ՔԱՂԱՔԱՅԻՆ ՀԱՄԱՅՆՔՆԵՐԻ ՋԱՐԳԱՑՄԱՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ և ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

(Դասախոսությունների համառոտ տեքստ)

Երևան - 2008

ՔԱՂԱՔԱՅԻՆ ՀԱՄԱՅՆՔՆԵՐԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ և ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

(Դասախոսությունների համառոտ տեքստ)

ՀԵՂԻՆԱԿ՝
տնտեսական գիտությունների թեկնածու, դոցենտ Ի. Ղ. Վանյան
(Երևանի ճարտարապետության և շինարարության պետական համալսարան)

ԽՄԲԱԳՐՈՂ՝
տեխնիկական գիտությունների թեկնածու, դոցենտ Ս.Շ.Ստեփանյան

Հաստատվել է Երևանի ճարտարապետության և շինարարության պետական համալսարանի շինարարության տեխնոլոգիա ֆակուլտետի խորհրդի նիստում և «էկոնոմիկա, իրավունք և կառավարում» ամբիոնում:

Բ Ո Վ Ա Ն Դ Ա Կ Ո Ւ Թ Յ Ո Ւ Ն

Ն Ե Ր Ա Ծ Ո Ւ Թ Յ Ո Ւ Ն

ԳԼՈՒԽ 1. ՔԱՂԱՔԱՅԻՆ ՀԱՄԱՅՆՔՆԵՐԻ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄԸ

1.1 Համայնքների սոցիալ-տնտեսական զարգացումը և դրա պլանավորման և կառավարման անհրաժեշտությունը:

1.2 Համայնքների սոցիալ-տնտեսական զարգացման հարցերին ընդհանուր մոտեցումներ:

ԳԼՈՒԽ 2. ՀԱՄԱՅՆՔԱՅԻՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ

2.1 Քաղաքային համայնքների սոցիալ-տնտեսական զարգացման պլանավորման նոր մոտեցումների նախադրյալները:

2.2 Համայնքային զարգացման պլանավորման տարատեսակները:

2.3 Ռազմավարական պլանավորման անհրաժեշտությունը:

2.4 Ռազմավարական պլանավորման գործընթացի հիմնական փուլերը:

2.5 Ռազմավարական պլանավորման աշխատանքների կազմակերպումը:

ԳԼՈՒԽ 3. ՔԱՂԱՔԱՅԻՆ ՀԱՄԱՅՆՔՆԵՐԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

3.1 Համայնքային տնտեսության կառավարման եղանակները:

3.2 Համայնքային տնտեսության ռազմավարական կառավարում:

3.3 Կառավարման ռազմավարության մշակում:

3.4 Ռազմավարական կառավարման նպատակները և խնդիրները:

3.5 Համայնքի սոցիալ-տնտեսական զարգացման կառավարման կենտրոնացման և ապակենտրոնացման գործընթացը

ԳԼՈՒԽ 4. ՀԱՄԱՅՆՔՆԵՐԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՏԵՂԵԿԱՏՎԱԿԱՆ ԲԱԶԱՆ

4.1 Տեղեկատվական բազայի ստեղծման անհրաժեշտությունը:

4.2 Համայնքային զարգացման տեղեկատվական բազայի ստեղծման տեխնոլոգիաներ:

4.3 Համայնքային զարգացման ցուցիչների խմբավորումը:

4.4 Համայնքային զարգացման տեղեկատվական բազայի ցուցիչներին ներկայացվող պահանջները:

Ն Ե Ր Ա Ծ Ու Թ Յ Ու Ն

Սույն դասընթացը մշակվել է որպես «Քաղաքային տնտեսության էկոնոմիկա և կառավարում» առարկայի ընդհանուր դասընթացի մի մաս, որը նվիրված է քաղաքային համայնքների (այսուհետ՝ համայնքների) սոցիալ-տնտեսական զարգացման ռազմավարական պլանավորման և կառավարման հարցերին: Դասընթացը նախատեսված է «Քաղաքային տնտեսության էկոնոմիկա և կառավարում» մասնագիտության ուսանողների համար:

Այս դասախոսությունների համառոտ ամփոփումը մշակվել է ուսումնասիրվող առարկայի հետ առնչվող՝ Հայաստանի Հանրապետությունում գործող օրենքների, հայրենական և օտարերկրյա հեղինակների գիտական բնույթի գրականության, պարբերաբար լույս տեսնող տեղեկատվական ամսագրերի, հայրենական և արտասահմանյան մասնագետների՝ գործնականում ձեռք բերված փորձն ամփոփող տպագրված նյութերի, ինչպես նաև հեղինակի սեփական փորձի, դիտարկումների և հետազոտության հիման վրա:

Դասընթացն արտացոլում է ուսումնասիրվող առարկայի բուն էությունը, պրոբլեմատիկ հարցերը, ինչպես նաև պատմականորեն ձևավորված քաղաքային տնտեսությունների սոցիալ-տնտեսական զարգացումն ապահովող առաջատար առաջարկներ:

Համայնքային սոցիալ-տնտեսական զարգացման կառավարման հարցերը առանձնահատուկ են, քանի որ առավել արդիական են դառնում տեղական ինքնակառավարման սկզբունքների զարգացման և ՀՀ-ի շուկայական հարաբերությունների անցման հետ կապված:

Դասընթացն ընդգրկում է հետևյալ հարցերի ուսումնասիրությունը.

1. Քաղաքային համայնքների սոցիալ-տնտեսական զարգացումը շուկայական պայմաններին անցման փուլում:
2. Համայնքային սոցիալ-տնտեսական զարգացման ռազմավարական պլանավորում:
3. Ռազմավարական պլանավորման անհրաժեշտությունը, հիմնական նպատակները և խնդիրները:
4. Ռազմավարական պլանավորումը որպես մունիցիպալ սոցիալ-տնտեսական զարգացման կառավարման հիմք:
5. Ռազմավարական պլանավորման գործընթացի հիմնական փուլերը:
6. Համայնքի զարգացման ռազմավարության մշակումը:
7. Տեղական ինքնակառավարման մարմինների դերը համայնքի ռազմավարական պլանավորման գործընթացում:
8. Սոցիալ-տնտեսական զարգացման ռազմավարական նպատակների և խնդիրների ձևավորման հիմնական սկզբունքները:
9. Քաղաքային տնտեսության սոցիալ-տնտեսական զարգացման տեղեկատվական բազան: Տեղեկատվական բազայի ստեղծման անհրաժեշտությունը և հիմունքները: Իրավիճակը գնահատող ֆինանսական և ոչ ֆինանսական ցուցանիշներ: Բնութագրային և թվային ցուցանիշներ: Ցուցանիշների վերլուծման հիմնական մեթոդներ: Միտումների վերլուծություն:
10. Համայնքների սոցիալ-տնտեսական զարգացման բազմամյա ծրագրերը, դրանց նպատակներն ու խնդիրները, կառուցվածքը:

Սույն դասընթացը կարող է ծառայել քաղաքային տնտեսության էկոնոմիկայի և կառավարման ոլորտի հարցերով հետաքրքրվող ուսանողներին, դասախոսներին, մասնագետներին:

ԳԼՈՒԽ 1. ՔԱՂԱՔԱՅԻՆ ՀԱՄԱՅՆՔՆԵՐԻ ՍՈՑԻԱԼ-ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄԸ

1.1. Համայնքների սոցիալ-տնտեսական զարգացումը, դրա պլանավորման և կառավարման անհրաժեշտությունը

Ցանկացած համայնքի տնտեսական կյանքի պատմական զարգացումն բնորոշվում է հասարակական և տնտեսական հարաբերությունների զարգացմամբ և բարդեցմամբ: Հասարակության զարգացման յուրաքանչյուր փուլ պահանջում է տնտեսության զարգացման համար անհրաժեշտ որոշակի պայմաններ. այսինքն համայնքի կենսագործունեությունն ապահովող ռեսուրսների համակենտրոնացում, ինչպես նաև տնտեսության ճյուղերի զարգացում: Նման պայմանների ստեղծումը պահանջում է արդյունավետ կառավարում: Համայնքի տնտեսության և սոցիալական ոլորտի զարգացման արդյունավետ կառավարման հարցերին անդրադառնումը մեզանում տեղի է ունեցել հարաբերականորեն ոչ այդքան վաղուց՝ 90-ական թվականների երկրորդ կեսերին: Նման հետաքրքրությունը մեր երկրում պայմանավորված էր արմատական քաղաքական և սոցիալ-տնտեսական բնույթի փոփոխություններով, որոնք նպաստեցին համայնքների, և հատկապես՝ քաղաքային համայնքների, դերի բարձրացմանը երկրի հետագա զարգացման գործընթացում: Երկրի քաղաքային համայնքների զգալի մասը գիտակցում է քաղաքային տնտեսության էկոնոմիկայի և կառավարման ոլորտում իրենց ավելի ակտիվ դիրքորոշման զբաղեցնելու անհրաժեշտությունը՝ միշտ սահմանափակ սեփական ռեսուրսների ավելի էֆեկտիվ օգտագործելու նպատակով:



Նկար 1. Նորակառույց Հյուսիսային պողոտայի մի հատված Երևանում:

Համայնքների տնտեսությունները տնտեսական համակարգեր են, որոնք բնութագրում են համայնքների սահմաններում դրանց պոտենցիալ հնարավորությունները, ապահովում են համայնքների կենսագործունեությունը: Համայնքների տնտեսություններին են վերաբերվում նյութական և ոչ նյութական արտադրական ձեռնարկությունները: Համայնքի տնտեսությունը արտացոլում է իր ճյուղային կառույցների պոտենցիալ հնարավորությունները, իսկ պետության իրավունքը տնտեսական գործունեության իրականացման մեջ, որոշվում է սեփականության ձևով:

Այսպիսով համայնքի տնտեսությունը օբյեկտների ու սուբյեկտների համախումբ է, որը համայնքի տարածքում իրականացնում է տնտեսական գործունեություն՝ բնակչության պահանջների բավարարման նպատակով:

Համայնքային տնտեսության կառույցը կազմված է հետևյալ տարրերից՝ տնտեսական համակարգեր, պետական ձեռնարկություններ, համայնքային ձեռնարկություններ, կազմակերպություններ ու հիմնարկություններ, մասնավոր ու այլ ձևի սեփականության ձեռնարկություններ:

Արտասահմանյան զարգացած երկրներում քաղաքային համայնքների ռազմավարական պլանավորման և կառավարման հայեցակարգի զարգացումը պայմանավորված էր մի շարք պատճառներով: Մասնավորապես.

- մի շարք երկրներում տնտեսական և սոցիալական խնդիրների սրացում՝ կապված 70-ական թվականների տնտեսական ճգնաժամերի հետ,

- քաղաքների խնդիրների առանձնահատուկ շեշտադրում, որը պայմանավորված էր հասարակության մեջ քաղաքների դերի կտրուկ աճով (քաղաքների զարգացման և տարածքային ընդլայնման հետ կապված ուրբանիզացիայի աճը առաջացրեց քաղաքային ենթակառուցվածքների բարդացման, սոցիալական և այլ ձևափոխումների գործընթացներ),
- կառավարման մեխանիզմների բարդացում տեղական մակարդակում: Քաղաքները քայլ առ քայլ դառնան բարդ «օրգանիզմներ», որոնք պահանջում էին բարձր որակի կառավարում կոմպլեքսային մոտեցումների հիման վրա,
- գլոբալիզացիայի գործընթացի զարգացում և որպես արդյունք՝ միջտարածքային և միջազգային մրցակցության ուժեղացում, որում ներգրավվեցին նաև քաղաքները: Քաղաքները դարձան տնտեսական կյանքի ինքնուրույն սուբյեկտներ, որոնց անհրաժեշտ է սեփական տնտեսական քաղաքականություն: Քաղաքները մրցակցում են միմյանց հետ սահմանափակ ռեսուրսների (ինվեստիցիաների, բանվորական ուժի և այլնի) համար: Քաղաքների միջև զարգացող մրցակցությունը հետզհետե անցավ առանձին պետությունների սահմաններից դուրս:

1.2 Համայնքների սոցիալ-տնտեսական զարգացման հարցերին ընդհանուր մոտեցումները:

Խոսելով համայնքների սոցիալ-տնտեսական զարգացման մասին, ենթադրվում է համայնքի տնտեսական և սոցիալական ոլորտներում տեղի ունեցող փոփոխությունների գործընթացները, որոնք ուղված են տվյալ տարածքում բնակվող բնակչության կյանքի բարելավմանը:

Պատմականորեն ձևավորված քաղաքներում և այլ տիպի բնակավայրերում բնակվող մարդկանց գոյատևման հիմքը միշտ եղել է նրանց տնտեսական գործունեությունը: Կախված նրանից, թե որքանով արդյունավետ էր իրականացվում այդ գործունեությունը, տեղի հասարակությունը ստանում էր տարբեր ծավալի և որակի ռեսուրսներ, ինչպես անձնական, այնպես էլ հանրային բնույթի: Շատ կարևոր էր նաև ստացված ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործումը: Այսինքն, պետք է ապահովվեր օգտագործված ռեսուրսների մեկ միավորի վրա ընկնող ապրանքների առավելագույն քանակը և առավել բարձր որակի ծառայությունները: Այս գործընթացները կառավարելի են, չնայած քաղաքը, ինչպես նաև մյուս տիպի բնակավայրերը կառավարման բարդ օբյեկտներ են:



Նկար 2. Հանգստյան գոտու կազմակերպման մի օրինակ Երևան քաղաքում:

Մի կողմից, համայնքի սեփականություն են հանդիսանում այնպիսի օբյեկտներ, ինչպիսիքն են՝ համայնքի ֆինանսները, հողը, անշարժ գույքի այլ տարատեսակները, որոնք վերաբերվում են հասարակական ոլորտին: Այդ օբյեկտները՝

հանդիսանալով համայնքային սեփականություն, պետք է կառավարվեն ուղղակիորեն քաղաքի կողմից:

Մյուս կողմից, քաղաքի տարածքում գտնվում են ձեռնարկություններ և այլ օբյեկտներ, որոնք չեն հանդիսանում համայնքային սեփականություն և վերաբերվում են ձեռնարկատիրական ոլորտին, որը զարգանում է ինքնուրույն: Նման օբյեկտները չհանդիսանալով անմիջական կառավարման համայնքային օբյեկտներ, այնուամենայնիվ պետք է կառավարվեն քաղաքի կողմից անուղղակի մեթոդներով՝ հարկային, ինվեստիցիոն, ադմինիստրատիվ քաղաքականության միջոցով: Քաղաքները ձգտում են ստեղծել բիզնեսի ոլորտի ձեռնարկությունների համար գործունեության բարենպաստ պայմաններ, ներգրավելով լրացուցիչ ինվեստիցիաներ, ընդլայնելով հարկային բազան և աշխատատեղերը:

Կառավարման սուբյեկտի դերում հանդես է գալիս ինքը տեղի հանրությունը, որը գործում է տեղական ինքնակառավարման մարմինների միջոցով: Քաղաքը միավորում է իր մեջ բազմաթիվ ինքնուրույն սուբյեկտներ իրենց առանձնահատուկ տնտեսական և սոցիալական շահերով, իրավունքներով, ռեսուրսներով: Դրանք կարող են լինել առանձին բնակիչներ, նրանց խմբեր, ձեռնարկություններ, կազմակերպություններ: Քաղաքի տարածքում բացի առանձին սուբյեկտների առանձնահատուկ շահերից կարող են առաջանալ նաև հանրային շահեր, որոնք պայմանավորված են ամբողջ քաղաքային հանրության կարիքներով: Այդ կարիքների բավարարումը պահանջում է որոշակի հասարակական ռեսուրսներ:

Կառավարման ուղակի և անուղակի մեթոդների ռացիոնալ համատեղումը գործնականում թույլ է տալիս իրացնել համայնքի սոցիալ-տնտեսական զարգացման հիմնական նպատակը, որն է՝ որակյալ հասարակական միջավայրի ստեղծումը: Նման միջավայրը բնորոշվում է բնակչության կյանքի պայմանների և տնտեսական սուբյեկտների գործունեության ամբողջությամբ:

Գործնականում ձևավորվել են սոցիալ-տնտեսական զարգացման կառավարման տարբեր մոդելներ: Դիտենք դրանցից մի քանիսը:

1. ***Կոմունալ մոդելը:*** Այն բնութագրվում է նրանով, որ համայնքի պահանջների բավարարման հիմնական ծախսերի ծանրությունը կրում են բնակիչները: Տեղական իշխանությունները իրականացնում են ռեսուրսների կուտակման ու բաշխման գործունեություն: Ռեսուրսների հիմնական աղբյուրը հարկերն են: Այդ մոտեցման դեպքում համայնքի կառավարման հիմնախնդիրների լուծման պակասող ռեսուրսները լրացվում են պետության կողմից:
2. ***Կոմունալ-ռենտային մոդել:*** Նրանում տեղական իշխանության մարմիններին տրվում է սահմանափակ լիազորություններ ֆինանսավարկային և ռեսուրսային ռենտայի գործունեություններում: Այսինքն, բնակչության հարկերը լրացվում են համայնքի տարածքում՝ արտադրական ձեռնարկությունների և մատուցվող ծառայությունների հարկադրման հնարավորություններով:
3. ***Մունիցիպալ ռենտային մոդել:*** Այս մոդելում համայնքի տնտեսության վարումը (բնակչությանը ծառայությունների մատուցումն և տեղական բնույթի խնդիրների լուծումը) դրվում է տեղական իշխանության մարմինների վրա, քանի որ նրանք համայնքի լիակատար տնտեսվարողներ են:

Համայնքային տնտեսության կառավարման գործունեությունում նշված մոդելները մաքուր ձևով չեն կիրառվում, այլ վերցվում է յուրաքանչյուրից մի

մասը, ելնելով տեղական իշխանությունների իրավասություններից և ունեցած ռեսուրսներից:

Համայնքների սոցիալ-տնտեսական զարգացման կարավարման մոդելների տարբերությունները պայմանավորված են մի քանի գործոններով:

Առաջինը, այդ տարբերությունները պայմանավորված են քաղաքի այն վերաբերմունքով, որը նա ցուցաբերում է հասարակական բնույթ կրող սեփական ռեսուրսների օգտագործման նկատմամբ: Սկզբունքային է այն հարցը, թե արդյո՞ք կարող է քաղաքը օգտագործել հասարակական ռեսուրսները որպես «կոմերցիոն կապիտալ»: Այս առումով դիտվում է երկու հայեցակարգ: Դրանցից մեկում քաղաքը հանդես է գալիս որպես «քաղաք-ձեռնարկատեր», իսկ մյուսում, որպես «քաղաք-ծառայող»:

«Քաղաք-ձեռնարկատերը» հասարակական, ֆինանսական և այլ ռեսուրսները օգտագործում է ձեռնարկատիրոջ տեսանկյունից՝ ներդնելով դրանք ձեռնարկատիրական ոլորտում: Տեղական ինքնակառավարման մարմինների նման վարքագիծը փաստարկվում է քաղաքի բյուջեն վաստակած «լրացուցիչ» ֆինանսական միջոցներով լրացմամբ, որոնք ի վերջո օգտագործվելու են բնակիչների կյանքի պայմանների բարելավման նպատակով: Սակայն ցանկացած ձեռնարկատիրական նախագիծ գտնվում է ձեռնարկատիրական ռիսկի վտանգի տակ: Կոնկրետ հասարակական կարիքների բավարարման համար նախատեսված հասարակական ռեսուրսները կարող են կորչել ոչ ռացիոնալ լուծումների, իրավիճակային փոփոխությունների կամ այլ հանգամանքների հետևանքով: Դրա հետ մեկ տեղ, տեղական ինքնակառավարման ադմինիստրատիվ մարմինների գործունեությունը ձեռնարկատիրական ոլորտում, ինչպես օրենք, լինում է ավելի անարդյունավետ, քան մասնագիտացված ձեռնարկատիրական կառուցվածքների գործունեությունը:

«Քաղաք-ծառայողը» տեսնում է իր գործունեության նպատակը նախ և առաջ հասարակական կարիքների բավարարման մեջ: Այս հայեցակարգի դեպքում քաղաքի բյուջետային և այլ ռեսուրսները ծախսվում են մարդկանց կյանքի և տնտեսական գործունեության համար բարենպաստ միջավայրի ստեղծման վրա:

Համայնքի սոցիալ-տնտեսական զարգացման կառավարման հարցերին մոտեցումների տարբերությունը պայմանավորող մեկ այլ պարագա է՝ համայնքի տնտեսության կառավարման անհրաժեշտության աստիճանը: Հարցը կայանում է նրանում, թե որքանով տեղական տնտեսությունը պետք է կառավարվի շուկայական հարաբերությունների պայմաններում: Արևմտյան զարգացած երկրներում տնտեսական զարգացման պլանավորման գործընթացները վերջին տասնյակ տարիների ընթացքում մեծ թափ են առել: Ընդ որում պլանավորման գործընթացներում ակտիվ մասնակցություն է ցուցաբերում համայնքը: Հասարակական մասնակցության գործոնը նույնպես պայմանավորում է մունիցիպալ սոցիալ-տնտեսական զարգացման կառավարման հարցերի նկատմամբ մոտեցումների տարբերությունը:

ԳԼՈՒԽ 2. ՀԱՄԱՅՆՔԱՅԻՆ ՍՈՑԻԱԼ-ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ

2.1 Քաղաքային համայնքների սոցիալ-տնտեսական զարգացման պլանավորման նոր մոտեցումների նախադրյալները

Շուկայական տնտեսության և տեղական ինքնակառավարման պայմաններում քաղաքների զարգացման պլանավորման նկատմամբ նոր

մոտեցումներ ցուցաբերելու գործընթացը պայմանավորված է մի շարք նախադրյալներով::

Քաղաքը դինամիկ և ոչ թե ստատիկ մարմին է: Վերջին 10 տարիների ընթացքում արդյունաբերական տեխնոլոգիաների, ապրանքների բաշխման համակարգերի, ձեռնարկությունների կառուցվացքի, կառավարման, սպասարկման ոլորտում տեղի ունեցած փոփոխությունների հետ մեկտեղ տեղի են ունեցել նաև ֆունկցիոնալ բնույթի փոփոխություններ, օրինակ՝ քաղաքների արտադրական, բնակարանային շինարարության, թեթև բեռնատար ավտոտրանսպորտի զարգացման, քաղաքային ենթակառուցվացքի, բիզնեսի սպասարկման ոլորտներում: Քաղաքային կյանքի բոլոր ոլորտները անընդհատ ենթարկվում են փոփոխությունների, ինչը իր հերթին ազդում է նրանց կողմից կատարվող ֆունկցիաների վրա: Արդի քաղաքականությունը դիտվում է որպես որոշակի դինամիկ ամբողջություն, որի համար բնորոշ է նրանում գտնվող ենթակառուցվածքների, ճարտարապետության, և իրականացվող ֆունկցիաների միջև ձևավորված հարաբերությունների փոփոխություն: Այդ իսկ պատճառով պլանավորման մեթոդները, որոնք ուղղված են ամփոփ ֆիքսված փոխադարձ կապերի վրա և փորձում են օգտագործել ճշգրիտ մաթեմատիկական մոդելներ ներկայումս կիրառելի չեն: Դրանց օգտագործումը բերում է կամ հնացած՝ արդի պահանջներին չհամապատասխանող, օբյեկտների կառուցմանը, կամ տրանսպորտի, կոմունալ ձեռնարկությունների անարդյունավետ աշխատանքին, կամ չմտածված քաղաքաշինական քաղաքականության, կամ հակառակ դեպքում ստիպում է անընդհատ խախտել տարբեր հրահանգներով հաստատված ահանջները:



Նկար 3. Սյունիքի մարզի Գորիս համայնքը:

Քաղաքային զարգացումը իրացվում է ոչ թե նախապես մշակված և ժամանակի առումով բաշխված մի շարք նախագծերի արդյունքում, այլ միմյանցից անկախ իրականացվող տարբեր միջոցառումների և որոշումների արդյունքում: Արդի քաղաքների կյանքի այսպիսի սրընթաց փոփոխումը չի կարելի պլանավորել կենտրոնից: Քաղաքների զարգացումը բազմաթիվ անկախ որոշումների իրագործում է կյանքի մեջ, որոնք որոշ ժամանակ անց դառնում են մի միասնական ամբողջություն: Այս հանգամանքը, բնականաբար, պահանջում է պլանավորման նոր մոդելների կիրառում:

Քաղաքի աճի և փոփոխման հնարավորությունները զգալիորեն կախված են ֆինանսական ոլորտում մրցակցության առկայությունից, ինչպես նաև տեխնոլոգիական և արդյունաբերական պահանջներից և զարգացման միտումներից: Քաղաքի զարգացման պլանները և ինվեստիցիաները երբեք չեն դառնա իրականություն, եթե չգտնվի ֆինանսական միջոցների համապատասխան սկզբնաղբյուրներ: Շուկայական հարաբերությունների և ֆինանսական միջոցների ազատ հոսքի պայմաններում քաղաքի զարգացումը ապահովող ֆինանսական միջոցների սկզբնաղբյուրները կարող են լինել բազմազան:

Այսպես օրինակ, կարող են գտնվել կապիտալ ունեցող բազմաթիվ ձեռներեցներ, որոնք նախընտրում են ներդնել իրենց միջոցները այն քաղաքի տնտեսության մեջ, որտեղ բնակվում են: Կատարելով այդ ներդնումները՝ ինվեստորները գործ են ունենում տեղական կազմակերպությունների և գերատեսչությունների հետ, ինչը հեշտացնում է ներդրված միջոցների շարժի հսկման գործընթացը:

Արևմտյան զարգացած քաղաքային տնտեսություններում տարեկան կապիտալ ներդրումների 90%-ը ընկնում է տեղական ֆինանսական աղբյուրների վրա, որոնց դերում հանդես են գալիս տեղական արդյունաբերական ձեռնարկությունների եկամուտներից հատկացումներ: Սովորաբար ԱՄՆ-ում ձեռնարկությունների տարեկան եկամուտների 5-10%-ը, իսկ Ճապոնյաում՝ 7-10% կազմում են ինվեստիցիաները: Այդ միջոցներով քաղաքը ձեռք է բերում նոր սարքավորումներ և իրագործում է գոյություն ունեցող հզորությունների մոդեռնիզացիան (նորացումը):

Քաղաքային տնտեսության ոլորտում անընդհատ պետք է տեղի ունենա բնակելի ֆոնդի նորացում: Ոչ մեծ ֆիրմաների գրասենյակները ձեռք են բերվում և պահպանում են քաղաքացիների միջոցների հաշվին: Այս դեպքում ֆինանսավորումը իրագործվում է կամ անմիջապես քաղաքացիների կողմից, որոնք վերանորոգում են իրենց բնակարանները և խանութները կամ էլ անուղղակիորեն խնայբանկերի միջոցով, որոնք կուտակում են ֆիզիկական անձանց ֆինանսական միջոցները և հետագայում տրամադրում են տեղի ձեռներեցներին կամ բնակշինարարական ձեռնարկություններին վարկերի ձևով: Քաղաքներում ձեռնարկությունների հատկացումների և քաղաքացիների անհատական խնայողությունների հետ մեկտեղ գոյություն ունի ևս մի հզոր սկզբնաղբյուր, հիփոթեքային վարկեր: Սովորաբար ընտանիքը անհատական տուն կառուցելուց պետք է ներդնի սեփական միջոցների 20% -ից ոչ ավել, մնացածը պետք է ստանա վարկի ձևով, գրավ դնելով հողակտորը և տունը: Նման ձևով գործող համակարգը կոչվում է հիփոթեքային վարկերի տրամադրում: Քաղաքային կոմունալ և սոցիալական օբյեկտները մասամբ կառուցվում են քաղաքի միջոցների հաշվին, որոնք գոյանում են հարկերի ձևով: Սովորաբար այդ գումարները մեծ չեն, քանի որ հիմնականում քաղաքային բյուջեի միջոցները օգտագործվում է ընթացիկ ծախսերի վրա: Արևմտյան զարգացած քաղաքային տնտեսություններում կապիտալ ֆինանսավորման վրա օգտագործվում է հարկային մուտքերի 10% –ից ոչ պակաս: Հանրապետական քաղաքների համար այս թիվը կազմում է 2-5%:



Նկար 4. Գյումրիում Երևանյան խճուղու Լինսի հիմնադրամի միջոցներով վերականգնված բնակելի շենքեր:

Արևմտյան քաղաքային տնտեսություններում կիրառվում է նաև մունիցիպալ վարկերի համակարգը: Մունիցիպալ վարկ ստանալու համար քաղաքը գրավ է դնում իր ապագա եկամուտների մի մասը (տարեկան հարկային եկամուտների 10% –ը): Արևմտյան քաղաքների մեծամասնությունը

հնարավորություն ունի ձեռք բերել վարկային միջոցներ 30 տարի ժամկետով և նախագծով նախատեսված ծախսերի 90%–ը ծածկող գումարների մեծությամբ: Վարկի տոկոսային դրույքը այս դեպքում կազմում է 5-7%: Արդի քաղաքների մեծամասնությունը իրագործում է իրենց զարգացումը տնտեսապես խթանող ծրագրեր: Նման ծրագրերի հիմնական նպատակն է ներգրավել արտաքին ինվեստորին: Չնայած սովորաբար այդ ինվեստորի ֆինանսական մասնակցությունը քաղաքի զարգացման գործընթացում այդքան էլ մեծ չէ (համեմատած տեղի ինվեստորի հետ): Սակայն նրանց ներկայությունը քաղաքի համար մեծ նշանակություն ունի, քանի որ արտաքին ինվեստորների հետ միասին քաղաք են ներմուծվում նոր ապարատներ, տեխնոլոգիաներ, ծառայության նոր ձևեր, որոնց ծավալը հետագայում մեծանալու է:

Քաղաքի սոցիալ-տնտեսական զարգացումը ապահովող ֆինանսական միջոցների վերը նկարագրված բազմատեսակ աղբյուրների առկայությունը նույնպես պահանջում է քաղաքի զարգացման պլանավորմանը ցուցաբերել նոր մոտեցումներ:

2.2 Համայնքային զարգացման պլանավորման տարատեսակները

Շուկայական տնտեսության պայմաններում առավել նշանակալի է դառնում համայնքների սոցիալ-տնտեսական զարգացման պլանավորումը տեղական մակարդակում, որը կոչված է լուծելու մի շարք հիմնախնդիրներ տեղական տնտեսական քաղաքականության մշակելու, ինչպես նաև տեղական էկոնոմիկայի զարգացման հիմնական ուղղությունների որոշելու համար:

Համայնքների սոցիալ-տնտեսական զարգացման պլանավորումը կարող է իրագործվել տարբեր մասնաճյուղերի ուղղությամբ և տարբեր մակարդակներում: Գործնականում տարբերում են ժամանակակից քաղաքում իրագործվող տնտեսական զարգացման պլանավորման հետևյալ տարատեսակները.

- նախագծային պլանավորում,
- ծրագրային պլանավորում,
- կոմպլեքսային պլանավորում,
- ռազմավարական պլանավորում:

Նախագծային պլանավորումը՝ պլանավորման ամենապարզ տարատեսակն է: Այն կիրառվում է մի շարք դեպքերում, երբ համայնքի ներքո կոնկրետ նախագծի իրագործման խնդիր է լուծվում: Սովորաբար նման նախագծերը լինում են բավականին ծավալուն և դրանց իրագործումը հետագայում ազդում է քաղաքի իրավիճակի վրա: Նման նախագծի դերում, օրինակ կարող է հանդես գալ նոր օդանավակայանի կառուցման նախագիծը: Նման նախագծի համար պահանջվելու են ծավալուն ֆինանսական միջոցներ և այլ ռեսուրսներ, դրա իրականացմանը մասնակցելու են բազմաթիվ կազմակերպություններ և արդյունքում քաղաքի տնտեսությունը ձեռք է բերելու «նոր որակ»: Նման նախագիծը բախտորոշիչ օղակ է դառնում քաղաքի հետագա զարգացման գործընթացում:

Ծրագրային պլանավորումը իրենից ներկայացնում է պլանավորման ավելի բարձր մակարդակ: Այլ կերպ դա կոչվում է համայնքային ծրագրերի մշակում: Պլանավորման այս տեսակը կարող է մասնաճյուղային և միջմասնաճյուղային բնույթ կրել: Համայնքային ծրագրերի մշակման

գործընթացում մասնակցում են բազմաթիվ կազմակերպություններ և ներգրավվում են տարբեր ռեսուրսներ:

Ճուղային (կամ միջճուղային) ծրագիրը ընդգրկում է համայնքի հետ կապված մեկ կամ մի քանի մասնաճյուղեր: Նման ծրագրերը կարող են վերաբերվել քաղաքի ամբողջ տարածքին կամ դրա առանձին տարածքներին: Այսպես օրինակ, բազմաթիվ քաղաքներում լայն տարածում են ստանում քաղաքի կենտրոնի վերականգնման, վերակառուցման կամ նոր կենտրոնի ստեղծման ծրագրերը:

Ծրագրային պլանավորման արդյունք է հանդիսանում ծրագիրը, որը կրում է նպատակային բնույթ: Նպատակային ծրագրերը, որոնք ընդունվում են որպես հիմք քաղաքի ռազմավարական պլանավորման համար կարող են լինել բազմազան: Քաղաքի տնտեսական զարգացման պլանավորման ոլորտում, առավել ավանդական են հետևյալ ծրագրերը.

1. Բնակկոմունալ վոլորտի բարեկարգումը, որը ուղղված է բնակելի ֆոնդի կառավարման, բարելավման և կոմունալ ծառայությունների մատուցման համակարգի կատարելագործմանը,
2. Համայնքին պատկանող ձեռնարկությունների համար և նոր բիզնես գրավելու նպատակով բարենպաստ մթնոլորտի ստեղծում,
3. Անշարժ գույքի շուկայի ստեղծում քաղաքի ներքին ռեսուրսների և արտաքին միջոցների (ինվեստիցիաների ձևով) քաղաքի զարգացման համար ներգրավելու նպատակով:

Ծրագրային պլանավորման աշխատանքները տարվում են հետևյալ հիմնական ուղղություններով:

- *Տարածքային պլանավորում:* Ընդգրկում է իր մեջ հատակագծային լուծումների մշակում (շրջանների, կվարտալների, հողամասերի տեղաբաշխում), նորմատիվ ակտերի նախապատրաստում (գոտավորման, շրջակա միջավայրի պահպանման, պատմական և մշակութային հուշարձանների պահպանման մասին, շինարարական նորմերի և կանոնների), առանձին շրջանների կառուցապատման պլանների ստեղծում (նույն թվում ինժիներական ապահովման համակարգերի նախագծում), ինչպես նաև շրջակա միջավայրի վիճակի վրա քաղաքի զարգացման ազդեցության մասին հաշվետվությունների նախապատրաստում:
- *Աշխատանքային ռեսուրսների պլանավորում:* Ընդգրկում է աշխատանքային ռեսուրսների կառուցվածքի ուսումնասիրություն, դրանց զարգացման միտումների վերլուծություն, առանձին սոցիալական խմբերի վիճակի հսկում, կրթության մասնագիտացված ուսուցման, սպորտի և հանգստի ոլորտներում ծրագրերի մշակում:
- *Քաղաքային ձեռնարկությունների զարգացման պլանավորում*: Ընդգրկում է քաղաքում արդյունաբերական արտադրության զարգացման, ինչպես նաև առևտրային և ծառայություններ մատուցող ձեռնարկությունների աշխատանքի մշտական դիտարկումներ: Այս դիտարկումների հիման վրա նախապատրաստվում են առաջարկություններ այն մասին, թե ինչպիսի միջոցառումներ է անհրաժեշտ պլանավորել և անցկացնել քաղաքային տնտեսության բոլոր մասնաճյուղերի աճը և զարգացումը խթանելու, ինչպես նաև բնակչության զբաղվածության աստիճանի բարձրացնելու, նոր ինվեստորների ընդգրկելու, փոքր բիզնեսի զարգացնելու համար:

- *Ֆինանսական պլանավորում*: Ընդգրկում է տնտեսական զարգացման միտումների, ապագա հարկային մուտքերի, ընթացիկ ծախսերի, կապիտալ ներդրումների, ինչպես նաև քաղաքի վարկաունակության վերլուծությունները: Պլանավորման տեսանկյունից այս վերլուծությունների արդյունքում մշակվում են քաղաքի ամեն տարվա բյուջեները, հաշվարկվում են հարկերի դրույքաչափերը, նախապատրաստվում են ընթացիկ նախահաշիվները և կապիտալ ներդրումների երկարաժամկետ պլանները:
- *Համայնքային գույքի պլանավորում*: Իրականացվում է համայնքային ձեռնարկությունների և կազմակերպությունների հեռանկարային պահանջմունքների վերլուծության հիման վրա: Այդ պահանջմունքները կարող են ընդգրկել հողամասերի, գրասենյակների և այլ նպատակներով օգտագործվող մակերեսների, ինչպես նաև սարքավորումների կարիքները: Համայնքային գույքի պլանավորումը որոշում է՝ արդյո՞ք ունի քաղաքը ներկայում բավականին միջոցներ հեռանկարային կարիքները բավարարելու համար, քաղաքի կողմից չօգտագործվող գույքը կարող է վաճառվել ձեռնարկություններին կամ անհատույց տրամադրվել բարեգործական գործունեությամբ զբաղվող կազմակերպություններին:

Համայնքային զարգացման ծրագրային պլանավորման այս հինգ ուղղությունները հանդիսանում են տեղական ինքնակառավարման ադմինիստրացիայի համապատասխան ստորաբաժանումների ամենօրյա աշխատանքի մի մասը: Թվարկված ուղղությունների միջև կա փոխկապակցվածություն, ինչը ապահովում է տեղեկատվության մշտական փոխանակում:

Կոմպլեքսային պլանավորումը՝ պլանավորման ավելի բարդ տարատեսակ է: Պլանավորման այս տարատեսակի դեպքում քաղաքը մշակում է կոմպլեքսային ծրագիր (պլան), որը ընդգրկում է քաղաքի էկոնոմիկայի բոլոր մասնաճյուղերը կամ դրանց մեծամասնությունը և քաղաքի ամբողջ տարածքը կամ դրա զգալի մասը: Բնականաբար, մասնաճյուղերի և քաղաքային տարածքի մակերեսների ընդգրկման աստիճանը տարբեր քաղաքներում կարող է փոփոխվել՝ կախված այն ընդհանուր գաղափարից, որն ընկած է կոմպլեքսային զարգացման հիմքում: Նշենք, որ կոմպլեքսային ծրագիրը նույնպես հիմնականում ուղված է մունիցիպալ ոլորտում քաղաքային էկոնոմիկայի վերափոխումներին: Կոմպլեքսային պլանավորման արդյունք են հանդիսանում՝ միջնաժամկետ և երկարաժամկետ պլանները. սոցիալ-տնտեսական զարգացման, ֆինանսական պլան, քաղաքի տարածքների զարգացման գլխավոր հատակագիծ:

Կոմպլեքսային պլանավորումը ընդգրկում է երկու տեսակի գործունեություն.

1. Քաղաքային տնտեսության և սոցիալական ոլորտի պլանավորում, որը կոչված է որոշելու զարգացման հիմնական միտումները և ուղղությունները: Հիմնված է վիճակագրական տվյալների վերլուծության վրա, ինչպես նաև ազգագրական ծառայությունների, քաղաքի առողջապահական և սոցիալական ապահովման մարմինների, արդյունաբերական և առևտրային կազմակերպությունների, ծառայություններ մատուցող ձեռնարկությունների կողմից տրված առաջարկությունների հիման վրա:
2. Քաղաքի զարգացման գլխավոր հատակագծի մշակումը, որի համար նույնպես օգտագործվում են վիճակագրական տվյալների վերլուծման

մեթոդները և այն առաջարկները, որոնք վերաբերում են քաղաքի հետագա տարածքային և ճարտարապետահատակագծային զարգացմանը (բնական լանդշաֆտների ուսումնասիրություն և պահպանում, շենքերի կառուցում և այլն):

Ռազմավարական պլանավորումը պլանավորման ամենա բարձր մակարդակն է: Վրջին տասնամյակում բազմաթիվ քաղաքներ մեծ ուշադրություն և ֆինասավորում են ուղում ռազմավարական պլանների մշակմանը: Ռազմավարական պլանը հենց կոչված է տալ քաղաքին զարգացման այն ընդհանուր գաղափարը, որը հետագայում ընկնում է կոմպլեքսային և մնացած բոլոր այլ տեսակի պլանների հիմքում: Այն պետք է հանդիսանա քաղաքի համար յուրահատուկ «մինի-սահմանադրություն», որը կանխորոշելու է մոտակա 10-20 և ավելի տարիների ընթացքում տվյալ քաղաքի զարգացման գլխավոր ուղղությունները: Այսպիսով, պլանը պետք է հիմնվի քաղաքի սահմաններում և դրանցից դուրս սոցիալ-տնտեսական իրավիճակի մանրակրկիտ վերլուծության և կանխագուշակման վրա: Այն պետք է դառնա քաղաքային հանրության բոլոր սուբյեկտների շահերի համաձայնության արդյունք և համահունչ լինի զարգացման տարածաշրջանային և համապետական ռազմավարությունների հետ:

Ռազմավարական պլանավորումը կարող է նպաստել նշանավոր խնդիրներից մեկի լուծմանը՝ տեղական ինքնակառավարման մարմինների ներքո բազմազան գործադիր և ներկայացուցչական օղակների աշխատանքի ընթացքում առաջացող անհամաձայնությունների և ոչ կորդինացված քայլերի վերացմանը: Քանի որ քաղաքի ռազմավարական պլանը իր մեջ պարունակում է քաղաքի զարգացման և խոշոր քաղաքային նախագծերի նախապատվությունների նկարագիրը՝ իրենց ընդհանուր ֆինանսական հիմնավորումներով և փոխկապվածությամբ քաղաքի քաղաքաշինական քաղաքականությանը, այն հանդիսանում է բնական հիմք պլանավորման կորդինացման և արդյունավետության բարձրացման համար:



Նկար 5. Լոռու մարզի Վանաձոր համայնքը:

Ռամավարական պլանավորման առանձնահատկությունը կայանում է նրանում, որ հիմնական ուշադրությունը նրանում կենտրոնացվում է միջանկյալ նպատակների որոշմանը ու դրանց հասանելիության հնարավորություններին՝ ընդ որում միջավայրի իրավիճակի ենթադրվելիք փոփոխության պայմաններում հաշվի առնելով գոյություն ունեցող ռեսուրսները: Այս առումով ռազմավարական պլանավորումը հիմնականում վերլուծական աշխատանք է, որը թույլ է տալիս օբյեկտիվ գնահատել արտաքին միջավայրում երևույթների ընդհանուր զարգացումըը:

Ռազմավարական պլանավորման խնդրի լուծման համար անհրաժեշտ է դիտարկել հետևյալ հարցերը.

1. Ի՞նչ ռազմավարական նպատակների է ձգտում հասնել կազմակերպությունը:

2. Ինչպիսի՞նն է ներկա պահին համայնքի վիճակը, հնարավորությունները և ռեսուրսները:
3. Ինչպիսի՞նն է ներկա իրադրությունը, որում պետք է իրականացվեն ցանկալի նպատակին հասնելու միջոցառումները :
4. Ինչպիսի՞ մրցակիցներ կլինեն համայնքի նպատակին հասնելու գործընթացում:
5. Որո՞նք են իրավիճակի փոփոխման հնարավոր տարբերակները, որոնցում իրականացվելու են համայնքի նպատակին հասնելու միջոցառումները:

Ռազմավարական պլանավորումը հիմնվում է ինչպես համայնքի ընթացիկ վիճակի, այնպես էլ նրան շրջապատող միջավայրի վերլուծության վրա: Հավաքագրված տվյալները պետք է կրեն օբյեկտիվ բնույթ և ներկայացվեն օգտագործման հարմար մատչելի ձևով:

Վերը թվարկված պլանավորման տարատեսակները փոխկապակցված են միմյանց հետ: Այսպես օրինակ, կոմպլեքսային պլանավորման արդյունքները հիմք են ծառայում ծրագրային պլանավորման համար, այսինքն համայնքային զարգացման ծրագրերի մշակման համար: Կոմպլեքսային և ծրագրային պլանավարման գործընթացների հիմքում ընկած են ռազմավարական պլանավորման արդյունքները (Նկար 8):

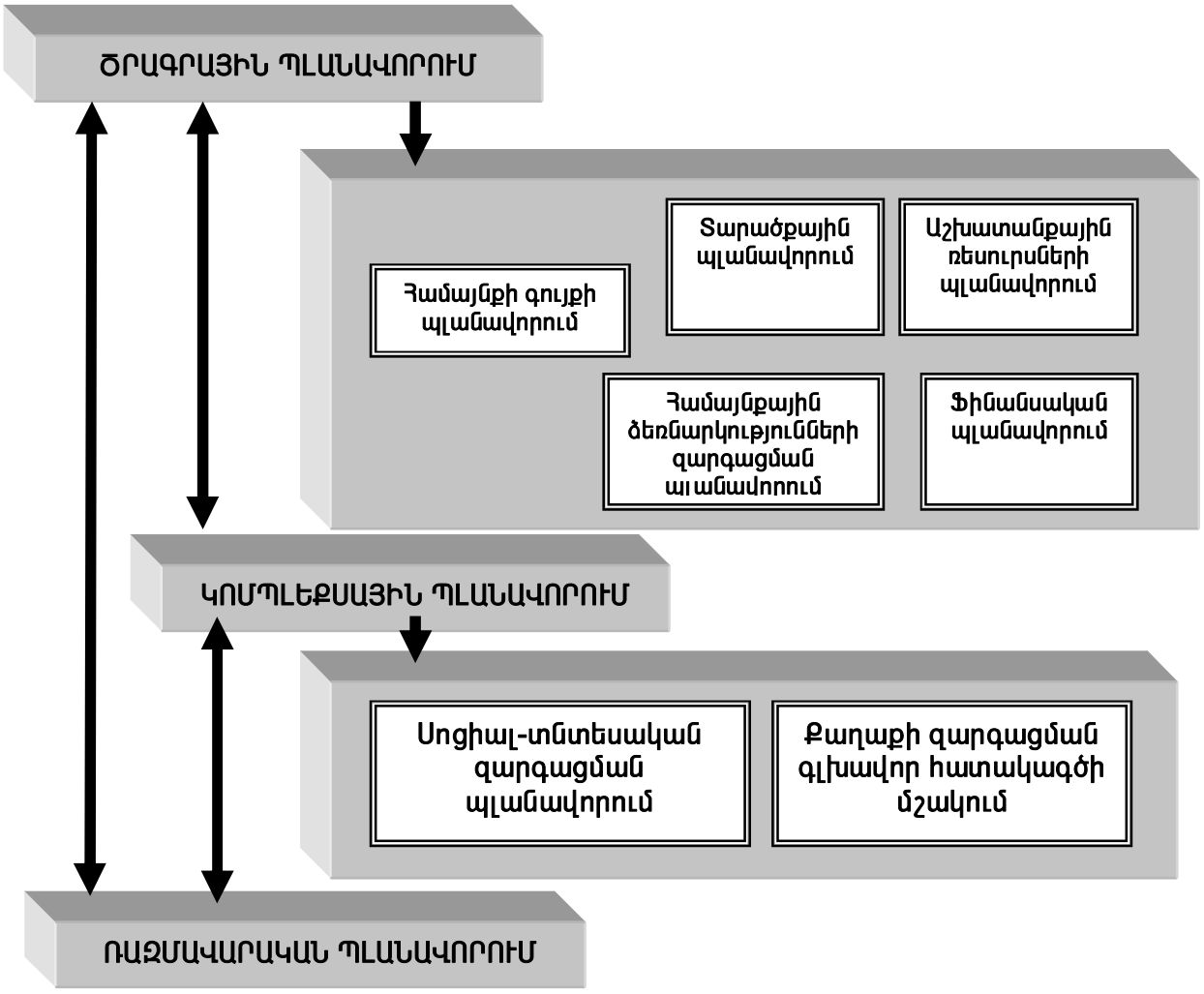


Նկար 6. Լոռու մարզի Վանաձոր համայնքի բնակելի թաղամասերից մեկը::



Նկար 7. Հանրապետության հրապարակը Երևանում:

Նկար 8. Համայնքային զարգացման պլանավորման տարատեսակների փոխկապվածության սխեման:



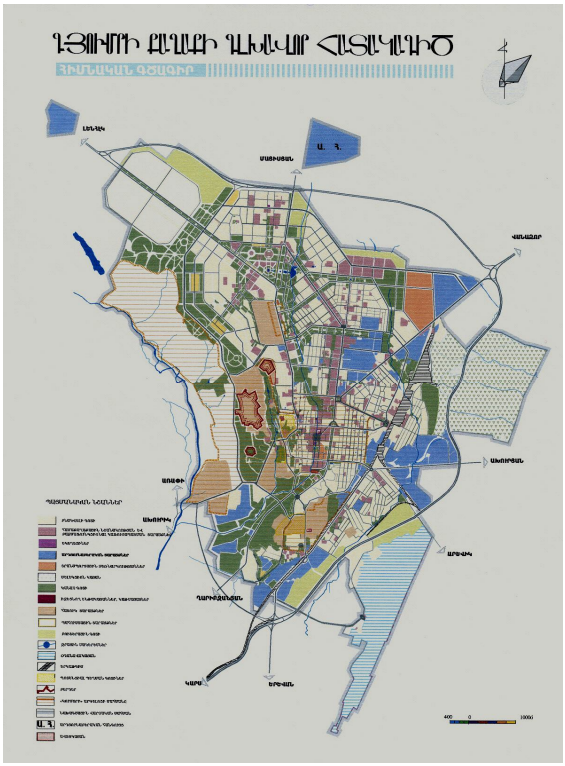
2.3 Ռազմավարական պլանավորման անհրաժեշտությունը

Ռազմավարական պլանավորմանը նախորդել է երկարատև պլանների մշակման համակարգը, որը առավելագույնս զարգացավ արևմուտքում 50-ական թվականներին: Երկարաժամկետ պլանավորումը 60-70-ական թվականներին ԱՄՆ-ում և Արևմտյան Եվրոպայում վերածվեց ռազմավարական պլանավորման համակարգի: Ռազմավարական պլանավորման ամենաշանակալի առանձնահատկությունը կայանում է նրանում, որ այն ուղված է ոչ այդքան ներքին գործոններին, որքան արտաքին միջավայրի ազդեցության հարցերին:

Քաղաքների զարգացումը պահանջեց ավելի մասնագիտացված ռազմավարական վերլուծություններ: Արտաքին միջավայրի ուսումնասիրությունների հետ մեկ տեղ ռազմավարական պլանավորումը միավորեց պլանավորման մեթոդների ոլորտի վերջին նվաճումները:

Համեմատած երկարաժամկետ պլանավորման հետ՝ այն ավելի բարդ է և բազմակողմանի:

Բազմաթիվ արդի քաղաքներ իրականացնում են իրենց զարգացման ռազմավարական պլանավորումը: Այս աշխատանքի նպատակը կայանում է նրանում, որ բազմաթիվ առաջարկվող ծրագրերից, առաջարկություններից և որոշումներից առանձնացվի առաջնահերթը: Վիճելի չէ, որ քաղաքը մշտապես ապրում է այս կամ այն ռեսուրսների դեֆիցիտի պայմաններում՝ դրամային, վարկային, գույքային, աշխատանքային: Դրա համար անհրաժեշտ է որոշել, թե առաջարկվող ծրագրերից և նախագծերից որոնք են ավելի շահավետ և համայնքի բնակչության կյանքը բարելավող: Ռազմավարական պլանավորումը շատ հատվածներով հիշեցնում է ծախսերի և շահույթների վերլուծություն, որի օգնությամբ գնահատվում է այս կամ այն տեխնիկական կամ շինարարական նախագծերի արդյունավետությունը և դրանցից ընտրվում է այն նախագիծը, որի իրագործման շնորհիվ կարելի է ստանալ առավելագույն փոխհատուցում՝ նվազագույն ծախսերի դեպքում:



Նկար 9. Շիրակի մարզի Գյումրի համայնքի սոցիալ-տնտեսական զարգացման գլխավոր հատակագիծը:

Ռազմավարական պլանավորման անհրաժեշտությունը պայմանավորված է երկու գործոններով.

1.Իշխանության ապակենտրոնացման արդյունքում աճում է քաղաքների ինքնուրույնությունը,

2.Աճում է քաղաքների հասարակության ներքո տարբեր հասարակական խավերի շահերի հաշվի առնելու և կոորդինացնելու անհրաժեշտությունը:

Ռազմավարական պլանավորումը տեղական ինքնակառավարման և շուկայական հարաբերությունների զարգացման պայմաններում տարբերվում է նախկինում կիրառվող պլանների բովանդակությունից և մշակման սկզբունքներից: Ներկայիս ռազմավարական գործընթացի հիմքում ընկած է համայնքների զարգացմանը վերաբերող ընդլայնված տեղեկատվական բազայի ուսումնասիրությունը:

Նախկինում մշակվում էր երկրի զարգացման գլխավոր սխեման և երկրի կտրվածքով նշվում էին սոցիալ-տնտեսական զարգացման ընդհանուր ուղղությունները: Համաձայն դրան տեղի էր ունենում արտադրական ուժերի տարածքային բաշխում, որն էլ հիմք էր հանդիսանում քաղաքների զարգացման ռազմավարական ուղղությունների որոշման համար: Այդ ուղղությունները կազմում էին գլխավոր հատակագծերի մշակման հիմքը:

Գլխավոր հատակագիծը հանդիսանալով քաղաքաշինական փաստաթուղթ քաղաքի համար իրականում հանդիսանում էր սոցիալ-տնտեսական զարգացման հիմնական երկարաժամկետ պլան:
Վերափոխումների տարիների ընթացքում ստանալով («վերեվից») ռազմավարական տնտեսական ուղղությունները զարգացման համար, քաղաքներում դադարեցվեց գլխավոր հատակագծերի մշակման գործընթացը և փաստորեն քաղաքները մնացին առանց ռազմավարական պլանների:

Սակայն պլանների պահպանման անհրաժեշտությունը ակնհայտ է, քանի որ քաղաքների ներքո զարգանում են հասարակության տարբեր զանգվածներ իրենց շահերով: Սակայն այդ պլանները պետք է մշակվեն նոր սկզբունքների հիման վրա, քանի որ հին մոտեցումները շուկայական հարաբերությունների պայմաններում չեն գործում: Այն գործոնների շրջանակը, որոնց վրա կարող է ազդել քաղաքային իշխանությունը ոչ միայն նեղացել է, այլև փոխվել է որակապես: Զարգացման ծրագրերի ուղղակի ֆինանսավորման համար հատկացվող միջոցների նվազումը ակնհայտ է: Տեղի իշխանությունների գործունեությունը քաղաքի տնտեսության վրա ազդելու ոլորտում կայանում է ներկա պայմաններում օրենսդրային միջոցառումների ձեռնարկման, ադմինիստրատիվ կառավարչական որոշումների ընդունման, ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունների ստեղծման մեջ:

Քաղաքի տնտեսությունը զարգացնելու հիմնական միջոց է հանդիսանում բարենպաստ տնտեսական մթնոլորդի ստեղծումը: Այս գործընթացում նշանակալի դեր է հատկացվում տեղական ինքնակառավարման մարմիններին, որոնց վրա է դրված բարենպաստ տնտեսական մթնոլորդի ստեղծման հետ կապված ռազմավարության մշակումը: Այն պետք է մշակվի հաշվի առնելով սոցիալական կարիքները, քաղաքի համար առավել նշանակություն ունեցող ձեռնարկությունների շահերը, ինչպես նաև ձեռներեցության զարգացման շահերը: Ընդ որում ռազմավարական փաստաթուղթը պետք է ենթարկվի փորձաքննության մասնագետների կողմից, ինչպես նաև հանվի ընդլայնված քննարկումների քաղաքի հասարակության լայն զանգվածների կողմից և միայն դրանից հետո ներկայացվի քաղաքի ադմինիստրացիայի ղեկավարի հաստատմանը: Դրանից հետո փաստաթուղթը դառնում է քաղաքի ադմինիստրացիայի համար, և բոլոր տնտեսավար սուբյեկտների համար պարտադիր կատարման փաստաթուղթ:

Տնտեսության կարգավորման շուկայական սկզբունքների և իրավական մեխանիզմների ներդրումը քաղաքներին ստիպեց վերանայել իրենց զարգացման պլանավորման սկզբունքները և մեթոդները: Ֆինանսական որոշումների ընդունումը այլևս չի հանդիսանում պետական մարմինների խնդիր: Նման որոշումների կայացումը ներկայումս կարող է կատարվել առանձին քաղաքացիների, ընտանիքների, ձեռնարկությունների և կազմակերպությունների կողմից: Որոշումների տվյալները իրենց չափերով կարող են լինել ոչ շատ ծավալուն, ինչպես դա լինում է այն դեպքում, երբ ընտանիքը որոշում է կայացնում բնակարանի կամ ամառանոցի ձեռքբերման վերաբերյալ, այնպես էլ մեծածավալ, օրինակ՝ այն դեպքում, երբ խոշոր կազմակերպությունները որոշում են կայացնում խոշոր արտադրական հզորությունների կառուցման համար տարածքների ընտրության վերաբերյալ: Բոլոր այդ որոշումները կայացվում են միմյանցից անկախ:

Արտադրական սեկտորում նման որոշումները կայացվում են այն դեպքում, երբ շուկայում ձևավորվում են բարենպաստ պայմաններ,

առաջանում է տեխնոլոգիական մոդեռնիզացիայի անհրաժեշտություն կամ սաստկանում է մրցակցությունը: Բնակարանային ոլորտում և ծառայությունների ոլորտում ֆինանսական որոշումները առաջանում են մարդկանց հարմարավետ պայմաններին ձգտելու ցանկություն առաջացնելու հետեվանքով: Քանի որ ոչ տեղական և ոչ էլ կենտրոնական իշխանությունները չեն կարող կանխագուշակել, թե որտեղ, երբ, ինչ նպատակով, ում կողմից է կայացվելու ֆինանսական բնույթ ունեցող որոշումը, ապա նախկին տնտեսական զարգացման պլանավորումը ապահովող մեթոդների և սկզբունքների կիրառումը դառնում է ոչ արդյունավետ և ոչ պիտանի:

Քաղաքը այլևս չի մտնում այն համակարգի մեջ, որտեղ մեխանիկորեն որոշվում էր իր տեղը և դիրքը երկրի ընդհանուր զարգացման մեջ: Քաղաքի տնտեսական հզորությունը ներկայում կախված է քաղաքացիների հնարավորություններից, նրանց ցանկությունից միջոցներ ներդնել սեփական քաղաքի զարգացման մեջ, ինչպես նաև նրանց ունակությունից ընդգրկել արտաքին միջոցներ և ներգրավել այլ ինվեստիցիոն միջոցներ: Քաղաքը պետք է ընդլայնի սեփական ռեսուրսները, որպեսզի տրամադրի քաղաքում բնակվող բնակիչներին անհրաժեշտ ենթակառուցվացքներ և ծառայություններ: Քաղաքը պետք է ունենա կայուն հարկային բազա, ինչպես նաև ապահովի այնպիսի պայմաններ, որոնք կնպաստեն սեփական ռեսուրսների ուսուցման էֆեկտիվության և արժեքի բարձրացմանը: Քաղաքը պետք է հատուկ կառավարի իր տրամադրության տակ գտնվող բոլոր միջոցները, մասնավորապես նրան պատկանող գույքը, հարկերից ստացվող եկամուտները, վարկերը, առկա աշխատանքային ուժը, ուսուցումը դրանց հետագա տնտեսական աճի խթանման համար:

Քաղաքների սոցիալ-տնտեսական կայուն զարգացման գործընթացը ապահովելու տեսանկյունից ելնելով՝ քաղաքի զարգազման պլանը պետք է մշակվի երկրի շրջանների և քաղաքների սոցիալ-տնտեսական և քաղաքական իրավիճակի ներկայիս դրության և հեռանկարների վերլուծության հիման վրա, հաշվի առնելով այն ռեսուրսները (նյութական և հոգևոր), որոնք կան քաղաքի տրամադրության տակ, և որոնք քաղաքը կարող է գրավել իր զարգացումը ապահովելու նպատակով:

Ռազմավարական պլանավորման անհրաժեշտությունը առաջանում է առաջին հերթին խոշոր քաղաքներում: Ռազմավարական պլանը կոչված է տալու քաղաքին ընդհանուր զարգացման մտահաղացումը, որը հիմնադրվում է կոմպլեքսային և այլ պլաններում: Իր բնույթով այն պետք է հանդիսանա քաղաքի մինի սահմանադրություն, որը որոշում է նրա զարգացման գլխավոր ուղղությունը մոտակա 10-20 կամ ավել տարիներին:

Ռազմավարական պլանավորման ու կառավարման հայեցակարգային հիմունքները տեղական ինքնակառավարմանը տալիս են զգալի ներուժային հնարավորություններ, քանզի այդ հիմունքները թեթևացնում են գործողությունների պլանի մշակման, ցանկալի արդյունքներ ստանալու, ունեցած ռեսուրսների վերաբաշխման և արտաքին միջավայրի բարելավման հետ կապված գործընթացները: Ռազմավարական պլանը ապահովում է տեղական ինքնակառավարման մարմինների և բնակչության միջև ձևավորված հարաբերությունների համար անհրաժեշտ հետադարձ կապերը: Ռազմավարական պլանավորումը հաստատում է նաև նախնական հսկողություն ղեկավարների գործողությունների նկատմամբ, որոշում է կարևոր արժեքները, պահանջվող արդյունքները և դրանց հետ կապված դրույթները: Այն կարող է օգնել կառավարիչներին լավացնել աշխատանքի կատարման որակը, հուշելով նրանց, թե ի՞նչ տեղեկատվություն է անհրաճեշտ

հնարավոր անկանխատեսելի իրադրություններում և այլընտրանքային գործողությունների կատարման համար:

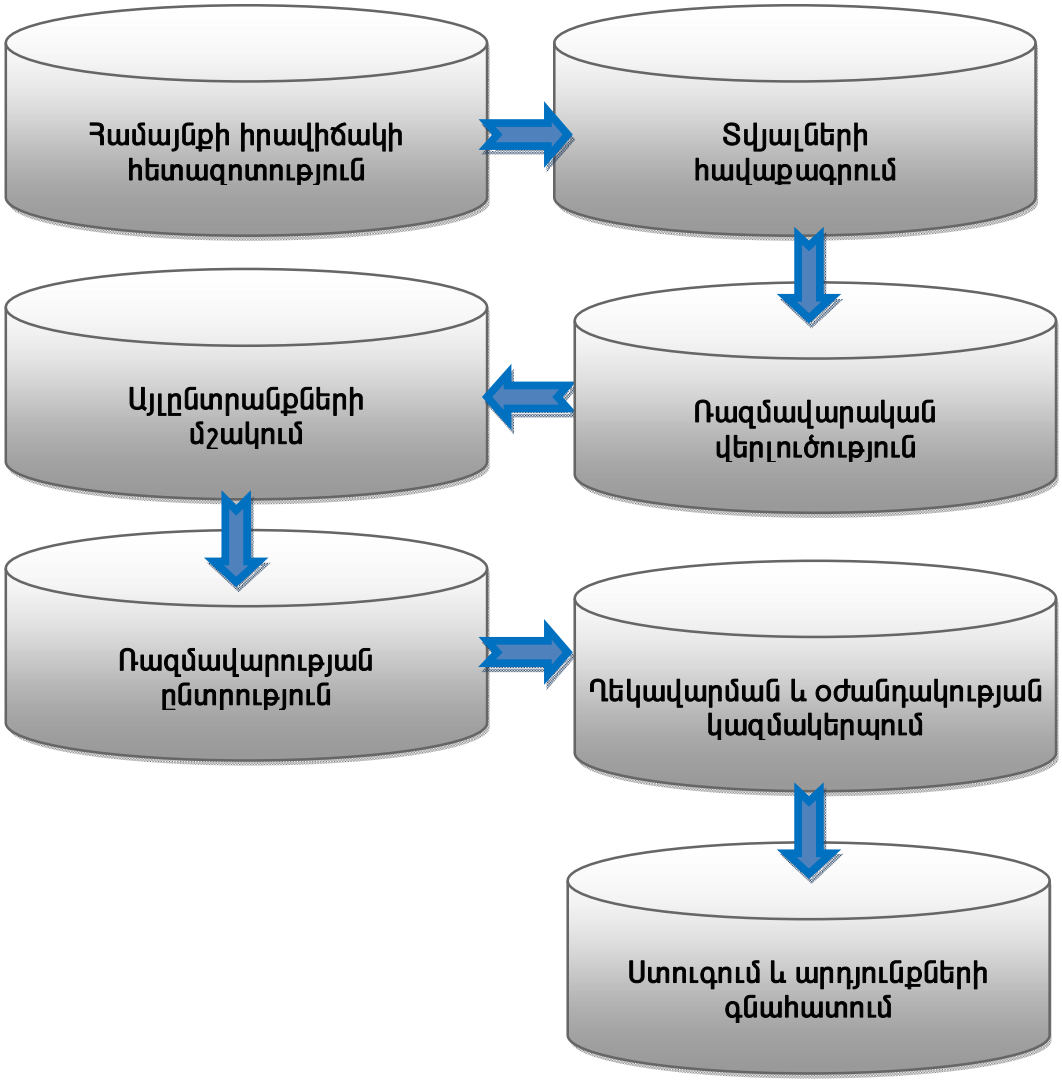
2.4 Ռազմավարական պլանավորման գործընթացի հիմնական փուլերը

Ռազմավարական պլանավորումը յուրաքանչյուր քաղաքում իրականացվում է իր առանձնահատուկ սցենարով՝ պայմանավորված կոնկրետ սոցիալ-տնտեսական իրավիճակով, ունեցած ռեսուրսներով, պլանավորման գործընթացում ներգրավված ուժով և մի շարք այլ գործոններով: Այդ իսկ պատճառով ռազմավարական պլանավորման ընթացքի մեթոդական հիմքերի մասին կարելի է խոսել միայն ընդհանուր հատկանիշներով՝ առանձնացնելով երեք հիմնական փուլ.

1. ***Ռազմավարական պլանի հայեցակարգի մշակում***: Այս փուլում անհրաժեշտ է պարզել, թե ի՞նչ է իրենից ներկայացնում համայնքը և որոշել նրա զարգացման ուղղությունները: Հավաքվում և վերամշակվում է համայնքի մասին տեղեկատվությունը, ուսումնասիրվում են ռեսուրսները և համայնքի զարգացման պայմանները: Հայեցակարգի մշակման ընթացքում վեր են լուծվում համայնքի զարգացման հնարավոր սցենարներ, որոնցից հետագայում ընտրվելու է առավել իրականը: Կազմվում է զարգացման հիմնական ուղղությունների, նպատակների և համապատասխան նպատակային ծրագրերի ցանկը:
2. ***Ռազմավարական պլանի կազմում***: Այս փուլում հայեցակարգում ձևակերպված՝ համայնքի զարգացման գլխավոր ուղղությունները վեր են ածվում նպատակային ծրագրերի: Նպատակային ծրագրերը պարունակում են բարեփոխումների և նախագծերի նկարագրություններ, որոնք հետագայում մանրամասնվելու են ընթացիք պլաներում՝ ռեսուրսների, կատարողների և ժամկետների վերաբերյալ ճշտումներով:
3. ***Ռազմավարական պլանի իրացում և մոնիտորինգ:*** Պլանը կարող է իրագործվել բավականին երկար ժամանակահատվածի ընթացքում: Նախկին փուլում մշակված նպատակային ծրագրերը ճշգրտվում են տարեկան (և նախ և առաջ ֆինանսական) պլանավորման ընթացքում: Ռազմավարական պլանի իրացման հաջողության կարևորագույն պայմաններն են՝ արտաքին միջավայրի փոփոխման և ինքնին պլանի իրացման մոնիտորինգը, որի արդյունքում պարբերաբար ստացվում են քաղաքի սոցիալ-տնտեսական իրավիճակի մասին տեղեկություններ, ինչպես նաև պլանի իրականացման արդյունքի գնահատականը՝ գումարած պլանի ամենամյա կոնկրետացումը:

Ռազմավարական պլանավորման իդեալական գործընթացը իրենից ներկայացնում է գործողությունների շարք, որոնք իրենց մեջ ներառում են համայնքի իրավիճակի հետազոտություն, տվյալների հավաքագրում, վերլուծություն, որոշումների կայացում և արդյունքների գնահատում (Նկար 10):

Նկար 10. Ռազմավարական պլանավորման գործողությունների սխեման:



Համայնքի իրավիճակի հետազոտություն: Ռազմավարական պլանավորման գործընթացի առաջին փուլը ներառում է համայնքի արտաքին միջավայրի և ներքին իրադրության ընդհանուր հետազոտություն: Այդպիսի հետազոտության նպատակն է՝ հաստատել արտաքին միջավայրի սահմանները, որոնք կապ ունեն տվյալ համայնքի հետ: Այս փուլում հայտնաբերվում է, թե ինչ խնդիրներ, նկատառումներ, սահմանափակումներ, մարդկանց շահագրգիռ խմբեր կարող են ազդեցություն ունենալ համայնքի շահերի ոլորտում: Համապատասխան ուսումնասիրությունների նպատակը կայանում է նրանում, որ որոշվի ռազմավարական պլանավորման գործընթացի ֆոնը և շրջանակները:

Տվյալների հավաքագրում: Ռազմավարական պլանավորման գործընթացում անհրաժեշտ է տվյալների հավաքագրումը, որը ապահովելու է տեղեկատվություն մյուս փուլում իրագործվող ռազմավարական վերլուծությունների համար: Հավաքագրված տվյալներին ներկայացվում են համապատասխան պահանջներ՝ օգտագործման համար մատչելի ներկայացման ձևերի կիրառում, օբյեկտիվություն, կոմպլեքսայնություն և այլն:

Ռազմավարական վերլուծություն: Այն իր մեջ պարունակում է համայնքի վերաբերյալ բոլոր հարցերի՝ նրա ներքին իրավիճակի, արտաքին միջավայրի, ներկայի և ապագայի փոխազդման, զարգացման ուղղությունների և այլնի վերլուծությունները: Ռազմավարական պլանավորման այս փուլի արդյունք է հանդիսանում համայնքի ուժեղ և թույլ կողմերի առանձնացումը և ուսումնասիրությունը:

Այլընտրանքների մշակում: Ռազմավարական պլանավորման այս փուլը նախատեսված է համայնքի հեռանկարային զարգացման հնարավոր այլընտրանքների ձևավորման և համեմատական վերլուծության համար:

Ռազմավարության ընտրություն: Այս փուլում ընտրվում է համայնքի զարգացման ռազմավարական պլանի այն տարբերակը, որը համայնքի արդյունավետ զարգացման տեսանկյունից դիտարկվում է առավել նպատակահարմար հետագա իրագործման համար: Այդ փուլում ձևավորվում է կոնկրետ նպատակներին հասնելու պարտականությունները, որոշակի ֆունկցիոնալ ռազմավարությունը և քաղաքականությունը, ինչպես նաև հաստատվում է ռազմավարությունը ու հսկողության համակարգը: Համայնքը ընտրելով իրագործման ենթակա տարբերակը հաշվի է առնում հետևյալը.

- ինչի՞ է ենթադրում հասնել,
- ի՞նչ պետք է արվի դրված նպատակին հասնելու համար,
- ո՞վ է պատասխանատու ռազմավարական պլանի յուրաքանչյուր տարրի համար,
- ինչպիսի՞ն է պլանի կատարման հերթականությունը:

Ղեկավարման և օժանդակության կազմակերպում: Ցանկացած պլանի կատարումն պահանջում է նախապատրաստություն: Այս փուլի նպատակն է կապակցել անհրաժեշտ նախապատրաստումը պլանավորման գործընթացի հետ: Անհրաժեշտ է հաշվի առնել ռեսուրսների կամ ցանկացած այլ գործոնների անբավարարությունը և ուշադրություն դարձնել դրանց ազդեցությունը պլանի մշակման վրա:

Ստուգում և արդյունքների գնահատում: Այդ փուլում է գտնվում ռազմավարական պլանի իրագործման հաջողության հիմքը: Այն օգնում է տեղական ինքնակառավարման մարմինների ղեկավարներին գտնել պլանի իրականացման ընթացքում տեղի ունեցած շեղումները և համեմատելով պլանի սկզբնային դրույթների հետ վերացնել դրանք:

Գնահատման մեխանիզմը հիմնված է համայնքի յուրաքանչյուր ենթահամակարգի ելակետային վիճակը, միջանկյալ գործընթացը և վերջին արդյունքները բնորոշող որակական և քանակական ցուցանիշների համակարգի վրա:

Համայնքի զարգացման ռազմավարական պլանավորումն իրականացնելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել մի շարք պահանջներ.

- Պլանավորողների տեսադաշտում պետք է գտնվեն ոչ միայն անմիջական հսկելի գործոնները, այլև արտաքին պայմանները, ինչպես նաև դրանք, որոնք ազդում են համայնքում տեղի ունեցող գործընթացների վրա և իրենց բնույթով անվերահսկելի են:

- Պահանջվում է «ապագայի ենթադրելի արդյունքները» և ռեսուրսային հնարավորությունները տրամաբանորեն կապել միմյանց հետ:
- Յուրաքանչյուր համայնք, որպես բարդ համակարգ, ունի իր ներքին առանձնահատկությունները, փոփոխման ու զարգացման մեխանիզմները, որոնք պետք է հաշվի առնվեն ռազմավարական պլանավորման գործընթացում:

Ռազմավարական պլանը դոգմա չէ, այլ միայն գործողությունների հնարավոր տարբերակ: Ռազմավարական պլանավորման հիմքը «նպատակ-որոշում-պլան» շղթան է: Ելնելով նպատակներից կառուցվում է մի քանի հնարավոր լուծումներ, այնուհետև դրանցից ընտրվում է կոնկրետ պլան-գործողությունների հաջորդականություն:

Ռազմավարական պլանը մշակելիս պլանավորողները ձգտում են հաշվի առնել երևույթների զարգացման հետագա բոլոր տարբերակները և ընտրել առաջացող հիմնախնդիրների օպտիմալ լուծումը: Սակայն այդ գործողությունների կատարման ընթացքում արտաքին ու ներքին միջավայրերը կարող են անկանխատեսելիորեն փոխվել, որն անհրաժեշտություն կառաջացնի փոխելու ռազմավարական պլաններն ու դրանցում արտացոլված խնդիրները:

Ռազմավարական պլանի փոփոխումը ռազմավարության գլոբալ փոփոխություն չէ հենց միայն այն պատճառով, որ ռազմավարության շրջանակներում հնարավոր են տարբեր ռազմավարական պլաններ: Համաձայն կառավարման ընդհանուր սկզբունքների ցանկացած գործընթաց, որի կատարման ընթացքը պատահականորեն կարող է փոխվել, պետք է ունենա որոշ պարամետրեր, որոնց փոփոխությունը կապվում է այդ գործընթացի ցանկալի ուղղությամբ զարգացման բնույթի հետ:

2.5 Ռազմավարական պլանավորման աշխատանքների կազմակերպումը

Քաղաքի զարգացման ռազմավարական պլանի մշակման և իրագործման հետ կապված գործունեությունը կարելի է կազմակերպել տարբեր եղանակներով, կախված՝ համայնքում տիրող կոնկրետ իրավիճակից: Առնվազն կարելի է առանձնացնել կազմակերպման չորս եղանակ:

Ադմինիստրատիվ. Այն նախատեսում է քաղաքային ադմինիստրացիայի շրջանակներում ձևավորել համապատասխան կառույց (ստեղծել նորը կամ վերածնավորել գոյություն ունեցողը) , որը կրելու է ռազմավարական պլանի մշակման և իրացման գործընթացների հետ կապված պատասխանատվությունը: Ստեղծված կառույցը կոորդինացնելու է տեղի հանրության մասնակցությունը ռազմավարական պլանավորման գործընթացում:

Երկրորդ եղանակի դեպքում նախատեսվում է ռազմավարական պլանի մշակման համար ստեղծել ***ժամանակավոր աշխատանքային խումբ:*** Այս խումբը գործելու է անկախ համայնքի ադմինիստրացիայից, սակայն այն ընդգրկում է ադմինիստրացիայի կողմից ներկայացված փորձագետներ և մասամբ ֆինանսավորում է խմբի աշխատանքը: Խումբը հավաքվում և գործում է միայն ռազմավարական պլանի մշակման ժամանակահատվածի ընթացքում, հետագա մոնիտորինգը իրականացվում է համայնքի ադմինիստրացիայի կողմից: Աշխատանքների կազմակերպման այս եղանակը առավել տարածված է ոչ խոշոր քաղաքներում, քանզի բնորոշվում է առավել շարժունակությամբ և ցածր ռեսուրսատարողությամբ՝ համեմատած ռազմավարական պլանի մշակման աշխատանքների կազմակերպման նախորդ եղանակի հետ:

Երրորդ եղանակի դեպքում ***կողմնակի կազմակերպությունը*** (համալսարան, բիզնես-ասոցիացիա, խորհրդատվական ֆիրմա և այլն) համայնքի ադմինիստրացիայի հետ պայմանագիր է կնքում ռազմավարական պլանի մշակման և իրագործման վերաբերյալ: Այս եղանակը բավականին լայն տարածում է ստացել:

Չորրորդ եղանակը նախատեսում է ռազմավարական պլանի մշակման աշխատանքները տանելու համար ստեղծել ***մասնագիտացված կազմակերպություն***: Օրինակ՝ Տնտեսական զարգացման գործակալություն: Այս տարբերակը առավել արդյունավետ է աշխատանքների կազմակերպման տեսանկյունից և միաժամանակ առավել ռեսուրսատարողունակ է: Ստեղծվող կազմակերպությունը պետք է լինի շահույթ չհետապնդող կազմակերպություն և ընդգրկի քաղաքի իշխանության, բիզնեսի, հասարակության ներկայացուցիչներին: Իր էությամբ այդ կազմակերպությունը պետք է հանդես գա որպես անկախ մտքի կենտրոն, որը նախատեսված է քաղաքի սոցիալ-տնտեսական իրավիճակի դիտարկելու, դրա զարգացման և տնտեսական բարեփոխումների հետ կապված առաջարկություններ մշակելու համար:

ԳԼՈՒԽ 3. ՔԱՂԱՔԱՅԻՆ ՀԱՄԱՅՆՔՆԵՐԻ ՍՈՑԻԱԼ-ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

3.1 Համայնքային տնտեսության կառավարման եղանակները

Համայնքային տնտեսության կառավարման համակարգի առանձնահատկությունն այն է, որ պետությունը տեղական ինքնակառավարման մարմիններին լայն իրավունքներ է տալիս համայնքի տնտեսական գործունեության ու նրա արդյունքների օգտագործման բնագավառներում:

Համայնքի տնտեսության կառավարման ոլորտում տեղական ինքնակառավարման մարմինների իրավասությունը ամրագրվում է օրենքով, որի հիման վրա կարգավորվում է նրանց վրա դրված գործառույթների կատարման իրավունքները, պարտականությունները և պատասխանատվությունը: Համայնքային տնտեսության կառավարման համակարգը շուկայում հանդես է գալիս որպես ինքնուրույն, տնտեսվարող հավասար իրավունքի տեր սուբյեկտ իր բոլոր ռեսուրսներով (որոնք նրա տարածքում են): Տեղական իշխանության մարմինները օգտագործում են այդ ռեսուրսները իրենց առջև դրված նպատակներին հասնելու և հասարակական պահանջմունքները բավարարելու համար:

Համայնքի կառավարումը իրենից ներկայացնում է կառավարչական որոշումների մշակման, ընդունման և իրացման բարդ գործընթաց: Այն ընդգրկում է՝ քաղաքում իրավիճակի դիտարկման, սոցիալ-տնտեսական քաղաքականության մշակման, պլանավորման, պլանների իրացման և դրանց կատարումը գնահատման միջոցառումներ: Դրանում ներգրավված են տարբեր կառուցվածքներ և կիրառվում են կառավարման բազմազան մեթոդներ:

Քաղաքում իրավիճակի դիտարկման արդյունքում առանձնացվում են համայնքի ուժեղ և թույլ կեղմերը, արտաքին և ներքին միջավայրերի բարեհաջող պայմանների օգտագործման, առավելագույն օգուտների ստացման հնարավորությունները:

Տարբերում են տեղական ինքնակառավարման մարմինների կողմից իրականացվող համայնքի զարգացման ***օպերատիվ և ռազմավարական*** կառավարում:

Օպերատիվ կառավարումը օգտագործում է կառավարող սուբյեկտի գոյություն ունեցող կառույցը, նրա ունեցած ռեսուրսները ու մարդկային ներուժը հերթական կառավարչական խնդիրների լուծման համար. ով՞, ի՞նչ է անում և ինչպե՞ս է օգտագործում ռեսուրսները խնդիրները լուծելիս, ինչպե՞ս են փոխհարաբերվում ստորաբաժանումները կառավարման մարմնի ներսում:

Եթե օպերատիվ կառավարումը դիտարկում է այն, ինչը որ գտնվում է մոտակա ժամանակային շրջակայքում, ինչը առաջանում է այսօր, վաղը, ապա ***ռազմավարական կառավարումը*** ուղղված է հեռավոր խնդիրների որակական լուծմանը, պայմանների ու հնարավորությունների ստեղծմանը, որոնք թույլ կտան համայնքին լուծելու այդ խնդիրները մի քանի տարի հետո: Ռազմավարական կառավարումն ուղղված է հեռավոր նպատակներին, քաղաքի ապագա դիրքին ու արդյունքներին: Այն ելնում է ներկա ռեսուրսներից ու հնարավորություններից, կազմակերպության ներուժից այնպես, որպեսզի հեռանկարը լինի ռեալ հասանելի:

Ստորև բերված Աղյուսակ 1-ում ներկայացված է համայնքի ռազմավարական և օպերատիվ կառավարման համեմատությունը:

Աղյուսակ 1. Ռազմավարական և օպերատիվ կառավարման համեմատություն

3.2 Համայնքային տնտեսության ռազմավարական կառավարում

Բնութագիրը	Օպերատիվ կառավարում	Ռազմավարական կառավարում
Նպատակը	Բնակչությանը ծառայությունների մատուցում՝ բնակվելու բարենպաստ պայմաններ ստեղծելու նպատակով:	Համայնքի զարգացում երկարաժամկետ հեռանկարում՝ արտաքին միջավայրի հետ հավասարակշռություն հաստատելու միջոցով:
Կառավարման ուշադրության օբյեկտը	Ներհամայնքային հայացք, ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործման ուղիների որոնում:	Հայացք դեպի համայնքի արտաքին միջավայրը, դրա փոփոխությունների դիտարկում և ընտելացում:
Ժամանակի գործոնը	Կողմնորոշում է դեպի կարճաժամկետ և միջնաժամկետ հեռանկար:	Կողմնորոշում դեպի երկարաժամկետ հեռանկար:
Կառավարման համակարգի ձևավորման հիմքերը	Լիազորություններ և կազմակերպչական կառուցվածքներ, ընթացակարգեր, տեխնիկա և տեխնոլոգիա:	Բնակչություն, տեղեկատվական ապահովման համակարգեր, շուկաներ:
Կառավարման մոտեցումները	Բնակչությունը դա համայնքի ռեսուրս է, առանձին աշխատանքների և լիազորությունների կատարող:	Բնակչությունը՝ համայնքի հիմքն է, դրա հիմնական հարստությունը:
Կառավարման արդյունավետության չափանիշները	Համայնքային ռեսուրսների օգտագործման շահաբերությունը և նպատակահարմարությունը:	Համայնքի արծագանքը առաջացած նոր պահանջներին և միջավայրի փոփոխություններին:

Մի շարք որոշիչ գործոնների համատեղման արդյունքում Արևմուտքում 70-ական թվականներին ձևավորվեց մի իրավիճակ, որի շնորհիվ իրագործվեց անցումը ռազմավարական պլանավորման համակարգից դեպի ռազմավարական կառավարում:

Այդ գործոններից կարելի է առանձնացնել հետևյալները.

- արտաքին շուկայական միջավայրի փոփոխականության և բարդության նշանակալի աճ,
- ռազմավարական պլանավորման անարդյունավետությունը,
- բնակավայրերի ռազմավարական խնդիրների լուծման նոր մեթոդներ,
- ռազմավարության խնդիրների նկատմամբ նոր գիտական տեսակետների և մեկնաբանությունների առաջացում:

Ռազմավարական կառավարումը պատասխանում է հետևյալ հիմնական հարցերին.

1. Ո՞րոնք են համայնքի զարգացման նպատակները:
2. Ինչպիսի՞նն է համայնքի ներկա իրավիճակը:
3. Ի՞նչ ապագա է սպասում համայնքին:
4. Ի՞նչ պետք է անի համայնքի հասարակությունը դրված նպատակին հասնելու համար:

Ռազմավարական կառավարումը իրենից ներկայացնում է զարգացման հիմնական նպատակների ու գլխավոր գերակայությունների և դրանց հասնելու համար անհրաժեշտ ռեսուրսների ծավալի ու կենսագործման միջոցառումների որոշմանն ուղղված գործունեության ծրագիր:

Ռազմավարական կառավարումը իրականացվում է հետևյալ փուլերով՝

1. կառավարվող համակարգի առաքելության և նպատակների որոշում,
2. արտաքին միջավայրի գործոնների վերլուծություն և գնահատում,
3. ներքին միջավայրի գործոնների վերլուծություն և գնահատում,
4. կառավարվող համակարգի գործունեության ուժեղ և թույլ կողմերի ուսումնասիրություն,
5. ռազմավարական այլընտրանքների վերլուծություն,
6. ռազմավարության ընտրություն,
7. ռազմավարության իրագործում,
8. ռազմավարության գնահատում:

Ռազմավարական կառավարման դեպքում խոսքը գնում է ռազմավարական պլանի իրագործման մասին, որը միավորում է կարավարող սուբյեկտի նպատակները, նրա քաղաքականությունը մի միասնական ամբողջության մեջ: Ռազմավարական կառավարումն անհրաժեշտ է, սակայն այն երաշխիք չի ծառայում հաջողության ու գործունեության արդյունավետության համար: Այն հեշտորեն կարող է հանգեցնել սխալների: Սակայն, երբ ռազմավարական կառավարումը ճիշտ է կիրառվում, նրա հնարավորությունները մեծ են:

Ռազմավարական կառավարումը լուծում է գլոբալ խնդիրներ և ներառում է.

- Համայնքի ռազմավարության մշակումը և շտկումները:

- Նպատակների, խնդիրների ու անհրաժեշտ գործողությունների կատարման նպատակային ծրագրերի ձևակերպում:
- Գլոբալ նպատակներին հասնելու ներուժի ստեղծում:
- Արտաքին և ներքին միջավայրերի և իրադրության փոփոխությունների կանխատեսում:

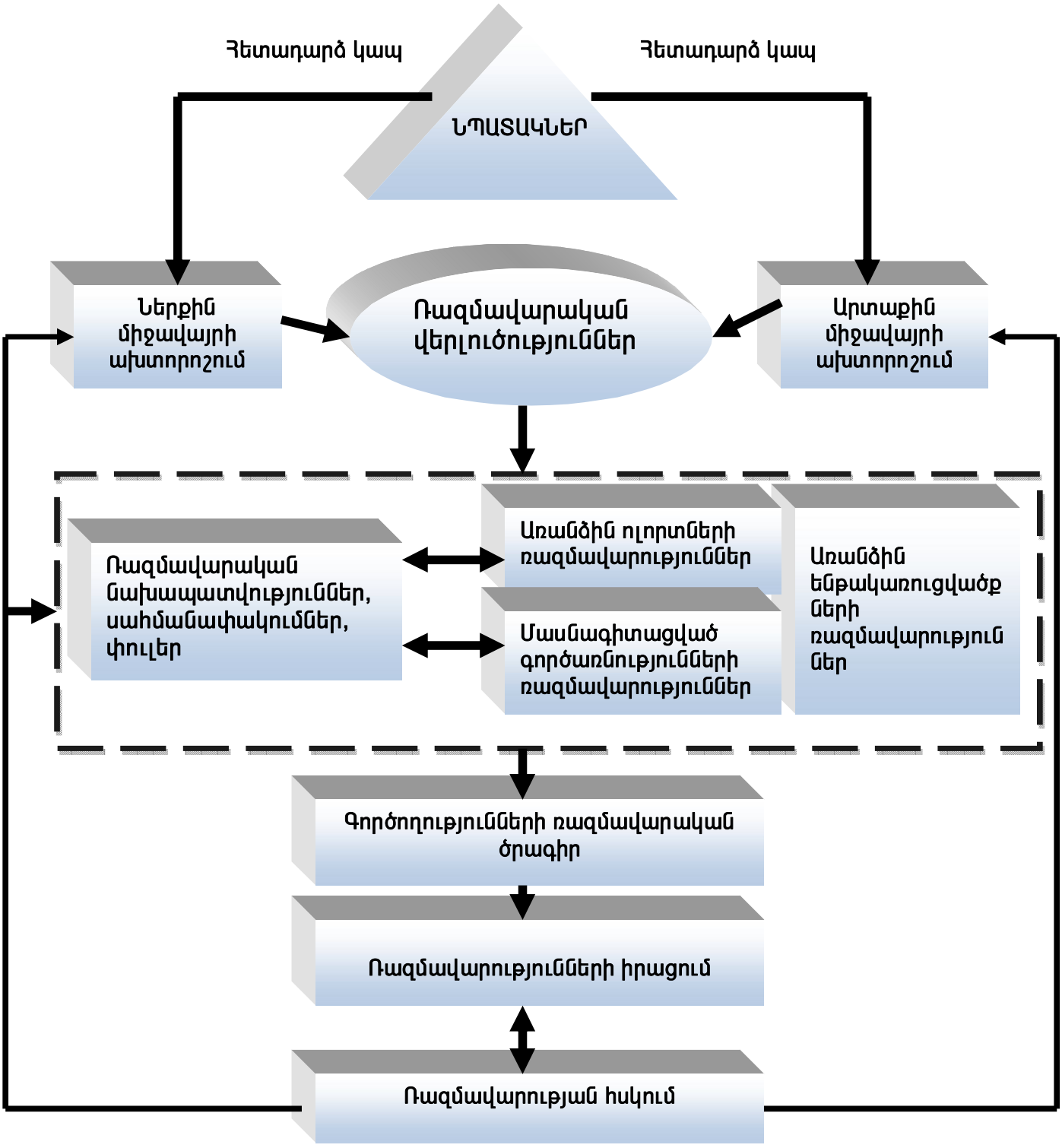
Ռազմավարական կառավարման խնդիրների լուծման մեթոդներից մեկն է խնդիրների ձևակերպումն ու առանձին դրույթներում մասնակցող որոշ ընդհանուր գործոնների առանձնացումը:

Այդ գործոններից են.

- Նպատակները (հիմնական գործոն, որը կապված է ռազմավարության ձևավորման հետ):
- Նպատակներին հասնելու ուղիները (որոշում է ընտրության այն տիրույթը, որով կարելի է հասնել դրված նպատակին):
- Սահմանափակումները (ռազմավարության իրականացման պայմանները):
- Տեղեկատվությունը (էական գործոններից մեկը, որը կապում է ռազմավարությունը նրա կատարման հետ):
- Ղեկավարման ոճ (ներքին ռազմավարության բաղկացուցիչ):
- Կազմակերպչական կառույցը (արտաքին ռազմավարության իրականացումն ապահովող գործոն, որը օգտագործվում է ներքին ռազմավարության մեջ ներառված խնդիրների լուծման համար):
- Կառավարչական հիմնախնդիրների լուծման ձևերը (ներքին ռազմավարության մասը կազմող գործոն, որը արտաքին ռազմավարության ձևավորման վրա կարող է դնել սահմանափակումներ):
- Այլընտրանքների փնտրումը:
- Ռիսկը (անորոշ գործոն է, հնարավոր զարգացման սցենարների իրականացման ժամանակ հավանական իրադրության վերլուծության հիման վրա որևէ մի դեպքի ընտրություն): Ռիսկը բնութագրում է իրադրության զարգացման ոչ ճիշտ ընտրության աստիճանը ու դրանում հնարավոր կորուստները:

Նկար 11-ում պատկերված է ռազմավարական կառավարման մոդելը:

Նկար 11. Ռազմավարական կառավարման մոդել



Ռազմավարական կառավարման խնդիրները լուծելու համար կարճաժամկետ պայմանով անհրաժեշտ է օպտիմալացնել կառավարող սուբյեկտի գործունեությունը, կամ գտնել առանձին խնդիրների օպտիմալ լուծումները, որոնք կապված են ժամկետների հետ: Երկարաժամկետ շրջանում ռազմավարական խնդիրներն արդեն այլ են: Հարկավոր է փնտրել կազմակերպության ներուժի ուժեղացման հնարավորություններ, մշակել զարգացման երկարաժամկետ ծրագրեր, օգտագործելով բոլոր հնարավորությունները, որոնք գոյություն ունեն և կարելի է ստեղծել երկարաժամկետ շրջանում: Դեպի ապագան ուղղվածությունը փոխում է ներկայի նկատմամբ վերաբերմունքը:

Մեթոդաբանության առումով ռազմավարական կառավարումը ելնում է կանխատեսումից, որն ընդհանուր առմամբ որևէ երևույթի, իրադրության փոփոխության կամ զարգացման հեռանկարների հետազոտումն ու նկարագրությունն է՝ ցուցանիշների որոշակի համակարգի օգնությամբ: Իր հերթին ռազմավարական կառավարումը ծրագրավորման հիմնքն է, որն իր արտահայտությունն է գտնում սոցիալ-տնտեսական կոնկրետ ծրագրերում:

Համայնքի զարգացման ռազմավարությունը կարող է արդյունավետ կենսագործվել այն դեպքում, երբ գտնվում է փոխադարձ կապի մեջ հանրապետության, ճյուղային, մարզային և համայնքի առանձին կազմակերպությունների սոցիալ-տնտեսական զարգացման ռազմավարությունների հետ:

Ռազմավարական կառավարման գործընթացի կարևորագույն գործոններից է ռազմավարական որոշումների մշակումն, ընդունումն և իրացումը:

Ռազմավարական որոշումները.

- մանրամասն ձևավորում են իշխանությունների առջև համայնքին վերաբերող ծառացած խնդիրները,
- օգնում են նախագծել գործողությունների ընդհանուր սահմանները,
- թելադրում են ինչպիսինն է առաջացած խնդիրների կատարման համար համայնքին անհրաժեշտ ռեսուրսների բնույթը, ինչպես նաև ուրվագծում են այդ ռեսուրսների օգտագործման ընդհանուր սխեման,
- որոշում են տեղական ինքնակառավարման մարմինների կողմից կատարվող գործունեության արդյունավետությունը, այսինքն, որոշում են, թե արդյո՞ք իշխանության հիմնական ճիգերը արվում են ճիշտ ուղղություններով:

3.3 Ռազմավարական կառավարման նպատակները և խնդիրները

Ինչպես արդեն նշվեց, ռազմավարական կառավարման հիմքում ընկած են ռազմավարական նպատակները և խնդիրները, որոնք կարող են վերաբերվել համայնքի քաղաքաքին տնտեսության տարբեր ոլորտներին՝ օրինակ, համայնքի բնակչության բարեկեցության բարելավմանը, համայնքում տիրող հասարակական հարաբերություններին, համայնքի անվտանգության պահպանմանը, համայնքի տնտեսական, սոցիալական, մարդկային ներուժի հայտնաբերմանը և այլն:

Քաղաքային տնտեսության հետագա զարգացման ռազմավարությունը մշակելու համար անհրաժեշտ է նպատակների և խնդիրների ձևավորում: Ռազմավարական ծրագրի նպատակները և խնդիրները հարաբերվում են: Նպատակները ձևավորելիս հաշվի են առնվում համայնքի զարգացման ընդհանուր ձգտումները: Խնդիրների իրականացման արդյունքում երևում են իրագործման արդյունքները: Խնդրի ձևակերպումը պարունակում է «ի՞նչ», «ո՞րքան», «ե՞րբ» հարցերի պատասխանները:

Նպատակները, դա տեղական իշխանությունների ընդհանուր նպատակներն են, որոնք համեմատաբար անժամկետ են, իրականում ոչ չափելի: Նպատակը

կարող է ձևակերպված լինել օրինակ, այսպես՝ «Ստեղծել այնպիսի միջավայր, որտեղ համայնքի յուրաքանչյուր քաղաքացի պաշտպանված է հանցագործություններից», կամ «Համայնքի յուրաքանչյուր քաղաքացու համար ստեղծել հնարավորություն բավարար կերպով անցկացնելու ազատ ժամանակը»: Նկատելի է, որ նպատակի ձևակերպումը կրում է ընդհանուր բնույթ՝ դա «ցանկալի վիճակն» է:

Խնդիրը ծրագրի կոնկրետ գործողություններն են, որոնք նման են ձևակերպված ընդհանուր նպատակներին, սակայն իրենց բնույթով ընդհանուր չեն և ոչ էլ անժամկետ, դրանք չափելի են:

Աղյուսակ 1-ում բերված են նպատակները և խնդիրները բնութագրող չափանիշները:

Աղյուսակ 2. Նպատակները և խնդիրները բնութագրող չափանիշներ

Նպատակ	**Խնդիր**
Լեզուն և ձևակերպումները հստակ են	Լեզուն և ձևակերպումները հստակ են
Ուղղված են դեպի վերջնական արդյունքը	Ուղղված են դեպի վերջնական արդյունքը
Չափելի չեն	Չափելի են
Պարտադիր չէ, որ իր մեջ պարունակի իրականացման ուղղիները	Պարտադիր է, որ իր մեջ պարունակի իրականացման ուղղիները
Չի համապատասխանում ծրագրի իրականացման հստակ քայլերին	Համապատասխանում է ծրագրի իրականացման հստակ քայլերին
Ամենայն հավանականությամբ կապված է ՏԻՄ-ի մի շարք բաժինների գործունեության հետ	Կապված է ՏԻՄ-ի որոշակի բաժինների գործունեության հետ
Պետք է լինի անժամկետ	Պետք է լինի կարճաժամկետ
Արտահայտում է ընդհանուր գաղափարներ	Արտահայտում է հատուկ գործողություններ
Մշակվում է տեղական ինքնակառավարման վարչական ամենաբարձր մակարդակներում	Մշակվում է ծրագրի ղեկավարների կողմից վարչական տարբեր մակարդակներում

3.4 Արտաքին միջավայրի ախտորոշում

Ռազմավարական վերլուծության գործընթացը սովորաբար սկսվում է համայնքի արտաքին միջավայրի ախտորոշմամբ կամ վերլուծությամբ: Արտաքին միջավայրի ռազմավարական վերլուծության ավանդական մեթոդներից է «SWOT-վերլուծությունը»: «SWOT»-ը անգլերեն չորս բառերի հապավում է՝

S - STRENGTHS – Ուժեղ կողմեր

W - WEAKNESSES – Թույլ կողմեր

O - OPPORTUNITIES –Հնարավորություններ

T - THREATS – Վտանգներ

Համայնքի արտաքին միջավայրի ուսումնասիրության դեպքում «SWOT-վերլուծության» մեթոդի կիրառումը պահանջում է.

1. խստորեն պահպանել փուլերի հետևյալ հերթականությունը.
   - փուլ առաջին. «հնարավորությունների և վտանգների» վերլուծություն,
   - փուլ երկրորդ. «ուժեղ և թույլ կողմերի» վերլուծություն:
2. «ուժեղ և թույլ կողմերի» վերլուծությունը փոխկապակցել առաջին փուլում ստացած արդյունքների հետ:

Տեխնիկապես «SWOT-վերլուծության» մեթոդը կայանում է ստորև բերված աղյուսակ 3-ի լրացման մեջ:

Աղյուսակ 3. Առաջնային ռազմավարական «SWOT-վերլուծություն»

Հնարավորությունները		O	Ուժեղ կողմերը		S
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
…			…		
n_1			n_2		
Վտանգները		**T**	**Թույլ կողմերը**		**W**
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
…			…		
m_1			m_2		

«SWOT-վերլուծության» մեթոդը բավականին տարածված գործիք է: Այն կիրառվում է ռազմավարական վերլուծությունների, ընդհանուր և նպատակային տակտիկական, ինչպես նաև ֆունկցիոնալ վերլուծությունների համար:

Համայնքի արտաքին միջավայրի ախտորոշման համար կիրառվում է նաև վերլուծությունների մեկ այլ տարածված գործիք, որը կոչվում է «**PEST-**վերլուծության» մեթոդ: Այդ մեթոդի անվանումը անգլերեն չորս բառերի հապավում է.

P - POLICY – Քաղաքականություն

E - ECONOMY – Էկոնոմիկա

S - SOCIETY –Հասարակություն

T - TECHNOLOGY – Տեխնոլոգիա

Մեթոդի անվանումից երևում է, որ այն համայնքի վրա արտաքին միջավայրի ազդեցությունը բնորոշող բազմաթիվ գործոններից առանձնացնում է չորս հիմնական խումբ: Դա նշանակում է, որ ռազմավարական վերլուծության տվյալ գործիքի միջոցով ուսումնասիրվում են համայնքի արտաքին միջավայրի քաղաքական, տնտեսական, սոցիալական-մշակութային և տեղնոլոգիական կողմերը:

Արտաքին միջավայրի քաղաքական գործոնի ուսումնասիրությունը պետք է արվի առաջին հերթին, քանի որ քաղաքական խնդիրներից կարևորագույնն է իշխանությունը, որը ուղղորդում է համայնքին հասանելիք և դրա կենսագործունեության համար անհրաժեշտ հիմնական ռեսուրսների բաշխման գործընթացը:

Համայնքի արտաքին միջավայրի տնտեսական գործոնի վերլուծությունը թույլ է տալիս հասկանալ, թե ինչպես են ձևավորվում և բաշխվում համայնքների միջև երկրի հիմնական տնտեսական ռեսուրսները: Համայնքների մեծամասնության համար այս գործոնի ուսումնասիրության արդյունքները մեծ նշանակություն ունեն դրանց հետագա սոցիալ-տնտեսական զարգացման ռազմավարական պլանավորման համար:

Արտաքին միջավայրի սոցիալական բաղադրիչը առավելագույնս կապված է համայնքի բնակչության սպառողական նախապատվությունների ձևավորման հետ: Դրանով է որոշվում այդ բաղադրիչի կարևորությունը համայնքի բնակչության ռազմավարական հեռանկարում հնարավոր պահանջարկի վերլուծության մեջ:

Ակնհայտ է նաև արտաքին միջավայրի տեխնոլոգիական բաղադրիչի կարևորությունը հեռանկարային վերլուծությունների գործընթացում: Տեխնոլոգիաների առագընթաց փոփոխությունների ժամանակակից պայմաններում ցանկացած համայնք ձգտում է նոր տեխնոլոգիաների ներդրմանը իր կենսունակության տնտեսական արդյունավետությունը ապահովելու համար:

Վերը նշցած չորս բաղադրիչներից յուրաքանչյուրի ռազմավարական վերլուծությունը պետք է լինի համակարգված, քանի որ իրականում դրանք փոխկապակցված են միմյանց հետ բարդ կապերով: Յուրաքանչյուրի զգալի փոփոխություն ազդում է մնացած բաղադրիչների վրա: Նման փոփոխությունները համայնքի համար կարող են հանդիսանալ որպես վտանգ կամ հակառակը՝ նոր

ռազմավարական հնարավորություն համայնքի արդյունավետ զարգացման համար:

«**PEST-**վերլուծությունը» արտաքին միջավայրի չորս բաղադրիչների ռազմավարական վերլուծության պատմականորեն ձևավորված գործիք է: Սակայն իրական կյանքը շատ ավելի լայն և բազմազան է քան թվարկված չորս բաղադրիչները: Դրա հետ մեկ տեղ յուրաքանչյուր համայնքի համար կարելի է առանձնացնել առանցքային գործոնների մի ամբողջություն, որը անմիջապես և զգալիորեն ազդում է այդ համայնքի վրա:

Աղյուսակ 4. Համայնքի ռազմավարության համար նշանակալի միտումների «**PEST -**վերլուծություն»

Քաղաքականություն		**P**	**Տնտեսություն**		**E**
1	Հանրապետության նախագահի ընտրություն		1	Տնտեսական իրավիճակի ընդհանուր բնութագիր (վերելք, կայունացում, անկում)	
2	Ազգային ժողովի ընտրություններ		2	Սղաճ	
3	ՀՀ օրենսդրային փոփոխություններ		3	ՀՀ դրամարժույթի տատանումները արտարժույթի նկատմամբ	
4	Համայնքի հարաբերությունը պետական և մարզային իշխանությունների հետ		4	Համայնքի արտահանման և ներմուծման քաղաքականությունը	
5	Պետական ազդեցությունը համայնքի սեփականության կառավարման գործընթացում		5	Պետական մասնակցությունը համայնքի արտադրական գործունեությունում	
6	Համայնքների միևև մրցակցության կանոնակարգումը պետության կողմից		6	Համայնքի համար հիմնական արտաքին ծախսերը	
…			6.1	էներգակրիչնեչի ծախսերը	
…			…		
n_1			m_1		
n+1	Սցենար №1. Քաղաքականություն		*m+1*	Սցենար №1, Տնտեսություն	
n+2	Սցենար №2. Քաղաքականություն		*m+2*	Սցենար №2, Տնտեսություն	
Հասարակություն		**S**	**Տեխնոլոգիա**		**T**
1	Արժեքավորությունների փոփոխություն		1	Պետական տեխնոլոգիական քաղաքականություն	
2	Ապրելավոճի փոփոխություն		2	Գիտության մեջ նշանակալի միտումներ	
3	էկոլոգիայի գործոնը		3	Նոր գյուտեր	
4	Աշխատանքի և հանգստի նկատմամբ վերաբերմունքը		4	Նոր տեխնոլոգիաների փոփոխման և ընտելանալու արագության գնահատում	
5	Կրթության նկատմամբ վերաբերմունքը		5	Նոր արտադրություններ	
6	Ժողովրդագրական փոփոխություններ		6	Արտադրության վրա զգալիորեն ազդող տեխնոլոգիական փոփոխություններ	
7	Եկամուտների կառուցվածքի փոփոխություն				
…			…		
p_1			k_1		
p+1	Սցենար №1. հասարակություն		*k+1*	Սցենար №1. տեխնոլոգիա	
p+2	Սցենար №2. հասարակություն		*k+2*	Սցենար №2. տեխնոլոգիա	

3.5 Ներքին միջավայրի ախտորոշում

Ժամանակակից համայնքը բարդ համակարգ է: Այն ամենը, ինչ գտնվում է համայնքի ներսում, կոչվում է համայնքի ներքին միջավայր: Համայնքի արդյունավետ սոցիալ-տնտեսական զարգացումը ապահովելու և իրատեսելի ռազմավարություն մշակելու համար տրամաբանական է դառնում համայնքի ներքին միջավայրի ախտորոշման անհրաժեշտությունը:

Համայնքի ներքին միջավայրի ռազմավարական վերլուծությունը պետք է լինի համակարգված և ընդգրկի բազմաթիվ գործոնների վերլուծություն: Համայնքի ներուժը դիտվում է որպես միասնական ներքին ռազմավարական ռեսուրս: Այդ իսկ պատճառով համայնքի ներքին միջավայրի վերլուծությունը դիտվում է որպես դրա ռեսուրսների ռազմավարական վերծուծություն:

Համայնքը որպես բարդ համակարգ թույլատրում է ենթահամակարգերի և բաղադրիչների բաժանման տարբեր եղանակներ: Ներոին միջավայրի ռազմավարական վերլուծության դեպքում «համայնք» համակարգի առանձին ենթահամակարգերի բաժանման առավել տարածված եղանակ է՝ համայնքի բաժանումը ըստ առանձին ֆունկցիոնալ ոլորտների: Օրինակ՝ ժողովրդագրություն, արդյունաբերություն, աշխարագրական դիրք, կրթություն, առողջապահություն, բնակ-կոմունալ տնտեսություն և այլն:

Ներքին միջավայրի ռազմավարական վերլուծությունը դիտվում է որպես համայնքի ռազմավարական կառավարման փուլ և այստեղ կարևոր է համայնքը դիտարկել լիովին և ճիշտ ռազմավարական տեսանկյունից:

3.6 Կառավարման ռազմավարության մշակում

Ռազմավարության մշակումը ենթադրում է ոչ միայն գլխավոր գծի որոշումը, որն ընդունվում, հաստատվում և ծառայում է որպես գործելու ղեկավար փաստաթուղթ, այլև իրադրությունների հնարավոր տարբերակների հաշվառում: Ցանկացած ռազմավարություն իրականացնելու համար անհրաժեշտ են, առաջին հերթին, իրականացման որոշ բաղկացուցիչներ՝ ռազմավարական հնարավորություններ, որոնք կարող են ապահովել ռազմավարկան խնդիրների լուծման պայմանները ու ռազմավարական ծրագրերի կատարումը: Տեղական ինքնակառավարման մարմինները հանդիսանում են ռազմավարական պլանավորման և կառավարման համակարգի կառույց: Սակայն այդ կառույցի նկատմամբ, նրա ռազմավարական կառավարման կարողությունների վերաբերյալ դեռևս առկա է նկատելի անվստահություն: Այս հանգամանքը պայմանավորված է նրանով, որ, մի կողմից, օրենսդրորեն լիարժեք այն ապահովված չէ վերապահված պատասխանատվությունների հիմնավոր ծավալով, որի արդյունավետ իրականացումը երաշխավորված կլինի ՏԻՄ-երի ֆինանսական, տնտեսական, աշխատանքային և այլ ռեսուրսներով: Այդ կառույցը լիակատար ձևակերպելու համար անհրաժեշտ է որոշել, թե ինչո՞վ է ապահովվում նրա կազմի մեջ մտնող գործընթացները, ինչպես են փոխկապակցված այդ գործընթացները:

Մյուս կողմից, մշակված չեն (այդ թվում օրենսդրորեն) այն մեխանիզմները, որոնք կապահովեն հանրային ծառայությունների ռացիոնալ և արդյունավետ մատուցումը համայնքի բնակչությանը: Դիտարկումներից պարզվում է, որ ՏԻՄ-երին վերապահված պատասխանատվությունները հանրային կյանքի այնպիսի ոլորտներում, ինչպիսիք են՝ առողջապահությունը, մշակույթը, կրթությունը, ներհամայնքային տրանսպորտը, ջրամատակարարումը, աղբահանությունը,

բնակֆոնդի շահագործումը և այլն, պահանջում են ֆինանսական ավելի մեծ ռեսուրսներ, քան օբյեկտիվորեն ձևավորում են համայնքներում տեղական բյուջեների տեսքով: Հարցի լուծումը պահանջում է կա՛մ կրճատել այդ պատասխանատվությունների ծավալները, կա՛մ փորձել մեծացնել տեղական ֆինանսական հնարավորությունները՝ հարկերի և տեղական վճարների տեսակների և դրույքաչափերի վերանայման, ինչպես նաև պետության ֆինանսական մասնակցության ծավալների մեծացման ճանապարհով:

Հանրային ծառայությունների մատուցման հստակ մեխանիզմների բացակայությունը հաճախ հնարավորություն չի տալիս ապահովել դրանց որակով իրականացումը, հանգեցնելով ոչ միայն ֆինանսական ռեսուրսների փոշիացման, այլև, առանձին դեպքերում, ձևավորելով անվստահություն տեղական ինքնակառավարման համակարգի վերաբերյալ: Ուստի, կառավարման ռազմավարության մշակման գործընթացում հաջորդ կարևոր խնդիրը հանրային ծառայությունների մատուցման գործուն մեխանիզմների մշակումն է:

Ժողովրդավարության խորացման պայմաններում, կառավարման ռազմավարության ձևավորման խնդրում բացառիկ կարևորություն է ստանում ՏԻՄ-երի գործունեության հրապարակայնությունը և թափանցիկությունը ապահովող մեխանիզմների մշակումը: Փորձը ցույց է տալիս, որ անբավարար հրապարակայնությունը հանգեցնում է ժողովրդավարության պակասի, խաթարում համայնքի բնակչության մասնակցությունը տեղական ինքնակառավարման գործընթացում:

Կառավարման ռազմավարության նախապատվությունները առանձնահատուկ են իրենց բազմազանությամբ: Դրանք կախված են մի շարք հանգամանքներից: Այսպես օրինակ, արդյո՞ք աճելու է քաղաքը տարածքայնորեն, թե ոչ, ո՞րն է լինելու դրա զարգացման ուղղությունը. արդյունաբերական, թե այլ, և այլն: Այս նախապատվությունները քաղաքային հանրությունը դնում է քաղաքի զարգացման ռազմավարության հիմքում և դրանք ծառայում են որպես երկարատև ուղեցույց մասնավոր սեկտորի հետ հարաբերությունների ձևավորման գործընթացում:

Համայնքի տնտեսության զարգացման վրա ազդեցություն են գործում բազմաթիվ գործոններ, որոնք անհրաժեշտ է հաշվի առնել համայնքի կառավարման ռազմավարությունը մշակելիս: Դրանց մեջ են մտնում.

- արտադրության տարածքային ընդհանրությունը,
- բնակեցված կետերի համակարգի միասնությունը,
- սոցիալական ենթակառույցի միասնականությունը,
- բնակչության ու նրա վերարտադրության ռեժիմը, խտությունը, աշխատունակ բնակչության տեսակարար կշիռը, բաշխվածությունը, ուրբանիզացիայի մակարդակը՝ միգրացիան, տարիքը, սեռը և այլ պարամետրեր, որոնք որոշիչ են աշխատանքային ռեսուրսների պոտենցիալում,
- էկոլոգիական և սոցիալ-տնտեսական զարգացման համալիրությունը,
- դեմոգրաֆիական բեռնվածությունը,
- շրջակա միջավայրի պահպանությունը և բնօգտագործման ընդհանրությունը:

Այդ գործոնների ուսումնասիրությունը թույլ է տալիս որոշել համայնքի իրական հնարավորությունները:

Կառավարման ռազմավարության մշակման ընդհանուր մեթոդը հանդիսանում է հետևյալ կետերից բաղկացած ծրագրի կատարում.

- Համայնքի միջավայրի ուսումնասիրություն և դասակարգում,

- Ռազմավարական գործողությունների կատարման համար անհրաժեշտ համայնքի ներուժի գնահատում,
- Համայնքի հնարավոր ռեսուրսները կապել ռազմավարական գործողությունների հետ,
- Արտաքին միջավայրի փոփոխությունների հիմնական միտումների վերլուծություն և այդ փոփոխությունների ուղղությունների առանձնացում (վեր հանում),
- «Ռազմավարական մեթոդներ-գործողություն-ռեսուրսներ» սխեմայի մշակում արտաքին միջավայրի զարգացման յուրաքանչյուր ուղղության համար:

Տեղական ինքնակառավարման համակարգի արդյունավետությունը կախված է կառավարման ճիշտ ռազմավարություն մշակելու գործընթացից: ***Կառավարման ռազմավարության*** *տակ կարելի է հասկանալ ապագայի համար որոշակի քայլերի ուրվագծում:* Մասնավորապես.

- անցած տարիների փորձի անփոփումը,
- համայնքի ներկա իրավիճակի ռազմավարական վերլուծություն (արտաքին և ներքին միջավայրի վերլուծություն և գնահատում),
- Ռազմավարական նախապատվությունների առանձնացում,
- Համայնքի առանձին ոլորտներին վերաբերող ռազմավարությունների առանձնացում,
- Գործողությունների ռազմավարական ծրագրի մշակում,
- Ռազմավարությունների իրացում,
- Ռազմավարությունների իրացման հսկում:

3.7 Համայնքի սոցիալ-տնտեսական զարգացման կառավարման կենտրոնացման և ապակենտրոնացման գործընթացը

Համայնքում տիրող իրավիճակի կառավարման կենտրոնացման և ապակենտրոնացման հետ կապված խնդիրը քննարկելիս հաճախ հիմք է ընդունվում այն մտայնությունը, թե ապակենտրոնացումը լավ է, իսկ կենտրոնացումը վատ: Այն երբեմն թվում է որպես կազմակերպման երկու բավականին տարբեր մոդելների ներկայացում: Մեկը բնութագրվում է կառավարման վերին մակարդակի կողմից միասնական խիստ վերահսկողությամբ, իսկ մյուսը՝ ստորին մակարդակի ինքնուրույնությամբ և նախաձեռնությամբ: Իրականում խոսքը չի վերաբերում երկու հակադիր բևեռների և դրանցից մեկի ընտրությանը: Մի կողմից՝ միշտ էլ առկա է տեղական իշխանությունների որոշակի վերահսկողություն, առանց որի կազմակերպական օղակները պարզապես կմեկուսանան և կգործեն անհամաձայնեցված, մյուս կողմից՝ տեղական մակարդակում և մասնավոր սեկտորում պահանջվում է գործողությունների որոշակի ազատություն, առանց որի հնարավոր չէ ոչինչ անել: Հիմնախնդիրն այն է, թե ինչպե՞ս պետք է դրանք զուգակցել կամ հաշվեկշռել առավելագույն արդյունավետության հասնելու և համայնքի հետագա սոցիալ-տնտեսական զարգացումը ապահովելու համար: Փորձը ցույց է տալիս, որ համայնքների ավելի ինքնուրույն լինելը ապահովում է արդյունավետության ավելի բարձր աստիճան զարգացման գործընթացում: Այս դեպքում հարց է առաջանում՝ ինչպիսի՞ն պետք է լինի համայնքի զարգացման գործընթացի կառավարման ապակենտրոնացման աստիճանը:

Ապակենտրոնացումը իշխանության և տարբեր գործառույթների կատարման իրավասությունների փոխանցումն է կառավարման վերին մակարդակներից ավելի

ստորին մակարդակներ: Ընդհանուր առմամբ այն նպատակաուղղված է պետության, տեղական իշխանությունների և համայնքի հասարակության միջև առաջացած հակասության վերացմանը և իշխանությունից բնակչության օտարման հաղթահարմանը:

Համայնքի զարգացումն ուղղակիորեն կապված է ապակենտրոնացման գործընթացի շարունակման հետ: Ընդհանուր առմամբ կարելի է առանձնացնել ապակենտրոնացման չորս ձև.

1. ***Քաղաքական ապակենտրոնացում*** ՝ քաղաքականությանը վերաբերող որոշումների ընդունման լիազորությունների հանձնում իշխանության տեղական և տարածքային մարմիններին, որի արդյունքում համապատասխան մարմիններն իրավասություն են ստանում իրենց տարածքային միավորներում սահմանել հարկեր, տուրքեր, վճարներ և այլն:
2. ***Տնտեսական ապակենտրոնացում*** ՝ տնտեսական որոշումների ընդունման վերապահում մրցակցող շուկաներում և մասնավոր հատվածում:
3. ***Հարկային ապակենտրոնացում*** ՝ կառավարման օղակներում բյուջեների ստեղծում՝ օրենսդրորեն դրանց ամրագրելով եկամտի որոշ տեսակներ, որոնք պետական բյուջեի փոխարեն մուտքագրվում են համայնքային բյուջեներ:
4. ***Վարչական ապակենտրոնացում*** ՝ կենտրոնական կառավարման մարմինների ենթակա գերտեսչությունների (կազմակերպությունների) և (կամ) տարածքային ստորաբաժանումների ստեղծում, դրանց տալով կամ չտալով որոշում ընդունելու իրավասություններ: Առաջինը նշանակում է վարչական գործողությունների ազատություն, իսկ երկրորդը՝ պարզապես վարչական ապակենտրոնացում:

Քաղաքական ապակենտրոնացումը վերաբերում է որոշման կայացման ապակենտրոնացմանը, որը կապված է կառավարման գործընթացների ապակենտրոնացման հետ: Պրակտիկայում հազվադեպ է պատահում տեղական ինքնակառավարման ներկայացուցչական մարմնի և համայնքի ղեկավարի կողմից քաղաքական որոշումների կայացման իրավասությունների պատվիրում կառավարման ավելի ցածր մակարդակների կամ տարածքային կոմիտեների: Ավելի հաճախ ՏԻՄ-երը փորձում են խորհուրդներ և մեկնաբանություններ ստանալ այլ կազմակերպություններից, շահագրգիռ խմբերի ներկայացուցիչներից, ուղղակիորեն համայնքի բնակիչներից: Խորհրդատվության օգտագործումը բարձրացնում է ինչպես ՏԻՄ-երի հեղինակությունը, այնպես էլ նրանց աշխատանքի արդյունավետությունը:

Ապակենտրոնացում դեպի շուկաներ ձևը իրականացվում է պարտադիր մրցութային ռեժիմի (տենդերի) միջոցով, որն ունի երկու հիմնական նպատակ: Առաջինը՝ մասնավոր հատվածի զարգացումն է՝ ՏԻՄ-երի առջև դրված խնդիրների լուծմանը (համայնքի բնակչությանը մատուցվող ծառայությունների կատարմանը) մասնավոր կազմակերպություններին մասնակից դարձնելու միջոցով: Երկրորդը՝ այդ խնդիրների լուծումն ավելի որակով և արդյունավետ իրականացումն է: Համայնքի բնակչությանը ծառայություններ մատուցելու քաղաքականության և չափանիշների սահմանումը ՏԻՄ-երի խնդիրն է: Սակայն դրանք կարող են իրականացնել ինչպես համայնքային ենթակայության ձեռնարկությունները, այնպես էլ մասնավոր հատվածը: Ամեն դեպքում անհրաժեշտ է ելնել նրանից, թե ո՞ր կողմի հետ կնքվող պայմանագիրն է ավելի արդյունավետ:

Ապակենտրոնացում դեպի ծառայություններ կատարող ձևը իրականացվում է համայնքի բնակիչներին ծառայություններ մատուցելու իրավունքն առանձին մարդկանց տալու միջոցով:

Ապակենտրոնացում դեպի համայնքի բնակիչներ ձևը հնարավորություն է տալիս մեծացնել համայնքի բնակիչների դերը որոշումների կայացման գործում:

ԳԼՈՒԽ 4. ՀԱՄԱՅՆՔՆԵՐԻ ՍՈՑԻԱԼ-ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՏԵՂԵԿԱՏՎԱԿԱՆ ԲԱԶԱՆ

4.1 Տեղեկատվական բազայի ստեղծման անհրաժեշտությունը

Տեղական ինքնակառավարման մարմինների (ՏԻՄ-ի) գործունեության փորձը ցույց է տալիս, որ համայնքի սոցիալ-տնտեսական զարգացման ծրագրերի մշակման, դրանց իրականացման ուղղությամբ արդյունավետ որոշումների ընդունման և ստացված արդյունքների գնահատման գործում վճռորոշ դեր է խաղում ճշգրիտ տեղեկատվական բազայի առկայությունը: Տեղեկատվական աղբյուրներից ժամանակին ստացված ճշգրիտ և համապարփակ տեղեկատվությունը ՏԻՄ-երին թույլ է տալիս՝

- ամբողջական պատկերացում կազմել համայնքի տեղի, դիրքի, ռեսուրսային և հաղորդակցության հնարավորությունների, թույլ և ուժեղ կողմերի, վտանգավոր միտումների, սոցիալ տնտեսական ներուժի մասին և կողմնորոշվել ռազմավարական զարգացումների հարցերում,
- պարզել համայնքի սոցիալ-տնտեսական զարգացման օրինաչափությունները, բացահայտել բացասական և դրական միտումները,
- վերլուծություններ կատարել համայնքում տիրող իրավիճակի, առկա հիմնախնդիրների բացահայտման ուղղությամբ և դրանց լուծման ընթացքի վերաբերյալ կատարել համապատասխան քայլեր,
- բարձրացնել համայնքի կառավարման համակարգի արդյունավետությունը, կանխատեսել սպառնալիքները և դրանց կանխման համար գտնել համարժեք լուծումներ,
- հուսալի և հավաստի դարձնել սոցիալ-տնտեսական գործընթացների, ծրագրերի իրականացման վերահսկման համակարգը, գնահատել ծառայությունների արդյունավետությունը,
- կայացնել ռազմավարական և օպերատիվ բնույթի որոշումներ՝ ելնելով ոչ միայն փորձից ու կանխազգացումից, այլև որոշման օբյեկտը բնութագրող համակողմանի փաստերից ու տվյալներից,
- հանրությանը և հատկապես համայնքի բնակչությանն ակտիվորեն ներգրավել համայնքի կառավարման գործում,
- բացահայտելով համայնքի բնական հնարավորությունները, առավելությունները՝ ներգրավել ներդրումներ ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին (այդ թվում արտասահմանյան) աղբյուրներից:

Կախված այն բանից, թե համայնքն ինչպիսի տեղեկատվություն է ապահովում իր գործունեությունը կառավարելու համար, վստահ կարելի է ասել, թե դրանում ինչ մակարդակում է գտնվում ցանկացած աշխատանքների կատարման որակը:

Համայնքում տնտեսական կառավարման ամեն մի գործառույթի (պլանավորում, կազմակերպում, մոտիվացիա, վերահսկողություն) իրականացման, ոլորտում գործունեության գնահատելու համար պահանջվում է յուրօրինակ տեղեկատվության համակարգ: Դրանցից յուրաքանչյուրը որպես համայնքի տեղեկատվական հոսքերի ամբողջության մի մաս կամ ուղղություն, իմաստ է ձեռք բերում համակարգի տեղեկատվական այլ հոսքերի հետ հարաբերության շրջանակներում: Դա նշանակում է, որ տեղեկատվությունը համայնքում պետք է դիտել և ձևավորել որպես տեղեկատվական հոսքերի՝ ցուցանիշների ամբողջական մի համակարգ, որը պահանջում է համակարգային մոտեցում:

Տեղեկատվական բազան խիստ կարևորվում է ծրագրային բյուջետավարման գործընթացում: Այն հիմք է ծառայում դարձնել բյուջեն տեղեկատվության աղբյուր: Քաղաքային տնտեսության կառավարման և բյուջետավարման համար տեղեկատվական բազայի օգտավետությունը կայանում է հետևյալում, որ այն հնարավորություն է տալիս `

- քաղաքային տնտեսության ֆինանսական պայմանների մասին ունենալու լիակատար պատկերացում,
- ժամանակին առանձնացնել առաջացող պրոբլեմները,
- ներկայացնել կենտրոնական կառավարությանը քաղաքային տնտեսության ուժեղ և թույլ կողմերը,
- ձևավորել ֆիսկալ քաղաքականություն,
- ստեղծել բյուջետային գործընթացի համար հեռանկարային նախընտրություն-ների հիմք:

Նման մոտեցմամբ ձևավորված համայնքի տեղեկատվական բազան թույլ է տալիս ունենալ ամբողջական տեղեկատվություն և այն ծառայեցնել ամենատարբեր նպատակների՝ սկսած կանխատեսումից, պլանավորումից մինչև կատարված աշխատանքների վերահսկում և գնահատում:

ՀՀ համայնքներում վերոհիշյալ ուղղություններով տեղեկատվական բազան ներկայումս հիմնականում աղքատ է և ոչ ամբողջական: Շատ համայնքներում (հիմնականում գյուղական) տեղեկատվությունը սահմանափակվում է մարզպետարան ներկայացվող պլանային տարվա բյուջեն ներկայացնող փաստաթղթի վերջում համայնքի բնակչության թվի, բյուջեով պահվող հիմնարկությունների և կազմակերպությունների ցանցի, քանակակազմի (կոնտինգենտի) և հաստիքների վերաբերյալ տվյալներով, ինչը խիստ անբավարար է ամբողջական պատկերացում կազմելու համար մի այնպիսի բարդ համակարգի մասին ինչպիսին համայնքն է:

Հանրապետության համայնքներում աշխատանքներ են տարվում համայնքային անձնագրերի ներդրման ուղղությամբ, ուր ամփոփ ձևով տեղ են գտել համայնքը և դրա զարգացումը բնորոշող տարբեր ցուցանիշներ, դրանց պարբերական թարմացման հնարավորությունով: Գնահատելով այս աշխատանքը, որպես համայնքի տեղեկատվական ապահովման առաջընթաց քայլ, միաժամանակ կարևորվում է համայնքի զարգացման ծրագրերի մշակման աշխատանքների շրջանակում համայնքների սոցիալ-տնտեսական կյանքին առնչվող համակարգված տեղեկատվական բանկի ստեղծումը և դրա պարբերական համալրումը: Տեղեկատվական բանկը ներառելու է ոչ միայն տարբեր բնագավառների տվյալները, ցուցանիշները, որոնք համալրվելու և թարմացվելու են պարբերաբար, այլև համայնքների բնակչության անձնագրային տվյալների բանկը, սոցիալական տարբեր շերտերի կարգավիճակի բազաները, բյուջետային եկամուտների կանխատեսման, բյուջետային ֆինանսավորման նորմատիվային բազաները, բազմաշերտ քարտեզագրման (հողեր, կոմունիկացիաներ, շենքեր, կառույցներ և այլն), բանկեր և այլն: Բնական է, այս աշխատանքների կազմակերպումը պահանջելու է համայնքներում տեղեկատվական կենտրոնների հիմնում, որի փորձը հանրապետությունում արդեն ունեն Չարենցավանը, Աշտարակը, Վանաձորը և այլ համայնքներ:

4.2 Համայնքային զարգացման տեղեկատվական բազայի ստեղծման տեխնոլոգիաներ

Տեղական ինքնակառավարումը հիմնվում է համայնքի վերաբերյալ բազմաբնույթ և բազմածավալ տեղեկատվության վրա: Բացի դրանից, պահանջվում է նաև տեղեկատվություն արտաքին միջավայրի և այն գործոնների վերաբերյալ, որոնք ներգործում են համայնքի վրա: Ինքնակառավարման արդյունավետության գնահատումն ուղղակի կախված է տեղեկատվության ճշգրիտ լինելուց, դրա ստացման ուղիների հստակ ապահովումից:

Նկատի ունենալով, որ ներկայումս տեղական ինքնակառավարման մարմինները մշակում են համայնքի զարգացման քաղաքականություն, ընդունում և իրականացնում են համապատասխան որոշումներ, պլանավորում են իրենց գործունեությունը, պահանջվում է մեծ ծավալի տեղեկատվություն: Նոր բովանդակություն է ձեռք բերել կառավարման օբյեկտը՝ համայնքը, որը սոցիալ-տնտեսական ամբողջական համակարգ է, քաղաքի, գյուղի կամ թաղի առումով:

Տեղեկատվական բազայի ստեղծման ընթացքում անհրաժեշտ է ապահովել դրա օգտագործման մատչելիությունը: Տեղեկատվությունը պետք է հիմնված լինի իրականությանը համապատասխանող տվյալների վրա: Նման տեղեկատվական բազայի ստեղծումը նպատակ ունի ծառայելու տեղական ինքնակառավարման մարմիններին: Տեղեկատվական բազան պետք է պարունակի այնպիսի տվյալներ, որոնք հնարավորություն կստեղծեն տեղական ինքնակառավարման մարմիններին հեռանկարային վերլուծություններ և կանխատեսումներ կատարելու:

Տեղական ինքնակառավարման համակարգի արդյունավետ կառավարման համար անհրաժեշտ տեղեկատվական բազայի հավաքագրման տեխնոլոգիաները բազմազան են: Տեղեկատվությունը կարող է հավաքագրվել տարբեր ուղիներով: Մասնավորապես, բնակիչների հարցումների, հանրաքվեների, մարթահամարների, ընտրված պաշտոնյաների հետ հարցազրույցների, փորձագետների դիտարկումների և այլնի միջոցով (Նկար 12):

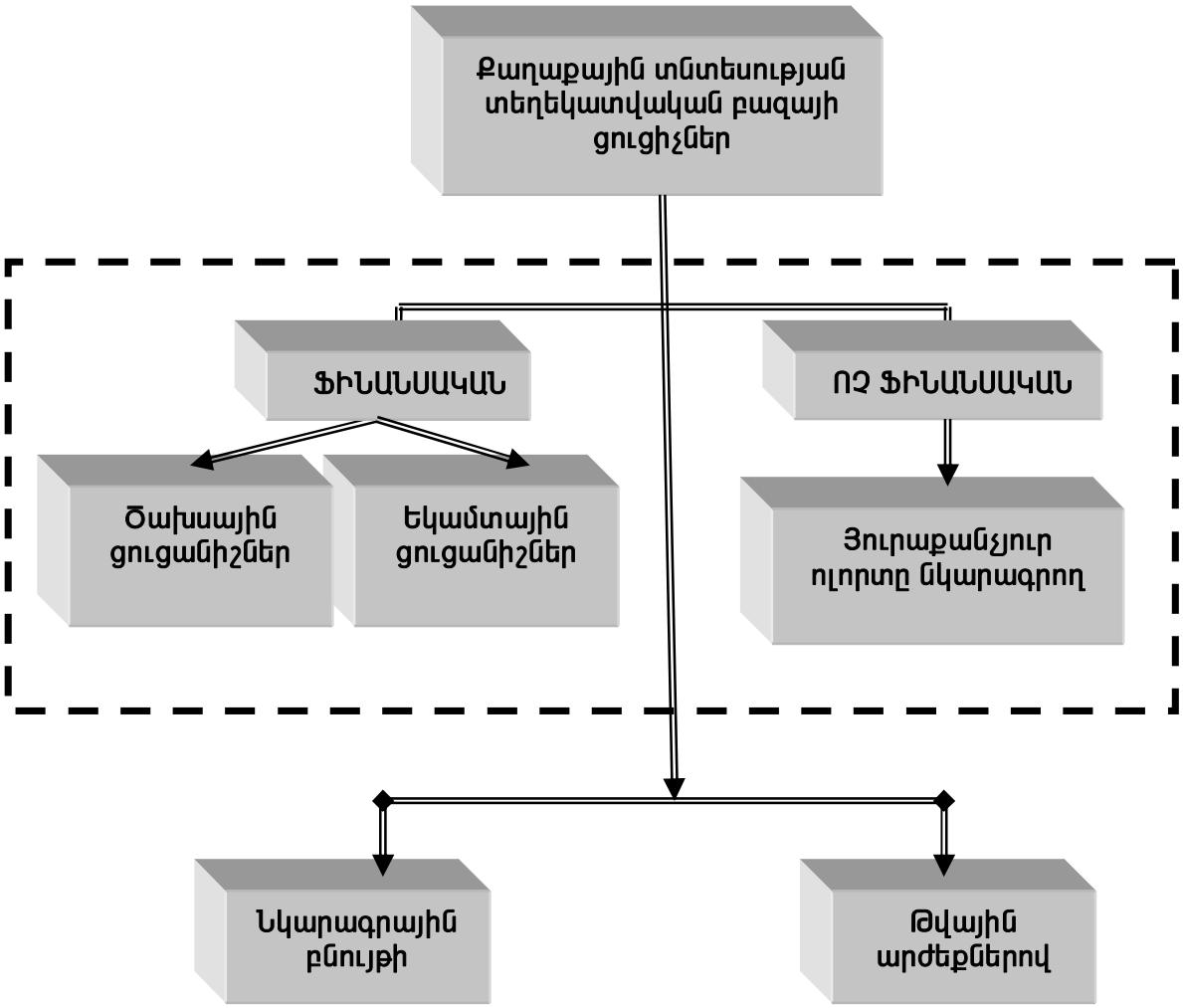
Նկար 12. Համայնքի տեղեկատվական բազայի ցուցիչների հավաքագրման մեթոդները



4.3 Համայնքային զարգացման ցուցիչների խմբավորումը

Ցանկացած համայնքում քաղաքային տնտեսության կառավարման և բյուջետային գործընթացի կառավարման համար անհրաժեշտ է ունենալ կայուն ձևավորված տեղեկատվական բազա, որը ներկայացնելու է ցուցանիշների համակարգ: Ցուցանիշների ամբողջությունը ընդգրկում է ֆինանսական և ոչ ֆինանսական ցուցանիշներ: Ցուցանիշները կարող են ունենալ թվային և նկարագրային բնույթ (Նկար 13):

Նկար 13. Տեղեկատվական բազայի ցուցիչների խմբավորման սխեման



Համայնքի տեղեկատվական բազայի կազմում ընդգրկված տեղեկատվական ցուցիչները կարող են խմբավորվել հետևյալ հիմնական ուղղություններով՝

- համայնքի բնակիչների սոցիալական պաշտպանության, նյութական ապահովության, պահանջների, նախապատվությունների և համանման տեղեկությունների վերաբերյալ տվյալների հավաքագրում, մշակում և կուտակում: Այս տվյալներով որոշում են համայնքի բնակիչների սոցիալական կարիքները,
- համայնքի տնտեսության վերաբերյալ տվյալների հավաքագրում, մշակում և կուտակում, որոնք հնարավորություն են տալիս գնահատել համայնքի տնտեսական ներուժը,
- բնական (այդ թվում հողային), նյութատեխնիկական, աշխատանքային և ֆինանսական ռեսուրսների հաշվառում: Այս ուղղությունը կարելի է անվանել ռեսուրսների գնահատում,
- սոցիալական հիմնախնդիրների լուծման այլընտրանքային տարբերակների վերլուծություն, ծրագրերի գնահատում՝ հաշվի առնելով առկա ռեսուրսային սահմանափակումները:
- համայնքին առնչվող և համայնքի զարգացման հետ կապված արտաքին տեղեկատվության հաշվառում: Այս ուղղությամբ հավաքագրված տեղեկատվությունը ցույց է տալիս համայնքի զարգացման կարևորության աստիճանը.
- ծրագրերի և պլանների կատարման վերահսկողություն և համայնքի բնակիչների պահանջների բավարարման վրա դրանց արդյունքների ազդեցության գնահատում: Այս ուղղությունը կառավարման արդյունավետության վերլուծությունն է:

Նշված ուղղություններն անհրաժեշտ է հիմք ընդունել տեղեկատվության համակարգի ստեղծման ժամանակ, որի բաղկացուցիչ մասերն են՝ ավտոմատացված տվյալների բազան (տվյալների բանկը), բյուջետային կանխատեսման և պլանավորման, համայնքի զարգացման ծրագրերի կազմման, կատարման վերահսկման համակարգերը և այլն: Առանձնահատուկ նշանակություն ունի համայնքի միջավայրի վիճակի ուսումնասիրությունը և դրա որակական պարամետրերի (բարեկարգ փողոցների տեսակարար կշիռն ընդհանուրի մեջ, կանաչապատ տարածքների տեսակարար կշիռը քաղաքի ընդհանուր տարածքի մեջ և այլն) դինամիկայի վերլուծությունը:

Աղյուսակ 4-ում բերված են մի շարք թվային ցուցիչների (ֆինանսական և ոչ ֆինանսական) օրինակներ:

Աղյուսակ 4. Թվային ֆինանսական և ոչ ֆինանսական ցուցանիշների օրինակներ

Ֆինանսական և ոչ ֆինանսական ցուցանիշներ	**Չափման միավոր**
Բնակչության աճ կամ անկում	%
Տնտեսության գործունեության աճ կամ անկում	%
Մարդկանց կյանքի տևողության աճ կամ անկում	տարի
Գործազրկության մակարդակի աճ կամ անկում	%
Ըստ եկամտի աղբյուրների աճ կամ անկում	հազար դրամ
Մեկ շնչին ընկնող սեփական բյուջետային եկամուտներ,այդ թվում՝ հարկային եկամուտների աճ կամ անկում	հազար դրամ
Հարկային աճ կամ անկում	հազար դրամ
Մեկ շնչին ընկնող եկամտի աճ կամ անկում, այդ թվում ոչ սեփական եկամուտներից	հազար դրամ
Պետական բյուջեից կատարվող հատկացումների աճ կամ անկում (սուբվենցիա, դոտացիա)	հազար դրամ
Ծախսերը ըստ ճյուղերի և ըստ տնտեսագիտական դասակարգման	հազար դրամ
Մեկ շնչին ընկնող բյուջետային ծախսերի աճ կամ անկում	հազար դրամ
Տեղական ինքնակառավարման մարմնի աշխատակիցների թվաքանակի աճ կամ անկում	հազար դրամ
Մեկ շնչին ընկնող տեղական ինքնակառավարման մարմինների ծառայողների թվաքանակի աճ կամ անկում	հազար դրամ
Եկամուտների և ծախսերի աճի տեմպերի գերազանցում (կամ ետ մնացում) հանրապետությունում գրանցված սղաճի տեմպից	%
Ենթակառուցվածքների (օր.՝ կոյուղու և ջրամատակարարման համակարգերի, բնակելի շենքների) մաշվածության աստիճան	%
Ենթակառուցվածքների խափանման դեպքեր (ավելացում կամ պակասեցում)	դեպքերի քանակ
Սղաճ	%

Համայնքի սոցիալ-տնտեսական զարգացումը պլանավորելու և կառավարելու համար անհրաժեշտ տեղեկատվական բազայի ցուցանիշների օգտագործման հարմարավետությունը ապահովելու համար՝ ցուցիչները նպատակահարմար է խմբավորել ըստ առանձին ոլորտների.

- Ժողովրդագրական
- տեղական ինքնակառավարման մարմիններ
- կրթություն և մշակույթ
- առողջապահություն
- ֆիզիկական կուլտուրա և սպորտ
- շինարարություն (բնակարանային, արդյունաբերական և այլն)
- հողատարածքային օգտագործում
- պետական անվտանգություն, հասարակական կարգի պահպանում
- արդյունաբերություն
- գյուղատնտեսություն
- տրանսպորտ
- առևտուր և սպասարկման ոլորտ
- շրջակա միջավայրի պահպանում
- կոմունալ տնտեսություն և բարեկարգում
- հանգստի գոտիներ, զբոսայգիներ, խաղահրապարակներ, և այլ:

Ցուցանիշները համայնքում տեղի ունեցող երևույթների թվային արտահայտություններն են, որոնց հիման վրա կարելի է հիմնավորված դատողություններ անել համայնքի ժողովրդագրական և ֆինանսատնտեսական վիճակի վերաբերյալ: Համայնքի ֆինանսական և ոչ ֆինանսական ցուցանիշների հիման վրա վիճակի մասին ամբողջական պատկերացում կազմելուց հետո համայնքի ֆինանսները կարելի է կողմնորոշել դեպի այնպիսի ներդրումներ, որոնք կթեթևացնեն տեղական ինքնակառավարման մարմինների հոգսերը և կբարելավեն ծառայությունների մատուցումը:

4.4 Համայնքային զարգացման տեղեկատվական բազայի ցուցիչներին ներկայացվող պահանջները

Քաղաղաքային տնտեսության ոլորտում տեղական ինքնակառավարման մարմիններին ճիշտ որոշումներ կայացնելու համար անհրաժեշտ է ժամանակին և ճշգրիտ տեղեկատվություն ստանալ, քանի որ որպես կանոն, համայնքի պահանջները մեծ են, իսկ միջոցները՝ սուղ: Անհրաժեշտ տեղեկատվության պակասը և վերլուծական մոտեցման բացակայությունը կարող են մեծ վնաս հասցնել համայնքի ֆինանսական ինքնուրույնությանը: Այնինչ հուսալի տեղեկատվական համակարգի առկայությունը թույլ է տալիս բարձրացնել կառավարման համակարգի արդյունավետությունը և պրոբլեմները կանխատեսելու և դրանցից խուսափելու ունակությունը:

Որպեսզի համայնքի ստեղծված տեղեկատվական համակարգը ծառայի դրված խնդիրների լուծմանը, այն պետք է բավարարի որոշակի պահանջներին:

1. ***Կոմպլեքսայնություն:*** Քանի որ համայնքը դիտվում է որպես միասնական համակարգ, տեղեկատվական բազայի ցուցիչները պետք է արտացոլեն իրավիճակը համայնքի տնտեսական և սոցիալական միջավայրերի բոլոր ոլորտներում: Միևնույն ժամանակ՝ տնտեսական և սոցիալական գործընթացների տարբեր, սակայն փոխկապակցված կողմերը բնորոշելու համար օգտագործվող ցուցանիշները պետք է համաձայնեցված լինեն

մեթոդոլոգիապես, հիմնվեն միասնական հայեցակարգի վրա, օգտագործեն միասնական բնորոշիչներ և խմբավորումներ:

2. ***Ցուցիչների համակարգի համեմատական պարզության հետ մեկ տեղ ընդգրկման լիակատարություն:*** Ցուցիչների համակարգի ստեղծումը նախատեսում է համայնքի ներքո տեղի ունեցող տնտեսական և սոցիալական բազմաթիվ գործընթացների արտացոլում: Այդ գործընթացների որակյալ բնորոշումը պահանջում է վիճակագրական տվյալների մեծ ծավալների հավաքագրում և վերամշակում: Գործնականում այս կամ այն կառավարչական հարցերով որոշումները հաճախ կայացվում են ոչ լիակատար տեղեկատվության, ժամանակի և ռեսուրսների, ինչպես նաև արգելանքներ ստեղծող այլ հանգամանքների պայմաններում: Մի կողմից՝ ցուցիչների համակարգը չպետք է լինի գերծանրաբեռնված, մյուս կողմից պետք է լինի համապարփակ: Այն պետք է ընդգրկի այնպիսի անհրաժեշտ ցուցանիշներ, որոնք լիակատար կերպով կնկարագրեն համայնքին վերաբերող վերլուծվող ոլորտը և թույլ կտան բնորոշել առանցքային խնդիրները:
3. ***Ցուցիչների համակարգի ճշգրիտ տեղեկատվությամբ հագեցնելու հնարավորությունը և ցուցիչների համադրելիությունը ժամանակի և տարածության առումով:*** Ցուցիչների համակարգը պետք է լինի իրական, այսինքն ընդգրկի այնպիսի ցուցանիշներ, որոնց ձևավորման հիմքում ընկած են իրական իրավիճակներ: Ցուցիչների համադրելիությունը ըստ ժամանակի և տարածության խիստ կարևորվում է սոցիալ-տնտեսական զարգացման շարժը դիտարկելու համար:
4. ***Ժամանակային և տարածքային սահմանների ընդլայնման հնարավորություն:*** Ցուցիչների համակարգի ձևավորումը պետք է նախատեսի հետագա ժամանակային և տարածքային ընդլայնման հնարավորությունները, քանի որ համայնքի սոցիալ-տնտեսական զարգացումը իրենից ներկայացնում է ժամանակի և տարածության մեջ փոփոխությունների գործընթացների ամբողջություն:
5. ***Ցուցիչների համակարգի մատչելիությունը օգտագործողի համար:*** Գործնականում համայնքի սոցիալ-տնտեսական զարգացմանը վերաբերող տեղեկատվության թափանցիկությունը և մատչելիությունը խիստ կարևորվում է ինվեստորների ներգրավելու, ինչպես նաև համայնքի ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործելու համար: Պետք է գործի այսպիսի սկզբունք. «համայնքի մասին բացասական տեղեկատվության իմաստությունը ավելի լավ է, քան դրա բացարձակ բացակայությունը»:
6. ***Ցուցանիշների միանշանակ ընթեռնելիությունը:*** Այս չափանիշը նշանակալի պահանջ է հանդիսանում ցուցանիշների համադրելիությունը ապահովելու համար: Ցուցանիշների բնորոշման և դրանց հաշվարկման հիմքում պետք է ընկած լինի միասնական մեթոդոլոգիա: Մեթոդոլոգիայի մշակումը իրականացվում է հետևյալ փուլերով.
    - վիճակագրական ուսումնասիրության ենթակա երևույթների և գործընթացների իդենտիֆիկացիա, այն նպատակների ձևակերպումը, որոնց համար պետք է հաշվարկվեն այս կամ այն ցուցանիշները,
    - ցուցանիշների բովանդակության որոշում,
    - ցուցանիշների գնահատման մեթոդների, սկզբնային տվյալների մշակման պրոցեդուրների որոշում,
    - ցուցանիշների հաշվարկների համար անհրաժեշտ տվյալների սկզբնաղբյուրների որոշում:

Համայնքների սոցիալ-տնտեսական զարգացման ցուցանիշների համակարգի կառուցվածքը կարելի է ներկայացնել երեք մակարդակներով.

1. ***Սկզբնային ցուցանիշներ*** - դրանք այն ցուցանիշներն են, որոնք կարելի է ստանալ անմիջապես վիճակագրական սկզբնաղբյուրներից: Այդ ցուցանիշները հիմք են ծառայում հաշվարկային ցուցիչների մշակման համար:
2. ***Ցուցիչներ*** – հարաբերականորեն ոչ շատ բարդ տեսակարար և կառուցվածքային ցուցանիշներ, որոնք հաշվարկվում են սկզբնային ցուցանիշների հիման վրա:
3. **Ամփոփիչ ինդեքսներ** – սահմանափակ թվով բարդ ինդեքսներ, որոնք բնորոշում են կամպլեքսային պարամետրեր: Օրինակ՝ կյանքի որակը, տնտեսության վիճակը, մարդկային ներուժի զարգացումը և այլն:

Տեղեկատվական բանկում ամրագրվող քանակական և որակական ցուցանիշները, որոնք բնութագրելու են այս կամ այն բնագավառը, պետք է համակողմանի արտացոլեն համակարգում ներդրված ռեսուրսները, կատարված աշխատանքների ծավալը, աշխատանքի արդյունքները և արդյունավետությունը: Օրինակ՝ համայնքի կոմունալ ծառայությունների մասը կազմող սանմաքրման աշխատանքների գծով նպատակահարմար է տեղեկատվական բանկում տարեկան կտրվածքով ունենալ հետևյալ ցուցանիշները, ***ներդրված ռեսուրսների առումով***՝ որքան է սանմաքրման ենթակա տարածքների մակերեսը (հազ. մ^2), սանմաքրման ոլորտի աշխատողների թիվը (մարդ), ներգրավված տեխնիկական միջոցները ըստ տեսակների (հատ), ***կատարված աշխատանքների առումով***՝ որքան տարածք (ճանապարհ, փողոց) է տարվա ընթացքում սանմաքրման ենթարկվել (հազ. մ^2), և որքան աղբ է տեղափոխվել, ***կատարված աշխատանքների արդյունքների գնահատման առումով***՝ սանմաքրման ենթակա տարածքների որ մասն է տվյալ տարում մաքրվել (%), ***աշխատանքի արդյունավետության գնահատման տեսանկյունից***՝ սանմաքրման՝ ավլելու և աղբը հեռացնելու տարեկան ծախսը որքան է կազմում մեկ մ^2 հաշվով:

Տեղեկատվական բանկին չպետք է մոտենալ լոկ որպես համայնքի գործունեության տարբեր կողմերը բնութագրող ցուցանիշների հավաքածուի: Տեղեկատվական բանկերը կառավարման մարմիններին ծառայելու են լուծում պահանջող խնդիրների առկայության և էության վերաբերյալ ամբողջական տեղեկատվություն ապահովելու նպատակին, հնարավորություն են ընձեռելու նրանց՝ ժամանակի նվազագույն ծախսումներով համակողմանի տվյալներ ստանալ իրենց հետաքրքրող չափանիշներով առանձնացված և ըստ առաջնայնությունների գնահատված խնդիրների ողջ խմբի մասին, որ կանգնած է համայնքի առջև: Տեղեկատվական բանկը կարող է նաև անգնահատելի դեր խաղալ վարչակազմի կողմից համայնքի բնակչությանը տեղեկատվական բնույթի բոլոր պահանջներին օպերատիվ բավարարում տալու խնդրում:

Նման մոտեցմամբ համայնքներում տեղեկատվական բանկերի լավ մշակված համակարգը, որը տարբեր համայնքներ՝ ելնելով իրենց առանձնահատկություններից ու հնարավորություններից, կարող են ունենալ մանրամասնվածության տարբեր աստիճաններով, կլինի այն իրական հիմքը, որով հնարավոր կլինի ամբողջական պատկերացում կազմել համայնքի մասին, վեր հանել այս կամ այն ոլորտում ներկայացվող միտումները, հիմնախնդիրները: Այն ՏԻՄ-երի ձեռքում կարող է լինել լուրջ միջոց հեռանկարային և ընթացիկ նպատակների համադրման, ռազմավարական և ընթացիկ պլանավորման գործունեության կազմակերպման, համայնքային քաղաքականության մշակման և վերահսկողության, օպերատիվ կառավարման տեսանկյունից՝ իրավիճակից ելնող որոշումների վերանայման ու միջոցների վերաբաշխման, բյուջեի տարբերակների

կազմման, կատարված աշխատանքների արդյունավետության գնահատման հարցերում:

Գրականության ցանկ

1. ՀՀ Քաղաքացիական Օրենսգիրքը (1998 թ.)
2. ՀՀ Բազմաբնակարան շենքերի կառավարման մասին օրենքը (2002թ.)
3. ՀՀ Համատիրությունների մասին օրենքը (2002թ.)
4. ՀՀ Տեղական ինքնակառավարման մասին օրենքը (2002թ.)
5. ՀՀ Օրենքը Ապօրինի շինությունների և զբաղեցված հողերի օրինականացման մասին (2003թ.)
6. ՀՀ Հողային օրենսգիրքը (2001թ.)
7. ՀՀ Օրենքը «Քաղաքաշինության մասին» (1998թ.)
8. ՀՀ Պետական բնակարանային ֆոնդի անհատույց սեփականացման մասին օրենքը (2000թ)
9. ՀՀ Գույքային իրավունքների գրանցման մասին օրենքը (1999թ)
10. ՀՀ Անշարժ գույքի մասին օրենքը(1995թ.)
11. ՀՀ Անշարժ գույքի հարկման մասին օրենքը (1995թ.)
12. ՀՀ Պետական և հանրային շինությունների սեփականաշնորհման մասին օրենքը (1993թ.)
13. ՀՀ Սեփականության մասին օրենքը(1990թ-ին)
14. ՀՀ Ազգային վիճակագրական ծառայության տեղեկագիր «ՀՀ ընդհանուր բնութագիրը», 2006 թ.
15. ՀՀ Ազգային վիճակագրական ծառայության տեղեկագիր «ՀՀ մարզերը թվերով», 2001-2005 թ.
16. ՀՀ Ազգային վիճակագրական ծառայության տեղեկագիր «ՀՀ բնակարանային ֆոնդը և կոմունալ տնտեսությունը 2006 թվականին», 2007 թ.
17. ՄԱԿ-ի Եվրոպայի տնտեսական հանձնաժողով «Բնակարանային ֆոնդի նկարագրերն ըստ երկրների – Հայաստան», 2004 թ.
18. Մխիթարյան Ռ. – “Բազմաբնակարան շենքերի ինքնավար կառավարում. տեղական քաղաքականության մոտեցումները”. – “Երրորդ բնություն”. – 2007, 78 էջ.
19. Սարգսյան Հ., Պապյան Ա. – Խնդիրների ժողովածու “Անշարժ գույքի շուկայական գնահատում”. - Երևան, Մաս 1, 2, 3. - 2000, 120 էջ.
20. Մեսրոպյան Է. – Տեղեկատվական վերլուծական տեսություն “Անշարժ գույքի շուկան Հայաստանի քաղաքներում”. - Երևվան, 2004 թ., 119 էջ.
21. Վանյան Ի. – “Քաղաքային տնտեսության էկոնոմիկա և կառավարում/ Բնակարանային-կոմունալ տնտեսություն”. Մաս 1. - Երևան, 2006 թ., 82
22. “Housing: enabling markets to work”. – A World Bank policy paper. – Yerevan, 1993, 159 p.
23. Raymond J.Struyk. – Homeownership and housing finance policy in the former soviet bloc. – Research Report/The Urban Institute, Washington D.C. – 2000, 220 p.
24. Dr. S.A.Baud – Collective action , Enablement, and Partnerships: Issues in Urban Development
25. Rolf, P.A. Dauskardf – Applied Financial Improvement Planning in Local Governments
26. Meredith Minkler (Editor) /Rutgers University Press, July 1997

27. Steven Anlian and Irina Vanyan “An Overview of Armenia’s Reforms: Housing and Urban Development policy, 1989-1995”, Yerevan, 1996.
28. Community based-planning of New York City. - http://www.nyc.gov/html/dcp/html/community_planning/index.shtml
29. Texas City Goals 100: Strategic Planning Process. Final Report/The School of Urban and Public Affairs/The University of Texas at Arlington. – 2005. - http://www.texas-city-tx.org/TexasCityGoal100-Final%20Report.pdf
30. A new direction for strategic land use planning in British Columbia: Synopsis. - Integrated Land Management Bureau, Ministry of Agriculture and Lands. – December, 2006.
31. Nicholas J.Avdellas. – Use of strategic planning at the Bureau of Land Management. – A Case Study.
32. Положение об управлении муниципальным имуществом города. - http://rels.obninsk.com/~Cd/Sdc/open/sup-02.htm
33. Center City Strategy Recommendations. - Round Table Discussion.- Prepared by Seattle Planning Commission. – 2004, 33p. - http://www.seattle.gov/planningcommission/docs/SPC_CenterCityRoundtable_Report_040826.pdf
34. О'Салливан А. Экономика города. М.: Инфра-М, 2002. – Главы 7-12, 14-15.
35. Коробко В.И. Экономика городского хозяйства. М.:Академия – 2006, 160 стр.
36. Семкина О., Кухтин П., Левов А. Инфраструктура муниципальных образований. М.:КноРус – 2008, 208 стр.
37. Бардаускене Далия. – Стратегический план города Вильнюса/ Статья из сборника "Особенности стратегического планирования развития городов в постсоветских странах". - http://www.citystrategy.leontief.ru/?it=4010201
38. Чернышев Л. Н.- «Экономика городского хозяйства». - М.: 1999. - 328 с.
39. Велихов Л.А. – ‚Основы городского хозяйства‘. – Общее учение о городе, его управлении, финансах и методах хозяйства. – В 2-х частях, - М.-Л.: ГИЗ, 1928 – 467 с. - http://rels.obninsk.com/~Cd/Sdc/free/edu/Lm/Sup-01/2.htm
40. Вобленко С.В. – Учебное пособие ‚Основы местного самоуправления‘. - http://rels.obninsk.com/~Cd/Sdc/free/edu/Lm/SUP-28/code1.htm
41. Лекции по экономике города и муниципальному управлению. – М.: Фонд “Институт экономики города”, 2004. – 340 с.
42. Социально-экономическое развитие муниципальных образований. - М.: Фонд "Институт экономики города", 2007. - 12 с. - www.urbaneconomics.ru
43. Жихаревич Б.С. – статья ‚Реализация, мониторинг и корректировка стратегического плана‘/ Сборник "Особенности стратегического планирования развития городов в постсоветских странах" – www.citystrategy.leontief.ru
44. Зайцева Ю.С. - Городской барометр: система мониторинга социально-экономического развития муниципальных образований, 2007 г., М.: Фонд "Институт экономики города", 2007. - 106 с. - www.urbaneconomics.ru
45. Ореховский П.А. – статья ‚Моделирование, прогнозирование и планирование развития муниципального образования‘ - http://lab.obninsk.ru/public/articles.php?htmlfile=orekhovsky-10.htm
46. Ореховский П.А. – Статья ‚Муниципальная собственность, местные финансы и патернализм субъекта Федерации‘. - http://lab.obninsk.ru/public/articles.php?htmlfile=orekhovsky-16.htm

47. Эффективные модели и инструменты муниципального управления. - М.: Фонд "Институт экономики города", 2005. - 28 с. - www.urbaneconomics.ru

48. Ветров Г.Ю. – Планирование экономического развития на уровне города. - М.: Фонд "Институт экономики города", 1998. - 40 с.

49. Шапиро Л. Обратная связь в городском самоуправлении // Городское упр. – 1995. – №1. – С. 70–74.

50. Широков А. Классификация органов местного самоуправления // Городское управление. – 1996. – №3. – С. 29–32.

51. Кондоминиумы. Коллективная собственность на недвижимость в жилищной сфере / Басин Е. В., Крашенинников П. В., Маслов Н. В., Шамузафаров А. Ш.; Предисл. и ред. М. Я. Кирилловой. – М.: ТОО “Ред. газ. “Архитектура”, 1994. – 77 с.

52. Кулагин А. Местное самоуправление в условиях перехода к рыночной системе хозяйствования // Пробл. теории и практики упр. – 1994. – № 3. – С. 107–110.

53. Овчинников И. Финансовая основа местного самоуправления // Хоз-во и право. – 1996. – № 4. – С. 81–95.

54. Кириллов Ю. ‚Положение об управлении муниципальным имуществом города‘. – Журнал ‚Библиотека Муниципалитета‘, №2. - http://rels.obninsk.com

55. Вобленко С., Огнев Г. - Система имущественного бюджета. - Журнал ‚Городское управление‘, №7, 1997. - http://rels.obninsk.com

56. Стратегический план устойчивого развития Волгограда до 2025 года. - http://www.volgadmin.ru/RU2/Economics/StrategyPlanning.aspx?id=8

57. Структура мэрии города Еревана. http://www.yerevan.am/index.php?page=structure

58. Ronald F. Ferguson , William T. Dickens. - Urban Problems and Community Development.
Meredith Minkler. -Community Organizing and Community Building for Health. - Rutgers University Press. - July 1997.

59. Peter Calthorpe, William Fulton. - Regional City: New Urbanism and the End of Sprawl.

60. Peter Katz P. Katz. - The New Urbanism: Toward an Architecture of Community

61. David Sucher, Kevin Kane. - City Comforts: How to Build an Urban Village

62. Kenneth B. Hall, Gerald A. Porterfield. - Community By Design: New Urbanism for Suburbs and Small Communities

63. Richard E. Klosterman. - Community Analysis and Planning Techniques.

64. Edward J. Kaiser, F. Stuart Chapin, David R. Godschalk . - Urban Land Use Planning

65. Matthys Levy, Richard Panchyk. - Engineering the City: How Infrastructure Works Projects and Principles for Beginners

66. Rack Rothman, John L. Erlich. - Strategies of Community Intervention:Macro Practice 5th ed.

67. Master Science Program in Urban Planning and Management at the Department of Development and Planning of Aalborg University (Denmark). - 2008. - http://www.urban.aau.dk/s1.php

68. Button, K.J. Urban Economics (Theory and Policy) (1976), Bristol.

69. Douglas M. Brown, Introduction to Urban Economics (1974), London.

70. Mohan, R., Urban economic and planning models (1979).

71. Hausner, V., Urban economic change (1987).

72. Urban economic development (1983).

73. Muth, R.F., Urban economic problem (1975).

74. Zaaijer, M.,Urban economic restructuring and local institutional response (1998).

75. Mills, E.S., Urban Economics (1989).

76. Marsh, D., Project and team manager (1998).
77. Abelson, P., Project appraisal and valuation of the environment (1996).
78. Dingle, J., Project management (1997).
79. Davies Michall, Project management (1992).
80. Field Michael J., Project management (1998).
81. Great Britain , Project management (1998).
82. Macdonald Janet. W., Project management (1999).
83. Maylor Harvey, Project management (1999).
84. Tinnirello Paul C., Project management (2000).
85. Waterhouse Rojer, Project management (2000).
86. Meredith Jack R., Project management and managerial approach (2000).