

ԻՆՔՆԱԳՆԱՅԱՏՈՒՄԸ՝ ՈՐՊԵՍ ՏԵՂԱԿԱՆ ԻՆՔՆԱԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱԿԵՏՈՒԹՅԱՆ ԲԱՐՁՐԱՑՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔԱԿԱԶՄ *

ՀՏԴ 352

DOI: 10.52063/25792652-2025.3.26-194

ՄԱՐԻՆԵ ՄԽԻԹԱՐՅԱՆ

ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայի կառավարման ամբիոնի ասպիրանտ, ՀՀ պետական եկամուտների կոմիտեի նախագծերի կառավարման պատասխանատու, «Ոսկեհատ» երիտասարդական հասարակական կազմակերպության նախագահ,

Աշտարակ համայնք, գ. Ոսկեհատ, Հայաստանի Հանրապետություն

mkhitarianmm@gmail.com

ORCID: 0009-0007-2966-0386

Հոդվածի նպատակն է միավորված համայնքների տեղական ինքնակառավարման արդյունավետության գնահատման առկա գործիքակազմերին զուգահեռ ստեղծել ինքնագնահատման գործիքակազմ՝ կարևորելով համայնքի ոլորտային ցուցանիշների անաչառ գնահատումը: Ինքնագնահատման գործիքակազմի նախագծման մեթոդաբանության ձևավորման համար մեր առջև դրել ենք հետևյալ խնդիրները՝

- Բացահայտել ինքնագնահատման գործիքակազմի ոլորտները, ցուցանիշները, նրանց հետ փոխկապակցված ռիսկերը:
- Մշակել ինքնագնահատման գործիքակազմի մեթոդաբանությունը:

Հետազոտությունն արդիական է նրանով, որ տարածքային առանձնահատկություններով, բնակչության թվով, կազմով և այլ ցուցանիշներով միմյանցից տարբերվող համայնքների՝ միմյանց հետ համեմատումից և առկա ՀՀ միավորված համայնքների տեղական ինքնակառավարման մարմինների արդյունավետության գնահատման տարատեսակ գործիքակազմերից զատ՝ անհրաժեշտ է ստեղծել ինքնագնահատման նոր մեթոդաբանություն և գործիքակազմ՝ միավորված համայնքների՝ առավել արդյունավետ կառավարման համար:

Ինքնագնահատման գործիքակազմը հնարավորություն է տալիս համայնքներին բացահայտելու համայնքի խնդիրները և քայլեր ձեռնարկելու դրանց լուծման ուղղությամբ՝ չհամեմատվելով այլ համայնքների համանման ցուցանիշների հետ:

Հետազոտության ընթացքում կիրառվել են նորմատիվ ակտերի վերլուծության, թվային կառավարման համակարգերի մոդելավորման մեթոդաբանությունները, որոնց հիման վրա մշակվել է ինքնագնահատման արդյունքում նախագծերի պլանավորման վերլուծական գործիքակազմի նախատիպ:

Հետազոտության շրջանակներում իրականացված եզրահանգումն այն է, որ ինքնագնահատման գործիքակազմը կարող է հիմք հանդիսանալ միավորված համայնքներում նախագծերի պլանավորման ժամանակ առկա խնդիրների վերհանման, դրանց լուծման ուղղությամբ արդյունավետ որոշումների կայացման համար:

Համայնքապետարանների որոշումները կարող են նպատակաուղղվել՝ նվազեցնելու ինքնագնահատման արդյունքում ի հայտ եկած ռիսկերը:

* Հոդվածը ներկայացվել է 30.09.2025թ., գրախոսվել՝ 28.10.2025թ., տպագրության ընդունվել՝ 30.12.2025թ.:

Հիմնաբառեր՝ ՀՀ միավորված համայնքներ, կառավարման արդյունավետություն, ինքնազնահատում, նախագծերի պլանավորում, համայնքների գարգացում, կառավարում, «SWOT» վերլուծություն:

Ներածություն

Համայնքների միավորման արդյունավետությունը հիմնավորելիս հետազոտողների կողմից նշվում են հանրային (համայնքային) ծառայությունների ծավալային աճը, համայնքների ֆինանսական ու բյուջետային կարողություններն ավելացնելու հնարավորությունները, քաղաքական հովանավորչության ձևերից խուսափելու ինստիտուցիոնալ եղանակները և այլն: Միավորումը հնարավորություն է տալիս խորացնելու ապակենտրոնացման քաղաքականությունը՝ միավորված համայնքների տեղական ինքնակառավարման մարմիններին վերապահելով ավելի մեծ ծավալի լիազորություններ և դրանով իսկ մեծացնելով վերջիններիս դերը հանրային կառավարման համակարգում (Ալթունյան 3):

ՀՀ միավորված համայնքների տեղական ինքնակառավարման արդյունավետ կառավարումը չի սահմանափակվում միայն տնտեսական ցուցանիշներով և քանակական գնահատումներով: Այն կարող ենք դիտարկել որպես համակողմանի երևույթ, որը ներառում է այնպիսի ցուցանիշներ, ինչպիսին են՝ հանրային վստահությունը, մասնակցային գործընթացներին ներառումը, տարածքային հավասարակշռությունը և համաչափ գարգացումը և այլն:

Առավել համապարփակ՝ արդյունավետ կառավարումը ենթադրում է համայնքային կյանքից գոհունակ բնակչություն, ծառայությունների լավագույն որակ, համայնքներից դեպի մայրաքաղաք միգրացիայի կանխում, արտագաղթի նվազեցում, կրթված հասարակության՝ համայնքի ներսում աշխատելու հնարավորությունների ընձեռում, աղքատության շեմի նվազեցում՝ համայնքների տնտեսական զարգացման շնորհիվ և այլն:

Նշված որակական արդյունքների կառավարման տեսանկյունից կարևորագույն ինդիք է մնում համայնքային նախագծերի պլանավորման ժամանակ ոլորտների ընտրության, միմյանց փոխկապակցված ռիսկերի նվազեցման, առաջնահերթությունների սահմանման գործիքակազմի ստեղծումը:

Կառավարման արդյունավետության գնահատումը

2008 թվականին Եվրոպայի խորհուրդն ընդունեց «Տեղական մակարդակում նորարարության և լավ կառավարման ռազմավարությունը», որով սահմանվեցին «Լավ կառավարման 12 սկզբունքները», որոնք խթանում են հաշվետվողականությունը, թափանցիկությունը, օրենքի գերակայությունը և առողջ ֆինանսական կառավարումը՝ ապահովելով արդյունավետ կառավարում (Թափանցիկ և լավ կառավարում 19):

Թերևս, ՀՀ տեղական ինքնակառավարման արդյունավետության գնահատման ամենատարածված և վերջին տարիներին արդյունավետությունն գրանցած մեթոդաբանությունը ԱՄՆ ՄՉԳ աջակցությամբ ՀՀ տեղական 6 կազմակերպությունների համընկերության (ՀՖՄ-ի առաջնորդությամբ) կողմից 2014թ. հոկտեմբեր - 2022թ. մարտ ժամանակահատվածում իրականացված «Հանրային մասնակցություն տեղական ինքնակառավարմանը» (ՀամաՏեղ) ծրագրի շրջանակներում ՀՖՄ-ի և ՀՌԿԿ-Հայաստան հիմնադրամի կողմից 2017-ին մշակված «Տեղական ինքնակառավարման տարեկան ինդեքս (ՏԻՏԻ), Հայաստան» մեթոդաբանությունն է (2015թ. և 2016թ.)՝ հիմնված այդ բնագավառում միջազգային որոշակի փորձի վրա և հնարավորինս տեղայնացված ՀՀ ՏԻ համակարգում (Տեղական ինքնակառավարման տարեկան ինդեքս 16):

Տեղական ինքնակառավարման տարեկան ինդեքսի համար հետազոտողները սահմանել են ՏԻ բնագավառների, գործառույթների և ցուցիչների սանդղակներ, գնահատման չափանիշներ: ՏԻՏԻ-ի հաշվարկի համար ընտրվել են 5 բնագավառներ՝ ՏԻ բարեփոխումներ.

- համայնքի սեփականություն, զարգացման ծրագրեր և ֆինանսներ
- տեղական ժողովրդավարություն
- համայնքի կառավարում:
- համայնքային (հանրային բնույթի) ծառայությունների մատուցում:

Վերջին անգամ այս մեթոդով ՀՀ տարեկան ինդեքսը հաշվարկվել է 2022 թվականին՝ 2021 թվականի արդյունքների հիման վրա: Ըստ այդմ՝ 2021 թվականի համար հաշվարկված ՀՀ ՏԻՏԻ գնահատականը Էականորեն աճել է 2020 թվականի ՏԻՏԻ-ից՝ կազմելով 5.7 բալ (Տեղական ինքնակառավարման տարեկան ինդեքս 12):

Էլիտր Օստրոմի տեսությունը և տեղական ինքնակառավարման արդյունավետությունը

Բնակչության կառավարման հիմնախնդիրները դեպի ներքև՝ տեղական մակարդակում դիտարկելուն զուգահեռ դեռևս 1990-ական թվականներին հետազոտողները բարձրաձայնել են համաշխարհային նշանակության հարցերի, օրինակ՝ ընդհանուր օգտագործման ռեսուրսների սահմանափակ օգտագործման հնարավորությունը՝ մեծ կամ փոքր համակարգերի տեսանկյունից:

Տեղական և տարածաշրջանային բաժանումների կամ միավորումների համատեքստում առաջին կին տնտեսագետ Նոբելյան մրցանակակիր Էլիտր Օստրոմը քննարկում է մարդկության նոր մարտահրավերների՝ կենսաբազմազանության, կլիմայի փոփոխության և այլ Էկոհամակարգային ծառայությունների կառավարման համար համընդհանուր համակարգերի ստեղծման անհրաժեշտությունը (Revisiting the Commons: Local Lessons, Global Challenges.Science 278-282):

Օստրոմի տեսությունը եթե տեղայնացնենք Հայաստանի միավորված համայնքներում, ապա լուծումը մեկն է՝ տեղական ինքնակառավարման մարմինը չի սպասում պետական քաղաքականությանը, ինքն է որոշում իր համայնքում Էներգիանայող, վերականգնող Էներգիայի, աղբի տեսակավորման, անտառմերականգնման և այլ ծրագրերը: Այլ կերպ ասած՝ համընդհանուր խնդիրները հնարավոր է լուծել միայն ամենաստորին օղակների կողմից իրական գործուն քայլերի իրականացման դեպքում. տարածքային բազմակենտրոն լուծում:

Նշված մոտեցման դեպքում արդյունավետ կառավարման համար նախ անհրաժեշտ է հստակ տարանջատել յուրաքանչյուր համայնքի ուժեղ, թույլ կողմերը, հնարավորություններն ու մարտահրավերները:

Միաժամանակ, ոլորտային կառավարման տեսանկյունից, ՀՀ միավորված համայնքներում առկա չեն կառուցակարգեր, որոնք հնարավորություն կտան քննելու, կարևորելու այս կամ այն ոլորտի զարգացման ուղղությունները, ներդրումներ կատարելու նշված ոլորտներում՝ դրանով նպաստելով համայնքի տնտեսական զարգացմանը, ինչն էլ իր հերթին կնպաստի համայնքում բնակիչների ապրելակերպի լավարկմանը, արտագաղթի նվազեցմանը և այլն:

Համայնքի տնտեսական զարգացման ապահովման տեսանկյունից ելնելով՝ անհրաժեշտություն է առաջացել ստեղծելու նոր կառուցակարգեր՝ համայնքի ոլորտային զարգացման նախնական գնահատման և ռեսուրսների թիրախային բաշխման նպատակով: Միաժամանակ, նոր կառուցակարգը հնարավորություն կստեղծի համայնքային ռազմավարական պլանի ստեղծման ժամանակ ուշադրություն դարձնելու տեղական և համընդհանուր ոլորտային խնդիրներին, ստեղծելու ներդրումային ուղեցույց՝ նպաստելով դեպի համայնք դրամաշնորհային ծրագրերի հոսքին:

Որպես ոլորտային զարգացման ուղղություններ առանձնացվել են՝ ՓՄՁ զարգացում, զբոսաշրջություն, գյուղատնտեսություն, տրանսպորտ, Էներգետիկ համակարգեր, տեղական արդյունաբերություն, առողջապահություն և սոցիալական ծառայություններ: Ոլորտային գնահատման կառուցակարգում գնահատումն իրականացվում է 1-10 բալային համակարգով՝ հետևյալ սկզբունքով՝ 10-կատարյալ, 9-շատ լավ, 8-լավ, 7-բավականին լավ, 6-ավելի շատ վատ, քան լավ, 5-միջին՝ ոչ լավ ոչ վատ, 4-ավելի շատ վատ, քան լավ, 3-բավականին վատ, 2-վատ, 1-շատ վատ:

Նշված կառուցակարգը կիրառելի է ինչպես պետական սուբսիդիաների ժամանակ համայնքների ընդհանուր ինքնագնահատման արդյունքները ստուգելու, այնպես էլ յուրաքանչյուր համայնքի կողմից իր լուրջ բնակավայրերի միջև ոլորտային առաջնահերթություններ սահմանելու տեսանկյունից:

SWOT վերլուծությամբ համայնքային նախագծերի պլանավորման գործիքակազմ

Տեղական ինքնակառավարման ամրագրումը ենթադրում է տեղական նշանակության հարցերի հատուկ ոլորտների առանձնացում, որոնց շրջանակում տեղական ինքնակառավարման մարմինները գործում են ինքնուրույն և պատասխանատու են առաջին հերթին համայնքի բնակչության առջև (Հարությունյան 5):

Ընտրված ոլորտների ցուցանիշների SWOT վերլուծության հիման վրա համայնքային ծրագրերի պլանավորման գործիքակազմը հնարավորություն է տալիս ամեն տարի տեղական ինքնակառավարման մարմինների կողմից տնօրինվող բյուջեի պլանավորումը դարձնելու առավել թիրախային՝ ներառելով նախագծերը, որոնք ուղղված կլինեն համայնքային խնդիրների լուծմանը: Համայնքապետի, համայնքի ոլորտային աշխատակիցների կողմից կատարված հաշվարկների հիման վրա առկա ցուցանիշների լրացման արդյունքում ստեղծված գործիքակազմը վեր կհանի ոլորտային խնդրի լուծման դեպքում հնարավոր ռիսկերը: Կախված ռիսկերի բարձր կամ ցածր լինելուց՝ ՏԻՄ-երը կիրականացնեն հաջորդ տարվա բյուջեի ծախսման ուղղությունների նախագծերի պլանավորում:

Ընտրված ուղղություններ՝

- հարկային քաղաքականություն
- թափանցիկություն և հաշվետվողականություն
- ենթակառուցվածքների գնահատում և ռիսկեր
- սոցիալական ոլորտի զարգացում և ռիսկեր
- համայնքի տնտեսական զարգացման հնարավորություններ և ռիսկեր
- կառավարում և վերահսկողություն:

Միաժամանակ, զուգահեռներ են տարվել ընտրված ոլորտների արդյունքների թերակատարման դեպքում սպասվող ռիսկերի վերհանման, այլ ռիսկերի հետ փոխկապակցման ուղղությամբ:

Առկա ռիսկերի բարձր կամ ցածր լինելով պայմանավորված՝ համայնքի որոշում կայացնող անձինք՝ տեղական ինքնակառավարման մարմինը, կարող է միավորված համայնքի բյուջեն ուղղել ցածր արդյունքներ ունեցող ոլորտի զարգացմանն ու նշված ոլորտի թերակատարման դեպքում սպասվող ռիսկերի նվազեցմանը:

SWOT գործիքակազմի մեթոդաբանություն

Մշակված մեթոդաբանությամբ արյունակի ցուցանիշները գնահատվում են 1-10 գնահատման համակարգով, ինչի արդյունքում ինքնաշխատ եղանակով փոփոխվում են հաջորդող սյունակների ցուցանիշները՝ վեր հանելով ցուցանիշներին փոխկապակցված ռիսկերի բարձր կամ ցածր լինելը, ինչի արդյունքում տեսանելի են

դառնում ցուցանիշների փոփոխության ազդեցությունը՝ ռիսկերը, հնարավորություններն ու վտանգները, ուժեղ և թույլ կողմերը: Կարևորելով ռիսկերի նվազեցումը՝ SWOT գործիքակազմում ներկայացվել են այդ ռիսկերի վրա ազդող գործոնները:

Կարևորելով բոլոր ոլորտների ներառումը և ռիսկերի վերհանումը՝ գործիքակազմն ունի ինչպես ներքոշարադրյալ, այնպես էլ՝ սոցիալական, տնտեսական զարգացման, կառավարման, վերահսկողության և այլ ոլորտների գնատման բաժիններ՝ համապատասխան ռիսկերի վրա ազդեցությամբ:

Միավորված համայնքի տեղական ինքնակառավարման մարմնի կողմից վարվող հարկային քաղաքականությունը կարող է ապահովել ինչպես արդյունավետություն՝ պայմանավորված համայնքի միավորմամբ, այնպես էլ՝ անարդյունավետություն՝ կրկին պայմանավորված բնակավայրերի միավորմամբ: Համայնքների միավորումից հետո ոչ բոլոր բնակավայրերն են ապահովել հարկահավաքության մեծ ցուցանիշներ: Այնուամենայնիվ, խոշորացված համայնքները սկսել են ավելի հետևողական լինել և, եթե փոքր համայնքի պարագայում ավելի շաղկապված են եղել միմյանց բարեկամական կապերով, այժմ այդ կապվածությունը, կարելի է ասել, երկրորդվում է՝ մեծ տեղ հաստացնելով օրենքին (Օթարյան 7):

Միաժամանակ, գործիքակազմն ինքնաշխատ եղանակով հնարավորություն է տալիս տեսնելու առկա հնարավորությունները, մարտահրավերները, համայնքի ուժեղ և թույլ կողմերը:

Աղյուսակ 1. Հարկային քաղաքականության ցուցանիշներ և ռիսկեր*

Ցուցանիշներ	Բաժին և ոլորտ	Ռիսկեր
Տեղական եկամուտների քաղաքականության ազդեցության գնահատման իրականացում	Տեղական հարկաբյուջետային քաղաքականություն	Քաղաքացիների վստահության անկում, կոռուպցիոն ռիսկեր
Էլեկտրոնային վճարումների կիրառման հնարավորություն	Տեղական հարկաբյուջետային քաղաքականություն	Բյուջետային եկամուտների հավաքագրման ցուցանիշի անկում: Ֆինանսական կախվածության ավելացում
Այլ ՏԻՄ-երի հետ համագործակցություն	Հարկաբյուջետային քաղաքականություն	Ռեսուրսների անհամաչափ բաշխման, հնարավորությունների չօգտագործման ռիսկ
Հարկային վարչարարության՝ հանրության համար պարզություն և հասկանալիություն	Հարկային վարչարարություն	Անվստահություն ՏԻՄ-ի հանդեպ: Հարկային համակարգի նկատմամբ անվստահության ավելացում
Տեղական հարկերի հավաքագրման մակարդակ	Տեղական հարկահավաքագրում	Համայնքապետարանի նկատմամբ վստահության անկման ռիսկ

* Աղյուսակը կազմվել է հեղինակի կողմից

Տեղական ինքնակառավարման մարմինների գործունեության թափանցիկությունը կարող է կասեցնել այնպիսի ռիսկեր, ինչպիսիք են՝ կոռուպցիան, հասարակության վստահության անկումը, բնակիչների մասնակցության շեմի նվազումը և այլն:

Աղյուսակ 2. Թափանցիկություն և հաշվետվողականություն

Ցուցանիշներ	Բաժին և ոլորտ	Ռիսկեր
Համայնքապետարանի գործունեության թափանցիկություն	Թափանցիկություն և հանրության ներգրավվածություն	Կոռուպցիոն ռիսկերի աճ: Զաղաքացիների վստահության անկում
Բյուջեի վերաբերյալ քննարկումների՝ բաց ժողովների եղանակով կազմակերպում	Թափանցիկություն և հանրության ներգրավվածություն	Զաղաքացիների մասնակցության մշակույթի թուլացում
Բնակիչների մասնակցայնության մակարդակ	Թափանցիկություն և հանրության ներգրավվածություն	Միալ որոշումների կայացման ռիսկ
Հանրային խումբների իրականացման մակարդակ	Թափանցիկություն և հանրության ներգրավվածություն	Միալ որոշումների կայացման ռիսկ

*Աղյուսակը կազմվել է հեղինակի կողմից:

Համայնքային ենթակառուցվածքների զարգացումը կարող է նպաստել բնակիչների գոհունակության բարձրացմանը, ինչպես նաև համայնքում տնտեսական աճին՝ պայմանավորված բնակիչների շարժով և ենթակառուցվածքների ընձեռնած հնարավորություններով:

Աղյուսակ 3. Ենթակառուցվածքների գնահատում և ռիսկեր

Ցուցանիշներ	Բաժին և ոլորտ	Ռիսկեր
Ճանապարհների վիճակ	Ենթակառուցվածքների զարգացում	Տնտեսական պասիվության ռիսկ
Խմելու ջրի որակ	Ենթակառուցվածքների զարգացում	Բնակիչների առողջության վատթարացման ռիսկ՝
Ռոտզման ցանց	Ենթակառուցվածքների զարգացում	Գյուղատնտեսական արտադրողականության նվազման ռիսկ

*Աղյուսակը կազմվել է հեղինակի կողմից

Միավորված համայնքներում յուրաքանչյուր ռիսկի նվազեցում նպաստելու է համայնքի զարգացմանը, սակայն համայնքն առանց բնակավայրի սոցիալական ու տնտեսական, ֆինանսական հնարավորություններից գոհունակ բնակչի ոչ կենսունակ է:

Մշակված գործիքակազմը հնարավորություն կտա առկա ֆինանսական միջոցներն ուղղելու միավորված համայնքի բարձր ռիսկերի նվազեցմանը՝ դրանով պահովելով առավել արդյունավետ կառավարում համայնքներում: Ներքոնշյալ գծապատկերում երևում են ոլորտային գնահատման արդյունքում համայնքի ուժեղ և թույլ կողմերը, որոնց արդյունքում ձևավորվել են բարձր և ցածր ռիսկերը:

Միավորված համայնքների տեղական ինքնակառավարման մարմինների կողմից ինքնագնահատման գործիքակազմի կիրառման արդյունքում հստակ կարող են սահմանվել համայնքի առջև ծառայած բարձր ռիսկերը, որոնց ուղղությամբ տեղական ինքնակառավարման մարմնի գործունեությունը կարող է իրականացվել առավել թիրախային:

Գծապատկեր 1. Համայնքային SWOT գործիքակազմով գնահատում:
Արագածոտնի մարզի մեկ համայնքի օրինակով

Ցուցանիշներ	Բաժին և ոլորտ	Գնահատում (1-10)	Գնահատման սանդղակ		Ուժեղ / թույլ կողմեր	Ռիսկեր	Բարձր/ ցածր ռիսկ	Հնարավորություններ/ վտանգներ
Համայնքապետարանի անձնակազմի վերապատրաստումների իրականացում	Տեղական անձնակազմի ներուժի զարգացում	4	10	Կատարյալ	թույլ	Ծառայությունների որակի և արդյունավետության նվազում: Աշխատակիցների արտահոսք	բարձր	վտանգ
			9	Շատ լավ				
			8	Լավ				
			7	Բավականին լավ				
			6	Ավելի շատ լավ, քան վատ				
			5	Միջին՝ ոչ լավ, ոչ վատ				
			4	Ավելի շատ վատ, քան լավ				
			3	Բավականին վատ				
			2	Վատ				
			1	Շատ վատ				
Տեղական եկամուտների քաղաքականության ազդեցության գնահատման իրականացում	Տեղական հարկաբյուջետային քաղաքականություն	6	10	Կատարյալ	ուժեղ	Քաղաքացիների վստահության անկում, կոռուպցիոն ռիսկեր	ցածր	հնարավորություն
			9	Շատ լավ				
			8	Լավ				
			7	Բավականին լավ				
			6	Ավելի շատ լավ, քան վատ				
			5	Միջին՝ ոչ լավ, ոչ վատ				
			4	Ավելի շատ վատ, քան լավ				
			3	Բավականին վատ				
			2	Վատ				
			1	Շատ վատ				

*Գծապատկերը կազմվել է հեղինակի կողմից:
 Հաշվի առնելով ինքնագնահատման ձևաչափը՝ համայնքի անունը չի հրապարակվում

Եզրակացություն

Իրականացնելով կառավարման արդյունավետության գործիքակազմերի ուսումնասիրություն՝ հանգել ենք հետևյալ եզրահանգումներին՝

- Կառավարման արդյունավետության գնահատման բազմաթիվ մոդելներում առկա են արդյունավետության տարբեր ցուցանիշներ՝ համայնքների ֆինանսական անկախությունը, համայնքների մասշտաբի էֆեկտ, մարդկային ռեսուրսների կառավարում, բնակիչների մասնակցայնություն, ոլորտային կառավարում, համայնքային ծառայությունների մատուցում, տեղական ժողովրդավարություն, համայնքի սեփականության կառավարում և այլն:
- Այնուամենայնիվ, գնահատման արդյունավետությունը որոշելու առումով մոդելների կիրառելիությունը սահմանափակ է, դրանց հիման վրա ՏԻՄ-երում

իրականացված կառավարչական որոշումները, դրանց արդյունավետ ցուցանիշները մոդելների հետ կապող՝ համայնքների կողմից հրապարակված մեթոդաբանություններ ՀՀ-ում առկա չեն:

- Միավորված համայնքների տեղական ինքնակառավարման մարմինների արդյունավետ կառավարման պլանավորումը, կազմակերպումն ու գնահատումն իրականացվում են տարաբնույթ մեթոդներով, որոնք ներառում են ինչպես քանակական, այնպես էլ որակական տվյալներ:
- Նշված մեթոդաբանությունները բախվում են կարևորագույն մի խնդրի, այն է՝ ցուցանիշները, որոնք պետական կառավարման մարմիններին տրամադրվում են տեղական ինքնակառավարման մարմինների ներկայացուցիչների կողմից, ոչ միշտ են արտահայտում առկա իրավիճակը:
- Գնահատման գործիքակազմերի արդյունքները, նախատեսված լինելով պետական և հասարակական միջավայրերում համայնքների արդյունքների վերհանման ու ներկայացման համար, երբեմն ներառում են ոչ ճշգրիտ տեղեկատվություն, մասնավորապես՝ որակական ցուցանիշների տեսանկյունից բնակիչների մասնակցայնություն, բնակիչների գոհունակություն՝ գործող համակարգերից, ռիսկերի գնահատում և այլն:
- Համայնքների ներկայացուցիչները խուսափում են նաև ճշգրիտ քանակական տվյալների ներկայացումից, քանի որ այն կարող է այլ համայնքների ցուցանիշների համեմատությամբ հանգեցնել համայնքի և ՏԻՄ-ի նկատմամբ բացասական վերաբերմունքի ձևավորման:
- Միավորված համայնքների ՏԻՄ-երը համայնքային բյուջեի պլանավորման ժամանակ առաջնորդվում են պատվիրակված և սեփական լիազորություններով, սակայն համայնքի հաջորդ տարվա բյուջեի պլանավորումն իրականացվում է չհամակարգված մեթոդաբանությամբ: Նախագծերի ընտրությունն իրականացվում է իրենց սուբյեկտիվ մոտեցումներով և գնահատումներով:

Այսպիսով՝ առկա իրավիճակում համայնքների ինքնագնահատման գործիքակազմը կարող է դառնալ ներհամայնքային խնդիրների, հնարավորությունների վերհանման նոր, արդյունավետ մեթոդաբանություն: Ինքնագնահատման արդյունքների և համայնքում առկա ռիսկերի վերհանումը հնարավորություն կընձեռի համայնքում առկա ազատ ֆինանսական միջոցները նպատակաուղղելու առավել բարձր ռիսկերի նվազեցմանը:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Ալթունյան, Կատերինա. «Համայնքների խոշորացում. դրական ու բացասական կողմերի վերլուծություն». *Գիտական Արցախ*, № 1(8), 2021, էջ 35-47, DOI: 10.52063/25792652-2021.1-35:

2. Եվրոպայի խորհուրդ. *Տեղական ինքնակառավարման մասին Եվրոպական խարտիա*. Ստրասբուրգ, 15.10.1985:

3. ԵՄ տեղական և տարածքային իշխանությունների կոնգրես. *Թափանցիկ և լավ կառավարում*. 2019, <https://rm.coe.int/booklet-a6-transparency-coll-public-ethic-arm/168094ee2f>: Վերջին մուտք՝ 06. 08. 2025:

4. Հարությունյան, Հրեբերտ. «Տեղական ինքնակառավարման մարմինների սահմանադրական պատասխանատվության հիմնահարցերը Հայաստանի Հանրապետությունում». *Գիտական Արցախ*, N 3 (22), 2024, էջ 21-30, DOI: 10.52063/25792652-2024.3.22-21:

5. ՀՀ Սահմանադրություն. 06. 12. 2015, <https://www.arlis.am/hy/acts/143723/latest>: Վերջին մուտք՝ 15. 09.2025:

6. ՀՀ Կառավարություն. N 1093 որոշում. «Պետական և տեղական ինքնակառավարման մարմինների կողմից էլեկտրոնային ծառայությունների մատուցման կամ գործողությունների կատարման համար օգտագործվող էլեկտրոնային համակարգերի անվտանգության, փոխգործելիության և տեխնիկական ընդհանուր պահանջները սահմանելու մասին», ընդունված՝ 31.08.2015, <https://www.arlis.am/hy/acts/110384>: Վերջին մուտք՝ 11.08.2025:
7. Շահբազյան, Վահրամ և ուրիշներ. *Տեղական ինքնակառավարման տարեկան ինդեքս*. «Համայնքների ֆինանսիստների միավորում» ՀԿ, Երևան, գիրք 6, 2022:
8. «Տեղական ինքնակառավարման մասին» ՀՀ օրենք. ընդունված՝ 07.05.2002, ՀՀ ՊՏ N 21 (196), 21.06.2002, <https://www.arlis.am/hy/acts/188985>: Վերջին մուտք՝ 12.09.2025:
9. «Տեղական ինքնակառավարման տարեկան ինդեքս (ՏԻՏԻ), Հայաստան». Սեթոդաբանություն, 2015 և 2016, Գիրք 1, Երևան, 2017:
10. Օթարյան, Սիեր. «Համայնքների եկամուտների հավաքագրման արդի խնդիրները և բարելավման ուղիները». *Գիտական Արցախ*, No 1 (20), 2024, էջ 225-238, DOI: 10.52063/25792652-2024.1.20-225:
11. Dunleavy, Patrick, et al. *Innovating out of Austerity in Local Government: A SWOT analysis*. 2011.
12. Ostrom E. et al. *Revisiting the Commons: Local Lessons, Global Challenges*. *Science*. 1999, DOI:10.1126/science.284.5412.278.
13. Semenova, Liudmila. "Municipal entity SWOT- analysis conducting technique to assess its investment potential level". *Espacios*, Vol. 39 (N° 01) 2018, 1-9 p.

WORKS CITED

1. Alt'unyan, Katerina. «Hamaynqneri xoshoracum. Drakan u bacasakan koghmeri verluc'ut'yun» [Community Consolidation: Analysis of Positive and Negative Aspects]. *Gitakan Arcax*, № 1(8), 2021, e'j 35-47, DOI: 10.52063/25792652-2021.1-35, (in Armenian).
2. Evropayi xorhurd. Teghakan inqnakar'avarman masin Evropakan Xartia [Council of Europe. European Charter of Local Self-Government]. Strasbourg, 15.10.1985, (in Armenian).
3. EX teghakan ev tarac'qayin ishxanut'yunneri kongres. T'ap'ancik ev lav kar'avarum [Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe. Transparency and Good Governance]. 2019, <https://rm.coe.int/booklet-a6-transparency-coll-public-ethic-arm/168094ee2f>: Verjin mutq՝ 06. 08. 2025, (in Armenian).
4. Harut'yunyan, Herbert. «Teghakan inqnakar'avarman marminneri sahmanadrakan patasxanatvut'yan himnaharcery' Hayastani Hanrapetut'yunum» [Issues of the Constitutional Responsibility of Local Self-Government Bodies in the Republic of Armenia]. *Gitakan Arcax*, N 3 (22), 2024, e'j 21-30, DOI: 10.52063/25792652-2024.3.22-21, (in Armenian).
5. HH Sahmanadrut'yun. [Constitution of the Republic of Armenia] 06. 12. 2015, <https://www.arlis.am/hy/acts/143723/latest>: Verjin mutq՝ 15. 09.2025, (in Armenian).
6. HH Kar'avarut'yun. N 1093 oroshum. «Petakan ev teghakan inqnakar'avarman marminneri koghmic e'lektronayin c'ar'ayut'yunneri matucman kam gorc'oghut'yunneri katarman hamar o'gtagorc'vogh e'lektronayin hamakargerı anvtangut'yan, p'oxgorc'eliut'yan ev texnikakan y'ndhanur pahanjnerı' sahmanelu masin» [On Establishing General Security, Interoperability, and Technical Requirements for Electronic Systems Used by State and Local Self-Government Bodies for the Provision of Electronic

Services or Performance of Actions], y'ndunvac` 31. 08. 2015, <https://www.arlis.am/hy/acts/110384>: Verjin mutq` 11. 08. 2025, (in Armenian).

7. Shahbazyan, Vahram ev urishner. Teghakan inqnakar'avarman tarekan indeqs. «Hamaynqneri finansistneri miavorum» HK [Annual Local Self-Government Index. NGO "Union of Community Financiers"], Erevan, girq 6, 2022, (in Armenian).

8. «Teghakan inqnakar'avarman masin» HH o'renq [Law of the Republic of Armenia "On Local Self-Government"]. y'ndunvac` 07.05.2002, HH PT N 21 (196), 21.06.2002, <https://www.arlis.am/hy/acts/188985>: Verjin mutq` 12. 09. 2025, (in Armenian).

9. «Teghakan inqnakar'avarman tarekan indeqs (TITI), Hayastan» [Annual Local Self-Government Index (LSGI)]. Met'odabanut'yun, 2015 ev 2016, Girq 1, Erevan, 2017, (in Armenian).

10. O't'aryan, Mher. «Hamaynqneri ekamutneri havaqagrman ardi xndirneri' ev barelavman ughinery» [Current Issues in Community Revenue Collection and Ways of Improvement]. Gitakan Arcax, No 1 (20), 2024, e'j 225-238, DOI: 10.52063/25792652-2024.1.20-225, (in Armenian).

SELF-ASSESSMENT AS A TOOLKIT FOR IMPROVING LOCAL SELF-GOVERNMENT EFFICIENCY

MARINE MKHITARYAN

Public Administration Academy of the Republic of Armenia,

Chair of Administration, Ph.D. Student;

RA State Revenue Committee, Project Manager;

"Voskehat" YNGO, President,

Ashtarak community, village Voskehat, the Republic of Armenia

The aim of the article is to create a self-assessment toolkit in parallel with the existing tools for assessing the effectiveness of local self-government in united communities, emphasizing the impartial assessment of community sectoral indicators. In order to form a methodology for designing a self-assessment toolkit, we have set the following objectives:

- To identify the areas, indicators, and risks associated with the self-assessment toolkit.
- To develop the methodology for the self-assessment toolkit.

The research is relevant in that, in addition to comparing communities that differ in territorial characteristics, population size, composition and other indicators, and in addition to the existing various tools for assessing the effectiveness of local self-government bodies in united communities of the Republic of Armenia, it is necessary to create a new self-assessment methodology and toolkit for more effective management of united communities.

The self-assessment toolkit enables communities to identify community problems and take steps to solve them, without comparing themselves with similar indicators of other communities.

During the research, methodologies for analyzing regulatory acts and modeling digital management systems were employed, on which a prototype of an analytical toolkit for project planning, based on self-assessment, was developed.

The conclusion reached within the framework of the research is that the self-assessment toolkit can serve as a basis for identifying existing problems during project planning in united communities and making effective decisions to solve them.

Decisions of community municipalities can be aimed at reducing the risks identified as a result of self-assessment.

Keywords: *RA united communities, management efficiency, self-assessment, project planning, community development, management, "SWOT" analysis.*

САМООЦЕНИВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

МАРИНЕ МХИТАРЯН

*аспирант кафедры управления Академии государственного управления
Республики Армения, специалист по управлению проектами Комитета
государственных доходов РА, Президент ОО «Воскеат»,
община Аштарак, село Воскеат, Республика Армения*

Цель статьи – создание инструментария самооценивания параллельно с существующими инструментами оценки эффективности местного самоуправления в объединенных общинах, с акцентом на беспристрастную оценку отраслевых показателей общин. Для формирования методологии разработки инструментария самооценивания поставлены следующие задачи:

- определение областей инструментария самооценивания, показателей и связанных с ними рисков;
- разработка методологии для инструментария самооценивания.

Исследование актуально потому, что, помимо сравнения общин, различающихся по территориальным характеристикам, численности населения, составу и другим показателям, и в дополнение к существующим инструментам оценки эффективности органов местного самоуправления в объединенных общинах Республики Армения, необходимо создать новую методологию и инструментарий самооценивания для более эффективного управления объединенными общинами.

Инструментарий самооценивания позволяет общинам выявлять проблемы общины и предпринимать шаги по их решению, не сравнивая их с аналогичными показателями других общин. В ходе исследования были использованы методологии анализа нормативных актов и моделирования цифровых систем управления, на основе которых был разработан прототип аналитического инструментария для планирования проектов, основанного на самооценке.

В рамках исследования был сделан вывод о том, что инструментарий самооценивания может служить основой для выявления существующих проблем при планировании проектов в объединенных сообществах и принятия эффективных решений по их решению.

Решения муниципалитетов могут быть направлены на снижение рисков, выявленных в результате самооценки.

Ключевые слова: *объединенные общины РА, эффективность управления, самооценивания, планирование проектов, развитие общин, менеджмент, SWOT-анализ.*