համայնքում կենտրոնանում էին դրանում ընդգրկված բոլոր բնակավայրերի առկա գույքը, մյուս կողմից էլ միավորված համայնքները ձեռք են բերում նոր գույք (սեփական միջոցներով, պետական և միջազգային համաֆինանսավորմամբ, նվիրատվությունների տեսքով և այլն): Գույքի շարքերին են պատկանում որ միայն անշարժ և շարժական գույքը, ինչպես նաև այլ գույքը, օրինակ` լուսատուների սյուները, լուսատուները, աղբամանները, այլ տեխնիկաները, ջրատարները, ջրամբարները և այլն:

Անկախ համայնքի տեսակից, ոչ մի համայնքում չէին իրականացվում ոլորտային ծառայությունների ինքնարժեքների հաշվարկներ, չէին կիրառվում գույքի կառավարման համապատասխան ՏՏ համակարգեր` հագեցված գույքի ավտոմատ կառավարման համակարգերով: Միայն Նոյեմբերյան համայնքում դիտարկվել են գույքի կառավարման մեծ ավտոմատացված համակարգերի կիրառության դեպքեր, սակայն դրանք ոչ ամբողջական էին:

Բնական է, որ այս բազմաքանակ և բազմաբնույթ գույքը կառավարվում է համայնքների կողմից, սակայն կառավարման ընթացքում կիրառվող գործիքակազմը բավականին հնացած է, դրանց արդյունավետության մակարդակը բավականին ցածր է, պահանջում է մեծ մարդկային ռեսուրսներ: Հիմնական դիտարկված խնդիրը վերաբերվում է նրան, որ գույքի կառավարումն իրականացվում է չկիրառելով արդի տեխնոլոգիաներ, փոխարենը` կիրառվում են Excel ձևաչափեր, թղթային կրիչներ: Սրա հետ կապված կան մի շարք հնարավոր ռիսկեր և բացթողումներ կան․

* տվյալների կորստի ավելի մեծ ռիսկեր` համեմատած ՏՏ լուծումների կիրառման հետ,
* մարդկային սխալի գործոնով պայմանավորված տվյալների անհամապատասխանության ռիսկեր,
* ինստիտուցիոնալ հիշողության հետ կապված ռիսկեր,
* արդյունավետության ցածր մակարդակ,
* հաշվետողականության համակարգի ցածր արդյունավետություն և այլն:

Սակայն, այս բնագավառում դիտարկվել են նաև գույքի կառավարման լավ օրինակներ նույնպես:

Նոյեմբերյան համայնքն իր ամբողջ շարժական գույքրի վրա տեղադրել է հատուկ տվիչներ, ինչպես նաև կիրառում է համապատասխան ծրագրային ապահովում, որի միջոցով իրական ժամանակում կարողանում են հետևել տեխնիկայի տեղաշարժը, վառելիք ծախսը, ակտիվ աշխատանքի ժամանակահատվածը, տեխնիկայի վիճակը և այլն: Նշյալ համակարգի ներդրման արդյունքում, ըստ համայնքապետարանի ներկայացուցիչների, միանգամից նկատվել է վառելիքի ծախսի նվազում:

Բացի դա, հատուկ տվիչներ են տեղադրվել և միացվել համակարգին խմելու ջրի ջրամբարներում` հավաքագրելու ջրամբարներում ջրի մակարդակի վերաբերյալ տվյալները, որոնք անհրաժեշտ են ջրամբարների կառավարման համար (անհրաժեշտության դեպքում կատարել ջրի բացթողումներ կամ հակառակը): Մինչև տվիչների տեղադրումը տվյալները հավաքագրվում էին տեղում, ինչը պահանջում էր մարդու ֆիզիկական ներկայություն և անհամեմատ անարդյունավետ էր: Մոտակա ծրագրերում է նաև ջրամբարներում հեռակառավարվող փականների տեղադրումը, որ ջրի բացթողումները կամ ջրամբարից ջրի հոսքի սահմանափակումն իրականացվի հեռավար կառավարմամբ` բացառելով մարդու տեղում գտնվելու անհրաժեշտությունը:

Բացի դա, գույքի կառավարման բաղկացուցիչ տարրերից է գույքի վրա կատարվող ծախսերի, վերանորոգումների միասնական հարթակում հաշվարկելը, պահպանելը` ապահովելով տվյալների պաշտպանության արդի ստանդարտներ:

Ակնհայտ է, որ գույքի կառավարման համակարգերը կարևոր դեր են խաղում համայնքի գործառույթներում և ներկայումս կիրառվող գործիքակազմը և մեթոդները բավականին անարդյունավետ են և բարելավման կարիք ունեն: Ակնհայտ է, որ բոլոր միավորված համայնքներում գույքի կառավարման ավտոմատացված համակարգերը պետք է լինեն միանման` ապահովելու միասնական լուծումների կիրառությունը, միասնական հաշվետվողականության համակարգի առկայությունը: Սա ենթադրաբար պետք էր իրականացնել հենց վարչատարածքային բարեփոխումների հետ համահունչ, սակայն այս պահին համայնքներում նման համակարգեր ըստ էության չկան: Բացի դա, գույքի՝ ակտիվների արդյունավետ կառավարումը կարող է հանգեցնել ֆինանսական օգուտների՝ պահպանման և շահագործման ծախսերի խնայողության, գույքի արժեքի ավելացման և համայնքի կողմից կառավարվող ակտիվներից լրացուցիչ եկամուտներ ստեղծելու միջոցով: Արդյունավետորեն օգտագործելով տեղական ռեսուրսները՝ համայնքները կարող են նվազեցնել կախվածությունն արտաքին ֆինանսավորումից, խնայողությունները վերաներդնել համայնքի հետագա զարգացման ծրագրերում և ստեղծել տեղական զբաղվածության հնարավորություններ՝ արդյունքում նպաստելով տնտեսական աճին և կայուն զարգացմանը:

**Ոլորտի ներկայիս` հետբարեփոխումային իրավիճակ**

2022թ. ավարտվեց համայնքների միավորման գործընթացը, որի արդյունքում ստեղծվեցին 71 համայնքներ: Այս, ինչպես նաև հարակից բարեփոխումների արդյունքում արձանագրվել են բազմաթիվ ձեռքբերումներ, ***սակայն դեռևս կան նաև մի շարք զարգացման և կատարելագործման հնարավորություններ***:

**Ձեռքբերումներ**

ՎԲ-ի հիմնական նպատակներից էր համայնքի բնակիչներին որակյալ ծառայությունների մատուցման ապահովումը: Այս առումով ՎԲ-ը` զուգորդված այլ ոլորտային բարեփոխումների հետ, էապես ապահովել են այս նպատակի ձեռքբերումը: Բազմաթիվ բնագավառներում նկատվում է վարչական և ոլորտային ծառայությունների մատուցման որակի և բովանդակության բարելավումներ:

Վարչական ծառայությունների մասով գրեթե բոլոր միավորված համայնքներում ստեղծվել են կահավորված և համապատասխան համակարգչային տեխնիկայով վերազինված ՔՍԳ-ներ: Ներդրվել է ՀԿՏՀ համակարգը, որի արդյունքում փաստաթղթաշրջանառությունը իրականացվում է ավելի արագ և արդյունավետ: Զարգանում է վճարումների իրականացման ենթակառուցվածքը և ձևերը: Սրա արդյունքում բարելավվել է ծառայությունների ստացման հարմարավետությունը, ծառայությունները մատուցվում են ավելի արագ, հնարավորություն կա վճարումներ իրականացնել տեղերում:

Ոլորտային ծառայությունների զարգացումը համայնքների բնակիչների համար նույնպես ունի դրական արդյունքներ: Կանոնակարգվում է աղբահանության իրականացումը, բազմաթիվ բնակավայրերում սկսվել է իրականացվել աղբահանությունը, որը պատմականորեն չէր իրականացվում: Բացի նրանից, որ ապահովվում է կենսական ծառայությունների մատուցումը` աղբահանության բարելավումը նպաստում է նաև մի շարք հարակից ոլորտներում բարելավումների. հանրային առողջության մակարդակի բարելավում, սանիտա-համաճարակային ռիսկերի նվազեցում:

Լուսավորության ցանցի ընդլայնումը և զարգացումը նույնպես նպաստում է համայնքների բնակիչների կյանքի որակի բարելավմանը: Սրանով լուծվում են նաև մի շարք այլ կարևորագույն խնդիրներ: Հատկապես սահմանամերձ, ծայրամասային, անտառային ծածկերին մոտիկ համայնքներում գիշերային լուսավորության ապահովումը մեծ դեր ունի անվտանգության բարձրացման բնագավառում:

Գյուղատնտեսական տեխնիկայի պարկի համալրման և ընդլայնման արդյունքում համայնքները կարողանում են իրենց բնակիչներին գյուղտեխնիկայի միջոցով ավելի մատչելի գներով մատուցել մի շարք ծառայություններ: Սա իր հերթին նպաստում է մի շարք այլ համակարգային արդյունքների ձեռքբերմանը` մշակվող հողատարածքների ծավալների ավելացում, բնակիչների եկամուտների աճ, համայնքների տնտեսական զարգացում:

***Ֆինանսական ռեսուրսներ հասանելիություն***

Միավորման արդյունքում Հայաստանի համայնքները ստացան ավելի մեծ ֆինանսական հնարավորություններ (նախկին համայնքների բյուջեների համախմբված կենտրոնացում, ֆինանսական համահարթեցման գործոնների ազդեցություն, համայնքների միավորման արդյունքում տեղական հարկերի, տուրքերի և վճարների հավաքագրման մասով վարչարարության լավարկում), ինչը կարևոր քայլ էր տեղական ինքնակառավարման համակարգի զարգացման և արդյունավետության բարձրացման համար։ Այս բարեփոխումները հնարավորություն տվեցին համայնքներին ոչ միայն ավելի լայնամասշտաբ ծրագրեր իրականացնել, այլև ապահովել իրենց բնակիչների ավելի բարձր կյանքի որակ։

Վարչատարածքային բարեփոխումների և համայնքների միավորման արդյունքում, նոր միավորված համայնքները ստացան ավելի մեծ ֆինանսական ռեսուրսներ և կարողություն՝ մասնակցելու պետական բյուջեից ֆինանսավորվող սուբվենցիոն ավելի մեծ ծավալի ծրագրերին: Սա հնարավորություն տվեց համայնքներին լուծել ավելի մեծածավալ և համակարգային խնդիրներ, որոնք նախկինում անհասանելի էին փոքր համայնքների համար։

* **Ֆինանսական ռեսուրսների ավելացում**: Միավորման արդյունքում համայնքները ստացան ավելի մեծ ֆինանսական միջոցներ, ինչը թույլ տվեց իրականացնել ավելի մեծ ծավալի ծրագրեր և բարելավել համայնքային ծառայությունների որակը:
* **Սուբվենցիոն ծրագրերին մասնակցություն**: Նոր միավորված համայնքները ավելի մեծ հնարավորություններ ստացան մասնակցելու պետական բյուջեից ֆինանսավորվող սուբվենցիոն ծրագրերին, որոնք ուղղված էին տեղական զարգացման խնդիրների լուծմանը:
* **Խոշոր և երկարաժամկետ նախագծեր**: Ավելի մեծ ֆինանսական ռեսուրսների առկայությունը թույլ է տալիս համայնքներին իրականացնել խոշոր և երկարաժամկետ նախագծեր, որոնք նպաստում են տեղական տնտեսության և ենթակառուցվածքների զարգացմանը:

Նոր ֆինանսական հնարավորությունները համայնքներին հնարավորություն տվեցին լուծել ավելի մեծածավալ և բարդ խնդիրներ, որոնք պահանջում էին նշանակալի ռեսուրսներ և կազմակերպչական կարողություններ: Սա նպաստեց համայնքների սոցիալ-տնտեսական պայմանների բարելավմանը և բնակիչների կյանքի որակի բարձրացմանը:

* **Ենթակառուցվածքների բարելավում**: Ֆինանսական հնարավորությունների մեծացման արդյունքում համայնքները կարողացան իրականացնել ենթակառուցվածքների վերանորոգման և նորացման ծրագրեր, ինչպիսիք են ճանապարհների վերանորոգումը, լուսավորության ցանցի ընդլայնումը, տեխնիկական միջոցներով հագեցվածության ընդլայնումը և այլն:
* **Սոցիալական ծրագրերի իրականացում**: Ավելի մեծ ֆինանսական միջոցների առկայությունը թույլ տվեց համայնքներին իրականացնել սոցիալական ծրագրեր, որոնք ուղղված էին բնակիչների սոցիալական ապահովության և կենսապայմանների բարելավմանը։
* **Տնտեսական զարգացման ծրագրեր**: Համայնքները կարողացան իրականացնել տնտեսական զարգացման ծրագրեր, որոնք նպաստեցին նոր աշխատատեղերի ստեղծմանը և տեղական տնտեսության զարգացմանը։

***Մասնագետների ներգրավման հնարավարություններ***

Ծառայությունների մատուցման համար հույժ կարևոր է բանիմաց և համապատասխան որակավորում ունեցող մասնագետների առկայությունը, և համայնքների միավորման գործընթացը նպաստել է նաև սրան: Միավորված և ավելի խոշոր համայնքներում մեծանում է որակյալ մասնագետների ներգրավման հնարավորությունները: Բանիմաց մասնագետների առկայությունը նպաստում է ծառայությունների որակի բարձրացմանը, ժամանակի և ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործմանը, ինչպես նաև քաղաքացիների գոհունակության մակարդակի բարձրացմանը:

* **Ծառայությունների որակի բարձրացում**: Բանիմաց մասնագետները ապահովում են ավելի որակյալ և պրոֆեսիոնալ ծառայությունների մատուցում։
* **Ժամանակի և ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործում**: Որակյալ մասնագետները կարողանում են առավել արդյունավետ և արագ լուծել առաջացած խնդիրները։
* **Քաղաքացիների գոհունակության բարձրացում**: Որակյալ ծառայությունների մատուցումը բարձրացնում է քաղաքացիների գոհունակությունը և վստահությունը համայնքային կառավարման հանդեպ։

Ավելին, միավորված համայնքներում արդեն իսկ նկատվում են երիտասարդ մասնագետների ներգրավման արդյունքները։ Երիտասարդ մասնագետները բերում են նոր գաղափարներ, էներգիա և նորարարական մոտեցումներ, ինչը նպաստում է ծառայությունների մատուցման արդյունավետության և որակի բարձրացմանը։

***Ծառայությունների մատուցման հարմարավետություն***

Համայնքների միավորման գործընթացը հնարավորություն տվեց ստեղծել և միջազգային կազմակերպությունների օժանդակությամբ վերանորոգել և վերազինել քաղաքացիների սպասարկման գրասենյակները (ՔՍԳ)։ Եթե չլինեին վարչատարածքային բարեփոխումները, շատ դժվար կլիներ բոլոր համայնքներում ապահովել վերանորոգված և վերազինված ՔՍԳ-ների առկայությունը։

Միավորված համայնքները ստացան հնարավորություն օգտվելու միջազգային կազմակերպությունների կողմից տրամադրված օժանդակությունից, որը թույլ տվեց վերանորոգել և վերազինել քաղաքացիների սպասարկման գրասենյակները։ Այս գործընթացը ընդգրկեց ինչպես ֆիզիկական վերանորոգման, այնպես էլ տեխնիկական վերազինման աշխատանքները, որոնք ուղղված էին ծառայությունների մատուցման որակի բարձրացմանը։

* **Շենքային պայմանների բարելավում**: ՔՍԳ-ների շենքային պայմանները վերանորոգվեցին, ինչը ապահովեց ավելի հարմարավետ և ապահով միջավայր ծառայությունների մատուցման համար։
* **Տեխնիկական վերազինում**: Գրասենյակները համալրվեցին նոր տեխնիկայով և ՏՏ լուծումներով, ինչը նպաստեց ծառայությունների մատուցման արդյունավետության բարձրացմանը։
* **Մատչելիություն և հարմարավետություն**: Վերանորոգված և վերազինված ՔՍԳ-ները ապահովեցին քաղաքացիների համար ավելի մատչելի և հարմարավետ պայմաններ ծառայությունների ստացման համար։

Եթե չլինեին վարչատարածքային բարեփոխումները, շատ դժվար կլիներ բոլոր համայնքներում ապահովել վերանորոգված և վերազինված ՔՍԳ-ների առկայությունը։ Բարեփոխումների և համայնքների միավորման արդյունքում հնարավոր դարձավ կենտրոնացնել ռեսուրսները և ապահովել բոլոր համայնքների բնակիչների համար բարձր որակավորում ունեցող ծառայություններ մատուցող գրասենյակներ։

* **Ռեսուրսների կենտրոնացում**: Համայնքների միավորումը թույլ տվեց կենտրոնացնել ֆինանսական և տեխնիկական ռեսուրսները, ինչը նպաստեց ՔՍԳ-ների վերանորոգման և վերազինման աշխատանքների իրականացմանը։
* **Մասնագիտական աջակցություն**: Միջազգային կազմակերպությունների օժանդակությունը մեծապես նպաստեց գրասենյակների վերազինմանը և վերանորոգմանը։
* **Համակարգված մոտեցում**: Վարչատարածքային բարեփոխումները նպաստեցին համակարգված և ռազմավարական մոտեցման կիրառմանը՝ բոլոր համայնքներում ՔՍԳ-ների ստեղծման և բարելավման համար։

ՔՍԳ-ների առկայությունը ապահովում է ծառայությունների ստացման արժանապատիվ միջավայր, ինչը կարևոր քայլ է ծառայությունների մատուցման հարմարավետության և որակի բարելավման առումով։ Վերանորոգված և վերազինված գրասենյակները նպաստում են ծառայությունների մատուցման գործընթացի դյուրացմանը և քաղաքացիների գոհունակության մակարդակի բարձրացմանը։

* **Արժանապատիվ միջավայր**: Վերանորոգված և վերազինված գրասենյակները ստեղծում են արժանապատիվ միջավայր քաղաքացիների համար, ինչը բարձրացնում է ծառայությունների որակը։
* **Ծառայությունների մատուցման հարմարավետություն**: Նոր տեխնիկայի և ՏՏ լուծումների շնորհիվ ծառայությունների մատուցման գործընթացը դարձել է ավելի արագ և հարմարավետ։
* **Բարձր որակավորում ունեցող ծառայություններ**: ՔՍԳ-ներում աշխատում են բարձր որակավորում ունեցող մասնագետներ, ինչը ապահովում է ծառայությունների որակի բարձր մակարդակ։

ՔՍԳ-ների վերանորոգումն ու վերազինումը համահունչ են նաև Հայաստանի կողմից որդեգրած ծառայությունների բարելավման ռազմավարական մոտեցումներին։ Նորարարական տեխնոլոգիաների և բարձր որակավորում ունեցող մասնագետների ներգրավմամբ, այս գրասենյակները նպաստում են պետական ծառայությունների մատուցման համակարգի զարգացմանը և բնակիչների կյանքի որակի բարձրացմանը։

* **Նորարարական տեխնոլոգիաների կիրառում**: ՏՏ լուծումների և նոր տեխնիկայի կիրառումը նպաստում է ծառայությունների մատուցման արդյունավետության բարձրացմանը։
* **Բարձր որակավորում ունեցող մասնագետների ներգրավում**: ՔՍԳ-ների շնորհիվ համայնքները կարող են ներգրավել ավելի բարձր որակավորում ունեցող մասնագետներ, ինչը նպաստում է ծառայությունների որակի բարելավմանը։
* **Բնակիչների կյանքի որակի բարձրացում**: Վերանորոգված և վերազինված ՔՍԳ-ները ապահովում են բնակիչների կյանքի որակի բարձրացում՝ ապահովելով ավելի հարմարավետ և մատչելի պայմաններ ծառայությունների ստացման համար։

***ՏՏ համակարգերի կիրառման տարածում***

Համայնքների միավորման հետ զուգահեռ մեկնարկեց համայնքների փաստաթղթաշրջանառության էլեկտրոնային եղանակի անցումը։ Միջազգային կազմակերպությունների օժանդակությամբ ստեղծվեց և համայնքներում ներդրվեց Համայնքների Կառավարման Տեղեկատվական Համակարգը (ՀԿՏՀ)։ Համայնքներին տրամադրվեցին ծրագրային ապահովում և համապատասխան համակարգչային սարքավորումներ, ինչը նպաստեց համայնքային ծառայությունների թվայնացման գործընթացին։

ՀԿՏՀ-ի ներդրումը նպատակ ուներ ապահովել համայնքներում փաստաթղթաշրջանառության և վարչական ծառայությունների էլեկտրոնային կառավարումը։ Համակարգի ներդրումը և բոլոր համայնքներում լիարժեք գործարկումը հնարավոր չէր լինի առանց վարչատարածքային բարեփոխումների իրականացման, քանի որ գրեթե անհնար կլիներ այս գործընթացը արդյունավետ իրականացնել 915 համայնքներում։

* **Ծրագրային ապահովում և համակարգչային սարքավորումներ**: Համայնքներին տրամադրվեցին նոր ծրագրային ապահովում և համապատասխան համակարգչային սարքավորումներ, որոնք նպաստեցին փաստաթղթաշրջանառության գործընթացների արդյունավետության բարձրացմանը։
* **Համակարգի արդյունավետություն**: Համայնքների միավորման շնորհիվ հնարավոր դարձավ ՀԿՏՀ-ի ներդրումը և գործարկումը միավորված համայնքներում, ինչը մեծացրեց համակարգի արդյունավետությունը։
* **Վարչարարության գործընթացների դյուրացում**: ՀԿՏՀ-ի շնորհիվ վարչարարության գործընթացները դարձան ավելի արագ և դյուրին, ինչը նպաստեց քաղաքացիների գոհունակության բարձրացմանը։

ՀԿՏՀ-ի կիրառմամբ այսօր դեռ սահմանափակ ծառայություններին (օրինակ՝ երեխային մանկապարտեզ գրանցում) հնարավոր է դիմել առցանց եղանակով։ Բացի դա, մի շարք ծառայություններին ֆիզիկական և իրավաբանական անձինք դիմում են նաև էլեկտրոնային նամակների միջոցով։ Սա լավ նախադրյալներ է ստեղծում համայնքային ծառայությունների թվայնացման համար, որը ծառայությունների մատուցման զարգացման հաջորդ տրամաբանական փուլն է լինելու։

* **Առցանց դիմումների հնարավորություն**: ՀԿՏՀ-ի ներդրումը հնարավորություն տվեց որոշ ծառայություններին դիմել առցանց եղանակով, ինչը մեծացնում է ծառայությունների մատչելիությունը և հարմարավետությունը։
* **Էլեկտրոնային նամակագրություն**: Բազմաթիվ ծառայությունների համար ֆիզիկական և իրավաբանական անձինք կարող են դիմել էլեկտրոնային նամակների միջոցով, ինչը նպաստում է վարչական գործընթացների արագացմանը։
* **Ծառայությունների թվայնացման նախադրյալներ**: ՀԿՏՀ-ի ներդրումը լավ նախադրյալներ է ստեղծում համայնքային ծառայությունների թվայնացման համար, ինչը նպաստում է ծառայությունների մատուցման զարգացմանը։

Համայնքային ծառայությունների թվայնացման արդյունքում կբարելավվի ծառայությունների ստացման հարմարավետությունը՝ ապահովելով ծառայությունների ստացման տարբեր եղանակների առկայությունը։ Որպես գլխավոր նպատակ՝ կբարելավվի ծառայությունների մատուցման որակը, ծառայությունների մատուցման արդյունավետությունը, ծախսարդյունավետությունը։

* **Ծառայությունների ստացման տարբեր եղանակներ**: Ծառայությունների թվայնացման շնորհիվ քաղաքացիները կարող են ընտրել իրենց համար առավել հարմար եղանակ՝ դիմելու և ստանալու համար համայնքային ծառայություններ։
* **Ծառայությունների մատուցման որակի բարելավում**: Թվայնացված համակարգերի շնորհիվ ծառայությունների մատուցման որակը բարձրանում է, քանի որ նվազում են մարդկային սխալների և գործընթացների դանդաղման հնարավորությունները։
* **Ծառայությունների մատուցման արդյունավետություն**: Էլեկտրոնային կառավարման համակարգերի ներդրումը նպաստում է վարչական գործընթացների արդյունավետության բարձրացմանը։
* **Ծախսարդյունավետություն**: Ծառայությունների թվայնացման շնորհիվ համայնքները կարող են նվազեցնել վարչական ծախսերը և օգտագործել ռեսուրսները առավել արդյունավետ ձևով։

**Անցում անկանխիկ գործարքների**

Վարչատարածքային բարեփոխումների հետ զուգահեռ Հայաստանում իրականացվում են հանրայինֆինանսների կառավարման համակարգի բարեփոխումներ, որոնք վերաբերվում են նաև համայնքների ֆինանսական կառավարման համակարգին: Արդյունքում, բոլոր պետական և համայնքային ծառայությունների դիմաց վճարները, տեղական հարկերը, տուրքերը և վճարները իրականացվում են անկանխիկ եղանակով:

Պետական ֆինանսների կառավարման համակարգի բարեփոխումները նպատակ ունեն բարձրացնել ֆինանսական գործընթացների թափանցիկությունը և արդյունավետությունը, նվազեցնել կոռուպցիոն ռիսկերը և ապահովել ֆինանսական հաշվետվողականությունը: Համայնքների ֆինանսական կառավարման համակարգի բարեփոխումները մասնավորապես ընդգրկում են անկանխիկ վճարումների համակարգի ներդրումը, ինչը թույլ է տալիս տեղական հարկերը, տուրքերը և ծառայությունների վճարները կատարել առանց կանխիկ գումարի օգտագործման:

* **Թափանցիկություն և հաշվետվողականություն**: Անկանխիկ վճարումների համակարգը նպաստում է ֆինանսական գործընթացների թափանցիկությանը և հաշվետվողականությանը:
* **Կոռուպցիոն ռիսկերի նվազեցում**: Անկանխիկ վճարումները նվազեցնում են կոռուպցիոն ռիսկերը, քանի որ ֆինանսական հոսքերը դառնում են ավելի հսկելի և վերահսկելի:
* **Վարչարարության դյուրացում**: Ֆինանսական գործընթացները դառնում են ավելի դյուրին և արագ, ինչը նպաստում է վարչարարության դյուրացմանը:
* **Ֆինանսական արդյունավետություն**: Անկանխիկ վճարումների համակարգը նպաստում է ֆինանսական ռեսուրսների ավելի արդյունավետ օգտագործմանը:

Համայնքների միավորումը էականորեն նպաստեց այս գործընթացին. ավելի փոքր թվով համայնքներում սա իրականացնելը ավելի հեշտ էր, վերահսկողություն իրականացնելը ավելի արդյունավետ, ֆինանսապես ավելի ծախսարդյունավետ։

* **Իրականացման դյուրինություն**: Ավելի փոքր թվով համայնքներում անկանխիկ վճարումների համակարգի ներդրումը և իրականացումը ավելի հեշտ էր և արագ:
* **Վերահսկողության արդյունավետություն**: Ավելի խոշոր և կենտրոնացված համայնքներում ֆինանսական գործընթացների վերահսկողությունն ավելի արդյունավետ է իրականացվում:
* **Ծախսարդյունավետություն**: Ավելի փոքր թվով համայնքներում ֆինանսական համակարգի բարեփոխումները ֆինանսապես ավելի ծախսարդյունավետ են, քանի որ նվազում են վարչական ծախսերը:

Արդյունքում նվազում են նաև կոռուպցիոն ռիսկերը, ավելի դյուրացվում է վարչարարությունը և հաշվետվողականությունը։ Անկանխիկ վճարումների համակարգի ներդրումը նպաստում է ֆինանսական գործընթացների ավտոմատացմանը և պարզեցմանը, ինչը բարձրացնում է պետական և համայնքային ծառայությունների մատուցման որակը։

* **Ֆինանսական հոսքերի հսկողություն**: Անկանխիկ վճարումների համակարգը թույլ է տալիս ավելի հսկելի դարձնել ֆինանսական հոսքերը, ինչը նվազեցնում է կոռուպցիոն ռիսկերը։
* **Վերահսկողության արդյունավետություն**: Ֆինանսական վերահսկողության մեխանիզմները դառնում են ավելի արդյունավետ, ինչը նպաստում է կոռուպցիայի կանխարգելմանը։
* **Ավտոմատացված համակարգեր**: Ֆինանսական գործընթացները դառնում են ավելի ավտոմատացված, ինչը նվազեցնում է վարչական բեռը և ավելացնում արդյունավետությունը։
* **Հաշվետվողականության բարելավում**: Անկանխիկ վճարումների համակարգի շնորհիվ բարձրանում է ֆինանսական հաշվետվողականության մակարդակը, ինչը նպաստում է պետական և համայնքային մարմինների աշխատանքի թափանցիկությանը։

**Աղբահանության կազմակերպում**

Վարչատարածքային բարեփոխումները և համայնքների միավորումը, զուգորդված համայնքներին ուղղվող պետական բյուջեից ֆինանսական ռեսուրսների ավելացմամբ, մեծ ազդեցություն ունեցան ոլորտային ծառայությունների բարելավման վրա։ Նոր միավորված համայնքները ստացան հնարավորություն ներգրավելու ավելի մեծ ֆինանսական միջոցներ, ինչը նպաստեց տեղական ինքնակառավարման արդյունավետության բարձրացմանը և տարբեր ծառայությունների մատուցման բարելավմանը։

* **Ֆինանսական ռեսուրսների ավելացում**: Միավորման արդյունքում համայնքները ստացան ավելի մեծ ֆինանսական ռեսուրսներ պետական բյուջեից, ինչը նպաստեց համայնքային ծառայությունների որակի բարելավմանը։
* **Համաֆինանսավորման հնարավորություններ**: Համայնքները կարողացան օգտվել արտոնյալ պայմաններով և համաֆինանսավորմամբ ծրագրերից, որոնք նպաստեցին տեղական ծառայությունների զարգացմանը։

Աղբահանության բնագավառում համայնքները կարողացան ձեռք բերել նոր աղբատար մեքենաներ և աղբամաններ, ինչը զգալիորեն բարելավեց աղբահանության կազմակերպման գործընթացը։ Բազմաթիվ բնակավայրերում, որտեղ պատմականորեն աղբահանություն չէր իրականացվում, այժմ սկսվեց իրականացնել այս ծառայությունը։

* **Աղբատար մեքենաների և աղբամանների ձեռքբերում**: Համայնքները արտոնյալ պայմաններով և համաֆինանսավորմամբ ձեռք բերեցին նոր աղբատար մեքենաներ և աղբամաններ, ինչը բարելավեց աղբահանության կազմակերպման արդյունավետությունը։
* **Աղբահանության տարածում**: Մի շարք բնակավայրերում, որտեղ պատմականորեն աղբահանություն չէր իրականացվում, սկսվեց իրականացվել աղբահանությունը, ինչը նպաստեց շրջակա միջավայրի մաքրության և բնակիչների կյանքի որակի բարելավմանը։
* **Կազմակերպման մոդելների ընտրություն**: Ֆինանսական ռեսուրսների և կարողությունների ավելացման արդյունքում համայնքները սկսեցին ինքնուրույն որոշել աղբահանության կազմակերպման մոդելը՝ համայնքի կողմից, պատվիրակելով ծառայությունը կամ այլ ձևերով։

Համայնքների ֆինանսական և կազմակերպչական կարողությունների ավելացմանը զուգահեռ, համայնքները սկսեցին գործել ավելի ինքնուրույն և ակտիվ։ Նրանք կարողացան ինքնուրույն որոշել, թե ինչ մոդելով են կազմակերպելու իրենց ծառայությունները, ինչը նպաստեց տեղական ինքնակառավարման միավորների զարգացմանը։

* **Ինքնուրույն որոշումների կայացում**: Համայնքները ստացան հնարավորություն ինքնուրույն որոշելու, թե ինչ մոդելով են կազմակերպելու իրենց ծառայությունները, ինչը նպաստեց տեղական ինքնակառավարման միավորների զարգացմանը։
* **Ծառայությունների մոդելների բազմազանություն**: Համայնքները կարողացան ընտրել և կիրառել տարբեր մոդելներ՝ կախված իրենց կարիքներից և հնարավորություններից։
* **Կառավարման արդյունավետություն**: Տեղական ինքնակառավարման մարմինների զարգացման արդյունքում բարելավվեց համայնքների կառավարման արդյունավետությունը և ծառայությունների մատուցման որակը։

Այս ամենի արդյունքում համայնքների բնակիչների կյանքի որակը զգալիորեն բարելավվեց։ Աղբահանության կազմակերպման արդյունավետության բարձրացման արդյունքում նվազում են առողջապահական և համաճարակային ռիսկերը, ինչը նպաստում է համայնքների բնակիչների առողջության և բարեկեցության պահպանմանը։

* **Կյանքի որակի բարելավում**: Բարելավված վարչական և համայնքային ծառայությունները նպաստեցին համայնքների բնակիչների կյանքի որակի բարձրացմանը։
* **Առողջապահական ռիսկերի նվազեցում**: Աղբահանության կազմակերպման արդյունավետության բարձրացման արդյունքում նվազեցին առողջապահական և համաճարակային ռիսկերը, ինչը նպաստում է բնակիչների առողջության պահպանմանը։
* **Տուրիստական գրավչության մեծացում**: Ավելի մաքուր և կազմակերպված համայնքները դարձան ավելի հրապուրիչ տուրիստների համար, ինչը նպաստում է համայնքների տնտեսական զարգացմանը։

**Փողոցային լուսավորություն**

Վարչատարածքային բարեփոխումները և համայնքների միավորումը, համայնքների համար պետական բյուջեից ֆինանսական միջոցների կտրուկ աճը և սուբվենցիոն ծրագրերից օգտվելու մեծ հնարավորությունները էապես նպաստում է միավորված համայնքներում փողոցային լուսավորության ցանցի բարելավմանը։

Միավորման արդյունքում համայնքները ստանում են ավելի մեծ ֆինանսական միջոցներ, ինչը հնարավորություն է տալիս նրանց իրականացնել լայնածավալ ծրագրեր և բարելավել ենթակառուցվածքները։ Պետական բյուջեից ուղղվող ֆինանսական ռեսուրսների կտրուկ աճը և սուբվենցիոն ծրագրերից օգտվելու մեծ հնարավորությունները համայնքներին հնարավորություն են տալիս իրականացնելու փողոցային լուսավորության ցանցի արդիականացման լայնածավալ ծրագրեր։

* **Ֆինանսական միջոցների աճ**: Միավորված համայնքները ստացան ավելի մեծ ֆինանսական ռեսուրսներ, ինչը թույլ է տալիս նրանց իրականացնել փողոցային լուսավորության լայնածավալ ծրագրեր։
* **Սուբվենցիոն ծրագրերին մասնակցություն**: Համայնքները հնարավորություն ստացան մասնակցել սուբվենցիոն ծրագրերին, որոնք տրամադրում են անհրաժեշտ միջոցներ և տեխնիկական աջակցություն փողոցային լուսավորության բարելավման համար։

Համայնքները հետևողականորեն սկսեցին բարելավել լուսավորության ցանցը՝ ավելացնել լուսավորված տարածքները և կիրառել էներգախնայող լուծումներ։ Բազմաթիվ բնակավայրեր ապահովվեցին փողոցային լուսավորությամբ, որտեղ նախկինում լուսավորություն կամ չկար, կամ լուսավորված էր միայն կենտրոնական փողոցը կամ դրա մի մասը։

* **Լուսավորված տարածքների ավելացում**: Համայնքները մեծացրեցին լուսավորված տարածքների ծավալը, ներառելով նաև ծայրամասային և սահմանամերձ բնակավայրերը։
* **Էներգախնայող լուծումներ**: Լուսավորության համակարգերում սկսեցին կիրառվել էներգախնայող լամպեր և տեխնոլոգիաներ, ինչը նպաստում է ծախսերի նվազմանը։
* **Նոր լամպերի տեղադրում**: Համայնքները սկսեցին տեղադրել նոր և բարձր արդյունավետությամբ լուսավորության համակարգեր, որոնք ապահովում են ավելի լավ լուսավորություն և երկարատև օգտագործում։

Լուսավորության համակարգի բարելավումը ուղղակիորեն նպաստում է մի շարք նպատակների ձեռքբերմանը, ինչը կարևոր էր համայնքների բնակիչների կյանքի որակի և անվտանգության բարձրացման համար։

* **Կյանքի որակի բարելավում**: Լուսավորության համակարգերի բարելավումը նպաստում է բնակիչների կյանքի որակի բարձրացմանը՝ ապահովելով ավելի հարմարավետ և անվտանգ միջավայր։
* **Անվտանգության բարձրացում**: Սահմանամերձ, անտառային և ծայրամասային համայնքներում լուսավորության համակարգերի բարելավումը բարձրացրեց անվտանգության մակարդակը, ինչը կարևոր էր ինչպես բնակիչների, այնպես էլ տուրիստների համար։
* **Ծախսարդյունավետության ավելացում**: Էներգախնայող լամպերի և համակարգերի կիրառումը նպաստեց ծախսերի նվազմանը և ֆինանսական խնայողությունների ապահովմանը։
* **Ֆինանսական խնայողություններ**: Լուսավորության համակարգերի էներգախնայող տեխնոլոգիաների կիրառումը հնարավորություն տվեց համայնքներին խնայել ֆինանսական միջոցներ, որոնք կարող են օգտագործվել այլ ծրագրերի իրականացման համար։

**Գյուղատնտեսական տեխնիկա և ծառայություններ**

## Վարչատարածքային բարեփոխումների արդյունքում միավորված համայնքները ստացան էականորեն ավելի մեծ ֆինանսական հնարավորություններ: Պետությունը իր հերթին ավելացրեց համայնքներին ուղղվող ֆինանսական օժանդակությունը, ինչը թույլ տվեց համայնքներին ավելի լայնածավալ ծրագրեր իրականացնել և բարելավել տեղական տնտեսությունը։

* **Պետական օժանդակության աճ**: Պետությունը ավելացրեց համայնքներին ուղղվող ֆինանսական միջոցները, ինչը նպաստում է համայնքների ֆինանսական կայունության բարձրացմանը։
* **Ֆինանսական ռեսուրսների ավելացում**: Միավորված համայնքները ստացան ավելի մեծ ֆինանսական ռեսուրսներ, ինչը թույլ է տալիս նրանց իրականացնել տարբեր ծրագրեր և բարելավել ծառայությունների որակը։

Համայնքները հնարավորություն ստացան համաֆինանսավորմամբ ձեռքբերել գյուղատնտեսական տեխնիկա, թարմացնել գյուղտեխնիկայի պարկը և այդ տեխնիկայի միջոցով ծառայություններ մատուցել իրենց համայնքի բնակիչներին։ Այս գործընթացը մեծապես նպաստեց համայնքների տնտեսական զարգացմանը և բնակիչների եկամուտների աճին։

* **Գյուղտեխնիկայի պարկի թարմացում**: Համայնքները կարողացան ձեռքբերել նոր գյուղատնտեսական տեխնիկա, ինչը նպաստեց գյուղտեխնիկայի պարկի թարմացմանը։
* **Ծառայությունների մատուցում**: Նոր տեխնիկայի միջոցով համայնքները սկսեցին ավելի որակյալ ծառայություններ մատուցել իրենց բնակիչներին, ինչպիսիք են հողագործության, ցանքատարածքների մշակման և բերքահավաքի աշխատանքները։
* **Տնտեսական զարգացման խթանում**: Գյուղատնտեսական տեխնիկայի ձեռքբերումը նպաստեց համայնքներում տնտեսական զարգացմանը՝ ապահովելով ավելի արդյունավետ գյուղատնտեսական գործունեություն։

Այս ձեռքբերումները նպաստում էին մի շարք կարևոր խնդիրների լուծմանը՝ համայնքներում տնտեսական զարգացման խթանմանը, բնակիչների համար գյուղատնտեսական գործունեությունից եկամուտների աճի հնարավորությունների ավելացմանը, ցանքատարածքների ընդլայնման հնարավորությունների ստեղծմանը և, ավելի գլոբալ մակարդակով, պարենային անվտանգության բարելավմանը։

* **Տնտեսական զարգացման խթանում**: Գյուղատնտեսական տեխնիկայի ձեռքբերումը նպաստեց համայնքներում տնտեսական գործունեության ակտիվացմանը և զարգացմանը։
* **Եկամուտների աճ**: Նոր տեխնիկայի կիրառմամբ գյուղատնտեսական գործունեությունը դարձավ ավելի արդյունավետ, ինչը բերեց բնակիչների եկամուտների աճին։
* **Ցանքատարածքների ընդլայնում**: Նոր տեխնիկայի կիրառումը թույլ տվեց ընդլայնել ցանքատարածքները և բարելավել բերքատվությունը։
* **Պարենային անվտանգության բարելավում**: Ավելի գլոբալ մակարդակով, գյուղատնտեսական արտադրանքի աճը նպաստեց պարենային անվտանգության բարելավմանը՝ ապահովելով ավելի մեծ քանակությամբ և որակյալ պարեն։

**Առկա խնդիրներ**

Ակնհայտ է, որ վարչատարածքային բարեփոխումները` զուգորդված այլ ոլորտային բարեփոխումների հետ, ունեցել են իրենց ձեռքբերումները, որոնց արդյունքները այսօր դիտարկվում են համայնքներում: Սակայն, ձեռքբերումների հետ մեկտեղ դեռ կան մի շարք ոլորտներ, որտեղ անհրաժեշտ են նորանոր ջանքեր` ապահովելու համայնքների զարգացումը, բնակիչների կյանքի որակի բարելավումը: Ընդ որում, խնդիրները բնորոշ են բոլոր տեսակի համայնքների համար` անկախ նրանց մեծությունից, քաղաքային կամ գյուղական բնակավայրեր ընդգրկող համայնք լինելուց և այլն: ***Խնդիրները հիմնականում կրում են համակարգային բնույթ, ինչ դրական է, քանի որ համակարգային խնդիրների լուծումը ավելի դյուրին կարող է լինել համապատասխան համակարգային մոտեցումների դրսևորման դեպքում:***

***Վարչական ծառայությունների գծով***

**Այլ տվյալների շտեմարանների հետ ինտեգրում**

Ծառայություններ մատուցելու ընթացքում համայնքները օգտագործում են տարաբնույթ տվյալներ: Դրանցից որոշները գեներացվում են հենց համայնքներում, իսկ մյուսները գեներացվում են կենտրոնական/պետական մակարդակում:

Կենտրոնական մակարդակով գեներացվող տվյալները համայնքներին հիմնականում տրամադրվում են երկար պարբերականությամբ (միջինում 6 ամիս կտրվածքով) կամ որոշ դեպքերում չեն տրամադրվում: Արդյունքում համայնքները չեն ունենում արդի տվյալներ՝ ծառայությունների մատուցման համար, ինչպես նաև որոշ տվյալների բացակայությունը լրջորեն խոչընդոտում է համայնքային կառավարման գործընթացները։Իսկ տրամադրվելուց համայնքներում կարիք է լինում դրանք ձեռքով ինտեգրել ՀԿՏՀ համակարգ: Սա ստեղծում է մի շարք խնդիրներ, որոնք ազդում են համայնքի գործունեության, ծառայությունների մատուցման որակի, բնակիչների գոհունակության վրա:

* **Տվյալների ոչ արդիականություն**: Համայնքները չունեն իրական ժամանակում իրենց համայնքին վերաբերվող տվյալներ, ինչը բերում է նրան, որ որոշումները հիմնվում են հնացած տվյալների վրա։
* **Տվյալների տրամադրման դանդաղություն**: Տվյալները ստացվում են ժամանակային մեծ տարբերությամբ, ինչը բերում է նրան, որ համայնքները չեն կարողանում արագ արձագանքել փոփոխություններին։
* **Գործընթացի անարդյունավետություն**: Տվյալների ձեռքով ինտեգրումը ոչ միայն խլում է մեծ ռեսուրսներ, այլև բերում է գործընթացի դանդաղեցմանը։
* **Սխալների մեծ հավանականություն**: Մարդկային գործոնով սխալների մեծ հավանականությունը բերում է տվյալների որակի և ճշգրտության անկմանը, ինչը կարող է վնասել ծառայությունների մատուցման գործընթացը։

Այս բոլոր խնդիրները ընդգծում են տվյալների կառավարման համակարգի բարելավման անհրաժեշտությունը՝ համայնքային ծառայությունների մատուցման որակը և արդյունավետությունը բարձրացնելու համար։ Համակարգային մոտեցումների կիրառմամբ հնարավոր կլինի նվազեցնել այս խնդիրները և նպաստել համայնքների ավելի արդյունավետ կառավարման համակարգերի ստեղծմանը։

**Ծառայությունների բիզնես գործընթացների անարդյունավետություն և թվային ծառայությունների բացակայություն**

Համայնքային ծառայությունների բիզնես գործընթացները ներկայումս բախվում են մի շարք մարտահրավերների, որոնք կապված են տեխնոլոգիական զարգացման բացակայության, փաստաթղթաշրջանառության թղթային կրիչների վրա հիմնվելու և արդի հայեցակարգերի չկիրառման հետ։

#### **Բիզնես գործընթացների հետ կապված խնդիրներ**

* **Տեխնոլոգիական զարգացումները չեն ներմուծվում համայնքներ**: Համայնքային ծառայությունների մատուցման բիզնես գործընթացները հիմնականում հաշվի չեն առնում արդի տեխնոլոգիական զարգացումները, ինչի հետևանքով տվյալների կառավարման և փոխանակման համակարգերը հնացած են։
* **Թղթային փաստաթղթաշրջանառություն**: Փաստաթղթաշրջանառությունը իրականացվում է հիմնականում թղթային կրիչների վրա, ինչը բերում է դանդաղ և անարդյունավետ աշխատանքային գործընթացների։
* **Արդի հայեցակարգերի հաշվի չառնելը**: Կիրառվող բիզնես գործընթացները չեն վերանայվել հաշվի առնելով Հայաստանի ծառայությունների մատուցման բնագավառի արդի հայեցակարգերը (բացառությամբ մի քանի բնագավառի), ինչը խոչընդոտում է ծառայությունների որակի բարելավմանը։

Արդյունքում, ծառայությունների մատուցումը արդյունավետ չէ և հաճախ քաղաքացիակենտրոն չի։ Ծառայություն ստացողից կարող է պահանջվել հավելյալ ջանքեր, և բացակայում են ծառայություն ստանալու տարբեր եղանակներ (անձամբ, թվային եղանակով և այլն): Եվ այս իմաստով դիտարկվում են մի շարք այլ բնույթի խնդիրներ:

* **Անարդյունավետություն**: Ծառայությունների մատուցման գործընթացները դանդաղ և բարդ են, ինչը բերում է ծառայությունների մատուցման անարդյունավետությանը։
* **Ծախսարդյունավետության**: Ծառայություն մատուցելը ծախսարդյունավետ չէ, ինչը բերում է ռեսուրսների անարդյունավետ օգտագործմանը։
* **Հավելյալ ջանքեր և ֆինանսական ծախսեր**: Ծառայություն ստանալը հաճախ պահանջում է հավելյալ ջանքեր և ֆինանսական ծախսեր, ինչը բարդացնում է քաղաքացիների համար ծառայությունների մատուցումը։
* **Ծառայության ստացման մեկ եղանակ**: Գոյություն ունի ծառայության ստացման միայն մեկ եղանակ՝ անձամբ ՔՍԳ-ում ներկայանալը, ինչը սահմանափակում է ծառայությունների մատուցման մատչելիությունը։

***Այս բոլոր խնդիրները ընդգծում են համայնքային ծառայությունների բիզնես գործընթացների վերանայման և արդիականացման անհրաժեշտությունը՝ ծառայությունների մատուցման որակը և արդյունավետությունը բարձրացնելու համար։*** Համակարգային մոտեցումների կիրառմամբ հնարավոր կլինի նվազեցնել այս խնդիրները և ապահովել համայնքների ավելի արդյունավետ կառավարում։

Հայաստանը որդեգրել է պետության և համայնքների կողմից մատուցվող ծառայությունների բարելավման հայեցակարգային մոտեցումներ, որոնք ամրագրված են մի շարք ռազմավարական փաստաթղթերում[[4]](#footnote-5): Ծառայությունների մատուցման բարելավման անկյունաքարային սկզբունքներից մեկն է դրանց թվայնացումը և թվային եղանակով ծառայությունների մատուցումը: Ցավոք, ներկայումս միայն Երևանի քաղաքապետարանի կողմից է մատուցվում շատ փոքր թվով թվային ծառայություններ: Սա այն բնագավառն է, որը պետք է լուծում ստանա համայնքներին վերաբերվող հաջորդ բարեփոխումների ընթացքում:

**Վճարահաշվարկային համակարգի անկատարություն**

Համայնքներում բոլոր տեսակի վճարումները իրականացվում են անկանխիկ եղանակով, սակայն տեղում անկանխիկ եղանակով վճարումներ ստանալու հետ կապված մի շարք խնդիրներ կան:

* Համայնքներում տեղադրված են POS տերմինալներ, սակայն դրանց միջոցով հնարավոր է վճարել միայն գույքային հարկերը,
* Փոքր, ծայրամասային բնակավայրերում գոյություն ունի վճարումներ կատարելու գրեթե մեկ եղանակ` փոստային բաժանմունքներում: Վարչական ղեկավարները չունեն POS տերմինալներ:
* Մի շարք վճարումներ բնակիչները ստիպված են կատարել բանկերում, կամ վճարահաշվարկային տերմինալների միջոցով (որ բոլոր ՔՍԳ-ում կան վճարահաշվարկային տեխմինալներ)` վճարելով բավականին մեծ միջնորդավճարներ:

Սա ստեղծում է բազմաթիվ խնդիրներ համայնքների բնակիչների համար, որոնք հավելյալ ֆինանսական ծախսեր են կատարում, բնակիչների համար առաջացնում են անհարմարություններ, ծառայությունների մատուցման նման պրակտիկան չի համապատասխան ծառայությունների բարելավմանն ուղղված որդեգրված սկզբունքներին և մոտեցումներին:

* Մի շարք դեպքերում բնակիչները այցելում են ՔՍԳ վճարում կատարելու նպատակով,
* Բազմաթիվ վճարների կատարելու դեպքում բնակիչները վճարում են բավականին զգալի միջնորդավճարներ բանկերին կամ վճարահաշվարկային կազմակերպություններին,
* Ստիպված են իրականացնել հավելյալ տեղաշարժեր վճարում կատարելու համար (օրինակ` ՔՍԳ-բանկ-ՔՍԳ):

**Կարողությունների զարգացում**

ՔՍԳ ծառայություն մատուցող աշխատակիցների համապատասխան կարողությունների կանոնավոր և համակարգված զարգացումն անուշադրության է մատնված: Նրանք չեն անցնում համապատասխան վերապատրաստումներ այնպիսի բնագավառներում, ինչպիսիք են`

* քաղաքացիների լավ սպասարկում,
* արդյունավետ հաղորդակցում,
* անձնական տվյալների պաշտպանություն,
* կոնֆլիկտների կառավարում,
* ժամանակի կառավարում և այլն:

Նման գիտելիքների բացակայությունը անխուսափելիորեն ազդում է մատուցվող ծառայությունների որակի, ինչպես նաև բնակիչների գոհունակության ցածր մակարդակի վրա:

**Ծառայությունների որակի մշտադիտարկում**

Ծառայությունների բարելավման, ծառայություններ սպառողների կարծիքների հավաքագրման և վերլուծման համար անհրաժեշտ է հստակ մշակված մշտադիտարկման համակարգի առկայություն: Համայնքներում իրականացվել են ծառայություններից բնակիչների գոհունակության մակարդակի ստուգման հարցումներ, սակայն դրանք կազմակերպվել և իրականացվել են հիմնականում միջազգային կազմակերպությունների կողմից և օժանդակությամբ: Օժանդակության ավարտից հետո մեծ է վտանգը, որ նման վերլուծություններ չեն իրականացվի համայնքների կողմից: Նման համակարգերի բացակայության պարագայում համայնքները չեն ունենալու ծառայությունների մատուցման վերաբերյալ սպառողների կողմից ներկայացվող կարծիքների հավաքագրման, վերլուծության գործիքներ: Սրա արդյունքում կտրվելու է ծառայություն սպառող-ծառայություն մատուցող համակարգված կապը, իսկ սպառողի կարծիքի վրա հիմնվելը ծառայությունների բարելավման գլխավոր շարժիչ ուժերից մեկն է:

***Ոլորտային ծառայությունների գծով***

**Ծառայությունների ինքնարժեքների հաշվարկների բացակայություն**

Տեղական տուրքերի և որոշ ոլորտային ծառայությունների վճարների շեմերը սահմանափակված են համապատասխան իրավական ակտերով, սակայն սա չի նշանակում, որ համայնքները չպետք է հաշվեն իրենց կողմից մատուցվող, հատկապես ոլորտային ծառայությունների, ինքնարժեքները: Ներկայումս գոյություն չունի նաև համայնքներում ներդրված ծառայությունների ինքնարժեքների հաշվարկման միասնական և համապարփակ մեթոդաբանություն:

Ծառայությունների ինքնարժեքի հստակ հաշվարկումը թույլ է տալիս համայնքներին ունենալ հստակ պատկերացում, թե որքան ֆինանսական միջոցներ են անհրաժեշտ տվյալ ծառայությունը մատուցելու համար: Սա կարևոր է ինչպես բյուջետային կարգապահության, այնպես էլ ֆինանսական պլանավորման համար: Ինքնարժեքի հաշվարկման բացակայության դեպքում առաջ են գալիս մի շարք խնդիրներ:

1. **Ֆինանսական հաշվետվողականության պակաս**
   * **Ֆինանսական միջոցների ոչ հստակ ծախսում**: Համայնքը հստակ չի պատկերացնում, թե որքան ֆինանսական միջոցներ է ծախսում տվյալ ծառայությունը մատուցելու համար, ինչը բերում է ոչ ճշգրիտ հաշվետվությունների:
   * **Ծառայության արժեքի անճշտություն**: Ինքնարժեքի հաշվարկման բացակայությունը բերում է ծառայության իրական արժեքի սխալ գնահատման, ինչը կարող է հանգեցնել ծառայությունների արժեքի գերագնահատման կամ թերհաշվարկի:
2. **Բյուջետային կարգապահության խախտում**
   * **Անարդյունավետ ֆինանսական պլանավորում**: Ինքնարժեքի հաշվարկման բացակայությունը խախտում է բյուջետային կարգապահությունը, ինչը իր հերթին ազդում է ֆինանսական պլանավորման ճշգրտության վրա:
   * **Ֆինանսական ռեսուրսների սխալ բաշխում**: Ծառայությունների իրական արժեքի հաշվարկի բացակայությունը կարող է հանգեցնել ֆինանսական ռեսուրսների սխալ բաշխման, ինչը վնասում է համայնքի բյուջետային գործընթացին:

**Գույքի կառավարման արդի համակարգերի բացակայություն**

Վարչատարածքային բարեփոխումների արդյունքում բոլոր միավորված համայնքները ձեռք բերեցին բավականին մեծ քանակի շարժական գույք, ինչպես նաև իրենց հաշվեկշռում ունեն բազմաթիվ անշարժ գույքեր: Սակայն, ներկայումս գույքերի կառավարումը իրականացվում է հին և ոչ արդի մեթոդներով և գործիքակազմով, ինչը բերում է մի շարք խնդիրների, որոնք ի վերջո ազդում են ամբողջ համայնքի արդյունավետության վրա:

1. **Հին և ոչ արդի մեթոդներ**

* **Թղթային փաստաթղթաշրջանառություն**: Գույքերի կառավարումը հիմնականում իրականացվում է թղթային փաստաթղթաշրջանառության միջոցով, ինչը բերում է դանդաղ և անարդյունավետ աշխատանքային գործընթացների։
* **Արդի տեխնոլոգիաների բացակայություն**: Թվային տեխնոլոգիաների չկիրառումը բերում է տվյալների կառավարման դժվարությունների և անճշտությունների։

2. **Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների և տվիչների չկիրառում**

* **Գույքի կառավարման բնագավառում ՏՏ բացակայություն**: Համայնքներում չեն կիրառվում գույքերի կառավարման ՏՏ տեխնոլոգիաներ, ինչը բերում է գույքի կառավարման գործընթացների բարդացման։
* **Գույքի կառավարման տվիչների չկիրառում**: Տվիչների բացակայությունը բերում է գույքի վրա կատարվող ծախսերի և օգտագործման տվյալների ավտոմատ հավաքագրման և վերահսկման հնարավորությունների բացակայության։

3. **Ֆինանսական և կառավարման խնդիրներ**

* **Ծախսերի պահպանում թղթային կրիչների վրա**: Գույքի վրա կատարվող ծախսերը հիմնականում պահվում են թղթային կրիչների վրա, ինչը բերում է տվյալների կորուստների և անճշտությունների։
* **Ծախսերի հետևելու դժվարություն**: Ծախսերի հստակ հետագծելիությունը բարդանում է, քանի որ ծախսերի պատմությունը չի պահպանվում մեկ միասնական համակարգում։
* **Excel ձևաչափով տվյալների պահպանում**: Լավագույն դեպքում տվյալները պահվում են Excel ձևաչափով, ինչը սահմանափակում է տվյալների կառավարման և վերլուծության հնարավորությունները։

Այս խնդիրները իրենց հերթին բերում են մի շարք բացասական հետևանքների, որոնք ազդում են համայնքի ընդհանուր արդյունավետության վրա:

* **Գույքերի անարդյունավետ կառավարում**: Հին մեթոդներով գույքերի կառավարումը բերում է գույքի անարդյունավետ օգտագործման և ռեսուրսների վատնումի։
* **Ֆինանսական հաշվետվողականության պակաս**: Գույքերի վրա կատարվող ծախսերի անճշտությունների պատճառով ֆինանսական հաշվետվողականությունը դժվարանում է։
* **Տվյալների հնարավոր կորուստներ և անճշտություններ**: Թղթային փաստաթղթաշրջանառությունը և Excel ձևաչափով տվյալների պահպանումը բերում են տվյալների կորուստների և անճշտությունների։
* **Գույքի կառավարման պատմության բացակայություն**: Գույքի կառավարման պատմությունը հստակորեն չի տեսնվում, ինչը դժվարացնում է գույքի օգտագործման արդյունավետությունը։

**Եզրակացություններ**

Հաշվետվության այս հատվածում հակիրճ ամփոփված են ծառայությունների բնագավառին վերաբերվող հիմնական և անկյունաքարային եզրակացությունները, որոնք կատարվել են ամփոփելով վերլուծության արդյունքում ստացված տեղեկությունները, դրանց պատճառահետևանքային կապերը:

1. Վարչատարածքային բարեփոխումները և համայնքների միավորումը ընդհանուր առմամբ խիստ դրական է անդրադարձել վարչական և ոլորտային ծառայությունների ոլորտների զարգացման վրա: Այս համատեքստում խիստ անհրաժեշտ և դրական էր միջազգային կազմակերպությունների ներգրավվածությունը բարեփոխումներին աջակցելուն, հատկապես ծառայությունների բնագավառում (SDC, GIZ, USAID, UNDP, WB և այլն):
2. Ծառայությունների մատուցման առումով խիստ կարևոր էր ապահովել բոլոր համայնքներում ծառայությունների մատուցման միատարրությունը, ծառայություններ ստացողների համար հարմարավետ պայմանների ստեղծումը: Սա հնարավոր դարձավ բացառապես համայնքների միավորման արդյունքում և քաղաքացիների սպասարկման գրասենյակների ստեղծման միջոցով: Եթե տեղի չունենար համայնքների միավորումը, հնարավոր չէր լինի բոլոր 915 համայնքներում ստեղծել քաղաքացիների սպասարկման գրասենյակներ: Բացի դա, սա հնարավոր դարձավ նաև միջազգային կազմակերպությունների թիրախային օժանդակության արդյունքում:
3. Կարևոր էր համայնքներում ապահովել ծառայությունների մատուցման համար անհրաժեշտ որոշ ՏՏ ենթակառուցվածքները (ինչպես նաև էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառությունը), որը նույնպես հնարավոր եղավ արդյունավետ ներդնել միավորված համայնքներում, ինչպես նաև բոլոր բնակավայրերում:
4. Վարչական ծառայությունների թվաքանակը և բովանդակությունը չեն փոփոխվել վարչատարածքային բարեփոխումների արդյունքում, սակայն համայնքների միավորումը հնարավորություն է տվել ծառայությունների մատուցման բնագավառում ներգրավել ավելի որակյալ մասնագետների` ապահովելով ծառայությունների մատուցման ավելի լավ որակ, ավելի արագ մատուցում:

Համայնքներում վարչական ծառայությունների մատուցման որակի և արդյունավետության վրա բացասաբար ազդող մի շարք գործոններ դեռևս կան

* համայնքներում տեղում անկանխիկ վճարման համակարգերի անկատարությունը, ոչ բոլոր համայնքներում POS տերմինալների առկայություն, դրանցով ոչ բոլոր վճարումների գանձման հնարավորությունը,
* համայնքներում ծառայություններ ստացողների հետ հետադարձ կապի ապահովման միջոցների անկատարությունը (ՀԿՏՀ-ի հետ ինտեգրված SMS ծանուցումների համակարգի բացակայություն և այլն):

1. Համայնքներում նկատվում է ստացված ծառայություններից բնակիչների գոհունակության բավականին բարձր մակարդակ[[5]](#footnote-6), ինչը դրական ցուցանիշ է, քանի որ վկայում է նրա մասին, որ վարչատարածքային բարեփոխումները արձանագրել են այս բնագավառում հաջողություններ: Սակայն, հարկ է նշել, որ գոհունակության մակարդակի հետազոտությունները գրեթե միշտ կատարվել են միջազգային կազմակերպությունների կողմից, որի արդյունքում համայնքներում չի ձևավորվել նման հետազոտությունների իրականացման, ստացված տվյալների վերլուծության ներուժ: Իսկ ծառայությունների բնագավառում շատ կարևոր է, որ հենց ծառայություն մատուցողը պարբերաբար իրականացնի իր ծառայությունների վերաբերյալ գոհունակության վերլուծություններ, վերհանի և շտկի առկա խնդիրները:
2. Վարչական ծառայությունների բնագավառում ցածր է թվային եղանակով ծառայությունների մատուցման մակարդակը: Հիմնականում համայնքներում ծառայությունների ստացման համար դիմում են ներկայացնում էլեկտրոնային եղանակով` դրան կցելով փաստաթղթերի պատճեները: Սա չի կարելի համարել բարեփոխման բացթողում կան անհաջողություն, քանի որ ծառայությունների թվայնացումը համապետական գործառույթ է, և սխալ կլինի, որ ամեն համայնք ինքը սկսի թվայնացնել իր ծառայությունները: Համայնքային ծառայությունների թվայնացումը պետք է իրականացվի իր հիմքում դնելով համայնքներում առկա ՏՏ լուծումները:
3. Վարչական ծառայությունների մատուցման համատեքստում անկյունաքարային դեր են խաղում հենց սպասարկման գրասենյակների աշխատակիցները, այսպես կոչված Front Office աշխատակիցները: Ընդհանուր առմամբ համայնքներում դիտարկվում է այս պաշտոններում երիտասարդ մասնագետների ներգրավման միտում, ինչը շատ դրական է, ինչպես նաև համայնքները կարողացել են նաև միավորումից հետո ներգրավել համայնքներում աշխատող փորձառու մասնագետներին: Սակայն, սրա հետ մեկտեղ չի կարևորվում Front Office աշխատակիցների համապատասխան մասնագիտական գիտելիքների հետևողական զարգացումը: Օրինակ` համայնքներում չեն կազմակերպվում այնպիսի վերապատրաստումներ, ինչպիսիք են ծառայությունների մատուցման հմտություններ, արդյունավետ հաղորդակցման հմտություններ, կոնֆլիկտային իրավիճակների կառավարում և այլն: Եվ սա չի պահանջվում ներքևից, ինչպես նաև չի խրախուսվում վերևից:
4. Վարչական ծառայությունների մատուցման ընթացքում անհրաժեշտ է լինում տիրապետել այլ պետական ՏՏ շտեմարաններում առկա տվյալներին, և ավելին, այդ տվյալները պետք է մուտքագրված լինեն ՀԿՏՀ համակարգ, որպեսզի հնարավոր լինի ապահովել փաստաթղթաշրջանառությունը ՀԿՏՀ-ի միջոցով: Օրինակ` եթե համայնքում կա գրանցված նոր բնակիչ, որը դիմում է ներկայացնում, ապա նրա տվյալները պետք է մուտքագրված լինեն ՀԿՏՀ համակարգ: Այս դեպքում օպերատորը ձեռքով է լրացնում նշյալ անձի տվյալները: Իսկ Բնակչության պետական ռեգիստրից համայնքի բնակիչների վերաբերյալ տվյալները ստացվում են տարեկան 2 անգամ մարզպետարանից, և օպերատորները ձեռքով են համեմատում ստացված ցուցակները ՀԿՏՀ-ի ցուցակների հետ և ձեռքով կատարում անհրաժեշտ փոփոխությունները:
5. Համայնքները չունեն հասանելիություն նաև այլ պետական շտեմարաններին, որոնք անհրաժեշտ են համայնքներին իրենց գործունեության ավելի արդյունավետ իրականացման համար: Այսպես օրինակ, չունենալով իր համայնքի իրավաբանական անձանց ճշգրիտ ցուցակները, չունենալով տվյալներ իրական ժամանակում իրավաբանական անձանց փոփոխությունների վերաբերյալ, դրանց գործունեության ոլորտների վերաբերյալ, համայնքը փորձում է տնտեսական զարգացմանն ուղղված գործողություններ իրականացնել, մշակել տեղական տնտեսական զարգացման ծրագրեր: Այն է, համայնքները զարգացնում են տնտեսություն չունենալով հստակ և իրական ժամանակում տվյալներ այդ տնտեսության ակտիվ գործող բոլոր սուբյեկտների մասին:
6. Վարչատարածքային բարեփոխումների, համայնքների միավորման, հարակից բարեփոխումների արդյունքում, ինչպես նաև համայնքներին ուղղվող պետական ֆինանսական միջոցների ծավալների էական ավելացման արդյունքում համայնքներում բարելավել են ոլորտային ծառայությունները:

* Աղբահանությունը սկսվել է իրականացվել այնպիսի բնակավայրերում, որտեղ այդ ծառայությունը չէր մատուցվում ընդհանրապես: Այն սկսվել է կազմակերպվել ավելի ժամանակակից տեխնիկայի և միջոցների կիրառմամբ:
* Իականացվել են փողոցային լուսավորության ցանցի վերազինման, ցանցի զարգացման մեծ ծավալով աշխատանքներ:
* Համայնքները սկսեցին մեծ ծավալով բարելավել խմելու և ոռոգման ջրի ցանցերը:
* Համայնքները սկսեցին իրենց բնակիչներին մատուցել համայնքապատկան գյուղատնտեսական տեխնիկայի միջոցով ծառայություններ, ինչպես նաև այլ տեխնիկայի միջոցով ծառայություններ (բեռնատար մեքենաներ, շին. տեխնիկա և այլն):

Այս ամենը նպաստում է վարչատարածքային բարեփոխումների նպատակներից մեկի ձեռքբերմանը` բնակիչներին ավելի լավ և ավելի մեծ ծավալով ծառայությունների մատուցում:

1. Ամեն դեպքում համայնքները ոչ ամբողջական ծավալով են կարողանում կլանել և առավելագույն արդյունավետությամբ օգտագործել վարչատարածքային բարեփոխումների արդյունքում իրենց համար ստեղծված հնարավորությունները:

* Տեխնիկայի ձեռքբերման պլանավորումը ոչ միշտ է որ իրականացվել է «փաստերի վրա հիմնված» սկզբունքին համաձայն, միշտ չէ որ տեխնիկայի բնութագրիչները որոշելիս ամբողջությամբ հաշվի են առնվել տվյալ համայնքի, իր բնակավայրերի առանձնահատկությունները: Օրինակ` որոշ դեպքերում ձեռք են բերվել մեծ աղբատար մեքենաներ, այն դեպքում, երբ համայնքում կան բնակավայրեր, որոնց ճանապարհները նախատեսված չեն մեծ մեքենաների երթևեկության համար, արդյունքում այդ բնակավայրերում աղբահանության իրականացում տվյալ տեխնիկայի միջոցով անհնարին է:
* Համայնքներում համապատասխան մասնագետների բացակայությունը հանգեցնում է մի իրավիճակի, երբ օրինակ լուսավորության ցանցերը նախագծվում են ոչ ճիշտ: Արդյունքում ցածր է այդ նոր ցանցերի արդյունավետությունը, չի ապահովվում էլեկտրաէներգիայի խնայողության պատշաճ մակարդակ:

Այս ամենը հանգեցնում է մի եզրակացության, որ վարչատարածքային բարեփոխումների հետ զուգահեռ լիարժեք չեն իրականացվել գործողություններ բարելավելու համայնքների պլանավորման կարողությունները: Եվ ակնհայտ է, որ համայնքներին տրամադրված օժանդակության արդյունավետությունը մի շարք դրվագներով կարող էր լինել ավելի բարձր:

1. Ցանկացած ծառայության արդյունավետության մասին չափելի գնահատականներ ներկայացնելու համար անհրաժեշտ է մի կողմից ունենալ հստակ հաշվարկված ծառայության ինքնարժեք, ծառայության միջոցով ստացվող եկամուտ, մյուս կողմից ծառայության մատուցման կազմակերպման բիզնես գործընթացների հստակ նկարագրեր: Եվ միայն դրանց համադրման, համալիր վերլուծության արդյունքում հնարավոր է խոսել ծառայության մատուցման արդյունավետության մասին: Համայնքը կարող է նաև այս կամ այն ծառայությունը մատուցել ինքնարժեքով կամ նույնիսկ անվճար, սակայն հստակ ինքնարժեքի հաշվարկների առկայությունը պարտադիր բաղադրիչ է նաև ֆինանսական կարգապահության տեսակետից: Ցավոք, համայնքներում ոլորտային ծառայությունների ինքնարժեքի հաշվարկների իրականացումն առաջնային չէ, ինչպես նաև համայնքներում ինքնարժեքի հաշվարկների իրականացման համար կարող են բավարար չլինել ներկայումս առկա կարողությունները. մեթոդական հենք, մասնագիտական կարողություններ և այլն: Սրա արդյունքում համայնքները հնարավորություն չունեն գնահատելու իրենց կողմից տրամադրվող ծառայությունների արդյունավետությունը, պլանավորելու ծառայությունների մատուցման արդյունավետության բարելավմանն ուղղված թիրախային միջոցառումներ, ապահովելու մատուցված ծառայությունների հաշվին սեփական եկամուտների կայուն աճ: Ենթադրաբար, վարչատարածքային բարեփոխումների այս փուլի ընթացքում կարևորվում էր համայնքի բնակիչների համար ծառայությունների ամբողջ սպեկտրի առկայության ապահովումը, իսկ ծառայությունների արդյունավետության բարելավմանն ուղղված գործողությունները կիրականացվեն բարեփոխումների հետագա փուլերի ընթացքում:
2. Դիտարկված թույլ կետերից մեկն է նաև համայնքային գույքի (վերաբերվում է համայնքային ցանկացած գույքի տեսակին) կառավարման համակարգերի անկատարությունը. ընդհանուր մոտեցումների և մեթոդների բացակայություն, ՏՏ համակարգերի չկիրառում և այլն: Սրա արդյունքում ցածր է համայնքներում գույքի կառավարման արդյունավետությունը։ ՏՏ համակարգերի կիրառման ցածր մակարդակը կամ դրանց բացակայությունը հանգեցնում է մարդկային ռեսուրսների ոչ արդյունավետ օգտագործման, առկա են տվյալների կորստի հետ կապված ռիսկեր (տվյալների պահպանվում են հիմնականում համակարգիչներում, միշտ չէ որ կանոնավոր կերպով իրականացվում է տվյալների ռեզերվային պատճեներ, տվյալների մի մասը պահվում է թղթային կրիչների վրա), մեծ է մարդկային գործոնով պայմանավորված սխալների հավանականությունը և այլն: Ակնհայտ է, որ վարչատարածքային բարեփոխումների արդյունքում միավորված համայնքների գույքային միավորները կտրուկ աճել են, և դրանց «ձեռքով» կառավարումը բավականին բարդ և անարդյունավետ գործընթաց էր դառնալու:
3. Ինչպես նշված է հաշվետվության վերլուծական հատվածում, մի շարք համայնքներ արձանագրել են լավ հաջողություններ որոշ բնագավառներում: Այդ հաջողությունների հիման վրա կարելի քաղել դասեր, ինչպես նաև տեղայնացնել կամ տեղափոխել այդ հաջողությունները մյուս համայնքներ: Եվ սա անելու համար անհրաժեշտ չէ բարեփոխումներ կամ հատուկ գործողություններ իրականացնել: Փոխարենը, համայնքները պետք է պարբերաբար իրար հետ քննարկեն խնդիրները, հաջողությունները, կիսվեն փորձով և այլն: Սակայն, նման համագործակցության մակարդակը բավականին ցածր է, ինչի հետևանքով տարբեր համայնքներում արձանագրված հաջող փորձերը չեն տարածվում մյուս համայնքներում:
4. Վերը նշված եզրակացությունները, արձանագրված հաջողությունները և թույլ կետերը բնորոշ են բոլոր «տեսակի» միավորված համայնքների համար: Սակայն, տարբեր «տեսակների» համայնքների համար կան նաև որոշակի տարբերություններ:

* Ընդհանուր առմամբ փոքր գյուղական բնակավայրեր ընդգրկող համայնքներում (օրինակ` Ալագյազ, Լերմոնտովո, Տեղ) բավականին քիչ են վարչական ծառայություններից օգտվելու քանակները, սահմանափակ են համայնքի ծառայություններ մատուցման ռեսուրսները, համայնքները բավականին նվազ ուշադրություն են տրամադրում այս բնագավառին:
* Փոքր գյուղական համայնքներում բավականին բարդ է լինելու իրականացնել ծառայությունների արդյունավետությանն ուղղված գործողություններ, քանի որ այդ համայնքներում մարդկային ռեսուրսները բավականին սահմանափակ են, ինչպես նաև առկա կարողությունների մակարդակը որոշ դեպքերում ավելի ցածր է համեմատած միջին և խոշոր համայնքների:
* Միջին և խոշոր համայնքներում (Ապարան, Արարատ, Արտաշատ, Նոյեմբերյան և այլն) մեծ ուշադրություն են դարձնում բնակչության գոհունակության մակարդակի բարելավման վրա, փորձում են բարելավել ծառայությունների մատուցման որակը: Նման համայնքներում կարելի հիմնվել առկա մարդկային ռեսուրսների վրա` իրականացնելու ծառայությունների որակի, արդյունավետության բարելավմանն ուղղված թիրախային գործողություններ:
* Բոլոր «տեսակի» համայնքներում դիտարկվել է միտում, որ համայնքում կան համայնքի այսպես կոչված «լոկոմոտիվ» հանդիսացող 1-3 աշխատակից (ՏԻՄ և համայնքային ծառայող): Հետագա բարեփոխումները պետք է մի կողմից կառուցվեն իրենց վրա, մյուս կողմից պետք է բոլոր համայնքներում ամրապնդվեն ինստիտուցիոնալ մոտեցումները` ապահովելու փոխարինելիության սկզբունքների լիակատար կիրառումը:
* Մեծ և միջին համայնքներում ՏՏ նոր տեխնոլոգիաների կիրառումը և ներդրումը իրականացվելու է ավելի արդյունավետ և սահուն, քանի որ այդ համայնքները սկսում են գիտակցել, որ նոր ՏՏ լուծումների կիրառությունն իրենց անհրաժեշտ է, հեշտացնելու է իրենց աշխատանքը, բարձրացնելու է արդյունավետությունը: Կան նաև մի շարք փոքր համայնքներ (Խոյ, Ակունք, Լոռի Բերդ), որոնք պատրաստ են և ունակ են «մարսելու» նոր ՏՏ համակարգերի ներդրումը նույնպես:

# **Հավելվածներ**

**Հավելված 1․ Վարչատարածքային բարեփոխումների ակնարկ**

**ՀՀ վարչատարածքային բարեփոխումների իրավական հիմքերը[[6]](#footnote-7)**

Հայաստանի Հանրապետությունը 1991թ. ձեռք բերեց անկախություն, որի արդյունքում սկսվեցին բազմաթիվ բարեփոխումներ՝ երկրի քաղաքական, տնտեսական և վարչական համակարգերի բարելավման նպատակով։ Վարչատարածքային բաժանման համակարգը, որը հիմնված էր խորհրդային ժամանակաշրջանի կառավարման վրա, պահանջում էր արդիականացում՝ համապատասխանեցնելու անկախ Հայաստանի պահանջներին և կարիքներին։

Անկախությունից հետո, Հայաստանի վարչատարածքային բաժանման համակարգում ի հայտ եկան մի շարք խնդիրներ, որոնք պահանջում էին հիմնարար բարեփոխումներ՝ համայնքների արդյունավետությունը բարձրացնելու, ֆինանսական ռեսուրսների օգտագործման բարելավման և տեղական ինքնակառավարման համակարգի հզորացման նպատակով։ Հիմնական խնդիրներն էին՝

* **Համայնքների կառավարման արդյունավետության բարձրացում**
  + Փոքր համայնքների կառավարումը հաճախ էր բարդություններ առաջացնում՝ կապված սահմանափակ ռեսուրսների և կարողությունների հետ։
* **Ֆինանսական ռեսուրսների օգտագործում**
  + Բազմաթիվ համայնքներ չունեին բավարար ֆինանսական ռեսուրսներ՝ իրենց լիազորությունները լիարժեք իրականացնելու համար։
* **Տնտեսական զարգացում**
  + Համայնքների միջև տնտեսական անհավասարությունը բերում էր զարգացման աններդաշնակություն, ինչը պահանջում էր համընդհանուր զարգացման ռազմավարություն։

Առաջին անգամ համայնքների միավորման/վարչատարածքային բարեփոխումների գաղափարը սահմանվեց ՀՀ Սահմանադրության 2005թ. փոփոխություններում։ Ամրագրվեց, որ համայնքը մեկ կամ մի քանի բնակավայրերի բնակչության հանրությունն է: Համայնքները, հանրության շահերից ելնելով, կարող են օրենքով **միացվել միմյանց** կամ առանձնացվել:

2011թ. նոյեմբերի 10-ի թիվ 44 ՀՀ կառավարության արձանագրային որոշմամբ հաստատվեց «Համայնքների խոշորացման և միջհամայնքային միավորումների ձևավորման հայեցակարգը»: Վարչատարածքային բարեփոխումների ռազմավարությունն արտահայտվեց նաև պետության զարգացման այլ ծրագրային փաստաթղթերում։ Այնուհետև, 2015թ. Սահմանադրության փոփոխություններով կրկին ամրագրվեց այն դրույթը, որ հանրային շահերից ելնելով՝ համայնքները կարող են օրենքով միավորվել կամ բաժանվել։ 2015-2022թթ. ընթացքում ՀՀ-ում իրականացվեցին ***վարչատարածքային բարեփոխումներ 6 փուլերի միջոցով․***

1. 2015թ. նոյեմբերի 24-ին «ՀՀ վարչատարածքային բաժանման մասին» և «Տեղական ինքնակառավարման մասին» օրենքներում համապատասխան փոփոխություններ և/կամ լրացումներ կատարելու մասին օրենքների (ՀՕ-148-Ն և ՀՕ-149-Ն) համաձայն իրականացվեց վարչատարածքային բարեփոխումների ***1-ին փուլը և համայնքների թիվը 915-ից դարձավ 896*։**
2. 2016թ. հունիսի 17-ին «ՀՀ վարչատարածքային բաժանման մասին» և «Տեղական ինքնակառավարման մասին» օրենքներում համապատասխան փոփոխություններ և/կամ լրացումներ կատարելու մասին օրենքների (ՀՕ-100-Ն և ՀՕ-101-Ն) համաձայն իրականացվեց վարչատարածքային բարեփոխումների ***2-րդ փուլը և համայնքների թիվը 896-ից դարձավ 793*։**
3. 2017թ. հունիսի 9-ին «ՀՀ վարչատարածքային բաժանման մասին» և «Տեղական ինքնակառավարման մասին» օրենքներում համապատասխան փոփոխություններ և/կամ լրացումներ կատարելու մասին օրենքների (ՀՕ-93-Ն և ՀՕ-94-Ն) համաձայն իրականացվեց վարչատարածքային բարեփոխումների ***3-րդ փուլը և համայնքների թիվը 793-ից դարձավ 502*։**
4. 2020թ. ապրիլի 17-ին «ՀՀ վարչատարածքային բաժանման մասին» և «Տեղական ինքնակառավարման մասին» օրենքներում համապատասխան փոփոխություններ և/կամ լրացումներ կատարելու մասին օրենքների (ՀՕ-227-Ն և ՀՕ-228-Ն) համաձայն իրականացվեց վարչատարածքային բարեփոխումների ***4-րդ փուլը և համայնքների թիվը 502-ից դարձավ 483*։**
5. 2021թ. սեպտեմբերի 24-ին «ՀՀ վարչատարածքային բաժանման մասին» և «Տեղական ինքնակառավարման մասին» օրենքներում համապատասխան փոփոխություններ և/կամ լրացումներ կատարելու մասին օրենքների (ՀՕ-328-Ն և ՀՕ-329-Ն) համաձայն իրականացվեց վարչատարածքային բարեփոխումների ***5-րդ փուլը և համայնքների թիվը 483-ից դարձավ 79*։**
6. 2022թ. հունիսի 9-ին «ՀՀ վարչատարածքային բաժանման մասին» և «Տեղական ինքնակառավարման մասին» օրենքներում համապատասխան փոփոխություններ և/կամ լրացումներ կատարելու մասին օրենքների (ՀՕ-266-Ն և ՀՕ-267-Ն) համաձայն իրականացվեց վարչատարածքային բարեփոխումների ***6-րդ փուլը և համայնքների թիվը 79-ից դարձավ 71*։**

Ստորև բերված աղյուսակը ցուցադրում է համայնքների միավորման դինամիկան սկսած 1996-2022թթ.` ներառյալ վերջին միավորումը:

**Համայնքների ձևավորման դինամիկան 1996-2022թթ.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Մարզ** | **1996** | **2006** | **2009** | **2017** | **2017** | **2020** | **2021** | **2022** |
| Արագածոտն | 115 | 114 | 114 | 72 | 72 | 72 | 9 | 8 |
| Արարատ | 97 | 97 | 97 | 95 | 95 | 95 | 5 | 5 |
| Արմավիր | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 8 | 8 |
| Գեղարքունիք | 92 | 92 | 92 | 57 | 57 | 57 | 6 | 5 |
| Լոռի | 113 | 113 | 113 | 56 | 56 | 56 | 16 | 11 |
| Կոտայք | 67 | 67 | 67 | 42 | 42 | 42 | 11 | 11 |
| Շիրակ | 119 | 119 | 119 | 42 | 42 | 42 | 6 | 6 |
| Սյունիք | 113 | 109 | 109 | 8 | 8 | 8 | 8 | 7 |
| Վայոց Ձոր | 44 | 44 | 44 | 8 | 8 | 8 | 5 | 5 |
| Տավուշ | 62 | 62 | 62 | 24 | 24 | 6 | 4 | 4 |
| Երևան | 12 | 12 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **Ընդհանուր** | **931** | **926** | **915** | **502** | **502** | **484** | **79** | **71** |

## **ՀՀ վարչատարածքային բարեփոխումների ռազմավարական հիմքերը**

ՀՀ վարչատարածքային բարեփոխումներն ուրվագծվել են ոչ միայն իրավական ակտերով, այլ նաև ռազմավարական փաստաթղթերով` հիմնականում ՀՀ կառավարության ծրագրերով և վերը հիշատակված հայեցակարգով:

* **2003-2007թթ. Կառավարության ծրագիրը** նախանշում է տարածքային կառավարման համակարգի զարգացման հետ կապված որոշ ուղղություններ: Մասնավորապես, պետական կառավարման ապակենտրոնացումը, տեղական ինքնակառավարման դերի և արդյունավետության բարձրացումը, ՏԻՄ լիազորությունների հստակեցումը և ֆինանսական հնարավորություններին դրանց համապատասխանության ապահովումը:
* **2007թ. Կառավարության ծրագրում** առանձին ենթագլուխ է սահմանված, որն անդրադառնում է «Տարածքային կառավարման և տեղական ինքնակառավարման» բնագավառների առաջնահերթություններին: Մասնավորապես, Սահմանադրական բարեփոխումներից ելնելով, անհրաժեշտ էր հստակորեն սահմանազատել տարածքային կառավարման և ՏԻՄ լիազորությունները, ավագանուն օժտել ավելի ընդլայնված լիազորություններով, ստեղծել հակակշիռների և զսպող մեխանիզմների համակարգ: Բացի դա, նախատեսվում էր քայլեր ձեռնարկել ապահովելու ՏԻՄ բյուջեների եկամտային մասի շարունակական աճը: 2007թ. Կառավարության ծրագրում նախանշվեցին վարչատարածքային բարեփոխումներին վերաբերվող ավելի հստակ սահմանումները. *«Կշարունակվեն աշխատանքները միջհամայնքային միավորումների ստեղծմանն աջակցելու համար և գործնական քայլեր կկատարվեն համայնքների խոշորացման ուղղությամբ»*:
* **2008-2012թթ. Կառավարության ծրագրում** տեղական ինքնակառավարման համակարգի զարգացումը (այլ կառավարման համակարգերի հետ միասին) սահմանվել է որպես գերակայությունը՝ հետևյալ ձևակերպմամբ․ *«...արդյունավետ պետական, տեղական ինքնակառավարման և մասնավոր հատվածի կառավարման համակարգի ձևավորումը և կորպորատիվ կառավարման մշակույթի արմատավորումը»*: Գերակայության ներքո շեշտադրվում էր մատուցվող ծառայությունների որակի էապես բարելավումը և հասարակության հետադարձ կապի ապահովումը: Ծրագրի «Կառավարման համակարգի բարեփոխումներ և կոռուպցիայի դեմ պայքար» գլխում ներկայացվել էին մի շարք գործողություններ, որոնք առնչվում են նաև ՏԻՄ և վարչատարածքային բարեփոխումներին. *«ապակենտրոնացման համատեքստում կառավարման որոշակի գործառույթները փուլ առ փուլ պատվիրակել տեղական ինքնակառավարման մարմիններին»*:

Ծրագիրը անդրադառնում է նաև վարչատարածքային բարեփոխումների հետևողական իրականացման կարևորությանը` շեշտադրվելով, որ գործնական քայլեր պետք է իրականացվեն համայնքների միավորման ուղղությամբ: Ավելին, Կառավարության 2008-2012 միջոցառումների ծրագրում սահմանվեց ՀՀ համայնքների միավորման հայեցակարգի մշակում, որպես միջոցառում, որը պետք է ներկայացվեր ՀՀ կառավարություն 2009-2010թթ. ընթացքում: Կարելի ասել, որ այս միջոցառումը ՀՀ-ում վարչատարածքային բարեփոխումների սկիզբն էր: Հայեցակարգը հաստատվեց ՀՀ կառավարության արձանագրային որոշմամբ 2011թ-ին:

* **2012-2017թթ. Կառավարության ծրագիրը**, ի տարբերություն նախորդ ծրագրերի, բավականին հպանցիկ է անդրադառնում վարչատարածքային բարեփումների իրականացմանը: Ծրագիրը որոշակի կերպով ակնարկում է համայնքների միավորման անհրաժեշտությունը` ապահովելու ռեսուրսների արդյունավետության բարձրացումը: Ծրագիրը սահմանում էր նաև, որ անհրաժեշտ է ապահովել ՏԻՄ իրավասությունների և ֆինանսական ռեսուրսների միջև համապատասխանությունը, ավելացնել ՏԻՄ կողմից մատուցվող ծառայությունների շրջանակը և որակը:
* **2017-2022թթ. Կառավարության ծրագիր** նախատեսում էր, որ 2017-2019թթ. ընթացքում պետք է շարունակել վարչատարածքային բարեփոխումները և համայնքների միավորման գործընթացը, իսկ 2017-2022թթ. ընթացքում ավարտել միջհամայնքային միավորումների ձևավորման գործընթացը: Բացի դա, նախատեսվում էր ընդլայնել ՏԻՄ լիազորությունները, ավարտին հասցնել համայնքների վերաբերյալ տվյալների էլեկտրոնային համակարգը, ներդնել համայնքների կառավարման թվային համակարգեր, թվայնացնել տեղական հարկերի բազաները և ներդնել վճարումների առցանց համակարգերը:

Ֆինանսների բնագավառում նախատեսվում էր 2017-2022թթ. ընթացքում աստիճանաբար համայնքներում ներկայացնել ծրագրային բյուջետավորման համակարգը և հնգամյա զարգացման ծրագրերի միջև կապի ամրապնդումը: Նախատեսվում էին նաև գործողություններ ուղղված համայնքների տնտեսական զարգացման խթանման բնագավառում:

* **2021-2026թթ. Կառավարության ծրագիրը** նույնպես սահմանում է, որ անհրաժեշտ է շարունակել համայնքների միավորման գործընթացը, շարունակել միավորված համայնքներում «մեկ պատուհան» սկզբունքի հիման վրա ծառայությունների մատուցման և համապատասխան ենթակառուցվածքների զարգացումը, համայնքներում խթանել ներդրումների, գործարարության զարգացումը: Շարունակվելու էին լիազորությունների ապակենտրոնացման ուղղված գործողությունները:

Կառավարության ծրագրերից բացի, վարչատարածքային բարեփոխումների հիմնական և կարելի է ասել միակ ռազմավարական փաստաթուղթն է ՀՀ կառավարության 2011թ. նոյեմբերի 11-ի թիվ 44 արձանագրային որոշմամբ հաստատված **«Համայնքների խոշորացման և միջհամայնքային միավորների ձևավորման հայեցակարգ»**-ը: Հայեցակարգը սահմանում էր «Խոշոր» համայնքի տեսլականը. «*ԽՈՇՈՐԱՑՎԱԾ համայնքը տեղական ինքնակառավարման մարմիններին վերապահված լիազորություններն ու ծառայությունները ամբողջ ցանկով, արդյունավետ և մատչելի իրականացնելու, ինչպես նաև համայնքի սոցիալ-տնտեսական կայուն զարգացումն ապահովելու համար բավարար բնական, մարդկային և ֆինանսական ռեսուրսներ ու անհրաժեշտ ենթակառուցվածքներ ունեցող բնակավայրերի խումբ է, որտեղ բնակավայրերից մեկը հանդիսանում է կամ կարող է ձևավորվել որպես տարաբնակեցման համակարգի տեղային կենտրոն:»* Տեսլականը բավականին լայն է և իր մեջ պարունակում է համայնքը բնորոշող մի քանի սահմանումներ: Դրանցից մի մասով դեռ անելիքներ կան, ինչպիսիք են օրինակ` ... *վերապահված լիազորություններն ու ծառայությունները ամբողջ ցանկով, արդյունավետ և մատչելի իրականացնելու...*: Ակնհայտ է, որ ոչ բոլոր լիազորություններն են իրականացվում արդյունավետ, ոչ բոլոր ծառայություններն են մատուցվում արդյունավետ: Սակայն, կան բնորոշող սահմանումներ, որոնք ձեռք են բերվել բարեփոխումների արդյունքում: Օրինակ` որ խոշորացված համայնքը դա մի քանի բնակավայրերի խումբ է, որտեղ բնակավայրերից մեկը հանդիսանում է տեղային կենտրոն:

Սրա հետ մեկտեղ, Հայեցակարգը սահմանում է խոշորացման մի շարք սկզբունքներ, որոնց հիման վրա պետք է իրականացվեր համայնքների խոշորացման գործընթացը․

* տնտեսական նպատակահարմարություն,
* բնակչությանը ծառայություններ մատուցելու հնարավորության ապահովում և բնակչության համար հանրային ծառայություններից օգտվելու հասանելիություն,
* մարդկային ռեսուրսներով ապահովվածություն,
* ՏԻՄ-երի ինքնուրույնության ապահովում,
* ներհամայնքային տրանսպորտային հաղորդակցության ապահովում,
* բնակչության մասնակցության ապահովում,
* կառավարման կառուցվածքի օպտիմալացում,
* պատվիրակվող լիազորությունների շրջանակի ընդլայնում,

նոր ձևավորվող համայնքների համար բնական պաշարներից /հող, անտառ, ջուր, օգտակար հանածոներ, ռեկրեացիա/ օգտվելու հնարավորինս հավասար պայմանների ստեղծում,

* առնվազն մեկ համեմատաբար խոշոր բնակավայրի առկայություն:

Այս առումով պետք է փաստել, որ ոչ միշտ էր, որ պահպանվում էին այս բոլոր սկզբունքները: Կան նաև սկզբունքներ, որոնք տրասֆորմացվել են ընթացքում և իրականացվել են այլ եղանակներով: Օրինակ` բնակչության մասնակցության ապահովումը. Հայեցակարգը սահմանում էր, որ պետք է անցկացվեին տեղական հանրաքվեներ, սակայն հանրաքվեներ իրականացվել միավորման միայն առաջին փուլի ընթացքում, իսկ փոխարենը իրականացվում էին հանրային լսումներ:

Հայեցակարգը սահմանում էր նաև մի շարք չափանիշներ, որոնք պետք է հիմք հանդիսանային միավորման ենթակա համայնքների ընտրության, միավորման համայնքի ձևավորման համար: Սակայն, պետք է նշել, որ ոչ միշտ էր, որ հնարավոր էր լինում պահպանել բոլոր չափանիշները, սակայն ընդհանուր առմամբ միավորումը իրականացվել է Հայեցակարգում թվարկված չափանիշներին համահունչ:

Հայեցակարգն ունի նաև ակնկալվող արդյունքներին նվիրված մաս, որում նկարագրված են միավորման գործընթացից ակնկալվող արդյունքները, որոնք բաժանված են 4 հիմնական մասերի`

* + Մարդկային ռեսուրսների համախմբում,
  + Ենթակառուցվածքների համախմբում և ծառայությունների մատուցման արդյունավետության բարձրացում,
  + Ֆինանսական կարողությունների ուժեղացում և իրականացվող լիազորությունների շրջանակի ընդլայնում,
  + Լրացուցիչ դրական հետևանքներ:

Վարչատարածքային բարեփոխումների տրամաբանական հաջորդ գործողությունները պետք իրականացվեն լիազորությունների ապակենտրոնացման բնագավառում, որոնք ուրվագծված են ՀՀ վարչապետի 07.11.2023թ. թիվ 1111-Ա որոշմամբ հաստատված «Հայաստանի Հանրապետությունում լիազորությունների ապակենտրոնացման հայեցակարգում»: Հայեցակարգը սահմանում է մի շարք սկզբունքներ, որոնք պետք է ընկած լինեն լիազորությունների ապակենտրոնացման գործընթացում: Բացի դա, Հայեցակարգը սահմանում է ռազմավարական նպատակը և մասնավոր նպատակները: Որպես օրակարգի ռազմավարական նպատակ սահմանված է *«...լիազորությունների ապակենտրոնացման միջոցով հանրային ծառայությունների որակի ու հասանելիության բարձրացումն է»:* Ակնհայտ է, որ Հայեցակարգը և դրանից բխող ռազմավարական փաստաթղթերը պետք է նպատակաուղղված լինեն հանրային ծառայությունների մատուցման բնագավառի բարեփոխումներին: Միաժամանակ, Հայեցակարգի մասնավոր նպատակներն են`

1. Հանրային նշանակության լայն հարցերի լուծման շրջանակներում տեղական ժողովրդավարության ամրապնդում և զարգացում, ՏԻՄ-երի նկատմամբ պետության և համայնքների բնակիչների վստահության մակարդակի ամրապնդում և բարձրացում.
2. Համայնքների միավորման գործընթացի արդյունքներով պայմանավորված՝ միավորված բազմաբնակավայր համայնքների ՏԻՄ-երի կողմից մատուցվող ծառայությունների շրջանակի ընդլայնում.
3. Ֆինանսական ապակենտրոնացում՝ համայնքի ֆինանսական անկախության աստիճանի բարձրացում և համայնքի բյուջետային մուտքերի ավելացում, լիազորությունների իրականացման համար անհրաժեշտ ֆինանսական միջոցների ապահովում.
4. ՏԻՄ-երի ներուժի և կարողությունների հզորացում, համայնքի ավագանու և համայնքի ղեկավարի ինստիտուտների կիրառական դերի բարձրացում.
5. Միջհամայնքային համագործակցության զարգացումը:

Ամփոփելով վերոգրյալը կարելի նշել, որ վարչատարածքային բարեփոխումներից բխող հաջորդ փուլի բարեփոխումների ուղղությունները, դրանց վերաբերվող ռազմավարական ուղղությունները և գործողությունները ամրագրվելու են հետագա փաստաթղթերում և հիմք են ընդունելու հենց «Հայաստանի Հանրապետությունում լիազորությունների ապակենտրոնացման հայեցակարգի» դրույթները:

**Հավելված 2․ Համայնքի կողմից մատուցվող ծառայությունների ոլորտային ակնարկ**

Համայնքի կողմից մատուցվող ծառայությունների բնագավառի բարեփոխումները/էվոլյուցիան կարելի տարանջատել 2 հիմնական բաղադրիչների`

* իրավական բաղադրիչ,
* ենթակառուցվածքային բաղադրիչ:

Բացի այդ, կան նաև համազգային մակարդակի ռազմավարական և հայեցակարգային փաստաթղթեր, որոնք իրենց ազդեցությունն ունեն համայնքների կողմից ծառայությունների մատուցման բնագավառի զարգացման վրա: Օրինակ` ոլորտային զարգացման ռազմավարություններ, պետական կառավարման համակարգի բարեփոխումներ, թվայնացման օրակարգ և այլն:

Հայաստանում տեղական ինքնակառավարման համակարգի ստեղծումով հիմք դրվեց նաև համայնքների կողմից մատուցվող ծառայությունների մատուցման համար: Այս դրույթները կարգավորվում են մի շարք իրավական ակտերով` Սահմանադրություն, օրենքներ և ենթաօրենսդրական ակտեր:

**2005թ. ՀՀ սահմանադրության փոփոխությամբ** սահմանվեց համայնքների սեփական և պատվիրակված լիազորությունների գաղափարը, ինչը ենթադրում է նաև համայնքի կողմից ծառայությունների մատուցումը:

Համայնքների կողմից ծառայությունների մատուցումը կարգավորվում է ՀՀ **«Տեղական ինքնակառավարման մասին» օրենքով**, որը 2002թ. ի վեր բազմակի անգամ լրամշակվել է: Գործող օրենքը սահմանում է այն բնագավառները, որոնցում համայնքը մատուցում է ծառայություններ (հանրային և ոլորտային): Ծառայությունների մատուցման գործընթացները կարգավորվում են նաև մի շարք ենթաօրենսդրական ակտերով` հիմնականում Կառավարության որոշումներ, որոնք նույնպես փոփոխվել և լրամշակվել են վարչատարածքային բարեփոխումներին զուգընթաց: Ի լրումն, ավագանիները ընդունում են համայնքի կողմից ծառայությունների մատուցման ընթացքը կարգավորող որոշումներ, սահմանում են դրանց մատուցման կարգը, հաստատում են ծառայությունների վճարների չափերը, ինչը կարգավորվում է ՀՀ տեղական ինքնակառավարման մասին օրենքով:

Իրավական դաշտի զարգացումը կարևոր դեր ունի ծառայությունների մատուցման կատարելագործման համար, սակայն պակաս կարևոր չեն ծառայությունների մատուցման բնագավառի ռազմավարական մոտեցումները և համապատասխան ենթակառուցվածքները:

Ռազմավարական փաստաթղթերի առումով անհրաժեշտ է առանձնացնել 2014թ. մարտի 19-ին ՀՀ կառավարության թիվ 11 արձանագրային որոշմամբ հաստատված **«ՀՀ ՏԻՄ գործունեության տեղեկատվայնացման և տեղական տեղեկատվական հասարակության զարգացման»** հայեցակարգը: Հայեցակարգը հիմնականում կենտրոնացված էր համայնքների տեղեկատվական տեխնոլոգիաների արդիականացման շուրջ, մասնավորապես`

* տեխնիկական հագեցվածություն (համակարգչային տեխնիկա, ցանցային ապահովում, դոմեյններ, համայնքների կայքեր և այլն),
* ՏՏ կառավարման համակարգեր (ներառյալ ծառայությունների մատուցման),
* կարողությունների զարգացում և այլն:

Հայեցակարգը ընդունվել է համայնքների խոշորացման հայեցակարգի հետ նույն թվականին և տրամաբանորեն փոխկապակցված է վարչատարածքային բարեփոխումների տրամաբանության հետ: Այս բնագավառում մեծ օժանդակություն է տրամադրվել նաև տարբեր միջազգային կազմակերպությունների կողմից. համակարգչային տեխնիկա, կայքերի մշակում, ՏՏ կառավարման համակարգեր, կարողությունների զարգացում և այլն:

ՀՀ կառավարությունը մշտապես մեծ ուշադրության է արժանացրել հանրային կառավարման համակարգի բարեփոխումներին, որի անբաժանելի մաս է կազմում հանրությանը ծառայությունների մատուցումը, սակայն երբեք չի ունեցել պետական կառավարման բարեփոխումների ռազմավարական փաստաթուղթ: 2022թ. մայիսի 13-ի ՀՀ կառավարության թիվ 691-Լ որոշմամբ **հաստատվեց «Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարությունը»**, իսկ 2023թ. դրանում կատարվեցին որոշակի փոփոխություններ: Ռազմավարությունը սահմանում է 5 հենասյուներ, որոնցից 2-րդը «Ծառայությունների մատուցումն» է: Ռազմավարությունով և դրա 2023-2025 գործողությունների ծրագրով նախատեսվում են մի շարք գործողություններ`

* ծառայությունների բիզնես գործընթացների, մատուցման ձևի վերանայման (հիմքում դնելով կյանքի փորձառության գաղափարը),
* ծառայությունների թվայնացման,
* թվային ռեգիստրների թարմացման, արդիականացման, նոր ռեգիստրների ստեղծման,
* նույնականացման միասնական համակարգի ստեղծում/արդիականցում և այլն:

Ռազմավարության իրականացումը անխուսափելիորեն իր ազդեցությունն է ունենալու նաև համայնքների կողմից մատուցվող ծառայությունների զարգացման վրա. և' պետության, և' համայնքի կողմից մատուցվող ծառայությունները պետք է համապատասխանեն նույն չափանիշներին, անվտանգության պահանջներին, նախագծված լինեն նույն տրամաբանությամբ: Բացի դա, Ռազմավարությամբ նախատեսվում է էապես խրախուսել ծառայությունների թվային եղանակով մատուցումը և սպառումը, ինչը վերաբերվում է նաև համայնքների կողմից մատուցվող բոլոր ծառայություններին: Այս հանգամանքով պայմանավորված՝ ապագայում համայնքային ծառայությունների բնագավառի բարեփոխումների նախագծման ընթացքում անհրաժեշտ է այն դիտարկել համալիր կերպով և հաշվի առնել ազգային մակարդակի փաստաթղթերի դրույթները:

Համայնքների կողմից մատուցվող ծառայությունների ծածկույթի և դրանց բովանդակության առումով էական փոփոխություններ տեղի չեն ունեցել վարչատարածքային բարեփոխումների ընթացքում: Հիմնականում համայնքների կողմից մատուցվող ծառայությունները կենտրոնացված են եղել հետևյալ բնագավառներում`

* անասնաբուժություն,
* տրանսպորտ,
* աղբահանության կազմակերպում,
* տեխնիկայի վարձակալություն,
* ընդհանուր լիազորություններին վերաբերվող ծառայություններ,
* առևտուր և ծառայություններ,
* քաղաքացիների և տնտեսվարողների իրավունքներին վերաբերվող ծառայություններ,
* գյուղատնտեսություն,
* սոցիալական պաշտպանություն,
* քաղաքաշինություն և հողօգտագործում,
* ֆինանսներ:

Համայնքն ըստ էության մատուցում է երկու տեսակի ծառայություններ` վարչական (ծառայությունը մատուցվում է դիմումի հիման վրա և հիմնականում կրում է միանգամյա բնույթ) և ոլորտային (ծառայությունը մատուցվում է շարունակական, գլխավորապես դիմում չի պահանջում): Ոլորտային ծառայությունների մատուցումը էապես կախված է առկա ենթակառուցվածքներից` շենքային պայմաններ, մեքենա-սարքավորումներ, ճանապարհներ և այլն, մինչ դեռ վարչական ծառայությունների մատուցման համար ենթակառուցվածքները կարևոր են, սակայն ծառայությունը կարող է մատուցվել նաև դրանց թերի լինելու կամ որոշ դեպքում բացակայության պարագայում նույնպես: Ոլորտային ծառայությունների առկայության և հասանելիություն ապահովման և որակի բարելավման գործում անկյունաքարային դեր ունեցան վարչատարածքային բարեփոխումները և համայնքների խոշորացումը:

Մինչև համայնքների միավորումը ունեինք բազմաթիվ համայնքներ, որտեղ կազմակերպված չէր աղբահանության գործընթացը. համայնքը չուներ տեխնիկա, ֆինանսական միջոցները բավարար չէին: Հիմնականում այդ համայնքներում աղբը կուտակվում էր մոտակա ձորակներում կամ նետվում էր գետեր` ստեղծելով հակասանիտարական իրավիճակներ, աղտոտվում էր շրջակա միջավայրը: Համայնքների միավորման արդյունքում այս խնդիրներն սկսեցին լուծում ստացալ` ձեռք բերվեցին համապատասխան աղբատար մեքենաներ, կազմակերպվեց աղբահանությունը դեպի մոտակա աղբավայրեր:

Վարչական ծառայությունների որակյալ, հասանելի, քաղաքացիակենտրոն, արդյունավետ ծառայությունների մատուցման կազմակերպումը պահանջում է այլ մոտեցումներ և այլ գործիքակազմ: Մինչև վարչատարածքային բարեփոխումների սկիզբը համայնքների կողմից մատուցվող վարչական ծառայությունները հիմնականում մատուցվում էին «ավանդական» թղթային տարբերակով: Համայնքների սուղ ֆինանսական միջոցների պայմաններում գրեթե անհնար էր բարեփոխել վարչական ծառայությունների բնագավառը, սակայն պետությունը մեծապես ջանքեր էր գործարկում այս բնագավառում` շեշտադրվելով տեղեկատվական արդի տեխնոլոգիաների ներդրումը համայնքներում` ուղղված նաև ծառայությունների մատուցման արդյունավետության բարելավմանը: Ստորև բերված են մի շարք աշխատանքներ, որոնք իրականացվել են համայնքների թվայնացման բնագավառում․

* 2000-2002թթ. ընթացքում «Բնակչության ռեգիստր», «Գործավարություն», «Բյուջետավարում» ծրագրային փաթեթների ներդրում մոտ 50 քաղաքապետարաններում և գյուղապետարաններում: Այս տարիներին համայնքներում կար մոտ 300 համակարգիչ:
* 2003-2006թթ. ընթացքում սկսվեցին գույքային հարկի վարման շտեմարանի ստեղծման աշխատանքները, իսկ համակարգիչների ընդհանուր քանակը հասավ գրեթե 900-ի:
* 2007-2013թթ. ընթացքում ստեղծվեց և մոտ 500 համայնքներում ներդրվեց Համայնքային կառավարման տեղեկատվական համակարգը (ՀԿՏՀ): Սկսեցին մշակվել և գործարկվել համայնքների պաշտոնական կայքերը, քաղաքապետարաններում սկսեցին ստեղծվել քաղաքացիների սպասարկման գրասենյակները: Սկսեցին ստեղծվել էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառության և թվային ստորագրության կիրառման հիմքերը և այլն: Այս ընթացքում համակարգչային տեխնիկայով ապահովված էին գրեթե բոլոր համայնքները:
* 2014-2020թթ. ընթացքում ՀԿՏՀ-ն տեղադրված էր և գործում էր բոլոր համայնքներում, համայնքային ծառայողները ստանում էին անհրաժեշտ կարողությունների զարգացման օժանդակություն, վերապատրաստումներ: Համայնքները արդեն ընդունում էին էլեկտրոնային դինումներ, ներքին փաստաթղթաշրջանատությունն իրականացվում էր էլեկտրոնային եղանակով: Շարունակվում էր քաղաքացիների սպասարկման գրասենյակների գործարկումը:
* 2023թ. ավարտի դրությամբ 55 համայնքներում գործում էին թվով 74 քաղաքացիների սպասարկման գրասենյակներ: ՀԿՏՀ համակարգը հասանելի է և գործում է բոլոր բնակավայրերում և վարչական ղեկավարները բնակիչներից ստանում են դիմումներ և փոխանցում համայնքի աշխատակազմ: Համայնքներում կիրառվել է անշարժ գույքի միասնական հաշվառման և վճարման համակարգը:
* Թվայնացվել են նաև որոշ ոլորտային ծառայությունները. մանկապարտեզների հերթագրումները:

Ժամանակի ընթացքում տարբեր էին նաև նպատակները և առաջնայնությունները ծառայությունների մատուցման բնագավառում: Այսպես`

* Նախնական փուլերում (1996-2006) շեշտը դրվում էր այդ ժամանակի համար արդի ենթակառուցվածքներ ունենալու վրա (համակարգչային տեխնիկա, ցանցային ապահովում, համացանցին հասանելիություն և այլն),
* 2006-2015թթ. ընթացքում շեշտադրվում էր հիմնական շտեմարանների առկայությունը, ինչպես նաև էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառության ներդրումը և լայն գործարկումը: Ծառայություններին հասանելիության ապահովումը և հարմարավետության ապահովումը:
* 2015թ. առաջնայնություններ էին համարվում էլեկտրոնային կառավարման արդյունավետության բարելավումը, մատուցվող ծառայությունների համատարած հասանելիության ապահովումը, ծառայությունների մատուցման որակի և արդյունավետության էական բարելավումը, նոր թվային շտեմարանների ստեղծումը, ինչպես նաև համայնքներին ինտեգրումը պետական այլ շտեմարաններին, ծառայությունների բիզնես գործընթացների վերանայում, ծառայությունների թվայնացման մեկնարկ և այլն:

Տարբեր էին նաև խնդիրները ծառայությունների ոլորտում դրանց բարեփոխումների տարբեր փուլերում: Ստորև աղյուսակում ամփոփված են տարբեր ժամանակահատվածների խնդիրները ըստ վարչական և ոլորտային ծառայությունների:

**Ծառայությունների բնագավառի խնդիրները**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ժամանակա-հատված** | **Վարչական ծառայություններ** | **Ոլորտային ծառայություններ** |
| Մինչև 2015 | Համայնքներում վարչական ծառայությունների մատուցումն ուներ բազմաթիվ խնդիրներ, և այդ խնդիրներն ունեին ինչպես համակարգային, այնպես էլ տեղային պատճառներ, իսկ դրանց հետևանքները համակարգային էին լինում․   * համայնքներում վարչական ծառայությունները բավականին երկար ժամանակահատված մատուցվում էին բացառապես թղթային տարբերակով. ծառայություն ստանալը ժամանակատար էր, մատուցման գործընթացը ոչ արդյունավետ, * մեծ թվով համայնքների առկայության դեպքում բավականին բարդ էր կազմակերպել ծառայությունների մատուցման միատեսակ գործընթացների կիրառումը, * կային փուլեր, երբ մեծ խնդիր էր համակարգիչների առկայությունը, հասանելիությունը դեպի համացանց, ցածր էր համակարգչային իմացության մակարդակը, * համայնքների մեծ թվի դեպքում բավականին մեծ էին կոռուպցիոն ռիսկերը, քանի որ բարդ էր կազմակերպել ծառայությունների մատուցման վերահսկողական մեխանիզմները, * բացակայում էին, իսկ հետագայում ոչ բոլոր համայնքներում հասանելի էին էլեկտրոնային կառավարման համակարգերը, փաստաթղթաշրջանառության համակարգերը, թվային շտեմարանները և ռեգիստրները, * քաղաքացիների սպասարկման գրասենյակները բացակայում էին, կամ դրանց վիճակը ոչ բավարար էր և այլն: | Բազմաթիվ համայնքներ ի վիճակի չէին տրամադրել ոլորտային ծառայություններ, ինչի պատճառները տարատեսակ էին․   * համայնքում ենթակառուցվածքների բացակայում կամ ոչ բարվոք վիճակ, * մեքենասարքավորումների բացակայություն, կամ անսարքություն, * անբավարար ֆինանսական ռեսուրսներ, ինչի պայմաններում անհնար է վերանորոգել, արդիականացնել, ստեղծել, պահպանել ենթակառուցվածքները, * բնակչության կողմից պահանջատիրության և սեփականության զգացողությունների ցածր մակարդակ, * փոքր բյուջեների դեպքում պետական սուբսիդիաների, սուբվենցիոն ծրագրերին մասնակցելու անհնարինությունը և ոչ արդյունավետությունը: |
| 2015-2021 | Համայնքների միավորման գործընթացի հետ զուգահեռ լուծվում էին նաև վարչական ծառայությունների մատուցման հետ կապված խնդիրները, սակայն առաջանում էին նոր խնդիրներ, որոնք հատուկ էին զարգացման այդ փուլի համար․   * համայնքների կառավարման համակարգերի արդիականացումները, նոր մոդուլների ինտեգրումները միշտ չէր, որ հասցնում էին նոր իրավիճակներին և/կամ խնդիրներին արձագանքել, * կար ժամանակահատված, երբ փոքր էր այն համայնքների թիվը, որտեղ գործում էին վերանորոգված և կահավորված քաղաքացիների սպասարկման գրասենյակներ, * ծառայությունները մատուցվում էին հիմնականում թղթային եղանակով, սակայն կար հնարավորություն դիմումները և փաստաթղթերը ներկայացնել էլեկտրոնային ձևաչափով (էլ. նամակներ), * ծառայությունների մատուցման գործընթացները կարող էին տարբերվել համայնքից համայնք, ինչով խախտվում էր նույն ծառայության մատուցման գործընթացների միանմանության սկզբունքը, * ոչ բոլոր թվային ռեգիստրներն էին հասանելի համայնքների համար, * ծառայությունների մատուցման գործընթացները վերանայման կարիք ունեին` դրանք դարձնելու ավելի արդյունավետ, քաղաքացիակենտրոն, թափանցիկ, * համայնքներում թվային ծառայությունները գրեթե բացակայում էին: | Համայնքների միավորումը հանգեցրեց մի իրավիճակի, երբ համայնքներում արդեն իսկ առկա էին ենթակառուցվածքներ, շենքեր, մեքենասարքավորումներ, սակայն փոխվեցին նաև ոլորտային ծառայությունների մատուցման խնդիրները․   * ծառայությունների մատուցման ընտրված և կիրառված մեխանիզմը և կազմակերպումը միշտ չէր, որ ամենաօպտիմալն էր, * գույքի կառավարման, ֆինանսական կառավարման սխալները հանգեցնում էին ծառայությունների մատուցման ոչ ամենաօպտիմալ սխեմաների, * որոշ դեպքերում ծառայությունների մատուցումը դեռ խնդրահարույց էր համայնքի բոլոր բնակավայրերում (ենթակառուցվածքների բացակայություն կամ ոչ պատշաճ վիճակ, ֆինանսական ռեսուրսների սակավություն և այլն), * միավորման ընթացքում և դրանից հետո ենթակառուցվածքների և գույքի գույքագրման գործընթացի անարդյունավետ կազմակերպում, * ծառայությունների դիմաց վճարների հավաքագրման ցածր մակարդակ, որը հանգեցնում էր ֆինանսական բացերի: |
| 2021 ի վեր | 2021թ. վերջի դրությամբ վերը նշված խնդիրների մի մասը արդեն որոշ չափով լուծված էր, կամ մեկնարկվում էին դրանց լուծման աշխատանքները: Վերջին տարիներին առաջ են եկել այլ բնույթի խնդիրներ, կամ փոխվել են խնդիրների կարևորությունը․   * համայնքներում դեռ չկան ներդրված թվային ծառայություններ (բացառությամբ Երևանի, որտեղ ներդրվել են փոքրաթիվ թվային ծառայություններ), * ՀԿՏՀ-ն ընդհանուր առմամբ կատարում է իր առջև դրված խնդիրները, սակայն այն էական թարմացման կարիք ունի` ավելացնելու ֆունկցիոնալ հնարավորությունները, բարելավելու արդյունավետությունը և կիբերանվտանգության պահանջները, * ծառայությունների բիզնես գործընթացների վերանայման կարիքը շարունակում է մնալ` բարելավելու արդյունավետությունը, մատուցման արագությունը, քաղաքցիակենտրոն լինելը, մի քանի եղանակով մատուցման հնարավորությունների ապահովելը և այլն, * բացի թվային ծառայությունների ներդրումից` կարևոր է ապահովել ծառայությունների մատուցման գործընթացների ավտոմատացումը, պետական այլ թվային ռեգիստերների և շտեմարանների հետ տվյալների փոխանակումը և փոխգործելիությունը, * ծառայություն մատուցող ծառայողների գիտելիքների և հմտությունների շարունակական և թիրախային կատարելագործումը նույնպես պետք է կրի շարունակական բնույթ: | 2021թ. ավարտին հասցվեց համայնքների միավորման գործընթացը (բացառությամբ ազգային փոքրամասնություններով բնակեցված համայնքների), փոխվեցին նաև խնդիրները և մարտահրավերները․   * անհրաժեշտություն կա ներդնել գույքի կառավարման արդի համակարգեր, համեմված ժամանակակից ՏՏ լուծումներով, * ներդնել և կիրառել համայնքի զարգացման պլանավորման արդի համակարգեր` կապելով զարգացման և ֆինանսական պլանավորման գործիքները, * հետևողականորեն զարգացնել և արդիականացնել ենթակառուցվածքները և մեքենասարքավորումները, * չնայած ընդհանուր առմամբ ծառայությունների առկայությանը` դեռ մեծ աշխատանք կա իրականացնելու ծառայությունների համատարած հասանելիության ապահովման, ծառայությունների որակի բարելավման ուղղություններով, * ծառայությունների ճշգրիտ հաշվարկված ինքնարժեքների թերի լինելու պարագայում ծառայության արժեքները ճշգրիտ չեն սահմանվում, * ֆինանսական ռեսուրսների կառավարումը դեռ զարգացման կարիք ունի, * համայնքները դեռ պատրաստ չեն օգտվել օրենքով թույլատրելի ֆինանսական գործիքներից, ինչը ֆինանսական կառավարման համակարգի թերություններից մեկն է և այլն: |

**Հավելված 3․ Կիրառված մեթոդաբանություն**

Վարչատարածքային բարեփոխումների արդյունքների վերլուծությունը պահանջում էր տվյալների հավաքագրման, համայնքների ընտրության հստակ մեթոդական մոտեցումներ, որոնք կկիրառվեին տարբեր բնագավառների հաշվետվությունների մշակման ընթացքում:

Վարչատարածքային բարեփոխումների վերլուծությունը ենթադրում է առաջնային և երկրորդային տվյալների հավաքագրում և վերլուծություն: *Երկրորդային տվյալները* ներառում են մի շարք փաստաթղթեր` լիազոր մարմնի կողմից մշակված հաշվետվություններ, վերլուծություններ, տեղեկանքներ; միջազգային կազմակերպությունների ֆինանսական աջակցությամբ մշակված հաշվետվություններ, վերլուծություններ և ուսումնասիրություններ; գիտական կազմակերպությունների կողմից մշակված նյութեր; փորձագետների կողմից մշակված վերլուծություններ և նյութեր:

*Առաջնային տվյալների* հավաքագրման համար կիրառվեց երեք հիմնական գործիք` ա) փորձագիտական հարցումներ, բ) հարցաշարեր և գ) ֆոկուս խմբեր: Ընտրված համայնքներից մի շարք քանակական և որակական տվյալներ և տեղեկություններ հավաքագրվեցին հատուկ մշակված հարցաշարերի, տվյալների հավաքագրման գործիքների միջոցով: Որակական տվյալները հավաքագրվել են փորձագիտական հարցազրույցների միջոցով, որոնց ռեսպոնդենտներն էին`

* համայնքի ղեկավարներ,
* համայնքի ղեկավարի տեղակալներ,
* աշխատակազմի քարտուղարներ,
* ավագանու անդամներ,
* թիրախային ստորաբաժանումների ղեկավարներ:

Ֆոկուս խմբային քննարկումների միջոցով հավաքագրվեցին նույնպես որակական տվյալներ: Ֆոկուս խմբերի մասնակիցներն էին հիմնականում ավագանու անդամները, որոշ դեպքերում՝ ծառայություններ ստացողները:

Բացի դա, փորձագիտական հարցազրույցների միջոցով որակական տվյալներ հավաքագրվեցին նաև ՀՀ տարածքային կառավարման և ենթակառուցվածքների նախարարությունից, վարչատարածքային բարեփոխումներին օժանդակություն տրամադրող միջազգային կազմակերպություններից, քաղաքացիական հասարակության ներկայացուցիչներից:

Որդեգրած մեթոդական մոտեցումները կարելի պայմանականորեն բաժանել երկու հիմնական մասի` ***ա) համայնքների ընտրություն*** և ***բ) առաջնային որակական տվյալների հավաքագրում***:

Վերլուծության իրականացումը ենթադրում էր համայնքներից որակական տվյալների հավաքագրում, որոնք համադրելով երկրորդային տվյալների հետ, հնարավոր կլիներ վերլուծել վարչատարածքային բարեփոխումների արդյունքները: Այս իմաստով կարևորագույն մեթոդական խնդիրներից էր համայնքների ճիշտ ընտրությունը, ընտրության հստակ չափանիշների սահմանումը և կիրառումը: Որպես հիմնական գաղափար կիրառվեց հետևյալ պնդումը` *վարչատարածքային բարեփոխումների վերլուծության իրականացման համար պետք է տվյալներ հավաքագրվեն վարչատարածքային բարեփոխումների արդյունքում ձևավորված բոլոր* ***«տիպի»*** *համայնքներում*, և այդ նպատակով սահմանվեցին և կիրառվեցին համայնքները բնորոշող չափանիշներ: Կիրառվել են ստորև ներկայացված չափանիշները`

* համայնքի միավորման տարեթիվը,
* քանի անգամ է միավորվել համայնքը,
* ինչ մոդելով է միավորվել համայնքը (շրջանային, փնջային),
* համայնքի տեսակը ըստ բնակավայրերի տիպերի (քաղաքային և գյուղական բնակավայրեր ընդգրկող, միայն գյուղական բնակավայրեր ընդգրկող),
* համայնքի մեծությունը ըստ բնակավայրերի քանակի,
* համայնքի մեծությունը ըստ բնակչության,
* սահմանամերձ և ոչ սահմանամերձ համայնքներ,
* ազգային փոքրամասնություններ և այլն:

Այս չափանիշների կիրառման արդյունքում որակական տվյալների հավաքագրման համար ընտրվեց 27 համայնք, որոնք ներառում են բոլոր տիպի համայնքներ, որոնք ձևավորվել էին վարչատարածքային բարեփոխումների արդյունքում: Ստորև բերված ամփոփ աղյուսակում ցուցադրված են ընտրված համայնքները ըստ համապատասխան չափանիշների:

Ընտրված համայնքներ



1. «Տեղական ինքնակառավարման մասին» օրենք, հոդված 31: [↑](#footnote-ref-2)
2. **ԱՂԲԱՀԱՆՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԿԻՐԱՐԿՈՒՄՆ ԱՊԱՀՈՎՈՂ 2021-2023 ԹՎԱԿԱՆՆԵՐԻ ՄԻՋՈՑԱՌՈՒՄՆԵՐԻ ԾՐԱԳԻՐԸ ՀԱՍՏԱՏԵԼՈՒ ՄԱՍԻՆ կառավարության** 1 ապրիլի 2021 թվականի N 464-Լ որոշում [↑](#footnote-ref-3)
3. Մինչբարեփոխումային փուլի վերաբերյալ տվյալներն առկա չեն և հետևաբար համեմատական աղյուսակ ներկայացնել հնարավոր չէ: [↑](#footnote-ref-4)
4. Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարություն: [↑](#footnote-ref-5)
5. «ՀՀ 26 համայնքներում գործող Քաղաքացիների սպասարկման գրասենյակների կողմից տրամադրվող ծառայությունների մատուցումից քաղաքացիների գոհունակության ուսումնասիրության արդյունքներ», 2018թ. ԳՄՀԸ: [↑](#footnote-ref-6)
6. «ՀՀ համայնքների ավագանու գործունեության, նիստերի կազմակերպման, մշտական հանձնաժողովների և խմբակցությունների աշխատանքների կազմակերպման բնագավառի արդի խնդիրների վերլուծություն», 2023թ., ֆինանսավորող SDC, իրականացնող GIZ: [↑](#footnote-ref-7)