



## Mayors for Economic Growth

### Համայնքի ղեկավարներ հանուն տնտեսական զարգացման (ՀՀՏՁ)

Հավելված 2

Տեղական տնտեսական զարգացման  
պլանների կառուցվածքի և  
բովանդակության  
ուղեցույց

(վերանայվել է 2019 թ. փետրվարին)

# «Համայնքի ղեկավարներ հանուն տնտեսական զարգացման» (ՀՀՏԶ) քարտուղարության ներածական խոսքը

## Փաստաթղթի հիմքը

«Համայնքի ղեկավարներ հանուն տնտեսական զարգացման» (ՀՀՏԶ) նախաձեռնության նպատակն է աջակցել Արևելյան գործընկերության (ԱԳ) երկրների համայնքներին՝ դառնալու տեղական մակարդակում տնտեսական զարգացման և աշխատատեղերի ստեղծման ակտիվ նախաձեռնող, ինչպես նաև ապահովել, որպեսզի տեղական իշխանությունները հնարավորություններ ստեղծեն տնտեսական, սոցիալական, մշակութային զարգացման և համայնքների բարեկեցության ու կենսամակարդակի բարձրացման համար:

Նախաձեռնության անմիջական նպատակներն են՝

- Աջակցել և խրախուսել տեղական ինքնակառավարման մարմիններին և նրանց գործընկերներին՝ մշակելու և իրագործելու Տեղական տնտեսական զարգացման ծրագրեր, որոնք, համաձայն եվրոպական լավագույն փորձի և մոտեցումների, բացահայտում են աճի հիմնական նախադրյալները:
- Բարելավել տեղական կառավարման մարմինների տեխնիկական հմտությունները, ինչպես նաև տեղական տնտեսական զարգացման ծրագրերի իրագործման համար պահանջվող հմտությունները՝ համատեղելով դրանք պատշաճ կառավարման և ողջամիտ ֆինանսական կառավարման սկզբունքների հետ:
- Խթանել պետություն-մասնավոր հատված երկխոսության վրա հիմնված տեղական համագործակցությունների ստեղծումը՝ աճի, զարգացման և զբաղվածության մեծացմանն ուղղված ծրագրերի իրագործման համար:
- Զարգացնել և տարածել նորարարություններն ու լավագույն փորձը՝ տեղական զարգացման դերակատարներին մոտիվացնելու, նոր գործնական մոտեցումները կիրառելու և զարգացմանն ուղղված տեղական քաղաքականություններն ու գործողությունները պահպանելու համար:

## **Փաստաթղթի նպատակը**

Այս փաստաթղթում ներկայացված է Տեղական տնտեսական զարգացման պլանի (ՏՏՁՊ) կառուցվածքը, որը մշակվելու է «Համայնքի ղեկավարներ հանուն տնտեսական զարգացման» նախաձեռնության մասնակից համայնքների կողմից:

Փաստաթղթում ներկայացված են հիմնական բաժինների վերաբերյալ ցուցումներ, որոնք կօգնեն ՀՀՏՁ մասնակից համայնքներին՝ մշակելու իրենց պլանը:

## **Հիշեցում Տեղական տնտեսական զարգացման ծրագրի վերաբերյալ**

Տեղական տնտեսական զարգացման պլանը պետք է լինի.

- Գործողությունների պրակտիկ և կարճաժամկետ՝ երկամյա պլան, ուղղված տեղական իշխանությունների վերահսկողության տակ գտնվող հստակ միջոցառումների նույնականացմանը, ինչը կարող է բարելավել հանրային և մասնավոր հատվածների միջև երկխոսությունն ու տեղի գործարար միջավայրը:
- Հակիրճ. ցանկալի է, որ հիմնական բաժինները (վերլուծություններ, նպատակներ, տեսլական, գործողություններ) չգերազանցեն ընդհանուր առմամբ 15 էջը: Նախատեսվում է, որ այս պլանները կլինեն հանրային փաստաթղթեր, հստակ, օգտագործման տեսանկյունից հարմար, հեշտ ընթեռնելի և հասկանալի: Նշում. ՀՀՏՁ քարտուղարությունը ՉԻ ընդունի գնահատման ներկայացված որևէ պլան, որը զգալիորեն գերազանցում են սահմանված էջերի քանակը:
- Մշակված տեղական իշխանությունների և գործընկերների կողմից ու իրենց համար. նրանք են նախագծելու և իրագործելու այն:
- Ուղղված մասնավոր հատվածի աճին՝ նպաստելու համայնքի զարգացմանն ու աշխատատեղերի ստեղծմանը:
- Տեղական տնտեսական զարգացման պլանները նախատեսված չեն լինելու որպես ինստիտուցիոնալ կանոնավոր պլանավորման վարժություն: Դրանք տեղական իշխանություններին հասանելի հավելյալ գործիք են՝ առաջարկելու միջոցառումների / գործողությունների խելամիտ, խնդիրների լուծման ուղղված միջոցառումների ու գործողությունների կազմ՝ ուղղված տեղական տնտեսության զարգացմանը:

Նկատի ունեցեք, որ պլանը պետք է ներկայացվի ՀՀՏՁ քարտուղարության գնահատմանը: Դա նշանակում է, որ պլանը պետք է թարգմանվի անգլերեն: Անհրաժեշտ է թարգմանել միայն բուն պլանը. հավելվածներ ՉԵՆ թարգմանվում: Այսպիսով՝ պլանը ՀՀՏՁ քարտուղարության գնահատմանը պաշտոնապես ներկայացնելու համար անհրաժեշտ է ունենալ անգլերեն և հայերեն լեզվով, իսկ հավելվածները՝ միայն հայերենով:

Խրախուսվում է, որ տեղական իշխանություններն իրենք կազմակերպեն պլանների թարգմանությունը: Եթե դա հնարավոր չէ, ապա այն կկազմակերպի ՀՀՏՁ քարտուղարությունը: Եթե տեղական իշխանությունն է կազմակերպում այդ գործընթացը, ապա վերջինս պետք է մեծ ուշադրություն դարձնի թարգմանության որակին: Խնդրում ենք նկատի ունենալ, որ եթե թարգմանության որակը լավ չէ, ապա նույնիսկ լավ մշակված պլանը կարող է ստանալ ցածր գնահատական, քանի որ գնահատողներն իրականացնում են գնահատումը՝ հիմք ընդունելով թարգմանված տարբերակը:

Պլանը կարող է ներառել մի քանի հավելված: Հաշվի առնելով, որ հավելվածները չեն թարգմանվելու անգլերեն, խիստ կարևոր է, որ ողջ ՀԻՄՆԱԿԱՆ և ՀԱՄԱՊԱՏԱՍԽԱՆ տեղեկությունները ներկայացված լինեն բուն ծրագրում՝ հղում կատարելով, որ ավելի մանրամասն տեղեկատվությունը հասանելի է այս կամ այն հավելվածում:

Այս փաստաթուղթը սահմանափակվում է ՏՏԶՊ կառուցվածքի, առանցքային բաժինների մոտավոր ծավալի ու աղյուսակների բովանդակության վերաբերյալ առաջարկություններով, ինչը կօգնի ներկայացվող տեղեկատվությունը դարձնել առավել հստակ և ուղղորդված: ՀՀՏԶ քարտուղարությունը կտրամադրի նաև աջակցություն Տեղական տնտեսական զարգացման պլանների մշակման ու իրագործման ընթացքում՝ կարողությունների զարգացման և աջակցության տարբեր ձևերով:

### Տեղական տնտեսական զարգացման պլանի կառուցվածք



Ներքոնշյալ աղյուսակում ներկայացված են Տեղական տնտեսական զարգացման պլանի հիմնական բաժինները և նշված են՝

- առաջարկվող առավելագույն ծավալը (էջերի քանակը),
- մոտավոր ժամանակահատվածը, որն անհրաժեշտ կլինի համայնքներին պլանի յուրաքանչյուր մասը մշակելու համար:

Յուրաքանչյուր բաժնի մշակումը սովորաբար ներառում է հետևյալ կետերը՝

- հիմնական գործընկերների կողմից պլանավորում և քննարկում,
- տեղեկատվության ուսումնասիրություն և հավաքագրում,
- գործընկերների կողմից տեղեկատվության քննարկում և վերլուծություն,
- բացահայտումների ֆիքսում,
- ստացված արդյունքների ներկայացում փաստաթղթում:

Այս քայլերի կատարման համար անհրաժեշտ է սահմանել տևողություն (ժամկետներ): Իհարկե, կլինեն համայնքներ, որոնք զրոյից չեն սկսի պլանի մշակումը, քանի որ արդեն կունենան իրենց ծրագրերը կամ ռազմավարությունները, որոնք պարունակում են ընտրված գործողությունների համար կարևոր տեղեկատվություն կամ դրանց ուղղությունները: Աղյուսակ 1-ում ներկայացված է մոտավոր գնահատական, թե որքան ժամանակ անհրաժեշտ կլինի յուրաքանչյուր բաժինն ավարտին հասցնելու համար՝ թե՛ պլանավորման մեջ որոշակի ուղի անցած (փորձառու համայնքներ) և թե՛ տեղական տնտեսական զարգացման պլանավորման ոլորտում սկսնակ համայնքների համար:

Հիմնական բաժին/Ենթաբաժին	Առավելագույն ծավալը (էջ)	Մշակման համար պահանջվող ժամանակը (առաջատար համայնքներ)	Մշակման համար պահանջվող ժամանակը (այլ համայնքներ)

**Տեղական տնտեսական զարգացման պլան  
[Համայնք...]**

<b>Համայնքի ղեկավարի նախաբանը</b>	1	1 օր	1 օր
<b>1. Ամփոփագիր</b>	1	3 օր	3 օր
<b>2. Բովանդակություն</b>	1		
<b>3. Աղյուսակների, գծապատկերների և հապավումների ցանկ</b>	1		
<b>4. Պլանի ներածություն</b>	1		
<b>5. Տեղական տնտեսական զարգացման ծրագրի մշակման գործընթաց</b>	1		
<b>6. Տեղական տնտեսության վերլուծություն</b>			
6.1 Տեղական տնտեսության կառուցվածքի վերլուծություն	2	1 ամիս	2 ամիս
6.2 Համագործակցություն և փոխհարաբերություններ տեղական մակարդակում	1	1 ամիս	1 ամիս
6.3 Բիզնեսի աջակցող, թափանցիկ և առանց կոռուպցիայի վարչարարություն	1	1 ամիս	1 ամիս
6.4 Ֆինանսական միջոցների հասանելիություն	1	1 ամիս	1 ամիս
6.5 Հող և ենթակառուցվածքներ	1	1 ամիս	2 ամիս
6.6 Կարգավորման և հնստիտուցիոնալ շրջանակ	1	1 ամիս	1 ամիս
6.7 Հմտություններ և մարդկային կապիտալ	1	1 ամիս	2 ամիս
6.8 Արտաքին դիրքավորում և մարքեթինգ	1	1 ամիս	1 ամիս
<b>7. SWOT վերլուծություն</b>	2	1 ամիս	2 ամիս
<b>8. Տեսլական և նպատակներ (ներառյալ ակնկալվող արդյունքները)</b>	1	1 ամիս	1 ամիս
<b>9. Գործողությունների պլան</b>	2	2 ամիս	3 ամիս
<b>10. Ֆինանսավորման սխեմա</b>	1	1 ամիս	1 ամիս
<b>11. Մոնիտորինգի ցուցանիշներն ու մեխանիզմները</b>	2	1 ամիս	1 ամիս

## **Խորհուրդներ Պլանի մշակման և կազմման վերաբերյալ**

Խորհուրդ է տրվում Պլանը մշակել հետևյալ հերթականությամբ.

1. Նախ՝ 6-րդ բաժինը, այնուհետ՝ 7-րդ, 8-րդ, 9-րդ, 10-րդ և 11-րդ բաժինները (10-րդ և 11-րդ բաժինները կարող են մշակվել զուգահեռաբար):
2. Նախքան 6.2-6.8 ենթաբաժինների մշակումն սկսելը նախընտրելի է 6-րդ բաժնում հաջողությամբ ավարտել 6.1 ենթաբաժինը:
3. Կազմել 1-5-րդ բաժինները մյուս բոլոր բաժինները մշակելուց հետո:
4. Օ բաժինը՝ համայնքի ղեկավարի նախաբանը, պետք է գրի համայնքի ղեկավարը, որը վերաբերում է բոլոր գործընկերների հետ համաձայնեցված փաստաթղթի վերջնական տարբերակին:

Պլանը պետք է մշակվի Տեղական տնտեսական զարգացման գործընկերության կողմից, որը պետք է ստեղծվի «Համայնքի ղեկավարներ հանուն տնտեսական զարգացման» նախաձեռնության մասնակից յուրաքանչյուր համայնքում: Գործընկերության կազմում, պարիտետային սկզբունքով, պետք է ընդգրկվեն տեղական ինքնակառավարման մարմինների, գործարար համայնքի, հասարակական կազմակերպությունների, կրթական և հետազոտական կազմակերպությունների ներկայացուցիչները: Բացի այդ, յուրաքանչյուր համայնքի ղեկավար պետք է ունենա Տնտեսական զարգացման գծով պատասխանատու, որը պետք է համակարգի Պլանի մշակման և իրագործման ամբողջ գործընթացը:

Այն բանից հետո, երբ Տեղական տնտեսական զարգացման գործընկերները կմեկնարկեն պլանավորման գործընթացը, պետք է արդեն ձևավորվի նախագծի վրա աշխատող ամբողջ թիմը: Ի տարբերություն «պլանավորման գործընկերների», որոնց թիվը կարող է մեծ լինել, Պլանի մշակմանը մասնակից անձանց թիվը չպետք է գերազանցի չորսը: Այս մասնագետներին պետք է ընտրեն գործընկերները, ինչպես նաև որոշեն նրանց աշխատանքի կարգը: Ծրագրի մշակմանը պարտադիր պետք է մասնակցեն մեկական ներկայացուցիչներ տեղական ինքնակառավարման մարմնից, գործարար համայնքից և քաղաքացիական հասարակությունից:

Տեղական ինքնակառավարման մարմնի, գործարար համայնքի և քաղաքացիական հասարակության ներկայացուցիչների միջև խորհրդակցությունները չափազանց կարևոր են: Այս գործընթացը պետք է կանոնակարգվի գործընկերների կողմից մինչև ընդհանուր պլանավորման մեկնարկը՝ հատուկ մշակված ընթացակարգերի համաձայն, և նման խորհրդակցությունները պետք է անցկացվեն կանոնավոր կերպով՝ առնվազն ամսական մեկ անգամ: Որոշումների ընդունման կարգը ևս պետք է նախապես համաձայնեցված լինի (կոնսենսուսի հիման վրա, մեծամասնության քվեարկության միջոցով կամ այլ եղանակով), և արդյունքում ընդունված որոշումները պետք է փաստաթղթավորվեն:

## **ՀՀՏԶ քարտուղարության աջակցությունը**

Պլանի որոշ բաժինների մշակումը համեմատաբար ավելի բարդ կլինի և մյուս հատվածների համեմատ ավելի շատ ժամանակ ու ջանքեր կպահանջի: Առավել բարդ խնդիրների դեպքում ՀՀՏԶ քարտուղարությունն ավելի ակտիվ աջակցություն կցուցաբերի՝ խորհրդատվության տրամադրման, կարողությունների զարգացման և ուղեկցման (coaching) միջոցով: Սովորաբար այս գործառույթն իրականացվում է Ծրագրի տեղական համակարգողների կողմից, և անհրաժեշտության դեպքում հնարավոր է կազմակերպել խմբային աշխատանք նույն երկրի տարբեր համայնքների տեղական տնտեսական զարգացման պատասխանատուների հետ: 6-րդ բաժնի մասերը, ըստ էության, ամենաբարդն են (օր.՝ i, iii, v, և viii ենթաբաժինները): Տվյալ երկրում ՀՀՏԶ համակարգողի նախաձեռնությամբ կարող է կազմակերպվել համայնքների միջև խմբային աշխատանք (i) և (iv) ենթաբաժինները մշակելու համար:

Այս ուղեցույցներից բացի՝ մշակվել է նաև տեղական տնտեսական զարգացման պլանի մշակմանն ուղղված առցանց վերապատրաստման դասընթաց, որը հասանելի է հետևյալ լեզուներով՝ անգլերեն, ռուսերեն, հայերեն, վրացերեն, ռումիներեն և ուկրաիներեն: Այս վերապատրաստումը ՀՀՏԶ-ի՝ չորս մոդուլից բաղկացած կարողությունների զարգացման լսարանային ծրագրի առցանց տարբերակն է և ապահովում է ավելի խոր պատկերացում ՏՏԶ-ի մշակման հիմքում ընկած հայեցակարգերի, մոտեցումների և գործիքների մասին: Առցանց վերապատրաստումը հասանելի է ՀՀՏԶ-ի ստորագրող կողմերին՝ անհատական գրանցման միջոցով հետևյալ հղումով՝ <http://www.elearning.m4eg.eu/#/en>:

**Փաստաթղթի հաջորդ հատվածում ներկայացված են տեղական տնտեսական զարգացման պլանի կառուցվածքով նախատեսված բոլոր հիմնական բաժինների և ենթաբաժինների վերաբերյալ մեթոդական ցուցումները:**

< Տիպոլոսաթերթ >



Ծրագրի տիպոլոսաթերթը պետք է պատկերացում տա  
տվյալ համայնքի և նրա մրցակցային առավելությունների  
մասին: Պլանին կարելի է գրավիչ վերնագիր տալ:

## ՏԵՂԱԿԱՆ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՊԼԱՆ

Համայնք՝  
Երկիր՝

Այստեղ կարող եք նշել տեսլականի Ձեր սահմանումը  
[պարտադիր չէ]  
(տեսլականի սահմանման մասին ավելին՝ Գլուխ 8-ում)

ամսաթիվ



## Նախաբան

Համայնքի ղեկավարի անունից



Նախաբանը պետք է գրի համայնքի ղեկավարը՝ գործընկերների հետ *Պլանի* վերջնական տարբերակի համաձայնեցումից հետո: Այն պետք է լինի համայնքի անդամներին և գործընկերներին ուղղված հայտարարություն (քանի որ փաստաթուղթը հրապարակային է լինելու): Այն պետք է ներառի նաև «Համայնքի ղեկավարներ հանուն տնտեսական զարգացման» նախաձեռնության շրջանակում *Պլանն* հրագործելու մտադրության մասին հայտարարություն: Համայնքի ղեկավարի նախաբանը պետք է լինի շուրջ կես էջ և չպետք է գերազանցի մեկ էջը: Նախաբանը պետք է ստորագրված լինի համայնքի ղեկավարի կողմից:



Քանի որ փաստաթուղթը հրապարակային է լինելու, ապա նրանում կարելի է ներառել ստորև ներկայացված տեղեկատվությունը:

---

Ծրագրի օրինակն ստանալու համար, խնդրում ենք կապ հաստատել.

Անուն՝  
Պաշտոն՝  
Հասցե՝  
Հեռախոս՝  
Ֆաքս՝  
Էլ հասցե՝  
Կայք՝

## 1. Ամփոփագիր

Ամփոփագիրը պետք է գրել պարզ լեզվով, առանց բարդ տերմինների: Այն պետք է համառոտ փոխանցի Պլանի ամբողջ բովանդակությունը, նույնիսկ եթե ընթերցողը ծանոթ չէ փաստաթղթի մնացած բաժիններին: Ամփոփագիրը, մասնավորապես, պետք է ներկայացնի՝



- Պլանի ներածության կարևոր դրույթները,
- SWOT վերլուծության հիմնական եզրահանգումները,
- Համայնքի տեսլականը,
- Հիմնական նպատակները,
- Առաջարկվող հիմնական գործողությունները,
- Ֆինանսական բաժնի հիմնական եզրահանգումները:

Լավագույն փորձը հուշում է, որ ամփոփագիրը չպետք է գերազանցի 1-1.5 էջը:

## 2. Բովանդակություն

## 3. Հապավումների ցանկ

## 4. Պլանի ներածություն



Այս բաժնում պետք է հստակ սահմանվեն հետևյալ դրույթները (ընդհանուր առմամբ 1 էջի սահմանում).

1. Համայնքի կողմից «Համայնքի ղեկավարներ հանուն տնտեսական զարգացման» նախաձեռնությանը միանալու փաստը (ամսաթիվ):
2. Համայնքի՝ տեղական տնտեսական զարգացման պլան մշակելու հիմնավորումը/դրդապատճառը:
3. Որքանով է այս Պլանն առնչվում արդեն գոյություն ունեցող կամ բարձր մակարդակի ծրագրերին, որոնք մշակվել են պետական նորմատիվ ակտերի համաձայն կամ դոնոր նախագծի շրջանակում:
4. Հավաստում է այն մասին, որ Պլանը մշակվել է մասնավոր հատվածի և քաղաքացիական հասարակության հետ համագործակցությամբ՝ «Համայնքի ղեկավարներ հանուն տնտեսական զարգացման» նախաձեռնության պահանջներին համապատասխան:
5. Պլանի իրականացման համար համայնքային բյուջեից հատկացված ֆինանսավորման մասը/չափը:

### Երրորդ ենթակետի վերաբերյալ

Որոշ համայնքներ արդեն կունենան մշակված ծրագրեր: Այստեղ հարց է առաջանում՝ «Ինչո՞ւ է անհրաժեշտ նոր պլան»: Այս դեպքում շատ կարևոր է նշել, որ (ա) տեղական տնտեսական զարգացման պլանը մշակված է՝ հասցեագրելու որոշակի տնտեսական մարտահրավերներ կամ հանրային-մասնավոր երկխոսության միջոցով ավելի ամրապնդելու տեղական տնտեսությունը, (բ) այն համընդգրկուն չէ և չի փոխարինում կամ հակասում գոյություն ունեցող ծրագրերին, (գ) այն հիմնականում կենտրոնացած է մասնավոր հատվածի զարգացման վրա՝ խթանելու համար աճը, զարգացումն ու զբաղվածությունը: Այլ հարցեր պետք չէ ներառել (թեև կարելի է հիշատակել): Անհրաժեշտ է նշել Տեղական տնտեսական զարգացման պլանի «դերը» երկրում ընդունված համայնքային պլանավորման գործընթացում (օր.՝ այն պարզապես կարող է լինել հատուկ նշանակության լրացուցիչ փաստաթուղթ):

### Չորրորդ ենթակետի վերաբերյալ

Գոյություն ունեցող մյուս ծրագրերի մշակմանը մասնավոր հատվածը կամ քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները հնարավոր է, որ չեն մասնակցել: Այս Պլանը պետք է մշակվի նրանց հետ երկխոսության և սերտ համագործակցության արդյունքում, ինչպես նաև նրանք պետք է մասնակցեն Պլանի իրագործմանն ու վերահսկողությանը:

## 5. Տեղական տնտեսական զարգացման պլանի մշակման գործընթացը



Երեք պարբերությամբ (ընդհանուր մոտ կես էջ) պետք է ներկայացնել հետևյալ կետերի շատ համառոտ բնութագիրը՝

ա) Սկզբունքները, և

բ) Պլանի մշակման հիմքում ընկած հիմնական գործընթացները: Փաստաթղթի վերջում ներկայացված Հավելված Ա-ում, անհրաժեշտության դեպքում, կարող եք ներառել նաև այլ տեղեկություններ (օր.՝ աշխատանքային խմբերի կազմի, հանդիպումների հաճախականության, որոշումների ընդունման գործընթացների մասին): Այնուամենայնիվ, այստեղ՝ այս բաժնում, Դուք պետք է հստակորեն նշեք, թե **ինչպես** են ընտրվել մասնակիցները, **ինչպես** նաև գործընկերության **ընդհանուր կազմը** (քանիսն են բիզնես/մասնավոր հատվածից, տեղական կառավարման մարմիններից, գիտության/կրթության ոլորտից և այլն, քանի կին և տղամարդ և այլն): Մասնակիցների անունների և պաշտոնների վերաբերյալ ավելի հստակ տեղեկություն, հանդիպումների քանակն ու օրերը, **ինչպես** են որոշումներն ընդունվել և այլն՝ Դուք պետք է նշեք Հավելված Ա-ում:

Խնդրում ենք նկատի ունենալ, որ առանց մասնավոր հատվածի ներգրավվածության մշակված ծրագրերը կանգնած են փոքր ազդեցություն ունենալու վտանգի առաջ: Դուք պետք է փորձեք ապահովել բիզնես ոլորտի ներկայացուցիչների լայն ու ակտիվ ներգրավվածությունը ծրագրի մշակման գործընթացում: Խնդրում ենք նաև հիշել, որ մասնավոր հատվածը կազմված է տարբեր չափի ընկերություններից (ներառյալ՝ փոքր ֆերմերները) և տեղական տնտեսության տարբեր ոլորտներից: Այդ իսկ պատճառով կատարյալ տարբերակն այն է, որ ծրագրերի մշակման գործընթացում ներգրավված լինեն տարբեր տեսակի բիզնեսների ներկայացուցիչներ:

**ա) կետի վերաբերյալ.** այստեղ դուք հավանաբար կցանկանաք նշել, որ փաստաթուղթը մշակվել է «մասնավոր հատվածի հետ գործընկերությամբ», «քաղաքացիական հասարակության հետ գործընկերությամբ» կամ քաղաքացիների մասնակցությամբ ու խորհրդատվությամբ: Սակայն կարիք չկա, որպեսզի կրկնեք «Համայնքի ղեկավարներ հանուն տնտեսական զարգացման» նախաձեռնության սկզբունքները: Ավելի լավ է փորձեք կենտրոնանալ այն սկզբունքների վրա, որոնք առավել նշանակալի են եղել գործընկերության համար պլանավորման փուլում, և համագործակցության համար այլ կարևոր սկզբունքների վրա (որոնք գուցե ներառված չեն ՀՀՏԶ-ում):

**բ), ինչպես նաև ա) կետերի վերաբերյալ.** պետք չէ մեխանիկորեն նկարագրել բոլոր գործընթացները, պետք է հիշատակել միայն նրանք, որոնք առավել օգտակար և կարևոր են գործընկերության և նրա աշխատանքի համար:

## 6. Տեղական տնտեսության վերլուծություն

Այս բաժնի նպատակն է ներկայացնել ներկա իրավիճակի, խնդիրների և չօգտագործված տեղական տնտեսական պոտենցիալի վերաբերյալ Տեղական տնտեսական զարգացման գործընկերության ներկայացուցիչների համալիր տեսակետը:

Այս բաժինը կազմված է մի քանի ենթաբաժիններից՝

- տեղական տնտեսության կառուցվածքի վերլուծություն,
- «Համայնքի ղեկավարներ հանուն տնտեսական զարգացման» նախաձեռնության հիմնասյունների վերլուծություն:

*Տեղական տնտեսության կառուցվածքի վերլուծությունը հիմնասյունների վերլուծության հիմքն է:*

Տեղական տնտեսության վերլուծությանը պետք է հաջորդի ՀՀՏՁ նախաձեռնության հիմնասյունների վերլուծությունը, որում պետք է հատուկ ուշադրություն դարձնել տվյալ համայնքի համար առավել կարևոր տարրերին: Դրանց վերլուծության արդյունքում պետք է պարզ դառնան յուրաքանչյուր հիմնասյան գլխավոր սուբյեկտներն ու նրանց փոխհարաբերությունները, հայտնաբերվեն համագործակցության հաջողված մոդելներն ու թերությունները:

**Այս վերլուծությունների արդյունքներն ու եզրահանգումները որոշակի առումով հիմք կծառայեն ՏՏՁ պլանի նպատակների սահմանման և դրա շրջանակում առաջարկվող կոնկրետ գործողությունների համար: Այստեղ ներկայացված փաստերը կհիմնավորեն Ձեր որոշումները՝ ընտրելու կոնկրետ այդ գործողություն, այլ ոչ թե ուրիշը:**



Հետևյալ նկատառումները վերաբերում են բոլոր ենթաբաժիններին.

Այս վերլուծությունը տարբերվում է այլ վերլուծություններից, որոնք Դուք իրականացրել եք տեղական զարգացման ռազմավարությունների և ծրագրերի համար: Այն պետք է լինի հակիրճ, հստակ և ներկայացնի միայն ուսումնասիրության արդյունքներն ու եզրահանգումները և քննարկումները, իսկ այդ հետազոտության հիմքում ընկած ողջ տեղեկությունը և/կամ փաստերը կարող են ներկայացվել պլանի հավելվածներում:

Ուստի ապացույցներն ու եզրահանգումները պետք է լինեն ճշգրիտ, հակիրճ և դիպուկ: Յուրաքանչյուր վերլուծություն պետք է պարունակի եզրահանգումներ, որոնք հիմնվում են հավաքագրված տվյալների, քննարկումների ու խորհրդատվությունների արդյունքների վրա՝ նպատակ ունենալով բնութագրել իրավիճակը: Պետք չէ ներկայացնել առկա ողջ տեղեկությունը. անհրաժեշտ է ներկայացնել միայն վերլուծության թեմայի համար արդի արդյունքներն ու եզրահանգումները:

**Տվյալներ.** Իդեալական վերլուծությունը պետք է հիմնված լինի ինչպես քանակապես չափելի հավաստի տվյալների, այնպես էլ գործընկերների տրամադրած ոչ պաշտոնական տեղեկատվության (“soft” information) վրա, որի հիմքում նրանց փորձն է, որակավորումն

ու իրավիճակի իմացությունը: Համայնքները երբեմն խուսափում են տեղեկատվության վերջին տարբերակի օգտագործումից: Սակայն տեղական մակարդակում պաշտոնական տվյալները հաճախ սահմանափակ են: Սա նշանակում է, որ ամեն դեպքում անհրաժեշտ է դիմել ոչ պաշտոնական տվյալների օգնությանը՝ ընդհանուր իրավիճակը և պաշտոնական աղբյուրներից ստացված տվյալները մեկնաբանելու համար: Այս տվյալների հասանելիությունը Ծրագրի մասնակից երկրներում և համայնքներում տարբեր կլինի: Իսնդրի վերաբերյալ խորհրդատվություն կտրամադրի տվյալ երկրում ՀՀՏԶ համակարգողը, որը կարող է վերլուծության խորացման նպատակով նաև այլ մոտեցումներ առաջարկել:

### **6.1 Տեղական տնտեսության կառուցվածքի վերլուծություն**

Այս վերլուծությունը պետք է ընդհանուր պատկերացում տա տեղական տնտեսության ներկայիս կառուցվածքի և դրա հիմնական ոլորտների մասին: Այն պետք է նաև նկարագրի տվյալ տարածքի տնտեսական բնութագիրը, այսինքն՝ որոնք են տնտեսության գերիշխող ոլորտները: Անհրաժեշտ չէ ներկայացնել բարդ տվյալներ կամ արդյունաբերական արտադրանքի թվեր՝ ըստ ոլորտի. անհրաժեշտ է ներկայացնել տեղական տնտեսության հակիրճ **պատկերը**, որը կներառի ներկայիս տեղական տնտեսական իրավիճակի **նկարագիրը**՝ ազգային միջինի համեմատ:

Այնուամենայնիվ, այսպիսի հակիրճ նկարագիրը ցույց չի տալիս, թե որ ուղղություններով է անհրաժեշտ զարգացնել տնտեսությունը, և այդ իսկ պատճառով այդպիսի նկարագիրը մեխանիկորեն Ձեզ չի տա հստակ պատկերացում, թե հետագայում տեղական տնտեսությունը որ ոլորտներում կամ բնագավառներում պետք է կենտրոնանա: Այլ կերպ ասած՝ եթե սահմանափակեք Ձեր վերլուծությունը միայն այսպիսի պատկերով, ապա Դուք իրականում չեք կարողանա սահմանել ապագայի հաջողակ աճի կենտրոնները:

Որպեսզի կարողանաք բացահայտել և սահմանել աճի պոտենցիալ կենտրոնները որպես կիզակետ Ձեր տեղական տնտեսական զարգացման պլանի համար՝ վերոնշյալ ստատիկ նկարագիրը պետք է ուղեկցվի տեղական տնտեսության դինամիկայի գնահատմամբ, և սա պետք է ներառի որոշակի **համեմատություններ և համադրություններ թե՛ տեղական, թե՛ ազգային/համաշխարհային մակարդակով, ինչպես օրինակ՝**

#### **Տեղական համեմատություններ/համադրություններ**

- Ո՞րն է ներկայում ամենաարդյունավետ տեղական ընկերությունը (կամ ոլորտը)՝ ըստ տարեկան շրջանառության և շահույթի՝ հաշվի առնելով նրա չափը:
- Ո՞րն է վերջին 2 տարիների ամենաարագ զարգացող ընկերությունը (կամ ոլորտը):
- Ո՞ր ընկերությունն է (կամ ոլորտը), որը մասնակից է ամենամեծ թվով տեղական արժեզրթաներին:
- Ո՞ր ընկերությունն է (կամ ոլորտը) իր արժեզրթանների զարգացման ընթացքում ավելի շատ հիմնվում տեղական մատակարարների և աղբյուրների վրա:
- Ո՞ր ընկերության (կամ ոլորտի) ապրանքները և/կամ ծառայություններն են համարվում տվյալ տարածաշրջանի «այցեքարտը»:

#### **Ազգային համեմատություններ/համադրություններ**

Հիմնականում ո՞ր ոլորտներն են անկում ապրում և որո՞նք են աճում թե՛ ազգային, թե՛ համաշխարհային մակարդակով:

- Համեմատել համայնքի դիրքը զբաղվածության, աշխատավարձերի, տեղական ՀՆԱ-ի, մեկ շնչին բաժին ընկնող ՀՆԱ-ի, այլ ազգային միջին տվյալների և այլ համապատասխան համադրումների հետ (օրինակ՝ նույն չափի քաղաքների կամ գյուղերի):
- Համեմատել տեղական տնտեսության հիմնական ոլորտների կատարողականը համապատասխան ոլորտներում համաշխարհային միտումների և ճանաչված առաջատարների հետ:
- Ինչպիսի՞ համապատասխան նեղ ոլորտային հնարավորություններ են առկա ձեր հիմնական տեղական տնտեսական ոլորտներից մի քանիսում:

Բացի այդ, **որակական** տվյալները կարող են օգնել՝ տրամադրելու կարևոր տեղեկություններ հատկապես ավելի փոքր տեղական իշխանությունների պարագայում, որտեղ քանակական տվյալները հասանելի չեն: Ահա թե երբ հարցումները, ֆոկուս խմբերը և հարցազրույցները՝ հատկապես մասնավոր հատվածի և քաղաքացիական հասարակության, կարող են շատ զգալի դեր ունենալ:

Տեղական տնտեսության ձեր գնահատման կամ վերլուծության մեկ այլ կարևոր խնդիր է **լինել իրատեսական** և չներկայացնել չափազանց դրական գնահատումներ: Մասնավոր հատվածի և քաղաքացիական հասարակության հետ Ձեր համագործակցությունը կօգնի խուսափելու այս ճակատագրական սխալից: Եթե տեղական տնտեսական զարգացման ծրագրի մշակման գործընկերությունում գերակշռում են տեղական կառավարման մարմինների ներկայացուցիչները, ապա կա վտանգ, որ դրանց մշակումը կարող է տեղական տնտեսության իրական իրավիճակի մասին որոշակի անհրատեսական պատկեր տալ (նկարագրելով փայլուն եզրույթներով): Շատ հաճախ բիզնես կամ քաղաքացիական հասարակության ներկայացուցիչները կարող են օգնել՝ ստանալու ավելի իրատեսական պատկեր:

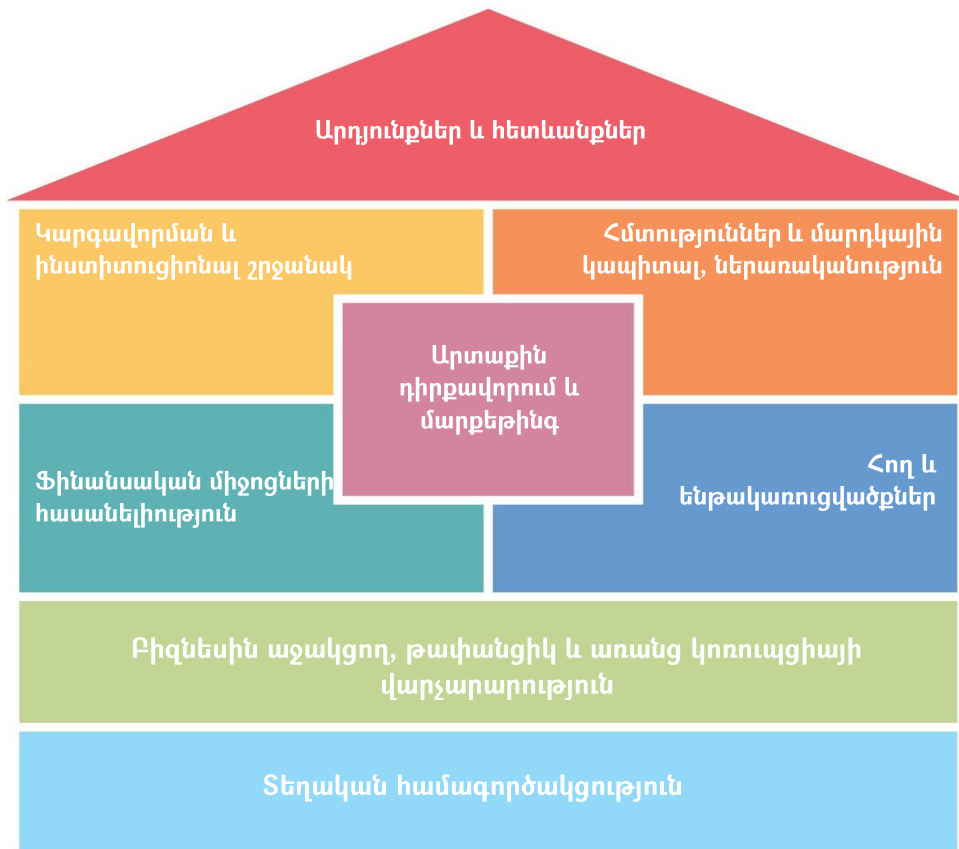
Ներկայիս իրավիճակի չափազանց դրական գնահատումներ անելը կարող է շատ առումներով լինել մեծ սխալ, քանի որ հատկապես մեծ են տնտեսական հնարավորությունները նույնականացնելու և բարելավելու այն ամենը, ինչը ներկայումս այնքան էլ արդյունավետ չէ: Ծրագրերում անհրաժեշտ է շեշտադրել ոչ միայն նոր նախաձեռնությունները, այլև առկա կառուցվածքների, գործընթացների, շուկաների և արժեզրեաների բարելավումը:

Վերջում տեղական տնտեսության և վերջինիս ներուժի վերաբերյալ ավելի ամբողջական պատկեր ունենալու համար անհրաժեշտ կլինի իրականացնել տեղական տնտեսության SWOT վերլուծություն (տե՛ս այս փաստաթղթի Գլուխ 7-ը):

### **ՀՀՏԶ հիմնասյուների վերլուծություն**

«Հիմնասյուներ» ասելով՝ հասկանում ենք այն ոլորտները, որոնք պետք է հասցեագրեն տեղական իշխանությունները՝ բարելավելու տեղական բիզնես միջավայրը և մասնավոր հատվածի գործունեությունը, որոնք ամրագրված են «Համայնքի ղեկավարներ հանուն

տնտեսական զարգացման» նախաձեռնության հայեցակարգում: Դրանք ներկայացված են ստորև՝



- Տեղական համագործակցություն և կապերի հաստատում,
- Բիզնեսին աջակցող, թափանցիկ և առանց կոռուպցիայի վարչարարություն,
- Ֆինանսական միջոցների հասանելիություն,
- Հող և ենթակառուցվածքներ,
- Կարգավորման և ինստիտուցիոնալ շրջանակ,
- Հմտություններ և մարդկային կապիտալ, ներառականություն,
- Արտաքին դիրքավորում և մարքեթինգ:



**Հիմնասյուների վերլուծության ուղեցույց**

*Այս ուղեցույցը վերաբերում է գրեթե բոլոր հիմնասյուներին, սակայն առավել քիչ «Հող և ենթակառուցվածք» և «Հմտություններ և մարդկային կապիտալ» բաժիններին, որոնց վերաբերյալ, որպես կանոն, լայնորեն առկա են քանակական տվյալներ:*

Յուրաքանչյուր հիմնասյան վերլուծության ընթացքում պետք է հաշվի առնել հետևյալ կողմերի փաստերը, տվյալները, փորձը և անգամ տեսակետները՝



- Մասնավոր հատվածի ներկայացուցիչներ՝ սովորաբար ֆոկլոս խմբերի հարցումների միջոցով,
- Հանրային հատվածի ներկայացուցիչներ:

Եվ կախված թեմայից՝

- Շահագրգիռ այլ կողմեր:

Յուրաքանչյուր խմբից պահանջվելու են հետևյալ կարևոր տեղեկությունները՝

- Առկա կարիքներ/պահանջմունքներ,
- Առկա իրավիճակ,
- Հետագա կարիքներ/պահանջարկ (հաշվի առնելով մասնավոր հատվածի աճի ծրագրերը (տես վերևում)):

Հնարավորության դեպքում անհրաժեշտ է օգտագործել «կոշտ» տվյալներ (քանակական, վիճակագրական): Այնուամենայնիվ, անգամ եթե այդպիսի տվյալները հասանելի են, հնարավոր է, դրանք տարբեր կերպ մեկնաբանվեն, ուստի անհրաժեշտ է, որ դրանք քննարկվեն և հաստատվեն վերոնշյալ բոլոր խմբերի կողմից: Միևնույն տվյալը կարող է նույն նշանակությունը չունենալ բոլոր կողմերի համար:

Կարճ SWOT վերլուծության իրականացումը կարող է օգտակար լինել յուրաքանչյուր հենասյունը հասցեագրելու համար: Այդ նպատակով տարբեր բաժինների համար առաջարկվող աղյուսակներից բացի, կարող եք մշակել կարճ SWOT վերլուծություն՝ պարզելու համար յուրաքանչյուր բաժնի դրական ու բացասական կողմերը: Ամեն դեպքում հաջորդ բաժիններից մեկում անհրաժեշտ կլինի ներկայացնել համայնքի ամբողջական SWOT վերլուծությունը՝ հիմնված գլխավոր հիմնասյուների SWOT վերլուծությունների վրա (SWOT-ի ուղեցույցը տես 7-րդ բաժնում):

## **6.2 Տեղական համագործակցություն և կապերի հաստատում**



Այս հիմնասյունն անհրաժեշտ է վերլուծել և արդյունքներն արձանագրել փաստաթղթում: Այս բաժինը պետք է անդրադառնա հետևյալ հարցին՝ **«Տեղական տնտեսական զարգացման ջանքերը խթանելու նպատակով տեղական համագործակցության ի՞նչ ձևեր և մեխանիզմներ են անհրաժեշտ, և ինչպե՞ս կարելի է դա կազմակերպել՝ հաշվի առնելով առկա իրավիճակը»**: Այս կամ այն չափով այս հարցի պատասխանն ակնհայտ կդառնա, երբ ուսումնասիրվեն մյուս հիմնասյուները, պարզ լինեն հիմնական սուբյեկտները և նրանց համագործակցության պրակտիկան: Անհրաժեշտ է խթանել տեղական մակարդակում գործընկերության ծավալումը՝ կարիքներին, պահանջներին և հնարավորություններին համապատասխան:

**Երբ խոսքը տեղական տնտեսական զարգացման մասին է, առավելագույն հետաքրքրություն է ներկայացնում տեղական ինքնակառավարման մարմնի, բիզնես (մասնավոր) հատվածի և նաև կրթության/գիտության ոլորտի միջև համագործակցությունը:**

Այս ոլորտում փաստագրված տվյալներ գրեթե չկան: Վերլուծությունը պետք է հիմնվի տեղական տնտեսության և մասնավոր հատվածի գործունեության վերաբերյալ

**Տեղական տնտեսական զարգացման պլան  
[Համայնք...]**

գործընկերների հանդիպումների և քննարկումների վրա: Պլանավորմանը մասնակից գործընկերների հետ մի շարք քննարկումների (ինչպես նաև կատարված ուսումնասիրության) և ստորև ներկայացված աղյուսակի տարբերակների վերլուծության արդյունքում համաձայնեցված եզրահանգումները պետք է ամրագրվեն աղյուսակի վերջնական տարբերակում և ուղեկցող տեքստում: Կարևոր է ստանալ համագործակցության քանակական գնահատական. օրինակ՝ քննարկումների մասնակից կազմակերպությունների/հաստատությունների թիվը, ներգրավված մարդկանց թիվը, գործողությունների/միջոցառումների քանակը և այլն:

Այս հենասյան շուրջ քննարկումը խթանելու համար առաջարկում ենք տեղական տնտեսական զարգացման գործընկերության անդամների համար իրականացնել համատեղ վարժություն՝ լրացնելով հաջորդիվ ներկայացված աղյուսակը:

**Աղյուսակ 1. Տեղական գործընկերության գնահատում (ոչ պարտադիր)**


Անվանումը և/կամ գործառույթը (ոլորտը/թեման, որի շուրջ գործընկերությունն աշխատում է)	Ներառված հաստատությունները/ անձիք	Ձեռքբերումները (այստեղ ցույց տվեք նաև, թե ինչպես է այն իրագործվում, օր.՝ պլանավորման փուլում, նախագծերի իրականացում, ծառայությունների մատուցում, գործում է մշտական կամ ոչ մշտական/պարբերական հիմքերով)	Գնահատական՝ օգտակար կամ ոչ օգտակար
--	-----------------------------------	--	------------------------------------

Այս ձևաչափի և դրա շուրջ ծավալված քննարկումների օգնությամբ կարելի է ի հայտ բերել, համաձայնեցնել և ներկայացնել՝

- հաջողված գործընկերության հիմնական ձևերը,
- հաջողված գործընկերության գլխավոր նախապայմանները՝ հիմնված փորձի վրա,
- գործընկերությանը վերաբերող հիմնական ոլորտները/թեմաները/խնդիրները,
- բոլոր այն կարևոր ոլորտները, որոնցում պետք է գործընկերություն իրականացվի, սակայն դեռ չի իրականացվել:

Այս տվյալները ձեզ կօգնեն կազմել **հակիրճ համաձայնեցված տեքստ** և սահմանել տվյալ ոլորտում անհրաժեշտ հետագա գործողությունները: Բուն աղյուսակը ծրագրում ներառելու անհրաժեշտություն չկա:

**6.3 Բիզնեսին աջակցող, թափանցիկ և առանց կոռուպցիայի վարչարարություն**

 Տեղական ինքնակառավարման մարմնի հիմնական գործառույթներից մեկը համայնքային այլ դերակատարների՝ մասնավոր հատվածի և քաղաքացիական հասարակության համար գործունեության միջավայրի ստեղծումն է: Որքան բաց, կանխատեսելի և թափանցիկ է միջավայրը, այնքան ավելի կենսունակ, արդյունավետ և առողջ է ամբողջ համակարգը: Զրո հանդուրժողականությունը կոռուպցիայի նկատմամբ,

ինչպես նաև պատշաճ կառավարման սկզբունքների հանձնառությունը (օր.՝ մասնակցություն, համընդգրկունություն, պատասխանատվություն և օրենքի գերակայություն) նախադրյալներ են ստեղծում ավելացնելու գործարարների հավատը, քաղաքացիական հասարակության վստահությունը և ընդհանուր բավարարվածության մակարդակը համայնքի ներսում:

Այս բաժնում դիտարկվում է տեղական ինքնակառավարման և պետական այլ մարմինների (օր.՝ աշխատանքի տեղավորման տեղական գործակալություն, ՓՄՁ աջակցման տեղական կառույց (եթե այդպիսիք գոյություն ունեն)) կողմից ծառայությունների մատուցումը կամ աջակցությունը պոտենցիալ կամ գործող բիզնեսների աճին: Այստեղ չեն քննարկում բիզնեսի վարման իրավական ապահովման հետ կապված հարցերը (այդ հարցը կքննարկվի «Կարգավորման և ինստիտուցիոնալ շրջանակ» բաժնում): Երկրների մեծ մասում գործող և հատկապես նորաստեղծ ձեռնարկություններն ու ձեռներեցները տեղեկատվության, ինչպես նաև արտադրական և շուկայական գիտելիքների պակասի պատճառով հաճախ հայտնվում են ոչ շահեկան վիճակում, և պետական մարմինները (հիմնականում՝ համայնքները) օգնում են լրացնել այդ բացը (եթե դա հնարավոր չէ անել այլ աղբյուրների միջոցով): Աջակցության այս ձևը կիրառելի է տնտեսության բոլոր ոլորտների համար, առավել ևս որ գործարար համայնքի կարիքների ու բիզնես ծառայությունների շրջանակը բավական լայն է:

Այս վերլուծության միջոցով պարզ կդառնան ծառայությունների մատուցման ոլորտում առկա կարիքներն ու ընթացիկ իրավիճակը (այդ թվում՝ ծառայությունների մատուցման եղանակը), ոլորտի բացերը և աջակցության հետագա հնարավոր ձևերը: Այս ամենը պետք է պարզել մասնավոր և պետական հատվածների (համայնքների և այլն) ներկայացուցիչների երկխոսության արդյունքում: Վերլուծության միջոցով պետք է պարզել այս կամ այն ծառայության կամ աջակցության ձևի առկայությունը ոչ միայն թղթի վրա, այլև գործնականում, դրա հասանելիության և տրամադրման գործընթացի թափանցիկության աստիճանը, այն, թե ով և ինչպես կարող է օգտվել դրանից, օգտակար է արդյոք ծառայությունը նրանց, ում համար այն նախատեսված է:

Բացի այդ, պետք է պատասխանել հետևյալ հարցերին: Արդյոք տնտեսության տարբեր ոլորտներում գործող և պոտենցիալ բիզնեսներն ունեն՞ աջակցության լուրջ կարիք: Եթե այո, ապա կոնկրետ ինչպիսի՞ աջակցության: Կարո՞ղ են արդյոք պետական մարմիններն այս կամ այն չափով բավարարել բիզնեսի պահանջները: Մասնավոր հատվածը ո՞ր ոլորտներում առավել շատ պետական ծառայությունների կարիք ունի, և հնարավո՞ր է այդ պահանջները գործնականում իրագործել:

Այս վերլուծությունը հնարավոր է կատարել միայն հանդիպումների, հարցումների և քննարկումների հիման վրա: Վերլուծության համար անհրաժեշտ տվյալները հիմնականում հնարավոր չէ գտնել մեկ աղբյուրից, և անգամ եթե հնարավոր լինի, ապա գործընկերների կողմից տարբեր կերպ կարող է մեկնաբանվել: Ուստի անհրաժեշտ է, որ դուք ինքնուրույն հավաքեք տեղեկությունը:



**Ծանոթագրություն 1.** Բարելավման կամ զարգացման (երբեմն զրոյից) կարիք ունեցող ծառայությունները կարող են տարբերվել ըստ համայնքների: Հենց այդ պատճառով այստեղ անհրաժեշտ չէ մանրամասն նկարագրել այդ ծառայությունները:

Առավել խոշոր և զարգացած համայնքների (օր.՝ քաղաքների) դեպքում ծառայությունների մատուցման շրջանակը զգալիորեն կարող է տարբերվել փոքր համայնքներից: Քաղաքներում գիտելիքահեն տնտեսության և նորարարության զարգացման իրական հնարավորություններ կան, ինչը կարող է պահանջել համալիր ծառայությունների տրամադրում և տարածաշրջանային կամ ազգային կազմակերպությունների ներգրավում:



**Ծանոթագրություն 2.** Անհրաժեշտ ծառայությունները մասամբ կարող են տրամադրվել միայն արտաքին կազմակերպությունների հետ համագործակցության արդյունքում (օր.՝ միջազգային բանկեր, դոնորներ, զարգացման պետական գործակալություններ և այլն) կամ մի քանի հարևան համայնքի միացյալ ջանքերով: Այսպիսի իրավիճակներում իմաստ չունի կրկնօրինակել նույն ծառայությունները, յուրաքանչյուր համայնքում. փնտրե՛ք սիներգիաներ և արդյունավետություն: Տեղական մակարդակում տրամադրվող որոշ ծառայություններ պետք է մշակվեն պետական և մասնավոր հատվածի համատեղ ջանքերով՝ նորարարական մեթոդների կիրառմամբ (այդ թվում՝ ոչ դասական և ոչ ավանդական):

#### **6.4 Ֆինանսական միջոցների հասանելիություն**



Ֆինանսական միջոցների հասանելիությունը գրեթե միշտ խնդիր է նորաստեղծ և փոքր ձեռնարկությունների համար: Այս խնդիրը դժվար է լուծել համայնքային մակարդակում, սակայն համայնքի որոշ գործողություններ կարող են նպաստել առկա ֆինանսական միջոցների ներհոսքին դեպի տեղական տնտեսություն: Մեկնարկային կետ պետք է հանդիսանա ընթացիկ վիճակի վերլուծությունը:

Վերլուծությունն իրականացվում է առկա (կամ հետագա) կարիքների/պահանջների և առկա պայմանների հիման վրա: Պետք է սկսել ավելի ընդհանրական պատկերից, այնուհետ անցնել ավելի խոր վերլուծության: Պահանջվող տեղեկատվությանը տիրապետում են երեք հիմնական խմբի ներկայացուցիչներ՝ մասնավոր հատվածը (պոտենցիալ և գործող գործարարներ), ֆինանսական հաստատություններն ու դոնորները, տարածաշրջանային իշխանությունները և համապատասխան ոլորտների նախարարությունները:

Միևնույն երկրում տեղեկատվությունը կարող է մի փոքր տարբերվել ըստ համայնքների: Վերոնշյալ երեք խմբերի ներկայացուցիչների հետ հարցազրույցների հիման վրա կարող եք պարզապես դուրս բերել բիզնեսի զարգացման համար առկա ֆինանսական ռեսուրսները և տեղական մասնավոր/բիզնես հատվածի հետ կարող եք կատարել եզրահանգումներ առ այն՝ արդյոք դրանք բավարար են տնտեսությունն առաջ մղելու համար կամ թե ինչն է պակասում կատարյալ պատկեր ունենալու համար:

#### **6.5 Հող և ենթակառուցվածքներ**



Բոլոր տեսակի և չափերի բիզնեսները տարածքների և ժամանակակից հարմարությունների կարիք ունեն, որտեղ կկարողանան իրականացնել իրենց գործունեությունը՝ արտադրական, գրասենյակային, պահեստային և այլ նշանակության: Համայնքները կարող են տրամադրել հողատարածքներ նման կառույցների համար կամ


Նախաձեռնել ու խրախուսել նման կառույցներ ստեղծելու ջանքերը: Գոյություն ունեն նման տարածքների նկատմամբ բազմաբնույթ պահանջներ: Դրանք կարող են լինել շատ պարզ, օր.՝ սովորական աշխատանքային տարածքը (փոքր արհեստանոց կամ գրասենյակ), և բարդ, որոնք ենթադրում են թանկարժեք ենթակառուցվածքներ՝ փոխկապակցված ընկերություններին մեկ վայրում տեղակայելու համար: Դրանք, մասնավորապես, կարող են լինել գիտական կամ տեխնոլոգիական պարկեր (որոնք կարող են հիմնվել համալսարանի կամ գիտահետազոտական կենտրոնի տարածքում), բիզնես ինկուբատորներ և այլն:

Փորձը ցույց է տալիս, որ հողատարածքներն ու ենթակառուցվածքները հաճախ չեն բավականացնում կամ չեն համապատասխանում առկա պահանջներին (սխալ տեղակայում կամ անհամապատասխան չափ, գործնականում ծագած խնդիրների պատճառով օգտագործման անհնարինություն, որոնց շտկումը չափազանց ծախսատար է, հողի աղտոտվածություն, կոմունալ ցանցերից մեծ հեռավորություն և այլն): Մյուս կողմից, փորձը նաև ցույց է տալիս, որ տարածքների կառուցումը հիմնականում զգալի ծախսեր է պահանջում, և եթե դրանք կարճ ժամկետներում չօգտագործվեն ընկերությունների կողմից, ապա նախնական ներդրումները հետ չեն գնվի: Հետևաբար՝ պետք է գործել խելամտորեն: Անհրաժեշտ է նաև հիշել, որ ցանկացած նախագծի մշակումը (ուսումնասիրությունների կատարում, շինարարական թույլտվության ստացում, մրցույթի անցկացում և այլն) և աշխատանքների իրականացումը զգալի ժամանակ է պահանջում, ուստի պլանավորմանը պետք է համեմատաբար երկար ժամանակ հատկացնել: Չի բացառվում, որ պլանավորման նպատակով փոքր համայնքները հարևան համայնքների հետ համագործակցության կարիք ունենան, ինչը, իր հերթին, բարդ ինստիտուցիոնալ խնդիրներ առաջ կբերի:



Աշխատանքների հերթականությունը հետևյալն է՝ (i) մասնավոր հատվածի հետ խորհրդակցություններ, (ii) գոյություն ունեցող առաջարկի և պահանջարկին դրա համապատասխանության վերլուծություն, (iii) պոտենցիալ օգտագործման ենթակա պետական (համայնքային) տարածքների բացահայտում, (iv) Ծրագրի շրջանակում ապագա կարիքների փոխկապակցում օգտագործման համար առավել խոստումնալից տարածքների հետ, (v) հնարավոր նպատակներին համապատասխանող տարածքների ցանկի ձևավորում: Այնուհետև անհրաժեշտ է համեմատել այս ցանկը ֆինանսական վերլուծության արդյունքների հետ՝ ֆինանսավորման հնարավոր աղբյուրների բացահայտման համար: Այս ամենի արդյունքում կկազմվի տարածքների համառոտ ցանկ, որն այս ոլորտում հետագա միջոցառումների մշակման և իրագործման համար մեկնարկային կետ կհանդիսանա:

## **6.6. Կարգավորման և ինստիտուցիոնալ շրջանակ**

 Ձեռնարկություններն ու գործարարները հաճախ բողոքում են չհիմնավորված կանոններից, նորմատիվային պահանջներից և բիզնեսի զարգացմանը խոչընդոտող վարչարարությունից: Ինչ վերաբերում է տեղական տնտեսական զարգացմանը, ապա գործընկերներին անհրաժեշտ է առանձնացնել այն խոչընդոտները, որոնք կարելի է հաղթահարել կամ մեղմել տեղական մակարդակում՝ չսպասելով

կառավարության օրենսդրական փոփոխություններին: Այս առնչությամբ անհրաժեշտ է առանձնացնել և կարճ ներկայացնել հետևյալ դրույթները՝

- Գործարար շրջանակներին (պոտենցիալ և գործող գործարարներ, խոշոր ներդրողներ) հանդիպած ամենաէական և լուրջ վարչարարական խնդիրները:
- Այդ խոչընդոտների բացասական ազդեցությունը (նկարագրե՛ք խնդիրներն առավել մանրամասն):
- Ո՞վ կարող է լուծել այդ խնդիրները:

Եթե տեղական սուբյեկտներն ի վիճակի են գտնել մասամբ լուծել այդ խնդիրներից որևէ մեկը, ապա տեղական գործընկերությունը պետք է աշխատանքներ ծավալի հենց այդ ուղղությամբ:



Գոյություն ունեն իրավիճակի արագ և արդյունավետ վերլուծության տարբեր եղանակներ, որոնք ներկայացված են ստորև՝

- Հրավիրել 5 ամենախոշոր ոլորտներից կամ ենթաոլորտներից առնվազն 2 գործարարի (հետագայում, ըստ անհրաժեշտության, կարելի է ավելացնել նրանց թիվը), խնդրել նրանց առանձնացնել վարչարարական հիմնական խոչընդոտները և դրանք կարգավորող մարմինները, և հետո միայն խնդրել նրանց նշել, թե դրանցից որոնք են ամենախնդրահարույցը (ժամանակատար, դժվար, ծախսատար. բարդությունը կարելի է գնահատել 1-5-միավորանոց սանդղակով և նոր միայն կենտրոնանալ երկու կամ երեք ամենաբարդ խնդիրների վրա), փորձել պարզել գործընթացի կոնկրետ փուլերը, որոնք խոչընդոտում են գործարար համայնքի աշխատանքը: Այս քայլերի օգնությամբ հնարավոր կլինի առանձնացնել խնդրահարույց հարցերի հստակ ցանկը (ոլորտ, գործընթաց, ծառայություն և այլն):
- Հիմնվելով (i) կետի արդյունքների վրա՝ ընտրել այն բոլոր ոլորտները/խնդիրները, որոնցում ներգրավված են տեղական ինքնակառավարման մարմինները և հրավիրել նրանց քննարկման՝ հասկանալու համար բոլոր կողմերի տեսակետները:
- Պարզել, թե որքանով է համայնքում գործող գործարարների փորձը համադրելի երկրի ընդհանուր պատկերի հետ (հնարավորության դեպքում կարելի է օգտվել առկա ուսումնասիրություններից):
- Վերոնշյալ կետերի օգնությամբ պարզ կդառնան գործարարներին հանդիպող հիմնական խնդիրները, դրանց կարևորության աստիճանը և տեղական մակարդակում դրանք լուծելու հնարավորությունը: Հաջորդ փուլերում (վերլուծության ավարտից հետո) կփնտրվեն հնարավոր լուծումներ (կամ մասնակի լուծումներ) այն խնդիրների համար, որոնք տեղական գործընկերների լիազորության շրջանակում են: Այս քայլը կօգնի պլանավորել հետագա միջոցառումները:

Վերլուծության արդյունքները կարելի է ամփոփել ստորև բերված աղյուսակում և նրան ուղեկցող տեքստում:

**Աղյուսակ 2. Կարգավորման և ինստիտուցիոնալ շրջանակ (ոչ պարտադիր)**

Կարգավորման ոլորտի մարտահրավերներ	Բացասական ազդեցության բարձր/ցածր աստիճան	Հիմնական կարգավորող մարմին	Խնդիրները տեղական մակարդակում մեղմելու/բարելավելու հնարավորություն (մանրամասներ)

**6.7 Հմտություններ և մարդկային կապիտալ, ներառականություն**



Այս բնագավառում տեղական գործընկերներից շատ բան է կախված: Այս բաժինը բարդ է նաև վերլուծության տեսանկյունից: «Համայնքի ղեկավարներ հանուն տնտեսական զարգացման» նախաձեռնության շրջանակում անհրաժեշտ է հավասարակշռություն գտնել որակավորված աշխատակիցների առաջարկի և մասնավոր հատվածի առկա և հետագա պահանջարկի միջև: Որակավորված մասնագետների կարելի է գտնել դպրոցների, քոլեջների շրջանավարտների կամ մասնագիտական վերապատրաստում անցած անձանց, որոշակի բացակայությունից հետո (օր.՝ արտասահմանում աշխատանքից) հայրենի բնակավայր վերադարձաների, աշխատաշուկա վերադարձողների (հիմնականում՝ կանայք) կամ անկում ապրող ոլորտից ավելի զարգացող ոլորտ տեղափոխվողների շրջանում:

Նմանապես կարող են լինել սոցիալապես անապահով անձինք, որոշակի պրոֆեսիոնալ կատեգորիաներ կամ նույնիսկ բնակչության ամբողջական խմբեր (ինչպիսին են կանայք, երիտասարդները, էթնիկ փոքրամասնությունները), որոնք, պայմանավորված որոշակի օբյեկտիվ խոչընդոտներով, բախվում են մարտահրավերների՝ կապված աշխատանք և ապրուստի միջոցներ գտնելու հետ: Այսպիսի դեպքերում անհրաժեշտ է ձեռնարկել որոշակի միջոցառումներ՝ խթանելու այս խմբերի համար աշխատատեղերի ստեղծումը կամ ապահովել մասնագիտական վերապատրաստում/վերաորակավորում նրանց համար՝ վերջիններիս աշխատաշուկայում ավելի մրցունակ դարձնելու համար:

Թեև այս թեման բավական ընդգրկուն է, այնուամենայնիվ, այն պետք է վերլուծել նպատակաուղղված և արդյունավետ կերպով: Տեղական աշխատանքի շուկայի մասնակիցների թվի, ժողովրդավարության և գործազրկության ցուցանիշները ամբողջությամբ չեն բացահայտում տեղական տնտեսական զարգացման համար անհրաժեշտ հմտությունները: Հարկավոր է խնդիրը խորությամբ ուսումնասիրել, մինչդեռ այս բնագավառի վիճակագրական շատ տվյալներ հասանելի չեն: Հիմնական խնդիրն է պարզել՝

- ներկա կամ ապագա գործատուներին անհրաժեշտ հմտությունները,
- առկա հմտությունները,

**Տեղական տնտեսական զարգացման պլան  
[Համայնք...]**

- զարգացման ենթակա հմտությունները՝ չորակավորված, գործազուրկ կամ ոչ ակտիվ անձանց աշխատանքով ապահովելու և մասնավոր հատվածի աճը խթանելու նպատակով,
- թերի օգտագործված մարդկային կապիտալ, որը կարելի է օգտագործել:

Տեղական աշխատանքի շուկաները փակ չեն, և պրոֆեսիոնալ հմտություններ ունեցող մարդիկ կարող են ազատորեն տեղաշարժվել: Այդ պատճառով հարկավոր է հասկանալ նաև միգրացիոն հոսքերի էությունը: Հմտությունների վերաբերյալ որոշակի տվյալների կարող են տիրապետել նաև աշխատանքի տեղավորման տեղական (կամ տարածքային) գործակալությունները, որոնց օգնությամբ էլ կարելի է աշխատանքի շուկայի մասին ավելի լայն պատկերացում կազմել:

Հաշվի առնելով վերոնշյալ կետերը՝ մեկնարկային կետ պետք է հանդիսանա իրավիճակի վերլուծությունը հետևյալ մի քանի տեսանկյունից՝

- գոյություն ունեցող և պոտենցիալ գործատուների,
- դպրոցների, նախնական և միջին մասնագիտական կրթական հաստատությունների, բուհերի և կրթական այլ հաստատությունների,
- ուսանողների, աշխատանք փնտրողների կամ արդեն աշխատանքի տեղավորված քաղաքացիների,
- մարդկանց խմբեր, որոնք հանդիպում են դժվարությունների՝ կապված աշխատանք գտնելու հետ:

ՀՀՏՁ քարտուղարությունը կմշակի լրացուցիչ ուղեցույցներ և գործիքներ՝ այս բարդ հարցում համայնքներին աջակցելու համար: Հիմնական մոտեցումը, սակայն, հետևյալն է՝



1. Առկա վիճակագրական տվյալների (որոնք տրամադրվել են աշխատանքի տեղավորման տեղական գործակալության, համայնքների կողմից) օգնությամբ պարզել զբաղվածության հիմնական ոլորտները, ցուցանիշներն ու միտումները, գործազուրկների և չպահանջված մասնագետների թիվը, ցանկալի է՝ ըստ սեռի: Այս քայլը կօգնի կազմել նախնական ընդհանուր պատկերը:
2. Բոլոր ոլորտների գործատուների և նրանց ներկայացուցիչների հետ (հնարավոր է՝ ընդլայնված նիստի ժամանակ) քննարկումների արդյունքում կենտրոնանալ այն ոլորտների վրա, որոնք համարվում են՝ ա) խոշոր, բ) որակավորված կադրերի պակաս ունեցող, գ) նվազող կամ պոտենցիալ աճող (որոնք առաջիկա տարիներին կարող են զգալի աշխատուժի կարիք ունենալ):
3. Առանձին ոլորտների գործատուների հետ քննարկումների արդյունքում պարզել, թե ինչ մասնագետների կարիք ունեն և մոտ ապագայում որ կադրերին են ստիպված լինելու աշխատանքից ազատել (հաճախ գործատուները չեն ցանկանում խոսել այս թեմայով): Անհրաժեշտ է նաև հաշվի առնել կոնկրետ պաշտոնի համար սահմանված իրավական պահանջները: Այս ամենի հիման վրա պետք է փորձեք



հասկանալ, թե որ հմտություններն են այսօր պահանջված կամ կարող են այդպիսին լինել ապագայում, ինչպես նաև քիչ պահանջված են և կարող են հանգեցնել գործազրկության և/կամ աշխատուժի վերաորակավորման անհրաժեշտության:

4. Հաշվի առնելով (2)-ում հավաքագրված տեղեկատվությունը՝ կրթական և վերապատրաստման հաստատությունների հետ պետք է քննարկել կադրերի ներկա պահանջարկն ու վերաորակավորման հետ կապված հարցերը:
5. (3) և (4) կետերի նախնական եզրահանգումների հիման վրա անհրաժեշտ է կազմակերպել գործատուների և կրթական ու վերապատրաստման հաստատությունների հանդիպում: Անհրաժեշտ է պարզել հիմնական խնդիրներն ու հնարավորությունները, ինչպես նաև դրանք լուծելու և իրագործելու անհրաժեշտ պայմանները: Հարցի քննարկումներում կարելի է ներգրավել նաև քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններին, «ոփսկային» և աշխատաշուկայից դուրս մնացած խմբերի ներկայացուցիչներին:
6. Յուրաքանչյուր թեմատիկ քննարկման արդյունքում պետք է առանձնացնել հիմնական խնդիրներն ու դրանց լուծման ուղիները, որոնց հիման վրա էլ հարկավոր է կազմել իրավիճակի բարելավմանը միտված հնարավոր միջոցառումների ցանկ:

**Ծանոթագրություն:** Հնարավոր է, որ քննարկումների արդյունքում առաջարկվի ստեղծել «որակավորված աշխատուժի տեղական համագործակցություն» (որին կանդամակցեն գործատուները, ուսումնական հաստատությունները, աշխատանքի տեղավորման տեղական գործակալություններն ու համայնքները) կամ համանման մեկ այլ մարմին (եթե այդպիսիք գոյություն չունեն), որը մշտական հիմքերով կմշակի և կիրագործի այս ոլորտի գործողությունները:

## **6.8 Արտաքին դիրքավորում և մարքեթինգ**



«Տեղակայման գործոնները» մեծապես ազդում են գործարարների և ներդրողների կողմից գործունեության վայրի ընտրության վրա: Դրանցից մի քանիսի վրա տեղական մակարդակում կարելի է ազդել: Որոշ գործոններ վերաբերում են տվյալ տարածաշրջանի «գրավչությանը» և այն ընդհանուր «կերպարին», որով այն դիրքավորվում է: Մյուս կողմից, բոլոր երկրներում էլ կլինեն որոշակի համայնքներ, որոնցից ներդրողները կխուսափեն, իսկ ձեռնարկատերերը կցանկանան հեռանալ՝ դրանք համարելով ապրելու և բիզնես վարելու համար ոչ այնքան գրավիչ:

«Տեղակայման գործոններից» շատերն իրականում կարող են անմիջականորեն կապված չլինել բիզնես միջավայրի հետ: Դրանք կարող են ավելի շատ վերաբերել կյանքի ապահով և բարենպաստ միջավայրի ստեղծմանը: Սա հատկապես կարևոր է այն համայնքների համար, որոնք ձգտում են գրավել դրսի ներդրողներին:

Որոշ դեպքերում տարածաշրջանները կորցնում են գրավչությունը տնտեսական անկման պատճառով: Այս վիճակի հաղթահարումը պահանջում է բազմատեսակ գործողություններ, որոնց մի մասն ուղղված է հույսի ներշնչմանը կամ հնարավորությունների ստեղծմանը: Համայնքի ներսում ստեղծված դինամիկայի փոփոխությանն ու արտաքին կերպարի բարելավմանը կարող են նպաստել համայնքի բնակիչներին համատեղ աշխատանքի շուրջ համախմբելը, սեփական բնակավայրով հպարտանալու զգացում ներշնչելը և կոնֆլիկտներ հրահրելու փոխարեն նշանակալից առիթներ տոնելը:

Ավելի լավ կամ դրական կերպարի ձևավորումից հետո արդեն կարելի է մտածել, թե ինչպես շահեկանորեն դիրքավորել համայնքը կամ շուկայահանել նրա արտադրանքը: Բնականաբար, այս ջանքերը չեն կարող սահմանափակվել միայն մարքեթինգային քայլերով, ուստի անհրաժեշտ են նաև գործնական փոփոխություններ:

Համայնքի կառավարման մարմինը՝ ի դեմս համայնքի ղեկավարի, լիազորված է ներկայացնել, մշակել և նախագծել իր համայնքի դրական և բիզնեսին աջակցող կերպարը՝ ընդգծելով տվյալ տարածքում բնակվելու, աշխատելու, այցելելու և ներդրումներ կատարելու ծանրակշիռ հիմքերը: Երբեմն անհրաժեշտ է ֆիզիկական կամ բնական միջավայրում և կյանքի որակում կատարել փոքր, սակայն կերպարի բարելավմանը միտված փոփոխություններ: Այս մոտեցումների մշակումը պահանջում է պետական, մասնավոր հատվածների և համայնքի համատեղ աշխատանքը:



- Դիտարկել Գործընկերության շրջանակում ենթահանձնաժողովի հիմնումը տվյալ ոլորտում «արագ հաղթանակներ» ապահովելու համար: Ֆինանսական միջոցների անբավարարության պատճառով անհրաժեշտ է առանձնացնել այն նախաձեռնությունները, որոնք՝ ա) քիչ ծախսատար են, բ) համախմբում են քաղաքացիներին, գ) գնահատվում են քաղաքացիների կողմից:
- Գաղափարների հավաքման նպատակով անհրաժեշտ է համայնքի բնակիչների, այդ թվում՝ դպրոցականների շրջանում հարցում անցկացնել: Քաղաքացիները սովորաբար բազմաթիվ գաղափարներ են ունենում այն մասին, թե «ինչպիսին են ցանկանում տեսնել իրենց քաղաքը (շրջանը, գյուղը)»: Հարկավոր է հարցնել, թե ինչ կարծիք ունեն նրանք իրենց բնակավայրի մասին և ըստ նրանց՝ ինչպես է ընկալվում իրենց բնակավայրն ուրիշների աչքերով: Կարելի է տվյալ համայնքի մասին կարծիք հարցնել նաև միևնույն մարզի այլ համայնքների ներկայացուցիչներից: Այս ամենի արդյունքում հնարավոր է ընդհանուր պատկերացում կազմել համայնքի ներքին և արտաքին կերպարի մասին:


Վերլուծության արդյունքները կարելի է ներկայացնել ստորև բերված աղյուսակում (անհրաժեշտության դեպքում համապատասխանեցնելով այն):

**Աղյուսակ 3. Համայնքի ընկալումը բնակիչների կողմից (ոչ պարտադիր)**

Արտաքին կերպարի դրական կողմերը	Կարևորության աստիճանը (1-5)	Արտաքին կերպարի բացասական կողմերը	Կարևորության աստիճանը (1-5)
--------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	-----------------------------

<b>Հնարավոր գործողություններ, որոնք կարելի է հեշտությամբ իրագործել</b>			<b>Պատասխանատու</b>

## 7. SWOT վերլուծություն

 Համադրելով բոլոր վերլուծությունների արդյունքները, այդ թվում՝ յուրաքանչյուր հիմնասյան համար մշակված բոլոր հնարավոր առանձին SWOT-ները՝ անհրաժեշտ է.

Համայնքի համար մշակել «Աճ, զարգացում, զբաղվածություն» թեմայով SWOT վերլուծություն (ուժեղ կողմեր, թույլ կողմեր, հնարավորություններ, մարտահրավերներ)՝ կենտրոնանալով մասնավոր հատվածի, նրա աճի ներուժի, աշխատատեղերի ստեղծման հնարավորությունների և զարգացումը խթանող այլ ռեսուրսների վրա:

Այս SWOT վերլուծությունը պետք է ներառի այն բաղադրիչները, որոնք ամբողջությամբ չեն բացահայտվել նախորդ բաժինների վերլուծությունների միջոցով, սակայն կարևորվել են քննարկումների արդյունքում:



**Ծանոթագրություն**՝ Այս SWOT-ը չպետք է դառնա ընդհանուր SWOT վերլուծություն համայնքի տնտեսության և հասարակության յուրաքանչյուր բնագավառի վերաբերյալ: Հարկավոր է ուշադրություն դարձնել տեղական տնտեսության ընդհանուր կատարողականի ու հիմնասյուների վրա և մշակել մեկ միասնական SWOT, որը կներկայացնի դրանց բոլոր հիմնական բաղադրիչները: Այս քայլերի արդյունքում պարզ կդառնա, թե Տեղական տնտեսական զարգացման Պլանը որ ուղղությամբ պետք է զարգացնել:

Տեղական տնտեսական զարգացման ծրագրի մշակման գործում օգտակար լինելու համար SWOT վերլուծությունը պետք է լինի հեռանկարային, այսինքն՝ այն պետք է հաշվի առնի ոչ միայն ներկայի, այլ նաև ապագա մարտահրավերները:

Խնդրում ենք հաշվի առնել, որ ուժեղ և թույլ կողմերը վերլուծելիս Դուք գործ ունեք **ներքին** գործոնների հետ, այսինքն՝ տվյալ տարածքի առանձնահատկություններն ու տնտեսությունը, իսկ հնարավորություններն ու մարտահրավերները վերլուծելիս Դուք առնչվում եք **արտաքին** գործոններին, այսինքն՝ այլ արտաքին դերակատարներ, միտումներ և գործոններ, որոնք Ձեր և տեղական իշխանությունների վերահսկողությունից դուրս են:

SWOT վերլուծությունը լավ գործիք է տեղական տնտեսության վերաբերյալ տարբեր գնահատականներ տալու համար: Այն օգնում է նաև որոշել այն **շարժիչ ուժերը**, որոնք օգտվում են տեղական տնտեսության ուժեղ կողմերից ու հնարավորություններից և նվազեցնում վտանգներն ու թույլ կողմերը: Ուստի պետք է առաջնահերթություն տալ այն

**Տեղական տնտեսական զարգացման պլան  
[Համայնք...]**

հարցերին, որոնք կարելի է լուծել տեղական մակարդակում՝ չմոռանալով նրանց մասին, որոնք դուրս են տեղական ինքնակառավարման մարմինների վերահսկողությունից:

Այս քայլի արդյունքում կմշակվեն՝ 1) SWOT վերլուծություն՝ ըստ ոլորտների և հիմնասյուների, 2) Համայնքի ընդհանուր SWOT վերլուծություն՝ որպես ոլորտային SWOT-ների հիմնական բնութագրիչների համախումբ:

SWOT-ին ուղեկցող տեքստը պետք է ներկայացնի հետևյալ հարցերի վերաբերյալ եզրահանգումները.

**Ա.** Ըստ անհրաժեշտության և հրատապության ձեռնարկվող միջոցառումներ՝ հիմնված արդեն հայտնի ուժեղ կողմերի և ակնկալվող արտաքին դրական միտումների վրա:

**Բ.** Հիմնական թերությունների շտկում, որոնք խիստ բացասաբար են ազդում մասնավոր հատվածի աճի վրա:

Լավատես եղեք: Կենտրոնացե՛ք **Ա** կետի վրա: **Բ** կետի գործողություններն ավելի բարդ են և աշխատատար: **Ա** կետի վրա հիմնված ռազմավարական մոտեցումն ավելի իրագործելի է:

Հաջորդ բաժնում անհրաժեշտ է ներկայացնել ձեր տեսլականն ու նպատակները:

## 8. Տեսլական և նպատակներ



Երկրորդ փուլի նպատակն է ավարտին հասցնել տեղական տնտեսական զարգացման պլանավորումը, որը համապատասխանում է համանման պլանավորման ընդհանուր սկզբունքներին և փորձին: Այնուամենայնիվ, այս Պլանը նպատակ չունի ներառել այն բոլոր խնդիրները, որոնք սովորաբար ընդգրկում են համանման բնույթի փաստաթղթերը: Այս փուլում տեղական տնտեսական զարգացման գործընկերությունը պետք է համաձայնության գա իր տեսլականի և նպատակների շուրջ, այնուհետ սահմանի այն միջոցառումները, որոնք իրագործվելու են՝ արդեն վերլուծված և ընդունված հիմնասյուններին համապատասխան:

Տեսլականն ու նպատակները պետք է **հստակորեն կապված լինեն** տեղական տնտեսական վերլուծության (բաժին 6) և SWOT վերլուծության (բաժին 7) հետ: Եթե վերլուծության հետ տրամաբանական կապը բացակայում է, ապա տեսլականն ու նպատակները կարող են լինել կամայական և ներկայացված միայն որպես ցանկություններ և ոչ թե իրատեսական ու շոշափելի նպատակներ: Պլանի ոչ մի հատված չպետք է լինի ինքնուրույն, առանձին մաս: Հո'գ տարեք, որ պլանի մասերը լինեն փոխկապակցված և ընթերցողի կողմից ընկալվեն որպես մեկ ընդհանուր պատմության մաս: Մի վարանք պլանի տարբեր մասերի միջև խաչաձև հղումներ կատարել՝ այդ կապն ընթերցողի համար ավելի ակնհայտ դարձնելու համար:

### Ռազմավարական տեսլական



Տեսլականը տվյալ համայնքի պլանավորման գործընթացի մասնակիցների ձևակերպած տնտեսական ապագայի նկարագրությունն է՝ «նպատակակետը», որին ծրագրի իրագործման արդյունքում ցանկանում է հասնել համայնքը՝ աճի, զարգացման և զբաղվածության տեսանկյունից: Տեսլականը, ամենայն հավանականությամբ, ամբողջությամբ կյանքի չի կոչվի, այնուամենայնիվ, այն կնախանջի համայնքի զարգացման հստակ ուղղությունը: Տեսլականի մշակման գործընթացը պետք է լինի ստեղծագործական, բայց՝ իրատեսական: Հենց տեսլականի հիման վրա պետք է մշակվեն նպատակները, գործողություններն ու նախագծերը: Տեսլականի մշակման գործընթացում պետք է ներգրավված լինեն բոլոր գործընկերները: Այս տեսլականն էլ հենց կլինի գործընկերների Ծրագրային հայտարարությունը:



Ծրագրային հայտարարությունների համար գոյություն ունեն մի շարք ընդհանուր բնութագրիչներ: Դրանք պետք է լինեն՝

- հասկանալի և ընդունելի բոլոր գործընկերների կողմից,
- համընդգրկուն և տեղական աճի բոլոր հեռանկարները հաշվի առնող,
- պլանավորման գործընթացի մասնակիցներին ոգեշնչող:

Տեսլականը պետք է լինի հնարավորինս հակիրճ և հստակ: Ստորև կարող եք տեսնել տարբեր տեսակի ձեռնարկությունների և կազմակերպությունների համար ռազմավարական տեսլականի օրինակներ:

### Տեսլականի սահմանման օրինակներ

I. Տարածքներ

- «Ճանաչվել լեռնային հեծանվասպորտի ամենաբազմազան վայրն աշխարհում»:  
**Արևմտյան Կանադայի լեռնային հեծանվասպորտի զբոսաշրջության  
ընկերակցության զբոսաշրջային ծրագիր**

- «Ամուր զբոսաշրջային տնտեսություն ընդհանուր ամուր տնտեսության մեջ»:  
**Քիմբերլիի զբոսաշրջային ծրագիր**

- «Այցելուների համար ապահովել յուրօրինակ փորձառություն, որը շեշտադրում է  
համայնքի ինքնատիպությունը, վեր հանում առանձնահատկությունները և նպաստում է  
Սոլթ Սփրինգ կղզու ընդհանուր կայուն զարգացմանը»:  
**Սոլթ Սփրինգ կղզու զբոսաշրջային ծրագիր**

II. Շահույթ չհետապնդող կազմակերպություններ

**San Diego Zoo (Սան Դիեգոյի կենդաբանական այգի).** «Դառնալ աշխարհում  
առաջատար՝ որպես մարդկանց վայրի բնության հետ կապող ու այն պահպանող  
կառույց»:

**Oceana.** ձգտում է դարձնել մեր օվկիանոսներն այնքան հարուստ, առողջ և առատ,  
ինչպիսին դրանք նախկինում էին:

**Save the Children.** «Աշխարհ, որտեղ յուրաքանչյուր երեխա ունի գոյատևման,  
պաշտպանության, զարգացման և մասնակցության իրավունք»:

**Clinton Foundation («Քլինթոն» հիմնադրամ).** «Իրականացնել կայուն զարգացման  
ծրագրեր, որոնք ընդլայնում են աշխարհում ներդրումների, հնարավորությունների և  
կյանքեր փրկող ծառայությունների հասանելիությունն այսօր և գալիք սերունդների  
համար»:

**Amnesty International.** «Աշխարհ, որտեղ յուրաքանչյուր անձ վայելում է Մարդու  
իրավունքների համընդհանուր հռչակագրում և մարդու իրավունքների այլ միջազգային  
փաստաթղթերում ամրագրված բոլոր իրավունքները»:

**Special Olympics.** «Վերափոխել համայնքները՝ ոգեշնչելով աշխարհի մարդկանց բացել  
իրենց միտքը, ընդունել և ներգրավել մտավոր հաշմանդամություն ունեցող անձանց և  
այդպիսով բոլոր նրանց, որոնք ընկալվում են որպես տարբեր»:

### **Հիմնական նպատակները**



Հիմնական նպատակները ցույց են տալիս այն կոնկրետ արդյունքները, որոնց  
համայնքը ձգտում է հասնել: Ծրագրի իրականացման արդյունքում նպատակներին

հասնելը մոտեցնում է տեսլականին: Նրանք խորացնում են տեսլականը և պատկերացում տալիս այն մասին, թե ինչ եղանակով է տեսլականը կյանքի կոչվելու:

Հաշվի առնելով, որ տեղական տնտեսական զարգացման պլանը մշակվում է երկու տարվա համար, նպատակները ևս պետք է սահմանվեն տվյալ ժամանակահատվածի համար: Նպատակները սահմանելիս հո՛գ տարեք, որ դրանք համապատասխանեն, այսպես կոչված, SMART չափանիշներին: Դրանք մասնավորապես պետք է լինեն.

**Տ՝ որոշակի** (specific). նպատակի սահմանումը շարադրված է այնպես, որ բոլոր ընթերցողները այն կրնկալեն նույն կերպ: Որպեսզի նպատակը լինի որոշակի, պետք է ապահովել, որ դրա նկարագրությունը լինի դիտարկելի, իսկ արդյունքը (նախագծի ավարտին)՝ հստակորեն սահմանված:

**Մ՝ չափելի** (measurable). այս չափանիշը համապատասխանում է «ինչպե՞ս եք իմանալու՝ արդյոք այն համապատասխանում է ձեր ակնկալիքներին, թե ոչ» հարցին և սահմանում նպատակը՝ կիրառելով գնահատելի եզրույթներ (քանակ, որակ, հաճախականություն, ծախսեր, վերջնաժամկետներ և այլն):

**Ա՝ իրագործելի** (achievable). եղեք իրատեսական, թե ինչ կարող եք իրագործել սահմանված ժամկետում և առկա ռեսուրսների պարագայում:

**Ր՝ համապատասխան** (relevant). ստուգեք՝ արդյոք նպատակն իսկապես կապված է վերլուծության արդյունքներին և արդյոք այն իրապես նպաստում է տեսլականի իրագործմանը: Համապատասխանեցրեք նպատակը ՀՀՏԶ-ի այն հիմնասյուների հետ, որոնք այն հասցեագրում է:

**Դ՝ ժամանակային** (time-bound). հստակեցրեք նպատակին հասնելու վերջնաժամկետը: Այն չի կարող ծրագրի տևողությունից (2 տարի) ավելի երկար լինել:



Խորհուրդ է տրվում ընտրել առավելագույնը երեք նպատակ: Միաժամանակ, այդ նպատակներից յուրաքանչյուրի իրագործումը կարող է տարբեր հիմնասյուներին առնչվող համատեղ գործողությունների արդյունք հանդիսանալ:

## 9. Գործողությունների ծրագիր



Գործողությունների մանրամասն ծրագիրը տեղական տնտեսական զարգացման պլանի **ամենակարևոր մասն** է, իսկ մյուս մասերը պարզապես հիմք են հանդիսանում և ուրվագծում առաջարկվող միջամտությունների ընդհանուր տրամաբանությունը:

Գործողությունների ծրագիրը ներկայացնում է այն յուրօրինակ մարտավարությունները, որոնք ընտրում են համայնքի շահագրգիռ կողմերը՝ հասնելու սահմանված նպատակներին և այն պահանջում է որոշակի աշխատանք և ստեղծարար մոտեցում: Որպես կանոն, կա խնդիրը լուծելու կամ ցանկալի արդյունքի հասնելու մի քանի եղանակ: Պլանի համապատասխան գործողությունները նույնականացնելու համար խորհուրդ է տրվում իրականացնել **մտագրոհ-հանդիպում** տեղական տնտեսական զարգացման գործընկերության անդամների շրջանում, բացահայտելու թե ինչ է հնարավոր անել յուրաքանչյուր նպատակին հասնելու համար: Առաջարկված գործողություններից որոշները կարող են լինել հայտնի լուծումներ, որոնք արդյունավետ են նմանատիպ օրինակների մեծամասնության դեպքում, իսկ դրանցից մի քանիսը կարող են լինել հատուկ առաջարկներ՝ մշակված տվյալ համատեքստի համար:

Հաջորդ քայլով անհրաժեշտ է քննադատաբար վերլուծել բոլոր առաջարկները և համատեղ որոշել ձեռնարկվելիք գործողության ընթացքը: Գործողությունների շուրջ համաձայնության գալուց հետո անհրաժեշտ է որոշակի օժանդակ տեքստով ներկայացնել, թե **ԻՆՉՈՒ** են այս գործողություններն այս պարագայում սահմանվել որպես ամենաարդյունավետը:

Նպատակներն ու գործողություններն միմյանց կապելու տարբեր եղանակներ կան: Գործողությունների մշակման համար մենք առաջարկում ենք պարզ և ճկուն մոտեցում՝ հիմնված հետևյալ սկզբունքների վրա.

- Գործողությունները կարող են լինել ցանկացած բնույթի, սակայն պայմանով, որ դրանք նպաստեն սահմանված նպատակներից մեկի կամ մի քանիսի իրագործմանը:
- Գործողությունները չպետք է լինեն «մեկուսացված»: Դրանք կարող են բաղկացած լինել տարբեր հիմնասյուններին առնչվող ենթագործողություններից:
- Գործողությունները միշտ չէ, որ ֆինանսներ են պահանջում: Սակայն այն դեպքերում, երբ անհրաժեշտ են ծախսեր, պետք է տալ դրանց մոտավոր գնահատականը: Այս դեպքում խոսքն ավանդական «նախագծերի» մասին չէ: Կախված իրավիճակից՝ գործողությունները կարող են լինել նեղ կամ ընդգրկուն: Այնուամենայնիվ, հիմնական գործողությունների շրջանակում իրականացվող միջոցառումները պետք է հստակ լինեն:
- Որոշ գործողություններ կարող են լինել նախապատրաստական և հիմք հանդիսանալ հետագա ավելի խոշոր գործողությունների կամ նախագծերի համար:
- Տեղական տնտեսական զարգացման ծրագրի իրագործման հիմքում ընկած են «արագ հաղթանակ» ենթադրող գործողությունները, որոնք կարող են կարճ ժամանակահատվածում շոշափելի արդյունք գրանցել:





Տեղական տնտեսական զարգացման շրջանակում հնարավոր յուրաքանչյուր գործողություն պետք է համադրվի տեղական տնտեսական զարգացման տեսլականի և նպատակների հետ, որոնք քննարկել և համաձայնեցրել են շահագրգիռ կողմերը: Նախատեսվող բոլոր գործողությունների մշակման համար անհրաժեշտ է ձևավորել փոքր թիմ: Գործողությունները պետք է նախապես ներկայացված լինեն ստորև բերված աղյուսակում: Գործընկերների կողմից համաձայնեցվելուց հետո այս գործողությունները կընդգրկվեն Գործողությունների վերջնական ծրագրում:

Գործողությունների պլանը պետք է հստակորեն արտացոլի այն, որ կան բաներ, որոնք տեղական իշխանությունները կարող են անել ինքնուրույն, սակայն կան բաներ, որոնք պետք է իրականացվեն այլ (հարևան) համայնքների կամ նույնիսկ շրջանների կամ նախարարությունների/գործակալությունների հետ համագործակցությամբ: Այս առումով լավ օրինակ է զբոսաշրջությունը: Դուք, անշուշտ, կարող եք բարելավել ձեր տեղական տարածքի զբոսաշրջային իրավիճակը, սակայն եթե ցանկանում եք ունենալ զբոսաշրջիկների հոսք դեպի ձեր տեղական տարածք (եթե մայրաքաղաք կամ մեծ տարածաշրջանային քաղաք չեք), ապա դուք միանշանակ պետք է համագործակցեք այլ համայնքների և/կամ տարածաշրջանի հետ՝ ստեղծելու դրական պատկեր ողջ տարածաշրջանի համար: Դրա իրականացման գործում մի գործիք է միջհամայնքային համագործակցությունը:

Եզրակացությունն այն է, որ ծրագիրը պետք է արտացոլի, թե որ ոլորտներում ձեր տեղական իշխանությունները կարող են գործել ինքնուրույն և որ դեպքում է անհրաժեշտ համագործակցություն սկսել այլ համայնքների, տարածաշրջանների և/կամ պետական իշխանությունների հետ:

**Աղյուսակ 4. Գործողությունների նկարագրի ձևանմուշ (ոչ պարտադիր)**

<b>Գործողությունների նկարագրություն</b>	
Անվանում	
Առաջատար գործընկեր	
Մասնակից գործընկերներ	
Մեկնարկի ամսաթիվ	
Տևողություն	
Ընդհանուր գնահատված ծախս	
I. Կապիտալ ծախսեր (եթե կան)	
II. Այլ ծախսեր (եթե կան)	
Ֆինանսավորման աղբյուրներ (եթե հայտնի են)	
Կարճաժամկետ արդյունքի ցուցիչ (անհրաժեշտության դեպքում՝ ցուցիչներ)	
Վերջնարդյունք՝ ցուցանիշներով	
Պլանավորված նպատակներ, որոնց իրագործմանը նպաստելու է գործողության իրականացումը	
Գործողությանն առնչվող հիմնասյուները	



Գործողությունների ծրագիրը պետք է իրագործվի երկու փուլով.

- Տեղական տնտեսական զարգացման բոլոր գործընկերները պետք է համաձայնեցնեն, թե առաջարկված որ գործողություններն են ընդգրկվելու Գործողությունների ծրագրում, և պետք է ներառել միայն իրագործելի համարվողները:
- Այնուհետ հարկավոր է մշակել Գործողությունների ծրագիրը՝ ստորև ներկայացված ձևաչափով:

Գործողությունների ծրագրում պետք է ներառել միայն իրագործելի համարվողները: Եթե քննարկման արդյունքում պարզվի, որ տվյալ գործողությունն իրագործելի չէ, ապա անհրաժեշտ է փոքրացնել դրա մասշտաբները և առաջարկել նախապատրաստական աշխատանքներ՝ ցանկալի գործողության կամ նախագծի ուսումնասիրման, փորձարկման և մշակման համար:

Եթե սա համայնքի կողմից մշակվող Տնտեսական զարգացման առաջին *պլանն* է, ապա կարելի է մի շարք միջոցառումներ իրականացնել, որոնք կօգնեն անհրաժեշտ գործընկերության հաստատմանն ու գործընթացների իրագործմանը, ինչն էլ թույլ կտա հետագայում անցնել ավելի լուրջ գործողությունների:

Գործողությունների ամբողջական ծրագիրը պետք է մշակվի առաջարկված ձևանմուշին համապատասխան՝ տես Աղյուսակ 11:

**Աղյուսակ 5. Գործողությունների ծրագիր (պարտադիր)**

Հիմնախումբեր	Գլխավոր միջոցառումներ	Գործողություններ/ նախագծերի փառամուտներ	Տևողություն (սկիզբ/ավարտ)	Ներգրավված գործընկերներ	Գնահատված ծախս (ազգային արժույթով և փոխարժեքով)	Կարճաժամկետ արդյունքներ և ցուցիչներ և թիրախներ	Արդյունքների (վերջնարդյունք) ցուցիչ և թիրախներ
	1.	1.1.					
		1.2.					
	2.	2.1.					
		2.2.					
	3.	3.1.					
		3.2.					
		3.3.					
	4.	4.1.					

Անհրաժեշտ է հատուկ ուշադրություն դարձնել յուրաքանչյուր գործողության համար երկու տեսակի ցուցանիշների շուրջ համաձայնության գալուն (վերոնշյալ աղյուսակի երկու աջակողմյան սյունակները):

**Կարճաժամկետ արդյունքի** ցուցանիշները գործողության իրականացումից բխող անմիջական արդյունքի կանխատեսումներն են (ինչպիսին են իրագործելիության ուսումնասիրության զեկույցը, վերապատրաստված անձանց թիվը, աջակցություն ստացած ՓՄՁ-ների թվաքանակը)

**Արդյունքի (վերջնարդյունքի)** ցուցանիշները ներկայացնում են ավելի բարձր մակարդակի դրական փոփոխություն, որն ակնկալվում է գործողությունների արտադրանքի արդյունքում: Դրանք տալիս են չափելի տեղեկություն առ այն՝ արդյոք ձեռնարկվող գործողությունները հաջողված են, թե ոչ և արդյոք նպաստում են համապատասխան նպատակին հասնելուն:

Ցուցանիշներ և թիրախներ սահմանելիս խնդրում ենք հիշել, որ անհրաժեշտ է դիտարկել և նշել յուրաքանչյուր ցուցանիշի համար (եթե կիրառելի է/առկա է) **բազային (ելակետային) տվյալներ**: Բազային (ելակետային) են այն տվյալները, որոնք առկա էին նախքան գործողության իրականացումը և այդպիսի տվյալներ ներկայացնելն ապահովում է գործողությունն իրականացնելուց հետո առաջընթացի համեմատության լավ հնարավորություն:

## **10. Ֆինանսավորման սխեմա**



Տեղական տնտեսական զարգացման ծրագրի մշակումը կարևոր գործընթաց է, սակայն այն կարող է այդպես էլ մնալ թղթի վրա, եթե դրա իրագործման համար անհրաժեշտ ռեսուրսներն ու կարողությունները չհամախմբվեն: Անհրաժեշտ է ուսումնասիրել ֆինանսավորման հնարավոր բոլոր աղբյուրները և ներգրավել նրանց, ովքեր կարող են ներդրում ունենալ ծրագրի իրագործման մեջ: Տեղական գործընկերությունը պետք է ակտիվորեն փնտրի տեղեկատվություն բիզնեսի աջակցման պետական ծրագրերի վերաբերյալ, հատկապես, այն ծրագրերի վերաբերյալ, որոնք տրամադրվում են տարածաշրջանային մակարդակում: Գործողությունների ծրագրի մշակման ընթացքում պարզ կդառնա, որ մի շարք միջոցառումների իրականացման համար անհրաժեշտ է ֆինանսավորում:

ՀՀՏՁ քարտուղարությունը կաջակցի համայնքներին ֆինանսավորման հնարավոր աղբյուրներ, այդ թվում՝ դոնոր ծրագրեր և պոտենցիալ ներդրողներ գտնելու հարցում: Որպես տեղեկության լրացուցիչ աղբյուր ստորագրող կողմերը կարող են օգտագործել ՀՀՏՁ-ի՝ տեղական ինքնակառավարման մարմինների համար ֆինանսավորման հնարավորությունների զեկույց՝ իրականացնելու իրենց տեղական տնտեսական զարգացման ծրագրերը (դրանց մի մասը. հունվար, 2018 թ.), որը հասանելի է ՀՀՏՁ-ի կայքի «գրադարան» հատվածում՝ <http://m4eg.eu/en/libraryhome>:



Պետք է ուշադրություն դարձնել այն հանգամանքին, որ որոշ գործողություններ կարող են պահանջել ոչ նյութական աջակցություն: Օրինակ՝ որոշ դոնոր կազմակերպություններ կոնկրետ տարածքներում կարող են տրամադրել տեխնիկական աջակցություն, իսկ որոշ ՀԿ-ներ կամ մասնավոր հատվածի ձեռնարկություններ աջակցել ծրագրի իրագործմանը՝ առանց ֆինանսական ռեսուրսների տրամադրման:

Ֆինանսավորման հնարավորությունները կարելի է ներկայացնել՝ լրացնելով ստորև բերված աղյուսակը:

**Աղյուսակ 6. Ֆինանսավորման սխեմա (ոչ պարտադիր)**

Միջոցառումներ	Գնահատված ծախսեր	Ֆինանսավորման աղբյուր				Ֆինանսավորման պակաս	Նշումներ
		Տեղական բյուջե	Պետական, ռեզիդնայ բյուջեներ	Ձեռնարկություններ	Դոնորներ		
1.1.							
1.2.							
2.1.							
2.2.							
և այլն							
<b>Ընդամենը</b>							

Պլանը կարող է ֆինանսավորում հայթայթելու հենք ծառայել: Ֆինանսավորման աղբյուրների որոնումը պետք է Գործողությունների ծրագրում ներառված անհրաժեշտ միջոցառումներից մեկը լինի: Հարկավոր է ակտիվորեն խրախուսել և աջակցել պետական և մասնավոր հատվածի միջև գործընկերությանը:

**11. Մշտադիտարկման ցուցանիշներ և մեխանիզմներ**

Գործողությունների ծրագրի աղյուսակը ներկայացնում է առաջարկված միջամտությունների ընդհանուր տրամաբանությունը և որոշակի բազային տեղեկություններ վերջինիս ժամանակացույցի, բյուջեի և պատասխանատու կողմերի վերաբերյալ:

Այնուամենայնիվ, որակյալ պլանավորման համար անհրաժեշտ է հստակ պատկերացնել, թե յուրաքանչյուր գործողության համար անհրաժեշտ փուլը երբ տեղի կունենա: Այսպիսով յուրաքանչյուր գործողության համար կարելի է կազմել պայմանական ամսական օրացուցային պլան՝ հոգ տանելու, որ այն իրատեսական է ժամանակային առումով, ինչպես նաև հասկանալու վերջին երկու տարում ՏՏԶՊ-ի իրականացման դինամիկայի ընդհանուր պատկերը (ներքին օգտագործման համար):

**Տեղական տնտեսական զարգացման պլան  
[Համայնք...]**

Հաշվի առնելով, որ յուրաքանչյուր վեց ամիսը մեկ ՀՀՏԶ քարտուղարությունը պահանջելու է ՏՏԶԾ-ի իրականացման հաշվետվություն, կանխատեսվող գործողությունների իրականացումը պետք է բաժանվի հաշվետու չորս ժամանակաշրջանի և ներկայացվի որպես մշտադիտարկման պլան, որը ՏՏԶԴ-ի փաստաթղթի անբաժանելի մասն է:

Այն ներկայացնում է իրականացման ժամանակացույցը, որը բաժանված է հաշվետու չորս ժամանակահատվածի (յուրաքանչյուրը՝ վեց ամիս) և դրանցից յուրաքանչյուրի համար պետք է սահմանվեն ակնկալվող միջանկյալ արդյունքներ: Ժամանակացույցում բոլոր գործողությունները պետք է լինեն այնպիսի հերթականությամբ, ինչպիսին գործողությունների ծրագրում է (տե՛ս աղյուսակը):

**ԱՂՅՈՒՍԱԿ 7. ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ ԺԱՄԱՆԱԿԱՑՈՒՅՑ / ՄՇՏԱԴԻՏԱՐԿՄԱՆ ՊԼԱՆ  
(ՊԱՐՏԱԴԻՐ)**

Գործողություններ	Մեկնարկի օր - ավարտի օր	Ակնկալվող վերջնարդյունքներ Ամիսներ 1-6	Ակնկալվող վերջնարդյունքներ Ամիսներ 6-12	Ակնկալվող վերջնարդյունքներ Ամիսներ 12-18	Ակնկալվող վերջնարդյունքներ Ամիսներ 18-24
1.1.					
1.2.					
1.3.					

Հետագայում իրականացման վերաբերյալ հաշվետվություններ տրամադրելիս համայնքները պարզապես կնշեն համապատասխան տողը, եթե տվյալ հաշվետու ժամանակահատվածում հասել են ակնկալվող վերջնարդյունքին և մեկնաբանություններ կկատարեն ցանկացած անհամապատասխանության համար: Դա լավ պատկերացում կտա յուրաքանչյուր համայնքի արձանագրած առաջընթացի կատարողականի վերաբերյալ, ինչպես նաև կօգնի ահազանգել , եթե ընդհանուր իրականացումը զգալիորեն ետ է ընկնում:



Տեղական տնտեսական զարգացման յուրաքանչյուր գործընկերության կողմից պետք է ստեղծվի Մոնիտորինգի հանձնաժողով: Այն կարող է լինել փոքր խումբ, որում ներգրավված կլինեն Գործընկերության ներկայացուցիչները՝ ապահովելով սեռային պատշաճ հարաբերակցություն: Հանդիպումները պետք է անցկացվեն եռամսյակային կտրվածքով:

## Հավելված Ա. Տեղական տնտեսական զարգացման ծրագրի մշակման գործընթացը (պարտադիր)



Այս բաժնում առավել մանրամասն պետք է նկարագրել Տեղական տնտեսական զարգացման պլանի մշակման գործընթացը, օրինակ՝ խորհրդատվությունների, աշխատանքային խմբերի հանդիպումների ընթացքը և այլն: Հավելվածում ներկայացված տեղեկատվությունը ստուգվելու է պլանավորման որակի վերահսկողության տեսանկյունից և պետք է հիմնավորված լինի փաստերով: