Հավելված
ՀՀ կառավարության 2015 թ.
օգոստոսի 13-ի նիստի N 38
արձանագրային որոշման

# ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

## ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ ԾՐԱԳՐԱՅԻՆ ԲՅՈՒՋԵՏԱՎՈՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԱՄԲՈՂՋԱԿԱՆ ՆԵՐԴՐՄԱՆ

**ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ**


ՀԱՊԱՎՈՒՄՆԵՐԻ ՑԱՆԿ ..... 3
ՆԱԽԱԲԱՆ ..... 4
ՀԱՄԱՌՈՏԱԳԻՐ ..... 5
ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ ..... 7
ԾԲ նպատակն ու սահմանումը ..... 7
Ծրագրային բյուջետավորման կիրառումը ..... 8
Հաշվետվողականությունը ԾԲ պայմաններում ..... 8
Դերերն ու որոշումների կայացումը ԾԲ պայմաններում ..... 9
ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ ԾԲ ՆԵՐԴՐՄԱՆ ՈՒՂՂՈՒԹՅԱՄԲ ԻՐԱԿԱՆԱՑՎԱԾ ԱՇԽԱՏԱՆՔՆԵՐԸ ԵՎ ԱՌԿԱ ԽՆԴԻՐՆԵՐՆ ՈՒ ՄԱՐՏԱՀՐԱՎԵՐՆԵՐԸ ..... 10
Հայաստանում ԾԲ ներդրման ուղղությամբ իրականացված աշխատանքները ..... 10
Հայաստանում ԾԲ ներդրման հարցում առկա խնդիրներն ու մարտահրավերները ..... 11
*Հայեցակարգային և ռազմավարական բնույթի մարտահրավերներ/խնդիրներ* ..... 12
*Մեթոդաբանական բնույթի խնդիրներ* ..... 13
*Մարդկային ռեսուրսների և տեխնիկական կարողությունների հետ կապված խնդիրներ* ..... 14
*ԾԲ տեղեկատվության որակի հետ կապված խնդիրներ* ..... 15
*ԾԲ գործնական ներդրման ինստիտուցիոնալ խնդիրներ* ..... 15
*Այլ հարակից խնդիրներ* ..... 16
ԾԲ ՆԵՐԴՐՄԱՆՆ ՈՒՂՂՎԱԾ ՄԻՋՈՑԱՌՈՒՄՆԵՐԸ ..... 18
Նպատակն ու ընդգրկման ժամանակահատվածը ..... 18
Միջոցառումների նկարագրությունը ..... 19
*ԾԲ ամբողջական ներդրման համար իրավական հիմքերի ապահովում* ..... 19
*ԾԲ ներդրման մանրամասն գործողությունների ծրագրի հաստատում* ..... 19
*ԾԲ մեթոդաբանական հիմքերի ապահովում* ..... 20
*Բյուջետային փաստաթղթերում ԾԲ տեղեկատվության որակի բարելավում* ..... 21
*Մարդկային ռեսուրսների գծով կարողությունների զարգացում* ..... 21
*Պետական մարմիններում ԾԲ գործնական ներդրման ինստիտուցիոնալ խնդիրների կարգավորում* ..... 22
*Ռազմավարական պլանավորման համակարգի զարգացում* ..... 23
*Ծրագրերի գնահատման գործառույթի ներդրում* ..... 23
*Ծրագրերի ծախսակազմման գործառույթների բարելավում* ..... 23
*Բյուջետային որոշումների ճկունության մակարդակի հստակեցում* ..... 23
*ԾԲ առնչվող գործընթացների ավտոմատացում* ..... 24
*Արտաքին աուդիտ* ..... 24
ԲԱՐԵՓՈԽՈՒՄՆԵՐԻ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄՆ ՈՒ ՂԵԿԱՎԱՐՈՒՄԸ ..... 25
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1. ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ ԾՐԱԳՐԱՅԻՆ ԲՅՈՒՋԵՏԱՎՈՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ՆԵՐԴՐՄԱՆ 2015-2017 ԹԹ. ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԾՐԱԳԻՐ ..... 26

## ՀԱՊԱՎՈՒՄՆԵՐԻ ՑԱՆԿ

| | |
|---|---|
| **ԾԲ** | ծրագրային բյուջետավորում |
| **ԿՖԿՏՀ** | կառավարության ֆինանսական կառավարման տեղեկատվական համակարգ |
| **ՀԲ** | Համաշխարհային բանկ |
| **ՀՀ** | Հայաստանի Հանրապետություն |
| **ՀՀ ԱԺ** | Հայաստանի Հանրապետության ազգային ժողով |
| **ՀՀ ՎՊ** | Հայաստանի Հանրապետության վերահսկիչ պալատ |
| **ՀՀ ՖՆ** | Հայաստանի Հանրապետության ֆինանսների նախարարություն |
| **ՄԺԾԾ** | միջնաժամկետ ծախսերի ծրագիր |
| **ՊՖԿ** | պետական ֆինանսների կառավարում |

## ՆԱԽԱԲԱՆ

1. Սույն ռազմավարության (այսուհետ՝ ռազմավարություն) նպատակը Հայաստանի Հանրապետության Պետական ֆինանսների կառավարման (այսուհետ՝ ՊՖԿ) բնագավառում Ծրագրային բյուջետավորման (այսուհետ՝ ԾԲ) սկզբունքների ամբողջական ներդրման համար անհրաժեշտ նախադրյալների և գործողությունների սահմանումն է:

2. Ռազմավարությունը հիմնվում է Հայաստանում ԾԲ համակարգի ներդրման ուղղությամբ վերջին տարիներին իրականացված միջոցառումների արդյունքների և ձեռքբերումների, ԾԲ համակարգի ներդրման և կիրառության հաջողված միջազգային փորձի և Հայաստանում ԾԲ համակարգում առկա բացերի և թերությունների վերլուծության վրա [1]:

3. Ռազմավարությունն առնչվում է Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման բոլոր մակարդակներում գործող պետական մարմիններին և կազմակերպություններին:

4. Սույն ռազմավարությունը բխում է ՀՀ 2014-2025թթ. հեռանկարային զարգացման ռազմավարական ծրագրի[2] և ՊՖԿ համակարգի բարեփոխումների 2011-2020թթ. ռազմավարության պահանջներից[3]:

5. ՊՖԿ բնագավառում ԾԲ սկզբունքների ամբողջական ներդրումն անմիջականորեն առնչվում է ՊՖԿ բոլոր ոլորտներին (ռազմավարական պլանավորումից մինչև արտաքին աուդիտի գործառույթներ): ԾԲ համակարգի ներդրումը գաղափարական առումով հանդիսանում է ՊՖԿ հիմնարար և առանցքային բարեփոխումներից մեկը, հետևաբար, վերջինիս ամբողջական ներդրումը կպահանջի վերանայումներ և ներդաշնակեցում ՊՖԿ գրեթե բոլոր ոլորտներում:

---

[1] «Ծրագրային բյուջետավորումը Հայաստանում՝ բացերի վերլուծություն և բարեփոխումների ռազմավարություն», ՍԻՓՈՒ Ինթերնեյշնլ, Հունվար 2015թ.: Սույն փաստաթուղթը պատրաստվել է Գերմանիայի միջազգային համագործակցության ընկերության (ԳՄՀԸ) «Հանրային ֆինանսների կառավարում Հարավային Կովկասում» ծրագրի շրջանակում: Ծրագիրն իրականացվում է Գերմանիայի Դաշնության տնտեսական համագործակցության և զարգացման նախարարության (BMZ) պատվերով և համաֆինանսավորվում է Եվրամիության կողմից: Աշխատանքներն իրականացվել են շվեդական ՍԻՓՈՒ կազմակերպության խորհրդատվական խմբի կողմից՝ ԳՄՀԸ ծրագրի և ՀՀ ֆինանսների նախարարության միջև ձեռքբերված համաձայնության և համատեղ մշակված տեխնիկական առաջադրանքների հիման վրա:

[2] ՀՀ կառավարության 2014թ. մարտի 27-ի N 442-Ն որոշման հավելված (կետ 29.3)

[3] ՀՀ կառավարության 2010թ. հոկտեմբերի 28-ի նիստի N 42 արձանագրային որոշման Հավելված 1(կետ 9)

## ՀԱՄԱՌՈՏԱԳԻՐ

6. ԾԲ ամբողջական ներդրման նպատակն է հանրային ծախսերի առաջնահերթությունների սահմանման բարելավումն ու հանրային ֆինանսների կառավարման թափանցիկության, հաշվետվողականության, արդյունավետության և արդյունքայնության բարձրացումը:

7. Ռազմավարությամբ ներկայացվում են ԾԲ համակարգի հիմնական բնութագրիչները և համակարգի ներդրման արդյունքում ակնկալվող հիմնական օգուտները, ինչպես նաև հաշվետվողականության, դերերի և պատասխանատվության բաշխման հինական մոտեցումները:

8. Ներկայացվում է Հայաստանում ԾԲ-ի ներդրման ուղղությամբ մինչ օրս իրականացված հիմնական աշխատանքներն ու ոլորտում առկա իրավիճակը: Անդրադարձ է կատարվում զարգացման գործընկեր դոնոր կազմակերպությունների կողմից ԾԲ բարեփոխումների նպատակով տրամադրված աջակցության հիմնական ուղղություններին:

9. Առանձին գլխով ներկայացվում են Հայաստանում ԾԲ ներդրման հարցում առկա հիմնական խնդիրներն ու մարտահրավերները, որոնց կարգավորմանն էլ ուղղված է սույն ռազմավարությունը: Այդ խնդիրները բազմաթիվ են և տարաբնույթ, և ներառում են ինչպես հայեցակարգային և ռազմավարական բնույթի մարտահրավերներ կամ խնդիրներ, այնպես էլ մեթոդաբանական բնույթի, մարդկային ռեսուրսների և տեխնիկական կարողությունների, ԾԲ տեղեկատվության որակի և ԾԲ գործնական ներդրման ինստիտուցիոնալ խնդիրներ: Ռազմավարության մեջ վերոհիշյալ խնդիրները ներկայացված են առանձին խմբերով և անհրաժեշտ մանրամասնությամբ:

10. Առանձին գլխով ներկայացվում և նկարագրվում են նաև ԾԲ ոլորտում առկա վերոհիշյալ խնդիրներից յուրաքանչյուրի կարգավորմանն ուղղված համապատասխան միջոցառումները: Միջոցառումներն ուղղված են ԾԲ ամբողջական ներդրման համար իրավական հիմքերի ապահովմանը, ԾԲ ներդրման մանրամասն գործողությունների ծրագրի հաստատմանը, ԾԲ մեթոդաբանական հիմքերի ապահովմանը, բյուջետային փաստաթղթերում ԾԲ տեղեկատվության որակի բարելավմանը, մարդկային ռեսուրսների գծով կարողությունների զարգացմանը, պետական մարմիններում ԾԲ գործնական ներդրման ինստիտուցիոնալ խնդիրների կարգավորմանը, ռազմավարական պլանավորման համակարգի զարգացմանը, ծրագրերի գնահատման գործառույթի ներդրմանը, ծրագրերի ծախսակազմման գործառույթների բարելավմանը, բյուջետային որոշումների ճկունության մակարդակի հստակեցմանը, ԾԲ առնչվող գործընթացների ավտոմատացմանը, արտաքին աուդիտի շրջանակներում կատարողականի աուդիտի զարգացմանը և այլն:

11. Միջոցառումներից յուրաքանչյուրի համար ներկայացված է համառոտ նկարագրությունը, միջոցառման իրականացման վերջնաժամկետը և պատասխանատու պետական մարմինը, ինչպես նաև միջոցառման արդյունքների գնահատման համապատասխան ցուցանիշները: Վերջիններս ամփոփված են

ռազմավարության հավելվածով ներկայացված՝ ծրագրային բյուջետավորման համակարգի ներդրման 2015-2017 թթ. գործողությունների ծրագրում:

12. Ի լրումն վերագրյալի, ռազմավարությունը պարունակում է նաև դրույթներ բարեփոխումների համակարգման և ղեկավարման վերաբերյալ: Այդ առումով նախատեսվում է, որ ռազմավարությամբ սահմանված բարեփոխումների համակարգումն ու ղեկավարումն կիրականացվի ՀՀ վարչապետի 2002թ. հունիսի 7-ի N 346-Ն որոշմամբ ստեղծված ՄԺԾԾ գործընթացի շրջանակներում իրականացվող աշխատանքները ղեկավարող և համակարգող մարմինների՝ ՀՀ-ում պետական միջ-նաժամկետ ծախսերի ծրագրի մշակման մշտապես գործող բարձրագույն խորհրդի և նշված ծրագրերի մշակման աշխատանքները համակարգող մշտապես գործող խմբի կողմից:

13. Վերջիններիս կազմում կընգրկվեն նաև ՀՀ ՎՊ-ի և ՀՀ ԱԺ Ֆինանսավարկային և բյուջետային հարցերի մշտական հանձնաժողովի ներկայացուցիչները (համաձայնությամբ), ինչպես նաև դիտորդի կարգավիճակով՝ քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների ներկայացուցիչներ:

## ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

***<u>ԾԲ նպատակն ու սահմանումը</u>***

14. ԾԲ ներդրման հիմնական նպատակն[4] է բարելավել հանրային ծախսերի առաջնահերթությունների սահմանումը և բարձրացնել հանրային ֆինանսների կառավարման թափանցիկությունը, հաշվետվողականությունը, արդյունավետությունը (efficiency) և արդյունքայնությունը (effectiveness): Այն հնարավորություն է տալիս բյուջետային տեղեկատվությունը ներկայացնել այնպիսի կառուցվածքով, որը հնարավոր կդարձնի վերահսկել, թե ինչպես է բյուջեն օգտագործվում ընդունված քաղաքականություններն իրականացնելու համար:

15. Ծրագրային բյուջետավորումն իրենից ներկայացնում է բյուջետավորման մի եղանակ, որի ժամանակ ողջ բյուջետային գործընթացը հիմնվում է բյուջեի շրջանակներում իրականացվող ծրագրերի վրա: Ծրագրային կառուցվածքով բյուջեն տեղեկացնում է նպատակների և արդյունքների մասին՝ հնարավորություն տալով այդ տեղեկատվությունն օգտագործել բյուջետային միջոցների օգտագործման համապատասխանությունը երաշխավորելու և այդ ռեսուրսների օգտագործման արդյունքայնությունն ու արդյունավետությունը, ինչպես նաև թափանցիկությունն ու հաշվետվողականութունը բարձրացնելու համար:

16. Ընդհանուր առմամբ, ԾԲ համակարգին հատուկ են հետևյալ հիմնական բնութագրիչները.

- ԾԲ համակարգում բյուջետային ծախսերը հատկացվում են արդյունքների վրա հիմնված ծրագրերին.
- Հոդվածային հսկողությունները էապես կրճատվում են, սակայն ամբողջությամբ չեն վերացվում.
- Բյուջեի պլանավորման գործընթացում հավաքագրվում և օգտագործվում է ծրագրերի արդյունքների վերաբերյալ որակյալ տեղեկատվություն, որը կիրառվում է յուրաքանչյուր ծրագրին հատկացվող միջոցների գծով որոշումներ կայացնելիս:

17. Ինչպես արդեն նշվեց, ԾԲ հիմնական նպատակը ծախսային առաջնահերթությունների բարելավումն է, ինչը նշանակում է, որ այլ հավասար պահյմաններում սահմանափակ բյուջետային ռեսուրսները հատկացվում են այն ծրագրերին, որոնք ապահովում են առավել մեծ օգուտներ հանրության համար: Բյուջետային գործընթացում ծրագրերի գծով ծախսերի և օգուտների վերաբերյալ տեղեկատվության տրամադրմամբ ԾԲ համակարգը աջակցում է նաև բյուջետային ծրագրերը կրճատելու կամ ընդլայնելու վերաբերյալ որոշումների կայացմանը:

18. Մյուս կողմից, ծրագրերի արդյունքները դիտարկելով որպես բյուջետային որոշումների կայացման կարևոր գործոն, ԾԲ նպատակ ունի ճնշում գործադրել պետական մար-

[4]Վիճակագրական եզրույթների իր բառարանում ՏՀԶԿ ներկայացնում է ծրագրային բյուջետավորման 2007թ. ԱՄՀ սահմանումը, որը ձևակերպվել է վերը նշված ձևակերպման նպատակին մոտ և հնչում է այսպես «Ծրագրային բյուջետավորումը փորձում է կիրառել հատկացումների որոշման հանդեպ ծախսարդյունավետության վերլուծություն, բաշխել ծախսերն ըստ ծրագրերի և գնահատել ծրագրերի արդյունքները՝ նպատակների առումով»:

մինների վրա՝ վերջիններիս կողմից իրականացվող բյուջետային ծրագրերի արդյունավետությունն ու արդյունքայնությունը բարելավելու նպատակով:

***Ծրագրային բյուջետավորման կիրառումը***

19. Վերջին 20 տարիներին, ՏՀԶԿ երկրները փորձեր են կատարել կենտրոնանալու ԾԲ ներդրման արդյունքների վրա: Վերջիններիս փորձը վկայում է այն մասին, որ ԾԲ համակարգի ներդրումն ընդհանուր առմամբ հնարավորություն է տալիս[5].

- Կառավարության գործադիր ղեկավարությանը տրամադրել վերջնական արդյունքների վերաբերյալ տվյալներ, որոնք օգնում են վերջիններիս հետապնդել իրենց ռազմավարական նպատակները.

- Խորհրդարանին, աուդիտի բարձրագույն հաստատությանը և քաղաքացիական հասարակությանը տրամադրել տվյալներ միջոցառումների, ուղղակի արդյունքների (ֆինանսական և ոչ ֆինանսական ցուցանիշների) և, ամենակարևորը, վերջնական արդյունքների կամ հետևանքների վերաբերյալ, որը օգնում է վերջիններիս հաշվետու պահել կառավարությանը.

- Տրամադրել տվյալներ ուղղակի և վերջնական արդյունքների վերաբերյալ, որոնք կարող են կապվել ռեսուրսների հետ այնպես, որ ապահովվի ծախսերի արդյունավետության թափանցիկությունը, որպեսզի ֆինանսների նախարարությունը կարողանա մոնիտորինգի ենթարկել բյուջեի սահմանափակ ռեսուրսները և որոշել թե որտեղ դրանք ամենակարևոր նշանակությունն ունեն՝ տվյալ քաղաքական համատեքստում.

- Ճյուղային նախարարություններին տրամադրել տվյալներ ռեսուրսների, ուղղակի և վերջնական արդյունքների վերաբերյալ, որպեսզի վերջիններս կարողանան հաշվետու պահել իրենց ենթակա կազմակերպություններին և ճշգրտել կատարողականը՝ նպատակների և փաստացի զարգացումների լույսի ներքո.

- Ծրագրի ղեկավարներին տրամադրել տվյալներ ռեսուրսների, գործընթացների և արդյունքի վերաբերյալ, որը հնարավորություն կտա վերջիններիս ճշգրտել իրենց գործառնությունները՝ ծառայություններն ու ծրագրերը արդյունավետ իրականացնելու համար.

- Վերոհիշյալ պահանջները կարող են բավարարվել և գործել, երբ ԾԲ ներդրված է բյուջետային գործընթացի բոլոր փուլերում (ձևավորում, հաստատում, իրականացում, հաշվետվություն) և աջակցվում է ՊՖԿ հետ կապված այլ ոլորտների կողմից, ինչպիսիք են աուդիտը, հաշվապահական հաշվառումը, մոնիտորինգը և գնահատումը և այլն:

***Հաշվետվողականությունը ԾԲ պայմաններում***

20. Ծրագրային բյուջետավորման ներդրումը փոխում է պետական մարմինների և վերջիններիս անձնակազմի դերերն ու պարտականությունները: Ի տարբերություն ավան-

[5] ՏՀԶԿ «2011/2012թթ. բյուջետավորման լծակները, ռազմավարական շարժունակությունը և կատարողական բյուջետավորման օգտագործումը»:

դական բյուջետավորման համակարգի, որտեղ հիմնական ուշադրությունը կենտրոնացված էր ընթացակարգային և բյուջետային կանոնակարգերի հետ համապատասխանության վրա, ԾԲ համակարգի ներդրման պայմաններում պետական մարմինները դառնում են պատասխանատու, իսկ ղեկավար մակարդակում անհատները հաշվետու բյուջետային ծրագրերից ակնկալվող արդյունքների համար:

21. Այս անցումը դեպի կառավարչական հաշվետվողականությանը, որպես վարչարարության ուղղորդող սկզբունք, անհրաժեշտություն է առաջացնում վերանայելու նաև քաղաքացիական ծառայության կանոնակարգերը և պետական մարմինների ներքին կառավարչական և հսկողության գործառույթները:

***<u>Դերերն ու որոշումների կայացումը ԾԲ պայմաններում</u>***

22. Բյուջետային գործընթացում առանցքային դերակատարները ԾԲ պայմաններում ունեն տարբեր դերեր և իրավասություններ.

- Օրենսդիր մարմինը պետք է որոշումներ կայացնի քաղաքականությունների և այդ քաղաքականությունների միջնաժամկետ և երկարաժամկետ ռազմավարական նպատակների վերաբերյալ.
- Գործադիր մարմինն առանցքային դերակատարում ունի բյուջեի տարբերակները քննարկելու և բյուջեի նախագիծը խորհրդարան ներկայացնելու գործում.
- Ֆինանսների նախարարությունը հիմնական դերակատարում ունի բյուջեի նախագծման գործում: Այն պետք է ունենա բավարար իրավասություններ և տեխնիկական կարողություններ, որպեսզի բյուջեի նախագծման յուրաքանչյուր փուլում ապահովի հարկաբյուջետային թիրախների և քաղաքականության նպատակների հաշվի առնվելը: Ֆինանսների նախարարությունը պետք է նախագծի հարկաբյուջետային թիրախներն ու ռազմավարական առաջնահերթություններն ըստ ոլորտների, մշակի և տրամադրի ուղեցույցներ՝ ոլորտային ծրագրերի և պետական մարմինների բյուջետային հայտերի մշակման համար, մանրազնին ուսումնասիրի այդ հայտերը և կազմի բյուջեի նախագիծը: Սակայն, այս գործառույթները ֆինանսների նախարարությունը չի կարող իրականացնել բյուջետային գործընթացի այլ մասնակիցներից առանձին: Ֆինանսների նախարարության դերն է խթանել հիմնական քաղաքականության վերաբերյալ որոշումները և առաջարկել ռեսուրսների բաշխումներ ոլորտների միջև՝ հիմնվելով բյուջետային հայտերի ուսումնասիրության վրա.
- Պետական մարմինները պատասխանատու և հաշվետու են իրենց ոլորտային քաղաքականությունների սահմանման և իրականացման համար: Սա ենթադրում է, որ նրանք պատասխանատու են ոլորտային քաղաքականությունների և բյուջետային հայտերի մշակման համար՝ կառավարության կամ ՖՆ կողմից սահմանված ֆինանսական շրջանակների սահմաններում: Ավելին, նրանք պետք է ունենան համապատասխան տեխնիկական կարողություններ և տեղեկատվություն, որն անհրաժեշտ է իրենց ոլորտների քաղաքականությունների և ծրագրերի միջև

կշռադատված ընտրություն կատարելու և իրենց ոլորտում նոր ծրագրերը գնահատելու համար: Իրենց հերթին, պետական մարմինները պատասխանատու են իրենց ենթակա կազմակերպությունների համար ուղեցույցների մշակման և վերջիններիս բյուջետային հայտերի մանրազնին ուսումնասիրության համար: Ենթակա կազմակերպությունները պետք է իրենց բյուջեները մշակեն իրենց վերադաս պետական մարմինների կողմից տրամադրված ուղեցույցների շրջանակներում:

23. Դերերի նման տարանջատումը պետք է համապատասխանի ԾԲ գործընթացում որոշումների կայացմանը և այդ որոշումների համար պահանջվող տեղեկատվությանը.

- Օրենսդիր մարմնին պետք է մատչելի լինի քաղաքականության մշակման, այդ քաղաքականությունների ռազմավարական նպատակների իրականացման և դրանց համար առաջարկվող ռեսուրսների վերաբերյալ տեղեկատվությունը: Բյուջետային հատկացումներ կատարելու վերաբերյալ որոշում կայացնելիս՝ օրենսդիր մարմինը պետք է տեղեկատվություն ստանա համապատասխան ծրագրերի և դրանց արդյունքների (ֆինանսական և ոչ ֆինանսական ցուցանիշների) վերաբերյալ.
- Գործադիր մարմինը պետք է որոշում կայացնի օրենսդիր մարմնին ներկայացվող բոլոր առաջարկությունների վերաբերյալ, այսինքն՝ վերջինիս պետք է հասանելի լինի վերոհիշյալ տեղեկատվությունը: Գործադիր մարմինն առանցքային դերակատարում ունի տարբեր բյուջետային ծրագրերի և բյուջետային ծրագրերի ներսում ռեսուրսների առաջնահերթությունները որոշելիս.
- Ֆինանսների նախարարությանը պետք է մատչելի լինեն նախորդ տարիների բյուջեների ծրագրերի իրականացման արդյունքների մասին տեղեկատվությունը՝ ուղղակի արդյունքների մակարդակով և առաջիկա ժամանակահատվածի համապատասխան բյուջետային ծրագրերի համար առաջարկվող նպատակները, միջոցառումները, ռեսուրսների շրջանակները և ուղղակի արդյունքի ցուցանիշները.
- Պետական մարմինները պետք է ձևակերպեն ֆինանսների նախարարության հետ բյուջետային երկխոսության համար պահանջվող տեղեկատվությունը, ինչպես նաև պետք է օգտվեն մանրամասն տեղեկատվությունից, ինչպիսին են՝ բյուջեի ծրագրերի մանրամասն միջոցառումները, որոնք պետք է օգտագործվեն պետական մարմինների ներքին գործառնական պլանավորման և ենթակա կազմակերպությունների հետ երկխոսության ժամանակ:

## ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ ԾԲ ՆԵՐԴՐՄԱՆ ՈՒՂՂՈՒԹՅԱՄԲ ԻՐԱԿԱՆԱՑՎԱԾ ԱՇԽԱՏԱՆՔՆԵՐԸ ԵՎ ԱՌԿԱ ԽՆԴԻՐՆԵՐՆ ՈՒ ՄԱՐՏԱՀՐԱՎԵՐՆԵՐԸ

***<u>Հայաստանում ԾԲ ներդրման ուղղությամբ իրականացված աշխատանքները</u>***

24. Վերջին տարիներին զգալի առաջընթաց է արձանագրվել ՊՖԿ բնագավառում: Դա արդյունք է մի շարք հիմնարար բարեփոխումների, որոնց շարքում, սկսած 2004 թվականից, առանցքային տեղ է հատկացվել ԾԲ ներդրմանը՝ որպես պետական

ծախսերի հիմնավորվածության, արդյունավետության և արդյունքայնության աստիճանի ավելացման առավել խոստումնալից եղանակ:

25. Հայաստանում ԾԲ-ի ներդրման նախնական գործընթացները սկսվել են դեռևս 2003 թ.-ից ի վեր: Առաջին փորձնական աշխատանքներն իրականացվել են ՀՀ աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարությունում, իսկ այնուհետև մինչև 2011 թվականը աստիճանաբար այդ գործընթացում ներգրավվեցին նաև մյուս բոլոր գերատեսչությունները:

26. 2005-2014 թթ. ժամանակահատվածում զարգացման գործընկեր միջազգային կազմակերպությունների աջակցությամբ ԾԲ փորձարկման և ներդրման նպատակով մշակվեցին բյուջետային փաստաթղթերի ձևաչափեր, մեթոդաբանական ուղեցույցներ, կազմակերպվեցին ՀՀ ՖՆ և փորձարկմանը մասնակից նախարարությունների կարողությունների զարգացմանն ուղղված վերապատրաստման դասընթացներ և տեղերում աջակցություն ԾԲ ձևաչափով բյուջետային փաստաթղթերի կազմման, ծրագրերի և միջոցառումների ձևավորման, արդյունքային ցուցանիշների սահմանման և հաշվետվողականության ու մոնիտորինգի ուղղությամբ: 2012 թ. ամբողջությամբ վերանայվեց ծրագրային կառուցվածքը և ներդրվեց ծրագրային նոր դասիչների անկախ համակարգ:

27. Ներկայումս բոլոր նախարարությունների և գերատեսչությունների գծով հատկացումները բյուջետային փաստաթղթերում ներկայացված են նաև ծրագրային ձևաչափով: Հայաստանում ԾԲ համակարգի ներդրման հիմնական առանձնահատկություններից է ԾԲ կիրառումը գործող ավանդական բյուջետավորման համակարգին զուգահեռ, որի պայմաններում ԾԲ ձևաչափերով ներկայացվող տեղեկատվությունը դիտարկվում է որպես ոչ հիմնական բյուջետային տեղեկատվություն:

28. 2013 թ. ապրիլի 30-ին ՀՀ ԱԺ կողմից «ՀՀ բյուջետային համակարգի մասին» ՀՀ օրենքում փոփոխությունների ընդունմամբ ԾԲ ամրագրվեց որպես բյուջետավորման պարտադիր մոտեցում: Մինչ այդ ԾԲ ներդրմանն ուղղված բոլոր միջոցառումները բացառապես իրականացվում էին ՀՀ կառավարության նախաձեռնությամբ և օրենքով պարտադրված չէին:

***<u>Հայաստանում ԾԲ ներդրման հարցում առկա խնդիրներն ու մարտահրավերները</u>***

29. Չնայած ԾԲ ներդրման ուղղությամբ իրականացված մեծածավալ աշխատանքներին՝ բազմաթիվ խնդիրներ դեռևս մնում են չլուծված: Այդ մասին են վկայում Հայաստանում ԾԲ համակարգում առկա բացերի և թերությունների վերաբերյալ վերլուծությունները[6]:

30. Այդ մարտահրավերներն ու խնդիրները կարելի է խմբավորել հետևյալ հիմնական ուղղություններով.

[6]«Ծրագրային Բյուջետավորումը Հայաստանում՝ բացերի վերլուծություն և բարեփոխումների ռազմավարություն», ՍԻՓՈՒ Ինթերնեյշնլ, Հունվար 2015թ., ԳՄՀԸ «Հանրային ֆինանսների կառավարում Հարավային Կովկասում» ծրագիր:

- հայեցակարգային և ռազմավարական բնույթի մարտահրավերներ/խնդիրներ,
- մեթոդաբանական բնույթի խնդիրներ,
- մարդկային ռեսուրսների և տեխնիկական կարողությունների հետ կապված խնդիրներ,
- ԾԲ տեղեկատվության որակի հետ կապված խնդիրներ,
- ԾԲ գործնական ներդրման ինստիտուցիոնալ խնդիրներ,
- Այլ հարակից խնդիրներ:

*Հայեցակարգային և ռազմավարական բնույթի մարտահրավերներ/խնդիրներ*

31. Հայաստանում ԾԲ բարեփոխումների ռազմավարական առանձնահատկություններից մեկը կայանում է նրանում, որ ԾԲ համակարգի ներդրումն իրականացվում է ավանդական բյուջետավորման համակարգի առկայության պայմաններում՝ այդ համակարգի կիրառությանը զուգահեռաբար: Հիմնական պատճառը ԾԲ համակարգի փորձարկման եղանակով և աստիճանական ընդլայնման ճանապարհով զարգացումն ու ներդրումն է: Հայաստանում ԾԲ համակարգի ներդրման նման մոտեցման ընդունումը հիրավի հիմնավորված և արդարացված է ինչպես բարեփոխումների մասշտաբներով և բարդությամբ, այնպես էլ ՀՀ հանրային հատվածում առկա կարողությունների սահմանափակումներով:

32. Արդյունքում, բյուջետային տեղեկատվությունը ձևավորվում և ներկայացվում է երկակի դասակարգումներով, ընդ որում, ԾԲ դասակարգումը գերազանցապես ունի տեղեկատվական նպատակ, իսկ բյուջեի պլանավորման, կատարման և հաշվետվողականության առումով հիմնական տեղեկատվությունը շարունակում է մնալ ավանդականը: Նման իրավիճակը զգալի ծանրաբեռնվածություն է առաջացնում բյուջետային համակարգում՝ էապես մեծացնելով բյուջետային տեղեկատվության և փաստաթղթերի ծավալները, իրականացվող գործառույթների աշխատատարությունը:

33. Այդ հանգամանքով պայմանավորված, թե ՀՀ ՖՆ-ում և թե այլ պետական մարմիններում կառավարման ու ներքին հսկողության համակարգերն ու գործառույթները շարունակում են գործել ավանդական բյուջետավորման սկզբունքներով և հիմնականում ադապտացված չեն ԾԲ համակարգին:

34. Նույն հանգամանքով պայմանավորված, բյուջետային գործընթացները կարգավորող ՀՀ օրենսդրությունը, չնայած «ՀՀ բյուջետային համակարգի մասին» ՀՀ օրենքով ԾԲ վերաբերյալ ֆորմալ պահանջների սահմանմանը, այնուամենայնիվ, չի պարունակում բոլոր անհրաժեշտ բաղադրիչներն ու պահանջները ԾԲ համակարգի ամբողջական և լիարժեք ներդրումն ապահովելու համար:

35. Հայաստանում ԾԲ բարեփոխումների ռազմավարական առանձնահատկություններից մյուսն այն է, որ այդ բարեփոխումները գերազանցապես կենտրոնացած են եղել բյուջեի պլանավորման և նվազ չափով նաև հաշվետվողականության փուլերի վրա: Բյուջետային շրջափուլի մյուս փուլերը (բյուջեի կատարում, աուդիտ) հիմնականում դուրս են մնացել բարեփոխումների շրջանակներից:

*Մեթոդաբանական բնույթի խնդիրներ*

36. ԾԲ բարեփոխումների շրջանակներում զարգացման գործընկերներ կազմակերպությունների աջակցությամբ մշակվել է ԾԲ մեթոդաբանություն (ուղեցույցներ, ձևաչափեր և այլն), որը փորձարկվել է ՀՀ պետական մարմիններում: Արդյունքում, բոլոր պետական մարմինները 2011 թ. ի վեր իրենց բյուջետային հայտերը մշակում և ներկայացնում են նաև ԾԲ ձևաչափով: ԾԲ համակարգի փորձարկման և ներդրման ընթացքում ԾԲ մեթոդաբանությունը պարբերաբար վերանայվել և ենթարկվել է փոփոխությունների, որի պատճառով, ներկայումս չկան ԾԲ ամբողջական մեթոդաբանությունը սահմանող պաշտոնապես հաստատված փաստաթղթեր: Խոսքը վերաբերում է այնպիսի փաստաթղթերի, ինչպիսիք են, մասնավորապես ԾԲ ձևաչափով ծրագրերի և միջոցառումների սահմանման ու ձևավորման, այդ ծրագրերի և միջոցառումների համար արդյունքային ցուցանիշների սահմանման ուղեցույցները:

37. 2012 թ.-ից ի վեր ներդրվել են ԾԲ ծրագրերի կազմման և դասակարգման նոր մոտեցումներ: Այդ նպատակով յուրաքանչյուր ծրագրի տրվել է յուրահատուկ քառանիշ կոդ (ծրագրի դասակարգիչ), իսկ ծրագրերի կազմման և ներկայացման նոր մոտեցումների ներդրման արդյունքում ծրագրերի թիվն էապես նվազել է: Չնայած դրան, այդ դասակարգիչների կառուցվածքն ու կիրառության հարցերը մեկնաբանող ուղեցույցներ այդպես էլ չեն մշակվել: Միաժամանակ, ծրագրերի միջոցառումների համար կիրառվող ներկայիս դասակարգիչները լավ հարմարեցված չեն տեղեկատվական համակարգերում աշխատանքի համար:

38. 2009 թ.-ից ի վեր բյուջետային փաստաթղթերը պաշտոնապես ներկայացվում են նաև ծրագրային դասակարգմամբ, որի համար մշակված են համապատասխան ձևաչափեր: ՀՀ ԱԺ, ՀՀ կառավարությունը, ՀՀ ՖՆ և ՀՀ պետական մարմինները ընդունում են տարբեր մակարդակի բյուջետային որոշումներ, որի համար անհրաժեշտ է տարբեր բնույթի, կառուցվածքի և մանրամասնության տեղեկատվություն: Այս առումով, ԾԲ տեղեկատվությունը բավարար դիվերսիֆիկացված չէ ԾԲ գործընթացի հիմնական դերակատարների միջև: ԾԲ ամբողջական ներդրումը հավանաբար կպահանջի վերոհիշյալ մարմիններ ԾԲ ձևաչափով պաշտոնապես ներկայացվող, այդ մարմինների կողմից ԾԲ ձևաչափով հաստատվող և հրապարակվող բյուջետային փաստաթղթերի ձևաչափերի և բովանդակության վերանայումներ:

39. Մյուս կողմից, ՀՀ ՖՆ կողմից պետական մարմիններին տրամադրվող ՄԺԾԾ և տարեկան բյուջետային հայտերի կազմման մեթոդական ցուցումները թեև պարունակում են ԾԲ ձևաչափով հավելվածներ, սակայն վերջիններս հիմնականում նախատեսված են ավանդական բյուջետավորման պայմաններում պետական մարմիններին ուղղորդելու համար և հարմարեցված չեն ԾԲ ամբողջական անցման պայմաններին:

40. Արտաբյուջետային միջոցների հաշվին իրականացվող ծախսերը հանդիսանում են բյուջետային միջոցներ, որոնք կապված են որոշակի մուտքերի հետ, շրջանառվում են առանձին հաշիվներով և թեև ֆորմալ առումով չեն հանդիսանում ՀՀ պետական բյուջեի մաս, սակայն գործնականում ներառվում են բյուջետային հաշվետվություններում և դրանց հաշվին կատարվող ծախսերը հաճախ սերտորեն փոխկապակցված են բյուջեի հաշվին իրականացվող միջոցառումների և դրանց արդյունքային ցուցանիշ-

ների հետ: Ներկայումս չկա միասնական մոտեցում այդ միջոցների հաշվին իրականացվող ծրագրերի/միջոցառումների ԾԲ շրջանակներում ձևավորման, դասակարգման և ներկայացման մասով:

*Մարդկային ռեսուրսների և տեխնիկական կարողությունների հետ կապված խնդիրներ*

41. Ծրագրային բյուջետավորման ներդրման թերևս ամենաբարդ խնդիրներից մեկը բյուջետային գործընթացի բոլոր հիմնական մասնակիցների կարողությունների անհամապատասխանությունն է առաջադրվող պահանջներին: Դա վերաբերում է անձնակազմի ինչպես քանակական, այնպես էլ որակական բնութագրիչներին:

42. ԾԲ բարեփոխումների սկզբնական փուլում զարգացման գործընկեր միջազգային կազմակերպությունների աջակցությամբ ԾԲ փորձարկմանը մասնակից նախարարություններում զգալի աշխատանքներ են տարվել բյուջետային գործընթացում անմիջականորեն ներգրավված անձանց ԾԲ վերաբերյալ ֆորմալ վերապատրաստումների իրականացման և տեղերում աջակցության ձևով կարողութունների զարգացման ուղղությամբ, սակայն 2009 թ. հետո տեղերում խորհրդատվական աջակցությունը սահմանափակ է եղել, բացառությամբ՝ ՀՀ ֆինանսների նախարարությունից: ՀՀ պետական մարմիններում ԾԲ թեմայով ֆորմալ վերապատրաստումներն իրականացվում են ՀՀ ՖՆ Ուսուցման կենտրոնի միջոցով, որի լսարանային և մարդկային կարողությունները սահմանափակ են, իսկ վերապատրաստման ծրագրերը չունեն բավարար ընդգրկվածություն և խորություն՝ անհրաժեշտ մակարդակի կարողություններ ձևավորելու համար: Նշվածով, ինչպես նաև կադրային հոսունությամբ պայմանավորված, ՀՀ պետական մարմիններում ԾԲ ոլորտում վերապատրաստված և բավարար կարողություններ ունեցող անձնակազմի խրոնիկ պակաս է զգացվում:

43. Թեպետ վերջերս զարգացման գործընկեր միջազգային կազմակերպությունների աջակցությամբ որոշակի աշխատանքներ են տարվել ԾԲ ոլորտում ՀՀ ԱԺ-ի մասնագիտական կարողությունների կատարելագործման ուղղությամբ, այնուամենայնիվ, այդ կարողությունները դեռևս բավարար չեն ԾԲ ձևաչափով ՀՀ ԱԺ ներկայացվող տեղեկատվությունը խորհրդարանական հսկողության շրջանակներում արդյունավետ կերպով կիրառելու համար:

44. ԾԲ բարեփոխումների արդյունավետությունը կապված է նաև այդ գործընթացների ավտոմատացման մակարդակից: ՀՀ կառավարությունը նախաձեռնել է ԿՖԿՏՀ-ի մշակման աշխատանքները: Ներկա փուլում հստակեցվում են այդ համակարգին ներկայացվող տեխնիկական և ֆունկցիոնալ պահանջները: Համակարգը հնարավորություն կտա ինտեգրել ԾԲ տեղեկատվությունը բյուջետային շրջափուլի այլ տեղեկատվության հետ և ստանալ հաշվետվություններ տարբեր բովանդակությամբ ու ձևաչափերով: Միաժամանակ, այն կաջակցի բյուջետային ծրագրերի ծախսակազմման և վերլուծությունների իրականացման գործընթացներին: ԾԲ-ն լրացուցիչ պահանջներ է առաջ բերում ԿՖԿՏՀ-ի ֆունկցիոնալության և տվյալների շրջանակների առումով և այդ պահանջների հստակեցումը համակարգի նախագծման փուլում կարևոր նշանակություն ունի՝ այդ համակարգի և ԾԲ ներդրման գործընթացի ընդհանուր արդյունավետության առումով:

45. Միաժամանակ, ԿՖԿՏՀ-ի մշակումն ու ներդրումը հանդիսանում է երկարատև գործընթաց և նախքան այդ աշխատանքների ավարտը, անհրաժեշտ է բյուջետային գործընթացի տարբեր փուլերում ներդրված և գործող ծրագրային ապահովումները հարմարեցնել ԾԲ պահանջներին: Այդ առումով, ներկայումս ԾԲ պահանջներին մասնակիորեն հարմարեցված են միայն ՀՀ ՖՆ-ում բյուջեների պլանավորման նպատակով կիրառվող ծրագրային ապահովումները: Մյուս բոլոր համակարգերը հիմնականում հարմարեցված չեն ԾԲ պահանջներին:

*ԾԲ տեղեկատվության որակի հետ կապված խնդիրներ*

46. ԾԲ բարեփոխումների շրջանակներում ծավալուն աշխատանքներ են տարվել բյուջետային փաստաթղթերում ԾԲ սկզբունքներին համապատասխան բյուջետային տեղեկատվության (ծրագրեր, միջոցառումներ, ոչ ֆինանսական արդյունքային ցուցանիշներ և այլն) մշակման և ներկայացման ուղղությամբ: Նշված աշխատանքները հանդիսանում են շարունակական գործընթացներ և արդյունավետ ԾԲ համակարգի ներդրումը ենթադրում է ԾԲ տեղեկատվության որակի շարունակական բարելավումներ:

47. Կարևորելով ԾԲ սկզբունքներին համապատասխան բյուջետային տեղեկատվության մշակման և ներկայացման ուղղությամբ մինչ այժմ իրականացված աշխատանքները, այնուամենայնիվ, հարկ է արձանագրել, որ ներկայումս բյուջետային փաստաթղթերում ներկայացվող ԾԲ տեղեկատվության որակը բարձր չէ: Դա վերաբերում է ինչպես առանձին ծրագրերի և միջոցառումների կառուցվածքի և բովանդակության սահմանման որակական կողմին, այնպես էլ դրանց գծով իմաստալից արդյունքային ցուցանիշների սահմանմանը: Ավելին, բյուջետային փաստաթղթերում հիմնականում ներկայացված են քանակական ցուցանիշներ, մինչդեռ վերջնական արդյունքի և որակի ցուցանիշները գործնականում բացակայում են կամ հաջող ձևակերպված չեն:

*ԾԲ գործնական ներդրման ինստիտուցիոնալ խնդիրներ*

48. Ինչպես արդեն նշվել է, թե ՀՀ ՖՆ-ում և թե այլ պետական մարմիններում կառավարման ու ներքին հսկողության համակարգերն ու գործառույթները, ինչպես նաև ներքին կառուցվածքները շարունակում են սահմանվել և գործել ավանդական բյուջետավորման սկզբունքներով և հիմնականում ադապտացված չեն ԾԲ ամբողջական ներդրման պայմաններում գործելու համար: ՀՀ պետական մարմինների համար ԾԲ տեղեկատվությունը գործնականում հանդիսանում է ինֆորմատիվ բնույթի տեղեկատվություն և այն հիմնականում չի կիրառվում ներքին կառավարման և հսկողության նպատակով: Ուստի, բյուջետավորման գործընթացում դրանց կիրառումը հանգեցնում է վարչարարության ավելացման:

49. Ներկայումս Հայաստանում ճյուղային նախարարությունների և այլ պետական մարմինների իրավասությունները բյուջետային գործընթացում բավականին սահմանափակված են, եթե համեմատելու լինենք առավել առաջադեմ երկրների հետ: Չնայած, վերջին տարիներին Կառավարությանը զգալի ճկունություն է վերապահվում բյուջեի տնտեսագիտական դասակարգման հոդվածների առումով, այդուհանդերձ, նման փոփոխությունների վերջնական իրավունքը վերապահված է Կառավարությանը, իսկ

գործնականում՝ որոշումները ընդունվում են ՀՀ ՖՆ կողմից՝ պետական մարմինների ներկայացմամբ: Նման իրավիճակը հիմնականում բացատրվում է բյուջեի կատարման վերահսկելիության աստիճանի ապահովման նկատառումներով:

50. Մյուս կողմից, ԾԲ ամբողջական անցումը, ենթադրում է պետական մարմիններում ծրագրերի պատասխանատուների ինստիտուտի առաջացմանը: Դրա բացակայության պայմաններում դժվար է առանձնացնել այն պատասխանատուներին, ովքեր պետք է հետևեն ծրագրերի կատարման ոչ ֆինանսական չափորոշիչներին և ում աշխատանքը կարող է գնահատվել ծրագրերի կատարմանը համապատասխան: Ներկայումս, ճյուղային նախարարությունների և այլ պետական մարմինների կառուցվածքը հստակ սահմանազատում է բյուջեով զբաղվող ստորաբաժանումը, որի վրա և դրվում է ծրագրային բյուջետավորման խնդիրների իրականացումը: Իրականում, պետական մարմինների ֆինանսական վարչությունները չեն կարող բավարար գիտելիքներ և ժամանակ ունենալ իրենց հիմնական գործառույթների հետ միաժամանակ զբաղվել նաև ծրագրային բյուջետավորման խնդիրներով, որոնք հիմնականում պահանջում են ոլորտին և /կամ ծրագրին վերաբերող ավելի խորացված և մասնագիտական ունակություններ:

51. Ներկայումս պետական մարմիններում, ներքին աուդիտը գտնվում է ներդրման վաղ փուլում և ըստ էության, բացակայում է կատարողականի աուդիտի ինստիտուտը: Դա, ևս, պետական ֆինանսների կառավարման առումով պետական մարմիններին կառավարման ճկունության տրամադրման հիմնական սահմանափակումներից է:

*<u>Այլ հարակից խնդիրներ</u>*

*Ռազմավարական պլանավորում*

52. Ռազմավարական պլանավորումն ուղղված է երկրի ռազմավարական նպատակները որոշելուն և այդ նպատակներին հասնելու համար համապատասխան գործիքները սահմանելուն: Բյուջետային ծրագրերն, ըստ էության, հիմնվում են ընդունված ռազմավարությունների վրա և բյուջետային համակարգ են փոխանցում դրանց հիմնական տարրերը՝ նպատակները կապելով դրանց իրագործման համար պահանջվող ռեսուրսների հետ: ԾԲ համակարգի ներդրմամբ բյուջետային համակարգը որոշակի պահանջներ է ներկայացնում նաև ոլորտային ռազմավարությունների բաղադրիչների նկատմամբ:

53. Հայաստանում ներկայումս չկա ընդունված միասնական մեթոդաբանություն ոլորտային ռազմավարությունների կառուցվածքի, բովանդակության, դրանց մշակման, մոնիտորինգի և վերանայման գործընթացների վերաբերյալ: Ներկայումս ոչ բոլոր ոլորտների համար կա ընդունված ռազմավարություն, իսկ գործող ոլորտային ռազմավարությունները մշակելիս չեն կիրառվել միասնական մոտեցումներ: Բովանդակային ու որակական առումով այդ ռազմավարությունները հաճախ չեն բավարարում ԾԲ պահանջներին՝ գործնականում նվազեցնելով բյուջետային գործընթացի արդյունավետությունը:

*Ծրագրերի գնահատումներ*

54. Բյուջետային համակարգում ԾԲ սկզբունքների ներմուծմամբ հիմնական ուշադրությունը կենտրոնացվում է բյուջետային ծրագրերի և դրանց արդյունքների վրա՝ առաջ բերելով այդ ծրագրերի գնահատման կանոնավոր գործընթացի ներդրման անհրաժեշտություն: Ծրագրի գնահատումը դա ծրագրի վերաբերյալ տեղեկատվության ստացման, վերլուծության և օգտագործման համակարգված եղանակ է, որի նպատակն է պատասխանել ծրագրի արդյունավետության և արդյունքայնության վերաբերյալ հարցերին:

55. Հայաստանում բյուջետային ծրագրերի գնահատման կանոնավոր գործընթացներ դեռևս ներդրված չեն, ինչը սահմանափակում է բյուջետային ծրագրերի ազդեցությունը և արդյունքները գնահատելու հնարավորությունը:

*Ծրագրերի ծախսակազմում*

56. Ծախսակազմումը որևէ նպատակով սպառվող ռեսուրսների (կատարվող ծախսերի) բացահայտման, վերագրման և հաշվարկման կանոնակարգված գործընթաց է: Այն հանդիսանում է բյուջետավորման հիմնական գործառույթը, ուստի բյուջետավորման տարբեր համակարգեր և սկզբունքներ յուրահատուկ պահանջներ են սահմանում ծախսակազմման գործընթացի առանձին տարրերի (ծախսերի օբյեկտներ, ծախսերի դասակարգումներ, ծախսերի վերագրման մեխանիզմներ և այլն) նկատմամբ:

57. Հայաստանում բյուջետային ծրագրերի ծախսակազմման համակարգը ձևավորվել է ավանդական բյուջետավորման պայմաններում և այդ համակարգի պահանջներին համահունչ, ինչը էական սահմանափակում է (ԾԲ համակարգի ամբողջական ներդրման առումով): Հայաստանում ԾԲ բարեփոխումներն առաջ են բերում բյուջետային ծրագրերի ծախսակազմման և դրանց շուրջ որոշումների կայացման ավանդական մոտեցումների վերանայման անհրաժեշտություն:

*Բյուջետային որոշումների ճկունության մակարդակը*

58. Հայաստանում բյուջետային օրենսդրությամբ ծախսային առաջնահերթությունները հիմնականում սահմանվում են բյուջետային ծախսերի տնտեսագիտական կամ գործառական դասակարգման մակարդակներում, ինչը պայմանավորված է ավանդական բյուջետավորման համակարգի առկայությամբ: ԾԲ համակարգի ներդրումը շեշտադրումը ռեսուրսներից տեղափոխում է դեպի ծրագրեր, միջոցառումներ և արդյունքներ, ուստի ծախսային առաջնահերթություններն անհրաժեշտ է դիտարկել նաև բյուջետային ծրագրերի կամ միջոցառումների մակարդակում:

*Արտաքին աուդիտ*

59. ԾԲ ներդրմամբ էապես փոխվում է բյուջետային տեղեկատվության շրջանակները, բովանդակությունն ու կառուցվածքը, ինչը նոր մարտահրավերներ է առաջ բերում ՀՀ վերահսկիչ պալատի գործունեության առումով: Ծրագրերի/միջոցառումների վերաբերյալ կատարողական ցուցանիշների ներմուծումը բյուջետային համակարգ և փաստաթղթեր անխուսափելիորեն առաջ է բերում ՀՀ ՎՊ-ում ծրագրերի կատարողականի աուդիտի համակարգի ներդրման անհրաժեշտություն: Այդ

առումով, թեև ՀՀ ՎՊ-ում վերջին տարիներին ձեռնարկվել են որոշ նախնական քայլեր կատարողականի աուդիտի համակարգի ներդրման ուղղությամբ, սակայն ՀՀ ՎՊ առկա մասնագիտական և տեխնիկական կարողությունները չեն բավարարում վերոհիշյալ աշխատանքներն արդյունավետ կերպով իրականացնելու համար:

## ԾԲ ՆԵՐԴՐՄԱՆՆ ՈՒՂՂՎԱԾ ՄԻՋՈՑԱՌՈՒՄՆԵՐԸ

***<u>Նպատակն ու ընդգրկման ժամանակահատվածը</u>***

60. Սույն ռազմավարությամբ սահմանված միջոցառումներն ուղղված են ռազմավարության նախորդ բաժիններում բացահայտված խնդիրների կարգավորմանը, առկա մարտահրավերներին արձագանքմանը, և դրա միջոցով **ԾԲ համակարգի ներդրմանը** ՀՀ պետական հատվածում:

61. ԾԲ համակարգի գործնական ներդրումն առնվազն ենթադրում է հետևյալը.

- ԾԲ սկզբունքները և ԾԲ համակարգի գործնական ներդրման համար անհրաժեշտ բոլոր պահանջներն ամրագրված են բյուջետային օրենսդրությամբ և ԾԲ պաշտոնապես դիտարկվում է որպես բյուջետավորման հիմնական և միակ եղանակ.
- Ծրագրային բյուջետավորման մեթոդաբանությունը ամբողջությամբ մշակված է և հասանելի է բյուջետային գործընթացում ներգրավված բոլոր միավորներին.
- Հստակեցված են բյուջետային գործընթացում ներգրավված հիմնական դերակատարների (ՀՀ ԱԺ, ՀՀ կառավարություն, ՀՀ ՖՆ, ՀՀ պետական մարմիններ) դերերը ԾԲ ենթատեքստում և վերջիններիս պաշտոնապես տրամադրվող կամ դրանց կողմից պատրաստվող և պաշտոնապես հրապարակվող տեղեկատվության մակարդակները.
- ՀՀ ՖՆ և պետական մարմինների ներքին կառուցվածքները, ինչպես նաև կառավարման և ներքին հսկողության համակարգերը հնարավորինս հարմարեցված են ԾԲ պայմաններում գործելու համար.
- ՀՀ ՖՆ և ՀՀ պետական մարմինների մասնագիտական կարողությունները բավարար են ԾԲ պահանջները գործնականում կիրառելու համար.
- Բյուջետային փաստաթղթերում ԾԲ տեղեկատվությունն ամբողջական է և համապատասխանում է ընդունված մեթոդաբանությանը.
- ԾԲ տեղեկատվությունը բավարար մակարդակով ինտեգրված է բյուջետային գործընթացի տարբեր փուլերում կիրառվող տեղեկատվական համակարգերում:
- Կատարողականի աուդիտի մասով կարողությունները ստեղծվել և զարգացել են և կիրառվում են գործնականում ՀՀ ՎՊ-ի կողմից կատարողականի աուդիտի իրականացման ժամանակ:

***<u>Միջոցառումների նկարագրությունը</u>***

62. ԾԲ բարեփոխումները բարդ բարեփոխումներ են, իսկ ԾԲ համակարգը հանդիսանում է դինամիկ զարգացող համակարգ: Նմանատիպ համակարգերի ամբողջական ներդրումը գործնականում պահանջում է երկար տարիներ, զգալի ջանքեր և հստակ համակարգում:

63. ԾԲ բարեփոխումների շրջանակներում իրականացվող միջոցառումները տարբեր կերպ են փոխկապակցված ՊՖԿ ենթահամակարգերի հետ: Որոշ միջոցառումներ ուղղակիորեն առնչվում են ԾԲ համակարգի գործառնական և ինստիտուցիոնալ հարցերի հետ ու անմիջականորեն կապված չեն այլ ոլորտներում իրականացվող բարեփոխումների հետ, մինչդեռ այլ միջոցառումներ սերտորեն կապված են ՊՖԿ այլ ենթահամակարգերում իրականացվող բարեփոխումների հետ:

*ԾԲ ամբողջական ներդրման համար իրավական հիմքերի ապահովում*

64. «ՀՀ բյուջետային համակարգի մասին» ՀՀ օրենքում և դրա կիրարկումն ապահովող այլ իրավական ակտերում կկատարվեն փոփոխություններ և լրացումներ, որով ֆորմալ առումով ծրագրային դասակարգումը կսահմանվի որպես բյուջետային հատկացումների հիմնական դասակարգում:

65. Կսահմանվեն նաև ԾԲ կիրառության առանձնահատկությունները բյուջետային ցիկլի բոլոր փուլերում (բյուջեի պլանավորում, կատարում, հաշվետվողականություն), գործընթացներում ներգրավված հիմնական կողմերը դրանց իրավասությունների և պարտականությունների շրջանակները, ինչպես նաև բյուջետային գործընթացում ԾԲ առնչվող հիմնական որոշումները և հիմնական տեղեկատվական հոսքերը:

66. Կսահմանվեն նաև ԾԲ ամբողջական անցման պարագայում բյուջետային փաստաթղթերում բյուջետային տեղեկատվության ներկայացման կառուցվածքը և դրա դետալացման մակարդակը, ինչպես նաև հարկաբյուջետային հիմնական կանոնները ԾԲ ենթատեքստում (վերաբաշխումներ, կրճատումներ և այլն):

67. Ընդհանուր առմամբ, այս փոփոխությունները հնարավորություն կտան վերջ դնել կրկնակի դասակարգումներին, ԾԲ կդարձնեն առավել ֆունկցիոնալ և կսահմանեն բյուջետային գործընթացի բոլոր հիմնական դերակատարների պարտականություններ-ը և համապատասխան տեղեկատվական հոսքերը:

*ԾԲ ներդրման մանրամասն գործողությունների ծրագրի հաստատում*

68. Սույն ռազմավարության հիման վրա կմշակվի և կհաստատվի ԾԲ ներդրման մանրամասն գործողությունների ծրագիր, որը կներառի ԾԲ ամբողջական ներդրման նպատակով առանձին պետական մարմինների մակարդակում իրականացվելիք միջոցառումների մանրամասները՝ համապատասխան ժամանակացույցով:

69. Մանրամասն գործողությունների ծրագրի մշակման նպատակով կստեղծվի աշխատանքային խումբ, որում կներառվեն ՀՀ կառավարության, ՀՀ ՖՆ և այլ ճյուղային նախարարությունների, ինչպես նաև ՀՀ ԱԺ և ՀՀ ՎՊ ներկայացուցիչները:

*ԾԲ մեթոդաբանական հիմքերի ապահովում*

70. Կմշակվեն և պաշտոնապես կհաստատվեն ԾԲ մեթոդաբանական հիմքերը, որոնք կդիտարկվեն որպես ՀՀ-ում ԾԲ շրջանակի բաղկացուցիչ մաս և պարտադիր կլինեն պետական հատվածի բոլոր ծախսող միավորների համար:

71. Նշված մեթոդական հիմքերն առնվազն պետք է ներառեն հետևյալը.

- *ԾԲ ձևաչափով ծրագրերի և միջոցառումների սահմանման մեթոդական ձեռնարկը*, որը կներառի ԾԲ գաղափարախոսությունը, սկզբունքները և հիմնական բաղադրիչները, այդ գաղափարախոսության ներքո բյուջետային ծրագրերի և դրանց շրջանակներում իրականացվող միջոցառումների սահմանման, ձևավորման ու դասակարգման կանոնները.
- *ԾԲ ձևաչափով ծրագրերի և միջոցառումների համար արդյունքային ցուցանիշների սահմանման մեթոդական ձեռնարկը,* որը կներառի բյուջետային ծրագրերի և դրանց շրջանակներում իրականացվող միջոցառումների համար արդյունքային չափորոշիչների (ներառյալ՝ վերջնական արդյունքները) համակարգը, դրանց սահմանման, դասակարգման և ձևավորման կանոնները.
- *ԾԲ ենթատեքստում արտաբյուջետային միջոցների հաշվին իրականացվող պետական ծրագրերի և/կամ միջոցառումների ու դրանց գծով արդյունքային ցուցանիշների սահմանման մեթոդաբանությունը.*
- *ՀՀ ԱԺ, ՀՀ կառավարության և ՀՀ պետական մարմինների կողմից ԾԲ ձևաչափով պաշտոնապես հաստատվող և հրապարակվող բյուջետային փաստաթղթերի ձևաչափերը և դրանցում տեղեկատվության ներկայացման պահանջները:* Կհստակեցվի ԾԲ տեղեկատվության հիմնական սպառողների համար այդ տեղեկատվության ներկայացման շրջանակներն ու դետալացման մակարդակը՝ ելնելով վերջիններիս դերերից և պահանջներից:

72. Կվերանայվեն ՀՀ ՖՆ կողմից պետական մարմիններին տրամադրվող *ՄԺԾԾ և բյուջետային հայտերի կազմման մեթոդական ցուցումները*՝ դրանցում ներկայացված տեղեկատվությունը, ընթացակարգերն ու ձևաչափերը ամբողջությամբ կհամապատասխանեցվեն ԾԲ պահանջներին:

73. Միաժամանակ, ԾԲ շրջանակներում *ծրագրերի/միջոցառումների համար կիրառվող ներկայիս դասակարգիչները կբերվեն ավարտուն տեսքի և պաշտոնապես կհաստատվեն*: Դասակարգիչները կներառեն նաև արտաբյուջետային միջոցների հաշվին իրականացվող ծրագրերը/միջոցառումները և կպարունակեն համապատասխան ուղեցույցներ դասակարգիչի կիրառության վերաբերյալ:

74. Ծրագրային դասակարգիչը սահմանելիս կկիրառվեն հետևյալ հիմնական սկզբունքները.

- Ծրագրային դասակարգիչը պետք է անկախ լինի բյուջետային ծախսերի այլ դասակարգումներից (գործառական, տնտեսագիտական և գերատեսչական դասակարգումներ).
- Դասակարգիչը պետք է սահմանվի ծրագրի միջոցառման մակարդակում.
- Այն պետք է ապահովի բյուջետային ծրագրերի և յուրաքանչյուր ծրագրի տակ գտնվող միջոցառումների ունիկալությունը.
- Այն պետք է հնարավորություն տա հեշտությամբ ավտոմատացնել ԾԲ գործառույթները և ծրագրային դասիչը կապել բյուջետային ծախսերի այլ դասակարգումների հետ.
- Դասակարգիչը պետք է կիրառական լինի ծախսակազմման և հաշվետվողականության առումով.
- Այն պետք է հնարավորություն տա հստակ առանձնացնել ոչ միայն ծրագիրը և միջոցառումը, այլ նաև միջոցառման տեսակը (պետության միջամտության եղանակը):

75. Ծրագրային դասակարգիչը սահմանելիս, կուսումնասիրվեն և անհրաժեշտության դեպքում կբարելավվեն նաև ծրագրերի միջոցառումների դասակարգման ներկայիս մոտեցումները:

*Բյուջետային փաստաթղթերում ԾԲ տեղեկատվության որակի բարելավում*

76. Կուսումնասիրվեն ներկայիս բոլոր բյուջետային ծրագրերն ու միջոցառումները և դրանց կառուցվածքն ու բովանդակությունը կհամապատասխանեցվի ԾԲ ձևաչափով ծրագրերի և միջոցառումների սահմանման մեթոդական ձեռնարկի և ծրագրային դասակարգիչներին պահանջներին: Անհրաժեշտության դեպքում փոփոխություններ կկատարվեն նաև համապատասխան ծրագրերի արդեն իսկ մշակված անձնագրերում:

77. Կուսումնասիրվեն ներկայիս բյուջետային ծրագրերի և միջոցառումների գծով սահմանված արդյունքային ցուցանիշները և դրանց կազմն ու բովանդակությունը կհամապատասխանեցվի ԾԲ ձևաչափով ծրագրերի և միջոցառումների համար արդյունքային ցուցանիշների սահմանման մեթոդական ձեռնարկի պահանջներին: Անհրաժեշտության դեպքում փոփոխություններ կկատարվեն նաև համապատասխան ծրագրերի արդեն իսկ մշակված անձնագրերում:

78. Հնարավորության սահմաններում, բոլոր ծրագրերի համար կսահմանվեն խելամիտ և իմաստալից վերջնական արդյունքի և որակական ցուցանիշներ:

*Մարդկային ռեսուրսների գծով կարողությունների զարգացում*

79. Կուսումնասիրվեն և կգնահատվեն ԾԲ ամբողջական ներդրման տեսանկյունից ՀՀ ՖՆ և պետական մարմիններում առկա կարողությունները մարդկային ռեսուրսների

առումով: Ուսումնասիրությունները կիրականացվեն ՀՀ ՖՆ-ում, ՀՀ ՖՆ ուսուցման կենտրոնում և ընտրված պետական մարմիններում, որոնց թվում առնվազն պետք է ներառվեն պետական մարմիններ, որոնք ունեն զգալի քանակությամբ բյուջետային ծրագրեր/միջոցառումներ, ինչպես նաև մեծաքանակ ենթակա կազմակերպություններ:

80. Ուսումնասիրությունները պետք է ներառեն ինչպես առկա մարդկային կարողությունները քանակային առումով, այնպես էլ մասնագիտական գիտելիքների և գործնական կարողությունների առումով: Միաժամանակ, կգնահատվեն նաև ԾԲ և հարակից ոլորտներում անձնակազմի վերապատրաստումների կարիքները և ՀՀ ՖՆ ուսուցման կենտրոնի կարողությունները (լսարանային պայմաններ, անձնակազմ, վերապատրաստման ծրագրեր)՝ ԾԲ ոլորտում վերապատրաստումներ իրականացնելու առումով:

81. Ուսումնասիրության արդյունքներով կմշակվի, կընդունվի և կիրագործվի ՀՀ ՖՆ և պետական մարմիններում ԾԲ ներդրման նպատակով կարողությունների զարգացման գործողությունների ծրագիր:

82. ԾԲ ոլորոտում ՀՀ ԱԺ աշխատակազմի և պատգամավորների մասնագիտական կարողությունների զարգացման նպատակով կկազակերպվեն համապատասխան մասնագիտական ուսուցուներ և/կամ վերապատրաստումներ: Վերջիններս առնվազն կընդգրկեն ԾԲ համակարգը և մեթոդաբանությունը, ինչպես նաև խորհրդարանական հսկողության շրջնակներում կիրառվող վերլուծական գործիքակազմն ու դրա կիրառությունը ԾԲ տեսանկյունից:

*Պետական մարմիններում ԾԲ գործնական ներդրման ինստիտուցիոնալ խնդիրների կարգավորում*

83. Պետական մարմիններում ԾԲ գործնական ներդրման նպատակով կուսումնասիրվեն ծրագրերի իրականացման համար պատասխանատու ընտրված պետական մարմինների կառավարման ու ներքին հսկողության համակարգերը, ինչպես նաև ներքին կառուցվածքներն ու գործառույթները, պարզելու համար վերջիններիս համապատասխանությունը ԾԲ պահանջներին:

84. Բյուջետային գործընթացի շրջանակներում պետական մարմինների կողմից բյուջետային որոշումների կայացման հարցում ուշադրություն կդարձվի կառավարչական հաշվետվողականության և պատասխանատվության մակարդակի բարձրացմանը, այդ թվում պետական մարմիններում ծրագրերի պատասխանատուների ինստիտուտի ձևավորմանը:

85. Կուսումնասիրվեն նաև պետական մարմիններում մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգերը ԾԲ ներդրման պայմաններում վերջիններիս արդյունավետությունն ապահովելու նկատառումներով (օրինակ՝ ծրագրերի պատասխանատուների համար պաշտոնական առաջխաղացման և խրախուսման հարցերը և այլն):

*Ռազմավարական պլանավորման համակարգի զարգացում*

86. Կմշակվի և կընդունվի ոլորտային ռազմավարությունների մշակման միասնական մեթոդական ուղեցույց: Ուղեցույցի սահմանումը նպատակ կհետապնդի ստանդարտացնել ոլորտային ռազմավարությունների մշակման գործընթացն ու դրանցում սահմանվող տեղեկատվությունը՝ ապահովելով վերջիններիս ներդաշնակությունը ԾԲ գաղափարախոսությունն ու մեթոդաբանությանը:

87. Ոլորտային ռազմավարությունների մշակման մեթոդական ուղեցույցների հիման վրա կվերանայվեն ներկայումս ընդունված բոլոր ոլորտային ռազմավարությունները և բովանդակային ու կառուցվածքային առումով դրանք կհամապատասխանեցվեն ուղեցույցների պահանջներին:

88. Այդ նպատակով ՀՀ պետական մարմինների ոլորտային ռազմավարությունների մշակման և վերանայման համար պատասխանատու անձնակազմի համար կազմակերպվեն վերջիններիս կարողությունների զարգացմանն ուղղված համապատասխան վերապատրաստման դասընթացներ:

89. Ռազմավարությունները վերանայելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել այն, որ վերջիններս պետք է հիմք հանդիսանան ԾԲ ծրագրերի և միջոցառումների ու դրանց գծով արդյունքային ցուցանիշների սահմանման համար:

*Ծրագրերի գնահատման գործառույթի ներդրում*

90. Կիրականացվի ՀՀ բյուջետային գործընթացում բյուջետային ծրագրերի գնահատման գործառույթի ներդրման իրատեսականության ուսումնասիրություն:

91. Ուսումնասիրության արդյունքներով անհրաժեշտության դեպքում կմշակվեն և կհաստատվեն բյուջետային ծրագրերի գնահատման ուղեցույցներ:

*Ծրագրերի ծախսակազմման գործառույթների բարելավում*

92. Միջոցառման շրջանակներում կմշակվեն բյուջետային ծրագրերի ծախսակազմման ընդհանուր ուղեցույցներ: Ծախսակազմման ընդհանուր ուղեցույցները պետք է նկարագրեն ծախսակազմման գործընթացը, դրա փուլերը, ծախսերի օբյեկտների սահմանման, ծախսերի դասակարգման և վերագրման կանոնները և դրանց կիրառման առանձնահատկությունները ԾԲ տեսանկյունից: Ուղեցույցները մշակելիս քննության կառնվեն նաև ՀԲ աջակցության շրջանակներում բյուջետային ծրագրերի ծախսակազմման ուղեցույցների վերաբերյալ նախկինում մշակված առաջարկությունները:

93. Բյուջետային ծրագրերի ծախսակազմման ընդհանուր ուղեցույցների հիման վրա, ըստ անհրաժեշտության, առանձին ծրագրերի, միջոցառումների կամ ոլորտների համար կմշակվեն ծախսակազմման մանրամասն ուղեցույցներ:

*Բյուջետային որոշումների ճկունության մակարդակի հստակեցում*

94. Կուսումնասիրվի բյուջետային ծրագրերի/միջոցառումների հիմքում դրված պարտավորությունների բնույթը և կառանձնացվեն բոլոր այն ծրագրերն ու միջոցառումները, որոնց առկայությունը բյուջեում պայմանավորված է պարտադիր բնույթի պարտավո-

րություններով (օրինակ՝ պետության կողմից երաշխավորված պարտադիր ծառայությունները կամ սոցիալական տրանսֆերտների մի մասը (կենսաթոշակներ) և այլն):

95. Կմշակվեն ընթացակարգեր բյուջետային տարվա ընթացքում պարտադիր պարտավորությունները սահմանող իրավական ակտերում այնպիսի փոփոխությունների կատարման համար, որոնք հանգեցնում են բյուջետային ծրագրերում/ միջոցառումներում պարտադիր պարտավորությունների չափերի և շրջանակների փոփոխության:

*ԾԲ առնչվող գործընթացների ավտոմատացում*

96. ԿՖԿՏՀ-ի ֆունկցիոնալության և տվյալների շրջանակների տեսանկյունից ԾԲ լրացուցիչ պահանջների ապահովման նպատակով ԿՖԿՏՀ կառուցվածքում կներառվեն ԾԲ առումով կարևոր առանձնահատկություններն ու անհրաժեշտ տեղեկատվությունը:

97. Քանի որ ԿՖԿՏՀ-ի մշակումն ու ներդրումը հանդիսանում է երկարատև գործընթաց, նախքան այդ աշխատանքների ավարտը կիրականացվի բյուջեի պլանավորման, կատարման, հաշվետվողականության և այլ գործառույթներն ավտոմատացնող ծրագրային համակարգերում ԾԲ տեղեկատվության ներկայացման և տվյալների մշակման գործառույթների ներդրման հնարավորությունների ուսումնասիրություն: Այդ ուսումնասիրության նպատակն է լինելու պարզել այդ համակարգերում ԾԲ տեղեկատվության ներկայացման և տվյալների մշակման համապատասխան գործառույթների ներդրման հնարավորությունները: Ուսումնասիրության արդյունքներով կպարզվեն այդ համակարգերում առկա հնարավորությունները և ԾԲ պահանջներին դրանց ադապտացման հնարավոր ուղիները:

98. Ելնելով ուսումնասիրության արդյունքներից՝ բյուջետային գործընթացի առանձին փուլերում կիրառվող հիմնական ծրագրային ապահովումները կվերանայվեն և դրանցում առկա գործառույթներն ու տեղեկատվությունը կհամապատասխանեցվի ԾԲ պահանջներին՝ ԾԲ ամբողջական ներդրումը արդյունավետ կերպով իրականացնելու համար:

*Արտաքին աուդիտ*

99. ԾԲ պահանջներից բխող՝ ՀՀ ՎՊ առկա մասնագիտական կարողությունները զարգացնելու նպատակով կմշակվեն կատարողականի աուդիտի ժամանակավոր ձեռնարկներ և կիրականացվեն ՎՊ անձնակազմի վերապատրաստումներ կատարողականի աուդիտի մեթոդաբանության վերաբերյալ: Այդ աշխատանքները պետք է համակարգվեն և հարմոնիզացվեն ՀՀ ՎՊ-ում ISSAI 3000-3100 ստանդարտների համաձայն Կատարողականի աուդիտի ձևավորման գործողությունների ծրագրին[7]: Բացի այդ, աշխատանքները կներառեն նաև ողջ ընթացքում պարբերական փորձնական աուդիտների իրականացումը:

[7] Ծրագիրն իրականացվում է ԳՄՀԸ «Հանրային ֆինանսների կառավարում Հարավային Կովկասում» ծրագրի և Հայաստանում ԵՄ պատվիրակության միջև կնքված համաֆինանսավորման համաձայնագրի շրջանակում՝ ուղղված Հայաստանում արտաքին աուդիտի համակարգի անկախության, արդյունավերության և թափանցիկության բարձրացմանը:

100. ԾԲ համակարգի և կատարողականի աուդիտի ներդրման տեսանկյունից կուսումնասիրվի նաև ՀՀ Վերահսկիչ պալատի մասին ՀՀ օրենքը և անհրաժեշտության դեպքում դրանում կիրականացվեն համապատասխան փոփոխություններ և/կամ լրացումներ:

## ԲԱՐԵՓՈԽՈՒՄՆԵՐԻ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄՆ ՈՒ ՂԵԿԱՎԱՐՈՒՄԸ

101. Սույն ռազմավարությամբ սահմանված բարեփոխումների համակարգումն ու ղեկավարումը կիրականացվի ՀՀ վարչապետի 2002թ. հունիսի 7-ի N 346-Ն որոշմամբ ստեղծված ՄԺԾԾ գործընթացի շրջանակներում իրականացվող աշխատանքները համակարգող և ղեկավարող մարմինների՝ ՀՀ-ում պետական միջնաժամկետ ծախսերի ծրագրի մշակման մշտապես գործող բարձրագույն խորհրդի (ՄԺԾԾ բարձրագույն խորհուրդ) և նշված ծրագրերի մշակման աշխատանքները համակարգող մշտապես գործող խմբի (ՄԺԾԾ համակարգող խումբ) կողմից:

102. Սույն ռազմավարության առումով ՄԺԾԾ բարձրագույն խորհուրդը կապահովի ռազմավարական բնույթի որոշումների կայացումը և բարեփոխումների գործընթացի վերահսկողությունը: Այդ նպատակով, ՄԺԾԾ բարձրագույն խորհրդի կազմում կընգրկվեն նաև ՀՀ ՎՊ-ի նախագահը (համաձայնությամբ) և ՀՀ ԱԺ Ֆինանսավարկային և բյուջետային հարցերի մշտական հանձնաժողովի նախագահը (համաձայնությամբ): Միաժամանակ, բարեփոխումների վերաբերյալ հանրային իրազեկվածությունն ապահովելու և քաղաքացիական հասարակության մասնակցությունն ապահովելու նպատակով, ՄԺԾԾ բարձրագույն խորհրդի կազմում դիտորդի կարգավիճակով կընդգրկվեն նաև քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների ներկայացուցիչներ: Այդ կազմակերպությունների կազմն ու նեկայացուցիչների թիվը կսահմանվի ՄԺԾԾ բարձրագույն խորհրդի կողմից:

103. ՄԺԾԾ համակարգող խումբը կապահովի սույն ռազմավարությամբ սահմանված միջոցառումների իրականացման աշխատանքների համակարգումը: Համակարգող խմբի կազմում կընգրկվեն նաև ՀՀ ՎՊ-ի և ՀՀ ԱԺ Ֆինանսավարկային և բյուջետային հարցերի մշտական հանձնաժողովի մեկական ներկայացուցիչ (համաձայնությամբ):

104. ՀՀ ՖՆ-ում կսահմանվի ԾԲ բարեփոխումների աջակցման միավոր կամ խումբ, որի կազմում կարող են ներառվել ԾԲ ոլորտում փորձառություն ունեցող միջազգային և տեղական փորձագետներ: ԾԲ բարեփոխումների աջակցման միավորը կամ խումբը ՀՀ պետական մարմիններին կցուցաբերի մասնագիտական աջակցություն ԾԲ ներդրման հարցերով, ինչպես նաև կիրականացնի սույն ռազմավարությամբ սահմանված միջոցառումների կատարման ընթացի մշտադիտարկում:

## ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1. ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ ԾՐԱԳՐԱՅԻՆ ԲՅՈՒՋԵՏԱՎՈՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ՆԵՐԴՐՄԱՆ 2015-2017 ԹԹ. ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԾՐԱԳԻՐ

| Ոլորտ/միջոցառում | Արդյունքների գնահատման ցուցանիշներ | Պատասխանատու | Վերջնաժամկետ |
|---|---|---|---|
| 1. ԾԲ ամբողջական ներդրման համար իրավական հիմքերի ապահովում | | | |
| 1.1 ՀՀ բյուջետային համակարգի մասին ՀՀ օրենքում փոփոխությունների և լրացումների իրականացում | Օրենքում փոփոխությունները ընդունված են ՀՀ ԱԺ կողմից | ՖՆ, ԱԺ բյուջետային հանձնաժողով | Դեկտեմբեր, 2016թ |
| 1.2 ՀՀ բյուջետային համակարգի մասին ՀՀ օրենքի կիրարկումն ապահովող հիմնական իրավական ակտերում փոփոխությունների և լրացումների իրականացում | Օրենքի կիրարկում ապահովող հիմնական իրավական և գերատեսչական ակտերը վերանայված են և ամբողջությամբ համապատասխանեցված են վերջինիս պահանջներին | ՀՀ ՖՆ, պետական մարմիններ | Մարտ, 2017թ |
| 2. ԾԲ ներդրման մանրամասն գործողությունների ծրագրի հաստատում | | | |
| 2.1 ԾԲ ներդրման մանրամասն գործողությունների ծրագրի մշակման նպատակով աշխատանքային խմբի ստեղծում | ԾԲ ներդրման մանրամասն գործողությունների ծրագրի մշակման աշխատանքային խումբը ստեղծված է | ՀՀ կառավարության աշխատակազմ ՀՀ ՖՆ, պետական մարմիններ, ՀՀ ԱԺ, ՀՀ ՎՊ | Դեկտեմբեր, 2015թ |
| 2.2 ԾԲ ներդրման մանրամասն գործողությունների ծրագրի հաստատում, | Մանրամասն գործողությունների ծրագիրը հաստատված է ՀՀ կառավարության կողմից | ՀՀ ՖՆ, ՀՀ ԱԺ, ՀՀ ՎՊ | Մարտ, 2016թ |
| 3. ԾԲ մեթոդաբանական հիմքերի ապահովում | | | |
| 3.1 ԾԲ ձևաչափով ծրագրերի և միջոցառումների սահմանման մեթոդական ձեռնարկի մշակում | Ձեռնարկը մշակված է | ՀՀ ՖՆ | Հունիս, 2016թ |
| 3.2 ԾԲ ձևաչափով ծրագրերի և միջոցառումների համար արդյունքային ցուցանիշների սահմանման մեթոդական ձեռնարկի մշակում | Ձեռնարկը մշակված է | ՀՀ ՖՆ | Հունիս, 2016թ |

| Ոլորտ/միջոցառում | Արդյունքների գնահատման ցուցանիշներ | Պատասխանատու | Վերջնաժամկետ |
|---|---|---|---|
| 3.3 ԾԲ ենթատեքստում արտաբյուջետային միջոցների հաշվին իրականացվող պետական ծրագրերի և/կամ միջոցառումների ու դրանց գծով արդյունքային ցուցանիշների սահմանման մեթոդաբանության մշակում | Մեթոդաբանությունը մշակված է | ՀՀ ՖՆ | Հունիս, 2016թ |
| 3.4 Ծրագրային դասակարգիչի լրամշակում և հաստատում | Դասակարգիչը հաստատված է | ՀՀ ՖՆ | Սեպտեմբեր, 2016թ |
| 3.5 ՀՀ ԱԺ, ՀՀ կառավարության և ՀՀ պետական մարմինների կողմից ԾԲ ձևաչափով պաշտոնապես հաստատվող և հրապարակվող բյուջետային փաստաթղթերի ձևաչափերի և դրանցում տեղեկատվության ներկայացման պահանջների սահմանում | Բյուջետային ձևաչափերը և դրանց լրացման պահանջները մշակված են | ՀՀ ՖՆ | Սեպտեմբեր, 2016թ |
| 3.6 ՄԺԾԾ և տարեկան բյուջետային հայտերի կազմման մեթոդական ցուցումների համապատասխանեցում ԾԲ պահանջներին: | Մեթոդական ցուցումները վերանայված են | ՀՀ ՖՆ | Նոյեմբեր, 2016թ |
| 4. Բյուջետային փաստաթղթերում ԾԲ տեղեկատվության որակի բարելավում | | | |
| 4.1 Բյուջետային ծրագրերի և միջոցառումների կառուցվածքի ու բովանդակության համապատասխանեցում մշակված մեթոդաբանության պահանջներին | Բյուջետային ծրագրերի և միջոցառումների բովանդակությունն ու կառուցվածքը համապատասխանում են սահմանված մեթոդաբանության պահանջներին: Ծրագրերի անձնագրերը լրամշակված են | ՀՀ ՖՆ, բյուջետային ծրագրերի/միջոցառումների իրականացման համար պատասխանատու պետական մարմիններ | Հուլիս, 2017թ |
| 4.2 Բյուջետային ծրագրերի և միջոցառումների արդյունքային ցուցանիշների համապատասխանեցում մշակված մեթոդաբանության պահանջներին | Բյուջետային ծրագրերի և միջոցառումների գծով արդյունքային ցուցանիշների կազմն ու բովանդակությունն համապատասխանում են սահմանված մեթոդաբանության պահանջներին: Ծրագրերի անձնագրերը լրամշակված են | ՀՀ ՖՆ, բյուջետային ծրագրերի/միջոցառումների իրականացման համար պատասխանատու պետական մարմիններ | Դեկտեմբեր, 2017թ |

| Ոլորտ/միջոցառում | Արդյունքների գնահատման ցուցանիշներ | Պատասխանատու | Վերջնաժամկետ |
|---|---|---|---|
| 4.3 Արտաբյուջետային ծրագրերի և միջոցառումների, ինչպես նաև դրանց գծով արդյունքային ցուցանիշների համապատասխանեցում մշակված մեթոդաբանության պահանջներին | Արտաբյուջետային ծրագրերի/ միջոցառումների և դրանց գծով արդյունքային ցուցանիշների բովանդակությունն ու կառուցվածքը , համապատասխանում են սահմանված մեթոդաբանության պահանջներին: | ՀՀ ՖՆ, արտաբյուջետային ծրագրերի/միջոցառումների իրականացման համար պատասխանատու պետական մարմիններ | Դեկտեմբեր, 2017թ |
| 5. Ծրագրերի ծախսակազմման գործառույթների բարելավում | | | |
| 5.1 Բյուջետային ծրագրերի ծախսակազմման ընդհանուր ուղեցույցների մշակում | Բյուջետային ծրագրերի ծախսակազմման ուղեցույցները մշակված են | ՀՀ ՖՆ | Մարտ, 2016թ |
| 5.2 Առանձին ծրագրերի/միջոցառումների կամ ոլորտների համար բյուջետային ծրագրերի ծախսակազմման մանրամասն ուղեցույցների մշակում (ըստ անհրաժեշտության) | Ընտրված ծրագրերի/միջոցառումների համար բյուջետային ծրագրերի ծախսակազմման մանրամասն ուղեցույցները մշակված են (ըստ անհրաժեշտության) | ՀՀ ՖՆ, բյուջետային ծրագրերի/միջոցառումների իրականացման համար պատասխանատու պետական մարմիններ | Դեկտեմբեր, 2017թ |
| 6. Պետական մարմիններում ԾԲ գործնական ներդրման ինստիտուցիոնալ խնդիրների կարգավորում | | | |
| 6.1 Ընտրված պետական մարմիններում ներքին կառավարման և հսկողության համակարգերի, ինչպես նաև ներքին կառուցվածքների և գործառույթների ուսումնասիրություն՝ ԾԲ ամբողջական ներդրման տեսանկյունից | Ներքին կառավարման և հսկողության համակարգերի, ինպես նաև ներքին կառուցվածքների և գործառույթների ուսումնասիրության հաշվետվություն | ՀՀ ՖՆ, ընտրված պետական մարմիններ | Հունիս, 2016թ |
| 6.2 Պետական մարմիններում ներքին կառավարման և հսկողության համակարգերի, ինչպես նաև ներքին կառուցվածքների և գործառույթների բարելավում | Անհրաժեշտ ֆունկցիոնալությունն ապահովված է, պահանջվող հսկողություններն առկա են | ՀՀ ՖՆ, պետական մարմիններ | ՊՖԿՀ ռազմավարությամբ սահմանված ժամանակացույցին համապատասխան |
| 7. Մարդկային ռեսուրսների գծով կարողությունների զարգացում | | | |
| 7.1 ԾԲ ամբողջական ներդրման տեսանկյունից ՀՀ պետական մարմիններում մարդկային ռեսուրսների գծով առկա կարողությունների գնահատում | Գնահատման հաշվետվությունն առկա է | ՀՀ ՖՆ, պետական մարմիններ | Հունիս, 2016թ |

| Ոլորտ/միջոցառում | Արդյունքների գնահատման ցուցանիշներ | Պատասխանատու | Վերջնաժամկետ |
|---|---|---|---|
| 7.2 ԾԲ ամբողջական ներդրման տեսանկյունից ՀՀ պետական մարմիններում մարդկային ռեսուրսների գծով առկա կարողությունների զարգացմանն ուղղված միջոցառումների ծրագրի մշակում | Կարողությունների զարգացման միջոցառումների ծրագրի վերաբերյալ ՀՀ կառավարության որոշման նախագիծը ներկայացված է ՀՀ կառավարություն | ՀՀ ՖՆ | Հուլիս, 2016թ |
| 7.3 ՀՀ պետական մարմիններում մարդկային ռեսուրսների գծով առկա կարողությունների զարգացմանն ուղղված միջոցառումների իրականացում | Սահմանված միջոցառումներն իրականացված են և պահանջվող կարողությունները ձևավորված են | ՀՀ ՖՆ, ՀՀ պետական մարմիններ | Միջոցառումների ծրագրով հաստատված ժամանակացույցին համապատասխան |
| 7.4 ԾԲ ոլորտում ՀՀ ԱԺ աշխատակազմի և պատգամավորների մասնագիտական կարողությունների զարգացմանն ուղղված մասնագիտական ուսուցուների և/կամ վերապատրաստումների իրականացում | Վերապատրաստումներն իրականացված են և համապատասխան կարողությունները ձևավորված են | ՀՀ ԱԺ-ի ֆինանսավարկային և բյուջետային հարցերի հանձնաժողով | Հունիս, 2017 |
| 8. ՀՀ ՖՆ բյուջետային բլոկի կարողությունների զարգացում | | | |
| 8.1 ՀՀ ՖՆ բյուջետային բլոկի կառուցվածքային, ֆունկցիոնալ և կարողությունների ուսումնասիրություն ԾԲ ամբողջական ներդրման տեսանկյունից | Ուսումնասիրությունը կատարված է և հաշվետվությունն առկա է | ՀՀ ՖՆ | Դեկտեմբեր, 2015թ |
| 8.2 ՀՀ ՖՆ բյուջետային բլոկի կարողությունների զարգացման ծրագրի հաստատում | Կարողությունների զարգացման ծրագիրը հաստատված է | ՀՀ ՖՆ | Մայիս, 2016թ |
| 8.3 ՀՀ ՖՆ բյուջետային բլոկի ֆունկցիոնալության բարելավում և կարողությունների զարգացում հաստատված ծրագրին համապատասխան | Անհրաժեշտ ֆունկցիոնալությունն ապահովված է, պահանջվող կարողությունները ձևավորված են | ՀՀ ՖՆ | Հաստատված ծրագրի ժամանակացույցին համապատասխան |
| 9. Բյուջետային որոշումների ճկունության մակարդակի հստակեցում | | | |
| 9.1 Պարտադիր պարտավորություններից բխող ծրագրերի/միջոցառումների հստակեցում | Պարտադիր պարտավորություններից բխող ծրագրերի/միջոցառումների ցանկը առկա է | ՀՀ ՖՆ, բյուջետային ծրագրերի/միջոցառումների իրականացման համար պատասխանատու | Սեպտեմբեր, 2017թ |

| Ոլորտ/միջոցառում | Արդյունքների գնահատման ցուցանիշներ | Պատասխանատու | Վերջնաժամկետ |
|---|---|---|---|
| | | պետական մարմիններ | |
| 9.2 Բյուջետային տարվա ընթացքում պարտադիր պարտավորությունները սահմանող իրավական ակտերում և դրանցից բխող ծրագրերում/միջոցառումներում փոփոխությունների կատարման ընթացակարգերի սահմանում | Ընթացակարգերի սահմանման վերաբերյալ ՀՀ կառավարության որոշում | ՀՀ ՖՆ | Հունիս, 2017թ |
| 10. Ռազմավարական պլանավորման համակարգի զարգացում | | | |
| 10.1 Ոլորտային ռազմավարությունների մշակման մեթոդական ուղեցույցների մշակում | Ուղեցույցները մշակված են | ՀՀ ՖՆ | Հունվար, 2016թ |
| 10.2 Ոլորտային ռազմավարությունների մշակման մեթոդական ուղեցույցների վերաբերյալ ՀՀ պետական մարմինների աշխատակիցների վերապատրաստումների իրականացում | Վերապատրաստումներն իրականացված են և համապատասխան կարողությունները ձևավորված են | Ոլորտային քաղաքականության համար պատասխանատու պետական մարմիններ, ՀՀ ՖՆ, | Մայիս, 2016թ |
| 10.3 Ոլորտային ռազմավարական ծրագրերի վերանայում և համապատասխանեցում մեթոդական ուղեցույցների պահանջներին | Ոլորտային ռազմավարական ծրագրերը համապատասխանեցված են ուղեցույցների պահանջներին | Ոլորտային քաղաքականության համար պատասխանատու պետական մարմիններ, ՀՀ ՖՆ, ՀՀ կառավարություն | Հունվար, 2017թ |
| 11. Ծրագրերի գնահատման գործառույթների ներդրում | | | |
| 11.1 Բյուջետային ծրագրերի գնահատման գործառույթի ներդրման իրատեսականության ուսումնասիրություն | Ուսումնասիրությունը ներկայացված է | ՀՀ ՖՆ | Հունիս, 2016թ |
| 11.2 Բյուջետային ծրագրերի գնահատման ուղեցույցների մշակում | Ուղեցույցները մշակված են | ՀՀ ՖՆ | Դեկտեմբեր, 2016թ |

| Ոլորտ/միջոցառում | Արդյունքների գնահատման ցուցանիշներ | Պատասխանատու | Վերջնաժամկետ |
|---|---|---|---|
| 12. ԾԲ առնչվող գործընթացների ավտոմատացում | | | |
| 12.1 ԿՖԿՏՀ- ում ԾԲ տեսանկյունից կարևոր առանձնահատկությունների և տեղեկատվության սահմանում | Առանձնահատկությունները սահմանող հաշվետվություն կամ տեխնիկական առաջադրանք | ՀՀ ՖՆ | ԿՖԿՏՀ-ի ներդրման փուլում |
| 12.2 Նախքան ԿՖԿՏՀ-ի ներդրումը, բյուջեի պլանավորման, կատարման, հաշվետվողականության և այլ գործառույթներն ավտոմատացնող ծրագրային համակարգերում ԾԲ տեղեկատվության ներկայացման և տվյալների մշակման գործառույթների ներդրման հնարավորությունների ուսումնասիրություն | Ուսումնասիրության հաշվետվություն | ՀՀ ՖՆ | Դեկտեմբեր, 2016թ |
| 12.3 Բյուջետային գործընթացի առանձին փուլերում կիրառվող հիմնական ծրագրային ապահովումների համապատասխանեցում ԾԲ պահանջներին | Ծրագրային համակարգերը ադապտացված են ԾԲ պահանջներին | ՀՀ ՖՆ, պետական մարմիններ | Դեկտեմբեր, 2017թ |
| 13. Արտաքին աուդիտի գործառույթների բարելավում | | | |
| 13.1 Կատարողականի աուդիտի համար ժամանակավոր ձեռնարկների մշակում | Ձեռնարկը հաստատվել է ՀՀ ՎՊ կողմից | ՀՀ ՎՊ, ՀՀ ՖՆ, պետական մարմիններ | Դեկտեմբեր, 2016թ |
| 13.2 Կատարողականի աուդիտի մեթոդաբանության վերաբերյալ աուդիտորների վերապատրաստման կազմակերպում | Վերապատրաստված աուդիտորների քանակը | ՀՀ ՎՊ, ՀՀ ՖՆ, պետական մարմիններ | 2017թ հունվարից սկսած |
| 13.3 ԾԲ համակարգի և կատարողականի աուդիտի ներդրման տեսանկյունից ՀՀ Վերահսկիչ պալատի մասին ՀՀ օրենքի ուսումնասիրում և անհրաժեշտության դեպքում դրանում փոփոխությունների և լրացումների վերաբերյալ նախագծի մշակում | Օրենքի ուսումնասիրության վերաբերյալ հաշվետվություն Օրենքում փոփոխություններ և/կամ լրացումներ կատարելու վերաբերյալ նախագիծ (ըստ անհրաժեշտության) | ՀՀ ՎՊ | Դեկտեմբեր, 2016թ |