



ՀՀ տարածքային
կառավարման և
գարգացման
նախարարություն



Գերմանական
համագործակցություն
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implemented by

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

«Լավ տեղական ինքնակառավարում Հարավային Կովկասում» ծրագիր

Ուղեցույց

ՏՆՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄԸ ՀԱՄԱՅՆՔՆԵՐՈՒՄ

Համայնքային տնտեսական զարգացման
ռազմավարությունն ու ծրագրերը

Համայնքային տնտեսության զարգացումը Հայաստանում

Համայնքային տնտեսության զարգացման
տրամաբանությունն ու միջազգային փորձը

Ներածություն

ՎԱՐԱԶԴԱՏ ԿԱՐԱՊԵՏՅԱՆ

ԵՐԵՎԱՆ, 2017

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, ՇՁՀԳ 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

Բադրամյան 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

Նախաբան 4

Բաժին 1. Համայնքային տնտեսության զարգացման տրամաբանությունն ու միջազգային փորձը 6

 Ո՞վ կարող է օգտագործել այս ձեռնարկը և ի՞նչ նպատակով 6

 Ի՞նչ է համայնքային տնտեսական զարգացումը և ինչու՞ է այն անհրաժեշտ..... 7

 Ինչպե՞ս հասնել տնտեսության զարգացմանը համայնքի մակարդակում 9

 Գործոնների խումբ 1. Տեղական տնտեսական զարգացման թիրախները 10

 Գործոնների խումբ 2. Տեղական գործոններ..... 13

 Գործոնների խումբ 3. Տնտեսական քաղաքականության գերակայությունը..... 17

 Գործոնների խումբ 4. Կայուն զարգացման նախադրյալներ..... 19

 Գործոնների խումբ 5. Զարգացման արդյունավետ կառավարում..... 20

 Գործոնների խումբ 6. Համայնքի տնտեսության զարգացման համակարգում 22

Միջազգային փորձ և տեսություն . ամփոփում..... 23

Բաժին 2. Համայնքային տնտեսության զարգացումը Հայաստանում 26

 Հայաստան. շուկաների և կառավարման ձախողումներ 26

 Ինչպե՞ս զարգացնել տնտեսությունը փոքր գյուղական համայնքներում..... 28

 Տնտեսություն 28

 Ենթակառուցվածքներ..... 31

 Մոցիլակական ոլորտների վիճակը..... 32

 Տեղական ինքնակառավարման մարմինները և զարգացման գործընթացի կազմակերպումը..... 33

 Փոքր գյուղական համայնքների տնտեսության զարգացման հնարավորությունները..... 35

 Համայնքների խոշորացումը և տնտեսական զարգացման կազմակերպումը 43

 Ինչպե՞ս զարգացնել տնտեսությունը մեծ գյուղերում 44

 Գյուղատնտեսության զարգացումը մեծ գյուղերում 44

 Գործարարության զարգացումը մեծ գյուղերում..... 49

 Տնտեսության զարգացումը քաղաքային համայնքներում..... 57

 Տնտեսական զարգացման գործընթացի կազմակերպումը քաղաքային համայնքներում..... 62

 Կառավարության և աջակից կազմակերպությունների դերը համայնքային տնտեսական զարգացման մեջ 66

Բաժին 3. Համայնքային տնտեսական զարգացման ռազմավարությունն ու ծրագրերը 69

 Մրցակցային առավելություններ՝ որտե՞ղ ենք մենք..... 69

 Համայնքի զարգացման հեռանկարը՝ ու՞ր ենք գնում 70

 Համայնքի զարգացման նպատակը՝ ինչի՞ ենք հասնում կոնկրետ ժամանակահատվածում..... 71

 Նպատակների բաժանումը խնդիրների, արդյունքների՝ ինչպե՞ս ենք հասնում նպատակին..... 71

 Խնդիրների ձևակերպումը ծրագրերի տեսքով, ծրագրերի կառուցվածքը 72

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 – «Ազրոբիզնեսի 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

ՈԻՎԿ - 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 ծառայած 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:

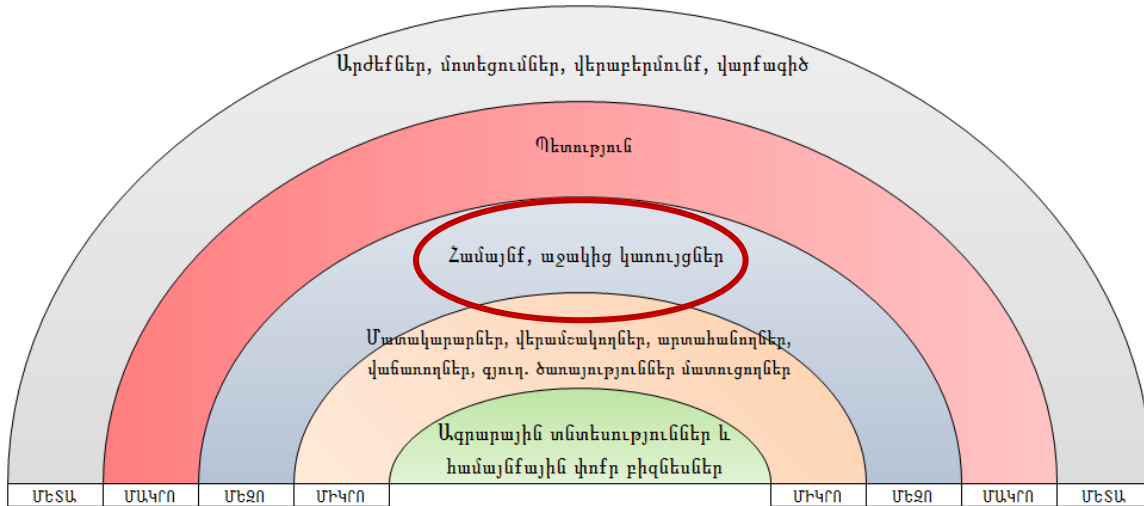
Տնտեսության զարգացման պատասխանատվությունը բազմաբևեռ է: Հիմնական բեռը դրված է կառավարության վրա, քանի որ այն տիրապետում է տնտեսության զարգացման էական լծակների՝ հարկաբյուջետային կամ ներդրումային քաղաքականություն, արտաքին առևտրի խթանում, աջակցության բազմաթիվ այլ մեխանիզմներ:

Զարգացման մյուս մակարդակը **համայնքն** է: Մա 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:

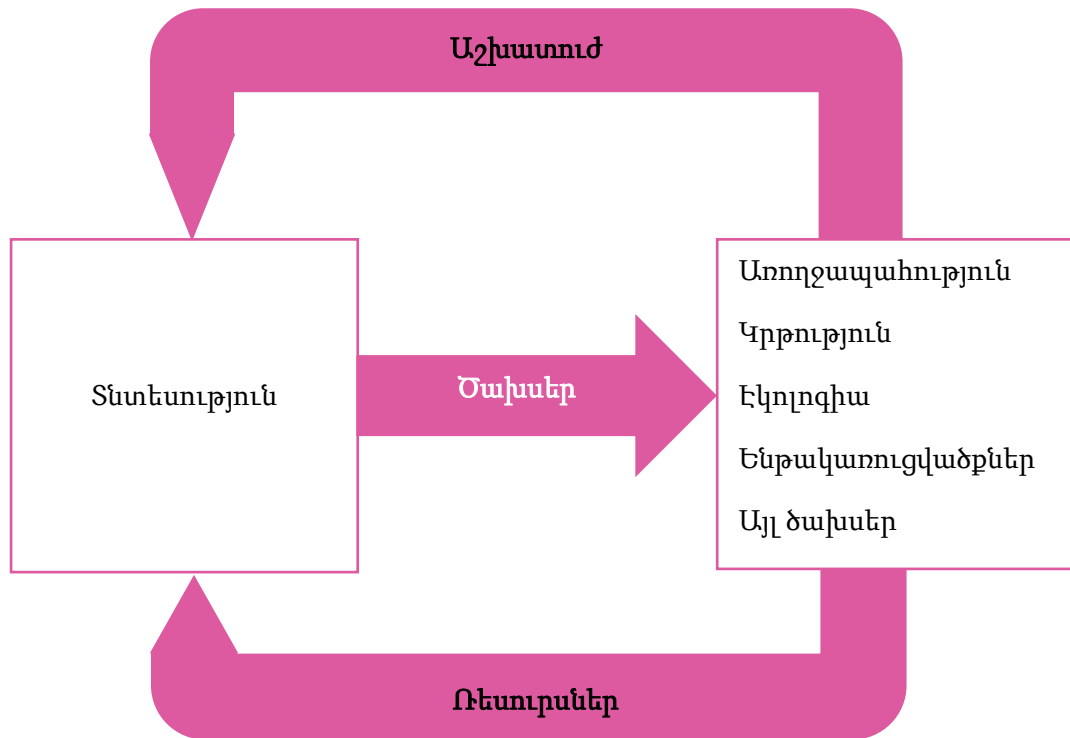
Ունենք նաև փոքրաթիվ հաջողված բիզնեսներ Երևանից դուրս կամ տեղական արդյունավետ տնտեսություն ունեցող համայնքներ: Այս ձեռնարկում մենք փորձում ենք ցույց տալ այն հիմնական հանգամանքները, որոնք նշանակալի ազդեցություն են ունենում այս կամ այն համայնքի տեղական տնտեսության զարգացման վրա՝ նպաստելով համայնքի ընդհանուր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

Պատկեր 2. Համայնքի տնտեսության հիմնական դերը



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: Մրանով 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:

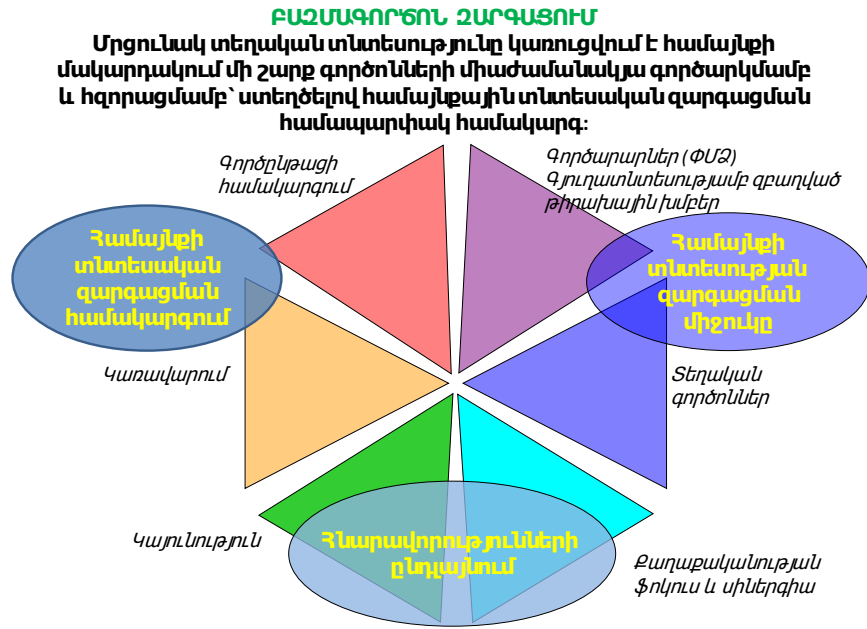
Ձեռնարկի այս հատվածում պարզում ենք, թե ի՞նչ էական գործոններ կան համայնքում, որոնք ազդում են ձեռնարկությունների մրցունակության վրա:

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

Վերլուծության մեջ կիրառվում է նաև համակարգային մրցունակության քառամակարդակ կադապարը՝ 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՝

- 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

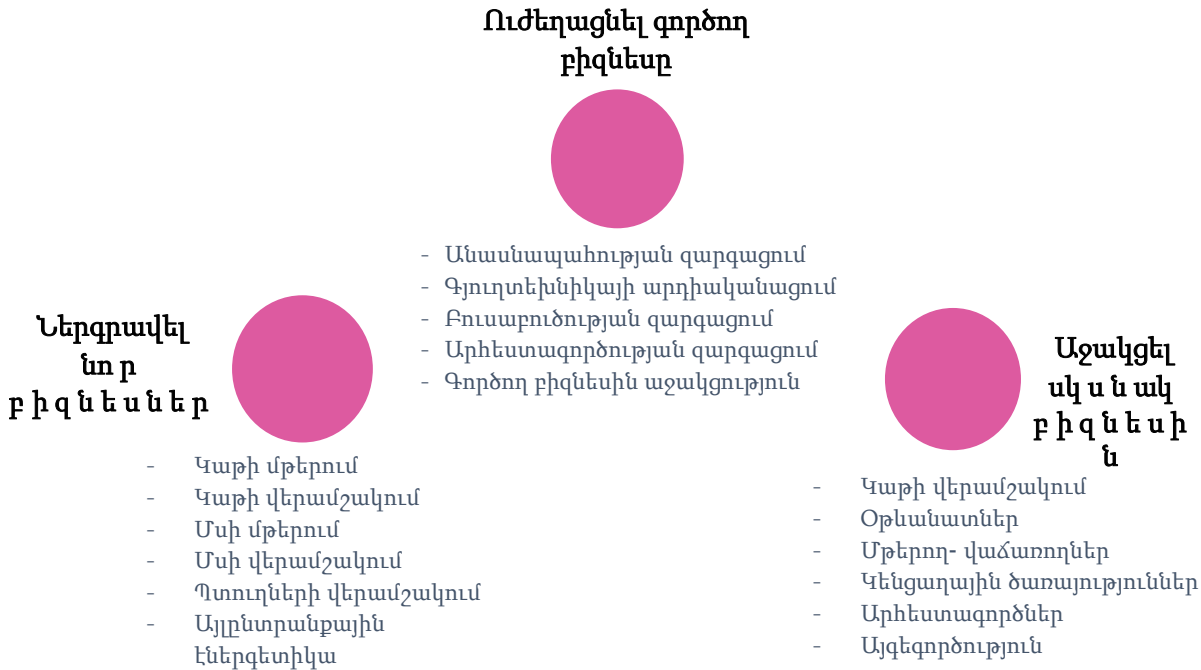
Առաջին հարցը, որ համայնքի տնտեսության զարգացման պատասխանատուները պետք է տան, հետևյալն է. **ո՞րն է տնտեսական զարգացման աջակցության հիմնական թիրախը:** Համայնքի ռեսուրսները անսահմանափակ չեն, և պետք է հստակ որոշել, թե ո՞ր ուղղությամբ են ներդրվելու ջանքերը և միջոցները:

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



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,



- ֆինանսական աջակցության ծրագրեր՝ վենչուրային¹ 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

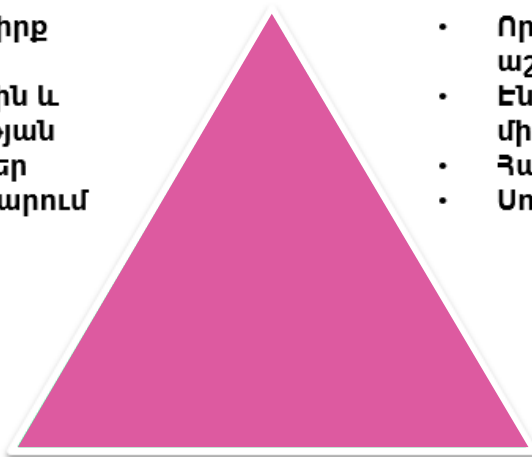
Գործոնների հաջորդ խումբը, որն էական ազդեցություն ունի համայնքի ձեռնարկությունների մրցունակության բարձրացման վրա, տեղական գործոններն են: Դրանք պատկերավոր արտացոլված են ստորև՝

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:

Պատկեր 5. Տեղական գործոնների ազդեցությունը ձեռնարկությունների մրցունակության վրա

Շոշափելի տեղական գործոններ

- Աշխարհագր. դիրք
- Անշարժ գույք
- Տրանսպորտային և հաղորդակցության ենթակառուցվածքներ
- Զրամատակարարում



- Որակավորված աշխատուժ
- Էներգիա և բնական միջավայր
- Հարկեր և տուրքեր
- Սուբսիդիաներ

Ոչ շոշափելի տեղական գործոններ

Անհատների համար

- Տների որակը
- Ծրջակա միջավայրի որակը
- Կրթություն
- Առողջապահություն
- Սոցիալական վիճակ
- Մշակութային օջախներ

Բիզնեսի համար

- ՏԻՄ արդյունավետություն
- Բիզնես միջավայր
- Հարակից ճյուղերի առկայություն
- Աջակից կառույցներ

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 կաճ են ծախսերը՝ որակյալ աշխատուժը համայնք հասցնելու համար:

Տուրիստական ձեռնարկությունները Հակիդիկում

Էզեյան ծովի հյուսիսային ափը դեռևս տասը տարի առաջ չունեի 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 Հակիդիկին 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 գրոյից՝ եվրոպական ստանդարտներին համապատասխան: Արդյունքում՝ Վրաստանը անցյալ տարի ընդունեց մոտ յոթ միլիոն տուրիստ. տուրիզմը ապահովում է այս երկրի եկամուտների զգալի մասը:

Ոչ շոշափելի տեղական գործունեի բիզնեսի համար: Բացի ֆիզիկական ենթակառուցվածքների և ռեսուրսների մատակարարումը, ձեռնարկությունները նպաստավոր գործարար միջավայրի կարիք ունեն: Մասնավորապես՝ *SFU-երը* պետք է նպաստեն և լրացուցիչ խոչընդոտներ չառաջացնեն իրենց գործունեությանը: 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 SFU-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 SFU- երի կողմից: Դրանք պետական-մասնավոր հատվածների համագործակցության օրինակներ են:



- **Ոչ շոշափելի տեղական գործոնների 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:

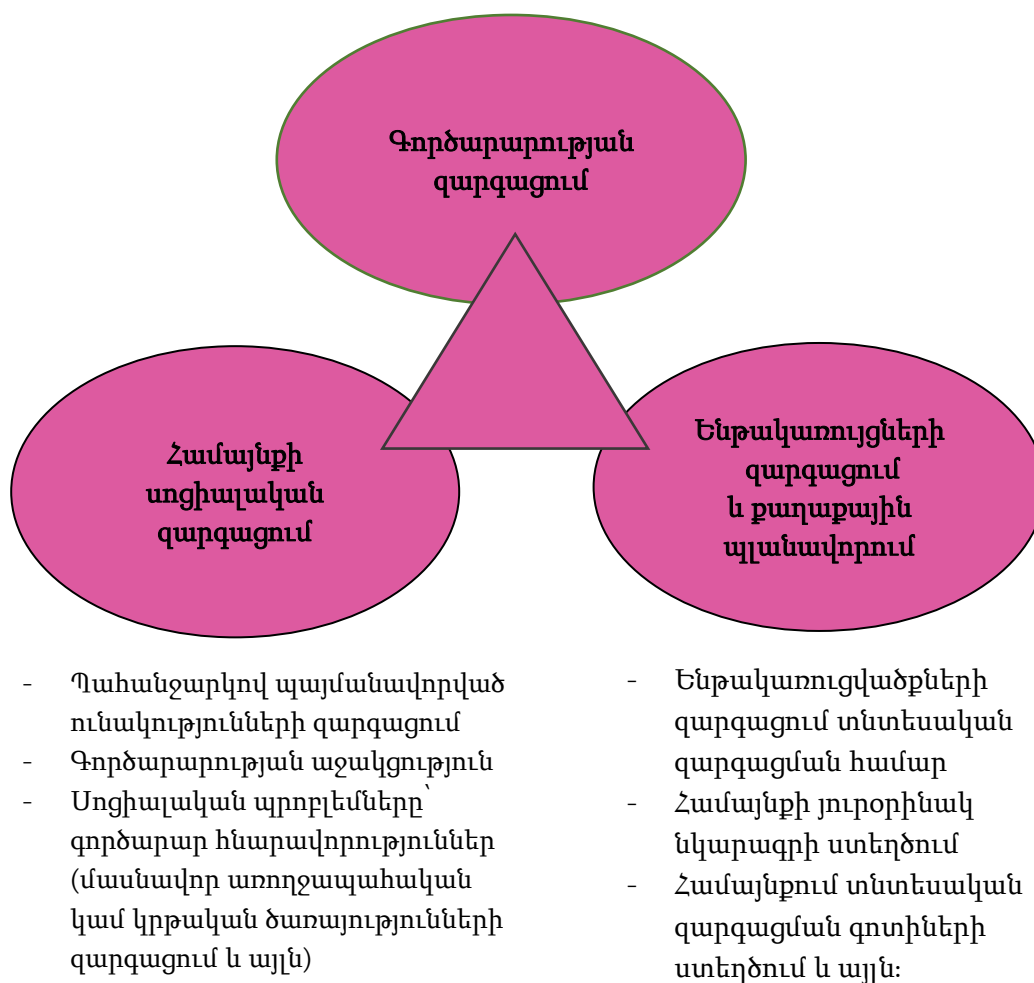
Հաճախ սոցիալական ծրագրերը ձևակերպելիս որևէ կապ չի հաստատվում տնտեսության զարգացման մարտահրավերների կամ հիմնախնդիրների հետ: Մի կողմում նախադպրոցական և հիմնական կրթությունն է, առողջապահական հաստատությունների և ծրագրերի առաջնությունը, իսկ մյուս կողմում՝ արհեստագործական կրթությունը, որը կարող է նպաստել տնտեսության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

Նույնը վերաբերում է նաև ենթակառուցվածքների զարգացմանն առնչվող որոշումներին: Ավագանին կարող է կանգնել երկրնտրանքի առջև՝ հիմնանորոգել դպրոցի^օ, 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 սիներգիան²



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՝

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:



Քաղաքական մոտեցումների փոփոխություն

- **Չամագործակցությամբ պայմանավորված հեռանկար** - հաջողությունը կախված է տնտեսական, սոցիալական, մշակութային ռեսուրսների փոխհարաբերությունից:

- **Կառավարման Նոր ձևեր** – Չամայնքի տնտեսության զարգացման համար կիրառելի չեն ո՛չ պետական ուղղակի կառավարման լծակները, ո՛չ ազատ շուկայական հարաբերությունները: Ընդունելի քաղաքականությունը հիմնվում է արդյունավետ համագործակցության վրա:

- **Մասնակցություն և թափանցիկություն** - պլանները պետք է հաշվի առնեն բոլոր կողմերի անձնական շահերը և ներգրավվածությունը պլանավորման և իրականացման ժամանակ:

- **Չարգացման ընկալումը՝ որպես ամբողջական գործընթաց** - ռեսուրսների, տեխնոլոգիաների և գիտելիքի փոխանցումը փոխարինվում է զարգացման ընկալմամբ՝ որպես վերափոխման ամբողջական գործընթաց: Սա, ըստ էության, չի կարող պլանավորվել և որոշվել նախօրոք:

ՏԻՄ - ը դառնում է գործընթացի մոդերատոր և տրամադրում է ձևաչափը:

Վերափոխման ձևաչափի հատկանիշները

- **Տեղայնացված՝** հաշվի առնելով կոնկրետ համայնքի կամ համայնքների խմբի առանձնահատկությունները, առավելությունները:

- **Միասնական՝** այն պետք է բազմապատկի պետական, մասնավոր, ինչպես նաև հասարակական հատվածների կապերը և ստեղծի սիներգիա:

- **Կենտունակ՝** այն պետք է բավարարի ներկա սերնդի պահանջները՝ միաժամանակ աճեցնելով կապիտալը հաջորդ սերունդների համար:

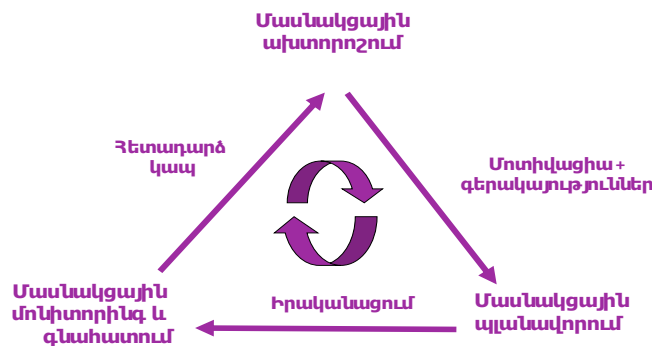


Այս փոփոխությունները կարող են հանգեցնել նոր մոտեցումների կիրառմանը:

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

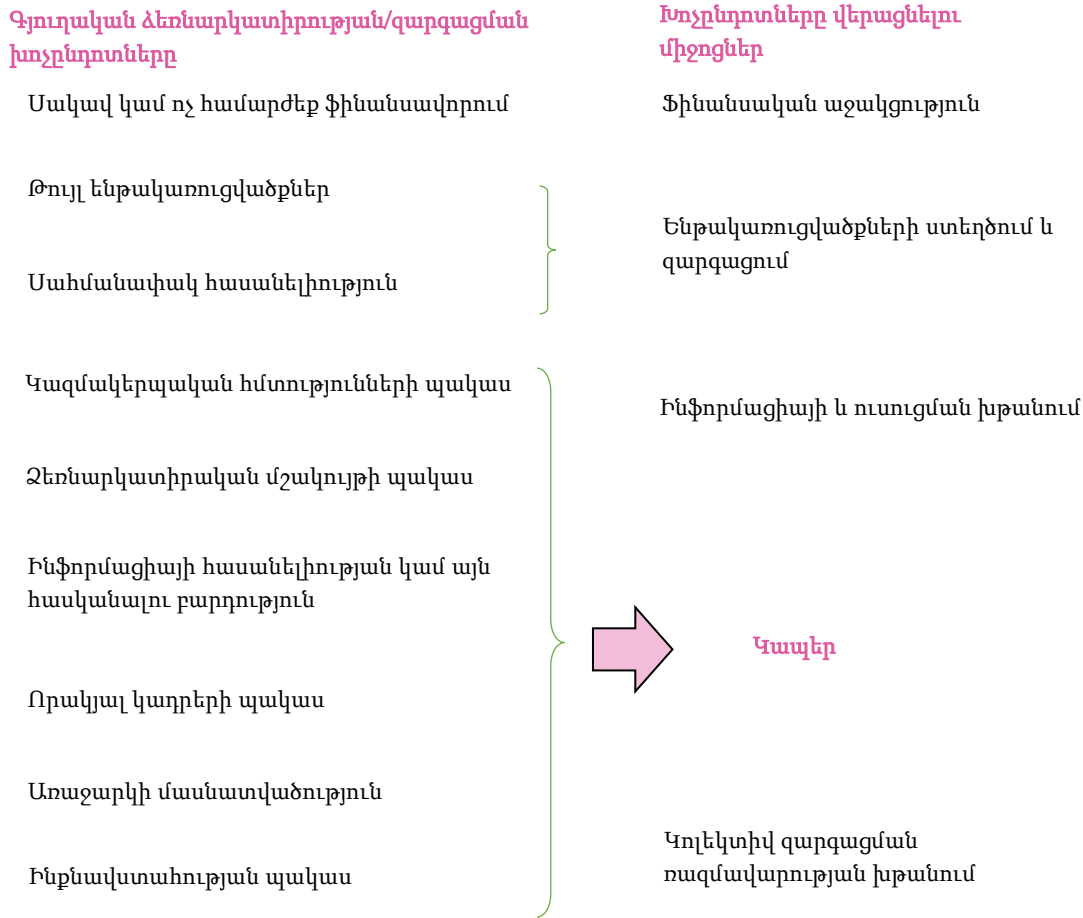
Զարգացած երկրների փորձը ցույց է տալիս, որ ապագայում զարգացում ապահովելու համար համայնքների առաջնահերթ նպատակներից մեկը պետք է լինի արտադրողականության աճը: Անհրաժեշտ փոփոխությունը պետք է իրականացվի հիմնականում **տեղական** ռազմավարությունների միջոցով: Ապագայում համայնքների տնտեսական զարգացումն ապահովելու 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



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

Մակայն 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



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, Ագատան, 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 ծառայած 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:

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 բույր 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: Յորենի 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 բանջարաբուստանային 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 բանջարաբուստանային 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:

«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:

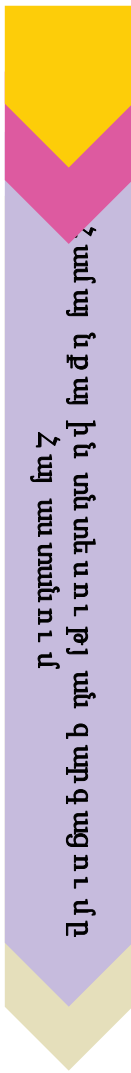
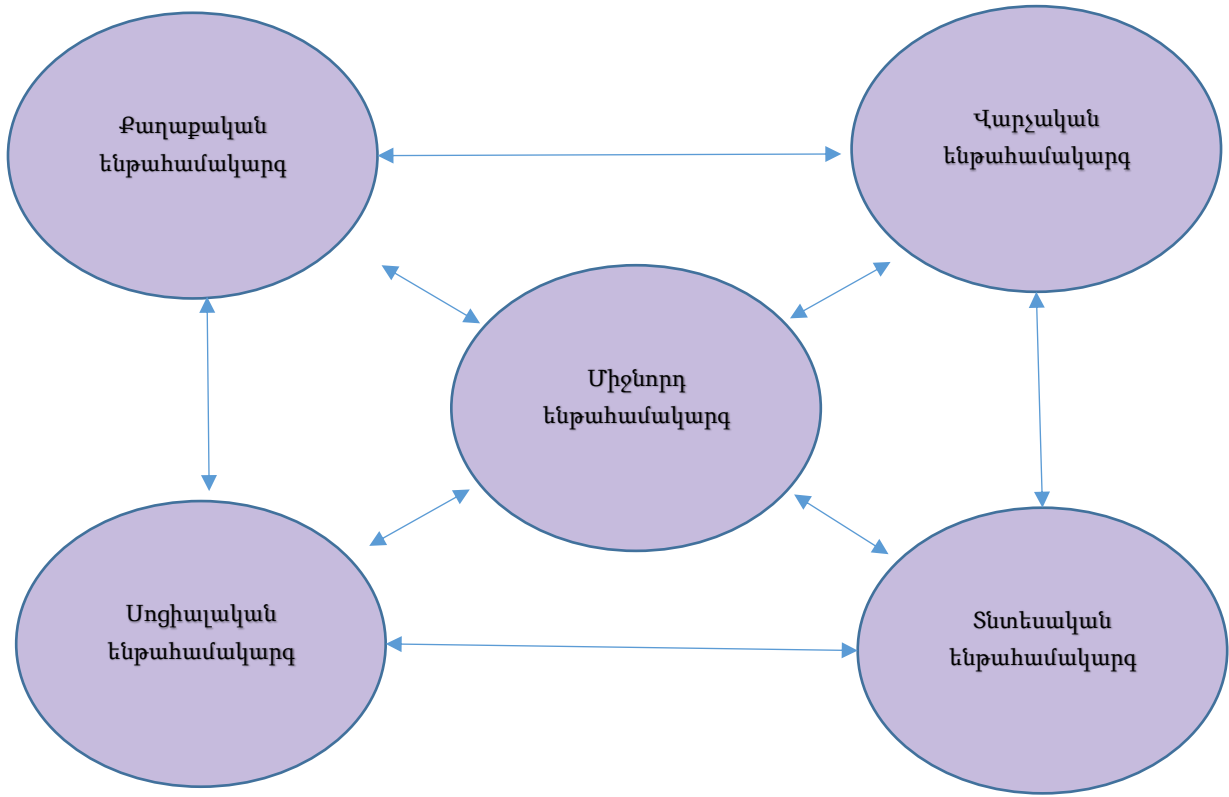
Սա գյուղական դպրոցի առաջին մոդելն է Հայաստանում, որտեղ հանրակրթական առարկաների հետ մեկտեղ դասավանդվում են նաև կիրառական և գյուղերում կենսական կարևորության առարկաներ:

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 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:

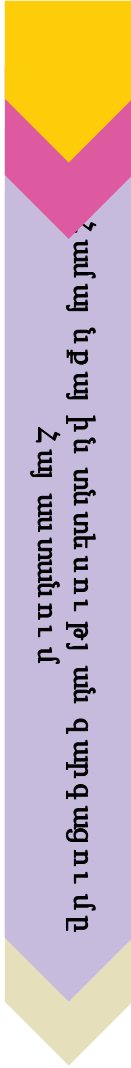
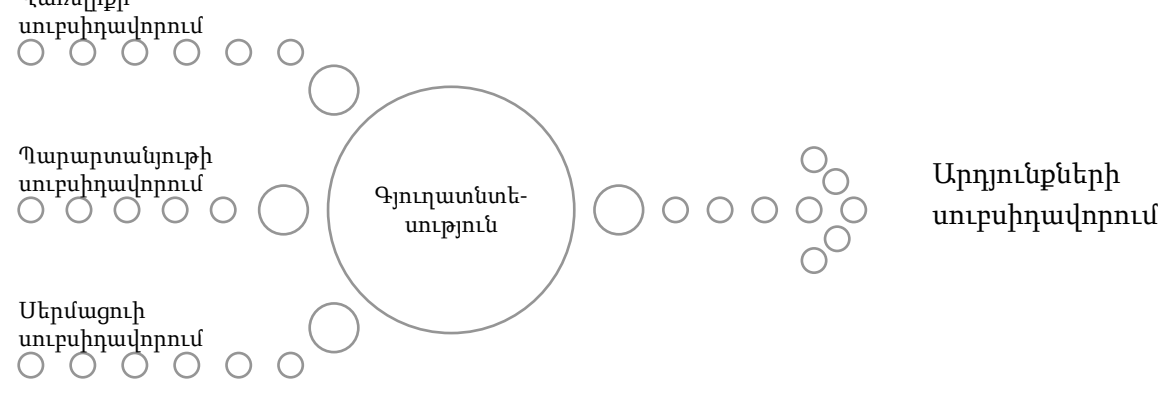
Կապված ՏԻՄ-երի համապատասխան կարողությունների և լծակների սղության հետ, աջակցության հիմնական բեռը ընկնում է կենտրոնական կառավարության վրա:

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



- 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:

Շովազյուղի հողերն էլի մշակվում են

Ամեն տուն փոքր տնամերձ հողակտոր ուներ: Այնքան փոքր ու այնքան արժեքավոր, որ շատ մշակելուց հողը փռի 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, ուրիշին 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 փռի էր ելնում ամենուր, գյուղացին մշակում էր իր սեփական հողը: Հավաքվում էին հարազատներով. մեկը տրակտոր ուներ, մեկը՝ երկու

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 ն՝ անասնապահության, ն՝ 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 մյուսներիս 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:

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:

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

Մակայն 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:

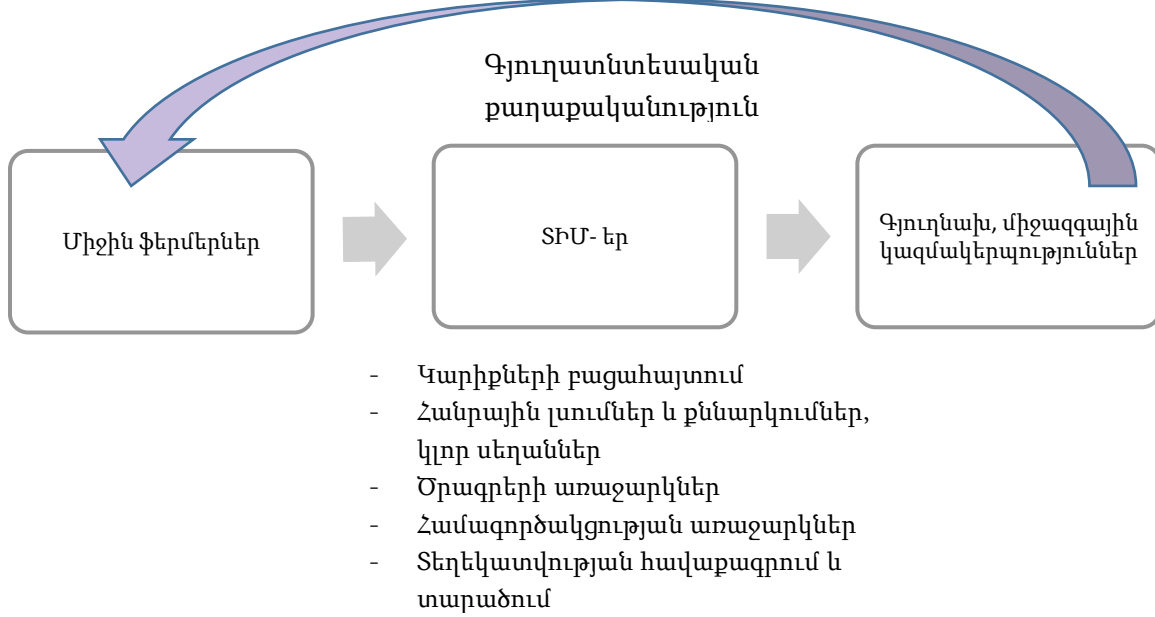
Մեծ գյուղական համայնքներում կան նաև խոշոր ներդրումներ գյուղատնտեսության մեջ՝ հարյուրավոր հեկտարներով այգիներ կամ խաղող, հարյուրավոր անասուններ և այլն: Մեծ ներդրումները ստեղծում են աշխատատեղեր, բերում են նոր տեխնոլոգիաներ, սակայն համայնքի զարգացման մեջ դրանց ունեցած ներդրումը հիմնականում ցածր արտադրողականությամբ աշխատատեղերն են: Քանի որ նման մեծ ներդրումների սեփականատերերը, որպես կանոն, համայնքից չեն, համայնքի բնակչությունը առանձնապես չի օգտվում այստեղ կուտակված 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

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



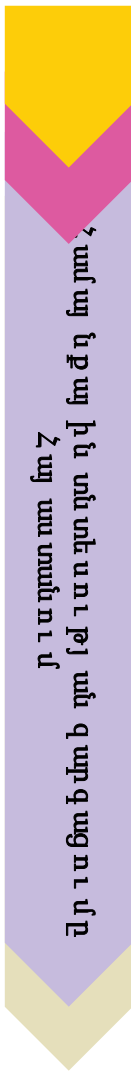
Խոշոր գյուղական համայնքներում գյուղատնտեսության զարգացման ենթակառուցվածքների մեջ էական տեղ ունեն ֆերմերային և տեխնոլոգիական կենտրոնները: Դրանք կարող են ծառայել միաժամանակ մի քանի համայնքի՝ ներառելով նաև փոքր գյուղական բնակավայրերը: Կենտրոնները պետք է կրեն խոշոր գյուղական համայնքում կամ համայնքների խմբում 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:

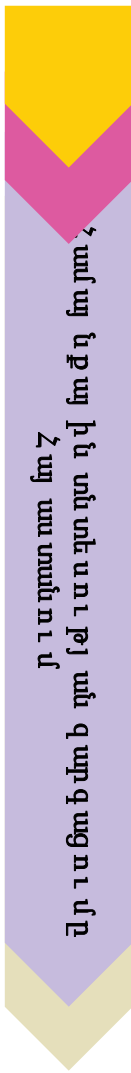
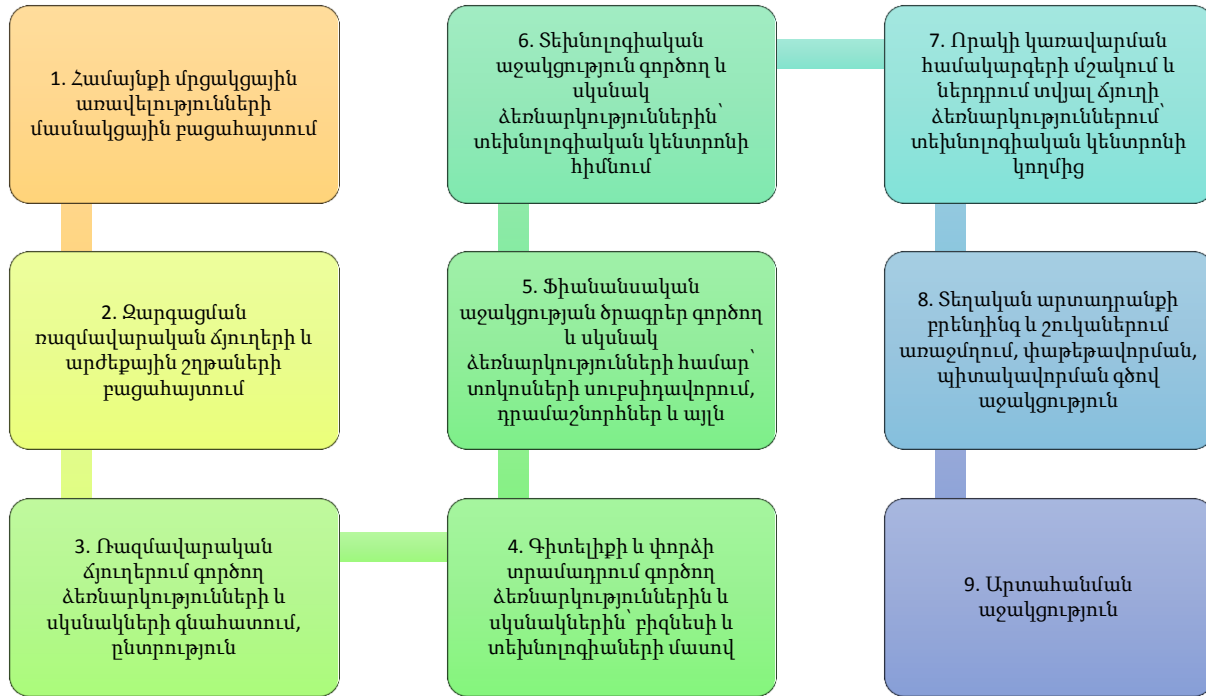
Աստիճանաբար Արթուրի տնտեսությունը դարձավ գիտելիքի, տեխնիկայի, ֆինանսների տրամադրման կենտրոն գյուղի մնացած տնտեսությունների համար: Նա ոչ միայն գնում է գյուղացիների արտադրանքը, այլ նաև օգնում է ֆինանսապես, տալիս է համապատասխան գիտելիք և փորձ, տեխնիկական աջակցություն:

Անցյալ տարի Արթուրը CARD հիմնադրամի աջակցությամբ հիմնեց Ֆերմերային կենտրոն, որը ավելի որակյալ ծառայությունների մատուցման նախադրյալներ է ստեղծում: Հիմա



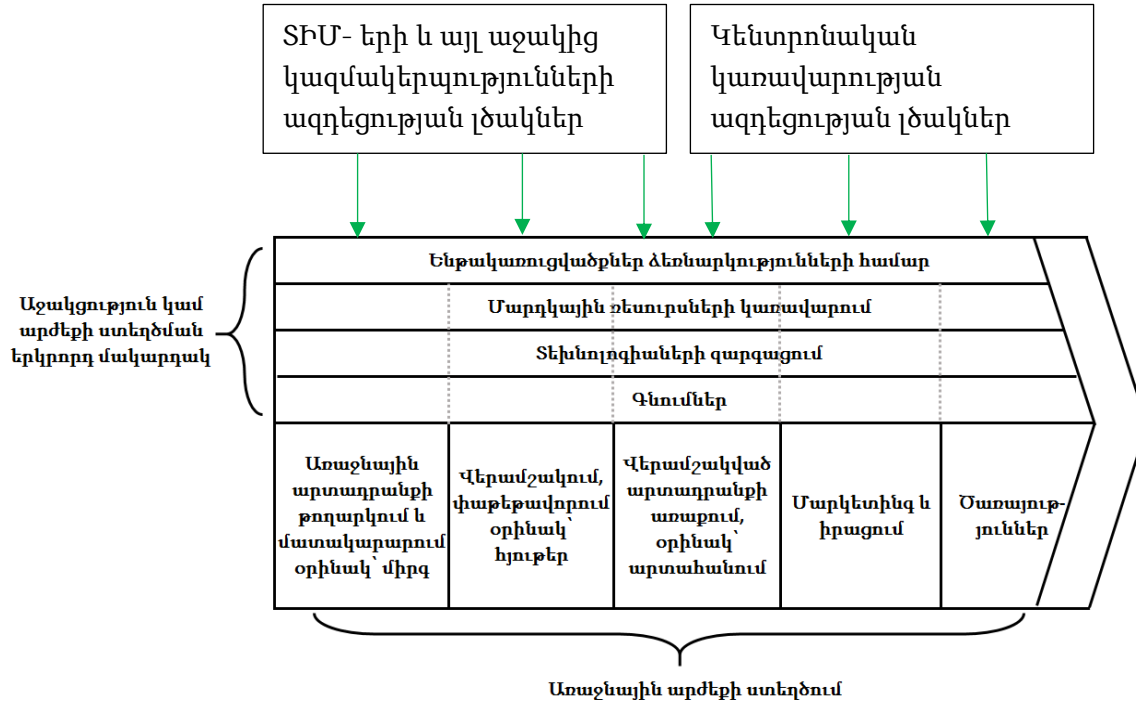
Մեծ գյուղական համայնքներում ձեռներեցության զարգացումը կարելի է իրականացնել քայլերի հետևյալ հաջորդականությամբ:

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՝ նրանք են տիրապետում ողջ կարևոր տեղեկատվությանը համայնքի մասին, ապա՝ հենց իրենց 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:

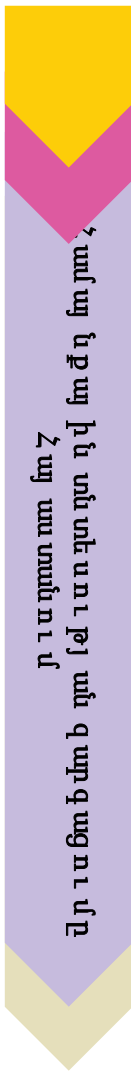
Պատկեր 19. Արժեքային շղթայում աջակցության ուղղությունները և աջակից մարմինները



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:

SFU- 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: SFU- երի մյուս հիմնական խնդիրը համատեղ գործողությունների կազմակերպումն է: Եթե SFU-երը, աջակից կազմակերպությունները և ֆերմերները համատեղ են պլանավորում արժեքային շղթայի զարգացումը, ապա՝

- ձեռնարկությունները և ֆերմերները տեսնում են նոր գործարար հնարավորություններ, ծանոթանում են SFU-երի և այլ կազմակերպությունների պլաններին, ներկայացնում են իրենց իրական հիմնախնդիրները և զարգացման մարտահրավերները:
- SFU- 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 կոմպոստի 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 կգբաղվեն տվյալ ոլորտի զարգացմամբ: Եթե նորարարից հետո տվյալ ոլորտը հետաքրքրի բիզնես մտածելակերպ ու գործելաճ 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

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 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:

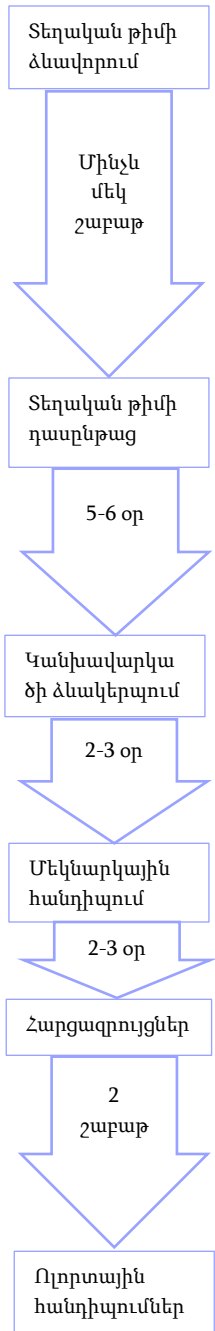
Բ. Մենաշնորհային ճյուղեր կամ ձեռնարկություններ - այս ճյուղերը բարձր արտադրողականություն կամ շահութաբերություն ունեն, սակայն համայնքի այլ ճյուղերի և ձեռնարկությունների հետ չեն համագործակցում: Նման ճյուղեր, կախված համայնքից, կարող են լինել հանքարդյունաբերությունը, մեկ խոշոր արտադրությունը և այլն:

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:

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՝



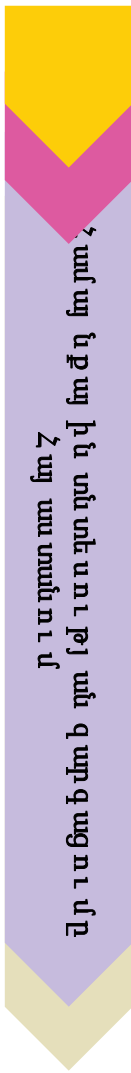
- **տեղական տնտեսական զարգացման ռազմավարության մշակում:** Այս գործընթացի նախաձեռնողը կարող են լինել զարգացման գործակալությունները, ՏԻՄ-երը, բիզնես կենտրոնները, պալատները, միությունները, առանձին գործարարներ և այլն: Ռազմավարության կառուցման առաջնային քայլը համայնքում շահագրգիռ կառույցների ու մարդկանց թիմ 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:

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 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:

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:

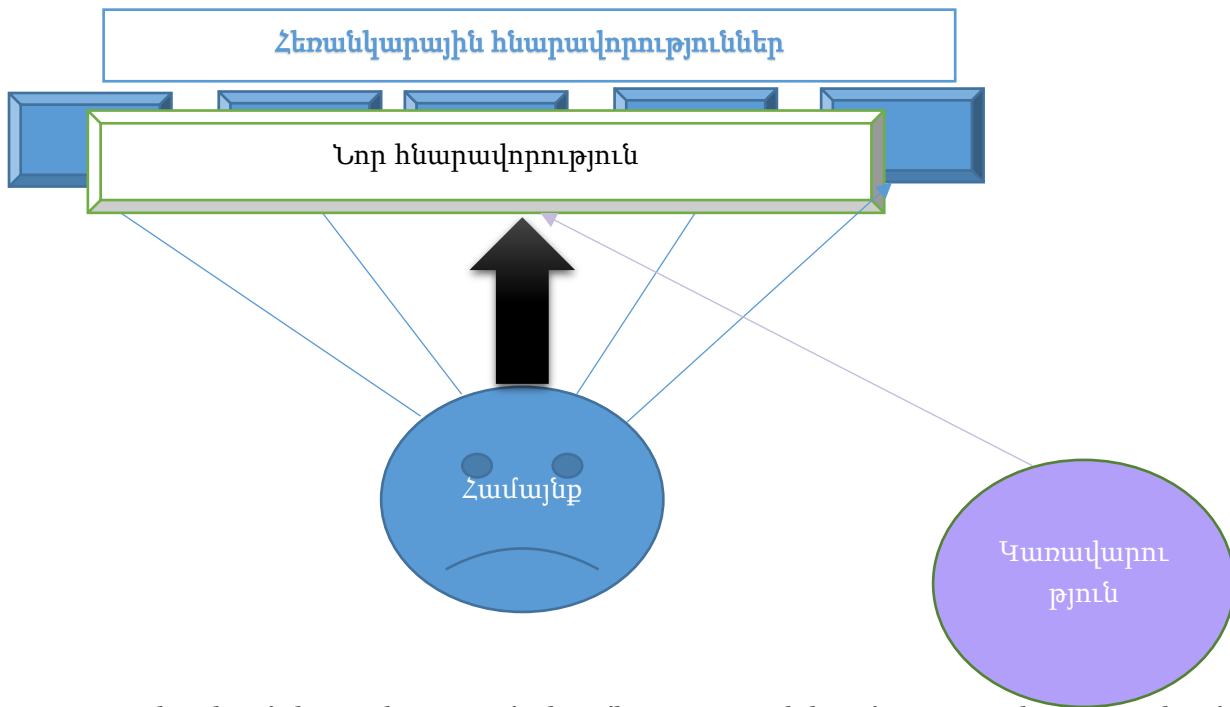
⁶ Այս մեթոդները կիրառվել են ՀՀ 15 խոշորացված համայնքներում Գերմանիայի միջազգային զարգացման ընկերության «Տեղական ինքնակառավարում» ծրագրի՝ RDF-ի կողմից 2016թ.-ին իրականացված «Ծրագրային գաղափարների գույքագրում և առաջնահերթությունների սահմանում» միջոցառման շրջանակներում: Ծրագրի արդյունքում ձևավորված ծրագրային գաղափարներից առաջնահերթները հիմք ընդունվեցին Հայաստանի տարածքային զարգացման հիմնադրամի կողմից խոշորացված համայնքներին աջակցության ծրագրեր մշակելիս:



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

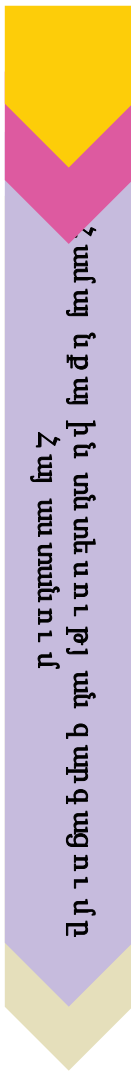
Անարդյունավետ վարքագծի դեպքում կառավարությունն իր միջամտությամբ կրճատում է համայնքի հեռանկարային զարգացման տարբերակները՝ դրանց փոխարեն առաջարկելով իր տարբերակը կամ չառաջարկելով ոչինչ:

Պատկեր 25. Համայնքի հեռանկարային հնարավորությունների սահմանափակում



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՝ մինևույն ձախողված արդյունքներով:



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, մեխանիկատորներ, 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: Մա կերաշխավորի, որ հետագայում ստեղծված բարիքները նույնպես մրցունակ կլինեն շուկայում:

Որպես օրինակ՝ ստորև ներկայացված են Կոթի համայնքի մրցակցային առավելությունները:

- Բնակլիմայական պայմանները մեղմ են, նպաստավոր բարձրաթեք գյուղատնտեսությամբ զբաղվելու համար: Եթե հարևան Դեբեդի հովտում ցրտահարությունները և ծայրահեղ շոգը կարող են վնասել տնկիներն ու ոստերը, ապա այստեղ ջերմաստիճանի կտրուկ տատանումներ գրեթե չկան:

Գավառը հանրապետության կրթական կենտրոններից է: Այստեղ կրթվող մասնագետները մրցունակ են ոչ միայն հանրապետությունում, այլ նաև դրա սահմաններից դուրս: Գավառի մասմթերքը 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:

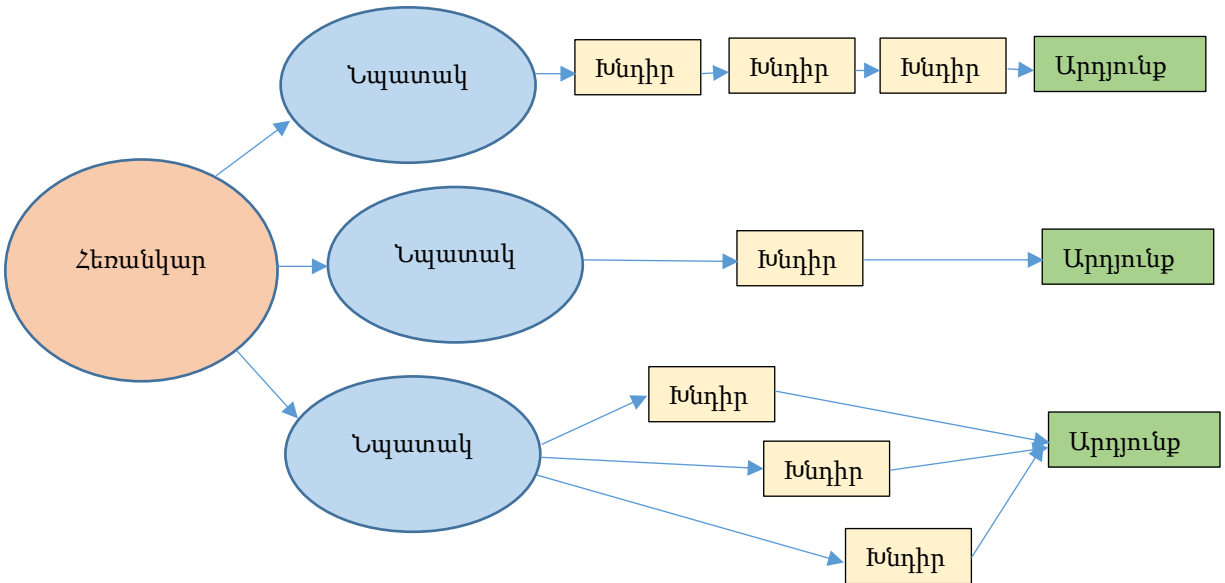
Առաջիկա հինգ տարիների ընթացքում Սևանը տարեկան ընդունում է ավելի քան հիսուն հազար զբոսաշրջիկ, որոնց գրեթե 80%-ը ավելի քան երկու գիշեր անցկացնում են Սևանի հյուրանոցներում:

Նպատակների բաժանումը խնդիրների, արդյունքների՝ ինչպե՞ս ենք հասնում նպատակին

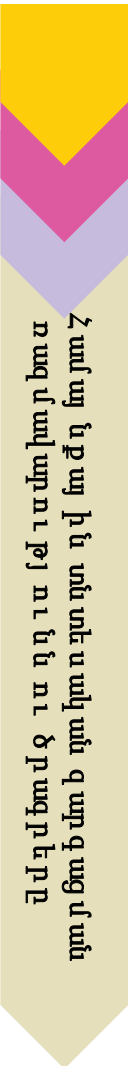
Ցանկացած մեծ նպատակ անհրաժեշտ է բաժանել հստակ ձևակերպված խնդիրների: Խնդիրների շարքի լուծումը բերում է նպատակի իրականացմանը:

Հետևյալ պատկերը արտացոլում է հեռանկարի, նպատակների և խնդիրների կապը:

Պատկեր 26. Հեռանկար, նպատակներ, խնդիրներ, արդյունքներ



Խնդիրների իրականացումը 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 գուգահեռ 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 հողվածային 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:
12. **Մոնիտորինգ և գնահատում:** Ծրագրի մոնիտորինգն ու գնահատումն իրականացվում է նախօրոք մշակված պլանով՝ համապատասխան ցուցանիշների և ինդիկատորների ստուգման միջոցով: Այն կարող է իրականացվել ինչպես ծրագրում գործող գնահատողի, այնպես էլ առանձին ներգրավվող ընկերության միջոցով:
13. **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:
14. **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, ներքնից 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՝

- SSQ գործընթացի խթանման համար,
- Առկա SSQ գործընթացի արդյունավետության բարձրացման համար:

PACA գործիքը ներդրվել է ավելի քան 40 երկրներում:

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

Գիտելիքը համայնքին փոխանցելու և SSQ 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 մեկամյա 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

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:

⁷ Ավելի մանրամասն տես՝ <http://www.mesopartner.com/knowledge-services/tools/hexagon/>

«Կոմպաս» (Compass)⁸

Կոմպասը SSQ 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:

SSQ 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 SSQ 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

⁸ Ավելի մանրամասն տես՝ <http://www.mesopartner.com/knowledge-services/tools/compass/>



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 ՏՏՁ ծրագրի ավարտից հետո՝ ներառելով նաև բացահայտված ՏՏՁ նախաձեռնությունների մաս կազմող գործարար ծրագրերի իրականացնողներին ևս:

Մ. Պորտերի⁹ «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՝ բժախնդիր 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:

⁹ Մայքլ Փորթեր (ծնվ. 1947թ.) – տնտեսագիտության տեսությունների, բիզնես ռազմավարությունների և սոցիալական ոլորտներում մասնագիտացած ամերիկացի գիտնական



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: