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](#_Toc425940284)

[ՆԱԽԱԲԱՆ 5](#_Toc425940285)

[ՀԱՄԱՌՈՏԱԳԻՐ 6](#_Toc425940286)

[ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ 8](#_Toc425940287)

[ԾԲ նպատակն ու սահմանումը 8](#_Toc425940288)

[Ծրագրային բյուջետավորման կիրառումը 9](#_Toc425940289)

[Հաշվետվողականությունը ԾԲ պայմաններում 10](#_Toc425940290)

[Դերերն ու որոշումների կայացումը ԾԲ պայմաններում 10](#_Toc425940291)

[ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ ԾԲ ՆԵՐԴՐՄԱՆ ՈՒՂՂՈՒԹՅԱՄԲ ԻՐԱԿԱՆԱՑՎԱԾ ԱՇԽԱՏԱՆՔՆԵՐԸ ԵՎ ԱՌԿԱ ԽՆԴԻՐՆԵՐՆ ՈՒ ՄԱՐՏԱՀՐԱՎԵՐՆԵՐԸ 12](#_Toc425940292)

[Հայաստանում ԾԲ ներդրման ուղղությամբ իրականացված աշխատանքները 12](#_Toc425940293)

[Հայաստանում ԾԲ ներդրման հարցում առկա խնդիրներն ու մարտահրավերները 13](#_Toc425940294)

[*Հայեցակարգային և ռազմավարական բնույթի մարտահրավերներ/խնդիրներ* 13](#_Toc425940295)

[*Մեթոդաբանական բնույթի խնդիրներ* 14](#_Toc425940296)

[*Մարդկային ռեսուրսների և տեխնիկական կարողությունների հետ կապված խնդիրներ* 16](#_Toc425940297)

[*ԾԲ տեղեկատվության որակի հետ կապված խնդիրներ* 17](#_Toc425940298)

[*ԾԲ գործնական ներդրման ինստիտուցիոնալ խնդիրներ* 17](#_Toc425940299)

[*Այլ հարակից խնդիրներ* 18](#_Toc425940300)

[ԾԲ ՆԵՐԴՐՄԱՆՆ ՈՒՂՂՎԱԾ ՄԻՋՈՑԱՌՈՒՄՆԵՐԸ 20](#_Toc425940301)

[Նպատակն ու ընդգրկման ժամանակահատվածը 20](#_Toc425940302)

[Միջոցառումների նկարագրությունը 21](#_Toc425940303)

[*ԾԲ ամբողջական ներդրման համար իրավական հիմքերի ապահովում* 22](#_Toc425940304)

[*ԾԲ ներդրման մանրամասն գործողությունների ծրագրի հաստատում* 22](#_Toc425940305)

[*ԾԲ մեթոդաբանական հիմքերի ապահովում* 22](#_Toc425940306)

[*Բյուջետային փաստաթղթերում ԾԲ տեղեկատվության որակի բարելավում* 24](#_Toc425940307)

[*Մարդկային ռեսուրսների գծով կարողությունների զարգացում* 24](#_Toc425940308)

[*Պետական մարմիններում ԾԲ գործնական ներդրման ինստիտուցիոնալ խնդիրների կարգավորում* 25](#_Toc425940309)

[*Ռազմավարական պլանավորման համակարգի զարգացում* 26](#_Toc425940310)

[*Ծրագրերի գնահատման գործառույթի ներդրում* 26](#_Toc425940311)

[*Ծրագրերի ծախսակազմման գործառույթների բարելավում* 26](#_Toc425940312)

[*Բյուջետային որոշումների ճկունության մակարդակի հստակեցում* 27](#_Toc425940313)

[*ԾԲ առնչվող գործընթացների ավտոմատացում* 27](#_Toc425940314)

[*Արտաքին աուդիտ* 27](#_Toc425940315)

[ԲԱՐԵՓՈԽՈՒՄՆԵՐԻ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄՆ ՈՒ ՂԵԿԱՎԱՐՈՒՄԸ 28](#_Toc425940316)

[ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1. ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ ԾՐԱԳՐԱՅԻՆ ԲՅՈՒՋԵՏԱՎՈՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ՆԵՐԴՐՄԱՆ 2015-2017 ԹԹ. ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԾՐԱԳԻՐ 1](#_Toc425940317)

#

# 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]](#footnote-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]](#footnote-2) և ՊՖԿ համակարգի բարեփոխումների 2011-2020թթ. ռազ­մավարության պահանջներից[[3]](#footnote-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:

# ՀԱՄԱՌՈՏԱԳԻՐ

1. ԾԲ ամբողջական ներդրման նպատակն է հանրային ծախսերի առաջնահերթությունների սահմանման բարելավումն ու հանրային ֆինանսների կառավարման թափանցիկության, հաշվետվողականության, արդյունավետության և արդյունքայնության բարձրացումը:
2. Ռազմավարությամբ ներկայացվում են ԾԲ համակարգի հիմնական բնութագրիչները և համակարգի ներդրման արդյունքում ակնկալվող հիմնական օգուտները, ինչպես նաև հաշվետվողականության, դերերի և պատասխանատվության բաշխման հինական մոտեցումները:
3. 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:
4. 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:
5. Առանձին գլխով ներկայացվում և նկարագրվում են նաև ԾԲ ոլորտում առկա վերոիշյալ 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 կատարոողականի աուդիտի զարգացմանը և այլն:
6. 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:
7. 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 միջ­նա­ժամ­կետ ծախ­­սերի ծրագրի մշակ­ման մշտապես գործող բարձրագույն խորհրդի և նշված ծրագրերի մշակման աշխատանք­ները հա­մա­կարգող մշտա­պես գործող խմբի կողմից:
8. 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

## ԾԲ նպատակն ու սահմանումը

1. ԾԲ ներդրման հիմնական նպատակն[[4]](#footnote-4) է բարելավել հանրային ծախսերի առաջ­նա­հերթությունների սահմանումը և բարձրացնել հանրային ֆինանսների կառավարման թա­փանցիկությունը, հաշվետվողականությունը, արդյունավետությունը (efficieոcy) և արդյունքայնությունը (effectiveոess): Այն հնարավորություն է տալիս բյուջետային տե­ղե­կատվությունը ներկայացնել այնպիսի կառուցվածքով, որը հնարավոր կդարձնի վերահսկել, թե ինչպես է բյուջեն օգտագործվում ընդունված քաղաքականություններն իրականացնելու համար։
2. 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։
3. 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։
1. 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:
2. Մյուս կողմից, ծրագրերի արդյունքները դիտարկելով որպես բյուջետային որո­շում­նե­րի կայացման կարևոր գործոն, ԾԲ նպատակ ունի ճնշում գործադրել պետական մար­մին­ների վրա՝ վերջիններիս կողմից իրականացվող բյուջետային ծրագրերի արդ­յու­նա­վետությունն ու արդյունքայնությունը բարելավելու նպատակով:

## Ծրագրային բյուջետավորման կիրառումը

1. 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]](#footnote-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

1. Ծրագրային բյուջետավորման ներդրումը փոխում է պետական մարմինների և վեր­ջին­ներիս անձնակազմի դերերն ու պարտականությունները։ Ի տարբերություն ավան­դա­կան 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։
2. 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։

## Դերերն ու որոշումների կայացումը ԾԲ պայմաններում

1. 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 յուրաքանչուր 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։
1. 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

## Հայաստանում ԾԲ ներդրման ուղղությամբ իրականացված աշխատանքները

1. 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:
2. 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:
3. 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:
4. 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:
5. 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:

## Հայաստանում ԾԲ ներդրման հարցում առկա խնդիրներն ու մարտահրավերները

1. 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]](#footnote-6):
2. Այդ մարտահրավերներն ու խնդիրները կարելի է խմբավորել հետևյալ հիմնական ուղղություններով.
* 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*

1. 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:
2. 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:
3. 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:
4. 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:
5. 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*

1. 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:
2. 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:
3. 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:
4. 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:
5. 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 ցուցա­նիշ­ների 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*

1. 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:
2. 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:
3. 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:
4. 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:
5. 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*

1. 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:
2. 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*

1. 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:
2. 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:
3. 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:
4. 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:

### *Այլ հարակից խնդիրներ*

#### *Ռազմավարական պլանավորում*

1. 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:
2. 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*

1. 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:
2. Հայաստանում բյուջետային ծրագրերի գնահատման կանոնավոր գործընթացներ դեռևս ներդրված չեն, ինչը սահմանափակում է բյուջետային ծրագրերի ազդեցու­թ­յունը և արդյունքները գնահատելու հնարավորությունը:

#### *Ծրագրերի ծախսակազմում*

1. 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:
2. 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*

1. 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*

1. 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

## Նպատակն ու ընդգրկման ժամանակահատվածը

1. Սույն ռազմավարությամբ սահմանված միջոցառումներն ուղղված են ռազմավա­րու­թ­յան նախորդ բաժիններում բացահայտված խնդիրների կարգավորմանը, առկա մար­տահրավերներին արձագանքմանը, և դրա միջոցով **ԾԲ համակարգի ներդրմա­նը** ՀՀ պետական հատվածում:
2. 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 ստեծվել և զարգացել են և կիրառվում են գործնականում ՀՀ ՎՊ-ի կողմից կատարողականի աուդիտի իրականացման ժամանակ:

## Միջոցառումների նկարագրությունը

1. 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:
2. 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*

1. «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:
2. 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:
3. 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):
4. Ընդհանուր առմամբ, այս փոփոխությունները հնարավորություն կտան վերջ դնել կրկնակի դասակարգումներին, ԾԲ կդարձնեն առավել ֆունկցիոնալ և կսահմանեն բյուջետային գործընթացի բոլոր հիմնական դերակատարների պարտականություն­նե­րը և համապատասխան տեղեկատվական հոսքերը:

### *ԾԲ ներդրման մանրամասն գործողությունների ծրագրի հաստատում*

1. 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:
2. 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*

1. 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:
2. 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:
1. Կվերանայվեն ՀՀ ՖՆ կողմից պետական մարմիններին տրամադրվող *ՄԺԾԾ և բյուջետային հայտերի կազմման մեթոդական ցուցումները*՝ դրանցում ներկայացված տեղեկատվությունը, ընթացակարգերն ու ձևաչափերը ամբողջությամբ կհամապա­տաս­խանեցվեն ԾԲ պահանջներին:
2. 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:
3. 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):
1. Ծրագրային դասակարգիչը սահմանելիս, կուսումնասիրվեն և անհրաժեշտության դեպքում կբարելավվեն նաև ծրագրերի միջոցառումների դասակարգման ներկայիս մոտեցումները:

### *Բյուջետային փաստաթղթերում ԾԲ տեղեկատվության որակի բարելավում*

1. 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:
2. 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:
3. Հնարավորության սահմաններում, բոլոր ծրագրերի համար կսահմանվեն խելամիտ և իմաստալից վերջնական արդյունքի և որակական ցուցանիշներ:

### *Մարդկային ռեսուրսների գծով կարողությունների զարգացում*

1. 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:
2. 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:
3. Ուսումնասիրության արդյունքներով կմշակվի, կընդունվի և կիրագործվի ՀՀ ՖՆ և պետական մարմիններում ԾԲ ներդրման նպատակով կարողությունների զարգացման գործողությունների ծրագիր:
4. 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*

1. 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:
2. 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:
3. 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*

1. 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:
2. Ոլորտային ռազմավարությունների մշակման մեթոդական ուղեցույցների հիման վրա կվերանայվեն ներկայումս ընդունված բոլոր ոլորտային ռազմավարությունները և բովանդակային ու կառուցվածքային առումով դրանք կհամապատասխանեցվեն ուղեցույցների պահանջներին:
3. Այդ նպատակով ՀՀ պետական մարմինների ոլորտային ռազմավարությունների մշակ­ման և վերանայման համար պատասխանատու անձնակազմի համար կազ­մա­կերպվեն վերջիններիս կարողությունների զարգացմանն ուղղված համապատասխան վերապատրաստման դասընթացներ:
4. 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*

1. Կիրակա­նացվի ՀՀ բյուջետային գործընթացում բյուջետային ծրագրերի գնահատ­ման գործառույթի ներդրման իրատեսականության ուսումնասիրություն:
2. Ուսումնասիրության արդյունքներով անհրաժեշտության դեպքում կմշակվեն և կհաստատվեն բյուջետային ծրագրերի գնահատման ուղեցույցներ։

### *Ծրագրերի ծախսակազմման գործառույթների բարելավում*

1. Միջոցառման շրջանակներում կմշակվեն բյուջետային ծրագրերի ծախակազմման 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:
2. Բյուջետային ծրագրերի ծախսակազմման ընդհանուր ուղեցույցների հիման վրա, ըստ անհրաժեշտության, առանձին ծրագրերի, միջոցառումների կամ ոլորտների համար կմշակվեն ծախսակազմման մանրամասն ուղեցույցներ:

### *Բյուջետային որոշումների ճկունության մակարդակի հստակեցում*

1. Կուսումնասիրվի բյուջետային ծրագրերի/միջոցառումների հիմքում դրված պարտա­վո­­րությունների բնույթը և կառանձնացվեն բոլոր այն ծրագրերն ու միջոցառումները, որոնց առկայությունը բյուջեում պայմանավորված է պարտադիր բնույթի պար­տա­վո­րու­թյուններով (օրինակ՝ պետության կողմից երաշխավորված պարտադիր ծա­ռա­յու­թյունները կամ սոցիալական տրանսֆերտների մի մասը (կենսաթոշակներ) և այլն):
2. 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*

1. ԿՖԿՏՀ-ի ֆունկցիոնալության և տվյալների շրջանակների տեսանկյունից ԾԲ լրա­ցու­ցիչ պահանջների ապահովման նպատակով ԿՖԿՏՀ կառուցվածքում կներառվեն ԾԲ առումով կարևոր առանձնահատկություններն ու անհրաժեշտ տեղեկատվությունը:
2. 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:
3. 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*

1. 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]](#footnote-7): Բացի այդ, աշ­խա­տանքները կներառեն նաև ողջ ընթացքում պարբերական փորձնական աուդիտների իրականա­ցու­մը:
2. 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

1. 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:
2. 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:
3. 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):
4. 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 |
| 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 |
| 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 |
| 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 պետական մարմիններ | Սեպտեմբեր, 2017թ |
| 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 իրակաանացված 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 |
| 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 |

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: [↑](#footnote-ref-1)
2. ՀՀ կառավարության 2014թ. մարտի 27-ի N 442-Ն որոշման հավելված (կետ 29.3) [↑](#footnote-ref-2)
3. ՀՀ կառավարության 2010թ. հոկտեմբերի 28-ի նիստի N 42 արձանագրային որոշման Հավելված 1(կետ 9) [↑](#footnote-ref-3)
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»։ [↑](#footnote-ref-4)
5. ՏՀԶԿ «2011/2012թթ. բյուջետավորման լծակները, ռազմավարական շարժունակությունը և կատարողական բյուջետավոր­ման օգտագործումը»։ [↑](#footnote-ref-5)
6. «Ծրագրային Բյուջետավորումը Հայաստանում՝ բացերի վերլուծություն և բարեփոխումների ռազմավարություն», ՍԻՓՈՒ Ինթերնեյշնլ, Հունվար 2015թ., ԳՄՀԸ «Հանրային ֆինանսների կառավարում Հարավային Կովկասում» ծրագիր։ [↑](#footnote-ref-6)
7. Ծրագիրն իրականացվում է ԳՄՀԸ «Հանրային ֆինանսերի կառավարում Հարավային Կովկասում» ծրագրի և Հայաս­տա­նում ԵՄ պատվիրակության միջև կնքված համաֆինանսավորման համաձայնագրի շրջանակում` ուղղված Հայաստա­նում արտաքին աուդիտի համակարգի անկախության, արդյունավերության և թափանցիկության բարձրացմանը: [↑](#footnote-ref-7)