

ԹԵՄԱ 10.

ՀԱՄԱՅՆՔԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐԻ ՄՈՆԻԹՈՐԻՆԳ և ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ, ԲՅՈՒՋԵԻ ԱՈՒԴԻՏ և ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

Բովանդակություն

Համայնքի զարգացման ծրագրերով և բյուջեով նախատեսված աշխատանքների կատարման մոնիթորինգ և գնահատում	2
Աշխատանքների կատարման (ֆունկցիոնալ) ցուցանիշներ.....	2
Աշխատանքների կատարման ցուցանիշների գնահատման կազմակերպումը	6
ՀՀԶԾ-ի իրականացման մոնիթորինգ և գնահատում	10
Համայնքի ՏԱՊ-ի իրականացման մոնիթորինգ և գնահատում	12
Համայնքի ՏԱՊ-ի մոնիթորինգի և գնահատման համակարգի հիմնական հասկացությունները	12
Համայնքի ՏԱՊ-ի մոնիթորինգի և գնահատման պլանը.....	13
Համայնքի բյուջեի աուդիտ և գնահատում	14
Գրականություն	16

Համայնքի զարգացման ծրագրերով և բյուջեով նախատեսված աշխատանքների կատարման մոնիթորինգ և գնահատում

Համայնքի զարգացման ծրագրի իրականացման կամ բյուջեի կատարման վերահսկման գործընթացի բաղկացուցիչ մասն է զարգացման ծրագրով կամ բյուջեով նախատեսված համայնքային ծառայությունների մատուցման, ծրագրերի և միջոցառումների իրականացման (այսուհետ՝ աշխատանքների կատարման) մոնիթորինգն ու գնահատումը¹:

Այն օբյեկտիվ և սիստեմատիկ գործընթաց է, որի նպատակն է՝ տվյալների հավաքումը, վերլուծումը և օգտագործումը ՏԻՄ-երի առջև դրված նպատակների իրականացման աստիճանի գնահատման համար: Գնահատման լավ մշակված համակարգն օգնում է ՏԻՄ-երի գործունեությունը դնել ճիշտ հունի մեջ, գործուն քայլեր ձեռնարկել իրավիճակի բարելավման համար, հետադարձ կապ է ապահովում ՏԻՄ-երի համար, առանց որի անհնար է ապահովել մատուցվող ծառայությունների և իրականացվող աշխատանքների շարունակական բարելավումը:

Աշխատանքների կատարման գնահատման լավ մշակված և ճիշտ կիրառվող համակարգը ՏԻՄ-երին ընձեռում է մի շարք առավելություններ՝ քաղաքականության մշակման, պլանավորման, բյուջետավարման, ծառայությունների մատուցման, օպերատիվ կառավարման, հաշվետվությունների կազմման, աշխատանքների կատարման վերահսկողության և այլ ուղղություններով:

Ընդհանուր առմամբ, համայնքային որևէ ծրագրի իրականացման արդյունավետությունը գնահատելու համար հիմնականում պետք է կատարել հետևյալ երեք քայլերը՝ սահմանել ծրագրի նպատակները, գնահատել ծրագրի իրականացման ընթացքը և արդյունքների մասին զեկուցել համապատասխան ղեկավար պաշտոնյաներին, որոնք իրավասու են ստացված տեղեկատվության հիման վրա համապատասխան որոշումներ կայացնել և դրանց համարժեք միջոցներ ձեռնարկել:

Աշխատանքների կատարման (ֆունկցիոնալ) ցուցանիշներ

Համայնքի զարգացման ծրագրով կամ բյուջեով նախատեսված աշխատանքների կատարման գնահատումն իրականացվում է **աշխատանքների կատարման կամ ֆունկցիոնալ ցուցանիշների** միջոցով: Դրանք տեղեկություններ կամ տվյալներ են, որոնք կիրառվում են ծրագրի որևէ բաղկացուցիչ մասի (միջոցառման, գործողության, աշխատանքի) կատարումը կամ դրանից հրաժարումը գնահատելու համար:

¹ «Համայնքի բյուջետավարման ուղեցույց», ԱՄՆ ՄԶԳ «Տեղական ինքնակառավարման ծրագիր», 3-րդ փուլ, Երևան, 2010

Աղյուսակ 1. Ծրագրով կամ բյուջեով նախատեսված աշխատանքների կատարման ցուցանիշների տեսակները և դրանց նկարագրությունը

<p>Ներդրված ռեսուրսներ (մուտքային ցուցանիշներ)</p>	<p>Ներկայացրեք այն ռեսուրսները (մարդկային, ֆինանսական, նյութական, տեխնիկական և այլն), որոնք անհրաժեշտ են աշխատանքի կատարման համար, ինչպես օրինակ, պլանավորված ծախսերը, աշխատուժը, աշխատաժամերը, նյութական ռեսուրսների քանակը և սարքավորման օգտագործման ժամերը: Ներդրված ռեսուրսները հեշտ սահմանվող են և հաճախ ընդգրկվում են ծրագրերի միջոցառումներում և բյուջետային նախահաշիվներում: Այսուհանդերձ, պետք է նշել, որ դրանք ոչինչ չեն ասում այն մասին, թե ի՞նչ է ձեռք բերվել այդ ռեսուրսների ներդրմամբ:</p>
<p>Կատարված աշխատանքների քանակական արդյունքներ (ելքային քանակական ցուցանիշներ)</p>	<p>Ցույց տվեք, թե ի՞նչ ծավալի աշխատանքներ են իրականացվել, օրինակ՝ ինչքա՞ն աղբ է հավաքվել, քանի՞ հեկտար խոտ է հնձվել զբոսայգիներում, քանի՞ ճանապարհափոս է լցվել, քանի՞ արտոնագիր է տրվել, քանի՞ ստուգայց է կատարվել կառուցվող շենքերում և այլն:</p>
<p>Կատարված աշխատանքների որակական արդյունքներ (հետևանքային, ազդեցության, այդ թվում որակական ցուցանիշներ)</p>	<p>Արձանագրեք ծրագրի իրականացման հետևանքային արդյունքները և որակը: Այս ցուցանիշներն արտացոլում են, թե ի՞նչ չափով են կատարված աշխատանքները բավարարում սահմանված նպատակներին ու խնդիրներին: Այս տիպի ցուցանիշների օրինակներ կարող են ծառայել՝ քաղաքացիների, սպառողների բավարարվածության աստիճանը, չգործող փողոցային լույսերի տոկոսը, համայնքի գերազանց կամ լավ վիճակում գտնվող ճանապարհների տոկոսը: Գոյություն ունի մի հատուկ ցուցանիշ, որը կոչվում է որակական ցուցանիշ և անդրադառնում է քաղաքացիների տեսանկյունից կարևոր այնպիսի չափանիշների վրա, ինչպիսիք են՝ ծառայության ժամանակին մատուցումը, ճշտապահությունը, հասանելիությունը, մատչելիությունը, անվտանգությունը, քաղաքավարությունը, հարմարությունը, գործող ստանդարտներին համապատասխանությունը, քաջատեղյակությունը և այլն:</p>
<p>Աշխատանքի արդյունավետություն (արդյունավետության ցուցանիշներ)</p>	<p>Աշխատանքի քանակական և որակական արդյունքների ինքնարժեքը ներկայացրեք հետևյալ արտահայտումներով՝ միավորի վրա կատարված ծախսը, աշխատաժամանակը: Այս տիպի ցուցանիշներ են, օրինակ՝ մեկ տոննա աղբի աղբահանության գինը, լցրած ճանապարհային փոսերը, բողոքների արձագանքները, կատարված աշխատանքային ստուգայցերի վրա ծախսված աշխատաժամերը: Երբ այս ցուցանիշները գնահատվում են ժամանակի ընթացքում, դրանք ներկայացնում են աշխատանքի կատարման արդյունավետության միտումները:</p>

Ընդհանուր առմամբ, տարբերակվում են ծրագրով նախատեսված աշխատանքների կատարման ցուցանիշների չորս տեսակներ՝ մուտքային, ելքային (քանակական), հետևանքային (այդ թվում՝ որակական) և արդյունավետության (աղյուսակ 1):

Մուտքային ցուցանիշները ցույց են տալիս այն ներդրված ռեսուրսները (մարդկային, ֆինանսական, նյութական, տեխնիկական և այլն), որոնք օգտագործվում են տվյալ ծրագրով նախատեսված աշխատանքների կատարման համար: Այս ցուցանիշները, որպես կանոն, հեշտ չափելի են և կարող են պարզապես վերցվել ծրագրերի միջոցառումներից կամ բյուջետային նախահաշիվներից: Սակայն դրանք ոչ մի բան չեն ասում այն մասին, թե ի՞նչ արդյունքներ են ակնկալվել կամ ստացվել այդ ռեսուրսների ներդրմամբ:

Ելքային (քանակական) ցուցանիշները բնութագրում են կատարված աշխատանքների ծավալները, ինչպես օրինակ՝ հավաքված աղբի քանակը, կանաչապատված տարածքի մակերեսը և այլն: Այս ցուցանիշները պարզ են ու մատչելի, սակայն դրանք քիչ բան են ասում աշխատանքի կատարման որակի կամ ինքնարժեքի մասին:

Հետևանքային (այդ թվում՝ որակական) ցուցանիշները ներկայացնում են աշխատանքների կատարման վերջնական արդյունքները և որակը: Այս ցուցանիշները նկարագրում են, թե ի՞նչ չափով են կատարվել այս կամ այն ծրագրում սահմանված նպատակները և խնդիրները: Հետևանքային ցուցանիշները կարող են արտահայտվել այնպիսի գործոններով, ինչպես օրինակ՝ ազդեցությունը շահառուների վրա, բնակչության գոհունակության (կամ բավարարվածության) աստիճանը, չափսատող փողոցային լույսերի թիվը, գերազանց վիճակում գտնվող փողոցների թիվը և այլն: Հետևանքային ցուցանիշների մեջ հատուկ տեղ են գրավում **որակական ցուցանիշները**, որոնք արտահայտում են միջոցառման կամ աշխատանքի կատարման համապատասխանությունը ստանդարտներին: Դրանք շատ կարևոր են ծրագրի շահառուների համար, քանի որ կապված են ծառայության հասանելիության, մատչելիության, ճշտության, հուսալիության ու ապահովության, ծառայողների բանիմացության, քաղաքավարության, սիրալիրության և նման այլ գործոնների հետ:

Արդյունավետության ցուցանիշները ցույց են տալիս ծրագրով նախանշված արդյունքներին հասնելու համար կատարված ծախսերը՝ արտահայտված դրամով կամ աշխատաժամերով: Արդյունավետության ցուցանիշների օրինակներ են հանդիսանում՝ մեկ տոննա աղբի հավաքման, մեկ ճանապարհափոսի լցման և ասֆալտապատման համար կատարված ծախսերը: Տարբեր ժամանակաշրջանների արդյունավետության ցուցանիշների վերլուծությունը թույլ է տալիս որոշելու աշխատանքի կատարման արդյունավետության ժամանակային կորերը:

Բացի վերը թվարկված չորս տեսակի ֆունկցիոնալ ցուցանիշներից, կարող են օգտագործվել նաև այսպես կոչված **հարաբերական ցուցանիշներ**, երբ գործունեության

արդյունքի ուղղակի գնահատումը խոչընդոտվում է որոշակի բարդությունների, ծախսային և ժամանակային սահմանափակումների պատճառով: Կարող են լինել նաև **փոխարինող ցուցանիշներ**, որոնք արտացոլում են աշխատանքների կատարման որոշակի միտումներ և կողմնորոշում են կառավարիչներին դեպի այն աշխատանքների կատարումը, որոնք հատուկ ուշադրության կարիք ունեն: Երբեմն կարիք է լինում օգտագործել նաև **մոտավոր ցուցանիշներ**, երբ աշխատանքի գինը, բարդությունը կամ ճիշտ ժամանակին չկատարումը խանգարում են արդյունքը ճշգրտորեն չափելուն: Այդ ցուցանիշները ցուցաբերում են գնահատման հակում, հետևապես կարելի է դրանք օգտագործել՝ գնահատման հանդեպ ղեկավարներին զգոն պահելու համար:

Այսպիսով, յուրաքանչյուր ծրագրի կամ միջոցառման գնահատման համար անհրաժեշտ է մշակել դրանց մուտքային, ելքային, հետևանքային և արդյունավետության ցուցանիշները, որպեսզի ՏԻՄ-երի գործունեության պատկերն ամբողջական լինի: Ֆունկցիոնալ ցուցանիշների սահմանման աշխատանքներին պետք է ներգրավել նրանց, ովքեր այդ ցուցանիշների վերաբերյալ տվյալներ են հավաքում կամ օգտագործում: Նրանք կարող են օգնել՝ հայտնաբերելու այն անկառավարելի գործոնները, որոնք անցանկալի հետևանքների են բերում: Ֆունկցիոնալ ցուցանիշները մշակելիս անպայման պետք է հաշվի առնել նաև համայնքի բնակիչների կարծիքները:

Ծրագրի նպատակների և խնդիրների մեջ փոփոխություն ի հայտ գալու դեպքում անհրաժեշտ է վերանայել և լրամշակել ֆունկցիոնալ ցուցանիշները: Առավելագույնս պետք է կրճատել այդ ցուցանիշների քանակը՝ թողնելով միայն ամենամանրամասնները, քանի որ չափից ավելի շատ ցուցանիշների առկայությունը շփոթություն է առաջացնում օգտագործողների մոտ և շեղում նրանց հիմնական ցուցանիշներից: Ի վերջո պետք է ընտրել այն ցուցանիշները, որոնք միասին վերցրած ամենակարևոր և ամենաօգտակար տեղեկատվությունն են ապահովում ծրագրի կարևորագույն գործառույթների մասին:

Ֆունկցիոնալ ցուցանիշների մշակման հիմքում ընկած են որոշակի չափանիշներ: Այդպիսի չափանիշների ոչ ամբողջական ցանկի օրինակ բերված է ներդիր 1-ում, որը կարող է լրացվել ըստ անհրաժեշտության և նպատակահարմարության:

Ներդիր 1. Ֆունկցիոնալ ցուցանիշների մշակման հիմքում դրված չափանիշները

Օգտակարություն. արդյո՞ք ցուցանիշն ապահովում է ՏԻՄ-երին անհրաժեշտ տեղեկատվությամբ՝ որոշումներ կայացնելու համար:

Տվյալների հասանելիություն. արդյո՞ք ցուցանիշի գնահատման համար անհրաժեշտ տվյալները հասանելի են:

Հուսալիություն. արդյո՞ք ցուցանիշը սերտորեն կապված է ծրագրի նպատակների հետ: Արդյո՞ք ցուցանիշը բացահայտում է արդյունքների վրա որոշակի ազդեցություն գործադրելու անհրաժեշտությունը:

Պարզություն. արդյո՞ք ցուցանիշը հասկանալի կլինի նրանց համար, ովքեր գնահատելու և օգտագործելու են այն:

Ճշտություն. հնարավոր է արդյոք ժամանակի ընթացքում պարզել ցուցանիշի ճշտության աստիճանը:

Կայունություն. եթե ցուցանիշի գնահատումը պարբերաբար կրկնվի, արդյո՞ք արդյունքները կայուն կլինեն:

Ունիվերսալություն. արդյո՞ք ցուցանիշը կիրառելի է բոլոր նպատակների կամ դրանց մեծամասնության համար: Արդյո՞ք այն բավարար տեղեկատվություն է տալիս ծրագիրը գնահատելու համար:

Եզակիություն. արդյո՞ք ցուցանիշը տալիս է այնպիսի տեղեկատվություն, որը մյուս ցուցանիշներից և ոչ մեկը չի տալիս:

Անհետաձգելիություն. արդյո՞ք ցուցանիշի միջոցով տեղեկատվությունը ստացվում է ճիշտ ժամանակին՝ որոշում կայացնելու համար:

Վերահսկելու հնարավորություն. արդյո՞ք օգտագործողը կարող է վերահսկել և կարգավորել ծրագրի ֆունկցիոնալ ցուցանիշները:

Ինքնարժեք. տվյալների հավաքման և վերլուծման համար պահանջվող ծախսերը արդյո՞ք չեն գերազանցում ակնկալվող օգուտներին:

Ամբողջականություն. արդյո՞ք ցուցանիշը տալիս է իրավիճակի ամբողջական պատկերը:

Համեմատելիություն. կարո՞ղ է արդյոք ցուցանիշն օգտագործվել՝ այլ ժամանակահատվածում կամ այլ տարածաշրջանում գնահատված համարժեք ցուցանիշների հետ համեմատության համար:

Աշխատանքների կատարման ցուցանիշների գնահատման կազմակերպումը

Ֆունկցիոնալ ցուցանիշների գնահատման աշխատանքներն սկսելուց առաջ շատ կարևոր է ճիշտ ընտրել գնահատման ենթակա ծրագիրը, համայնքային ծառայության ոլորտը: Տեղական նշանակության որոշ ծառայությունների համար, օրինակ, ջրամատակարարումը և ջրահեռացումը, սանիտարական մաքրումը և աղբահանումը, հանգստի գոտիների և զբոսայգիների սպասարկումը, բնակարանային ֆոնդի շահագործումը և այլն, համեմատաբար հեշտ է սահմանել և գնահատել աշխատանքների կատարման ցուցանիշները: Սակայն այնպիսի ծառայություններ, ինչպիսիք են սոցիալական, կրթական, մշակութային, առողջապահական, էկոլոգիական և այլ նմանատիպ (բնակչության կենսամակարդակի բարելավման հետ կապված) համայնքային ծառայությունները, ինչպես նաև մասնագիտական գիտելիքների վրա հիմնված ծառայությունները (ինժեներական, իրավաբանական, պլանավորման, կառավարման և այլն) ավելի դժվար է գնահատել, քանի որ դրանց արդյունքների գնահատման համար պահանջվում է ավելի շատ ժամանակ և ծախս:

Միջազգային փորձը ցույց է տալիս, որ ըստ ոլորտների աշխատանքների կատարման ցուցանիշների համակարգը նպատակահարմար է գործադրել ծառայությունների այն ոլորտներում, որոնք բավարարում են հետևյալ չափանիշներին՝

- ծառայության կատարողական ցուցանիշները հեշտությամբ ենթարկվում են գնահատման,
- ծառայության կատարողական ցուցանիշների վերաբերյալ շարունակաբար հավաքվել են տվյալներ և արդեն կուտակվել է ցուցանիշների գնահատման որոշակի փորձ,
- նախապես սահմանվել են ծառայության մատուցման նպատակները,
- ծառայությունը կենսական և կարևոր նշանակություն ունի համայնքի համար,
- ծառայության մատուցման վերաբերյալ առկա տեղեկատվությունը ցույց է տալիս, որ կան որոշակի հիմնախնդիրներ և դրանք լուծելու կամ վերացնելու պահանջ,
- ընտրովի պաշտոնյաները և քաղաքացիները առանձնահատուկ հետաքրքրություն են ցուցաբերում ծառայության նկատմամբ և օժանդակում են դրա բարելավմանը,
- սկսվում են նոր ծառայության մատուցման կամ ծրագրի իրականացման աշխատանքները,
- այլ համայնքներ կամ կազմակերպություններ մատուցում են տվյալ ծառայությունը, նրանց կողմից շարունակաբար իրականացվել է այդ ծառայության մատուցման ֆունկցիոնալ ցուցանիշների գնահատում և հնարավորություն կա դրա վերաբերյալ նրանցից ստանալ տեղեկատվություն՝ համեմատության համար,
- ծառայության մատուցման ցուցանիշների մասին բավականաչափ տեղեկատվություն կա համապատասխան մասնագիտական գրականությունում:

Ֆունկցիոնալ ցուցանիշների գնահատման համակարգի հիմքերը ճիշտ դնելու համար, առաջին հերթին, պետք է կազմակերպել ծրագրի իրականացման վերաբերյալ տվյալների հավաքման, թարմացման, վերլուծման և օգտագործման ամբողջ գործընթացը: Պետք է որոշել, թե ի՞նչ կարգի տեղեկատվություն է անհրաժեշտ՝ ծրագրի իրականացման արդյունքները գնահատելու և հիմնախնդիրները բացահայտելու համար, ինչպես նաև գտնել այդ տեղեկատվությունն ստանալու եղանակները: Հավաստի տեղեկատվության հավաքումն ու վերլուծումը մշտապես դժվար կատարվող և թանկ աշխատանք է: Ուշադրության արժանի պետք է լինեն այն տվյալները, որոնք առավել հեշտ է հավաքել և թարմացնել, որոնք կարելի է ստանալ ժամանակին, ամբողջությամբ և առանց սխալների, որոնք կարևոր են ու օգտակար: Սովորաբար տվյալների հավաքման աշխատանքները հանդիսանում են համայնքի աշխատակազմի ոլորտային բաժինների կամ ենթակա կազմակերպությունների պարտականությունները, իսկ դրանց համակարգումը և ճշտումը՝ համապատասխան կառավարման բաժնի (ծրագրերի, ֆինանսական, գույքի կառավարման և այլն) պարտականությունները:

Համակարգիչները, տեղեկատվության մշակման այլ սարքավորումները և համապատասխան ծրագրային միջոցները մեծապես դյուրացնում են տվյալների դասակարգման, մշակման, օգտագործման և զեկուցման աշխատանքները:

Ֆունկցիոնալ ցուցանիշների գնահատման ճշտությունը շատ բանով կախված է տվյալների վերլուծության որակից: «Հում» տվյալները սովորաբար շատ բան չեն ասում: Շատ կարևոր է հասկանալ, թե ի՞նչ են բացահայտում և ի՞նչ չեն բացահայտում տվյալները: Աշխատանքային նվաճումների և կատարված բացթողումների վերլուծությունը թույլ կտա մշակել աշխատանքային պլան՝ ֆունկցիոնալ ցուցանիշները բարելավելու համար: Զգալի հաջողության կարելի է հասնել՝ համեմատելով ֆունկցիոնալ ցուցանիշները նախապես սահմանված նպատակների հետ, որոնք կազմում են որպես աշխատանքային պլանի կամ բյուջեի բաղադրիչ մաս, ինչպես նաև նախորդ հաշվետու ժամանակաշրջանի նույն ֆունկցիոնալ ցուցանիշների հետ, մասնագիտական չափորոշիչների (ստանդարտների, էտալոնների, նորմատիվների) հետ, կառավարման այլ մարմինների, այլ համայնքների ու կազմակերպությունների համապատասխան ցուցանիշների հետ, օրինակելի (նմանատիպ կազմակերպությունների մեջ գրանցված լավագույն) ցուցանիշների հետ:

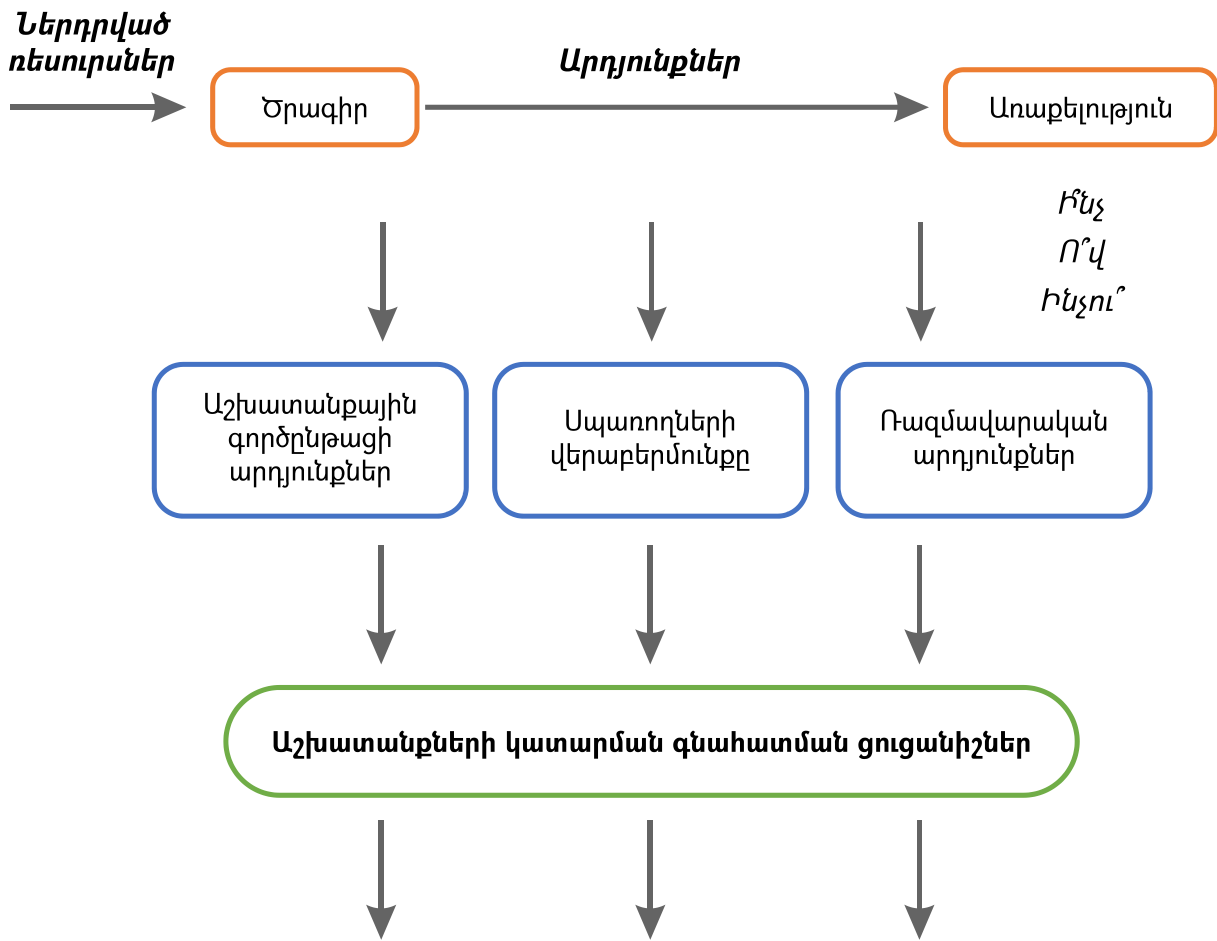
Աշխատանքների կատարման ցուցանիշների գնահատման գործընթացը սկսվում է ծրագրի նպատակների սահմանումով, որոնք իրենցից ներկայացնում են ձեռքբերումների նախապես պլանավորված մակարդակը: Նպատակները հիմնվում են՝ անցյալ տարիների կատարողականի տվյալների, այլ կազմակերպությունների կողմից աշխատանքների կատարման վերլուծության, ծառայության մատուցման նորմատիվների, շուկայի վերլուծության վրա: Նպատակների ձևավորման վրա ազդում են նաև համայնքային քաղաքականության առաջնահերթ խնդիրները, փոփոխական պայմանները, ծառայությունների պահանջարկը և առկա ռեսուրսները:

Համայնքի զարգացման ծրագրով կամ բյուջեով նախատեսված աշխատանքների կատարման ցուցանիշների գնահատման ընդհանուր սխեման բերված է գծապատկեր 1-ում: Գնահատման գործընթացը կազմակերպելու համար անհրաժեշտ է կատարել հետևյալ քայլերը՝

- որոշեք, թե ո՞ր ծրագրերի կամ ծառայությունների համար պետք է օգտագործվի գնահատման համակարգը,
- թվարկեք ծրագրի կամ ծառայության նպատակները,
- որոշեք, թե ո՞ր միջոցառումները կամ գործողությունները պետք է գնահատվեն,
- սահմանեք ընտրված միջոցառումներին կամ գործողություններին համապատասխան ֆունկցիոնալ ցուցանիշները՝ հիմք ընդունելով ցուցանիշների մշակման չափանիշները,

սահմանեք ֆունկցիոնալ ցուցանիշների գնահատման համար անհրաժեշտ տվյալները հավաքագրելու համակարգը,

Գծապատկեր 1. Համայնքի զարգացման ծրագրով կամ բյուջեով նախատեսված աշխատանքների կատարման ցուցանիշների գնահատման ընդհանուր սխեման



- հավաքագրեք տվյալները և գնահատեք ֆունկցիոնալ ցուցանիշները,
- գնահատեք ծրագրի իրականացման կամ ծառայության մատուցման վերլուծության շարունակման նպատակահարմարությունը՝ կատարելագործելով ցուցանիշները,
- շարունակեք ծրագրի իրականացման գնահատումը՝ կատարելագործված ցուցանիշների կիրառմամբ,
- Գնահատման արդյունքների մասին կազմեք զեկույց և ներկայացրեք ՏԻՄ-երին:

Ծրագրի գնահատման արդյունքների մասին զեկույցն իրենից ներկայացնում է ամփոփ մի հաշվետվություն՝ ծրագրի կամ ծառայության աշխատանքների կատարման ցուցանիշների գնահատման վերաբերյալ: Զեկույցում արված եզրակացությունների հիման վրա ՏԻՄ-երը կարող են որոշումներ կայացնել և համապատասխան միջոցներ ձեռնարկել:

Աշխատանքների կատարման ցուցանիշների գնահատման համակարգի խնդիրը կայանում է պարզապես նշված քայլերի պարբերական և հետևողական իրականացումը:

ՀՀԶԾ-ի իրականացման մոնիթորինգ և գնահատում

ՀՀԶԾ-ում ներառված և իրականացման փուլում գտնվող ծրագրերը պետք է մոնիթորինգի ենթարկվեն²: Մոնիթորինգը կառավարչական գործիք է, որը հնարավորություն է տալիս հսկել ծրագրերի կատարման ընթացքը և անհրաժեշտ փոփոխություններ նախաձեռնել:

ՀՀԶԾ-ի իրականացման մոնիթորինգն իրականացվում է համապատասխան կատարողականի ցուցանիշների վերաբերյալ տեղեկություններ հավաքագրելու և ցուցանիշների փաստացի արժեքները թիրախային արժեքների հետ համեմատելու միջոցով: Համեմատության միջոցով չափվում է ծրագրի առաջընթացը, հաջողության աստիճանը, ծրագրով պայմանավորված փոփոխությունները կամ գնահատվում է ծրագիրն իրականացնողի կատարողականը: Ծրագրի իրականացման մոնիթորինգն, առաջին հերթին, անհրաժեշտ է համայնքի ղեկավարությանը, որպեսզի հնարավոր լինի ձեռքը պահել ծրագրի «զարկերակի» վրա:

ՀՀԶԾ ծրագրերի մոնիթորինգի համար անհրաժեշտ է մշակել մոնիթորինգի անձնագիր կամ պլան, որը սահմանում է մոնիթորինգային ցուցանիշների հավաքագրման հաճախականությունը, աղբյուրն ու մեթոդը: Մոնիթորինգի պլանը հանդիսանում է ՀՀԶԾ-ի անբաժան մասը: Մոնիթորինգային ցուցանիշների մասին տեղեկություններ կարելի է հավաքագրել կիսամյակային կամ տարեկան կտրվածքով: Մոնիթորինգի հաշվետվությունը համայնքի ավագանուն պետք է ներկայացվի ամեն տարի, հաշվետու տարվան հաջորդող տարվա առաջին եռամսյակում: Հաշվետվության մեկ օրինակ, միայն հեռահար (տեսլական) և անմիջական նպատակների մասով, ուղարկվում է ՀՀ ՏԿԶՆ տեղական ինքնակառավարման վարչություն՝ ի գիտություն:

Ծրագրի մոնիթորինգի անձնագիրը լրացվում է համաձայն ՀՀԶԾ մշակման և կառավարման մեթոդական ցուցումների հավելված 4-ի: Մոնիթորինգի անձնագիրը, հեռահար և անմիջական նպատակների համար ցուցանիշներով, կազմվում է ՀՀ ՏԿԶՆ կողմից և ուղարկվում համայնքների ղեկավարներին: Անձնագիրը կազմվում է Excel ֆորմատով, ինչն առավել հարմար է դարձնում դրա կիրառությունը: Իսկ ծրագրի իրականացման ուղղակի արդյունքների և ռեսուրսների մուտքային ցուցանիշները և ցուցանիշների թիրախային արժեքները սահմանվում են համայնքների կողմից:

ՀՀԶԾ իրականացումը, մոնիթորինգից բացի, պետք է նաև գնահատվի: **ՀՀԶԾ-ի իրականացման գնահատումն** ավարտված կամ իրականացվող ծրագրերից ստացված արդյունքների պարբերական և օբյեկտիվ ուսումնասիրությունն է: Ծրագրերի իրականացման գնահատման միջոցով պետք է պատասխանել երեք հիմնական հարցերի՝

² «ՀՀԶԾ-ի մշակման և կառավարման մեթոդական ցուցումներ», ՀՀ ՏԿԶՆ, 2017թ., հասանելի է <http://www.mtad.am/hy/methodological-guides/> հասցեով

- ինչպե՞ս է ծրագիրն իրականացվել կամ իրականացվում և ի՞նչ արդյունքներ են ձեռքբերվել,
- ի՞նչ ազդեցություն է ունեցել ծրագրի իրականացումը շահառուների վրա,
- արդյո՞ք ստացված արդյունքներն արդարացնում են այն ծախսերը, որոնք կատարվել են այդ արդյունքներն ապահովելու համար:

ՀՀԶԾ-ի գնահատման համար տեղեկատվական բազան ապահովվում է ՀՀԶԾ-ի մոնիթորինգի միջոցով: Սակայն, անհրաժեշտ է ՀՀԶԾ-ի մոնիթորինգը հստակորեն տարբերակել ՀՀԶԾ-ի գնահատումից: ՀՀԶԾ-ի մոնիթորինգի հաշվետվությունը նկարագրական բնույթ ունի, այն տեղեկություններ է տրամադրում, թե ժամանակի տվյալ պահին ծրագիրը որտեղ է գտնվում՝ համեմատած թիրախների հետ: Իսկ ՀՀԶԾ-ի գնահատումը կենտրոնանում է պատճառահետևանքային կապերի և արդյունքների վրա և, ի տարբերություն նկարագրական մոնիթորինգի, վերլուծական բնույթ ունի: Գնահատման միջոցով փորձ է արվում հասկանալ մոնիթորինգի միջոցով բացահայտված շեղումները, ուսումնասիրել ձախողման կամ հաջողության պատճառները, ինչպես նաև առաջարկել ծրագրի իրականացման առավել արդյունավետ այլընտրանքային լուծումներ և, հետագայում սխալները չկրկնելու համար, դասեր քաղել:

ՀՀԶԾ-ն պետք է ենթարկվի տարեկան (միջանկյալ) և հնգամյա (ավարտական) գնահատման: Գնահատման արդյունքները ներառվում են ՀՀԶԾ-ի իրականացման վերաբերյալ հաշվետվությունում, որը ներկայացվում է մինչև հաշվետու տարվան հաջորդող տարվա մարտի 1-ը՝ բյուջեի կատարման տարեկան հաշվետվության հետ միաժամանակ:

ՀՀԶԾ-ի մոնիթորինգը և գնահատումն իրականացվում է համապատասխան ԽՄ-ի, ոլորտային աշխատանքային խմբերի և համայնքի աշխատակազմի կառուցվածքային ստորաբաժանումների աշխատակիցների միջոցով:

Համայնքի ՏԱՊ-ի իրականացման մոնիթորինգ և գնահատում

Համայնքի ՏԱՊ-ի մոնիթորինգի և գնահատման համակարգի հիմնական հասկացությունները

Համայնքի ՏԱՊ-ում ներառված և իրականացման/ավարտված փուլում գտնվող ծրագրերը պետք է մոնիթորինգի և/կամ գնահատման ենթարկվեն³:

Ընդհանուր առմամբ, ցանկացած ծրագրի մոնիթորինգն ու գնահատումն իրականացվում է արդյունքային ցուցանիշների (ինդիկատորների) օգնությամբ, որոնք լայն իմաստով կարող են բաժանվել երկու խմբի՝ **միջանկյալ և վերջնական**:

Ծրագրի միջանկյալ արդյունքի ցուցանիշը չափում է ծրագրի վերջնական արդյունքը պայմանավորող կամ այդ արդյունքին հասնելուն նպաստող գործոնը:

Ծրագրի միջոցառման իրականացման ցուցանիշները լինում են երկու տեսակի՝ մուտքային և ելքային: **Մուտքային ցուցանիշը** չափում է միջոցառման իրականացման համար ներդրված մարդկային, նյութական և ֆինանսական ռեսուրսները, իսկ **ելքային ցուցանիշն** արձանագրում է այն բոլոր ապրանքները և ծառայությունները, անմիջական օգուտները, որոնք ուղղակիորեն ձեռք են բերվել, մատուցվել կամ ստեղծվել են այդ ռեսուրսների օգտագործման արդյունքում:

Ծրագրի վերջնական արդյունքի ցուցանիշը չափում է իրականացված ծրագրի ազդեցությունը շահառուների (անհատի, մարդկանց խմբի կամ համայնքի ամբողջ բնակչության) բարեկեցության վրա: Վերջնական արդյունքի ցուցանիշները լինում են երկու տեսակի՝ արդյունքի և ազդեցության: **Արդյունքի ցուցանիշը** վերաբերում է հանրային ծառայությունների հասանելիությանը և դրանցից հանրության բավարարվածության աստիճանի չափմանը: **Ազդեցության ցուցանիշը** չափում է ծրագրի շահառուների կյանքի, բարեկեցության կարևորագույն որակները, ինչպիսիք են, օրինակ, առողջությունը, անվտանգությունը, գրագիտությունը, աղքատության կամ գործազրկության նվազեցումը և այլն:

Մոնիթորինգի և գնահատման ենթակա ցուցանիշները կարող են լինել ինչպես **քանակական**, այնպես էլ **որակական**: Որպես ծրագրի կամ միջոցառման արդյունքային ցուցանիշների սահմանման չափորոշիչներ, համարվում են համապատասխանությունը, արդյունքը, արդյունավետությունը, ազդեցությունը և կենսունակությունը:

³ «Համայնքի տարեկան աշխատանքային պլանի (ՏԱՊ-ի) մշակման մեթոդական ուղեցույց», ԳՄՀԸ «Լավ տեղական ինքնակառավարում» ծրագիր, ՀՖՄ, 2017թ., հասանելի է՝ <http://www.mtad.am/hy/methodological-guides/> հասցեով

Համայնքի ՏԱՊ-ի մոնիթորինգի և գնահատման պլանը

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

Համայնքի ՏԱՊ-ի ծրագրի մոնիթորինգն իրականացվում է ծրագրով սահմանված բոլոր միջոցառումների մուտքային և ելքային ցուցանիշների վերաբերյալ տեղեկություններ հավաքագրելու և այդ ցուցանիշների փաստացի արժեքները թիրախային արժեքների հետ համեմատելու միջոցով: Այդպես հնարավոր կլինի չափել ծրագրի առաջընթացը, ծրագրի իրականացմամբ պայմանավորված փոփոխությունները, ինչպես նաև գնահատել ծրագրի պատասխանատուի կատարողականը:

ՏԱՊ-ի մոնիթորինգի արդյունքների ներկայացումը հիմնականում նկարագրական բնույթ ունի, այն ձեռնարկվում է՝ հետևելու ՏԱՊ-ում ներառված ծրագրերի իրականացման ընթացքին և ժամանակին ձեռնարկելու կարգավորիչ միջոցառումներ: ՏԱՊ-ի մոնիթորինգի նպատակը ոլորտային ծրագրերով նախատեսված միջոցառումների իրականացման ժամկետները, որակը և ծավալները դրանց տեխնիկական առաջադրանքների ու նախահաշիվների պահանջներին համապատասխան իրականացնելն է և հընթացս բացահայտված շեղումները վերացնելը կամ, ավելի բարդ դեպքերում՝ ծրագրային փաստաթղթերը վերանայելու և դրանցում փոփոխություններ ու լրացումներ կատարելու վերաբերյալ ՏԻՄ-երին առաջարկություններ ներկայացնելն է:

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

Կարևոր է, որպեսզի ՏԱՊ-ի մոնիթորինգի և գնահատման աշխատանքներին ներգրավվեն նաև համայնքում գործող ՔՀՄՀ կազմակերպությունները և խմբերը, ակտիվ բնակիչները և շահագրգիռ այլ կողմերը, որոնց անմիջական մասնակցությունն

այդ գործընթացին կարող է մեծապես նպաստել կատարվող աշխատանքների արդյունավետության և ՏԻՄ-երի գործունեության թափանցիկության բարձրացմանը:
 Համայնքի ՏԱՊ-ի ՄԳՊ-ի ձևանմուշը բերված է աղյուսակ 2-ում:

Աղյուսակ 2. Համայնքի ՏԱՊ-ում ներառված ծրագրերի իրականացման արդյունքային ցուցանիշների մոնիթորինգի և գնահատման վերաբերյալ տեղեկատվության ներկայացման ձևանմուշը

Ոլորտ.					
Ծրագիր.					
Արդյունքային ցուցանիշները		_____ թ., 1-ին կիսամյակ / տարեկան			
Տեսակը	Անվանումը	Թիրախ. արժեքը	Փաստացի արժեքը	Շեղումը	Մեկնաբանություն
Մուտքային					
Ելքային (քանակական)					
Ելքային (որակական)					
Ելքային (ժամկետային.)					
Վերջնական (միջանկյալ) արդյունքի					
Ծախսեր, հազ. դրամ					

Վերջին ձևը հնարավորություն է տալիս մոնիթորինգի և գնահատման ենթարկել ՏԱՊ-ում ներառված յուրաքանչյուր ծրագրի իրականացման ցուցանիշները՝ ըստ դրանց տեսակների՝ մուտքային (ներդրված ռեսուրսներ), ելքային (քանակական, որակական, ժամկետայնության) և վերջնական (միջանկյալ) արդյունքի, ինչպես նաև ծրագրի իրականացման համար նախատեսված ծախսերի չափը՝ ներկայացնելով ինչպես ոչ ֆինանսական, այնպես էլ ֆինանսական ցուցանիշների փաստացի արժեքների շեղումները թիրախային արժեքներից և անելով համապատասխան մեկնաբանություններ:

Համայնքի բյուջեի աուդիտ և գնահատում

Համայնքի բյուջետային գործընթացի եզրափակիչ փուլը **բյուջեի աուդիտը և գնահատումն** է: Եթե ավանդական բյուջետավարման դեպքում բյուջեի աուդիտը հիմնականում հանգում է տարեկան ֆինանսական աուդիտին (պարզվում է ֆինանսական գործառնությունների համապատասխանությունն ընդունված օրենքներին և կանոններին), ապա ծրագրային (կամ ըստ աշխատանքների կատարման

արդյունքների) բյուջետավարման դեպքում առաջնային նշանակություն է տրվում բյուջետային ծրագրերի իրականացման ընթացքում ձեռք բերված արդյունքներին: Այդպիսով, համայնքի ծրագրային բյուջեի աուդիտը հաշվետվողականություն ապահովելու կարևոր միջոց է, որն արձանագրում է ինչպես ֆինանսական գործառնությունների ճշտությունը (ֆինանսական հաշվետվողականություն), այնպես էլ՝ համայնքային ծրագրերի իրականացման որակը և արդյունավետությունը (ծրագրային հաշվետվողականություն):

Համայնքի բյուջեի աուդիտը լինում է ներքին և արտաքին:

Համայնքի բյուջեի ներքին աուդիտը ներքին վերահսկողության տրամաբանական շարունակությունն է: Համայնքի ներքին աուդիտորները՝ լինելով համայնքի աշխատակազմի աշխատակիցներ, համայնքի ղեկավարի ներկայացրած բյուջեի կատարման տարեկան հաշվետվության վերաբերյալ իրենց ուսումնասիրությունների արդյունքները և եզրակացությունները ներկայացնում են համայնքի ավագանուն⁴:

Համայնքի բյուջեի արտաքին աուդիտորները մասնագիտացված կազմակերպություններ են և գործում են պայմանագրային հիմունքներով: Համայնքի ավագանին, բյուջեի կատարման վերահսկողությունը մշտապես և արդյունավետ իրականացնելու նպատակով, բյուջեի կատարման տարեկան հաշվետվության վերաբերյալ կարող է ներգրավել անկախ աուդիտորական ծառայություն⁵:

Քանի որ ծրագրային բյուջեն հիմնված է բյուջետային ծրագրերի և միջոցառումների գաղափարի վրա, համայնքի գործունեության վերջնական արդյունքների տեսանկյունից չափազանց կարևոր է բյուջետային ծրագրերի և միջոցառումների իրականացման գնահատումը: Բյուջետային ծրագրի գնահատմամբ որոշվում է դրա արդյունքների ազդեցության աստիճանը շահառուների վրա՝ համեմատելով դրանք ծրագրի նպատակների հետ: Բյուջետային ծրագրի գնահատման արդյունքում ներկայացվում է համայնքի բնակչության սոցիալ-տնտեսական պայմանների բարելավման վրա տվյալ ծրագրի ազդեցության չափը:

Համայնքի բյուջետային ծրագրերի գնահատման նպատակն է՝ բարելավել ՏԻՄ-երի որոշումների կայացման և ռեսուրսների բաշխման գործընթացը՝ ապահովելով հավաստի տեղեկատվություն համայնքային քաղաքականության և ծրագրերի իրականացումից ստացված արդյունքների և բնակչության վրա ունեցած ազդեցության վերաբերյալ: Բյուջետային ծրագիրը գնահատելիս անհրաժեշտ է պատասխանել հետևյալ հարցերին՝

⁴ Համաձայն «Ներքին աուդիտի մասին» ՀՀ օրենքի

⁵ «ՀՀ բյուջետային համակարգի մասին» ՀՀ օրենք, հոդված 35, մաս 4

- որքանո՞վ է ծրագիրը համապատասխանում համայնքի առաջնահերթություններին,
- արդյո՞ք ծրագրի միջոցառումներն ու ուղղակի արդյունքները բխում են ծրագրի նպատակից,
- որքանո՞վ է ծրագրի պլանավորված ազդեցությունը համեմատելի բնակչության թիրախային խմբի կարիքների հետ,
- ինչպե՞ս տարբեր մուտքային ռեսուրսները խնայողաբար ու արդյունավետորեն կփոխարկվեն քանակական ու որակական արդյունքների,
- կատարվե՞լ են արդյոք ծրագրում ներառված բոլոր միջոցառումները,
- որո՞նք են ծրագրի իրականացումից ստացված բնակչության օգուտները,
- կա՞ն արդյոք դրված խնդիրների այլընտրանքային լուծումներ, որոնց միջոցով կարելի է հասնել սահմանված նպատակներին և արդյունքներին՝ առավել փոքր ծախսերով,
- և այլն:

Հայտնի են բյուջետային ծրագրերի գնահատման տարբեր մեթոդներ, որոնցից յուրաքանչյուրին բնորոշ են իրեն հատուկ գործընթացներ: ՀՀ ՏԻ համակարգում բյուջետային ծրագրերի գնահատման մշակույթի արմատավորումը բավականին երկար ժամանակ է պահանջում: Դրա անհրաժեշտությունն առաջանում է համակարգի զարգացման որոշակի փուլում, որի պարտադիր պայմաններից է ծրագրային բյուջետավարման գործընթացների փորձարկումը և ներդրումը համայնքներում:

Գրականություն

1. «ՀՀ բյուջետային համակարգի մասին» ՀՀ օրենք
2. «Ներքին աուդիտի մասին» ՀՀ օրենք
3. «ՀՀԶԾ-ի մշակման և կառավարման մեթոդական ցուցումներ», ՀՀ ՏԿԶՆ, 2017
4. «Համայնքի տարեկան աշխատանքային պլանի (ՏԱՊ-ի) մշակման մեթոդական ուղեցույց», ԳՄՀԸ «Լավ տեղական ինքնակառավարում» ծրագիր, ՀՖՄ, 2017
5. «Համայնքի բյուջետավարման ուղեցույց», ԱՄՆ ՄԶԳ «Տեղական ինքնակառավարման ծրագիր», 3-րդ փուլ, Երևան, 2010
6. «ՀՀ տեղական ինքնակառավարման համակարգում ծրագրային բյուջետավորման մեթոդաբանություն», ԳՄՀԸ «Լավ տեղական ինքնակառավարում Հարավային Կովկասում» ծրագիր, ՀՖՄ, 2017
7. www.mtad.am
8. www.cfoa.am