

ՀՀ տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարություն



Implemented by



«Լավ տեղական ինքնակառավարում Հարավային Կովկասում» ծրագիր

**Ուղեցույց**

**Ներածություն**

**Համայնքային տնտեսության զարգացման տրամաբանությունն ու միջազգային փորձը**

**Համայնքային տնտեսության զարգացումը Հայաստանում**

[**Համայնքային տնտեսական զարգացման ռազմավարությունն ու ծրագրերը**](#_Toc483741803)

Երեվան, 2017

**Տնտեսության զարգացումը համայնքներում**

Ձեռնարկը լույս է տեսնում Գերմանիայի միջազգային համագործակցության ընկերության (ԳՄՀԸ) կողմից իրականացվող **«Լավ տեղական ինքնակառավարում Հարավային Կովկասում»** ծրագրի, Շվեյցարիայի զարգացման և համագործակցության գրասենյակի և Ամերիկայի Միացյալ Նահանգների միջազգային զարգացման գործակալության ցուցաբերած աջակցության շնորհիվ:

Սույն հրատարակության մեջ առկա տեսակետները, եզրակացությունները և պարզաբանումները անպայմանորեն չեն արտացոլում ԳՄՀԸ, ՇԶՀԳ կամ ԱՄՆ ՄԶԳ-ի և համապատասխան կառավարությունների դիրքորոշումները, և նրա բովանդակության համար պատասխանատվությունը լիովին կրում է հեղինակը:

**Հրապարակված է**

**Գերմանիայի միջազգային համագործակցության**

**ընկերության (ԳՄՀԸ) կողմից**

**Ընկերության գլխամասային գրասենյակներ՝**

Բոնն և Էշբորն, Գերմանիա

«Լավ տեղական ինքնակառավարում Հարավային Կովկասում» ծրագիր

Բաղրամյան 4/1,

0019, Երևան, Հայաստան

Հ +374 (0) 10 58 05 39; 58 93 00

Ֆ +374 (0) 10 58 92 70

Է giz-armenia@giz.de

Կ www.giz.de

Բովանդակություն

[Հապավումներ 3](#_Toc483741775)

[Նախաբան 4](#_Toc483741776)

[Բաժին 1. Համայնքային տնտեսության զարգացման տրամաբանությունն ու միջազգային փորձը 6](#_Toc483741777)

[Ո՞վ կարող է օգտագործել այս ձեռնարկը և ի՞նչ նպատակով 6](#_Toc483741778)

[Ի՞նչ է համայնքային տնտեսական զարգացումը և ինչու՞ է այն անհրաժեշտ 7](#_Toc483741779)

[Ինչպե՞ս հասնել տնտեսության զարգացմանը համայնքի մակարդակում 9](#_Toc483741780)

[Գործոնների խումբ 1. Տեղական տնտեսական զարգացման թիրախները 10](#_Toc483741781)

[Գործոնների խումբ 2. Տեղական գործոններ 13](#_Toc483741782)

[Գործոնների խումբ 3. Տնտեսական քաղաքականության գերակայությունը 17](#_Toc483741783)

[Գործոնների խումբ 4. Կայուն զարգացման նախադրյալներ 19](#_Toc483741784)

[Գործոնների խումբ 5. Զարգացման արդյունավետ կառավարում 20](#_Toc483741785)

[Գործոնների խումբ 6. Համայնքի տնտեսության զարգացման համակարգում 22](#_Toc483741786)

[Միջազգային փորձ և տեսություն․ ամփոփում 23](#_Toc483741787)

[Բաժին 2. Համայնքային տնտեսության զարգացումը Հայաստանում 26](#_Toc483741788)

[Հայաստան. շուկաների և կառավարման ձախողումներ 26](#_Toc483741789)

[Ինչպե՞ս զարգացնել տնտեսությունը փոքր գյուղական համայնքներում 28](#_Toc483741790)

[Տնտեսություն 28](#_Toc483741791)

[Ենթակառույցներ 31](#_Toc483741792)

[Սոցիալական ոլորտների վիճակը 32](#_Toc483741793)

[Տեղական ինքնակառավարման մարմինները և զարգացման գործընթացի կազմակերպումը 33](#_Toc483741794)

[Փոքր գյուղական համայնքների տնտեսության զարգացման հնարավորությունները 35](#_Toc483741795)

[Համայնքների խոշորացումը և տնտեսական զարգացման կազմակերպումը 43](#_Toc483741796)

[Ինչպե՞ս զարգացնել տնտեսությունը մեծ գյուղերում 44](#_Toc483741797)

[Գյուղատնտեսության զարգացումը մեծ գյուղերում 44](#_Toc483741798)

[Գործարարության զարգացումը մեծ գյուղերում 48](#_Toc483741799)

[Տնտեսության զարգացումը քաղաքային համայնքներում 57](#_Toc483741800)

[Տնտեսական զարգացման գործընթացի կազմակերպումը քաղաքային համայնքներում 62](#_Toc483741801)

[Կառավարության և աջակից կազմակերպությունների դերը համայնքային տնտեսական զարգացման մեջ 66](#_Toc483741802)

[Բաժին 3. Համայնքային տնտեսական զարգացման ռազմավարությունն ու ծրագրերը 69](#_Toc483741803)

[Մրցակցային առավելություններ՝ որտե՞ղ ենք մենք 69](#_Toc483741804)

[Համայնքի զարգացման հեռանկարը՝ ու՞ր ենք գնում 70](#_Toc483741805)

[Համայնքի զարգացման նպատակը՝ ինչի՞ ենք հասնում կոնկրետ ժամանակահատվածում 71](#_Toc483741806)

[Նպատակների բաժանումը խնդիրների, արդյունքներ՝ ինչպե՞ս ենք հասնում նպատակին 71](#_Toc483741807)

[Խնդիրների ձևակերպումը ծրագրերի տեսքով, ծրագրերի կառուցվածքը 72](#_Toc483741808)

[Հավելվածներ 74](#_Toc483741809)

# Հապավումներ

**ՏՏԶ** - Տեղական տնտեսական զարգացում

**PACA** – Մրցակցային առավելությունների մասնակցային գնահատում

**ՄԱԶԳ** - Միավորված Ազգերի Կազմակերպության Զարգացման ծրագիր

**ՓՄՁ ԶԱԿ** - Փոքր և միջին ձեռնարկատիրության զարգացման ազգային կենտրոն

**ՀԿ** - Հասարակական կազմակերպություն

**RRA** - Գյուղական արագ գնահատում

**RALIS** - Տեղական նորարարական համակարգերի արագ գնահատում

**CARD** – «Ագրոբիզնեսի և գյուղի զարգացման կենտրոն» հիմնադրամ

**ԱԱՊ** - Առևտրաարդյունաբերական պալատ

**JICA** - Ճապոնիայի միջազգային համագործակցության ընկերություն

**ԳԱՄԿ** - Գյուղատնտեսության աջակցության մարզային կենտրոն

**ԳԲԱ ԾԻԳ** - Գյուղատնտեսության բարեփոխումների աջակցության ծրագրերի իրականացման գրասենյակ

**ՈՒՎԿ** - Ունիվերսալ վարկային կազմակերպություն

**ՏԶՀԿ** – «Տնտեսական զարգացման և հետազոտությունների կենտրոն» ՀԿ

**ՏԻՄ**-եր - Տեղական ինքնակառավարման մարմիններ

**ՓԱՀ** - Փոքր աշխատանքային հանդիպումներ

**CEFE** - Իրավասությունների վրա հիմնված կրթություն ձեռնարկությունների կազմավորման միջոցով

# Նախաբան

Տնտեսության զարգացումը մեր առջև ծառացած հիմնական մարտահրավերներից է։ Որքան էլ զարգացնենք կրթությունն ու մշակույթը, սպորտն ու գիտությունը, այդուհանդերձ, ամբողջական զարգացման համար էական է տնտեսության զարգացումը․ այն ապահովում է միջոցներ հանրային մնացած հատվածների և ենթակառուցվածքների զարգացման համար, ստեղծում է աշխատատեղեր և բարեկեցություն։

Տնտեսական զարգացման բազմաթիվ մոտեցումներ կան, մոդելներ, գիտական դպրոցներ են աշխատում այս ուղղությամբ, սակայն ոչ մեկը չի տալիս այս հարցի ամբողջական պատասխանը։ Յուրաքանչյուր երկրի ուղին յուրօրինակ է։ Նպատակը մեկն է՝ զարգացնել տնտեսությունը և ապահովել բարեկեցություն։ Որոշ երկրներ, ունենալով զարգացած արդյունաբերության տասնամյակների փորձ, հազարավոր մրցունակ ձեռնարկություններ, որակյալ աշխատուժ ու տնտեսական զարգացման հիանալի ենթակառուցվածքներ, առաջ են անցել մյուսներից։ Տնտեսագիտության մեջ դրանց անվանում են «զարգացած տնտեսությամբ երկրներ»։ Ուրիշները, տարբեր պատճառներից և նախադրյալներից ելնելով, դեռևս հետ են մնում և ավելի շուտ հումքի և էժան աշխատուժի մատակարար են զարգացած երկրների համար։ Դրանց պայմանականորեն կոչում են «զարգացող տնտեսությամբ երկրներ»։

Հայաստանը զարգացող տնտեսությամբ երկիր է։

Մոտ երեք տասնամյակ է, մենք փնտրում ենք տնտեսության զարգացման մե՛ր ճանապարհը։ Տարբեր մոտեցումներ են կիրառվում։ Տարբեր հեղինակավոր միջազգային կազմակերպություններ փորձում են իրենց կողմից մշակված մոդելները ներդնել այստեղ, տարբեր կառավարություններ զարգացման իրենց մոտեցումներն են կիրառում, սակայն ակնհայտ առաջընթաց դեռևս չկա։

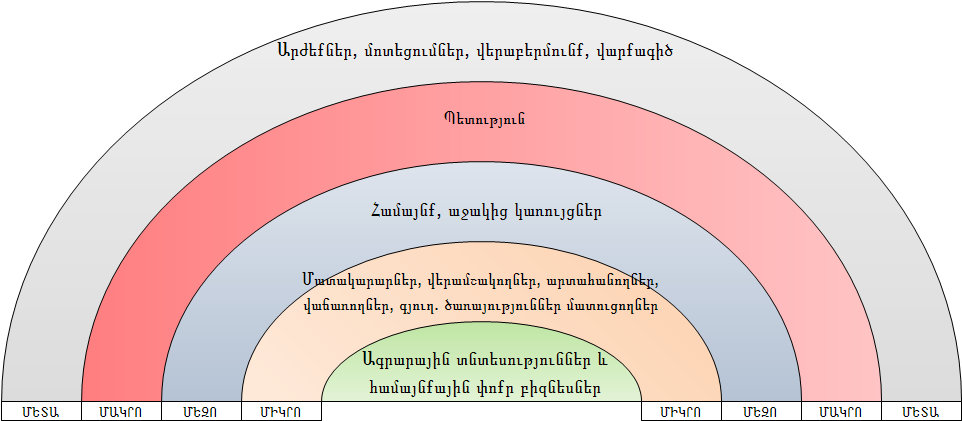
Տնտեսության զարգացման պատասխանատվությունը բազմաբևեռ է։ Հիմնական բեռը դրված է կառավարության վրա, քանի որ այն տիրապետում է տնտեսության զարգացման էական լծակների՝ հարկաբյուջետային կամ ներդրումային քաղաքականություն, արտաքին առևտրի խթանում, աջակցության բազմաթիվ այլ մեխանիզմներ։

Զարգացման մյուս մակարդակը **համայնքն** է։ Սա այն միջավայրն է, որտեղ ձեռնարկությունները ծնվում են և ստանում գոյության առաջնային սնունդը՝ շուկան, հումքը, ֆինանսները, կապերը, հեղինակությունը և այլն։ Այս միջավայրում է նաև, որ ձեռնարկությունների գոյության վրա ազդում են հանրային հարաբերությունները՝ մարդկանց վերաբերմունքը դեպի գործարարը, դեպի պայմանագրերի կատարումը, պատասխանատվությունը ստանձնած գործերի հանդեպ, առաջնորդությունը և նախաձեռնողականությունը։

Եվ, իհարկե, ձեռնարկատիրության զարգացման համար էական նշանակություն ունեն նաև ձեռնարկությունների կողմից ստեղծված միավորումները, միությունները, պալատները, ասոցիացիաները, ՀԿ-ները, հիմնադրամները և այլն։ Այս կառույցները, սնվելով հենց ձեռնարկություններից, կառավարությունից, միջազգային աջակից կառույցներից, նշանակալի ազդեցություն ունեն բիզնես շահերի ներկայացման և պաշտպանության գործում։

Այս աշխատանքի մեջ, կարևորելով կառավարության և աջակից կազմակերպությունների դերը, մենք կենտրոնանում ենք **համայնքի** վրա՝ համարելով այն տնտեսության զարգացման առաջնային օղակ։ Քննարկվում են համայնքում տնտեսական զարգացման գործում հաջողության հասնելու գրավականներն ու գործոնները, ինչպես նաև ձախողման հիմնական պատճառները։ Իհարկե, վերջում կհստակեցնենք նաև կառավարության և աջակից կազմակերպությունների դերը՝ համայնքային տնտեսական զարգացման միասնական պատկեր և ջանքեր ապահովելու համար։ Ասվածը ավելի պատկերավոր ներկայացված է համայնքի տնտեսության մրցունակության ձևաչափում՝ Պատկեր 1.

Պատկեր 1. Համայնքի տնտեսության մրցունակության ձևաչափը



Երևանից և մեծ քաղաքներից դուրս փոքր ձեռնարկությունների զարգացումը հաճախ ընկալվում է զուտ սոցիալական տեսանկյունից։ Այս մոտեցումը և՛ պետական համակարգում, և՛ հենց ձեռնարկություններում տարածվելով՝ հարկավ չի նպաստում դրանց մրցունակության բարձրացմանը, այլ հանգեցնում է հիմնականում «գոյատևող ձեռնարկություն» հասկացության և երևույթի տարածմանը։ Վերջիններս հիմնականում անարդյունավետ աշխատատեղեր ունեն և չեն նպաստում երկրի մրցունակության բարձրացմանը, ինչպես նաև մրցունակ ապրանքների ստեղծմանը։

Ունենք նաև փոքրաթիվ հաջողված բիզնեսներ Երևանից դուրս կամ տեղական արդյունավետ տնտեսություն ունեցող համայնքներ: Այս ձեռնարկում մենք փորձում ենք ցույց տալ այն հիմնական հանգամանքները, որոնք նշանակալի ազդեցություն են ունենում այս կամ այն համայնքի տեղական տնտեսության զարգացման վրա՝ նպաստելով համայնքի ընդհանուր զարգացմանը:

**Առաջին բաժնում** անդրադառնում ենք համայնքի տնտեսության զարգացման կարևորությանը, մեթոդաբանությանն ու միջազգային հաջողված փորձին։

**Երկրորդ բաժնում** քննարկում ենք Հայաստանում տնտեսության զարգացման հնարավորությունները փոքր և մեծ գյուղական համայնքներում, ինչպես նաև քաղաքներում։

**Երրորդ բաժինը** նվիրված է համայնքային տնտեսական զարգացման ռազմավարությանը, ծրագրերին, դրանց կառուցման մեթոդաբանությանը։

# Բաժին 1. Համայնքային տնտեսության զարգացման տրամաբանությունն ու միջազգային փորձը

## Ո՞վ կարող է օգտագործել այս ձեռնարկը և ի՞նչ նպատակով

Տեղական ինքնակառավարման մասին Հայաստանի օրենսդրությունը տեղական ինքնակառավարման մարմիններին չի տվել գործուն միջոցներ և շահագրգռվածություն՝ տնտեսական զարգացման ծրագրեր իրականացնելու համար։ Չնայած դրան՝ կառավարման բոլոր մակարդակներում հիմա ընդունում են, որ միայն համատեղ ջանքերով է հնարավոր արդյունք ապահովել։ Հատկապես այնպիսի կարևոր օղակ, ինչպիսին համայնքն է, չի կարող անմասն մնալ տնտեսական զարգացման գործընթացներից։

Այս ձեռնարկի հիմնական սպառողները առաջին հերթին **տեղական ինքնակառավարման մարմինների ներկայացուցիչներն** են՝ համայնքների ղեկավարները, աշխատակազմերի մասնագետները, ավագանու անդամները։

Ձեռնարկը կարող է օգտակար լինել նաև **գործարարներին**՝ հասկանալու համար համայնքային միջավայրը, տնտեսական զարգացման տրամաբանությունը և իրենց դերը, նաև, թե ինչպես կարող են ազդել ՏԻՄ-երի վրա՝ տնտեսական զարգացման գործընթացում ներգրավելու համար։

**Պետական կառավարման մարմինները, միջազգային ու աջակից կազմակերպությունները** նույնպես կարող են օգտվել ձեռնարկից՝ համայնքային տնտեսական զարգացման ընդհանուր խճանկարի մեջ իրենց դերը հստակեցնելու համար։

Այս ձեռնարկի միջոցով մենք ցանկանում ենք ընդհանուր ուղենիշ ստեղծել բոլոր այն մարդկանց ու կազմակերպությունների համար, որոնք հետաքրքված են համայնքում տնտեսության զարգացմամբ․ համատեղ մշակում ենք մեր ցանկալի հեռանկարը, համատեղ պլանավորում ենք գործողությունները, յուրաքանչյուրս անում ենք մեր գործը, միասին գնահատում ենք արդյունքները և որոշում հետագա քայլերը։

Համայնքի մակարդակում տնտեսական զարգացումը դարձել է ժամանակի հրամայականը․ գործարարության աջակցության ծառայությունները պետք է բխեն իրական կարիքներից և պետք է մատուցվեն գործարարի անմիջական հարևանությամբ։

## Ի՞նչ է համայնքային տնտեսական զարգացումը և ինչու՞ է այն անհրաժեշտ

Հայաստանում տասնյակ հազարավոր ձեռնարկություններ իրենց տնտեսական գործունեությունը ծավալում են կոնկրետ մեկ համայնքի սահմաններում։ Այս ձեռնարկությունները ուղղակի սերտաճած են համայնքին. այստեղ է իրենց հիմնական շուկան, համայնքից են մատակարարները, աշխատակիցները և այլն։ Այս ձեռնարկություններին պայմանականորեն կոչենք համայնքահեն՝ համայնքի վրա հենված։

Համայնքահեն ձեռնարկությունների ոլորտները տարբեր են՝ պարզագույն ծառայություններ (վարսավիր, կոշկակար, դերձակ, արագ սնունդ, ավտոմեքենաների վերանորոգում, լվացում և այլն), հացի ու պարզ շինանյութերի արտադրություն և այլն։ Եվ, իհարկե, շրջանառության ամենամեծ բաժինը խանութներինն է (մթերք, դեղատներ, հագուստ, ավտոպահեստամասեր և այլն) ու առևտրինը (գյուղատնտեսական շուկաներ, շինանյութ և այլն)՝ ընդհանրապես։

Գյուղական և որոշ քաղաքային համայնքներում բնակչության եկամուտների մեծ մասը գյուղատնտեսությունից է․ մարդիկ հող են մշակում կամ անասուն պահում։ Կախված համայնքի դիրքից և ավանդաբար փոխանցված փորձից՝ հողագործության տեսակները տարբեր են (դաշտավարություն, այգեգործություն և այլն), տարբեր են նաև անասունների տեսակները՝ խոշոր կամ մանր եղջերավոր, ճագար կամ թռչուն և այլն։ Տարբեր են նաև ֆերմերային տնտեսությունների չափերը։ Դրանք կարող են լինել շատ փոքր՝ բավարարելու համար ընտանիքի կարիքները, միջին և անգամ մեծ՝ արտահանման ուղղվածությամբ։

Իհարկե, համայնքներում գործում են նաև մեծ և միջին ընկերություններ, որոնք արտադրում են ու արտահանում, բայց այս ձեռնարկությունների զարգացման գործը ավելի բարդ է և պահանջում է զարգացման ավելի ֆինանսատար գործիքներ։ Այս ձեռնարկությունները, հանդիսանալով համայնքի տնտեսության էական դերակատար, միաժամանակ ընդհանուր երկրի մակարդակում գործող աջակից կառույցների թիրախն են (Հայաստանի ՓՄՁ ԶԱԿ հիմնադրամ, Հայաստանի զարգացման հիմնադրամ և այլն)։

Համայնքի տնտեսությունը կառուցված է այս երեք հիմնական բաղադրիչներից՝ փոքր համայնքահեն ձեռնարկություններ, մեծ և միջին ձեռնարկություններ և գյուղատնտեսություն՝ փոքր ու մեծ ֆերմերային տնտեսություններ։

Համայնքի տնտեսությունը, բացի աշխատատեղեր և ընդհանուր բարեկեցություն ապահովելուց, ունի մեկ այլ հիմնական գործառույթ՝ ապահովել բավարար միջոցներ սոցիալական հատվածի համաչափ զարգացման (կրթություն, առողջապահություն և այլն), ենթակառուցվածքների անխափան վիճակի (ճանապարհներ, գազի, ջրի, էլեկտրաէներգիայի մատակարարում և այլն) համար, ինչպես նաև հնարավորություն տալ բարելավելու էկոլոգիական իրավիճակը։ Ստորև ներկայացված պատկերը ավելի հստակ է ներկայացնում ասվածը։

Պատկեր 2. Համայնքի տնտեսության հիմնական դերը

Տնտեսություն

Առողջապահություն

Կրթություն

Էկոլոգիա

Ենթակառուցվածքներ

Այլ ծախսեր

**Ծախսեր**

**Ռեսուրսներ**

**Աշխատուժ**

Եթե համայնքի տնտեսությունը կարողանում է կատարել զարգացման համար նախատեսված ծախսերը համայնքի ներսում առկա կրթական, առողջապահական հաստատությունների, էկոլոգիական վիճակի, ենթակառուցվածքների կառուցման ու պահպանության վրա, ապա համայնքը զարգանում է որպես մեկ ամբողջական օրգանիզմ։ Տնտեսությունը ստեղծում է հավելյալ արժեք, այն ծախսվում է համայնքի զարգացման վրա, իսկ համայնքն էլ ձեռնարկություններին ապահովում է որակյալ աշխատուժով, ենթակառուցվածքներով և այլ ռեսուրսներով։

Հայաստանում վիճակը այլ է։ Չկա այնպիսի համայնք, որտեղ տնտեսությունը ապահովի համայնքի զարգացման համար ամբողջական ծախսը։ Այդ ծախսերի ճնշող մեծամասնությունը կատարվում է կառավարության կողմից տրվող դոտացիաների կամ նպատակային հատկացումների հաշվին։ Այլ կերպ ասած՝ մեր համայնքները աշխատում են պակասորդով։

Եթե ավելի խոշորացնենք պատկերը և նայենք երկրի մակարդակում, ապա վիճակը նույնն է։ Մենք մեր ենթակառուցվածքների, սոցիալական կամ էկոլոգիական ծախսերի մեծ մասը ստանում ենք դրսից՝ վարկերի, դրամաշնորհների, նվիրատվությունների տեսքով։

Ընդհանուր զարգացումը դրա մասերի զարգացման որակական հանրագումարն է։ Եթե ցանկանում ենք, որ երկիրը զարգանա, պետք է ապահովենք դրա բաղադրիչների՝ համայնքների զարգացումը։ Եթե յուրաքանչյուր առանձին համայնք ունենա այնպիսի տնտեսություն, որը կապահովի ընդհանուր համակարգի համաչափ զարգացումը, ապա երկրի զարգացումն անխուսափելի կլինի։ Սրանով է հենց նշանակալից համայնքների տնտեսական զարգացումը՝ որպես համայնքային ընդհանուր համակարգի զարգացման նախադրյալ։

## Ինչպե՞ս հասնել տնտեսության զարգացմանը համայնքի մակարդակում

Տնտեսության զարգացման առաջնային խթաններից մեկը մրցակցությունն է։ Մրցակցում են ոչ միայն ձեռնարկությունները և տնտեսության ճյուղերը, այլ նաև այն միջավայրերը, որտեղ ձեռնարկությունները ստեղծվում և գործում են։

Համայնքները ձեռնարկությունների մրցունակության առաջնային միջավայրն են։ Որքան համայնքի միջավայրը ավելի նպաստավոր է, այնքան այստեղ գործող կամ ստեղծվող ձեռնարկությունը այլ համայնքի համանման ձեռնարկությունից ավելի մրցունակ կլինի։

Ձեռնարկի այս հատվածում պարզում ենք, թե ի՛նչ էական գործոններ կան համայնքում, որոնք ազդում են ձեռնարկությունների մրցունակության վրա։

Համայնքում տնտեսական զարգացման փիլիսոփայությունը ներկայացնում ենք Տեղական տնտեսական զարգացման (ՏՏԶ) Հեքսագոն (Hexagon) մոդելի, ինչպես նաև PACA, RRA, RALIS, COMPASS (Հավելված) և մասնակցային այլ գործիքների օգնությամբ:

Վերլուծության մեջ կիրառվում է նաև համակարգային մրցունակության քառամակարդակ կաղապարը՝ մրցունակություն ձեռնարկությունների և կլաստերների, համայնքների, պետական աջակցության և հասարակական վերաբերմունքի մակարդակներում:

Համայնքային տնտեսական զարգացման ընդարձակ քննարկումը հնարավորություն է տալիս ըմբռնելու բազմաթիվ գործոնների ամբողջությունը, որոնցից յուրաքանչյուրն էլ էական է ձեռնարկությունների զարգացման ընդհանուր տրամաբանության տեսանկյունից:

Պատկեր 3. Համայնքային տնտեսության մրցունակության բազմագործոն մոդելը



Վերջին տասը տարվա ընթացքում ՀՀ տնտեսական քաղաքականության շեշտադրումը հիմնականում տեղական գործոնների զարգացման վրա է եղել: Տարբեր համայնքներում ճանապարհաշինական, գազիֆիկացման, ոռոգման և խմելու ջրի հասանելիության ապահովումը եղել է քաղաքական առաջնայնություն: Գործողությունների մյուս էական դաշտը կառավարումն է: Տեղական ինքնակառավարման մոդելը դեռևս համադրվում է կենտրոնական կառավարության կողմից ուժի և պատասխանատվության կենտրոնացման հետ:

Գործարարության և տեղական տնտեսական զարգացման արդի հրամայականները հասկանալու համար ստորև ներկայացվում են գործոնների բոլոր խմբերն առանձին-առանձին՝

* տեղական տնտեսական զարգացման թիրախները,
* տնտեսական զարգացմանը նպաստող տեղական գործոնները,
* տնտեսական քաղաքականության գերակայությունը,
* տնտեսական զարգացման կայունությունը,
* համայնքում տնտեսության զարգացման կառավարումը,
* տնտեսական զարգացման գործընթացի համակարգումը։

### **Գործոնների խումբ 1. Տեղական տնտեսական զարգացման թիրախները**

Առաջին հարցը, որ համայնքի տնտեսության զարգացման պատասխանատուները պետք է տան, հետևյալն է. **ո՞րն է տնտեսական զարգացման աջակցության հիմնական թիրախը**։ Համայնքի ռեսուրսները անսահմանափակ չեն, և պետք է հստակ որոշել, թե ո՛ր ուղղությամբ են ներդրվելու ջանքերը և միջոցները։

Առանձնացնում են համայնքային տնտեսական զարգացման երեք հիմնական թիրախ՝

* գործող ձեռնարկություններ և ֆերմերային տնտեսություններ,
* սկսնակ ձեռնարկություններ և ֆերմերային տնտեսություններ,
* համայնքից դուրս գործող ձեռնարկություններ, որոնց ցանկալի է ներգրավել համայնք։

Պատկեր 4. Համայնքի տնտեսական զարգացման թիրախներ

**Ուժեղացնել գործող**

**բիզնեսը**

**Ներգրավել**

**նոր**

**բիզնեսներ**

**Աջակցել**

**սկսնակ**

**բիզնեսին**

* Անասնապահության զարգացում
* Գյուղտեխնիկայի արդիականացում
* Բուսաբուծության զարգացում
* Արհեստագործության զարգացում
* Գործող բիզնեսին աջակցություն
* Կաթի վերամշակում
* Օթևանատներ
* Մթերող- վաճառողներ
* Կենցաղային ծառայություններ
* Արհեստագործներ
* Այգեգործություն
* Կաթի մթերում
* Կաթի վերամշակում
* Մսի մթերում
* Մսի վերամշակում
* Պտուղների վերամշակում
* Այլընտրանքային էներգետիկա

Պատկերում յուրաքանչյուր թիրախի դեպքում նշված են թիրախի կոնկրետացման և աջակցության օրինակներ։

Առաջնային թիրախը որոշելուց առաջ պետք է հաշվի առնել համայնքի տնտեսության ճյուղերի մրցունակությունը, արտաքին շուկաներում ունեցած դիրքը, ներքին ռեսուրսների վիճակը, և, ամենակարևորը, ընտրված ճյուղերում զբաղված մարդկանց ցանկությունը, պլանները, ունակությունները և այլ գործոններ։

**Գործող ձեռնարկությունները** կարող են հանդիսանալ համայնքի տնտեսական զարգացման թիրախ, եթե համայնքն ունի արդեն զարգացած և բազմաճյուղ տնտեսություն, համայնքի բնակչության եկամուտների մեծ մասը ուղղակիորեն կախված է առկա ձեռնարկություններից, որոնք արդեն ունեն շուկայում ստուգված մրցունակություն և հնարավոր աջակցության դեպքում կմեծացնեն ամբողջ համայնքի տնտեսական ներուժը։ Այս մոտեցումը լայնորեն կիրառվում է բոլոր զարգացած երկրների կողմից։ Այն սովորաբար ներառում է աջակցության հետևյալ գործիքները՝

* ֆինանսական աջակցություն՝ ձեռնարկությունների նպատակային ֆինանսավորում՝ մրցունակության բարձրացման կամ աշխատատեղերի ավելացման համար,
* հարկային արտոնություններ՝ հատկապես տեղական բյուջե ուղղվող հարկերի մասով,
* արտահանման աջակցություն՝ նոր շուկաների հայտնաբերման կամ հներում դիրքերի ամրապնդման համար,
* աջակցություն նորարարությունների ներդրման հարցում՝ համաֆինանսավորում և այլ գործիքներ,
* որակի կառավարման համակարգերի ներդրում, աշխատակիցների վերապատրաստում,
* աջակցություն շրջակա միջավայրի վրա բացասական ազդեցության նվազեցման հարցում՝ գրանտներ, թափոնների կրճատման կամ մշակման աջակցություն և այլն։

***Հաջողություններ և ձախողումներ․ միջազգային փորձ***

*Միջազգային փորձը և՛ հաջողություններ է արձանագրել, և՛ ձախողումներ համայնքային գործող ձեռնարկությունների աջակցության հարցում։ Հաջողության վառ օրինակներ են Ճապոնիայում սննդամթերքի արտադրության աջակցությունը՝ սուբսիդիաներ համայնքային բյուջեից, հարկային արտոնություններ, գրավիչ տարածքների տրամադրում և այլն, մեխանիկական ձեռնարկությունների աջակցության փորձը Գերմանիայում՝ հետազոտական աշխատանքների համաֆինանսավորում, տարածքների տրամադրում և այլն, կերամիկական իրերի արտադրությունը Իտալիայում և այլն։*

*Ձախողման օրինակ է Գերմանիայում ածխի հանքերի շահագործման ձեռնարկություններին աջակցությունը, որոնք վերջիվերջո սնանկացան, քանի որ համաշխարհային տնտեսությունը այլ ուղղությամբ էր զարգանում, փակվեցին հազարավոր աշխատատեղեր, տեղական բյուջեները զրկվեցին հարկերից… Սրան հակառակ՝ որոշ քաղաքներ (Դյուսբուրգ, Դյուսելդորֆ) անցան հին ածխահանքերի արագ վերակառուցմանը տեխնոլոգիական կենտրոնների, ժամանցի վայրերի, թանգարանների, ժամանակակից արվեստի զարգացման միջավայրերի և այլն։*

**Սկսնակ ձեռնարկությունների** աջակցության թիրախը ենթադրում է համայնքում տնտեսության զարգացման նոր ուղղությունների խրախուսում կամ առկա ճյուղերում նորարարական մոտեցումների կիրառում։ Այս թիրախը լայնորեն կիրառվում է և՛ զարգացած, և՛ զարգացող երկրներում։ Ինֆորմացիոն և բարձր տեխնոլոգիաների զարգացումը, ամեն ամիս հազարավոր ձեռնարկությունների առաջացումն ու դրանց սնանկացումը ստիպում են մրցունակ համայնքներին քայլեր ձեռնարկել՝ այս ոլորտները զարգացնելու համար։ Սկսնակ ձեռնարկատիրության զարգացումը ապահովվում, սակայն չի սահմանափակվում հետևյալ գործիքների կիրառմամբ՝

**Սկսնակ ձեռնարկությունների աջակցության օրինակներ**

Սկսնակ ձեռնարկությունների աջակցության համաշխարհային ամենավառ օրինակները Սիլիկոնային հովիտը և Բանգալորն են․ դրանց զարգացումը ազգային մակարդակից եկող ազդակների ազդեցությամբ է տեղի ունենում, բայց կոնկրետ տարածքներում։ Նորարարական ձեռնարկատիրության զարգացման ուսանելի օրինակ ունի Պորտուգալիան։ Համայնքներում ստեղծված տեխնոլոգիական պարկերը օգնում են վերափոխել համայնքի ամբողջ տնտեսությունը՝ սկսած գյուղատնտեսությունից մինչև փոքր ու գերփոքր ձեռնարկություններ։ Նոր տեխնոլոգիաների ներդրման աջակցությունը վերաբերում է հատկապես սկսնակ գործարարներին՝ համադրելով ֆինանսական աջակցության գործիքների հետ։

* ֆինանսական աջակցության ծրագրեր՝ վենչուրային[[1]](#footnote-1) ֆինանսավորում, գրանտային մրցույթներ, համաֆինանսավորում և այլն,
* հետազոտական աջակցություն,
* խորհրդատվական և դասընթացային աջակցություն,
* տեխնոլոգիական պարկերի, կենտրոնների, ինկուբատորների ստեղծում և այլն։

**Ներդրումների ներգրավումը** բնորոշ է այն համայնքներին, որտեղ

* առկա բազմաթիվ արտադրողներին գնորդ կամ մատակարար է հարկավոր (օրինակ՝ գյուղմթերքների վերամշակում),
* տարածքում առկա հանքերի շահագործումը մեծ ներդրումներ է պահանջում,
* համայնքում կան բազմաթիվ մասնագետներ նույն ոլորտում (օրինակ՝ տեքստիլ արդյունաբերություն) և այլն։

Ներդրումների ներգրավման համար կիրառվում են աջակցության հետևյալ գործիքները՝

* արդյունաբերական տարածքների հատկացում,
* հարկերից ազատում կամ արտոնություններ,
* միասնական մատակարարման պայմանագիր և այլն։

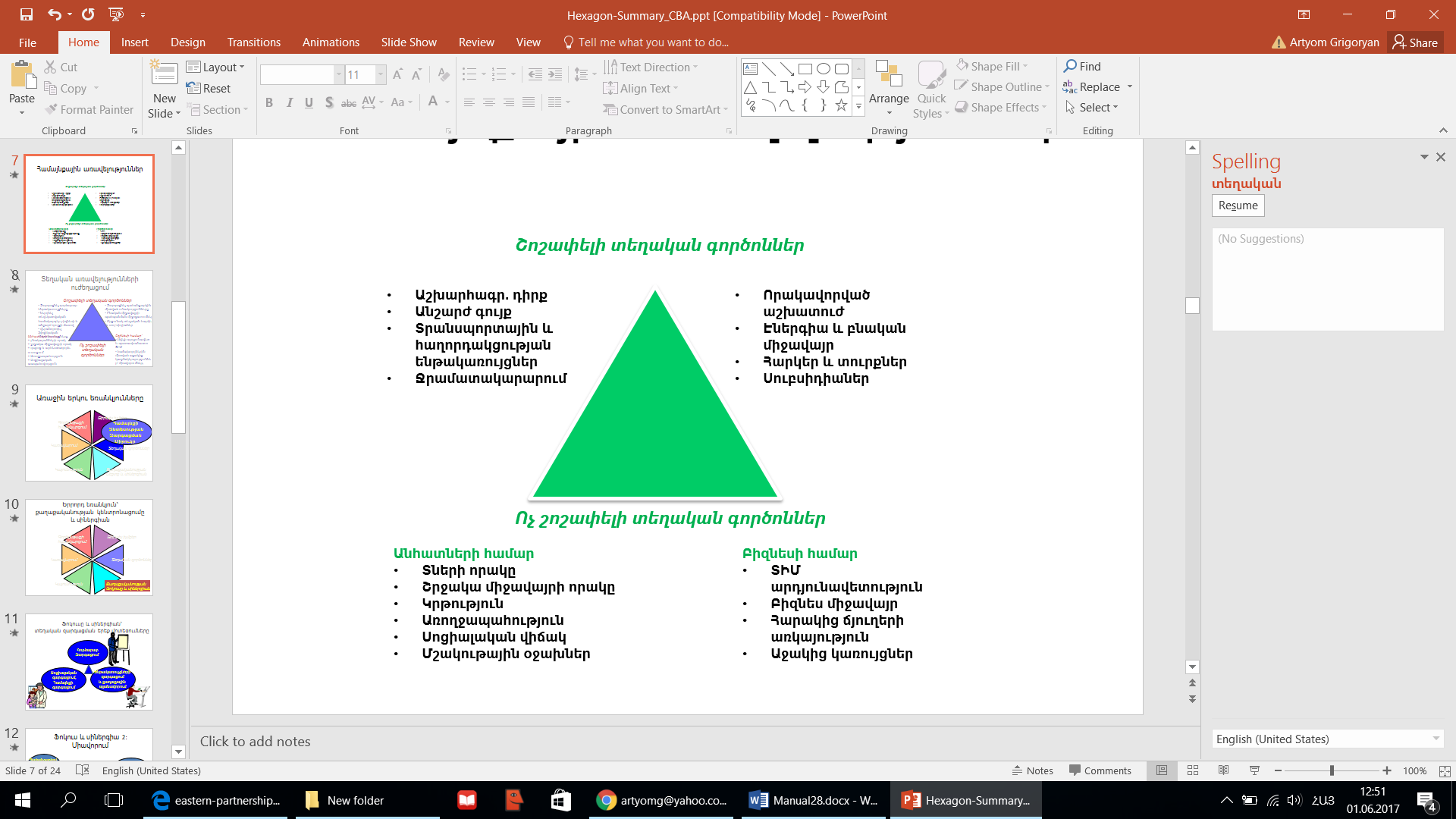
Զարգացած երկրների բազմաթիվ համայնքներ կիրառում են ներդրումների ներգրավման և մեծ ընկերությունների համար ավելի գրավիչ միջավայր ստեղծելու քաղաքականությունները։ Օրինակ՝ Ճապոնական Յոկոհամա քաղաքի զարգացման պատմությունը սկսվում է Նիսան ընկերության ձեռնարկություններն ու կենտրոնակայանը այս քաղաք տեղափոխելուց։ Ընկերության ներգրավման հիմնական գրավականը հողահատկացումն ու հարկային արտոնություններն էին։

Իհարկե, բոլոր ուղղություններով աշխատանքը կարևոր է, սակայն պետք է որոշվի առաջնայինը, այն թիրախը, որին ուղղված է տեղական տնտեսական ջանքերի մեծ մասը։ Այս որոշումից է կախված, թե հետագայում ինչպիսի՛ կառուցվածք կունենա համայնքի տնտեսությունը, ո՛ր ճյուղը կդառնա տնտեսության զարգացման շարժիչ ուժը։

### 

### **Գործոնների խումբ 2. Տեղական գործոններ**

Գործոնների հաջորդ խումբը, որն էական ազդեցություն ունի համայնքի ձեռնարկությունների մրցունակության բարձրացման վրա, տեղական գործոններն են։ Դրանք պատկերավոր արտացոլված են ստորև՝

Պատկեր 5. Տեղական գործոնների ազդեցությունը ձեռնարկությունների մրցունակության վրա

**Բիզնեսի համար**

**Անհատների համար**

**Ոչ շոշափելի տեղական գործոններ**

**Շոշափելի տեղական գործոններ**

Այս գործոնները պայմանականորեն բաժանում ենք երեք խմբի՝

* **շոշափելի տեղական գործոններ**։ Ցանկացած ձեռնարկության և ընդհանուր տնտեսական զարգացման համար էական են ֆիզիկական ենթակառուցվածքները։ Համայնքում տնտեսական մրցունակությունը բարձրացնելու համար *ճանապարհային ցանցը* (դեպի համայնք, ներհամայնքային, դեպի բիզնեսի տեղակայման վայր, հանդամիջյան ճանապարհային ցանց և այլն) էական դերակատարում ունի։ Այն ոչ միայն ազդում է ձեռնարկությունների տրանսպորտային ծախսերի, այլ նաև բնակչության ընդհանուր կենսամակարդակի վրա։

*Գազի, ջրի, էլեկտրաէներգիայի մատակարարումը* ձեռնարկության համար մյուս կարևոր գործոնների խումբն է։ Եթե ամեն անգամ քամին կամ անձրևը մի քանի ժամով հոսանքազրկում են համայնքը և դրա տարածքում աշխատող ձեռնարկությունները, եթե խմելու և ոռոգման ջրի մատակարարումը համապատասխան գրաֆիկ չունի, եթե գազը հասանելի չէ ձեռնարկություններին կամ խողովակները հեռու են դրանց տեղակայման վայրից, ապա ձեռնարկությունների ծախսերը շեշտակի աճում են։ Ստիպված էլեկտրաէներգիայի ապահովման լրացուցիչ աղբյուրներ են գնվում, տրանսֆորմատորներ, ջրի պահեստավորման հնարավորություններ: Եթե համայնքը կոյուղի չունի, ապա ձեռնարկությունը ստիպված է մաքրման կայաններ տեղադրել և այլն։ Ենթակառուցվածքների հասանելիություն ու ռեսուրսների որակյալ մատակարարումը ապահովելու համար ձեռնարկությունների ներդրումները կտրուկ աճում են։ Դրանք կարող են այնքան մեծանալ, որ ձեռնարկությունը այլ համայնք տեղափոխվելու որոշում կարող է կայացնել։

Նույնը վերաբերում է նաև որակյալ աշխատուժի առկայությանը։ Սա ձեռնարկության հաջողության առանցքային գործոն է, և, եթե համայնքում կամ մոտակա համայնքներում բացակայում են որակյալ աշխատողներ, ապա բիզնեսը չի կարող մրցունակ լինել․ կրկին կաճեն ծախսերը՝ որակյալ աշխատուժը համայնք հասցնելու համար։

***Տուրիստական ձեռնարկությունները Հալկիդիկիում***

Էգեյան ծովի հյուսիսային ափը դեռևս տասը տարի առաջ չուներ տուրիստական գրավչություն։ Ընդամենը մեկ տասնամյակում հարյուրավոր գյուղեր աղքատ բնակավայրերից վերածվեցին տուրիստական կենտրոնների՝ հյուրատներով, ռեստորաններով, տուրիստական մրցունակ ենթակառուցվածքներով։

Համայնքային և ազգային աջակցության լծակներն ուղղվեցին գյուղերի զարգացմանը։ Ամբողջական թաղամասեր ապահովվեցին ժամանակակից ճանապարհներով, այլ տուրիստական ենթակառուցվածքներով։ Վերանորոգվեցին գյուղերի բոլոր տները։ Բոլոր տուրիստական ընկերություններին առաջարկվեցին հարկային արտոնություններ՝ այս տարածքներում գործունեություն ծավալելու համար։ Սալոնիկի համալսարաններում խորացվեցին տուրիզմի ուղղությամբ կրթության բաժինները։

Մի քանի համայնքային կազմակերպություններ ստեղծվեցին՝ տուրիզմի աջակցության, հաճախորդների ներգրավման և ձեռնարկությունների հզորացման համար։ Հսկայական միջոցներ ծախսվեցին Հալկիդիկին աշխարհում գովազդելու համար։

Տասը տարվա ընթացքում Հունաստանի այս հատվածը տուրիստների քանակով սկսեց մրցել հայտնի կղզիների հետ և դարձավ աշխարհում մրցունակ տուրիստական գոտի։

***Տուրիստական ենթակառուցվածքները Ախալցխայում և Մցխեթում***

Մեկ այլ հաջողված փորձ ներկայացնում է հարևան Վրաստանը։ Միաժամանակ երկու քաղաքներ վերածվեցին տուրիստական կենտրոնների։ Ե՛վ Մցխեթում, և՛ Ախալցխայում տուրիստական հատվածները լիովին վերանորոգվեցին։ Բոլոր տների տանիքները և ճակատային երեսները վերափոխվեցին և համապատասխանեցվեցին գլխավոր հատակագծին։

Ախալցխայում տուրիստական գոտին գոտեպարում է Ռաբաթի բերդը, որը նույնպես ամբողջովին վերանորոգվեց, իսկ Մցխեթում եկեղեցիների շուրջն առկա մի քանի փողոցներ դարձան տուրիստական՝ առաջարկելով հյուրանոցային և ռեստորանային ծառայություններ, հուշանվերների վաճառք և այլն։ Տեղական աջակցության բոլոր ծրագրերը ուղղվեցին տուրիզմի ոլորտ՝ դրամաշնորհներ, խորհրդատվություն, հաճախորդների ներգրավում և այլն։ Այս երկու քաղաքների ենթակառուցվածքները կառուցվեցին զրոյից՝ եվրոպական ստանդարտներին համապատասխան։

Արդյունքում՝ Վրաստանը անցյալ տարի ընդունեց մոտ յոթ միլիոն տուրիստ. տուրիզմը ապահովում է այս երկրի եկամուտների զգալի մասը։

* **Ոչ շոշափելի տեղական գործոններ բիզնեսի համար**։ Բացի ֆիզիկական ենթակառուցվածքների և ռեսուրսների մատակարարումը, ձեռնարկությունները նպաստավոր գործարար միջավայրի կարիք ունեն։ Մասնավորապես՝ *ՏԻՄ-երը* պետք է նպաստեն և լրացուցիչ խոչընդոտներ չառաջացնեն իրենց գործունեությամբ։ Համայնքի արդյունավետ կառավարումը ենթադրում է նաև տեղական բյուջետային միջոցների նպատակային օգտագործում, հատկապես՝ բիզնեսի համար նպաստավոր միջավայրի կայացման համար։

Ձեռնարկությունների մրցունակության վրա էական ազդեցություն ունեն նաև համայնքում առկա *փոխլրացնող բիզնեսները*՝ մատակարարներ, ծառայություններ մատուցողներ, գնորդներ և այլն։ Այս հարակից ճյուղերի բացակայությունը նույնպես աճեցնում է ձեռնարկության ծախսերը։

Գործարարության զարգացումը հնարավոր է *աջակցության* մրցունակ *ծառայությունների* զուգակցմամբ։ Զարգացած երկրներում տարբեր ձևաչափեր և կազմակերպական ձևեր կան նման ծառայությունների մատուցման համար։ Որոշ տեղերում դրանք հենց ՏԻՄ-երում առկա բաժիններ են, ազգային կառույցների տեղական ներկայացուցչություններ, բիզնես կենտրոններ, տեխնոլոգիական պարկեր կամ ինկուբատորներ։

***Պորտուգալիա․ համայնքային տեխնոլոգիական կենտրոններ***

Ավելի քան տասը տարի է, ինչ Պորտուգալիայի գյուղական համայնքներում գործում են տեխնոլոգիական նորարարական կենտրոնները։ Դրանք ոչ թե ինֆորմացիոն կամ բարձր տեխնոլոգիաներ են զարգացնում, այլ համայնքում արդեն առկա տնտեսության ճյուղերում ներդնում են նոր տեխնոլոգիաներ։ Դա վերաբերում է և՛ փոքր բիզնեսին, և՛ գյուղատնտեսությանը։ Այս կենտրոնների միջոցով ժամանակակից տեխնոլոգիաները մուտք գործեցին հատկապես այգեգործության, խաղողագործության և սննդամթերքի արտադրության ոլորտներ։ Տարբեր գյուղական համայնքներում, ըստ միջին գնահատականի, աշխատանքի արտադրողականությունը աճեց ավելի քան 30%-ով, իսկ Պորտուգալիան կայունացրեց իր դիրքը եվրոպական սննդամթերքի և գյուղմթերքների շուկայում։

Կենտրոնները կառավարվում են մասնավոր հատվածի, սակայն ուղղակի վերահսկվում են ՏԻՄ- երի կողմից։ Դրանք պետական-մասնավոր հատվածների համագործակցության օրինակներ են։

* **Ոչ շոշափելի տեղական գործոններ անհատների համար**։ Ձեռնարկությունների մրցունակության ապահովման համար բավարար չէ միջոցներ ուղղել միայն ձեռնարկությունների զարգացմանը։ Պետք է նաև միջավայր, որտեղ ձեռնարկատերը, իր ընտանիքը, բարձր որակավորում ունեցող աշխատողները և իրենց ընտանիքները բարեկեցիկ ապրեն. երեխաները որակյալ կրթություն ստանան, առողջապահական ծառայությունները որակյալ և հասանելի լինեն, հարուստ մշակութային կյանք զարգանա։ Էական է նաև համայնքում բնապահպանական իրավիճակը։

Տեղական տնտեսական զարգացման թիրախները և տեղական մրցունակ գործոնները համայնքի տնտեսության զարգացման առանցքն են։

### **Գործոնների խումբ 3. Տնտեսական քաղաքականության գերակայությունը**

Համայնքում որոշումների կայացման մի քանի էական ոլորտներ կան՝

* տնտեսական իրավիճակին և քաղաքականությանը,
* սոցիալական իրավիճակին և քաղաքականությանը,
* ենթակառուցվածքների զարգացմանն առնչվող որոշումներ։

Յուրաքանչյուր քաղաքականություն կամ որոշում ենթադրում է կոնկրետ ծրագրեր և բյուջե։

Հաճախ սոցիալական ծրագրերը ձևակերպելիս որևէ կապ չի հաստատվում տնտեսության զարգացման մարտահրավերների կամ հիմնախնդիրների հետ։ Մի կողմում նախադպրոցական և հիմնական կրթությունն է, առողջապահական հաստատությունների և ծրագրերի առաջմղումը, իսկ մյուս կողմում՝ արհեստագործական կրթությունը, որը կարող է նպաստել տնտեսության զարգացմանը։ Համայնքի զարգացման համար նախատեսված բյուջեն սահմանափակ է, իսկ նման երկընտրանքները՝ հաճախակի հանդիպող։

Նույնը վերաբերում է նաև ենթակառուցվածքների զարգացմանն առնչվող որոշումներին։ Ավագանին կարող է կանգնել երկընտրանքի առջև՝ հիմնանորոգել դպրոցի՞, թե՞ հանդամիջյան ճանապարհը։ Մեկը նպաստում է, որ երեխաները ավելի ապահով հաճախեն դպրոց, իսկ մյուսը աճեցնում է համայնքի եկամուտները։

Տնտեսական զարգացման գերակայությամբ համայնքներում սոցիալական և ենթակառուցվածքային ծրագրերը միտված են առաջին հերթին տնտեսական զարգացման մարտահրավերների և խնդիրների լուծմանը։

Ստորև ներկայացվող պատկերում երեք ծրագրային ուղղություններ են՝ տնտեսական ուղղության գերակա զարգացման նախապայմանով։

Պատկեր 6․ Քաղաքականության կենտրոնացումը և հնարավոր սիներգիան[[2]](#footnote-2)

* Պահանջարկով պայմանավորված ունակությունների զարգացում
* Գործարարության աջակցություն
* Սոցիալական պրոբլեմները՝ գործարար հնարավորություններ (մասնավոր առողջապահական կամ կրթական ծառայությունների զարգացում և այլն)
* Ենթակառուցվածքների զարգացում տնտեսական զարգացման համար
* Համայնքի յուրօրինակ նկարագրի ստեղծում
* Համայնքում տնտեսական զարգացման գոտիների ստեղծում և այլն։

Ե՛վ գործարարների, և՛ համայնքի կառավարման մարմինների համար պարզ է, որ տնտեսական զարգացման առանցքից շեղված սոցիալական և ենթակառուցվածքային ծրագրերը նույնպես էական են համայնքի ազգաբնակչության տարբեր խմբերի համար։ Սակայն տնտեսական զարգացման համապարփակ քաղաքականությունը ենթադրում է քաղաքական բոլոր ասպեկտների համատեղ գործողություն։ Միան այս դեպքում է հնարավոր ծրագրերի սիներգիա՝ երբ տարբեր գործողությունների գումարը նոր որակի է հանգեցնում։

Համայնքի տնտեսության մրցունակության բարձրացման համար տարբեր ոլորտների՝ տնտեսական, սոցիալական, ենթակառուցվածքային ծրագրերի սիներգիան հաջողության առանցքային գործոն է։

Օրինակ, եթե համայնքի նպատակը տուրիզմի զարգացումն է, ապա անհրաժեշտ են ներդրումներ բոլոր երեք քաղաքական ուղղություններում՝

* տնտեսության զարգացման ուղղակի գործիքների կիրառում՝ ֆինանսական, խորհրդատվական, հաճախորդների ներգրավման և աջակցության այլ ուղղություններ,
* սոցիալական ծրագրերում պետք է ուշադրություն դարձվի տուրիզմի կադրային բազայի ստեղծման և համապատասխան կրթության վրա։
* Ենթակառուցվածքային բաղադրիչը պետք է կենտրոնանա ճանապարհների, ռեսուրսների անխափան մատակարարման, աղբահանության, տուրիստական այլ ենթակառուցվածքների նորոգման կամ կառուցման վրա։

### **Գործոնների խումբ 4. Կայուն զարգացման նախադրյալներ**

Տնտեսական զարգացումը հանրային բարեկեցության ապահովման ամենաէական գործոնն է։ Սակայն այդ զարգացումը չպետք է ուղեկցվի շրջակա միջավայրի, բնության անհագ հարստահարմամբ։ Այսօր տնտեսական զարգացումը ոչ մի ձևով չպետք է ապագա սերունդների հաշվին լինի։

Զարգացած երկրները այս հիմնախնդրի լուծումը գտել են։ Ձեռնարկությունները անցում են կատարում թափոնների և աղբի վերամշակմանը, այլընտրանքային էներգիայի օգտագործմանն ու արտադրությանը։ Պատկեր 7 ում առավել ցայտուն է արտացոլվում էկոլոգիական հիմնահարցերի լուծման ուղին։

Պատկեր 7. Կայուն տնտեսական զարգացում

* Էկոլոգիական կրթություն
* Ծառատունկ
* Աղբի դասակարգում

և այլն

* Այլընտրանքային էներգետիկա
* Աղբի վերամշակում
* Բնական պարարտանյութերի արտադրություն
* Բիոգազի արտադրություն և այլն

Այսօր տնտեսական զարգացումը խնդիր ունի բազմապատկելու ապագա սերունդներին փոխանցվող ռեսուրսները և պահպանելու միջավայրը։ Հայաստանում հարյուրավոր օրինակներ կան, երբ բնության հարստահարումը հանգեցնում է սոցիալական աղետի։ Հատվող անտառները, վերացող ձկնապաշարը, հանքերի անարդյունավետ օգտագործումը, հողերի քայքայումը կամ ջրային ռեսուրսների անարդյունավետ կառավարումը դրա վառ ապացույցներն են։ Այսօր բնության շահագործումը հնարավորություն է տալիս ավել եկամուտ ստանալ, սակայն վաղը հաջորդ սերունդը դրանցից օգտվելու տարբերակ չի ունենա։ Ստացվում է՝ այսօրվա տնտեսական զարգացումը հաջորդ սերնդի հաշվին է։

***Կանաչ գյուղերի և քաղաքների մրցույթ***

Գերմանիայի կառավարությունը կազմակերպում է «կանաչ» համայնքների մրցույթներ: Գյուղերը և փոքր քաղաքները հնարավորություն ունեն ներկայացնելու բնապահպանական հստակ ռազմավարություններ ընդգրկող հայտեր, որոնք թիրախում ունեն «կանաչ» նախաձեռնությունների խթանումը՝ ներառելով տեղական ձեռնարկությունները և տնային տնտեսությունները: Հաղթողները ստանում են դրամաշնորհներ՝ ներկայացված ծրագրերն իրականացնելու համար։

Միաժամանակ կայուն տնտեսական զարգացման ռազմավարությունները ներառում են հարկային արտոնություններ, վերականգնվող էներգիայի ոլորտում համատեղ ձեռնարկությունների ստեղծման նախագծերի խրախուսում և այլն։

Զարգացած երկրներում արդեն երկու տասնամյակ է, ինչ ներդրվել են էկոլոգիական պահանջներ և նորմեր, որոնք էապես փոխել են բնապահպանական իրավիճակը։ Բացի այդ, կիրառվում են խրախուսական ծրագրեր՝ «կանաչ» տնտեսություն ապահովելու համար (երբ ձեռնարկությունը անցնում է բնության համար անվնաս արտադրության, թափոնների կառավարման, էներգիայի արտադրության և այլն)՝ դրամաշնորհներ, խորհրդատվություն, համաֆինանսավորում և այլն։

Տնտեսական զարգացման կայունությունը նորարարությունների ստեղծման և կիրառման հսկայական դաշտ է հատկապես փոքր բիզնեսի համար։ Այս գերակայությունը ընդլայնում է ձեռնարկությունների հնարավորությունները դեպի ավելի արդյունավետ և ապագային միտված ուղղություններ՝ սոցիալական մեծ պատասխանատվությամբ և հաճախորդների ավելի մեծ համակրանքով։

### **Գործոնների խումբ 5. Զարգացման արդյունավետ կառավարում**

Համայնքի տնտեսության մրցունակության բարձրացման համար էական գործոնների խումբ է համայնքի մակարդակում ՏՏԶ քաղաքականության և մրցունակության բարձրացմանն ուղղված ծրագրերի կառավարումը։

Ներկա պայմաններում համայնքներում տնտեսական զարգացման խթանման համար տեղին չեն ո՛չ պետական ուղղակի միջամտությունները և պլանավորումը, ո՛չ ազատ շուկայի կողմից գործընթացի կարգավորումը: Երկու դեպքում էլ պետական համակարգի թերությունները կամ շուկայական խաթարումները նվազեցնում են տնտեսական զարգացման գործընթացի արդյունավետությունը:

Պատկեր 8. Համայնքի տնտեսության զարգացման կառավարումը



ՏՏԶ գործընթացի համակողմանի և միասնական կառավարման համար առաջին քայլը զարգացման հարցում շահագրգիռ բոլոր կողմերի միջև երկխոսության և արդյունավետ հարաբերությունների հաստատումն է:

Տեղական ինքնակառավարման մարմինների՝ տնտեսական զարգացման կարողությունների բացակայությունը նույնպես նպաստում է համայնքներում գործող ձեռնարկությունների ցածր մրցունակությանը:

Ստորև ներկայացված պատկերում սխեմատիկորեն արտահայտված է հաջողության հասնելու ռազմավարության համար գործողությունների կառավարման տրամաբանությունը։

Ակնհայտ է, որ հենց համայնքի մակարդակում է հնարավոր հասնել տնտեսական քաղաքականության վերափոխման, քանի որ այստեղ հնարավոր է տեղայնացնել և մեծացնել աջակցության հասցեականությունը և ապահովել տարբեր կողմերի համագործակցություն։



### **Գործոնների խումբ 6. Համայնքի տնտեսության զարգացման համակարգում**

Տեղական տնտեսական զարգացման գործընթացի համակարգումը հնարավոր է միայն մասնակցային գործիքների միջոցով՝ վստահության համակարգային ճգնաժամը հաղթահարելու համար:

Պատկեր 9. Համայնքային տնտեսական զարգացման համակարգում



Համատեղ ախտորոշում ենք առկա իրավիճակը, համատեղ պլանավորում համայնքի հեռանկարը և վաղվա անելիքը, ամեն մեկն իրականացնում է իր գործը, ապա համատեղ տեսնում ենք արդյունքները և որոշում հաջորդ քայլերը։ Այս գործընթացին պետք է մասնակցեն համայնքի տնտեսության վրա ազդեցություն ունեցող բոլոր ակտիվ մարդիկ ու կազմակերպությունները՝ և՛ համայնքի ներսում գործող, և՛ դրսից ազդող։ Համայնքում որոշումների կայացման վրա ազդեցություն ունեցող մարդկանց և կազմակերպությունների մասնակցությունը համայնքի զարգացման վճռորոշ գործոնն է: Միասնական հեռանկարի ձևակերպումը և սեփական տեղի գիտակցումը հնարավորություն են տալիս զարգացման ամբողջական ընկալում ձևավորելու և համագործակցությունը վերածելու մրցակցային առավելության:

Ներկա պայմաններում Հայաստանի համայնքներում առկա են մասնակցային սաղմնային գործընթացներ, որոնք զարգացման և կայունության կարիք ունեն: Ընդ որում՝ համայնքի իրավիճակի մասնակցային ախտորոշումը տնտեսական դաշտի հիմնական դերակատարներին ուղղորդում է դեպի ռեսուրսների և մրցակցային առավելությունների արդյունավետ օգտագործում: Մասնակցային պլանավորման գործիքները հնարավորություն են տալիս բաժանելու էական նախաձեռնություններում առկա դերերը և ապահովելու համաչափ զարգացում, որն էլ ստուգվում և վերահսկվում է մասնակցային մշտադիտարկման (մոնիտորինգի) միջոցով:

## Միջազգային փորձ և տեսություն․ ամփոփում

Զարգացած երկրների փորձը ցույց է տալիս, որ ապագայում զարգացում ապահովելու համար համայնքների առաջնահերթ նպատակներից մեկը պետք է լինի արտադրողականության աճը: Անհրաժեշտ փոփոխությունը պետք է իրականացվի հիմնականում **տեղական** ռազմավարությունների միջոցով: Ապագայում համայնքների տնտեսական զարգացումն ապահովելու համար կա **5 շարժիչ ուժ**՝ անհրաժեշտ հմտությունների զարգացման համար: Դրանք ներառում են՝

* նոր իրավիճակներին արագորեն հարմարվող աշխատուժի ձևավորում,
* հմտությունների արդյունավետ օգտագործում և աշխատանքի որակի բարելավում,
* զբաղվածության աճ և մասնագիտացում,
* աճի նոր ուղղությունների նախանշում և խթանում,
* բարելավված տեղական ինքնակառավարում:

Վերոնշյալ բաղադրիչների կիրառման նպատակներից են արտադրության արդյունքների աճը, մասնագիտացումը՝ սկսնակ ձեռնարկությունների համար, ինչպես նաև զբաղվածության հնարավորությունների ստեղծումը: Վերջին շրջանում ավելի հաճախ տեղական տնտեսական զարգացման գործիքների մեջ առանձնանում է կապերի ու ցանցերի ստեղծումը։ Այն մի կողմից նպաստում է ձեռնարկատիրական գործունեության հնարավորությունների ընդլայնմանը, մյուս կողմից համայնքային պատկերացումների մեջ ստեղծում է նոր հեռանկար։ Ստորև բերված պատկերում ներկայացվում են տարածաշրջանային կամ գյուղական ձեռնարկատիրության զարգացման հիմնական խոչընդոտները և այն լուծումները, որոնք ընդունված են զարգացած երկրներում։

Պատկեր 10․ Գյուղական բիզնեսի զարգացման խոչընդոտները և լուծման ուղիները

**Գյուղական ձեռնարկատիրության/զարգացման խոչընդոտները**

Սակավ կամ ոչ համարժեք ֆինանսավորում

Թույլ ենթակառուցվածքներ

Սահմանափակ հասանելիություն

Կազմակերպական հմտությունների պակաս

Ձեռնարկատիրական մշակույթի պակաս

Ինֆորմացիայի հասանելիության կամ այն հասկանալու բարդություն

Որակյալ կադրերի պակաս

Առաջարկի մասնատվածություն

Կոլեկտիվ զարգացման ռազմավարության խթանում

**Կապեր**

Ֆինանսական աջակցություն

Ենթակառուցվածքների ստեղծում և զարգացում

Ինֆորմացիայի և ուսուցման խթանում

Ինքնավստահության պակաս

**Խոչընդոտները վերացնելու միջոցներ**

Ֆինանսական աջակցության գործիքների կիրառումը, գյուղական ենթակառուցվածքների զարգացումը, տեղեկատվության և դասընթացների տրամադրումը, ընդհանուր զարգացման ռազմավարության մշակման աջակցությունը էական գործիքներ են գյուղական ձեռնարկատիրության զարգացման համար։

Սակայն տեղեկատվության և շուկաների հասանելիության, մարդկային ռեսուրսների զարգացման և մատակարարման շղթաների կատարելագործման համար որպես առանցքային գործիք կիրառվում է կապերի ու ցանցերի ստեղծումը։ Հատկապես թերզարգացած տարածքների համար արդյունավետ կապերը կարող են նպաստել ռեսուրսների, նորարարությունների, գիտելիքի, ֆինանսների ներհոսքին՝ բարձրացնելով տեղի ձեռնարկությունների մրցունակությունը և ստեղծելով զարգացման արդյունավետ տեսլական։

Զարգացած երկրների զարգացման դինամիկան շատ է տարբերվում Հայաստանի իրականությունից: Այդուհանդերձ, նրանց փորձը հուշում է զարգացման ճանապարհը և տալիս նախադեպերից սովորելու հնարավորություններ, ՓՄՁ զարգացման ուղիներ, ինչպես նաև ապագայի մարտահրավերներին և պահանջներին առնչվող ինֆորմացիա:

# Բաժին 2. Համայնքային տնտեսության զարգացումը Հայաստանում

## Հայաստան. շուկաների և կառավարման ձախողումներ

Համայնքների տնտեսական մրցունակության բարձրացման միջազգային փորձի և մոդելների ուսումնասիրությունից անցնենք Հայաստանում իրավիճակի նկարագրությանը։ Նախ անդրադառնանք շուկաների և կառավարման ձախողումներին՝ դրանք են համայնքի մակարդակում տնտեսական զարգացման հիմնական խոչընդոտները։

Համայնքի մակարդակում ձեռնարկությունների մրցունակության հարյուրավոր գործոններին զուգահեռ պետք է քննարկենք նաև իրավիճակներ, որտեղ ազատ շուկայական մեխանիզմները ի զորու չեն արդյունավետ կարգավորելու տնտեսական հարաբերությունները։

* Արդեն մի քանի տասնամյակ է, ինչ Երևանում շարունակաբար կենտրոնանում է բնակչության, տնտեսական ռեսուրսների, որակավորված աշխատուժի զգալի մասը: Այս խոշոր կենտրոնացումը շարունակում է ձգել մարդկանց և տնտեսական ռեսուրսները՝ նվազեցնելով աշխատանքի արտադրողականությունը և տնտեսական արդյունավետությունը տարածաշրջաններում:
* Երևանում է կենտրոնացած գործարար ծառայությունների մատուցման հիմնական ներուժը: Այլ համայնքներում, որտեղ չի ապահովվում այս ծառայությունների համար բավարար շուկա, ուղղակի անհասանելի են գործարար ծառայությունները կամ դրանց մատուցման որակը ցածր է:
* Այն միջին և մեծ ձեռնարկությունները, որոնք գյուղական համայնքների հետ արժեշղթաներ են ստեղծում, հիմնականում գերակա դիրք ունեն, թելադրում են գները, ինչը հանգեցնում է գյուղական համայնքներում գործող ձեռնարկությունների և ագրարային տնտեսությունների շահույթի ցածր մակարդակի՝ չստեղծելով ընդլայնված վերարտադրության համար բավարար հնարավորություններ:
* Խոշոր ներդրողները խուսափում են Երևանից հեռու գործարարությամբ զբաղվելուց, քանի որ որակյալ ռեսուրսները և ենթակառուցվածքները հասանելի չեն:
* Տեղական բյուջեները այնքան փոքր են, որ բավարարում են միայն աշխատակիցների աշխատավարձը վճարելուն: Ենթակառուցվածքների վերանորոգում կամ կառուցում այդ միջոցներով հնարավոր չէ:
* Աշխատանքի ցածր արտադրողականությունը և գործարար միջավայրի սահմանափակումները հանգեցնում են եկամուտների ստեղծման անարդյունավետության և արտագաղթի:

Շուկայական ձախողումներին զուգահեռ առկա են նաև պետական աջակցության միջոցառումների ձախողումներ, որոնք որոշ դեպքերում ավելի են խորացնում շուկաներից բխող անարդյունավետությունը։

* Կենտրոնական կառավարությունը իր վրա է վերցրել գյուղական ենթակառուցվածքների վերանորոգման պարտականությունը՝ զուգորդելով այն քաղաքական ազդեցությամբ և ռեսուրսների կենտրոնացմամբ:
* Ապակենտրոնացման քաղաքականությունը սահմանափակվում է համայնքներին դոտացիաների տրամադրմամբ և որոշ ենթակառուցվածքների միայն ֆիզիկական վերափոխմամբ, ինչը չի հանգեցնում դրանց գործառնական բարելավմանը:
* ՏԻՄ-երը նյութական շահագրգռվածություն չունեն իրենց համայնքներում գործարարության ակտիվացման համար. բյուջետային մուտքերը դրանից չեն աճում:
* ՏԻՄ-երի կարողությունները բավարար չեն գործարարության զարգացման գործիքների մշակման և կիրառման համար:
* ՏԻՄ-երը չունեն տեղական տնտեսական զարգացման գործընթացը համակարգելու կարողություններ:
* ՏՏԶ գործընթացը համակարգված չէ որևէ մակարդակում: Տնտեսական զարգացման տեղական ռազմավարություններ չեն մշակվում: Վերջին երեք տարիների ընթացքում կուտակվել է դրական փորձ (Բագրատաշեն, Ազատան, Տաշիր, Նոյեմբերյան և այլն), որը տարածման կարիք ունի։
* Շրջակա միջավայրի անխնա շահագործումը հանգեցնում է որոշ համայնքներում բնապահպանական բարդ իրավիճակի, հողերի դեգրադացման, անտառների զանգվածային հատման:
* Տարածքային զարգացման քաղաքականությունը առավելապես սոցիալական միտվածություն ունի. տնտեսական զարգացման բաղադրիչը միայն սոցիալական համատեքստում է կիրառվում:

Շուկաների և կառավարման վերը նշված ձախողումները, ինչպես նաև համայնքների առջև ծառացած մարտահրավերներն ու խնդիրները լուծումներ են պահանջում։ Հաջորդ մի քանի գլուխներում կանդրադառնանք Հայաստանի տարբեր համայնքներում առկա իրավիճակին և լուծումներին՝ տնտեսական զարգացման տեսանկյունից։

Հայաստանի բնակավայրերը պայմանականորեն բաժանում ենք չորս խմբի՝

* փոքր գյուղական համայնքներ,
* մեծ գյուղական և փոքր քաղաքային համայնքներ,
* քաղաքային համայնքներ,
* Երևան։

Այս ձեռնարկում անդրադառնում ենք առաջին երեք խմբերին։ Բաց ենք թողնում Երևանը, քանի որ այստեղ զարգացման այլ օրինաչափություններ կան՝ ենթադրելով տնտեսական զարգացման այլ գործիքակազմ։

**Փոքր գյուղական համայնքները** ունեն մինչև երկու-երեք հազար մշտական բնակչություն։ Եկամուտների հիմնական աղբյուրը գյուղատնտեսությունն է։ Սովորաբար կան նաև մի քանի ընկերություններ, որոնք առևտրով կամ ծառայությունների մատուցմամբ են զբաղված։

**Մեծ գյուղական և փոքր քաղաքային համայնքներն** ունեն երեքից մինչև տասնհինգ հազար մշտական բնակչություն։ Եկամուտների հիմնական աղբյուրը գյուղատնտեսությունն է, բայց կան նաև վերամշակող և ծառայություններ մատուցող մի քանի ընկերություններ, պետական կառավարման մարմինների ներկայացուցչություններ, դպրոցներ, հիվանդանոց և այլն։

**Քաղաքային համայնքները** ունեն ավելի քան 15000 մշտական բնակչություն և քաղաքին հատուկ ենթակառուցվածքներ, տնտեսության կառուցվածք և վարչական մարմիններ։ Տնտեսությունը դիվերսիֆիկացված է, կան տարբեր մրցունակ ճյուղեր։

## Ինչպե՞ս զարգացնել տնտեսությունը փոքր գյուղական համայնքներում

### Տնտեսություն

Փոքր գյուղական համայնքներում բնակչության եկամուտների հիմնական աղբյուրը գյուղատնտեսությունն է։ Կախված համայնքի աշխարհագրական դիրքից՝ գյուղատնտեսության ոլորտը զարգացման որոշակի ուղղություն ունի՝

* անասնապահական,
* դաշտավարական,
* այգեգործական,
* խառը։

Բարձրադիր գոտիներում փոքր գյուղական համայնքների բնակչության հիմնական զբաղմունքը անասնապահությունն է, հացահատիկի ու կարտոֆիլի, կերային մշակաբույսերի մշակումը։

Թեկուզև մեկ տնտեսությանը սովորաբար մեծ քանակի վարելահողեր ու խոտհարքեր է բաժին ընկնում, դրանց մշակումը էքստենսիվ է, անարդյունավետ։

Անասնապահական տնտեսությունները ունեն միջինը 3-5 գլուխ խոշոր կամ մինչև 20 գլուխ մանր եղջերավոր անասուններ։ Բայց ամեն համայնքում կան մինչև տասը տնտեսություններ, որոնք ունեն քսանից ավել խոշոր կամ հարյուրավոր մանր եղջերավոր անասուններ։ Փոքր տնտեսությունների եկամտաբերությունը շատ ցածր է․ արտադրանքը հիմնականում սեփական կարիքների բավարարման համար է, իսկ փոքր մասն էլ՝ իրացման։ Միջին և մեծ տնտեսությունների դեպքում (ավելի քան քսան գլուխ խոշոր եղջերավոր անասուն) արտադրանքն հիմնականում իրացվում է մթերողներին։ Կան նաև այնպիսի ֆերմերներ, ովքեր կաթնամթերքի սեփական արտադրություն են սկսել։ Եթե տնտեսությունը ունի քսան և ավելի խոշոր կամ հարյուրավոր մանր եղջերավոր անասուններ, շահույթը բավարարում է ոչ միայն ընտանիքի կարիքները հոգալու, այլ նաև տնտեսության ընդլայնված վերարտադրության համար։ Ավելի փոքր տնտեսությունների (ընդհանուր տնտեսությունների ավելի քան 90%) ստեղծած արժեքը բավարարում է միայն ընտանիքի կարիքները հոգալու համար։

Անասնապահական ճյուղը մեծ կախում ունի մթերողներից։ Կաթի և մսի գները թելադրվում են մթերող կազմակերպությունների կողմից։ Վերջիններս, գալով համաձայնության, պարբերաբար փոփոխում են կաթի գինը (կամ մսի, ցորենի և այլն), ինչը ցնցում է ողջ անասնապահական արժեքային շղթան։

Տասնյակ կամ հարյուրավոր տնտեսություններ զբաղվում են հացահատիկի կամ կերային մշակաբույսերի մշակմամբ բարձրադիր բոլոր փոքր համայնքներում։ Տնտեսության չափը, որի դեպքում հնարավոր է ընդլայնված վերարտադրություն և որոշակի շահութաբերություն, նվազագույնը հինգ հեկտարն է։ Բայց տնտեսությունների ավելի քան 90%-ը մշակում են ավելի փոքր տարածքներ։ Արդյունքը բավարարում է հիմնականում սեփական կարիքները հոգալու համար։ Ցորենի մթերման գներն էլ թելադրվում են մեկ- երկու մթերողների կողմից․ գյուղացիները հիմնականում դժգոհ են մթերման գներից։  
Գյուղերի տեխնիկան մնացել է խորհրդային ժամանակներից։ Վերջին տարիներին տարբեր միջազգային կամ այլ ծրագրերով որոշ գյուղեր ապահովվել են մի քանի միավոր ժամանակակից տրակտորներով, սակայն դա բավարար չէ գյուղատնտեսության որակը փոխելու համար։ Վիճակը հատկապես անմխիթար է որակյալ վարի ու բերքահավաքի տեխնիկայի մասով։

Պատահական չէ, որ արտագնա աշխատանքի մեկնողների ամենաբարձր տոկոսները հենց բարձրադիր փոքր գյուղերից են։ Գյուղատնտեսությունը չի ապահովում բավարար եկամուտներ ընտանիքը պահելու համար, արական սեռի աշխատունակ բնակչության մեծ մասը մեկնում է արտագնա աշխատանքի։ Գյուղատնտեսական աշխատանքի մեջ մեծանում է կանանց մասնակցությունը։

Բարձրադիր փոքր գյուղերի տնտեսությունների գյուղատնտեսական գործունեության մեջ առանձնանում է նաև կարտոֆիլագործությունը։ Դրա արդյունքները էապես կախված են տարվա ընթացքում ձևավորվող շուկայական գներից, ներմուծումից, արտահանման հնարավորությունից։ Սակայն մեր կողմից դիտարկվող տնտեսությունները հիմնականում ազդվում են շուկայի փոփոխություններից և շահում կամ կորցնում են իրենցից անկախ գործոնների ազդեցությամբ։

Ավելի ցածրադիր գոտիներում՝ Արարատյան դաշտավայրի, Վայոց Ձորի, Սյունիքի և Տավուշի հովիտների փոքր գյուղական համայնքներում զբաղվում են հիմնականում բանջարաբոստանային կուլտուրաների աճեցմամբ կամ այգեգործությամբ։ Բազմաթիվ համայնքներում գործարկվում են նաև ջերմոցային տնտեսություններ։

Այստեղ իրավիճակը այլ է։ Անգամ ավելի փոքր մակերեսների վրա (մեկ հեկտար և ավելի) հնարավոր է բավարար արդյունք ապահովել ընդլայնված վերարտադրության համար։ Բնակլիմայական պայմանները և մարդկանց մասնագիտացումը նույնպես նպաստում են այգեգործության և բանջարաբոստանային կուլտուրաների (հատկապես՝ լոլիկ և վարունգ) մշակման մրցունակությանը։ Ցածրադիր գյուղերում բնակչության ավելի քան հիսուն տոկոսը կարող է իր ընթացիկ ծախսերը հոգալ գյուղատնտեսությունից ստացվող եկամուտների հաշվին, ինչպես նաև կատարել ներդրումներ ընդլայնման համար։ Կրկին մեքենայացման մակարդակը ցածր է, ձեռքի աշխատանքը՝ շատ։

Վերջին տարիներին գրեթե բոլոր գյուղերում ավելանում են ծիրանի, դեղձի, խնձորի, սալորի, արքայախնձորի այգիները։ Եթե մթերող կազմակերպությունները չեն զլանում ժամանակին վճարել, մարդիկ գոհ են նաև լոլիկի և վարունգի աճեցումից։

Այս ոլորտներում ևս մթերող ընկերությունները գերիշխող դիրքում են և թելադրում են գները։ Գյուղացիական տնտեսությունները հարմարվում են։ Միավորումներ չկան, որոնք կարող են ներկայացնել գյուղացիների շահերը։

Այգեգործական համայնքներում զարգանում է նաև մրգերի վերամշակման ոլորտը, ինչպես նաև ջերմոցային տնտեսությունները։ Հիմնվում են չորանոցներ, փոքր պահածոյացման արտադրամասեր, ինչպես նաև ջերմոցներ՝ հիմնականում լոլիկ, պղպեղ և վարունգ արտադրելու համար։ Արարատյան դաշտավայրի համայնքներում հարակից արտադրությունները ու ջերմոցները տարածված են, իսկ մնացած ցածրադիր վայրերում դեռևս հատուկենտ են։

Մեկ կոմբինացված չորանոցը (20 մ2 արևային և մեկ 300 կգ էլեկտրական չորանոց) կամ 300 մ2 ջերմոցը կարող են ապահովել մեկ տնտեսության ընթացիկ ծախսերը, իսկ ավելի մեծի դեպքում՝ նաև ընդլայնում և զարգացում։

Կախված համայնքների աշխարհագրական դիրքից՝ եկամտի աղբյուր կարող են հանդիսանալ նաև ձկնորսությունը կամ անտառից փայտի հատումն ու իրացումը։ Եթե հարևանությամբ խոշոր հանքավայր կամ գործարան կա, համայնքից մեծ թվով մարդիկ կարող են նաև եկամուտներ ստանալ այս ոլորտներից։ Ամեն դեպքում, եկամուտները ձևավորվում են ծանր ֆիզիկական աշխատանքի շնորհիվ։

**Համայնքային զարգացում տուրիզմի միջոցով. Չիվա**

Վայոց ձորի մարզի Չիվա գյուղը ունի մոտ հարյուր տնտեսություն։ Ավանդաբար այստեղ եկամտի աղբյուրները խաղողագործությունը, այգեգործությունն ու մանր եղջերավոր անասնապահությունն են եղել։

Չիվան Արենիի հարևանությամբ է։ Հայաստանի այս հատվածը հայտնի է իր գինեգործությամբ, բազմաթիվ պատմական ու կրոնական հուշարձաններով, բնության հիասքանչ անկյուններով, քարանձավներով և այլն։

Մոտ տասը տարի առաջ գյուղից մի քանի ընտանիք սկսեցին հյուրեր ընդունել իրենց տանը։ Եղեգնաձորում ապրող իրենց բարեկամների օթևանատանը արդեն ազատ տեղեր չկային, և տանտիրուհին համագործակցության առաջարկով դիմեց Չիվայի իր բարեկամներին։ Առաջին տարին՝ մեկ-երկու հյուր։ Պայմանները բավարար չէին, զուգարանները՝ դրսում, մահճակալները՝ կոշտ։ Բայց անառարկելի առավելություն կար՝ մարդիկ հյուրընկալ էին և բաց։ Երկրորդ տարին սկսեցին մտածել տների կահավորման մասին։ Մեկը ննջարանը վերանորոգեց, մյուսը՝ զուգարանը կամ խոհանոցը։

Տեսնելով, որ գյուղի մարդիկ սեփական ուժերով սայլը տեղից շարժում են, մի քանի աջակից կազմակերպություններ գիտելիք և այլ օժանդակություն տրամադրեցին։

Հիմա Չիվայում հանգրվանում են տարեկան ավելի քան երեք հազար զբոսաշրջիկներ։ Ամեն օթևանատուն ունի հինգ-վեց սենյակ՝ ժամանակակից կահավորմամբ հիանալի խոհանոց և, իհարկե, ճաշացանկ։

Խիկար Սմբատյանի հյուրատունը կարող է հյուրընկալել մինչև ութ հոգու։   
Իզուր չէ, որ հյուրատունը անվանում են «Սրտաբաց տուն»։ Ընտանիքի 4 անդամները միշտ սրտաբաց են ընդունում իրենց հյուրերին և այդ կերպ էլ հրաժեշտ տալիս։ Հյուրատունն ունի գեղեցիկ բակ, հայկական մոտիվներով կառուցած զրուցարան, որտեղ ամռանը կարող են ճաշել և իրենց հանգիստը վայելել զբոսաշրջիկները։ Խիկարի կինը՝ Գայանեն, պատրաստում է համեղ խմորեղեն և ազգային կերակրատեսակներ: Հյուրերը կարող են ներկա գտնվել պատրաստման ընթացքին։ Խիկարի և Գայանեի որդին ապահովում է անգլերեն թարգմանությունը։ Խիկարը փայտագործ է, պատրաստում է տարատեսակ իրեր՝ խաչքարեր, հուշանվերներ, որոնք էլ հիմնականում գնում են գյուղ այցելած հյուրերը։ Գայանեն ծիծաղով է հիշում.

«Հյուրերը այնքան են հավանում քանդակները ու այնքան շատ գնում, որ երբեմն ոչինչ չի մնում։ Ամուսինս սկսում է վաճառել այն, ինչը տան համար էր պատրաստել, այդ պատճառով դրանք թաքցնում եմ»։

Հիմա Չիվայի բնակչության քսան տոկոսը տուրիզմից ստացվող եկամուտների հաշվին է ապրում, զարգացնում իր փոքրիկ բիզնեսը և համայնքը։

### Ենթակառույցներ

Փոքր գյուղական համայնքներում ենթակառուցվածքները թերզարգացած են։

Ներհամայնքային ճանապարհները հիմնականում կիսաքանդ են կամ գրունտային։ Հանդամիջյան ճանապարհները, եթե չեն վերանորոգվում ամեն տարի, ապա վարարումները քանդում են դրանք և խոչընդոտում գյուղատնտեսական աշխատանքներին։

Գազամատակարարումը հիմնականում առկա է, սակայն գազի բարձր սակագինը չի նպաստում դրա օգտագործմանը։

Էլեկտրաէներգիայի մատակարարման որակը ցածր է։ Հատկապես հեռավոր գյուղերում բնակլիմայական պայմանների ազդեցությամբ հոսանքի մատակարարումը հաճախ դադարեցվում է, վթարները վերացվում են վերջին հերթին։

Առանձին մեծ խնդիր է ոռոգման ջուրը։ Դրա կառավարման համակարգը չի նպաստում արդյունավետ մատակարարմանը, գյուղատնտեսական սեզոնի ժամանակ հաճախակի են անջատումները կամ ոռոգման ջրի սղությունը։

Բարենպաստ չէ նաև ոչ ֆիզիկական տեղական գործոնների վիճակը։ Աջակից կազմակերպությունները հեռու են գյուղերից, տեղեկատվությունը և աջակցությունը հիմնականում հասանելի չէ։ Գյուղատնտեսության աջակցության կառույցների մատուցած ծառայությունների որակը հիմնականում ցածր է։

**Սառնակունքի Ֆերմերային կենտրոնը**

Հինգ տարի առաջ Սյունիքի մարզի Սառնակունք գյուղում «Գյուղի և ագրոբիզնեսի զարգացման կենտրոն հիմնադրամը» (CARD) հիմնեց ֆերմերային կենտրոն։ Այն մատուցում է մի շարք ծառայություններ՝

- արհեստական սերմնավորում և անասնաբուժական ծառայություններ,

- գյուղատնտեսական տեխնիկայի իրացում, նաև՝ լիզինգով,

- դասընթացներ և խորհրդատվություն գյուղացիական տնտեսությունների համար,

- տարբեր նյութերի, քիմիկատների իրացում և այլն։

Ներկայում տարածաշրջանի չորս փոքր բնակավայրերը միավորվել են մեկ համայնքի մեջ՝ Գորհայք[[3]](#footnote-3)։ Գորհայքի տնտեսությունների 80%-ը կենտրոնի շահառուներն են։

Որակյալ ծառայությունների շնորհիվ կովերի կաթնատվությունը տարածաշրջանում աճել է մոտ 20%-ով, բուծում են նոր կաթնատու և մսատու ցեղատեսակներ, օգտագործում են ժամանակակից կթի և խոտհունձի սարքավորումներ և այլն։

Կենտրոնը, հանդիսանալով CARD-ի սեփականությունը, գործարկվում է տեղի անասնաբույժի՝ Սուրենի կողմից, ով ընկալում է սա որպես իր բիզնես և հոգատարությամբ ու պատասխանատվությամբ է մոտենում իր գործին։

Որակյալ մասնագետների առկայությունը փոքր համայնքներում ապահովելը գրեթե անհնար է՝ պայմանավորված տնային պայմաններով, կրթական և առողջապահական ծառայությունների որակով, մշակութային կյանքի բացակայությամբ։

### Սոցիալական ոլորտների վիճակը

Առողջապահական ծառայությունները գյուղերում հասանելի չեն։ Դրանք, լավագույն դեպքում, մատուցվում են մոտակա քաղաքային բնակավայրերում։ Այստեղ էլ որակի բարձրացման խնդիր կա։ Շտապ օգնության կանչի դեպքում համապատասխան ծառայությունը կարող է մատուցվել մի քանի ժամվա ընթացքում։

Կան գյուղական ամբուլատորիաներ՝ կիսաքանդ շինություն և բուժքույր։ Բժշկական սարքավորումներն ու որակյալ ծառայությունները բացակայում են։

Կրթական հաստատություններից փոքր գյուղերում գործում են տարրական և հիմնական դպրոցները։ Հաճախ հանդիպում են իրավիճակներ, երբ դպրոցները մասնագետների կարիք ունեն, սակայն վերջիններս չունեն գյուղերում աշխատելու ցանկություն։ Աշակերտների կախվածությունը մեծ է որակյալ մասնագետից։ Եթե որևէ ոլորտում դպրոցն ունի լավ մասնագետ, աշակերտները հիմնականում այս ոլորտում են մասնագիտանում և հետագայում մասնագիտություն ընտրում։

**«Ծաղկունքի բաց դպրոց» հիմնադրամը**

Տարիներ առաջ Գեղարքունիքի մարզի Ծաղկունք գյուղի դպրոցը դարձավ հիմնադրամ։ Ծագումով ծաղկունքցի բարերարները հիմնադրամի միջոցներով ֆինանսավորեցին դպրոցի շենքի հիմնանորոգումը, առարկայական ծրագրերի թարմացումը և ներգրավեցին նոր մասնագետներ։

Էական նորամուծությունն այս դպրոցում գյուղատնտեսական առարկաների ուսուցումն է։ Աշակերտները դպրոցում մեղվապահություն, կարտոֆիլագործություն և նոր մշակաբույսերի մշակում են սովորում, ապա համոզում են իրենց ծնողներին և սովորածը կիրառում են իրենց տնտեսություններում։ Դպրոցին կից գործում է փորձադաշտ և մեղվապահական տնտեսություն, որտեղ անցնում են պրակտիկ դասընթացները։

Սա գյուղական դպրոցի առաջին մոդելն է Հայաստանում, որտեղ հանրակրթական առարկաների հետ մեկտեղ դասավանդվում են նաև կիրառական և գյուղերում կենսական կարևորության առարկաներ։

### Տեղական ինքնակառավարման մարմինները և զարգացման գործընթացի կազմակերպումը

Փոքր գյուղական համայնքներում ՏԻՄ-երը վարչական ազդեցության հիմնական կենտրոններն են։ Այստեղ է կենտրոնացած նաև քաղաքական ազդեցությունը։ Ընտրությունների ժամանակ համայնքի ղեկավարը պատասխանատու է իշխող կուսակցության քվեների համար։

Ընդհանուր առմամբ, համայնքի ամբողջական համակարգը կարելի է պատկերել հետևյալ սխեմայի տեսքով՝

Պատկեր 11. Համայնքի համակարգի բաղկացուցիչները

Փոքր գյուղական համայնքներում քաղաքական և վարչական ենթահամակարգերը հիմնականում սերտաճած են․ համայնքի ղեկավարը նաև քաղաքական հիմնական դերակատարն է։

Սոցիալական ենթահամակարգում հիմնականում դպրոցն ու բուժկետն են, որոնց ղեկավարները նշանակվում են մարզպետարանից։

Տնտեսական ենթահամակարգը գյուղացիական տնտեսություններ են և մի քանի փոքր ձեռնարկություններ։

Միջնորդ ենթահամակարգը, որը պատասխանատու է ընդհանուր համակարգի անխափան աշխատանքի համար (ՀԿ- ներ, քաղաքացիական հասարակություն, եկեղեցի և այլն) փոքր համայնքներում հիմնականում ներկայացված չէ։

Արդյունքում, ընդհանուր համակարգը դառնում է բուրգ, իսկ համայնքի ղեկավարը՝ միանձնյա որոշող։

Տնտեսության զարգացման առումով սա կարող է էական խոչընդոտ հանդիսանալ։ Մեկ անձը և իր փոքր շրջապատը կարող են տիրանալ տնտեսական ռեսուրսների մեծամասնությանը՝ վարելահողեր, գյուղատնտեսական տեխնիկա, աջակցությամբ ստացվող պարարտանյութ, սերմացու, վառելիք և այլն՝ զրկելով այլ տնտեսություններին առողջ զարգացման հնարավորությունից։

**Կոոպերատիվների զարգացումը Հայաստանում**

Արդեն երկու տասնամյակ է, ինչ տարբեր միջազգային և տեղական կազմակերպություններ (Համաշխարհային բանկ, ՀՀ գյուղատնտեսության նախարարություն, Oxfam և այլն) փորձում են զարգացնել գյուղատնտեսական կոոպերատիվները փոքր գյուղական համայնքներում։ Տրամադրում են փոքր կամ մեծ դրամաշնորհներ, գյուղատնտեսական տեխնիկա, խորհրդատվություն և այլ աջակցություն։

Արդյունքում ստեղծվել են բազմաթիվ կոոպերատիվներ, ստացել պետական գրանցում, անգամ անդամներ ունեն, սակայն դրանք իրականում ուղղակի կառավարվում են համայնքի ղեկավարի կողմից, որը միանձնյա որոշում է գույքի կառավարման և շահույթի բաշխման հարցերը։

Համաչափ զարգացման համար անհրաժեշտ է ապահովել միջավայր, որտեղ ենթահամակարգերի միջև մրցակցություն կա, դրանք փոխլրացնում են միմյանց, փոխկապված են, բայց կառուցվածքը բրգաձև չէ։

Դեռ ավելին, վարչական, տնտեսական և սոցիալական ենթահամակարգերը պետք է մեղմեն քաղաքականի ուղղակի ազդեցության ուժը։ Այս դեպքում կպնդենք, որ համայնքում առողջ պայքար կա, և յուրաքանչյուր ուժ ձգտում է ազդեցության իր լծակները դարձնել ավելի արդյունավետ։

### Փոքր գյուղական համայնքների տնտեսության զարգացման հնարավորությունները

Փոքր գյուղական համայնքներում տնտեսության զարգացման հիմնական բարդությունը ձեռներեցության բացակայությունն է։ Գյուղերում քիչ են հանդիպում ձեռներեցներ, ովքեր նախաձեռնել են իրենց բիզնեսը և հաջողությամբ այն զարգացնում են։ Այն, ինչ հանդիպում է, հիմնականում ընտանիքի կարիքները հոգալու նպատակ ունի և ավելի շուտ տեղավորվում է «գոյատևող» բիզնես գաղափարի տակ։ Գյուղացիները առավելապես **արտադրողներ են կամ արտադրող խմբեր**, որոնք չունեն շուկայում արտադրանքն իրացնելու հմտություններ, կապեր և հնարավորություններ։

Միաժամանակ, ՏԻՄ-երի ներկայացուցիչները չունեն համապատասխան գիտելիքներ և կարողություններ՝ տնտեսական զարգացման ծրագրեր մշակելու և իրականացնելու համար։

Հետևաբար, զարգացման հիմնական ուղղությունը մնում է գյուղատնտեսությունը։

#### Գյուղատնտեսության զարգացումը փոքր գյուղական համայնքներում

Գյուղատնտեսության զարգացման համար անհրաժեշտ են գործողություններ աջակցության մի քանի մակարդակներում։ Անհրաժեշտ է ինչպես կենտրոնական կառավարության, այնպես էլ ՏԻՄ-երի, աջակից կազմակերպությունների և հենց գյուղացիների էական դերակատարումը։

Կապված ՏԻՄ- երի համապատասխան կարողությունների և լծակների սղության հետ, աջակցության հիմնական բեռը ընկնում է կենտրոնական կառավարության վրա։

Ստորև մի քանի օրինակներ են, թե ինչպես է հնարավոր բարելավել գյուղատնտեսության օժանդակությունը փոքր գյուղական համայնքներում։

***Ա. Սուբսիդավորում***

Սուբսիդավորման ներկա քաղաքականությունը հիմնված է ռեսուրսների սուբսիդավորման վրա՝ պարարտանյութ, վառելիք, սերմացու։ Այս լծակներով կառավարությունը, կարծես, հրում է, որ տնտեսությունը զարգանա։ Ցավոք, անհայտ ուղղությամբ։ Անհրաժեշտ է «հրելու» քաղաքականությունը փոխարինել «քաշելու» քաղաքականությամբ և անցնել մթերման գործընթացում արդյունքների սուբսիդավորմանը։ Օրինակ՝ ավելացնել ևս 20 դրամ մթերվող կաթի գնին և այլն։

Պատկեր 12. Գյուղատնտեսության սուբսիդավորման ուղղությունները

Արդյունքների սուբսիդավորում

Վերջին հետազոտությունները[[4]](#footnote-4) ցույց են տալիս, որ գյուղացին բավարարված չէ ռեսուրսների սուբսիդավորմամբ։ Հատկապես խնդրահարույց են պարարտանյութի սուբսիդավորումը գների մասով և սերմացուինը՝ որակի։ Էական բացթողումներ կան նաև դրանց բաշխման գործընթացում։ Սրանք գյուղատնտեսական ծրագրերի իրականացման ոլորտում ձախողման վառ օրինակներ են։

Արդյունքների սուբսիդավորումը հնարավորություն կտա ազդելու գների վրա և ավելի մեծ եկամուտ ստեղծելու գյուղում, իսկ ֆերմերը կարող է ինքնուրույն հոգալ որակյալ սերմացուի կամ պարարտանյութի մասին։ Այս առումով կան սահմանափակումներ միջազգային կազմակերպությունների կողմից, որոնց անդամակցում է Հայաստանը, որոնք, սակայն, հնարավոր է վերաբանակցել կամ տեղավորվել առկա նորմատիվների սահմաններում։

Ամեն դեպքում, փոքր գյուղերում, որտեղ արտադրող խմբերը դեռևս չեն կարող զարգացման պատասխանատվությունը ամբողջությամբ կրել, «ես սայլը քաշում եմ, դու հետևից արի» մոտեցումը գերադասելի է «ես հրում եմ, ուր կգնաս, քո գործն է» մոտեցումից։ Այսինքն, կառավարությունը ստանձնում է զարգացման առաջնորդությունը որոշակի ժամանակահատվածում, մինչև տնտեսության մեջ ձևավորվող ձեռնարկություններն ու ֆերմերները սովորեն դա անել։

***Բ. Շուկաների կարգավորում***

Երբ գյուղատնտեսական շուկան ձախողվում է և հանգեցնում գյուղատնտեսության անկմանը, կառավարությունը կարող է շուկայի կարգավորման միջոցներ ձեռք առնել։ Ամենատարածված միջոցներից մեկը շուկայական խորհուրդներն են։

Շուկայական խորհուրդները (պետական-կարգավորվող կամ պետական սանկցիավորող) իրավական մարմիններ են, որը կարգավորում է գյուղատնտեսական ապրանքների վաճառքի իրավահարաբերությունները: Նմանատիպ կառույցներ սկսել են ձևավորվել է 20-րդ դարում ինչպես զարգացած, այնպես էլ բազմաթիվ զարգացող երկրներում:

Միջազգային պրակտիկայում խորհուրդը պետության կողմից ստեղծվող և օժանդակվող մարմին է, որի նպատակն է մթերքի արժեքային շղթայի բոլոր շահագրգիռ մասնակիցներին` արտադրողներ, միջնորդներ, վերամշակողներ, սպառողներ և պետություն, ուղղակիորեն ներգրավել ճյուղի կայուն զարգացման և որակի բարելավման գործում: Խորհուրդը ամբողջական պետական կառավարման և կատարյալ շուկայական տնտեսության ծայրահեղ համակարգերի միջև ընկած միջանկյալ օղակ է: Այլ կերպ ասած` այն հնարավորություն է տալիս արտադրողներին և այլ շահագրգիռ մասնակիցներին լուծելու ոլորտային կամ պետական մակարդակի խնդիրներ: Կառավարության կողմից արտադրության խթանման լծակները տարբեր երկրներում տարբեր են. լծակներ, որոնք հանգեցնում են արտադրության և առևտրի մենաշնորհային կառավարման, ինչպես դա արվում է (կամ արվում էր) Իսրայելում, Նոր Զելանդիայում, Կանադայում և այլ երկրներում: Տվյալ դեպքում խորհուրդն է որոշում մթերման գինը, տրամադրում արտադրության բարելավման համար միջոցներ, ինչպես նաև տեղական արտադրողներին պաշտպանում միջազգային մրցակցությունից: Դա արտադրողներին հնարավորություն է տալիս ապահովելու կայուն եկամուտ, արտադրության պլանավորված զարգացում և միջազգային շուկայում արտադրողների մրցակցային դիրքի բարելավում:

***Գ. Խորհրդատվական աջակցություն***

Ներկայում պետական խորհրդատվական աջակցության ծրագրերն իրականացվում են ԳԱՄԿ–երի միջոցով։ ՏԶՀԿ ՀԿ-ի կողմից անցկացված վերջին վերլուծության արդյունքներով ԳԱՄԿ-երի գործունեությունը անբավարար է ֆերմերներին համապատասխան ծառայությունների մատուցելու համար։

Դրա փոխարեն այլ օրինակ կա, որը նկարագրված է վերևում՝ CARD հիմնադրամի ֆերմերային կենտրոնները, որոնք մեծ արդյունավետությամբ են իրականացնում հիշյալ գործառույթը։

Այն բոլոր դեպքերում, երբ մասնավոր ընկերությունները կարող են գյուղատնտեսական ծառայությունների մատուցումն իրականացնել, պետությունը պետք է փորձի պատվիրակել այդ լիազորությունները նրանց՝ տալով համապատասխան համաֆինանսավորում կամ աջակցություն։

Սա վերաբերում է և՛ անասնապահական կենտրոններին, և՛ այգեգործական, ներառում է նաև անասնաբուժության և բույսերի պաշտպանության ծառայությունները։

***Դ. Գյուղատնտեսական տեխնիկա***

Գրեթե բոլոր փոքր գյուղական համայնքներում գյուղատնտեսական տեխնիկան կա՛մ հին է, կա՛մ քիչ։ Վերջին շրջանում մի քանի տեղական և միջազգային ծրագրերով այս հարցը մասնակի լուծում է ստացել։ ԳԲԱ ԾԻԳ-ի և Համաշխարհային բանկի համատեղ «Հեռագնա արոտների կառավարման» ծրագրով տասնյակ գյուղեր ստացել են գյուղտեխնիկա, որը, սակայն, չի բավականացնում աշխատանքի ամբողջ ծավալի համար։ Շատ դեպքերում ստեղծված կոոպերատիվները մրցակցում են անհատների հետ՝ ստեղծելով անհավասար դաշտ շուկայում։

ՓՄՁ ԶԱԿ հիմնադրամի «Գյուղտեխնիկայի ապահովման» ծրագրի շրջանակներում ներկրվեցին ավելի քան 300 տրակտորներ, 1000 միավոր այլ գյուղտեխնիկա։ Ամբողջը հաջողությամբ իրացվեց, քանի որ իրացումը կատարվում էր ինքնարժեքով, իսկ «ՓՄՁ Ներդրումներ» ՈՒՎԿ- ն ցածր տոկոսադրույքով լիզինգի հնարավորություն էր ապահովում։

Հիմա Կառավարությունը քայլեր է կատարում ցածր տոկոսադրույքով լիզինգային վարկեր տրամադրելու ուղղությամբ։ Սա անպայման պետք է զուգորդել ինքնարժեքով տեխնիկայի մատակարարման հետ, որը կարող է անել պետական մասնակցությամբ հիմնադրամներից մեկը (ԳԲԱ ԾԻԳ, ՓՄՁ ԶԱԿ հիմնադրամ և այլն)։

**Վրաստանի մեքենատրակտորային պարկերը**

Վրաստանի կառավարությունը բոլոր շրջաններում ստեղծել է մեքենատրակտորային պարկեր՝ հագեցած աշխարհում մրցունակ և ժամանակակից սարքավորումներով։ Ֆերմերները գյուղատնտեսական սեզոնի սկզբում հերթագրվում են՝ ծառայություններից օգտվելու համար։ Վրաստանի կառավարությունը մասնակի սուբսիդավորում է ծառայությունները։ Անկախ մոնիտորինգային ընկերությունները փաստում են, որ կենտրոնները հասցնում են կատարել աշխատանքի ամբողջ ծավալը։

Այս ծրագրի առավելություններից մեն էլ այն է, որ բիզնես-մոտեցումը, որը ծրագրի հիմքում է, հնարավորություն է տալիս ծրագրի եկամուտներով ծածկել նաև միջազգային վարկային պարտավորությունները։

***Ե. Ոռոգման ջուր***

Հատկապես ցածրադիր համայնքներում, որտեղ զարգացած են այգեգործությունն ու բանջարաբոստանային կուլտուրաների մշակումը, ոռոգման ջրի առկայությունը տնտեսական զարգացման առանցքային գործոն է։ Ի սկզբանե, երբ ստեղծվում էին ջրօգտագործողների ընկերություններն ու միությունները, առաջանային սկզբունքը, որը դրվեց դրանց կառավարման մոդելի ընտրության հիմքում, գյուղացիների հնարավոր մասնակցության ապահովումն էր և գործունեության թափանցիկությունը։ Հետագա իրականացման պրոցեսում հենց այս երկու առանցքային գործոնների (մասնակցություն և թափանցիկություն) բացակայությունը բերեց ընկերությունների արդյունավետության անկմանը։

***Զ. Ֆինանսական աջակցության մեխանիզմներ***

Հիմա Հայաստանում գյուղատնտեսության ֆինանսական աջակցությունը իրականացվում է գյուղատնտեսական վարկերի սուբսիդավորման միջոցով։ Այս ծրագրի հիմնական թերություններ են՝

* Ֆինանսավորման գումարը փոքր է։ Դրանով կարելի է ձեռք բերել մեկ-երկու կով կամ պարարտանյութ։ Այսինքն՝ այն կարող է նպաստել շրջանառու կապիտալի ավելացմանը, բայց չի լուծում հիմնական միջոցների կամ նոր ներդրումների հարցը։
* Վարկերի տոկոսադրույքը, թեկուզև սուբսիդավորվում է, այդուհանդերձ, բարձր է։
* Վարկերի նպատակայնությունը ընդհանրապես չի վերահսկվում։ Հիմնականում միջոցներն ուղղվում են հին վարկերի փակմանը կամ սպառողական ծախսերին։

Ֆինանսական աջակցության արդյունավետ մեխանիզմների ներդրումը պետք է համապատասխանի հետևյալ չափանիշներին՝

* Վարկի գումարը պետք է բավարարի հիմնական միջոցների նորացման և նորարարությունների մեջ ներդրումների համար։ Օրինակ՝ մինչև 10 մլն դրամ։
* Վարկի տոկոսադրույքը չպետք է անցնի 6%-ը ամբողջ հանրապետությունում, այլ ոչ միայն սահմանամերձ գյուղերում։
* Վարկերը պետք է լինեն նպատակային, վերահսկվեն և ուղղվեն միայն գյուղատնտեսության զարգացմանը։

***Է. ՏԻՄ- երի դերը գյուղատնտեսության զարգացման գործում***

Համայնքների կառավարման մարմինների խոշորացման ներկա քաղաքականությունը բարձրացնում է ՏԻՄ-երի դերը՝ փոքր գյուղերում գյուղատնտեսության աջակցության հարցում։ Եթե նախկինում փոքր գյուղական համայնքի ղեկավարն ու աշխատակազմը չունեին համապատասխան լծակներ, ֆինանսներ և ունակություն զարգացմանն աջակցելու հարցում, ապա հիմա ավելի մեծ կառավարման միավորները պարտավոր են ձևավորել համապատասխան ունակություններ և աջակցության մեխանիզմներ։

* *Գյուղատնտեսական տեխնիկա* - տարբեր միջազգային կազմակերպությունների կողմից, ինչպես նաև պետական աջակցության ծրագրերով վերջին մի քանի տարում փոքր գյուղերին տրամադրվել է ավելի քան 1000 միավոր տեխնիկա՝ վարող տրակտորներ, խոտքաղի տեխնիկա, կոմբայններ, կից սարքավորումներ։ Հիմա այս տեխնիկան տարբեր ձևով է կառավարվում, սակայն եզակի դեպքում՝ համայնքի կարիքների համար։ Աշխատելով արդյունավետ՝ անգամ փոքր գյուղերում առկա տեխնիկայի հիման վրա հնարավոր է ստեղծել մեքենատրակտորային կայաններ՝ միավորելով և՛ համայնքային, և՛ մասնավոր տեխնիկան։ Հողերի կտրտվածությունը և դրանց մշակման տարբեր ժամկետները (մեկի սերմացուն է ուշանում, մեկը գումար չի ունենում, մեկն ընդհանրապես որոշում է չմշակել և այլն) ընդհանուր գործընթացը դարձնում են անարդյունավետ։ Տրակտորը նույն տարածքն է գնում մի քանի անգամ, ծախսում է ավելի շատ վառելիք, փոքր հողակտորները մշակելը բացասաբար է ազդում հողերի որակի վրա և այլն։

Նույն տարածքում հողակտորներ ունեցող մարդկանց միավորումը կբարձրացնի հողերի օգտագործման արդյունավետությունը ինչպես վարի, այնպես էլ պարարտացման, ցանքի, գյուղատնտեսական բոլոր պրոցեսներում։ Այս միավորման ամենաազդեցիկ կազմակերպիչը կարող են ՏԻՄ-երը լինել։

**Ծովագյուղի հողերն էլի մշակվում են**

Ամեն տուն փոքր տնամերձ հողակտոր ուներ։ Այնքան փոքր ու այնքան արժեքավոր, որ շատ մշակելուց հողը փոշի էր դարձել։ Այս հողով ապրում էին, տալիս ամենալավ ու ընտիր սերմը, ստանում բերքն ու գոհանում։

Դաշտերը համայնական էին։ Գյուղացին աշխատում էր կոլխոզում, բայց ուշքն ու միտք իր տունն էր, իր մի փոքր հողակտորը և դրանից ստացվող բերքը։ Կոլխոզից գողանում էր։ Ուրիշ էր, ուրիշինն էր։ Ու իր սեփական հողակտորի արժեքն ավելի էր աճում։

Քանդվեց կոլխոզը, կարգերը փոխվեցին։ Հսկա դաշտերը բաժանեցին մանր-մանր կտորների ու տվեցին գյուղացուն։ Բոլորին՝ հավասար։ Հողը կրկին դարձավ գյուղացու սեփականությունը։ Մի քանի տարի հողից փոշի էր ելնում ամենուր, գյուղացին մշակում էր իր սեփական հողը։ Հավաքվում էին հարազատներով․ մեկը տրակտոր ուներ, մեկը՝ երկու ժիր տղա, ու միասին մշակում էին։ Գյուղացին մշակ էր դառնում։ Հարևան քաղաքներում մեծ գործարաններն էլ չէին աշխատում։

Գյուղացու գործը դարձավ իր հողը մշակելը, իր անասունը պահելը։ Անգամ գյուղից ելած մարդիկ, ովքեր վաղուց քաղաքում էին ապրում, սկսեցին վերադառնալ գյուղ, ամրանալ հողին ու սնվել դրանից։

Ծովագյուղի հիմնական մշակաբույսը ցորենն էր։ Հարյուրավոր հեկտարների վրա մարդիկ ցորեն էին մշակում, ալյուր ստանում ու թխում հացն հանապազօրյա։

Հետո՝ պատերազմ, շրջափակում, տնտեսական ճգնաժամ։ Թանկացան և՛ վառելանյութը, և՛ ծառայությունները, պարարտանյութ ընդհանրապես չկար։ Հայաստանը սկսեց ավելի ու ավելի շատ ցորեն ներկրել, որն ավելի էժան էր ու որակյալ։ Գյուղացին միշտ նույն սերմացուն էր օգտագործում, բերքատվությունը կրճատվում էր։ Փոքր հողակտորների վրա ցորեն մշակող ծովագյուղցին չէր կարող ո՛չ որակյալ սերմացու ունենալ, ո՛չ պարարտանյութ ներկրել կամ արտադրել, ցորենի գներն էլ գնալով կրճատվում էին․ ներկրումը դառնում էր մենաշնորհային։ Սկզբում հարազատներով միասին էին մշակում հողը։ Հետո մեկի տղան գնաց Ռուսաստան, մեկն իր տրակտորը քանդեց, մեկն էլ չուզեց մնացածից ավել աշխատել։ Մարդիկ էլ հեռացան իրարից, ու հողակտորներն ավելի փոքրացան։ Խեղճացավ գյուղացին։ Չորս-հինգ տարի էլ չէր անցել, կամաց- կամաց սկսեց թողնել հողը ու բռնել պանդխտության ճանապարհը։ Այս կերպ հողն էլ չէր սնում մարդուն։

Մոտ տասնհինգ տարի չմշակվեց հողը։ Գյուղին հարող տարածքում մոտ հազար հեկտար վարելահող դարձավ խոտհարք։ Հազար հեկտար, որը պատկանում էր ամբողջ գյուղին, ամեն տանը՝ փոքր կտոր։

Ու կարծես թե բոլորն էլ համակերպվել էին իրենց վիճակի հետ։ Մեկը անասուն էր պահում, մյուսը ձկնորս էր, երրորդը արտագնա աշխատանքի էր մեկնում․․․

Բայց գյուղի ոգին անհանգիստ էր։ Հողն անմշակ էր՝ առանց մշակելու և առանց մշակի։

Մի քանի տարի առաջ գյուղի երիտասարդները որոշեցին փոխել գյուղի կյանքը։ Համայնքին երիտասարդ առաջնորդ ընտրեցին։ Հիմա իրենք են կազմակերպում համայնքի կյանքը՝ վաղվա օրվա պատասխանատվությամբ ու նոր համայնք կառուցելու մղումով։

Իր սեփական ներդրմամբ համայնքի երիտասարդ ղեկավարը վարեց 150 հեկտար արդեն խոպան դարձած հողակտոր։ Գյուղացիների հողն էր։ Գյուղի ժողովրդի մի մասը չէր հավատում, որ կստացվի, որ իրենք բերք կունենան։ Իսկ գյուղապետի նպատակը մեկն էր՝ աշնանն արդեն մշակված հողի բերքը գյուղացուն տալ, հետո գանձել մշակման գումարը՝ ինքնարժեքով։ Այս մեծ հողակտորը երկու հարյուր մարդու սեփականություն էր։ Մի մասը խրախուսում էին արարքը, մյուս մասը՝ բացահայտ կամ ծածուկ քննադատում։ Եղան նաև այնպիսիք, ովքեր գտնում էին, որ ավելի լավ կլիներ այդ հողից ուղղակի խոտ քաղել ու գյուղապետից պահանջում էին իրենց խոտի գումարը։

Բայց աշնանը հողն առատ բերք պարգևեց։ Գարին հասել էր։ Ամեն մեկը ստացավ իր բաժին հողի բերքը։ Մեկ հեկտարի մշակման վրա կրկնակի վարով, սերմով, ցանքով ու հավաքելով ծախսվեց 110.000 դրամ։ Միջին բերքը մեկ հեկտարից 2- 3 տոննա էր, եկամուտը՝ մոտ 250.000 դրամ։ Երկար տարիների ընդմիջումից հետո գյուղացին հողից շահ ունեցավ։ Մի քանի տեղական և միջազգային ծրագրերի շնորհիվ գյուղը տեխնիկա ձեռք բերեց։ Հիմա տասից ավելի տեխնիկա ունեն՝ տրակտորներ, կոմբայն։

Այս տարի այդ հողերում հնդկաձավար են ցանում։ Ջանքն արդյունք է տալիս։

* *Ենթակառուցվածքների բարելավում*։ Գյուղատնտեսությանը նպաստող ֆիզիկական ենթակառուցվածքների մեծ մասը ՏԻՄ-երի լիազորությունների դաշտում է ։

*Հանդամիջյան ճանապարհների* վիճակը ազդում է և՛ անասնապահության, և՛ հողագործության վրա։ Քանի որ այս ճանապարհները գրունտային են, ամեն տարի անձրևաջրերը տարբեր հատվածներում քանդում են դրանք և պահանջում ընթացիկ վերանորոգում։

*Ոռոգման ջրի* համակարգի կառավարման առումով էական է համայնքի կողմից գործընթացի կառավարման լծակների ակտիվացումը։ Ամեն համայնք ունի ներկայացուցիչ ջրօգտագործողների ընկերություններում, ովքեր, սակայն, ավելի շուտ վարչական աշխատող են հիշեցնում, քան համայնքի շահերը ներկայացնող։ Ջրօգտագործողների ընկերություններն էլ վերածվել են ավտորիտար կառավարվող օղակների (ուռճացված ծախսերով և ոռոգման ջրի գնագոյացման անհասկանալի մեխանիզմով), որոնց վրա ավելի մեծ ազդեցություն ունեն մարզպետարանները կամ Ջրային տնտեսության պետական կոմիտեն, քան համայնքները։ Այս խնդրի համակարգված լուծումը ենթադրում է համայնքի ակտիվ մասնակցություն, տեղում ջրի բաշխման պլանավորում և գնագոյացման վրա ազդեցություն։

* *Հողերի արդյունավետ կառավարում*․ համայնքը և ՏԻՄ- երը էական ազդեցություն ունեն հողերի կառավարման վրա։ Խոսքը վերաբերում է ինչպես միասնական հողօգտագործման սկզբունքների կիրառմանը, այնպես էլ պահուստային հողերի արդյունավետ բաշխմանը, արոտավայրերի կառավարմանը, հեռագնա արոտավայրերում կեցության պայմանների ստեղծմանը և այլն։

#### **ՓՄՁ- ների զարգացումը փոքր գյուղական համայնքներում**

Ձեռներեցության թույլ ներուժը փոքր գյուղական համայնքներում չի նպաստում փոքր բիզնեսի զարգացմանը։ Երիտասարդների ներուժն էլ հիմնականում ուղղվում է գյուղատնտեսության ոլորտ։ Չկան դրական օրինակներ, որոնք կվարակեն մյուսներին զբաղվելու ձեռնարկատիրությամբ։

Այս իրավիճակում փոքր գյուղերում ձեռներեցության աջակցության հիմնական ռազմավարությունը պետք է կայանա դեպի գյուղ այլ ընկերությունների ներգրավման մեջ։ Սա հատկապես հրատապ է գյուղատնտեսական մթերքների վերամշակման ճյուղերում։

**Կաթի մթերումը Բերդի տարածաշրջանում**

Մի քանի տարի առաջ, վերլուծելով Բերդի տարածաշրջանում կաթնամթերքի արտադրության ծավալները, ՄԱԶԾ գրասենյակը որոշեց Բերդի տարածաշրջանում կաթի մթերման կետեր հիմնել։ Գնվեցին համապատասխան սարքավորումներ, գյուղապետերի կողմից հիմնվեցին կոոպերատիվներ, կահավորվեց տարածքը, և կոոպերատիվները ապահովվեցին աշխատելու համար անհրաժեշտ բոլոր պայմաններով։

Մթերման կետերը չգործեցին։ Պատճառները մի քանիսն էին։ Արտադրված կաթի ծավալները մեծ չէին, և գյուղացիները դա վաճառում էին ներքին շուկայում 200 դրամով մեկ լիտրի դիմաց։ Մեծածախ մթերողները մթերում էին 120- 140 դրամով։

Արտադրողներին ավելի ձեռնտու էր կաթից պանիր արտադրել, սպառել սեփական կարիքների համար կամ հետագայում իրացնել։

Խոշոր արտադրողներ Բերդի տարածաշրջանում չկան։ Փոքրերն էլ (3-5 կով) օրական արտադրում են մոտ 50 լիտր կաթ, որից քիչ մասն է վաճառքի համար նախատեսված։ Մարդիկ ցածր գնով չեն ուզում հանձնել կաթը, պահպանման խնդիր չկա, պանիր են պատրաստում։

Բերդի մթերման կետերի ձախողված օրինակը ցույց է տալիս, որ մթերման գործընթացը լավագույնս կարող են մասնավոր ընկերությունները կազմակերպել, հաշվարկել իրական պահանջարկը, գնահատել պայմանագրային հարաբերությունները և այլն։

Ի հակադրություն այս կենտրոնների՝ Բերդի տարածաշրջանում խաղողագործության փրկությունը պայմանավորված է այլ մեծ ներդրողի՝ «Պեռնո Ռիկար Արմենիա» ՓԲԸ կոնյակի գործարանի առկայությամբ, որը մասնաճյուղ ունի Բերդում և մթերում է տարածաշրջանի ողջ խաղողը։

Ի տարբերություն Բերդի տարածաշրջանի՝ կաթի մթերման կետերը մեծ թափով զարգանում են Գեղարքունիքում և Շիրակում (անասնագլխաքանակը շատ է, մեկ տնտեսությունը միջինով ավելի շատ կով ունի, մարդիկ ձգտում են այսօր կանխիկ իրացնել կաթը, քան սպասել անորակ պանրի իրացմանը և այլն)։ Այստեղ գործում են կաթ մթերող բոլոր խոշոր ընկերությունները։ Այլ դրական օրինակ է Տաշիրում կաթնամթերքի տասից ավելի փոքր արտադրամասերի զարգացումը։

Տարածաշրջան մթերողների մուտքն ապահովելու կամ դրանց գործունեության արդյունավետությունը բարձրացնելու համար կարող են կիրառվել մի շարք խթանիչ մեխանիզմներ՝

* հարկային արտոնություններ,
* ցածր տոկոսադրույքով վարկեր,
* մթերման կետերի համաֆինանսավորում և այլն։

### **Համայնքների խոշորացումը և տնտեսական զարգացման կազմակերպումը**

Հայաստանի կառավարությունը որդեգրել է համայնքների խոշորացման ռազմավարություն։ Հիմնականում փոքր գյուղական համայնքները միավորվում են մեծ գյուղական կամ քաղաքային համայնքի շուրջ։ Այս փոփոխությունը էական ազդեցություն ունի համայնքների տնտեսության զարգացման խթանման առումով՝

* կառավարման խոշորացված տարբերակում ավելի մեծ են տնտեսության զարգացման մասնագիտական կարողությունները։ Եթե փոքր գյուղերում դժվար է գտնել մասնագետներ, ովքեր կարող են զարգացման ծրագրեր նախագծել, կառավարել, վերահսկել, ապա կառավարման խոշորացված միավորների դեպքում մասնագիտական կարողությունները ավելի զարգացած են։ Ավելի մեծ են նաև ֆինանսական հնարավորությունները՝ նոր և որակյալ կադրեր ներգրավելու հարցում։
* Խոշորացված համայնքների միավորված բյուջեի հաշվին հնարավոր է ոչ միայն ընթացիկ ծախսեր ֆինանսավորել, այլ նաև տարեկան մեկ-երկու ենթակառուցվածքային ծրագիր իրականացնել, որոնք կարող են նպաստել տնտեսության զարգացմանը։ Այս գումարները կարող են նաև ներդրվել որպես համաֆինանսավորում միջազգային ծրագրային մրցույթներին մասնակցելիս և դրանք իրականացնելիս։
* Խոշորացված համայնքները խոշոր ներդրողների, մթերողների, մատակարարների ներգրավման ավելի մեծ հնարավորություն ունեն, քանի որ հանդես են գալիս ավելի մեծ թվով արտադրողների կամ սպառողների անունից։ Համայնքի բանակցային դիրքը ուժեղանում է և գնի որոշման հարցում դառնում ծանրակշիռ։
* Մեծանում է ենթակառուցվածքային մեծամասշտաբ ծրագրեր իրականացնելու հնարավորությունը։ Փոքր գյուղերը ջրագիծ կամ ճանապարհ կառուցելը չեն կարողանում տնտեսապես հիմնավորել բնակչության և շահառուների փոքր քանակի պատճառով։
* Խոշորացված համայնքներում արժեքային շղթաները (առաջնային գյուղատնտեսությունից մինչև վերամշակում և իրացում) կայանում են արտադրանքի ստացման բոլոր փուլերում։ Այստեղ առկա է և՛ առաջնային գյուղատնտեսական արտադրությունը, և՛ դրա վերամշակումը կամ փաթեթավորումը, և՛ կան մթերողներ ու վերավաճառողներ։ Իսկ եթե այս օղակներից մեկը բացակայում է, ապա մեծ համայնքում դրա լրացումը ավելի հեշտ է՝ պայմանավորված մարդկային, ֆինանսական և այլ ռեսուրսների առկայությամբ։
* Խոշորացման հետևանքում կառավարման արդյունավետության բարձրացումը ազդում է նաև տնտեսական ռեսուրսների ավելի արդյունավետ կառավարման կամ բաշխման վրա։ Սա վերաբերում է և՛ հողային, և՛ ջրային ռեսուրսներին, և՛ գյուղատնտեսական տեխնիկայի օգտագործմանը, և՛ տնտեսական զարգացմանն աջակցելու գործիքների կիրառմանը։
* Ինչպես կտեսնենք հաջորդ գլխում (տնտեսության զարգացումը մեծ գյուղական համայնքներում), խոշոր համայնքներում տնտեսական զարգացման քաղաքականությունը այլ թիրախներ է սահմանում, որոնք առավելապես ուղղված են համայնքի ներսում առկա տնտեսվարողների, արտադրող խմբերի ուժեղացմանը և նրանց միջոցով ամբողջ համայնքի տնտեսական զարգացումը ապահովելուն։

## Ինչպե՞ս զարգացնել տնտեսությունը մեծ գյուղերում

Մեծ գյուղերում տնտեսությունն ավելի տարբերակված է։ Գյուղատնտեսությունը բազմաճյուղ է, կան նաև գյուղատնտեսական մթերքներ վերամշակող, ծառայություններով ու առևտրով զբաղվող ձեռնարկություններ, մթերողներ և այլն։

Ընդհանուր հանրային համակարգը բազմաբևեռ է։ Եթե փոքր գյուղերում վարչական և քաղաքական ռեսուրսների միավորումը ընդհանուր համակարգը վերածում է մեկ կենտրոնից կառավարվող բուրգի, ապա մեծ գյուղական համայնքներում իրավիճակը այլ է։

* Համայնքի ղեկավարը կարող է հանդիսանալ համայնքում ազդեցիկ դերակատար, սակայն ոչ միակը և ոչ ամենաազդեցիկը։
* Համայնքի տնտեսությունը, բացի գյուղատնտեսության մեջ գործող փոքր, միջին և մեծ տնտեսություններից, ներառում է նաև փոքր և միջին ձեռնարկություններ, որոնք ազդեցություն ունեն և՛ տնտեսության, և՛ քաղաքական իրավիճակի վրա։
* Քաղաքական ենթահամակարգը բազմաբևեռ է, բազմակարծիք։ Բացի իշխող կուսակցությունից, որի ներկայացուցիչը, որպես կանոն, համայնքի ղեկավարն է, կան այլ կուսակցությունների ներկայացուցիչներ, ընդդիմություն և այլն։
* Մեծ է դպրոցների դերը։ Ուսուցիչները համայնքում հարգանքի արժանի անհատներ են, ովքեր ազդեցություն ունեն համայնքում որոշումների կայացման վրա։
* Որոշ հանրային ինստիտուտներ պահպանված են մեծ գյուղական համայնքներում՝ հարևանություն, իմաստուն ավագանի և այլն։ Սրանք որևէ ազդեցություն չունեն քաղաքային համայնքներում, սակայն գյուղերում կարող են էապես փոխել վերևից- ներքև որոշումների ընդունման և կատարման ընթացքը։

Մեծ գյուղական համայնքների նման բազմաբևեռ համակարգը հնարավորություն է ընձեռում, որ որոշումների կայացմանը հանրության մասնակցությունը առավելագույնի հասնի՝ համեմատած փոքր գյուղերի կամ քաղաքների հետ։ Համագործակցային նման միջավայրը մասնակցային պլանավորման համար հիմք է ստեղծում, որը համայնքային տնտեսության զարգացման համար հաջողության էական գործոն է։

### Գյուղատնտեսության զարգացումը մեծ գյուղերում

Գյուղատնտեսության զարգացման կառավարության և ՏԻՄ-երի լծակները, որոնք նկարագրված են փոքր գյուղերին վերաբերող բաժնում, կիրառելի են նաև մեծ գյուղական համայնքներում։

Սակայն կան որոշ առանձնահատկություններ, որոնք փոխում են նաև աջակցության բնույթը, մեխանիզմները ու հասցեականությունը։

Եթե փոքր գյուղերում գյուղատնտեսությունը բազմաթիվ փոքր դերակատարների գործունեությամբ է պայմանավորված, ապա մեծ գյուղերում իրավիճակն այլ է։ Ցանկացած համայնքում կան գիտելիքի, տեխնիկայի, նորարարությունների, ֆինանսական ռեսուրսների և այլ կարողությունների կրողներ, որոնց վարքագիծը և ներդրումների որակը էապես ազդում են ընդհանուր համայնքի զարգացման վրա։

Մեծ գյուղերում տնտեսությունների մոտ 10%- ը տարբերվում է մնացածից՝ հողակտորները ավելի մեծ են (լեռնային շրջաններում՝ ավելի քան հինգ, իսկ այգեգործական և դաշտավարական գոտիներում՝ ավելի քան մեկ հեկտար), անասունների գլխաքանակը բավարար է ընդլայնված վերարտադրության համար, ունեն հին և նոր գյուղատնտեսական տեխնիկա, հարուստ փորձ և գիտելիք՝ ընտրված ճյուղում աշխատելու համար։

Այս կարգի տնտեսությունները, որոնք իրենց հետևից քաշում են համայնքի ամբողջ գյուղատնտեսությունը, կողմնորոշում են ավելի փոքր տնտեսություններին՝ հանդիսանալով գիտելիքի, տեխնիկայի, շուկայական կապերի աղբյուր նրանց համար, պետք է դառնան գյուղատնտեսական քաղաքականության թիրախը։

Մեծ գյուղական համայնքներում կան նաև խոշոր ներդրումներ գյուղատնտեսության մեջ՝ հարյուրավոր հեկտարներով այգիներ կամ խաղող, հարյուրավոր անասուններ և այլն։ Մեծ ներդրումները ստեղծում են աշխատատեղեր, բերում են նոր տեխնոլոգիաներ, սակայն համայնքի զարգացման մեջ դրանց ունեցած ներդրումը հիմնականում ցածր արտադրողականությամբ աշխատատեղերն են։ Քանի որ նման մեծ ներդրումների սեփականատերերը, որպես կանոն, համայնքից չեն, համայնքի բնակչությունը առանձնապես չի օգտվում այստեղ կուտակած գիտելիքից կամ տեխնիկայից, մյուս կողմից՝ նրանք ցանկություն էլ չունեն կիսվել հմտություններով։

Այսպիսով, մեծ գյուղական համայնքներում առանձնացնում ենք երեք չափի տնտեսություններ՝

* փոքր, որոնք հոգում են հիմնականում սեփական կարիքները, իսկ ավելցուկն իրացնում են շուկայում,
* միջին, որոնք համայնքում ծնված, համայնքի ռեսուրսների վրա հենված տնտեսություններ են։ Դրանք օգնում են համայնքին զարգանալ տեխնիկայով, գիտելիքով, ֆինանսներով, շուկայական կապերով և այլն։
* Մեծ, որոնք, որպես կանոն, դրսի ներդրումներ են և համայնքի հետ հիմնական կապը ցածր վարձատրվող աշխատատեղերի ստեղծումն է։

Գյուղատնտեսության զարգացման քաղաքականության հիմնական թիրախը, որը նաև էապես առնչվում է գյուղի զարգացման հետ, միջին տնտեսություններն են։ Այն կարիքները, որոնք կան այդ տնտեսությունների մոտ՝ ավելի արագ զարգանալու, ավելի արտադրողական և մրցունակ դառնալու համար։

Պատկեր 13. Գյուղատնտեսության զարգացման թիրախը

Հայաստանի ներկա գյուղատնտեսական քաղաքականության ձախողումների հիմնական պատճառը կոնկրետ թիրախի բացակայությունն է, հետևաբար նաև՝ քաղաքական միջոցառումները անհասցե են և հիմնված չեն աճող միավորների մրցունակության խթանման դրույթի վրա։ Եթե այս մոտեցումը բացակայում է, գյուղատնտեսության աջակցության քաղաքականությունը ավելի շուտ սոցիալական ուղղվածություն է ստանում և դառնում է պատվար «գոյատևող» միավորների համար։

*Խոշոր գյուղական համայնքներում գյուղատնտեսական քաղաքականությունը պետք է լինի տեղայնացված, հասցեական, բխի տվյալ խոշոր համայնքի կամ համայնքների խմբի միջին ֆերմերների կարիքներից և բազմապատկի նրանց մրցունակությունը։*

ՏԻՄ - երը, բացի նախորդ գլխում նկարագրված ենթակառուցվածքների վերականգնման ու կառուցման հիմնական գործառույթից, նաև իրենց վրա պետք է վերցնեն քաղաքականությունը մշակողների և միջին ֆերմերային տնտեսությունների կապի ապահովումը։

Պատկեր 14. ՏԻՄ-երի դերը գյուղատնտեսության աջակցության գործում մեծ գյուղերում

Գյուղատնտեսական քաղաքականություն

* Կարիքների բացահայտում
* Հանրային լսումներ և քննարկումներ, կլոր սեղաններ
* Ծրագրերի առաջարկներ
* Համագործակցության առաջարկներ
* Տեղեկատվության հավաքագրում և տարածում

Խոշոր գյուղական համայնքներում գյուղատնտեսության զարգացման ենթակառուցվածքների մեջ էական տեղ ունեն ֆերմերային և տեխնոլոգիական կենտրոնները։ Դրանք կարող են ծառայել միաժամանակ մի քանի համայնքի՝ ներառելով նաև փոքր գյուղական բնակավայրերը։ Կենտրոնները պետք է կրեն խոշոր գյուղական համայնքում կամ համայնքների խմբում գյուղատնտեսության զարգացման պատասխանատվությունը։ Դրանց կայացման լավագույն մոդելը համայնքի միջին գյուղացիական տնտեսություններից մի քանիսի հզորացումն է, որոնք աջակցություն են ստանում պետական կամ միջազգային ծրագրերից և դա փոխանցում են տեղի այլ միջին և փոքր գյուղացիական տնտեսություններին։ ՏԻՄ-երի դերակատարումը կարող է լինել մոնիտորինգը, արդյունքների գնահատումը և հաշվետվողականությունը։

**Ակունք․ պանրագործության գերազանցության կենտրոն**

Մոտավորապես տասը տարի առաջ Արթուր Մովսիսյանը պանրի փոքրիկ արտադրամաս հիմնեց Գեղարքունիքի մարզի Ակունք գյուղում։ Սկզբում մթերում էր ամիսը երկու-երեք տոննա կաթ, դրան ավելացնում էր իր տնտեսության արտադրանքը և պանիր էր արտադրում։ Գյուղացիները, ովքեր կաթ էին հանձնում Արթուրին, խնդրում էին կանխավճար և հաճախ խորհուրդներ էին հարցնում, թե ինչպե՛ս բարձրացնեն կաթնատվությունը, ինչպե՛ս սերմնավորեն կովերին և այլն։

Աստիճանաբար Արթուրի տնտեսությունը դարձավ գիտելիքի, տեխնիկայի, ֆինանսների տրամադրման կենտրոն գյուղի մնացած տնտեսությունների համար։ Նա ոչ միայն գնում է գյուղացիների արտադրանքը, այլ նաև օգնում է ֆինանսապես, տալիս է համապատասխան գիտելիք և փորձ, տեխնիկական աջակցություն։

Անցյալ տարի Արթուրը CARD հիմնադրամի աջակցությամբ հիմնեց Ֆերմերային կենտրոն, որը ավելի որակյալ ծառայությունների մատուցման նախադրյալներ է ստեղծում։ Հիմա գյուղում կաթ արտադրողները ունեն աջակից կառույց, որը գնում է կաթը, տալիս անհրաժեշտ ռեսուրսներ, գիտելիք և տեխնոլոգիաներ։

Ակունքում արտադրված պանիրն ու կաթնամթերքը արդեն արտահանում են։

Ֆերմերային տեխնոլոգիական կենտրոնները, հաշվի առնելով Հայաստանում առկա փորձը, կարող են գործել հետևյալ սխեմայով։

Պատկեր 15. Ֆերմերային տեխնոլոգիական կենտրոնների ծառայությունները

* Պարարտանյութի և թունաքիմիկատների իրացում
* Դասընթացներ և խորհրդատվություն
* Սարքավորումների իրացում, լիզինգ
* Այլ ծառայություններ

Ֆերմերներ

* Արհեստական սերմնավորում
* Անասնաբույժի ծառայություններ
* Բույսերի հիվանդությունների կանխարգելում

Այս կենտրոնները կփոխարինեն ԳԱՄԿ- երին, ուղղակի, ի տարբերություն դրանց՝

* արդյունավետ կկառավարվեն մասնավոր հատվածի կողմից,
* կգործեն հենց համայնքում, կոնկրետ թիրախի հետ և հասցեական,
* համայնքը կներդնի տարածքը, ենթակառույցները,
* կառավարությունը կիրականացնի մասնագիտական և այլ կարողությունների հզորացում (ՀՀ գյուղատնտեսության նախարարության ԾԻԳ-երից մեկը պետք է զբաղվի կենտրոնների կարողությունների հզորացմամբ),
* միջազգային կազմակերպությունները իրենց ծրագրերով կհամագործակցեն կենտրոնների հետ և կբազմապատկեն նրանց կարողությունները,
* կենտրոնը կզբաղվի ոչ միայն ստանդարտ ծառայությունների մատուցմամբ, այլև կհանդիսանա նորարարությունների, նոր տեխնոլոգիաների տարածման երաշխավորը համայնքում։

Պարտադիր չէ, որ բոլոր համայնքներում կենտրոնները հիմնվեն միևնույն սխեմայով և կառավարման մոդելով։ Կախված համայնքի իրավիճակից և հիմնական դերակատարների համագործակցության աստիճանից՝ կենտրոնները կարող են լինել մասնավոր, համայնքային, պետական, մասնավոր-պետական կամ մասնավոր-համայնքային համագործակցությամբ, միջազգային ծրագրերի կողմից հիմնված և այլն։

### **Գործարարության զարգացումը մեծ գյուղերում**

Մեծ գյուղական համայնքներում գործարարության զարգացման առանցքը գյուղատնտեսական մթերքների վերամշակումն է, գյուղատնտեսության զարգացմանը նպաստող ծառայությունների մատուցումը, ինչպես նաև առևտուրն ու սպասարկումը։

**Բագրատաշեն. սահմանային շուկայից մինչև պտուղների վերամշակման կենտրոն**

Տավուշի մարզի Բագրատաշեն համայնքը տնտեսական զարգացման հետաքրքիր պատմություն ունի։ Դեռևս քսան տարի առաջ այն Հայաստանի առևտրի կենտրոններից էր։ Գյուղի տարածքում սահմանային շուկայի առկայությունը էապես ազդել էր տնտեսական զարգացման հեռանկարի վրա։ Աշխատունակ տարիքի գրեթե բոլոր մարդկանց եկամուտները ուղղակի կապված էին այս շուկայի հետ։ Գյուղատնտեսությունը մղվել էր երկրորդ պլան․ ամբողջ գյուղը ներգրավված էր տարբեր տեսակի ապրանքների առևտրի, պահեստավորման, տրանսպորտային ծառայությունների մեջ։ Զարգանում էր առևտուրը, զարգանում էր նաև գյուղը, հարստանում էր գյուղացին։

Բայց այդ շուկան երկար չէր կարող գոյություն ունենալ։ Մաքսային օրենսդրության խստացումն ու սահմանների կառավարման բարեփոխումը հանգեցրին շուկայի փակմանը։ Եվ մոտ 3000 բնակիչ ունեցող գյուղը կանգնեց «կոտրած տաշտակի» առջև։

Գյուղատնտեսությունը արդեն ոչնչացել էր, այն եկամտաբերությամբ չէր կարող մրցել առևտրի հետ։ Միակ առավելությունը, որ գյուղում կար, հազարավոր արդյունավետ կապերն էին Վրաստանի և Հայաստանի այլ մարզերի գործարարների, առևտրով զբաղված մարդկանց հետ։

Մարդիկ աստիճանաբար սկսեցին վերադառնալ հողին։ Երկար տարիներ մշակված չլինելով՝ դեղձի այգիները անպտուղ էին, ձիթենիների մեծ այգին՝ անմշակ։

Սկզբում դեղձի նոր այգիներ հիմնեցին այն տարածքներում, որտեղ ոռոգման ջուր կար։ Հետո անցան արքայախնձորին, որի աճեցման փորձը, գիտելիքն ու նյութերը ձեռք էին բերում Վրաստանից։

Այնուհետև մի քանի տեղական և միջազգային կազմակերպությունների (Գեղարքունիքի ԱԱՊ, ՄԱԶԾ, ՓՄՁ ԶԱԿ, JICA և այլն) կողմից անցկացվեց մոտ երկու կիլոմետր երկարությամբ ջրագիծ, որի շնորհիվ ոռոգման ջուրը հասավ ավելի քան երկու հարյուր հեկտար վարելահողի։ Այստեղ էլ դեղձի և արքայախնձորի նոր այգիներ տնկվեցին։ Հետո և՛ տեղական, և՛ գործընկերների ջանքերով ջրագծերը երկարեցին, այգիները՝ ավելացան։ Հիմա Բագրատաշենը ավելի քան 1000 հա այգի ունի։ Տեղադրված հակակարկտային կայանները պաշտպանեցին ամբողջ տարածքը կարկուտից։

Այսքանով գյուղի տնտեսության զարգացումը չավարտվեց։ Գյուղացիները ցանկանում էին վերամշակման փորձ և գիտելիք՝ սեփական արտադրամասերը հիմնելու համար։ Աջակից կազմակերպությունների ջանքերով մոտ քսան ֆերմերներ սովորեցին, թե ինչպես չիր պատրաստել, ջերմոցներում վարունգ և լոլիկ աճեցնել, վերջապես՝ ինչպես հիմնել և գործարկել սեփական բիզնեսը։

Մոտ հինգ տարի առաջ Բագրատաշենում հիմնվեցին առաջին չորանոցները և ջերմոցները։ Հիմա արդեն կարիք չկար միրգը ուղղակի հանձնել միջնորդներին ցածր գնով, այլ դա վերամշակվում և իրացվում էր որպես չիր։ Գյուղում հիմնվեցին նաև սառնարանային տնտեսություններ, որոնց միջոցով մրգի իրացումը տեղափոխվեց դեպքի բարձր գնի սեզոն։ Լավագույն օրինակը արքայախնձորի պահպանումն է սառնարանում։ Սեպտեմբերին ֆերմերները այն լցնում են սառնարանները և իրացնում դեկտեմբերին, երբ գները կրկնակի ավելի բարձր են։

Երեք տարի առաջ համայնքապետի և մի քանի միջազգային կազմակերպությունների ջանքերով գյուղում հիմնվեց պտուղների վերամշակման ուսումնական արտադրամաս, որը ոչ միայն ցուցադրում է, ինչպես պետք է չիր պատրաստել, պտուղները պահածոյացնել, այլ տրամադրում է համապատասխան գիտելիք, փորձ ու սարքավորումներ գյուղի բնակչությանը։

Երկու տարի առաջ գյուղի երիտասարդները մտան նոր բիզնես-ոլորտ։ Նրանք գնեցին մի քանի սառնարան- բեռնատար մեքենաներ և սկսեցին մրգի արտահանումը Ռուսաստանի հարավային քաղաքներ։ Սա նույնպես արագ զարգացող ոլորտ է հիմա Բագրատաշենում։ Ավելի քան տասը գործարարներ զբաղված են մրգերի արտահանմամբ։

Այսօր Բագրատաշենը մրգերի վերամշակման և իրացման կենտրոն է ամբողջ տարածաշրջանի համար։ Շրջակա գյուղերի բնակիչներն այստեղ սովորում են մրգերը աճեցնել, վերամշակել, ինչպես նաև գտնում են գնորդներ։

Մեծ գյուղական համայնքներում ձեռներեցության զարգացումը կարելի է իրականացնել քայլերի հետևյալ հաջորդականությամբ:

Պատկեր 16. Գործարարության աջակցության քայլերի հերթականությունը մեծ գյուղական համայնքներում

1. Համայնքի **մրցակցային առավելությունների մասնակցային բացահայտումը** հնարավոր է իրականացնել առկա փորձարկված մեթոդներից մեկով։ Հիմնական սկզբունքը քննարկվող ոլորտներում գործող ակտիվ դերակատարների մասնակցությունն է, նրանց պլանների հաշվառումը։ Ցանկացած ձեռնարկատեր կամ սկսնակ, ով համայնքում գործունեություն է ծավալում, ազդում է ընդհանուր համայնքի տնտեսության վրա։ Իր գործողությունները ընդհանուր համայնքի գործողությունների մասն են, իր պլանները՝ համայնքի պլանների։ Գործարարների մասնակցությունը մրցակցային առավելությունների բացահայտմանը մի քանի կարևոր խնդիր է լուծում։ Նախ՝ նրա՛նք են տիրապետում ողջ կարևոր տեղեկատվությանը համայնքի մասին, ապա՝ հենց իրե՛նց կողմից մրցակցային առավելությունների բացահայտումը կարող է կրթական գործընթաց համարվել իրենց համար՝ հետագայում արդյունքները օգտագործելու հնարավորությամբ։
2. Այն **ճյուղերը**, որոնք հիմնված են մրցակցային առավելությունների վրա, ավելի մրցունակ արտադրանք են թողարկում։ Սա է երաշխիքը, որ արտադրանքը հետագայում կիրացվի տեղական և դրսի շուկաներում։
3. Տեղական տնտեսական զարգացման ծրագրերի հաջողության հիմնական գրավականը մարդիկ են, ովքեր աշխատում են, կամ պլանավորում են աշխատել մրցունակ ճյուղերում։ Այս մարդկանց բացահայտումը և նրանց միջև համագործակցության հաստատումը զարգացման գործընթացի հիմքում է։ Նրանց զարգացմանն ուղղված միջոցառումները ուժեղացնում են նրանցից յուրաքանչյուրին, իսկ համագործակցությունը բերում է ամբողջ համայնքի հզորացմանը։
4. Ե՛վ **գործող, և՛ սկսնակ ընկերությունները լրացուցիչ գիտելիք**ի կարիք ունեն։ Գործողները հիմնականում որոշակի նեղ մասնագիտական թեմաներով դասընթացներով են հետաքրքրված (նոր տեխնոլոգիաների և սարքավորումների կիրառում, մաքսային ոլորտի գիտելիքներ, կոնկրետ երկիր ապրանքների ներմուծման կամ որակի նկատմամբ պահանջներ և այլն), իսկ սկսնակ ձեռնարկությունները կարիք ունեն ընդհանուր բիզնես պլանավորման, շուկայագիտության, տեխնոլոգիական դասընթացների։ Գործող ընկերությունների համար կարճաժամկետ և որոշակի գումարով դասընթացներ են հնարավոր, իսկ սկսնակների համար՝ ավելի երկարաժամկետ և անվճար։
5. Դասընթացների ընթացքում կազմված գործարար ծրագրերը, ինչպես նաև դրանք ներկայացնող անհատները կարող են գնահատվել տարբեր չափանիշներից ելնելով, որից հետո կարող է որոշվել նրանց զեղչված տոկոսադրույքով և գրավի «թեթև» պայմաններով **վարկերի տրամադրման, դրամաշնորհների հատկացման** և այլ ֆինանսական գործիքներից օգտվելու հնարավորության մասին։ Վերապատրաստման ծախսերը կարող են համաֆինանսավորվել համայնքապետարանների կողմից։
6. Աջակցության կայունության և հասցեականության բարձրացման համար անհրաժեշտ է հենց համայնքում կամ համայնքների խմբում հիմնել **տեխնոլոգիական (ֆերմերային) կենտրոններ**, ինչպես դա նկարագրված է մեծ գյուղական համայնքների գյուղատնտեսության զարգացման աջակցության բաժնում։ Կենտրոնի կազմակերպական կառուցվածքը և գործառույթները պետք է համալրվեն գյուղմթերքների վերամշակման համապատասխան կարողություններով՝ որակի ստանդարտների մշակում, փաթեթավորման և պիտակավորման սարքավորումներ, որոնցից կարող են օգտվել բոլոր արտադրողները և այլն։
7. Գործառույթների վերջին խումբը կապված է ներքին և արտաքին շուկաներում **արտադրանքի առաջմղման** հետ։ Եթե կենտրոնի կարողությունները չբավարարեն այս գործառույթն ամբողջությամբ և որակով իրականացնելու համար, աջակցության ավելի բարդ գործիքներ կարող են կիրառվել կենտրոնական կառավարության կողմից ստեղծված աջակցության մարմնի կողմից։

Պատկեր 17. Գործարարության աջակցությունը տարբեր մակարդակներից

Գործարարության աջակցության համապետական կառույց

Գյուղատնտեսության աջակցության համապետական կառույց

Համայնքային ֆերմերային- տեխնոլոգիական կենտրոններ

Գործարարներ և ֆերմերներ

**Ուղղակի աջակցություն**

* Ֆինանսական աջակցություն
* Արտահանման աջակցություն
* Սկսնակներին աջակցություն
* Մեթոդական աջակցություն
* Դասընթացներ և խորհրդատվություն

**Ուղղակի աջակցություն**

* Ֆինանսական աջակցություն
* Տեխնոլոգիական աջակցություն
* Մեթոդական աջակցություն
* Դասընթացներ և խորհրդատվություն

**Կարողությունների հզորացում**

* Ռեսուրսային բազա
* Նորարարական գիտելիքներ
* Նոր տեխնոլոգիաներ
* Նոր սարքավորումներ
* Որակի կառավարում
* Տեխնոլոգիաներ
* Փաթեթավորում
* Շահերի ներկայացում և այլն
* Անասնաբուժական ծառայություններ
* Բուսաբուժական ծառայություններ
* Տեխնիկայի իրացում
* Պարարտանյութերի, սերմացուի մատակարարում և այլն

Տեխնոլոգիական ֆերմերային կենտրոնների գործառույթների մի մասը կապված է տվյալ համայնքում արժեքային շղթաների հետ։

Արժեքային շղթաների օգնությամբ մասնակցային քննարկումները համայնքում հնարավորություն են տալիս բացահայտել տնտեսության և դրա զարգացման ամբողջական պատկերը, ինչպես դա երևում է հետևյալ պատկերում (18)։ Առանձին ներկայացված են մատակարարումները, տնտեսության հիմնական ճյուղերը և դրանց արդյունքը, դրա վերամշակման ուղիները և իրացումը։

Պատկեր 18-ում ներկայացված են արժեքային շղթայի երկու մակարդակները․ առաջնային մակարդակ, որը կարող է ներառել գյուղատնտեսական հումքի արտադրությունից մինչև դրա վերամշակումը և արտահանումը, ինչպես նաև յուրաքանչյուր փուլում մատուցվող ծառայությունները, և երկրորդ մակարդակ, որտեղ ներկայացվում է արժեքի ավելացումը աջակից կառույցների գործողությունների միջոցով։

Պատկեր 18. Արժեքային շղթայի կառուցվածը և արժեքի ավելացման մակարդակները



Եթե արժեքի ավելացման առաջին մակարդակում պատասխանատվությունը ձեռնարկություններինն է՝ գյուղատնտեսական արտադրող խմբեր, առաքող և վերամշակող ընկերություններ, արտահանող, լոգիստիկ և մարկետինգային ընկերություններ, տարատեսակ ծառայություններ մատուցողներ և այլն, ապա արժեքի ստեղծման երկրորդ մակարդակում հիմնական պատասխանատվությունը աջակից կազմակերպություններինն է՝ կենտրոնական կառավարություն, պետական հիմնադրամներ, ԾԻԳ- եր, ՀԿ- ներ, պալատներ, ՏԻՄ- եր և այլն։

Արժեքի ավելացման երկրորդ մակարդակում աջակցության հիմնական ուղղություններն են՝

* ենթակառուցվածքների ստեղծում կամ պահպանում,
* մարդկային ռեսուրսների զարգացում, կրթություն, կառավարում,
* տեխնոլոգիաների փոխանցման հնարավորությունների ապահովում,
* գնումների և առաքումների գործընթացում ներգրավված ընկերությունների աջակցություն։

Նշված ուղղություններով աջակցությունը պետք է տրվի արժեքային շղթայի բոլոր փուլերում՝ սկսած առաջնային արտադրանքի թողարկումից մինչև մարկետինգ և իրացում։ Աջակից կառույցները և հաստատությունները որոշում են, թե ո՛ր փուլում են (առաջնային արտադրություն, վերամշակում, իրացում և այլն) մատուցում համապատասխան ծառայություններ և կոնկրետ ո՛ր ուղղությամբ (ենթակառուցվածքների, տեխնոլոգիաների և մարդկային ռեսուրսների զարգացում և այլն)։

ՏԻՄ-երի և աջակից կազմակերպությունների հիմնական թիրախները կարող են լինել գործարարությանը նպաստող ենթակառուցվածքների զարգացումը, տեխնոլոգիաների և մարդկային ռեսուրսների հասանելիությունը առաջնային արտադրության և վերամշակման փուլերում։ Կենտրոնական կառավարության հիմնական թիրախները իրացման, արտահանման համապատասխան ենթակառուցվածքների կառուցումն է, տեխնոլոգիաների հասանելիությունը և համապատասխան մասնագետների կրթությունը։

Պատկեր 19. Արժեքային շղթայում աջակցության ուղղությունները և աջակից մարմինները

ՏԻՄ- երի և այլ աջակից կազմակերպությունների ազդեցության լծակներ

Կենտրոնական կառավարության ազդեցության լծակներ



Հայաստանում գյուղական համայնքներում մեծ է արտադրելու ուժը, կարողությունը, սակայն թույլ է իրացնելու կամ արտահանելու կարողությունը։ Իրացման, մարկետինգի և արտահանման աջակցությունը կենտրոնական կառավարության հիմնական խնդիրներից է։ Այս փուլում պետք է աջակցություն ստանան այն ընկերությունները, որոնք կազմակերպում են գյուղատնտեսական մթերքների, վերամշակված արտադրանքի արտահանումը՝ մթերելով այն հազարավոր գյուղացիական փոքր տնտեսություններից։

ՏԻՄ- երի դերը կայանում է համայնքային մակարդակում արտադրող խմբերի աջակցության մեջ՝ համապատասխան ենթակառուցվածքների, մասնագիտական կարողությունների զարգացման, տեխնոլոգիաների կիրառման ուսուցման և այլ գործիքների միջոցով, որոնք նկարագրված են այս բաժնի սկզբում։ ՏԻՄ- երի մյուս հիմնական խնդիրը համատեղ գործողությունների կազմակերպումն է։ Եթե ՏԻՄ-երը, աջակից կազմակերպությունները և ֆերմերները համատեղ են պլանավորում արժեքային շղթայի զարգացումը, ապա՝

* ձեռնարկությունները և ֆերմերները տեսնում են նոր գործարար հնարավորություններ, ծանոթանում են ՏԻՄ-երի և այլ կազմակերպությունների պլաններին, ներկայացնում են իրենց իրական հիմնախնդիրները և զարգացման մարտահրավերները։
* ՏԻՄ- երը կարողանում են ավելի հասցեավորված պլանավորել համայնքի ընթացիկ և կապիտալ ծախսերը, աճում է վստահությունը դեպի տեղական ինքնակառավարումը, քաղաքական որոշումներ ընդունողներին հասցնում են արժանահավատ տեղեկություններ համայնքի իրական կարիքների մասին։
* աջակից կազմակերպությունները (տվյալ դեպքում՝ ֆերմերային կենտրոնը) ավելի արդյունավետ են ինտեգրվում համայնքի գործունեությանը, կարողանում են ավելի ուղղորդված ծառայություններ մատուցել։

**Երկրորդների ուժը**

Գյուղական համայնքներում գյուղմթերքների վերամշակմանն ուղղված բիզնեսի զարգացումը հաճախ պահանջում է առաջին օրինակ՝ որևէ բիզնես, փորձ, որտեղ կարող են տեսնել գործընթացը, հարցնել արդյունքների մասին, վստահ լինել, որ ճիշտ ուղու վրա են։

Ցանկացած մեծ գյուղում կան մարդիկ, ովքեր անընդհատ փորձում են նոր ուղղությունների մեջ որևէ գործ սկսել, արտադրել, զարգացնել։ Այս մարդիկ սովորաբար որևէ բիզնեսի մեջ հաջողության չեն հասնում, բայց փորձում են ամեն ինչ՝ արևից կամ քամուց էներգիա ստանալ, գոմաղբից՝ գազ, նոր սարքավորումներ են նախագծում չրի կամ կոմպոտի արտադրության համար և այլն։

Նման մարդկանց բացահայտումն ու խրախուսումը գյուղերում նորարարությունների զարգացման առաջնային քայլերից է։ Իհարկե, արդյունքը էլի նույնը կլինի՝ այս մարդը վերջիվերջո բիզնես չի կարող ունենալ, բայց տարածաշրջանի մարդիկ կտեսնեն փորձը։

Էական է, թե ովքեր կլինեն հաջորդները (երկրորդները), որ կզբաղվեն տվյալ ոլորտի զարգացմամբ։ Եթե նորարարից հետո տվյալ ոլորտը հետաքրքրի բիզնես մտածելակերպ ու գործելաոճ ունեցող մարդկանց, ուրեմն ոլորտի զարգացումն ապահովված է։

Անդրանիկը նորարար է։ Նրա պրպտուն միտքը մշտապես փնտրտուքի մեջ է։ Ամեն տարի կտեսնես նոր ոլորտ, նոր սարքավորում, նոր գաղափար, որ ուզում է իրագործել։ Հինգ տարի առաջ Անդրանիկը որոշեց չրի արտադրությամբ զբաղվել Պտղավանում։ Տավուշի մարզի այս հատվածի գյուղացիները չրերի արտադրության փորձ կամ գիտելիք չունեին, սակայն հիանալի մրգեր էին աճեցնում, որի մի մասը չէին կարողանում իրացնել։

Անդրանիկը իր և աջակիցների միջոցներով կառուցեց առաջին արևային չորանոցը Պտղավանում։ Առաջին տարին դժվար էր։ Փորձը քիչ էր, կորուստը՝ շատ։

Երկրորդ տարվա մեջ ՓՄՁ ԶԱԿ հիմնադրամը և ՄԱԶԾ-ը համատեղ որոշեցին զարգացնել չրագործությունը այս տարածքում։ Մոտ քսան գործարարների հետաքրքրեց այս գաղափարը, քանի որ Անդրանիկի փորձը արդեն տեսնում էին։ Մի քանի ամիս տևած դասընթացների և խորհրդատվության արդյունքում տասներկու մարդ հիմնեց չորանոց՝ Անդրանիկի մոդելից օգտվելով։ Որպես աջակցություն նրանց տրվեցին նաև էլեկտրական արդյունավետ չորանոցներ։

Արդեն երեք տարի է, ինչ Անդրանիկը մրգերի չորացմամբ չի զբաղվում, բայց Պտղավանում, Բագրատաշենում և շրջակա գյուղերում գործում են 15 փոքր ու միջին արտադրամասեր, իսկ Տավուշի չիրն արդեն արտահանվում է Ռուսաստան։

## Տնտեսության զարգացումը քաղաքային համայնքներում

Քաղաքները, ի տարբերություն գյուղերի, բարդ համակարգեր են։

Այստեղ տնտեսական զարգացման քաղաքականություն մշակելու համար պետք է հաշվի առնել բարդ համակարգին բնորոշ առանձնահատկությունները, դրա տարբերությունները պարզ համակարգերից՝ փոքր գյուղական համայնքներից։

Քաղաքային համայնքներում տնտեսական զարգացման ծրագրերի և քաղաքականության մշակման տարածված սխալներ կան, որոնք հանգեցնում են զարգացման դանդաղեցման կամ կասեցման՝

* ձեռնարկությունների վարքագիծն ու վերաբերմունքը արագ փոփոխելու ցանկություն։ Այս սպասումը կարող է փոշիացնել քաղաքական ջանքերը։
* Մեկուսի հայացք։ Հնարավոր է հավաքել տարաբնույթ տեղեկատվություն, բայց այն վերլուծել անջատ-անջատ, որը հանգեցնում է համակարգի «հատվածային» ըմբռնման։
* Տարվել հին հաջողությամբ։ Եթե ինչ-որ քաղաքական քայլ կամ տնտեսական ծրագիր անցյալում տվյալ համայնքում կամ այլ տեղում հաջողություն է բերել, դեռ չի նշանակում, որ այն նույնությամբ պետք է կիրառել տվյալ համայնքի ներկա իրավիճակում։
* Անտեսվում են քաղաքականության լրացուցիչ ազդեցությունները։ Սա տեղի է ունենում, երբ խնդիրների լուծման ամբողջական պատկերը և բոլոր դերակատարները բավարար վերլուծված չեն և չեն մասնակցում քաղաքական գործընթացին։
* Համակարգի վրա անմիջական ազդեցության ցանկություն։ Սա այն դեպքն է, երբ առավելապես կիրառվում են համայնքը կարգավորելու կամ կառավարելու վարչահրամայական և պատժիչ մեթոդները:

Քաղաքային համայնքի տնտեսությունը հնարավոր չէ ամբողջությամբ վերլուծել: Համակարգի աշխատանքի սկզբունքները հասկանալու համար մինչև անգամ պարտադիր չէ ուսումնասիրել բոլոր ձեռնարկությունների անհատական վարքը: Ուղղակի անհրաժեշտ է ուսումնասիրել վարքագծի առկա և հնարավոր մոդելները: Դրանք պետք է ճիշտ ընտրված լինեն` պատկերացնելու համար համայնքի հիմնական ազդեցիկ խմբերի վարքը:

Քաղաքային համայնքներում հնարավոր է հանդիպել վարքագծի բազմաթիվ տարբերակների, ինչպես նաև տարաբնույթ կապերի: Այստեղ կառավարման ուղղակի լծակների կիրառումը անհնար է, վաղ թե ուշ համակարգը միավորվում է` վերհսկողական լծակների վերափոխման և համակարգի կառավարման օրինաչափությունները փոփոխելու համար:

Քաղաքային համայնքներում զարգացման առաջնային նախապայմանը ձեռնարկությունների, կառավարման մարմինների, սոցիալական հատվածի միջև փոխվստահությունն է: Եթե նրանք գործում են փոխադարձ վստահության մթնոլորտում, դա բերում է կապերի և ընդհանուր համայնքի ուժեղացման:

Տնտեսական զարգացման ծրագրերի հիմքում պետք է մի կողմից լինի տնտեսության տարբեր ճյուղերում առկա ձեռնարկությունների հակվածությունը դեպի համագործակցությունը, մյուս կողմից՝ այդ ճյուղերում աշխատանքի արտադրողականությունը, որը վկայում է նաև ճյուղի մրցունակության մասին։

Ստորև ներկայացված պատկերը ավելի հանգամանալից է անդրադառնում այս հարցին։

Պատկեր 20. Տնտեսության ռազմավարական ճյուղերը

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Այլ ձեռնարկությունների և ճյուղերի հետ ակտիվ համագործակցող ճյուղեր և ձեռնարկություններ | Այլ ձեռնարկությունների և ճյուղերի հետ համագործակցության չհակված ճյուղեր |
| Բարձր արտադրողականությամբ[[5]](#footnote-5) ճյուղեր և ձեռնարկություններ | Ա․ Ռազմավարական ճյուղեր | Բ․ Մենաշնորհային ճյուղեր կամ ձեռնարկություններ |
| Ցածր արտադրողականությամբ ճյուղեր և ձեռնարկություններ | Գ․ Հուսադրող ճյուղեր կամ ձեռնարկություններ | Դ․ Անհուսալի ճյուղեր կամ ձեռնարկություններ |

Ա. **Ռազմավարական ճյուղեր** - համայնքի տնտեսական զարգացման առանցքը համագործակցության հակված և աշխատանքի բարձր արտադրողականությամբ ճյուղերն են։ Այս ճյուղերում գործող ձեռնարկությունները ակտիվ համագործակցում են միմյանց և այլ ճյուղերի ձեռնարկությունների հետ, կազմում են միություններ և ասոցիացիաներ, ներկայացնում և պաշտպանում են իրենց շահերը, մտածում են ընդհանուր տարածքի զարգացման մասին՝ ընկալելով դա որպես իրենց գործունեության առաջնային միջավայր։ Կախված համայնքից՝ նման ճյուղեր կարող են լինել տուրիստական ընկերությունները՝ հյուրատներ և ռեստորաններ, առևտրով զբաղվող ձեռնարկություններ, մրգերի վերամշակմամբ զբաղված ընկերություններ, ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաներով զբաղված ձեռնարկությունները և այլն։

Բ. **Մենաշնորհային ճյուղեր կամ ձեռնարկություններ** - այս ճյուղերը բարձր արտադրողականություն կամ շահութաբերություն ունեն, սակայն համայնքի այլ ճյուղերի և ձեռնարկությունների հետ չեն համագործակցում։ Նման ճյուղեր, կախված համայնքից, կարող են լինել հանքարդյունաբերությունը, մեկ խոշոր արտադրությունը և այլն։

Գ․ **Հուսադրող ճյուղեր** - այստեղ, թեկուզև աշխատանքի արտադրողականությունը ցածր է, սակայն ձեռնարկությունները հակված են համագործակցության և ուժեղ կապերի ստեղծման, ինչը ձեռնարկությունների բարելավման պոտենցիալ է ստեղծում։ Նման ճյուղեր կարող են հանդիսանալ սպասարկման ոլորտը, կենցաղային ծառայությունների ոլորտը, գյուղմթերքների մշակման կամ վերամշակման ոլորտները և այլն։

Դ․ **Անհուսալի ճյուղեր** - այստեղ և՛ արտադրողականությունն է ցածր, և՛ համագործակցության պատրաստակամություն չկա։ Սրանք աստիճանաբար վերացող, սնանկացող կամ լուծարվող ձեռնարկություններ են, որոնց նկատմամբ աջակցության գործիքների կիրառման դեպքում մեծ ջանքերը չնչին արդյունքներ կարող են ապահովել։

Տնտեսական զարգացման ծրագրեր և քաղաքականություն մշակելիս պետք է առանձնացնել ռազմավարական և հուսադրող ճյուղերը՝ որպես զարգացման առաջնային թիրախ և առանցք։

**Սևան՝ տուրիստական հեռանկար**

Սևան համայնքում տնտեսության հիմնական ճյուղերից մեկը տուրիզմն է։ Այն ապահովում է աշխատունակ բնակչության ավելի քան 30%-ի եկամուտների մեծ մասը, ավելի քան հարյուր տուրիստական ձեռնարկություններ են գործում Սևանի ափամերձ հատվածում, որոնք ուղղակի կապ ունեն Սևան քաղաքի հետ։

Մոտավորապես տասը տարի առաջ տուրիզմը Սևանում ռազմավարական ճյուղ էր։ Ձեռնարկությունները զարգանում էին, նոր ներդրումներ էին կատարվում ափամերձ հատվածում, կառուցվում էին հյուրատներ, ռեստորաններ։

Վերջին մի քանի տարում ճյուղի արտադրողականությունը էապես կրճատվեց։ Այստեղ գործող ձեռնարկությունները նախկինի պես ունեն մեծ հակվածություն դեպի համագործակցությունը, բայց ավելի ցածր արտադրողականություն ունեն։ Պատճառը ներքին կրճատվող պահանջարկն է (գնողունակության անկում, հաճախորդների կողմնորոշում դեպի ավելի էժան վրացական ծովափ և այլն), իսկ հյուրանոցներն ու ռեստորանները հիմնականում ներքին տուրիզմի ուղղվածությամբ են աշխատել և նման փորձառություն ունեն։

Հիմա աճում է ներգնա տուրիզմը, դրսի տուրիստները հետաքրքված են Սևանով, բայց տեղական ընկերությունները դեռևս պատրաստ չեն բավարարել այդ պահանջարկը։ Համագործակցության հակվածությունը հուսադրում է, որ հետևյալ քայլերը կարող են բարձրացնել տուրիստական գոտու մրցունակությունը, ձեռնարկություններին ապահովել հավելյալ շահույթ, ինչպես նաև՝ նոր աշխատատեղեր՝

- տուրիստական ընկերությունների վերակառուցում՝ դրսից եկող տուրիստների սպասարկման կարիքներին համապատասխան։ Սա ներառում է շենքերը, շինությունները, միասնական ճարտարապետական տեսքը և այլն։

- Որակի միասնական ստանդարտների ներդնում։ Որպեսզի Սևանը տուրիստների համար երկարաժամկետ հանգստի գոտի դառնա, անհրաժեշտ է գիշերակացի և սննդի որակի միասնական ստանդարտների մշակում և ներդնում բոլոր ընկերություններում։

- Սևանի տուրիստական գրավչությունը ներկայացնող միասնական բրենդի մշակում և առաջմղում։

- Տուրերի, զբաղմունքի առաջարկ տուրիստների համար և այլն (ավելի մանրամասն տուրիստական կլաստերների մասին կխոսվի ստորև)։

Այս քայլերի իրականացման դեպքում Սևանը կընտրի տուրիստական ճյուղի նոր թիրախ՝ ներգնա (օտարերկրյացիներ) տուրիզմը, որը դինամիկ զարգանում է, միաժամանակ չհրաժարվելով ներքին (ՀՀ քաղաքացիներ) տուրիզմից։ Սա տարածաշրջանի զարգացման հիմնական մարտահրավերն է։ Միայն տուրիստական ձեռնարկությունների, ՏԻՄ-երի, աջակից կազմակերպությունների և կառավարության համագործակցության շնորհիվ է հնարավոր այս նպատակի իրականացումը։

Սևանի տուրիստական կլաստերի զարգացման միասնական պատկերը՝ ստորև։

Պատկեր 21. Սևանի տուրիստական կլաստերի զարգացումը



### **Տնտեսական զարգացման գործընթացի կազմակերպումը քաղաքային համայնքներում**

Համայնքների կառավարման մարմինների միավորման (խոշորացման) գործընթացը նոր հեռանկար է բացում տնտեսական զարգացման գործընթացների համար։ Եթե կառավարման ավելի փոքր միավորներում համապատասխան կարողությունների և ունակությունների առկայության խնդիր կա, ապա կառավարման ավելի խոշոր միավորները պարտավոր են այս խնդիրը լուծել։ Մինչև խոշորացման գործընթացը տնտեսական զարգացման պատասխանատվությունը հեռու էր ՏԻՄ-երից, հիմա կառավարությունը այն ավելի ու ավելի շատ պետք է պատվիրակի ՏԻՄ-երին՝ միաժամանակ նպաստելով դրանց կարողությունների հզորացմանը։

Եթե գյուղական համայնքներում մի քանի ծրագրերով հնարավոր է իրավիճակը էապես բարելավել, ապա քաղաքային բնակավայրերում տնտեսական համակարգը ընդգրկուն է, ռազմավարական ճյուղերը մի քանիսն են, իսկ դրանց նպաստող ծրագրերը՝ մի քանի տասնյակ։ Նման ծավալի աշխատանքը ենթադրում է առանձին կառուցվածքային ստորաբաժանում՝ քաղաքապետարանի բաժին, զարգացման գործակալություն, բիզնես կենտրոն և այլն։ Պայմանականորեն այս կառույցը կոչենք «Քաղաքի զարգացման գործակալություն»։ Գործակալության կազմակերպական ձևերը տարբեր են՝ կախված համայնքում առկա իրավիճակից, տնտեսական դերակատարների ակտիվությունից, աջակից կառույցների առկայությունից և այլն։ Ամեն դեպքում, եթե գործարարները չեն կարողանում միավորվել և ստեղծել զարգացման գործակալությունը, ապա այդ գործառույթը դառնում է ՏԻՄ- ի պարտականությունը։

Պատկեր 22. Քաղաքի զարգացման գործակալության (ՔԶԳ) գործառույթները

Տնտեսական զարգացման գործակալություն

Տնտեսական զարգացման ռազմավարության կառուցման նախաձեռնություն

Տնտեսական զարգացման ծրագրերի կառուցում

Ծրագրերի գերակայության վերհանում

Ծրագրերի իրականացում և մոնիտորինգ

Միջոցների ներգրավում

Կառավարություն, աջակից կազմակերպություններ

Կառավարության և աջակից կազմակերպությունների հիմնական դերը այս գործակալությունների կարողությունների հզորացումն է՝

* մասնակցային ախտորոշման և պլանավորման գործիքների ուսուցում,
* ծրագրերի կառուցման, կառավարման, մոնիտորինգի և գնահատման ուսուցում,
* միջոցների հայթայթման կարողությունների հզորացում,
* կենտրոնական կառավարության որոշ ծրագրեր գործակալությունների միջոցով իրականացում՝ մրցութային կարգով և այլն։

Քաղաքային համայնքներում տնտեսական զարգացման գործընթացը հետևյալ փուլերի համադրումն է՝

* **տեղական տնտեսական զարգացման ռազմավարության մշակում**։ Այս գործընթացի նախաձեռնողը կարող են լինել զարգացման գործակալությունները, ՏԻՄ-երը, բիզնես կենտրոնները, պալատները, միությունները, առանձին գործարարներ և այլն։ Ռազմավարության կառուցման առաջնային քայլը համայնքում շահագրգիռ կառույցների ու մարդկանց թիմ ձևավորելն է, որը կազմակերպելու է համայնքի տնտեսության ախտորոշման և պլանավորման գործընթացը։ Թիմի կառուցվածքը և անդամների մոտիվացիան հաջող ռազմավարության առաջին գրավականն է։ Վերևում բացահայտեցինք, որ ռազմավարությունը կառուցվում է բոլոր շահագրգիռ կողմերի մասնակցությամբ, նրանց կողմից և նրանց համար։

Տեղական թիմի ձևավորում

Տեղական թիմի դասընթաց

Կանխավարկածի ձևակերպում

Մեկնարկային հանդիպում

Հարցազրույցներ

Ոլորտային հանդիպումներ

Մինչև մեկ շաբաթ

5-6 օր

2-3 օր

2-3 օր

2 շաբաթ

Թիմը պետք է որոշակի գիտելիք ու փորձ ունենա՝ հնարավորինս բոլոր կողմերի մասնակցությունը ապահովելու համար։ Անհրաժեշտ է դասընթաց՝ մասնակցային գործիքակազմի ու դրա կիրառման մասին։ Այս պրոցեսը կարող է տևել մինչև 7 օր։ Դասընթացի ժամանակ տեղական թիմը ոչ միայն ծանոթանում է մասնակցային պլանավորման գործիքներին, այլ նաև համատեղ վեր է հանում համայնքի տնտեսական զարգացման կանխավարկածը՝ այն փոքր պատկերը, որը ստացվում է թիմի անդամների փորձի, գիտելիքի ու տեղեկատվության հիման վրա։

Այս նախապատրաստական աշխատանքից հետո անհրաժեշտ է համայնքի ամբողջական ներգրավում և կանխավարկածի ստուգում արդեն իրական մասշտաբներով։

Առաջին քայլը համայնքային մեծ հանդիպումն է, որտեղ բոլոր շահագրգիռ կողմերը պետք է տեղեկանան պլանավորման գործընթացի մասին, կիսվեն տպավորություններով։ Այս հանդիպման անցկացման տարբեր ձևաչափեր կան՝ «Տեղական զարգացման սրճարան», Պորտերի «Ադամանդ» և այլն։ Այս մեթոդները նկարագրված են Հավելվածում։

Այնուհետև թիմի անդամները հանդիպում են տնտեսության և դրա վրա ազդող բոլոր ակտիվ մարդկանց, զրուցում նրանց հետ, բացահայտում յուրաքանչյուրի գործարար առավելությունները, բարդությունները, համագործակցության աստիճանը, պլանները և այլն։ Հարցազրույցների ժամանակ կարող են կիրառվել «Պորտերի հինգ ուժեր», «Դրական գնահատում»[[6]](#footnote-6) և այլ մեթոդներ։ Մեթոդների նկարագրությունը՝ Հավելվածում։

Կարող են անցկացվել նաև ոլորտային հանդիպումներ հիմնական ռազմավարական ճյուղերում՝ պարզելու համար ընդհանուր ճյուղի մրցակցային առավելությունները, մարտահրավերները և այլն։ Հանդիպումների մեթոդները՝ «Պորտերի Ադամանդ կամ Հինգ ուժեր», «Մրցակցային առավելությունների բացահայտման գործիքներ» և այլն։

Արդյունքների ամփոփում

Արդյունքների ներկայացում

Նախաձեռնությունների գերակայության սահմանում

Նախաձեռնությունների մասնակիցների որոշում

2 շաբաթ

2 օր

Որոշ դեպքերում, երբ համագործակցությունը թույլ է, կարող են կազմակերպվել հանդիպումներ խնդրահարույց կողմերի միջև, պարզել համագործակցության ուժը, շահերը, չհամագործակցելու պատճառները և այլն։

Հարցազրույցների և աշխատանքային հանդիպումների ավարտին կազմակերպվում է դրանց ամփոփման հատուկ հանդիպում, որտեղ տեղական թիմը ամփոփում է բոլոր հանդիպումների արդյունքները և ստանում համայնքի տնտեսության վերջնական պատկերը, ինչպես նաև այն նախաձեռնությունները և ծրագրային առաջարկները, որոնք կարող են նպաստել համայնքի տնտեսական զարգացմանը։

Ամփոփված արդյունքները կրկին ներկայացվում են համայնքին ընդհանուր հանդիպման ժամանակ, որտեղ մասնակցում են համայնքի տնտեսության հիմնական ակտիվ ձեռնարկատերերը, տնտեսական դերակատարները։ Այս հանդիպման ժամանակ ձեռնարկատերերը ևս մեկ անգամ անդրադառնում են համայնքի մրցունակությանը նպաստող տնտեսական նախաձեռնություններին, առաջարկվող ծրագրերին և նշում են իրենց մասնակցության ձևը և չափը։ Այս հանդիպման ժամանակ մասնակիցները նաև սահմանում են ծրագրերի գերակայությունը՝ ըստ համայնքի տնտեսության վրա դրանց ազդեցության։ Նախաձեռնությունները կարող են ուղղված լինել հենց ձեռնարկություններին՝ պարունակելով գրավիչ գործարար առաջարկներ, պետական կառավարման մարմիններին, ՏԻՄ-երին, աջակից կազմակերպություններին։ Ռազմավարության մշակման ժամանակ այս բոլոր կողմերի մասնակցությունը ցանկալի է։

Տնտեսական զարգացման մասնակցային պլանավորման ընդհանուր գործընթացը կարող է տևել մինչև մեկ ամիս։

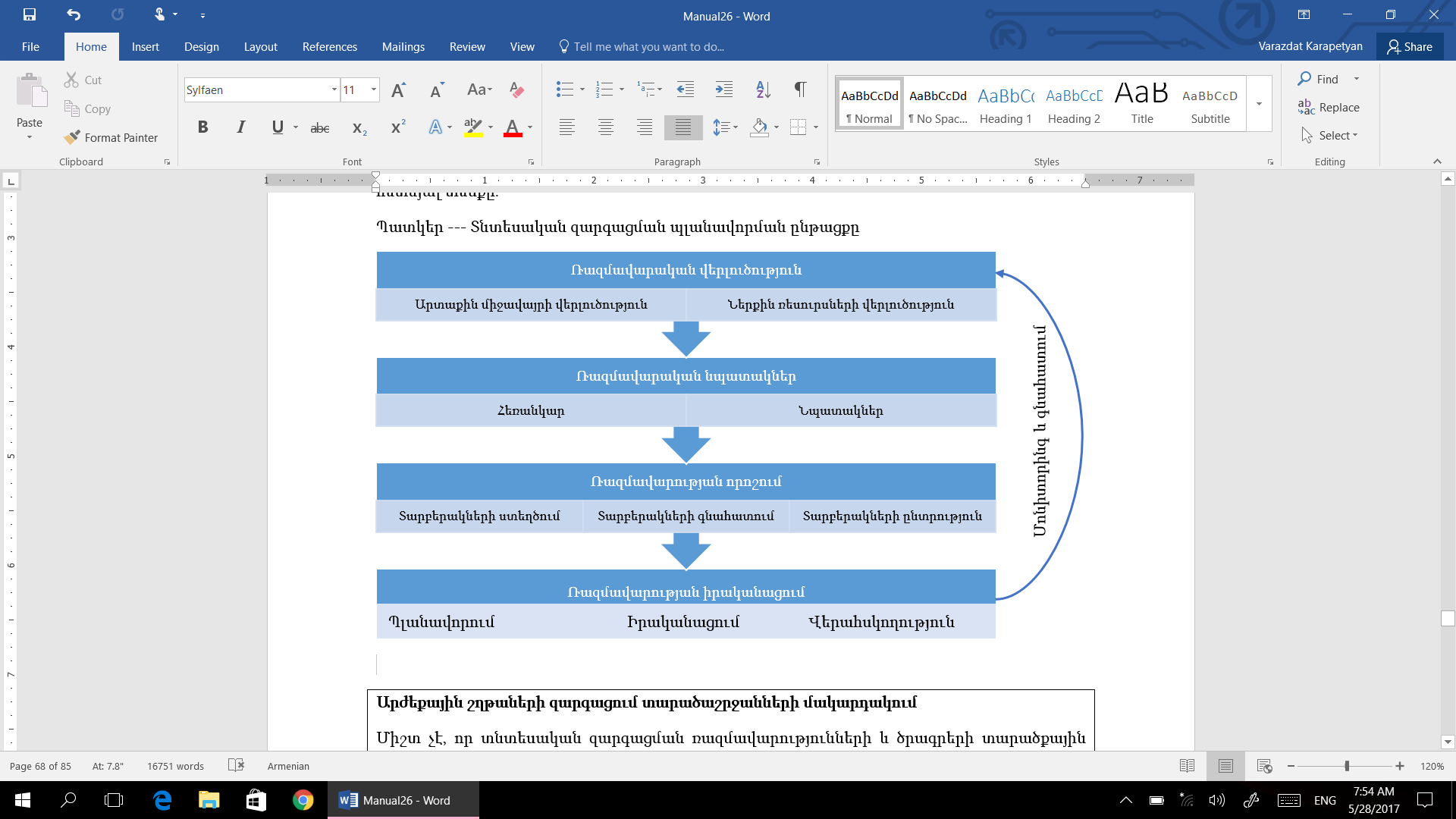
* **Տնտեսական զարգացման ծրագրերի կառուցում**

Մասնակցային պլանավորումից հետո մասնագետները կարող են արդյունքները ձևակերպել քաղաքի տնտեսական զարգացման ռազմավարության տեսքով։ Բացահայտված բոլոր նախաձեռնությունները՝ ըստ գերակայության, պետք է դառնան առանձին ծրագրեր՝ և՛ քաղաքի զարգացման գործակալության, և՛ ՏԻՄ- երի ու այլ աջակից կազմակերպությունների համար։ Գործակալության անձնակազմը պետք է տիրապետի ծրագրերի կառուցման և միջոցների հայթայթման գործիքներին, լեզվին։ Առանձին դասընթացների կարիք կա, որպեսզի Երևանից դուրս ստեղծվեն այս կարողությունները։

* **Ծրագրերի իրականացում և մոնիտորինգ**։ Բացահայտված ծրագրերի իրականացումը կարող է կազմակերպվել գործարարների, ՏԻՄ-երի, ինչպես նաև գործակալությունների կողմից։ Անկախ իրականացնողից՝ գործակալությունը պետք է մշտապես հետևի իրականացվող ծրագրերի ընթացքին՝ հասկանալու համար, թե սահմանված թիրախներից որին հասան, որտեղ դեռ անելիքներ կան։ Գործակալությունների անձնակազմի վերապատրաստումների մյուս թեման ծրագրերի գնահատումն ու մոնիտորինգն է, որը կարող է իրականացվել աջակից կազմակերպությունների կամ կառավարության համապատասխան գրասենյակների կողմից։

Ընդհանուր առմամբ, համայնքի տնտեսական զարգացման պլանավորման գործընթացն ունի հետևյալ տեսքը։

Պատկեր 23. Տնտեսական զարգացման պլանավորման ընթացքը



**Արժեքային շղթաների զարգացում տարածաշրջանների մակարդակում**

Միշտ չէ, որ տնտեսական զարգացման ռազմավարությունների և ծրագրերի տարածքային սահմանները լավագույնս համապատասխանում են վարչատարածքային սահմաններին։ Տնտեսական զարգացումը նախագծում է նոր սահմաններ, որոնք ներառում են մի քանի համայնք, նաև՝ տարբեր մարզերից։

Գետիկի հովիտը Հայաստանի գողտրիկ անկյուններից է՝ հիասքանչ բնությամբ, խոնարհված ու կանգուն վանքերով, անառիկ ամրոցներով ու հյուրընկալ մարդկանցով։

Գետիկ գետը սկիզբ է առնում Ճամբարակ քաղաքի մոտ, լեռների մեջ անդնդախոր ձորեր գոյացնում և վերջում միախառնվում Աղստևին։

Արդեն տասը տարի է, ինչ այստեղ տուրիզմը աստիճանաբար զարգանում է։ Ամեն ինչ սկսվել է ընդամենը մեկ օթևանատնից, հիմա դրանց քանակը տասնապատկվել է, կան այլ ծառայություններ մատուցողներ, հուշանվերների և գորգերի փոքր արտադրամաս, մեղվաբուծության և պանրագործության վարպետաց կենտրոններ։

Գետիկի հովիտը բաժանված է երկու մարզերի միջև։ Ճամբարակից մինչև Անտառամեջ բոլոր գյուղերը Գեղարքունիքի մարզում են, իսկ Աղավնավանք և Խաչարձան գյուղերը՝ Տավուշի։ Բայց նույն հովիտն է, նույն ժողովուրդը, զարգացման նույն հնարավորությունը։

Տուրիզմի զարգացման առումով ամբողջ հովիտը, ներառյալ Տավուշի երկու գյուղերը, մեկ ամբողջություն են․ տարածք, որտեղ տնտեսական զարգացման միասնական հեռանկար կա։

## Կառավարության և աջակից կազմակերպությունների դերը համայնքային տնտեսական զարգացման մեջ

Համայնքներում ցանկացած ծրագրային միջամտություն պետք է բազմապատկի տեղի դերակատարների ուժը՝ արդեն ձևավորված պլաններն իրականացնելու համար։

Ցանկացած միջամտությունից առաջ պետք է ուսումնասիրել տեղի ակտիվ ձեռնարկությունների, այլ դերակատարների պլանները և փորձել չխաթարել դրանցում առկա հեռանկարը։

Անհրաժեշտ է փորձել ընդլայնել համայնքի ակտիվ ձեռնարկությունների տեսադաշտը՝ նրանց տալով ապագա ընտրության նոր հնարավորություններ, այլ ոչ թե զրկել նրանց իրենց հեռանկարի բաղադրիչներից։

Պատկեր 24. Համայնքի հեռանկարային հնարավորությունների ընդյալնում

Համայնք

**Հեռանկարային հնարավորություններ**

**Նոր հնարավորություններ**

Ներկայացված պատկերում կառավարությունը համայնքի համար ստեղծում է նոր հնարավորություններ՝ ընդլայնելով առկա հեռանկարի տարբերակները։ Համայնքը ընտրում է իր և ավելացված տարբերակներից որևէ մեկը։

Անարդյունավետ վարքագծի դեպքում կառավարությունն իր միջամտությամբ կրճատում է համայնքի հեռանկարային զարգացման տարբերակները՝ դրանց փոխարեն առաջարկելով իր տարբերակը կամ չառաջարկելով ոչինչ։

Պատկեր 25. Համայնքի հեռանկարային հնարավորությունների սահմանափակում

**Հեռանկարային հնարավորություններ**

Նոր հնարավորություն

Համայնք

Այս տարբերակում կառավարության կողմից առաջարկվող նոր տարբերակը զրկում է համայնքին ընտրության հնարավորությունից և թողնում մեկ տարբերակ՝ կառավարության առաջարկը։

Նույնը վերաբերում է նաև միջազգային ու տեղական աջակից կազմակերպությունների ծրագրերին։ Հաճախ դրանք ընդհանրապես կապ չունեն համայնքի տնտեսական զարգացման հրամայականների հետ, որոնք սահմանվում են համայնքում, այլ առավելապես բխում են տվյալ աջակից կազմակերպության մանդատից։ Հանդիպում են նաև դեպքեր, երբ տարբեր կազմակերպություններ միաժամանակ կամ չնչին ժամանակային շեղումով նույն համայնքում կրկնում են ծրագրերը՝ միևնույն ձախողված արդյունքներով։

Կառավարությանը և աջակից կազմակերպություններին ուղղված կոնկրետ առաջարկները ներառված են ուղեցույցի այլ բաժիններում։

# Բաժին 3. Համայնքային տնտեսական զարգացման ռազմավարությունն ու ծրագրերը

## Մրցակցային առավելություններ՝ որտե՞ղ ենք մենք

Էական հարցադրում է, թե ո՛ր մրցակցային առավելությունների վրա է կառուցվում տնտեսական զարգացման հեռանկարը։ Յուրաքանչյուր համայնք մրցակցային առավելությունների յուրօրինակ հավաքածու ունի՝ մարդածին և բնական։ Մարդածին մրցակցային առավելությունների մեջ մտնում են յուրօրինակ տեխնոլոգիաները, նորարարությունները, մասնագիտական ունակությունները, համայնքի մարդկանց այն հմտությունները և գիտելիքները, որոնք տնտեսական օգուտներ են բերում։ Բնական առավելությունները համայնքը ստանում է հիմնականում բնությունից կամ որպես պատմական ժառանգություն՝ բնակլիմայական պայմաններ, աշխարհագրական դիրք, բնական կամ պատմական հուշարձաններ և այլն։

Երբ քննարկում ենք համայնքի մրցակցային առավելությունները, էական շեշտադրումը պետք է կատարենք մարդածին առավելությունների վրա, քանի որ հենց դրանք են արտացոլում համայնքի բնակչության՝ բնական առավելություններն ի շահ տնտեսական զարգացման օգտագործելու կարողությունը։

Եթե համայնքը չի կարողանում օգտագործել սեփական բնական առավելությունները, ապա դա արվում է այլ համայնքների կամ երկրների ձեռնարկությունների կողմից, իսկ համայնքի բնակչությունը դառնում է ուղղակի էժան աշխատուժ։

Մեծ գյուղական համայնքներում բնակչության կրթական ու մասնագիտական մակարդակը տարբերակված է՝ տարբեր ոլորտներում կան որակյալ մասնագետներ՝ արհեստավորներ, արվեստագետներ, տեխնոլոգներ, մեխանիզատորներ, գիտնականներ և այլն։ Ուղղակի կարևոր է, որ այս մասնագիտական ունակություններով համայնքը իրականում առավել լինի գոնե հարևան համայնքներից։ Այս դեպքում մենք կխոսենք տարածաշրջանային մրցունակության մասին։ Եթե այս առավելությունները տարբերում են համայնքը ամբողջ երկրում, ուրեմն կպնդենք, որ համայնքը մրցունակ է երկրի տեղական շուկայում։ Հաջորդ մակարդակը միջազգային մրցունակությունն է։

Համայնքի տնտեսական զարգացման ծրագրերը պետք է հիմնվեն բնական և, հատկապես, մարդածին մրցակցային առավելությունների վրա։ Սա կերաշխավորի, որ հետագայում ստեղծված բարիքները նույնպես մրցունակ կլինեն շուկայում։

Որպես օրինակ՝ ստորև ներկայացված են Կոթի համայնքի մրցակցային առավելությունները։

* Բնակլիմայական պայմանները մեղմ են, նպաստավոր բարձրարժեք գյուղատնտեսությամբ զբաղվելու համար։ Եթե հարևան Դեբեդի հովտում ցրտահարությունները և ծայրահեղ շոգը կարող են վնասել տնկիներն ու ոստերը, ապա այստեղ ջերմաստիճանի կտրուկ տատանումներ գրեթե չկան։
* Անտառի հարևանությունը բնակչությանն ապահովում է ոչ միայն հատապտուղներով, մրգերով, այլ նաև վառելափայտով։ Եվ պլանավորված սանիտարական հատումների դեպքում վառելափայտը կարող է բավարարել ոչ միայն տների, այլ նաև ջերմոցների ջեռուցման համար։
* Տարածքով անցնող միջպետական մայրուղին բարենպաստ հնարավորություն է ստեղծում արտադրված գյուղմթերքների իրացման համար։
* Խորհրդային շրջանում բանջարեղենի, մրգերի, պանրի ու պահածոների արտադրության փորձն ու գիտելիքը դեռևս առկա են և կարող են ներդրվել գյուղատնտեսության և գյուղմթերքների վերամշակման մեջ։
* Տարածաշրջանում առկա են պանրի և պահածոների արտադրության փոքր ձեռնարկություններ, որոնք կարող են հաջողված նախադեպ հանդիսանալ այս գաղափարների կրկնության համար, եթե համապատասխան մարդիկ և շուկաները բացահայտվեն։
* Անասնապահության զարգացման համար առավելություն է հեռագնա արոտների և խոտհարքերի առկայությունը, որոնք ապահովված են ջրով և ճանապարհներն էլ բարեկարգ են։
* Տարածաշրջանի բնակչությունը հակված է համատեղ գործողությունների, փոփոխությունների, առկա են համագործակցության բազմաթիվ տարբերակներ։

## Համայնքի զարգացման հեռանկարը՝ ու՞ր ենք գնում

Համայնքները զարգացման տարբեր ուղիներ ունեն։ Այս ուղիների ընտրությունը կարող է լինել պատահական, բայց կարող է նաև ձևավորվել համայնքի զարգացման համար պատասխանատու մարդկանց տեսլականներից։ Համայնքի ցանկացած բնակիչ, ձեռնարկություն, էական դերակատար ունի ի՛ր պատկերացումը համայնքի զարգացման մասին։ Ռազմավարության կառուցման հիմնական խնդիրներից մեկն այդ անջատ նկարները միացնելն է՝ ստանալու համար զարգացման ընդհանուր պատկերը՝ համայնքի հեռանկարը։ Նախորդ բաժնում նկարագրված գործընթացը և ներառված մեթոդները հնարավորություն են ընձեռում գումարել առանձին ձեռնարկությունների հեռանկարներն ու պլանները և ստանալ զարգացման միասնական պատկեր, որը օգնում է համայնքի բոլոր բնակիչներին, ձեռնարկություններին, համայնքի համար որոշում ընդունողներին մշտապես մնալ զարգացման հիմնական ուղու վրա, և, որ ամենակարևորն է՝ ստեղծում է համագործակցության լայն դաշտ։ Եթե մինչև մասնակցային գործընթացը մարդիկ միայն մակերեսային հայացքով հետևում են դիմացինի գործունեությանը, ապա նկարագրված պրոցեսում տեսնում և լսում են միմյանց ծրագրերի ու ցանկությունների մասին։

Միասնական տեսլականը սիներգիայի հիմնական աղբյուրն է։ Ուժերի գումարումը հնարավոր է, եթե ուժային կենտրոնները ճանաչում են միմյանց հնարավորություններն ու պլանները։

Որպես օրինակ՝ ստորև ներկայացված է Գավառի տնտեսական զարգացման հեռանկարը։

Գավառը հանրապետության կրթական կենտրոններից է։ Այստեղ կրթվող մասնագետները մրցունակ են ոչ միայն հանրապետությունում, այլ նաև դրա սահմաններից դուրս։ Գավառի մսամթերքը գրավել է Հայաստանի շուկան։ Այն հայտնի է որպես ամենաբարձրակարգը Հայաստանում։ Սկսվել է դրա արտահանումը։

## Համայնքի զարգացման նպատակը՝ ինչի՞ ենք հասնում կոնկրետ ժամանակահատվածում

Միասնական հեռանկարի ձևակերպումը ավելի դյուրին է դարձնում զարգացման հիմնական նպատակի ձևակերպումը։ Եվ եթե հեռանկարային պատկերը ավելի շատ որակական հատկանիշներ ունի, ապա նպատակն արդեն հողեղեն է՝ քանակապես չափելի, հստակ ձևակերպված, ժամանակի մեջ սահմանված։

Օրինակ՝ Սևանի տնտեսական զարգացման նպատակը։

Առաջիկա հինգ տարիների ընթացքում Սևանը տարեկան ընդունում է ավելի քան հիսուն հազար զբոսաշրջիկ, որոնց գրեթե 80%-ը ավելի քան երկու գիշեր անցկացնում են Սևանի հյուրանոցներում։

## Նպատակների բաժանումը խնդիրների, արդյունքներ՝ ինչպե՞ս ենք հասնում նպատակին

Ցանկացած մեծ նպատակ անհրաժեշտ է բաժանել հստակ ձևակերպված խնդիրների։ Խնդիրների շարքի լուծումը բերում է նպատակի իրականացմանը։

Հետևյալ պատկերը արտացոլում է հեռանկարի, նպատակների և խնդիրների կապը։

Պատկեր 26. Հեռանկար, նպատակներ, խնդիրներ, արդյունքներ

Խնդիր

Խնդիր

Խնդիր

Արդյունք

Խնդիր

Արդյունք

Խնդիր

Խնդիր

Խնդիր

Արդյունք

Խնդիրների իրականացնումը հանգեցնում է ցանկալի արդյունքների երեք հնարավոր տարբերակով՝

* խնդիրների հաջորդական լուծում, երբ յուրաքանչյուր խնդրի լուծումը մեզ ավելի է մոտեցնում արդյունքին,
* մեկ խնդրի միջոցով նպատակի իրականացում և արդյունքի ապահովում,
* մի քանի տարբեր խնդիրների զուգահեռ լուծման միջոցով նպատակի իրականացում և արդյունքների ապահովում։

Սևանի օրինակում տնտեսական զարգացման նպատակի տարանջատումը խնդիրների կունենա հետևյալ տեսքը․

- հյուրանոցներում սպասարկման որակի բարձրացում, գիշերակացի ստանդարտների մշակում և ներդնում,

- ռեստորաններում նոր տարալեզու ճաշացանկերի ներդնում, սպասարկման ոլորտի մասնագետների վերապատրաստում,

- Սևանի զբոսաշրջային պոտենցիալի ներկայացում, բրենդի մշակում և առաջմղում հանրապետությունում և արտերկրում։

Այս խնդիրներից յուրաքանչյուրը կարող է մեկ առանձին ծրագիր դառնալ, կամ բոլորը կարող են ամփոփվել ընդհանուր զբոսաշրջության զարգացման ծրագրի մեջ։

## Խնդիրների ձևակերպումը ծրագրերի տեսքով, ծրագրերի կառուցվածքը

Տնտեսական զարգացման ցանկացած խնդիր կարելի է ձևակերպել մեկ կամ մի քանի ծրագրերի կամ նախաձեռնությունների տեսքով։ Այսինքն՝ համայնքի տնտեսական զարգացման ծրագրերը պետք է նպաստեն ընդհանուր նպատակի իրականացմանը։ Ծրագրերի ձևակերպման ժամանակ անհրաժեշտ է հետևել հետևյալ տրամաբանությանը․

1. **Համառոտագիր։** Այստեղ ներկայացվում են ծրագրի ընդհանուր նպատակները և ակնկալվող արդյունքները։
2. **Ծրագիրն իրականացնող կազմակերպության նկարագիրը։** Ծրագրում նշված ընդհանուր նպատակները պետք է համապատասխանեն իրականացնող մարմնի առաքելությանը և պատմությանը։ Անհրաժեշտ է առանձին կանգ առնել կազմակերպության այն փորձի վրա, որը տրամաբանությամբ և կառուցվածքով մոտ է առաջարկվող ծրագրին։
3. **Իրավիճակի նկարագիր։** Ծրագրի առաջարկի մեջ ցանկալի է հանգամանալից վերլուծել առկա իրավիճակը, ներկայացնել թվային հիմնավորումներ։ Առանձին պետք է վերլուծել իրավական նորմատիվային բազան, հղումներ անել համապատասխան որոշումների և իրավական ակտերի։
4. **Հիմնախնդրի նկարագիր։** Ծրագրային առաջարկի առանցքային դրույթներից մեկը այն հիմնախնդրի նկարագիրն է, որի լուծմանն այն ուղղված է, ինչպես նաև, թե դա ինչպես է ազդում համայնքի տնտեսական զարգացման ընդհանուր նպատակի իրականացմանը։ Հիմնախնդրի վերլուծության մեջ հնարավոր է ներառել ինչպես քանակական, այնպես էլ որակական վերլուծություններ, կարծիքներ, դեպքերի նկարագրեր և այլն։
5. **Ծրագրի նպատակը և խնդիրները։** Ինչպես տնտեսության զարգացման ռազմավարությունն է հանգում առանձին կոնկրետ նպատակների և խնդիրների, այնպես էլ ամեն ծրագրի համար պետք է ձևակերպել կոնկրետ նպատակ՝ ժամանակի մեջ սահմանափակ, չափելի, հասանելի։ Այնուհետև ամեն նպատակի համար սահմանվում են խնդիրներ և գործողություններ։
6. **Ծրագրի շահառուները։**  Այս բաժնում նշում են այն թիրախ խումբը, որը հանդիսանում է ծրագրի ուղղակի շահառուն։ Առանձին նշվում են նաև անուղղակի շահառուները՝ մարդիկ կամ խմբեր, ովքեր շահում են ծրագրի անուղղակի արդյունքներից։
7. **Առաջարկվող մեթոդաբանությունը։**  Այս բաժնում ծրագրի հեղինակը պետք է նշի կոնկրետ գործիքները և մեթոդները, որոնք օգտագործվում են ծրագրի խնդիրները լուծելու համար։ Կարող են կիրառվել ինչպես արդեն հայտնի մեթոդներ, այնպես էլ հեղինակային մշակումներ, որոնք պետք է փորձարկվեն կամ սրանց հաջողությունն արդեն իրողություն է։
8. **Ծրագրի գործողությունները։** Յուրաքանչյուր խնդիր ներկայացվում է գործողությունների հաջորդականության տեսքով։ Դրանք ներկայացվում են այնքան մանրամասն, որ ընթերցողի համար լրացուցիչ հարցեր չառաջանան միջանկյալ գործողությունների մասով։
9. **Ռիսկեր և սահմանափակումներ։** Ծրագրային յուրաքանչյուր գործողության համար կանխատեսվում են ռիսկեր, որոնք կարող են ինչ-որ կերպ խոչընդոտել գործողության իրականացումը, ինչպես նաև այն միջոցառումները, որոնք կնախաձեռնվեն նշված ռիսկերը վերացնելու կամ ազդեցությունը թուլացնելու համար։
10. **Ծրագրի իրականացման ռեսուրսները և միջոցները**։ Ծրագրային յուրաքանչյուր գործողության համար վերլուծվում են անհրաժեշտ ռեսուրսները և միջոցները, ներկայացվում է դրանց հասանելիության աստիճանը ծրագիրն իրականացնողներին։
11. **Ծրագրի բյուջեն։** Բյուջեն ներկայացնելու մի քանի տարբերակ կա։ Ամենատարածված տարբերակը ըստ հոդվածային ամբողջական խմբերի ծախսերի ներկայացումն է՝

* աշխատանքի վարձատրություն,
* հիմնական միջոցների, սարքավորումների ձեռքբերում, շինարարություն,
* ճանապարհորդություն (գիշերակաց, օրապահիկ, վառելանյութ և այլն),
* կոմունալ և գրասենյակային ծախսեր,
* դասընթացների կազմակերպման ծախսեր,
* այլ ծախսեր, դրամաշնորհներ և այլն։

1. **Մոնիտորինգ և գնահատում**։ Ծրագրի մոնիտորինգն ու գնահատումն իրականցվում է նախօրոք մշակված պլանով՝ համապատասխան ցուցանիշների և ինդիկատորների ստուգման միջոցով։ Այն կարող է իրականացվել ինչպես ծրագրում գործող գնահատողի, այնպես էլ առանձին ներգրավվող ընկերության միջոցով։
2. **Ծրագրի կայունությունը**։ Ծրագրի ձևավորման և իրականացման գործընթացում էական հարցադրումներից է, թե ինչպես է ապահովվելու ծրագրի շարունակականությունը ֆինանսավորման ժամանակահատվածի ավարտից հետո, եթե դա անհրաժեշտ է։ Արդյո՞ք ծրագիրը կամ այն իրականացնող կազմակերպությունը գոյացնում են բավարար միջոցներ կամ կարողություններ, որպեսզի ապահովեն գործընթացի անընդհատությունը, արդյունքների շարունակականությունը։
3. **Հավելվածներ։** Այստեղ ներկայացվում է ծրագրի անձնակազմը, փորձառությունը, ծրագրի տրամաբանական հենքը, որը վերը նշված նպատակների և գործողությունների կապն ապահովող տրամաբանական սխեմա է և այլն։

# Հավելվածներ

**Մրցակցային առավելությունների մասնակցային գնահատում**

PACA (Participatory Appraisal of Competitive Advantage)

<http://www.mesopartner.com/knowledge-services/tools/paca/>

PACA-ն մասնակցային, ներքևից վերև, պրագմատիկ մոտեցում է տեղական տնտեսության զարգացմանը: Այն գործիքակազմ է, որը թույլ է տալիս կարճ ժամանակահատվածում գնահատելու համայնքի տնտեսական իրավիճակը, բացահայտելու մրցակցային առավելություններն և հանդես գալու նախաձեռնություններով, որոնց արդյունքները տեսանելի կլինեն կարճաժամկետ հեռանկարում: PACA-ի առաջնային նպատակը արագ և տեսանելի արդյունքների ի հայտ բերումն է, ի հակադրություն այն ծրագրերի, որոնք կենտրոնանում են երկարաժամկետ, բարդ և մեծ ֆինանսական միջոցներ պահանջող ռազմավարությունների մշակման վրա:

Այն օգտագործվում է համայնքներում՝

* ՏՏԶ գործընթացի խթանման համար,
* Առկա ՏՏԶ գործընթացի արդյունավետության բարձրացման համար:

PACA գործիքը ներդրվել է ավելի քան 40 երկրներում:

Քանի որ PACA-ն, ըստ էության, հանդիսանում է ՏՏԶ մեկնարկային փուլ, ապա այն ներառում է կարևոր ուսումնական տարր: Ուսուցումը և ՏՏԶ հմտությունների փոխանցումը ծրագրի կողմնակի արդյունք չէ, այլ PACA-ի հայեցակարգի առանցքային տարր:

Գիտելիքը համայնքին փոխանցելու և ՏՏԶ գործընթացների շարունակականությունը ապահովելու նպատակով PACA-ի իրականացման ընթացքում ընտրվում է տեղական թիմ, որի անդամները ներկայացնում են տարբեր շահագրգիռ կառույցներ` բիզնես, ՏԻՄ-եր, բիզնես ծառայություններ մատուցողներ, հասարակական ոլորտ և այլն:

PACA ծրագիրն իր մեջ ներառում է հետևյալ հաջորդական փուլերը.

**Համայնքի ընտրություն**

Համայնքի ընտրությունը կատարվում է հետևյալ չափորոշիչների հիման վրա՝

* Համայնքի բնակչության թիվը տատանվում է 3000- 15000 սահմաններում:
* Համայնքում առկա է բարդ հանրային համակարգ, բազմաթիվ ակտիվ և որոշումների կայացման վրա ազդեցություն ունեցող կազմակերպություններ և անհատներ:
* Համայնքի տնտեսական համակարգը դիվերսիֆիկացված է:
* Համայնքի ղեկավարը մոտիվացված է տնտեսական զարգացման գործընթացի կազմակերպմամբ:
* Բացի համայնքապետարանը, կան ծրագիրը հյուրընկալող այլ կազմակերպություններ ևս:

**Հյուրընկալող կազմակերպության ընտրություն**

* Կազմակերպությունը ծրագրի ողջ ընթացքում տեղեկատվական և կազմակերպչական օժանդակություն է ցուցաբերում, նախնական տեղեկատվություն է տրամադրում համայնքի տնտեսության վերաբերյալ և առաջին կապերն է ստեղծում տեղի դերակատարների հետ:

**Տեղական թիմի ձևավորում**

* Տեղի կարևոր դերակատարների ուղղորդմամբ և մասնակցությամբ ձևավորվում է գիտակ մարդկանց խումբ (3-5 հոգի), որի մասնակցությունը ծրագրին կամավոր է և չի վարձատրվում: Տեղական թիմը ծրագրի իրականացնողն է համայնքում և ՏՏԶ գործիքների կրողն ու ծրագրի շարունակականությունն ապահովողը։

**Տեղական թիմի ուսուցում (7-8 օր)**

* Ուսուցման ընթացքում տեղական թիմին է փոխանցվում PACA գործիքակազմը:

**Կանխավարկածի (հիպոթեզ) մշակում**

* Տեղական թիմը PACA-ի տեղական և միջազգային փորձագետների ուղղորդմամբ կանխավարկածներ է մշակում համայնքի տնտեսության առկա իրավիճակի, զարգացման հնարավորությունների և ուղղությունների վերաբերյալ:

**Մեկնարկային հանդիպում**

* Ծրագրի առաջին մեծ հանդիպումն է համայնքի կարևոր դերակատարների հետ: Հանդիպման նպատակն է տեղեկացնել ծրագրի մեկնարկի մասին և ստանալ համայնքի տնտեսության վերաբերյալ տեղեկատվություն:

**Հարցազրույցներ և փոքր աշխատանքային հանդիպումներ (ՓԱՀ)**

* Հարցազրույցներ են անցկացվում 40-60 տեղական դերակատարների հետ՝ գործարարներ, առևտրաարդյունաբերական պալատներ, բիզնես ծառայություններ մատուցողներ, ՏԻՄ-եր, ՀԿ-ներ, զբաղվածության կենտրոններ և այլն: Այդ հանդիպումների նպատակը տեղական թիմի կողմից մշակված տնտեսության կանխավարկածի համադրումն է այլ մասնակիցների կարծիքների և կանխատեսումների հետ:

**Արդյունքների մշակում**

* Տեղական թիմը ի մի է բերում հարցազրույցների և այլ հանդիպումների արդյունքները և մշակում առաջարկությունների փաթեթ` համայնքին ներկայացնելու նպատակով:

**Արդյունքների ներկայացում**

* Տեղական թիմը հրավիրում է համայնքի բոլոր շահագրգիռ կողմերին և ներկայացնում մեկամսյա աշխատանքի արդյունքները: Նրանք ամփոփում են կատարված ուսումնասիրությունները և համայնքի դատին են ներկայացնում նախաձեռնությունների փաթեթը, հրավիրում բոլոր շահագրգիռ անձանց և կազմակերպություններին՝ առաջարկներ ներկայացնելու իրականացման գործընթացին մասնակցելու վերաբերյալ:

**Գործողությունների պլանի մշակում**

* Տեղական թիմը մշակում է նախաձեռնությունների իրականացման պլան:

**Իրագործում**

Նախաձեռնությունների իրականացում տարբեր շահագրգիռ կառույցների կողմից:

**Ուղեկցում**

* Համայնքի տնտեսական զարգացման նախաձեռնությունների ուղեկցում:

## 

**Տեղական տնտեսական զարգացման վեցանկյուն**

(Hexagon)[[7]](#footnote-7)

Հեքսագոնը գործիք է, որի միջոցով իրականացվում են ՏՏԶ վերապատրաստման միջոցառումներ: Այն խմբավորում է տեղական զարգացման առանցքային խնդիրները 6 հիմնական բլոկների մեջ: Միևնույն ժամանակ Հեքսագոնը հիմք է մի շարք ձևաչափերով արագ սեմինարների կազմակերպման համար, որոնք ուղղված են տեղական դերակատարների ՏՏԶ հեռանկարների պարզաբանմանը:

Հեքսագոնի 6 հիմնական բլոկներն են.

1. ՏՏԶ թիրախային խումբը (տեղական կազմակերպություններ, սկսնակներ, արտաքին ներդրողներ),
2. տարածքային գործոններ (շոշափելի և ոչ շոշափելի գործոններ տեղական ընկերությունների համար),
3. սիներգիա (ՏՏԶ զարգացման, սոցիալական զարգացման և տեղական ռազմավարական պլանավորման միջև հարաբերություններ),
4. կայուն տնտեսական զարգացում,
5. ՏՏԶ գործընթացի կառավարումը,
6. ՏՏԶ գործընթացի կազմակերպումը:

**«Կոմպաս» (Compass)[[8]](#footnote-8)**

Կոմպասը ՏՏԶ գործիք է, որի հիմքում ընկած է մեկ օր տևողությամբ սեմինար տեղական ակտիվ դերակատարների հետ: Սեմինարի ընթացքում տեղական դերակատարները

* փոխանակում են հաջողված փորձի վերաբերյալ տեղեկություններով,
* սահմանում են իրենց գործողությունների հիմնական նպատակը,
* որոշում են իրենց ոլորտում հաջողության առաջնահերթ գործոնները,
* որոշում են գործողություններ, որոնք ուղղված են հաջողության առաջնահերթ գործոններին:

«Կոմպաս» գործիքի կիրառումը թույլ է տալիս

* արագորեն տեղեկանալ համայնքում առկա ընթացիկ գործողություններին,
* համահարթեցնել տեղական դերակատարների հեռանկարները,
* նպաստել տեղական դերակատարների միջև համատեղ աշխատանքի պատրաստակամությանը, պայմանավորվածություններին,
* որոշել գործողությունների ցանկ, որն ուղղված է համայնքային տնտեսության ուժեղացմանը:

**ՏՏԶ Սրճարան**

The LED Café

<http://www.mesopartner.com/knowledge-services/tools/led-cafe/>

Այս գործիքը մեծ թվով տեղական դերակատարներից բաղկացած խմբի սեմինարային կառավարման մեթոդ է, որը թույլ է տալիս բարձրացնելու ՏՏԶ իրազեկվածությունը: Այն կարելի է հեշտությամբ օգտագործել, երբ աշխատանքային հանդիպմանը մասնակցում է ավելի քան 200 մարդ: Այս գործիքը բավական արդյունավետ ձևաչափ է, որը նպաստում է տեղական դերակատարների միջև տեղեկության փոխանակմանը և համահարթեցմանը:

**«Միկրո ֆրենչայզինգ» (Micro franchising)**

Միկրո ֆրենչայզինգը բիզնես մոդել է, որը կիրառում է ավանդական ֆրենչայզինգի տարրերն ու հասկացությունները միկրո բիզնեսներում:

Այս գործիքը հատկապես արդյունավետ է անցումային տնտեսություններում: Անցումը շուկայական տնտեսության առաջ է բերում լիովին նոր հարաբերությունների և գիտելիքների պահանջ: Այս պայմաններում նորարարական բիզնես գաղափարների գեներացիան ակնհայտորեն բարդ խնդիր է սկսնակների համար, քանի որ ձեռնարկատիրական մշակույթն ու հմտությունները գրեթե բացակայում են: Միկրոֆրենչայզինգը զերծ է պահում սկսնակին շատ ռիսկերից և թույլ է տալիս սկսել սեփական գործ` ունենալով արդեն պատրաստի փաթեթ:

Այս գործիքը ուղղված է կրկնօրինակելի բիզնես մոդելների ներդրմանը և

1. ստեղծվում է կրկնօրինակելի բիզնես գաղափարի հիման վրա օրինակելի բիզնես մոդել, որն իր մեջ ներառում է բիզնեսի պլանավորումը, ինչպես նաև անհրաժեշտ որակական և տեխնիկական բոլոր չափանիշները:
2. Բիզնես պլանի և չափանիշների հիման վրա կրկնօրինակվում են բիզնեսներ:
3. Ստեղծվում է նույն չափորոշիչներով և անվամբ գործող ձեռնարկությունների մրցունակ և կենսունակ ցանց:

**Իրավասությունների վրա կառուցվող կրթություն՝ ձեռնարկությունների հիմնման միջոցով**

CEFE (Competency based education through formation of enterprises)

www.cefe.net

Ծրագրի հիմնական բաղադրիչը ինտերակտիվ դասընթացն է, որը հիմնականում հենվում է շուկայական սիմուլյացիոն իրավիճակների առաջացման վրա, որոնց վերլուծության շնորհիվ սկսնակը զերծ է մնում լուրջ սխալներից իրական կյանքում: Դասընթացի նպատակն է՝ սկսնակ գործարարին պատրաստել շուկայական տնտեսության պայմաններում իր բիզնեսը ստեղծելու և հաջող գործարկելու համար։ Մեկամսյա դասընթացը համատեղվում է անհատական խորհրդատվությունների շարքի, գործարարի կողմից կատարվող շուկայական հետազոտության և սեփական գործարար ծրագրի (բիզնես պլանի) մշակման հետ։

Ծրագիրը բաղկացած է հետևյալ հաջորդական փուլերից`

**Մասնակիցների ընտրություն**

Դիմում –Հարցազրույց – Կողմնորոշիչ սեմինար

**Հիմնական դասընթաց**

Մեկամսյա դասընթաց, որը ներառում է անհատական խորհրդատվություններ, գործարարի կողմից շուկայի ուսումնասիրություն, գործարար ծրագրերի կազմում և ներկայացում:

**Ուղեղների ավազան (Brainpool- մինչև 18 ամիս)**

Փորձի փոխանակման և տեղեկատվության, դասընթացների ու անհատական խորհրդատվության նկատմամբ հետագա պահանջարկի բացահայտման նպատակով պարտադիր հանդիպումներ տարեկան առնվազն վեց անգամ:

**Ուղեկցում (Coaching)**

Անհատական խորհրդատվություն՝ ըստ պահանջի:

Ծրագիրը որպես կանոն մեկնարկում է ՏՏԶ ծրագրի ավարտից հետո` ներառելով նաև բացահայտված ՏՏԶ նախաձեռնությունների մաս կազմող գործարար ծրագրերի իրականացնողներին ևս:

**Մ․Պորտերի[[9]](#footnote-9) «Ադամանդ»**

Մ․ Պորտերը, վերլուծելով հազարավոր համայնքների փորձ, բացահայտել է մրցունակության մի շարք գործիքներ։ Դրանցից համայնքային զարգացման համատեքստում կիրառվում է «Պորտերի Ադամանդ» գործիքը։

Այն հնարավորություն է տալիս վերլուծել տնտեսության մեջ առկա կապերը, դրանց ուժը` որպես տնտեսական համակարգի կայունության և մրցունակության գրավական:

Համայնքի գործարար միջավայրը պատկերվում է որպես միմյանց հետ փոխկապակցված չորս բնագավառների ամբողջություն կամ համակարգ: Այս մեխանիզմի կիրառումը հնարավորություն է տալիս տեսնելու առկա ճյուղերի վիճակը, դրանց մրցունակության աստիճանը, ռազմավարությունը, ինչպես նաև այն բոլոր գործոնները, որոնք հնարավոր են դարձնում տնտեսության հիմնական ճյուղերի գործունեությունը` բծախնդիր պահանջարկ, մարդկային և ֆինանսական որակյալ ռեսուրսներ, տնտեսական դաշտ, ենթակառուցվածքներ, ինչպես նաև հարակից ճյուղեր, որոնք հիմնական ճյուղերին մատակարարում են անհրաժեշտ օժանդակող ապրանքներով:

Ադամանդի պատկերը կօգնի հասկանալու ոչ միայն ներկա վիճակը, կապերը, տնտեսական ուժն ու մրցունակությունը, այլ նաև կբացահայտի ապագայի պատկերը:

Այսպիսով, կունենանք

- ներկա տնտեսության և կապերի նկարագիրը,

- ապագայի նկարագիրը` տեսլականը,

- ներկայից դեպի ապագա պատկերն իրականություն վերածող գործողություններ` գործարար կառույցների, պետական կառավարման համակարգի և հասարակական կազմավորումների համար:

**Մ․ Պորտերի «Հինգ ուժեր» գործիքը**

Տեղական տնտեսական զարգացման գործընթացում օգտագործվում է Մ․Պորտերի կողմից մշակված ևս մեկ գործիք՝ «Հինգ Ուժերը»։

Պատկեր 27. Մ․ Պորտերի «Հինգ ուժերը»

Պորտերի ստեղծած վերլուծական գործիքները օգտագործվում են ձեռնարկատերերի հետ հարցազրույցների և աշխատանքային հանդիպումների ընթացքում՝ հնարավորություն տալով ոչ միայն որոշակի մեխանիզմով ստանալ ձեռնարկատերերի տեղեկատվությունը և փորձը, այլ նաև նրանց տալ համակարգված մտածելու նոր հնարավորություն։

1. Վենչուրային ֆինանսավորումը ենթադրում է ներդրումներ նորաստեղծ և նորարար ձեռնարկություններում՝ սովորաբար երկարաժամկետ և բարձր ռիսկային պայմաններով։ Նպատակը բարձր կամ ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների արտադրանքի զարգացումն է, իսկ արդյունքը՝ շահույթը այդ արտադրանքի և ձեռնարկության հաջողությունից։ [↑](#footnote-ref-1)
2. *Երևույթ գործարարության պրակտիկայում, երբ ընդհանուր արդյունքը գերազանցում է առանձին արդյունքների գումարին, օրինակ՝ ընկերությունների միաձուլման արդյունքում ձևավորված արդյունավետության աճը՝ համեմատած նրա առանձին մասերի հետ մինչև միավորումը:* [↑](#footnote-ref-2)
3. Գորհայք խոշորացված համայնքի կազմում են Գորհայք, Սպանդարյան, Ծղուկ և Սառնակունք բնակավայրերը: Կենտրոնը Գորհայքն է: [↑](#footnote-ref-3)
4. ՏԶՀԿ, «Գյուղատնտեսական խորհրդատվական ծառայություններ» բյուջետային ծրագրի գնահատում, 2016

   ՏԶՀԿ, «Պետական աջակցություն գյուղատնտեսական հողօգտագործողներին.

   մատչելի գներով պարարտանյութերի և դիզելային վառելիքի ձեռքբերում»

   բյուջետային ծրագրերի գնահատում, 2016 [↑](#footnote-ref-4)
5. Հայաստանում ամենաբարձր արտադրողականությամբ ճյուղերը բարձր տեխնոլոգիական ճյուղերն են, ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաները, ֆինանսները, կապը և այլն։ Ցածր է հիմնականում գյուղատնտեսության մեջ աշխատանքի արտադրողականությունը, քանի որ մեկ աշխատողը այստեղ ավելի քիչ արդյունք է ստեղծում միավոր աշխատաժամանակում։ [↑](#footnote-ref-5)
6. Այս մեթոդները կիրառվել են ՀՀ 15 խոշորացված համայնքներում Գերմանիայի միջազգային զարգացման ընկերության «Տեղական ինքնակառավարում» ծրագրի՝ RDF-ի կողմից 2016թ.-ին իրականացված «Ծրագրային գաղափարների գույքագրում և առաջնահերթությունների սահմանում» միջոցառման շրջանակներում: Ծրագրի արդյունքում ձևավորված ծրագրային գաղափարներից առաջնահերթները հիմք ընդունվեցին Հայաստանի տարածքային զարգացման հիմնադրամի կողմից խոշորացված համայնքներին աջակցության ծարգրեր մշակելիս: [↑](#footnote-ref-6)
7. Ավելի մանրամասն տես՝ <http://www.mesopartner.com/knowledge-services/tools/hexagon/> [↑](#footnote-ref-7)
8. Ավելի մանրամասն տես՝ <http://www.mesopartner.com/knowledge-services/tools/compass/> [↑](#footnote-ref-8)
9. Մայքլ Փորթեր (ծնվ. 1947թ.)– տնտեսագիտության տեսությունների, բիզնես ռազմավարությունների և սոցիալական ոլորտներում մասնագիտացած ամերիկացի գիտնական [↑](#footnote-ref-9)