

ՀԱՄԱՅՆՔԱՅԻՆ ԲՅՈՒՋԵՆԵՐԻ ԹԱՓԱՆՑԻԿՈՒԹՅԱՆ ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՄՈՂԵԼՆԵՐԸ ԵՎ ԴՐԱՆՑ ՀՆԱՐԱՎՈՐ ԿԻՐԱՌՈՒՄԸ ԵՐԵՎԱՆ ԶԱՂԱՔՈՒՄ *

ՀՏԴ 336.1:352

DOI: 10.52063/25792652-2024.3.22-221

ԴԻԱՆԱ ՄԱՐՏԻՐՈՍՅԱՆ

Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի ֆինանսական ֆակուլտետի ֆինանսների ամբիոնի հայցորդ,
Երևանի քաղաքապետարանի աշխատակազմի ֆինանսական վարչության կազմակերպությունների եկամուտների ու ծախսերի ծրագրավորման և մոնիտորինգի բաժնի գլխավոր մասնագետ,
ք. Երևան, Հայաստանի Հանրապետություն
diana.martirosyan.970@gmail.com
ORCID: 0009-0003-1630-5028

Հոդվածի նպատակն է հասկանալ, թե ինչպես կարելի է բարելավել համայնքային բյուջեների պլանավորումը, ավելացնել քաղաքացիների մասնակցությունը և ապահովել թափանցիկ ու ավելի արդյունավետ ֆինանսական կառավարում՝ շեշտը դնելով Երևան քաղաքի բյուջեի բարելավման վրա:

Նպատակին հասնելու համար իրականացնելով բյուջետային թափանցիկության միջազգային մոդելների վերլուծություն՝ այն թույլ կտա առանձնացնել այնպիսի մեթոդներ, որոնք կարող են կիրառվել Երևանի համայնքային բյուջեի բարելավման համար՝ միաժամանակ ապահովելով ֆինանսական կայունությանն, հաշվետվողականությանն ու բնակչության ակտիվ ներգրավվածությանն ուղղված խնդիրների լուծումը:

Հետազոտության ընթացքում ուսումնասիրվել են արտերկյա մի շարք հաջողված մոդելներ՝ հիմք ընդունելով այնպիսի քաղաքներ, որոնց փորձը կարող է յուրացվել Երևան քաղաքում:

Այսպիսով՝ եզրահանգումներից ելնելով՝ կարևոր է նշել, որ համայնքային բյուջեները տեղական ինքնակառավարման համակարգի հիմքերից են, որոնք ապահովում են համայնքների սոցիալ-տնտեսական զարգացման գործընթացը: Արտերկրի փորձը ցույց է տալիս, որ համայնքային բյուջեի ձևավորումն ու ծախսումը պահանջում են ինչպես ֆինանսական կառավարման արդյունավետ մեխանիզմներ, այնպես էլ քաղաքացիների մասնակցության բարձր մակարդակ: Հայաստանի Հանրապետության դեպքում տեղական ինքնակառավարման համակարգի բարելավումը կարևոր է համայնքների կայուն զարգացման և քաղաքացիների կյանքի որակի բարձրացման համար: Արտերկրի փորձի ուսումնասիրությունը հնարավորություն է տալիս կիրառելու ժամանակակից մոտեցումներ, ինչպիսին է մասնակցային բյուջետավորումը, որը լայնորեն տարածված է տարբեր երկրներում:

* Հոդվածը ներկայացվել է 27.08.2024թ., գրախոսվել՝ 19.09.2024թ., տպագրության ընդունվել՝ 31.10.2024թ.:

Հիմնաբառեր՝ համայնք, բյուջե, արտերկրի փորձ, ծախսեր, մասնակցային բյուջե, թափանցիկություն, ներգրավվածություն, բյուջետային քաղաքականություն:

Ներածություն

Համայնքային բյուջեները տեղական ինքնակառավարման մարմինների գործունեության գլխավոր գործիքներից են: Դրանք ոչ միայն ապահովում են համայնքի ֆինանսական կարիքների բավարարումը, այլև համայնքի բնակիչների մասնակցությունն ու թափանցիկությունը: Համաշխարհային փորձը վկայում է, որ համայնքային բյուջեների արդյունավետ ձևավորումը և ծախսումը պահանջում է հաշվետվողականություն, հստակ պլանավորում և քաղաքացիների ներգրավվածություն: Այդ պատճառով տարբեր երկրներում կիրառվում են բյուջետային կառավարման նորարարական մոդելներ՝ համայնքների բնակիչներին հնարավորություն տալով անմիջական մասնակցություն ունենալ բյուջեի ձևավորման և վերահսկման գործընթացներում:

Բյուջեի ձևավորումը և ծախսումը որոշում է համայնքի զարգացման առաջնահերթությունները, ենթակառուցվածքների բարելավման ծրագրերը, ինչպես նաև համայնքի բնակիչների սոցիալական պայմանների բարելավմանն ուղղված միջոցառումները:

Արտերկրի հաջողված մոդելների ուսումնասիրությունը հնարավորություն է տալիս կիրառել լավագույն մեթոդներն ու քաղաքականությունները նաև Հայաստանի Հանրապետության համայնքներում՝ բարելավելով ֆինանսական կառավարումը և խթանելով համայնքների կայուն զարգացումը: Ինչպես ցույց է տալիս համաշխարհային փորձը, բյուջետային քաղաքականությունը մեծ նշանակություն է ձեռք բերել ժամանակակից պայմաններում տնտեսական ճգնաժամը հաղթահարելու համար: Դրա միջոցով հնարավոր է հարթել կամ սկզբունքորեն կանխել տնտեսության մեջ երկարաժամկետ կառուցվածքային բացերն ու բացասական հետևանքները, ինչպես նաև ապահովել մակրոտնտեսական կայունություն և հասնել երկարաժամկետ կայուն տնտեսական աճի:

Միջազգային փորձի ուսումնասիրության համար ընտրել ենք այնպիսի երկրների մայրաքաղաքներ, որոնց տնտեսությունը մոտ է Երևանի տնտեսությանը:

Համայնքային բյուջեի թափանցիկությունը և արդյունավետությունը դարձել են առաջնահերթություններ բազմաթիվ զարգացած և զարգացող երկրներում, քանի որ դրանք կարևոր դեր են խաղում տեղական ինքնակառավարման բարելավման և քաղաքացիների վստահության ամրապնդման գործում:

Թբիլիսիի բյուջետային համակարգի ձևավորման ուսումնասիրությունը

Թբիլիսիում վերջին տարիներին բարեփոխումների շնորհիվ համայնքային բյուջետային գործընթացները դարձել են ավելի թափանցիկ և մասնակցային: Բյուջեի հանրային քննարկումներն ու հանրային լուծումները պարտադիր են, ինչը թույլ է տալիս համայնքի բնակիչներին ներգրավվել որոշումների կայացման գործընթացում: Քաղաքի բյուջետային տվյալները պարբերաբար հրապարակվում են հանրության համար՝ ապահովելով բյուջետային գործընթացների թափանցիկությունը:

Թբիլիսիի բյուջետային համակարգի յուրաքանչյուր մասնակից բյուջետային գործընթացի բոլոր փուլերում պետք է պահպանի հետևյալ սկզբունքները՝ համապարփակություն, թափանցիկություն, հանրության և լրատվամիջոցների համար ներկայացուցչական մարմինների բյուջեների նախագծերի քննարկման ընթացակարգերի հրապարակայնություն, հաստատված բյուջեների և դրանց

կատարման վերաբերյալ հաշվետվությունների հրապարակում (Отинашвили 10-11):

Քաղաքում կուտակված հիմնախնդիրների լուծման ու քաղաքի դինամիկ զարգացման ուղի են համարվում ռազմավարական պլանավորման և կառավարման մեթոդների ներդրումը և հետևողական կիրառումը, երկարաժամկետ, միջնաժամկետ և կարճաժամկետ ծրագրերի արդյունավետ համակցումը (Сванадзе 25): Այս ուղղությամբ Թբիլիսիի քաղաքապետի որոշմամբ ամրագրվում է քաղաքի ռազմավարական պլանավորման և ծրագրային բյուջետավարման իրականացման մի շարք սկզբունքներ: Մասնավորապես՝ ընտրված ժամկետում ամեն տարվա բյուջեն կազմելուց առաջ ներկայացվում է քաղաքի զարգացման ռազմավարական ծրագրից բխող զարգացման հնգամյա ծրագիր, որի առաջին տարին լինում է բյուջետային պլանային տարին: Այսինքն՝ քաղաքի ՏԻՄ-երը զարգացման հնգամյա ծրագրերը կազմում և հաստատում են ոչ թե ընդամենը մեկ անգամ՝ չորս տարվա իրենց ընտրաժամկետի կտրվածքով, այլ ամեն տարի՝ հաջորդ հինգ տարիների համար՝ առանձնացնելով առաջին տարվա առաջադրանքը կամ զարգացման ծրագիրը (Таварткиладзе 14-15):

Վաշինգտոնի բյուջետային քաղաքականությունը

Վաշինգտոնը հայտնի է իր բարձր մակարդակի թափանցիկությամբ բյուջետային գործընթացներում: Բյուջետային տվյալները հասանելի են հանրությանը առցանց հարթակներում, որտեղ քաղաքացիները կարող են մուտք գործել, հետևել ծախսերին և հարցեր ուղղել համայնքային ղեկավարներին: Կառավարությունն իրականացնում է նաև հանրային քննարկումներ և հանրային լուծումներ բյուջեի նախագծման փուլում՝ բնակիչներին հնարավորություն տալով անմիջականորեն մասնակցել բյուջեի որոշումների կայացմանը (DC Open Government, 2024):

Վաշինգտոնն այն քաղաքն է, որը կուտակել է բյուջետային գործընթացի բարեփոխման ամենահարուստ փորձը: Բյուջետավորման զարգացումը կապված է 1993 թվականին ընդունված «Կառավարական ինստիտուտների գործունեության գնահատման մասին» (ORLA) դաշնային օրենքի հետ: ՌԼԹ-ն սահմանում է նպատակներ ամերիկյան բյուջետային քաղաքականության ոլորտում ներառյալ.

- ծրագրի նպատակների մշակման ընթացակարգերի բարելավում, ծրագրի իրականացման սոցիալ-տնտեսական արդյունավետության չափում,
- ծրագրերի սոցիալական արդյունավետության բարձրացում և դրանց իրականացման արդյունքների համար պետական մարմինների պատասխանատվության ուժեղացում (Чалдаева 34):

Թեյ Ավիվի բյուջետային համակարգի առանձնահատկությունները

Թեյ Ավիվում քաղաքային իշխանությունները մեծ ուշադրություն են դարձնում տեխնոլոգիաների կիրառմանը բյուջետային գործընթացներում: Բյուջետային պլանավորումը թափանցիկ է և հասանելի քաղաքացիների համար հիմնականում «խելացի քաղաքի» ծրագրերի միջոցով, որտեղ կիրառվում են թվային հարթակներ: Քաղաքը առանձնանում է իր «բաց տվյալների» սկզբունքով, որը թույլ է տալիս քաղաքացիներին տեսնել բյուջետային ծախսերը, ծրագրերի ընթացքը և դրանց ազդեցությունը համայնքի զարգացման վրա:

Թեյ Ավիվում ամեն տարի տեղի է ունենում քաղաքապետարանի բյուջեի հաստատման գործընթաց: Թեյ Ավիվի բյուջետային համակարգն ունի հետևյալ առանձնահատկությունները (Кропих 74).

- Բյուջեն կազմվում է տարեկան կտրվածքով, այն պարունակում է բազմաթիվ բազմամյա ծրագրեր, օրինակ՝ լրացուցիչ կադրերի կամ կազմակերպչական փոփոխությունների ֆինանսավորման պլաններ:

- Բյուջեն ունի միայն խորհրդատվական բնույթ. բյուջեի հաստատումից հետո արդեն ֆինանսական հանձնաժողովի առաջին նիստում կիրառվում են կանոնակարգեր:

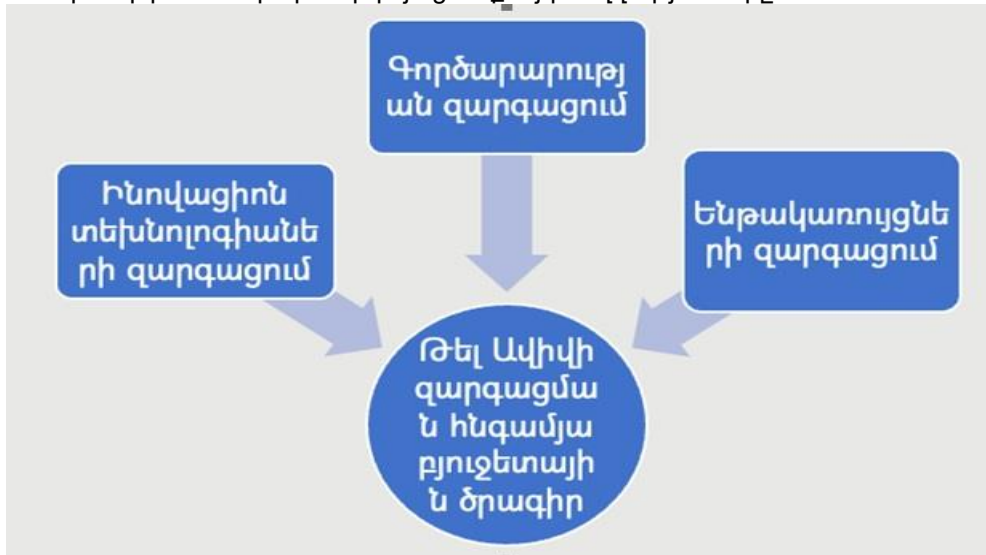
- Զաղաքապետարանի բյուջեով տնօրինվող գումարը հանրությանն է: Այս ֆորումում բազմիցս արծարծվում է հանրության մասնակցության թեման: Թե՛ Ավիվում բյուջետավորումը ներառում է նաև հանրային մասնակցություն: Ընդունված է, որ քաղաքացիներին բյուջեն բացահայտելն ու նրանց հետ խորհրդակցելը պարտավորություն է, ոչ թե թույլտվություն:

Նշենք նաև թերությունները.

- Ըստ քաղաքապետարանի ընդդիմության՝ քաղաքապետարանի բյուջետային պլանը հիմնված է քոփի-փաստ գործողության վրա՝ որից կարելի է հասկանալ, որ ծրագիրը տարեցտարի գրեթե չի փոխվում: Ավելին՝ որոշ միջնորմերի տարօրինակ և մշտական աճ կա միայն ինդեքսի արագությունից կախված:

- Բյուջեն կարճաժամկետ է, որը խանգարում է հեռանկարային պլանների մշակման գործում:

Իսրայելի կառավարությունը մշակել է «Թե՛ Ավիվի զարգացման հնգամյա բյուջետային ծրագիրը», որի մեջ մանրակրկիտ ներկայացված են ծախսային այն ուղղությունները, որոնց կատարումը կբերի Թե՛ Ավիվի հիմնախնդիրների լուծման: Գծապատկերում ամփոփ ներկայացնենք այդ ուղղությունները.



Գծապատկեր 1. Թե՛ Ավիվի զարգացման բյուջետային ուղղությունները
(Тель-Авив в первой тройке ведущих стартап-хабов мира, 2017г.)

Ինչ վերաբերում է գծապատկերում բերված առաջին ուղղությանը՝ ինովացիոն տեխնոլոգիաների զարգացում, ապա հինգ տարվա ընթացքում միջազգային կորպորացիաները կրկնապատկել են Թե՛ Ավիվում բացված հետազոտական և զարգացման կենտրոնների քանակը: Այս տվյալները հաստատում է Միջազգային վենչուրային հիմնադրամի SparkLabs Global Ventures-ը, որն ուսումնասիրել է ստարտափների համաշխարհային շուկան: Այս վարկանիշում Թե՛ Ավիվը 65 միավորով մտել է աշխարհի առաջատար ստարտափ կենտրոնների եռյակը՝

գիջելով միայն Սիլիկոնյան հովտին (77 միավոր) և Ստոկհոլմին (67 միավոր): Դրան հաջորդում են Նյու Յորքը (64), Լոս Անջելեսը (63), Պեկինը (59) և այլն: Ցանկը կազմելիս հաշվի են առնվել ֆինանսավորման համակարգը, օրենսդրության թափանցիկությունը, երկրի ընդհանուր տնտեսական կայունությունը և այլ պարամետրեր:

Եզրահանգումներ

Այսպիսով՝ ուսումնասիրելով վերոնշյալ քաղաքների բյուջեների եկամուտների և ծախսերի կառավարման ճկուն համակարգերը՝ կարևոր ենք համարում դրանց ներդրումը Երևանում՝ Նրա տնտեսական զարգացման համար: Ուժեղացնելով քաղաքային կառավարման ճկուն համակարգ՝ դրանով կնպաստենք Երևանի զարգացմանը և մատուցվող ծառայությունների որակի բարձրացմանը: Ընդհանրապես քաղաքների կառավարման ճկուն համակարգերը լայնորեն կիրառվում են տնտեսական զարգացման նպատակով: Դրանց վերաբերյալ ուսումնասիրությունները համակարգելով՝ հետազոտողները ցույց են տվել, որ քաղաքային կառավարման ճկունությունը դինամիկ համակարգ է, որն առաջարկում է փոխակերպումների, փոխանցումների, հաղորդակցության, հարաբերությունների հաստատման և այլ ուղղություններով ներդրվող ժամանակավոր ընթացակարգեր և ընդհանուր սկզբունքներ, որոնք կարող են հեշտությամբ փոփոխվել: Եվրոպական երկրների փորձի առումով հետաքրքիր է նաև «Համագործակցային տնտեսության» մոդելը քաղաքների կառավարման համար (An official website of the European Union, 2019): Այս մոդելի եռությունն այն է, որ քաղաքները ձգտում են կնքել համաձայնագրեր մասնավոր կազմակերպությունների և խոշոր ընկերությունների հետ՝ նպատակ ունենալով դառնալ «բաժնետիրական քաղաք», որտեղ կարող են օգտագործել իրենց առավելությունները տնտեսական զարգացման նպատակով: ՀՀ-ում չկան օրենսդրական պահանջներ Երևան քաղաքի տեղական ինքնակառավարման մարմինների ներկայացուցիչների կարողությունների, փորձառության և հմտությունների վերաբերյալ: Կարծում ենք, որ հարգելով հանդերձ ժողովրդավարական սկզբունքները՝ դա Եական բացթողում է ՀՀ տնտեսական և մարդկային ավելի քան 35% ներուժ ընդգրկող կառույցի (տեղական ինքնակառավարման մարմնի) դեպքում, հատկապես, եթե չկա հստակ վիճակագրություն կամ ցուցանիշ, թե կայացման ինչ մակարդակ ունի քաղաքացիական հասարակությունը Երևանում: Հետևաբար, ընտրությունների, հետազայում նաև դրանցով պայմանավորված տեղական ինքնակառավարման չափանիշները չպետք է սահմանափակվեն միայն արդարության, թափանցիկության կամ ազատության սկզբունքներով. դրանք անհրաժեշտ են, սակայն բավարար չեն տնտեսական զարգացմանը նպաստող ստեղծագործ և գիտելիքահեն կառավարում ապահովելու տեսանկյունից:

Վաշինգտոնն առանձնանում է թափանցիկ բյուջետային համակարգերով, որտեղ համայնքի բնակիչները հնարավորություն ունեն հետևելու և մասնակցելու բյուջետային գործընթացներին: Վաշինգտոնում հատուկ ուշադրություն է դարձվում համայնքային հավաքների և հանրային քննարկումների միջոցով քաղաքացիների մասնակցությանը, ինչը նպաստում է բյուջեի ավելի արդյունավետ և հանրային վստահության հիման վրա կառուցմանը:

Թել Ավիվում հաջողությամբ կիրառվում է մասնակցային բյուջետավորում, որտեղ քաղաքացիներն առաջարկում են նախագծեր և ուղղակի մասնակցում են բյուջեի ծախսերի բաշխմանը: Այս մեխանիզմը խթանում է քաղաքացիների

ներգրավածությունը և համայնքների համար առավել կարևոր ծրագրերի ֆինանսավորումը:

Երևանում համայնքային բյուջեն ավելի շատ կախված է կենտրոնական կառավարության միջոցներից, ինչը սահմանափակում է համայնքի ինքնուրույնությունը:

Երևանում անհրաժեշտ է զարգացնել մասնակցային բյուջետավորման համակարգը՝ հնարավորություն տալով քաղաքացիներին առաջարկել և քվեարկել համայնքային բյուջեի ծախսերի վերաբերյալ: Սա կխթանի բնակիչների ակտիվ ներգրավվածությունը համայնքային զարգացման հարցերում և կօգնի բյուջեի ավելի ճշգրիտ բաշխմանը:

Արտերկրի հաջողված մոդելները կարող են հարմարեցվել Երևանի համար՝ ստեղծելով բյուջետային կառավարում, որը միավորում է թե՛ ֆինանսական կայունությունը, թե՛ հանրային մասնակցությունը:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Кропин, Юрий Анатольевич. Деньги, кредит, банки. Учебник и практикум для среднего профессионального образования / Юрий Анатольевич Кропин. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: издательство Юрайт, 2023. стр. 74.
2. Отдел поддержки репатриации, «Тель-Авив в первой тройке ведущих стартап-хабов мира», 06.09.2017, <https://domoi.org/tel-aviv-v-pervoj-trojke-vedushhih-startap-habov-mira/>, 23.10.2024
3. Отинашвили Р. Негативные факторы мобилизации налоговых поступлений / Налоги», 2002, № 5-6, стр. 10-11.
4. Сванадзе С. История налогов. Кутаиси, 2000, стр. 25.
5. Таварткиладзе А., Некоторые исторические аспекты теории и практики налогов/Налоги, 2002, №5, стр. 14-15.
6. Чалдаева, Лариса Алексеевна. Финансы, денежное обращение и кредит: учебник для среднего профессионального образования / А. В. Дыдыкин; под редакцией Л. А. Чалдаевой, 3-е изд., испр. и доп, Москва: издательство Юрайт, 2019, стр. 34.
7. DC Open Government, <https://opendata.dc.gov/>, 2024., 23.10.2024
8. An official website of the European Union, «Collaborative economy», 03.12.2019, <https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/collaborative-economy>, 23.10.2024

WORKS CITED

1. An official website of the European Union, «Collaborative Economy», 2019
2. DC Open Government, 2024
3. Chaldaeva L. A., «Finansy, denezhnoe obrashhenie i kredit: uchebnik dlya srednego professional'nogo obrazovaniya» Moskva: [Finance, Money Circulation and Credit: textbook for secondary vocational education, Moscow], 2019, (In Russian)
4. Kropin Jurij Anatol'evich, «Den'gi, kredit, banki», uchebnik i praktikum dlya srednego professional'nogo obrazovaniya, Moskva, [Money, Credit, Banks. textbook and practical training for secondary vocational education, Moscow], 2023. (In Russian)

5. Otdela podderzhki repatriacii, «Tel'-Aviv v pervoj trojke vedushhih startup-habov mira», [Repatriation Support Department, "Tel Aviv in the Top Three Leading Startup Hubs in the world"] 2017. (In Russian)
6. Otinashvili R., «Negativnye faktory mobilizacii nalogovyh postupleniy// Nalogi», [Negative Factors in Tax Revenue Mobilization / Taxes], 2002. (In Russian)
7. Svanadze S., «Istoriya nalogov», Kutaisi, [History of Taxes. Kutaisi], 2000. (In Russian)
8. Tavartkiladze A., «Nekotorye istoricheskie aspekty teorii i praktiki nalogov//Nalogi», [Some historical aspects of the theory and practice of taxes/Taxes] 2002. (In Russian)

INTERNATIONAL MODELS OF TRANSPARENCY OF COMMUNITY BUDGETS AND THEIR POSSIBLE APPLICATION IN THE CITY OF YEREVAN

DIANA MARTIROSYAN

*Yerevan Municipality, Financial Department, Division for Planning and Monitoring
Incomes and Expenses of Organizations, Senior Specialist;
Armenian State University of Economics, Financial Faculty, Department of Finance
Ph.D. Student,
Yerevan, the Republic of Armenia*

The purpose of the article is to understand how to improve municipal budget planning, increase citizen participation, and ensure transparent and more efficient financial management, with an emphasis on improving the budget of the city of Yerevan.

By analyzing international models of budget transparency for the goal set, this study identifies methods that can be applied to improve Yerevan's community budget, while simultaneously offering solutions to challenges related to financial stability, accountability, and active public engagement. The research explored several successful foreign models, drawing on the experiences of cities that Yerevan can adopt.

The findings highlight the importance of community budgets as a cornerstone of local self-governance, supporting the socio-economic development of communities. International experience demonstrates that the creation and management of municipal budgets require both effective financial management systems and a high level of citizen participation. In Armenia's case, enhancing the local self-governance system is key to achieving sustainable community development and improving citizens' quality of life. Studying foreign practices also enables the adoption of modern approaches like participatory budgeting, which is widely used in various countries

Keywords: *Community, budget, foreign experience, costs, participatory budget, transparency, involvement, budget policy.*

МЕЖДУНАРОДНЫЕ МОДЕЛИ ПРОЗРАЧНОСТИ ОБЩИННЫХ БЮДЖЕТОВ И ВОЗМОЖНОСТИ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ В ГОРОДЕ ЕРЕВАНЕ

ДИАНА МАРТИРОСЯН

*главный специалист отдела планирования и
мониторинга доходов и расходов
финансового департамента аппарата мэрии Еревана,
аспирант кафедры финансов финансового факультета Армянского
государственного экономического университета
г. Ереван, Республика Армения*

Цель статьи – определить, как возможно улучшить планирование муниципального бюджета, повысить вовлеченность граждан и обеспечить прозрачное и более эффективное управление финансами, уделив особое внимание оптимизации бюджета города Еревана.

Для достижения поставленной цели необходимо провести анализ международных моделей бюджетной прозрачности, что позволит выделить методы, которые могут быть применены для улучшения общинного бюджета Еревана и в то же время могут обеспечить решение проблем, связанных с финансовой стабильностью, подотчетностью и активным вовлечением горожан в данные процессы.

В ходе исследования был изучен ряд успешных зарубежных моделей таких городов, опыт которых может быть применен в городе Ереване.

Таким образом, исходя из итогов исследования, важно отметить, что бюджеты общин являются одной из основ системы местного самоуправления, обеспечивающих процесс их социально-экономического развития. Зарубежный опыт показывает, что формирование и расходование муниципального бюджета требует как эффективных механизмов финансового управления, так и высокого уровня участия горожан. В случае Республики Армения совершенствование системы местного самоуправления важно для устойчивого развития общин и улучшения качества жизни граждан. Изучение зарубежного опыта позволяет применять современные подходы, такие как партисипаторное бюджетирование, широко распространенное в разных странах.

Ключевые слова: *община, бюджет, зарубежный опыт, затраты, партисипаторный бюджет, прозрачность, вовлеченность, бюджетная политика.*