

ՏԱՐԵԿԱՆ
ԽԱՂՎԵՏՎՈՐՅՈՒՆ
2017



ԵՎՐԱՍԻԱ
ԷԼԵԿՏՐՈՆԱԿԱՅԻՆ ՓՈԾՅՈՒՆ
ԷԽՆԱԴՐԱՄ

ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՀԱՇՎԵՏՎՈՒԹՅՈՒՆ 2017

ԵՎՐԱՍԻԱ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ ՀԻՄՆԱԴՐԱՄ ԴԵԿՏԵՄԲԵՐ 31, 2017		
	31.12.16	31.12.17
ԱՄՆ դոլար	2016թ. դեկ. 31-ի դրությամբ	2017թ. դեկ. 31-ի դրությամբ
ԱԿՏԻՎՆԵՐ		
<i>Ոչ ընթացիկ ակտիվներ</i>		
Հիմնական միջոցներ	132,113	78,529
Ոչ նյութական ակտիվներ	591	147
Հետաձգված հարկային ակտիվներ	-	-
Ընդամենը	132,704	78,676
<i>Ընթացիկ ակտիվներ</i>		
Գույք	-	-
Դեբիտորական պարտքեր	84,355	92,014
Ընթացիկ հարկային ակտիվներ	5,751	1,878
Մնացորդներ դրամարկդում և քանկերում	412,900	363,474
Ընդամենը	503,006	457,366
Ընդամենը ակտիվներ	635,710	536,042
ՊԱՐՏԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՎ ՊԱՀՈՒՍՏՆԵՐ		
<i>Ոչ ընթացիկ պարտավորություններ</i>		
Ակտիվների վերաբերող շնորհներ	137,711	80,725
Ընդամենը	137,711	80,725
<i>Ընթացիկ պարտավորություններ</i>		
Կրեդիտորական պարտքեր	56,488	84,776
Հետաձգված եկամուտ եկամտային հարկի մասով	405,294	283,727
ընթացիկ պարտավորություններ	-	-
Ընդամենը	461,782	368,503
ՊԱՀՈՒՍՏՆԵՐ		
Զուտ ակտիվներ	53,000	103,755
Արտարժույթի վերագնահատմից եկամուտ (ծախս)	(16,783)	(16,941)
Ընդամենը	36,217	86,814
Ընդամենը պարտավորություններ և զուտ ակտիվներ	635,710	536,042

ՀՈԳԱԲԱՐՁՈՒՆԵՐԻ ԽՈՐՀՈՒՐԴ

Դևիդ Լորենս Լի (նախագահ) Վրաստանի եվրոպական
բիզնես ասոցիացիա

Աննա Օհանյան Սթոնհիլ ըլեջ

Մերի Շիհան Միգրացիայի միջազգային կազմակերպություն
(պաշտոնաթող)

Դիտեր Բողեն Գերմանիայի դեսպան, եվրոպայում
անվտանգության և համագործակցության կազմակերպություն
(պաշտոնաթող)

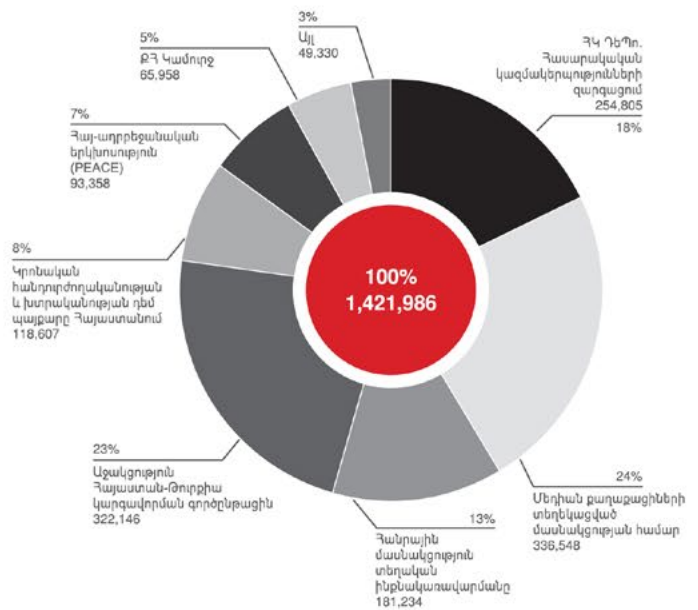
Էնդրյու Քոքսեյլ "KPMG" ընկերություն

Դանիել դել Մարմոլ Բելգիայի դեսպան (պաշտոնաթող)

Կենեթ Ս. Յալովից Ամերիկայի Միացյալ Նահանգների
դեսպան (պաշտոնաթող), Դարժմուֆի ըլեջի Դիքիի անվան
միջազգային փոխըմբռնման կենտրոն

Րաֆֆի Դուդակյան Թուֆենկյան հիմնադրամ

Ուիլյամ Հենլոն ՅՈՒՆԻՍԵՖ



2017թ. ԳԼԽԱՎՈՐ ԱԶԱԿԻՑՆԵՐ



Kingdom of the Netherlands



Government Offices of Sweden
Ministry of Enterprise and Innovation

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ԵՀՀ համապատկեր 2017	1
ԵՄ-Մոլդովա և ԵՄ-Վրաստան ՔՀ երկկողմ պլատֆորմների փորձի կիրառումը Հայաստանում	5
«Հասարակություն և տեղական ինքնակառավարում. զարգացման հեռանկարներ» կազմակերպագործունեական խաղի նախնական եզրակացություններն ու առաջարկությունները	16
Համակարգված մտագործունեության մեթոդաբանություն և կրեատիվ խաղեր	27



ԵՀՀ ՀԱՄԱՊԱՏԿԵՐ 2017

Տարիներ առաջ, երբ մենք ձեռք բերեցինք մեր գրասենյակային տարածքը, մտածեցինք և ստեղծեցինք մեր ռազմավարությունը, մեզ համար հստակ ակնկալվող արդյունքներ նախանշեցինք:

Այդ ժամանակ մեր հիմնական ֆինանսավորումը ստանում էինք ԱՄՆ ՄԶԳ-ից: Նպատակ դրեցինք հետագայում ֆինանսավորում ստանալ նաև եվրոպական աղբյուրներից: Այսօր արդեն մեր ֆինանսավորման 50 տոկոսը կազմում են Եվրոպական միությունից կամ եվրոպական երկրներից (մասնավորապես Նիդերլանդներից և Շվեդիայից) ստացվող դրամաշնորհները:

Երբ սկսեցինք իրականացնել ՀԿ Դեպո ծրագիրը, մեզ համար պարզ դարձավ, որ պետք է դառնայինք խորհրդատու կազմակերպություն, այնպիսին, որը վճարովի ծառայություններ կմատուցեր այլ հասարակական կազմակերպություններին: Կազմակերպական կարողությունների զարգացման գործիքի ստեղծման և դրա տարածման շնորհիվ, այսօր մեր թիմի անդամները համարյա ամեն օր ՀԿ-ներին խորհրդատվություն տրամադրելու հրավերներ են ստանում: Մեր ծառայությունների դիմաց վճարվող գումարը շուկայականից անհամեմատ ցածր է, հաճախ մենք կամավոր խորհրդատվություն ենք տրամադրում: Ապագայում սա մեզ համար համեստ, բայց կայուն ֆինանսավորման աղբյուր

կարող է լինել, երբ ոչ ծրագրային գումարի կարիք ունենանք:

Երբ ԱՄՆ ՄԶԳ-ն ֆինանսավորեց ՀԿ Դեպո-ն (ՔՀԿ զարգացում ծրագիրը), ծրագրի նպատակներից մեկը դարձավ ՀԿ շուկայի զարգացումը: Դա նշանակում էր՝ տեղեկացնել ՀԿ-ներին, որ իրենք կզարգանան այն դեպքում, երբ պատրաստ լինեն գումար ծախսել կազմակերպական զարգացման, իրավաբանական կամ ֆոնդահայթայթման խորհրդատվությունների համար: Այսօր բազմաթիվ ՀԿ-ներ մեզ են դիմում խորհրդատուների մասին տեղեկատվություն ստանալու համար, ինչը նշանակում է, որ մի քանի տարի առաջ բացակայող շուկան այսօր արագորեն ձևավորվում է:

ՀԿ Դեպո ծրագրի մեկ այլ նպատակ էր ՀԿ-ների համար նախատեսված հնարավորությունների մասին տեղեկատվության տարածումը: Մենք ստեղծեցինք www.hkdepo.am վեբկայքը, որտեղ տեղադրվում են քաղաքացիական հասարակության զարգացման համար նախատեսված բոլոր այն հնարավորությունները, որոնք ստանում ենք կամ դուրս բերում օրվա լրահոսից: Նկատելի է, ինչպես են մարզային, փոքր կամ նոր հիմնադրված ՀԿ-ները տեղեկանում տեղական և միջազգային փոքրամասշտաբ ֆինանսական հնարավորությունների, դասընթացների, սեմինարների և համաժողովների մասին, սկսում ակտիվորեն դրանց դիմել, մասնակցել: Հարյուրավոր ՀԿ-ներ այս ռեսուրսի շնորհիվ ներգրավվեցին համաշխարհային զարգացման մեծ ասպարեզում, և իրենց շնորհակալությունն են կիսում մեզ հետ:

ԱՄՆ ՄԶԳ-ի կողմից ֆինանսավորվող մեկ այլ՝ ՀաՄաՏեղ (Հանրային մասնակցություն տեղական ինքնակառավարմանը) ծրագրում մեր նպատակն էր համայնքներին ակտիվ մասնակցից դարձնել տեղական ինքնակառավարմանը: Արդեն կարող ենք արձանագրել համայնքային նախաձեռնության վեց դեպք: ՏԻՄ-երը պիտի արձագանքեին դրանց և բավարարեին քաղաքացիների պահանջները: Օրենքով տրված այս գործիքը՝ համայնքային նախաձեռնությունը, երբևէ չէր օգտագործվել մինչև մեր ծրագրի իրականացումը:

Նույնը կարող ենք ասել նաև համայնքների խոշորացման գործընթացի վերաբերյալ: Սա շատ հակասական բարեփոխում է, քանի որ այն միավորում է մի շարք համայնքներ, որոնք հետագայում, տեսականորեն, ավելի շատ ռեսուրսներ են ունենալու: Մենք մեր գործընկերների՝ հատկապես Համայնքային ֆինանսիստների միության (ՀՖՄ) օգնությամբ (որն այս ծրագրի առաջատարն է) կարողացանք փոխել խոշորացված չորս համայնքների կազմը, որի նախնական տարբերակը կառավարության կողմից էր որոշվել և նախագծվել՝ առանց հաշվի առնելու տվյալ համայնքների տեղական խնդիրները և առանձնահատկությունները: Նորովի վերակազմավորված խոշորացված համայնքներն արդեն միավորում են բնակավայրերն ավելի հիմնավոր և արդար կերպով:

Այս ամենը հնարավոր չէր լինի առանց մեր գործընկերների՝ ՀՖՄ-ի, Մեդիա նախաձեռնությունների կենտրոնի (ՄՆԿ) և մյուսների: Մի քանի տարի առաջ մենք սկսեցինք աշխատել կոնսորցիումներով, և դա նոր հնարավորություններ ստեղծեց հասնելու նրան, ինչին միայնակ անկարող էինք լինելու հասնել. մեր հաջողությունները միասնական ջանքերի արդյունք են:

Մենք շատ կարևոր, եթե նույնիսկ ոչ շատ ակնհայտ, հաջողության ենք հասել քաղաքականությունների ջատագովության ոլորտում: ԵՀՀ-ն իր նախաձեռնությամբ դիմել է Արդատության նախարարությանը և պարզաբանումներ խնդրել կրոնական կազմակերպություններին կարգավորող նոր օրենքի նախագծի վերաբերյալ: Միջազգային հանրության շրջանակներում նույնպես տարածած մեր նամակին կառավարությունը պարտավորված զգաց պատասխանել: Այդ պատասխանը Հայաստանի

ժողովրդավարության կառուցման աղյուսներից մեկն է: Ըստ դրա՝ օրենքը տարածվելու էր նաև Հայ առաքելական եկեղեցու վրա, որն իր հատուկ արտոնությամբ սովորաբար մինչ այժմ դուրս էր մնում կրոնական կազմակերպություններին վերաբերող օրենքներից ու կանոնակարգերից:

Մեր հաջորդ քայլը Մարդու իրավունքների պաշտպանին (ՄԻՊ) այս գործընթացի մասնակից դարձնելն էր՝ հորդորելով նրան դիմել ԵԱՀԿ Ժողովրդավարական հաստատությունների և մարդու իրավունքների գրասենյակին (ԺՀՄԻԳ) կրոնական կազմակերպությունների մասին նոր օրենքի նախագծի հարցով: Մենք միջազգային հանրությանը, մասնավորապես դեսպանատներին, ԱՄՆ և ԵՄ ներկայացուցչություններին ներկայացրեցինք մեր մտահոգությունները, և ՄԻՊ-ը դրականորեն արձագանքեց մեր հորդորին: ՀԿ-ներն իրավունք չունեն ուղղակիորեն ԺՀՄԻԳ-ին դիմելու. դրա համար պաշտոնական հարցում է հարկավոր: Չնայած սեղմ ժամկետներին, ԺՀՄԻԳ-ը, ընդառաջելով ՄԻՊ դիմումին, օրենքի նախագծի վերաբերյալ տվեց իր եզրակացությունը, և կառավարությունը պարտավորվեց քննարկել ներկայացված առաջարկությունները և նախքան ընդունումը բարելավել օրենքի նախագիծը, հիմնվելով դրանց վրա:

Ջատագովության այս հաջողությունները հատկապես արժեքավոր են: Բոլորս էլ գիտենք, որ Հայաստանում ՀԿ-ները հաճախ են ֆինանսավորվել միջազգային կազմակերպությունների կողմից ջատագովության ծրագրերի համար, մինչդեռ նրանց գործունեությունում հենց ջատագովությունն էր ամենաքիչ արդյունքների բերում, քանի որ կառավարությունը շատ դեպքերում հմտորեն «ջրում էր» քաղաքացիական հասարակության պահանջները:

Երկար տարիներ մենք աշխատել ենք ջատագովության մեր կարողությունը զարգացնելու համար: Այս հարցում մեծ ներդրում է ունեցել Հոլանդիայի ֆինանսավորումը: Այն պահանջում էր շատ լուրջ համագործակցություն մեր կազմակերպության, կառավարության, միջազգային հանրության, ԵՄ-ի և ԱՄՆ-ի միջև: Հիմա ունենք մի ընդարձակ ցանց, հստակ ձևավորված աշխատառձ, և, երբ հարցը վերաբերում է կրոնական հանդուրժողականությանը, կարող ենք ասել, որ փոքր հարանվանություններն ընդունում են մեր հրավերը՝ ընդգրկվել մեր գործունեության մեջ, վստահում են մեզ և համարում լիիրավ գործընկեր: Անկախությունից ի վեր առաջին անգամ ՀԱԵ-ի հետ հավասար պայմաններում կրոնական կազմակերպությունների ներկայացուցիչները ներգրավվում են հարգանքի և կառուցողական վերաբերմունքի միջավայրում ընթացող երկխոսություններում: ԵՀՀ-ն առաջատար կազմակերպությունն է Հայաստանում, որն այսպիսի ռազմավարորեն նպատակաառողված աշխատանք է տանում կրոնական հանդուրժողականության ոլորտում:

Կրոնական հանդուրժողականությանն ուղղված աշխատանքը մեծ ռազմավարության մասնավոր օրինակ է, թե ինչպես աշխատել միասին. տարիներ առաջ մենք և այլ ՀԿ-ներ խորհուրդ ենք տվել ԵՄ-ին ու կառավարությանը՝ ընդունել այս գործելաոճը: Այս հարցում հաստատվել է եռակողմ կապ քաղաքացիական հասարակության, կառավարության և ԵՄ-ի միջև: Այս մոտեցումը երևում է նաև Արևելյան գործընկերության քաղաքացիական հասարակության ֆորումի (ԱԳ ՔՀՖ) գործունեության մեջ, որտեղ ԵՀՀ-ն ներկայացված է Հայաստանի ազգային պլատֆորմում (ՀԱՊ) դրա հայտնվելուց ի վեր: Այս եռակողմ ֆորմատով հնարավոր եղավ, մի կողմից, դրդել կառավարությանը բարեփոխումներ կատարել գոնե որոշ ոլորտներում, իսկ մյուս կողմից՝ օգնել ԵՄ-ին մշտադիտարկել ռեֆորմը շահագրգռված քաղաքացու տեսանկյունից:

2017-ին մենք նաև մշակել ենք առաջարկություններ քաղաքացիական հասարակության պլատֆորմի վերաբերյալ, որը պիտի ստեղծվի ԵՄ-Հայաստան նոր Համապարփակ և

ընդլայնված գործընկերության համաձայնագրի (ՀԸԳՀ) մշտադիտարկումն իրականացնելու համար: Առաջարկությունների փաթեթը ներկայացվել է շահառուներին և քննարկվել է: Նրանք հատկանշում են մի նոր և ավելի կառուցողական փուլ ԵՄ-կառավարություն-քաղաքացիական հասարակություն հարաբերություններում ՀԸԳՀ-ի իրականացման ընթացքում:

ԵՀՀ-ի հաջողություններն ավելի շատ են, քան այստեղ նկարագրվում է, բայց ներկայացված օրինակներից բխող ամենակարևոր եզրակացությունը հետևյալն է. սա վճռական աշխատանք է, երկարաժամկետ ռազմավարությամբ և համագործակցային մոտեցմամբ, որը կարևոր արդյունք է բերում՝ հասարակության և պետության խորքային փոփոխության, սակայն այդ արդյունքն արագ չի կարող ձեռք բերվել: Այս մոտեցումը մեզ հաջողվել է ձևավորել և իրականացնել մեր դոնորների շնորհիվ, որոնք մեզ հեռանկար են տրամադրել՝ տալով, շատ դեպքերում, մեկ տարուց ավելի ֆինանսավորում:

Նոյեմբեր 2017

ԵՄ-ՄՈԼԴՈՎԱ ԵՎ ԵՄ-ՎՐԱՍՏԱՆ ՔՀ ԵՐԿԿՈՂՄ ՊԼԱՏՖՈՐՄՆԵՐԻ ՓՈՐՁԻ ԿԻՐԱՌՈՒՄԸ ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ

ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՏԵՂԵԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Ներկայացվող առաջարկությունները մշակվել են Արևելյան գործընկերության (ԱԳ) Քաղաքացիական հասարակության ֆորում (ՔՀՖ) դրամաշնորհային ծրագրի միջոցով ԵՄ կողմից ֆինանսավորվող «ԵՄ-Մոլդովա և ԵՄ-Վրաստան ՔՀ երկկողմ պլատֆորմների փորձի կիրառումը Հայաստանում» ծրագրի շրջանակներում: Ծրագիրն իրականացվում է Եվրասիա համագործակցության հիմնադրամի (Հայաստան) կողմից՝ «Պրոմո-ԼԵՔՍ» միավորման (Մոլդովա) և Ազատական ակադեմիա հիմնադրամի (Վրաստան) հետ համատեղ, և ուղղված է Եվրոպական ինտեգրման ու Ասոցացման համաձայնագրերի իրականացման շուրջ քաղաքացիական հասարակության և կառավարության միջև համագործակցության ոլորտում Վրաստանի և Մոլդովայի փորձի ուսումնասիրմանը:

Ծրագիրն իրականացնող գործընկերները մի շարք խորքային հարցազրույցներ են անցկացրել Հայաստանի, Վրաստանի և Մոլդովայի ազգային իշխանությունների ներկայացուցիչների, ԵՄ պատվիրակությունների և քաղաքացիական հասարակության դերակատարների հետ, համատեղ վերլուծել են ՔՀՖ ազգային պլատֆորմների և ԵՄ-Վրաստան ու ԵՄ-Մոլդովա երկկողմ քաղաքացիական հասարակության պլատֆորմների փորձը, ինչպես նաև երկրորդային հետազոտություն են իրականացրել երեք երկրներում իշխանությունների ու քաղաքացիական հասարակության միջև համագործակցությունը կարգավորող գործող պաշտոնական փաստաթղթերի վերաբերյալ:

Արդյունքում մշակվել է երեք երկրների ազգային իշխանություններին և ԵՄ կառույցներին ուղղված առաջարկությունների փաթեթ, որով առաջարկվում է պլատֆորմների գործունեության բարելավում:

Վրաստանի և Մոլդովայի փորձի վերլուծության, ինչպես նաև հայաստանյան փորձագետների ու ԱԳՆ-ի հետ անցկացված հարցազրույցների հիման վրա ծրագրի միջոցով մշակվել են առաջարկություններ Հայաստանի և ԵՄ-ի միջև ստորագրվելիք Համապարփակ և ընդլայնված գործընկերության համաձայնագրի

(ՀԸԳՀ) իրականացման շրջանակներում նախատեսվող համագործակցության վերաբերյալ:

ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ

Ընդհանուր առաջարկություններ

1. Հատկապես այնպիսի գործընթացում, ինչպիսին ՀԸԳՀ-ի իրականացումն է, անհրաժեշտ է սահմանել քաղաքացիական հասարակության այն սուբյեկտը, որը կկարողանա դառնալ ՀԸԳՀ-ի իրականացման գործընթացում Հայաստանի իշխանությունների և եվրոպական կառույցների միջև հաղորդակցության ու համագործակցության շրջանակներում քաղաքացիական հասարակությունը ներկայացնող ինստիտուտը: Ներկա փուլում Հայաստանի ազգային պատֆորմը (ՀԱՊ) քաղաքացիական հասարակության հիմնական սուբյեկտն է, որն ունի ինստիտուցիոնալ կարողություններ, պատմություն և ՀԸԳՀ-ի իրականացման գործընթացում քաղաքացիական հասարակության ներգրավվածության փիլիսոփայության հետ համընկնող ձևակերպված առաքելություն:

2. Ինչ վերաբերում է քաղաքացիական հասարակության հնարավոր գործառնություններին, ապա քաղաքացիական հասարակությունը կարող է իրականացնել երեք հիմնական գործառնություն՝

ա) ՀԸԳՀ-ի իրականացման մոնիթորինգ, որը կարող է ներառել ոլորտային բարեփոխումների, իրավական մոտարկման մոնիթորինգ, ինչպես նաև ընդհանուր ռազմավարական մոնիթորինգ՝ հատուկ շեշտադրելով առաջնահերթություններ սահմանելը, իրականացման գործողությունների ծրագրեր մշակելը և արդյունքներն ու վերջնարդյունքները ձևակերպելը,

բ) Ոլորտային փորձագիտական կարողությունների ձևակերպում և ներդրում որոշումներ կայացնողների շրջանում: Սա շարունակական գործընթաց է, որի համար անհրաժեշտ է քաղաքացիական հասարակությանը կոնկրետ ոլորտների, ուղղությունների ու գործընթացների համար պատասխանատու պետական ճյուղային կառույցների հետ երկխոսության մեջ ներգրավումն ապահովող որոշակի ինստիտուցիոնալ դաշտ,

գ) ՀԸԳՀ-ի և ԵՄ-Հայաստան հարաբերությունների ավելի լայն ձևաչափի վերաբերյալ հասարակության իրազեկության բարձրացում: Այս գործառնության համար պահանջվում է ԵՄ-ի, ինչպես նաև ԵՄ կողմից ֆինանսավորվող մի շարք ծրագրերի հետ ինտենսիվ հաղորդակցություն, և այն պետք է ուղղված լինի ԵՄ-Հայաստան համագործակցության շրջանակներում առանձնահատուկ խնդիրները կարգավորելուն, հաջողություններն ու ակնկալվող արդյունքներն արձանագրելուն: Այս գործառնությամբ ներառում է ինչպես հենց քաղաքացիական հասարակության շրջանում իրազեկության բարձրացումը, այնպես էլ քաղաքացիական հասարակության օգտագործումը որպես օղակ՝ հասարակության լայն շերտերին տեղեկություններ հասցնելու համար:

3. Անհրաժեշտ է Հայաստանի ազգային պատֆորմը ներգրավել ՀԸԳՀ-ն առավել ազդեցիկ դարձնելու գործընթացում՝ հատկապես յուրաքանչյուր ոլորտում մանրամասն առաջնահերթությունների, մոնիթորինգի մեխանիզմների մշակման, արդյունքների, փոխկապակցված թեմաների և աշխատանքի ձևաչափերի բացահայտման գործընթացներում: Կարևոր է նաև ապահովել ՀԸԳՀ-ի միասնական գործիքային դաշտ՝ Վրաստանի, Մոլդովայի և Ուկրաինայի ասոցացման օրակարգերի նմանությամբ, քանի որ դա հնարավորություն կտա ապահովելու պայմանականություն և արդյունքների առավել հստակ ձևակերպում, ինչպես նաև առավել արդյունավետ կդարձնի իրականացման մոնիթորինգի գործընթացը:

4. ՀՀԳՀ-ով նախատեսված՝ քաղաքացիական հասարակության երկկողմ պլատֆորմի արդյունավետությունն ապահովելու համար խիստ անհրաժեշտ է այն կապել ՀԱՊ-ի հետ: Դրա հնարավոր մեխանիզմներից են՝

ա) Երկկողմ պլատֆորմում ՀԱՊ-ի զգալի ներկայությունն ապահովելը՝ ՀԱՊ-ի համար երկկողմ պլատֆորմում քվոտա սահմանելու միջոցով,

բ) Երկկողմ պլատֆորմը ՀԱՊ-ի հորիզոնական կառույց դարձնելը՝ լիազորելով ըստ անհրաժեշտության, տվյալ ժամանակահատվածում քննարկված կոնկրետ թեմաների հիման վրա նշանակել աշխատանքային խմբերի անդամներին և ապահովելով այն ՔՀԿ-ների մասնակցության հնարավորությունը, որոնք պատրաստակամ են ներդրում ունենալ ՀՀԳՀ-ի իրականացման գործում, սակայն չեն ցանկանում ներգրավվել որևէ ինստիտուցիոնալ դաշտում,

գ) Երկկողմ պլատֆորմի՝ ԵՄ վրա հիմնված ՔՀԿ-ների թվում այնպիսի ՔՀԿ-ներ ներգրավելը, որոնք ակտիվորեն գործում են Հայաստանում և երկրի իրավիճակի վերաբերյալ խոր գիտելիք ունեն: Կարևոր է ապահովել այդ ՔՀԿ-ների ոլորտային բազմազանությունը: ՀԱՊ-ի անդամները, ինչպես նաև ԱլԳ ՔՀԳ-ն կարող են արժեքավոր աղբյուր լինել ԵՄ վրա հիմնված համապատասխան ՔՀԿ-ների բացահայտման և ներգրավման համար:

Առաջարկություններ Հայաստանի Հանրապետության կառավարությանը

1. Հայաստանին անհրաժեշտ է ՀԱՊ-ի և Հայաստանի իշխանությունների միջև ներքին երկկողմ համաձայնագրերի խիստ ձևաչափ, որով ոչ միայն կուրվագծվեն համագործակցության սկզբունքները, այլև կձևակերպվեն կողմերի պարտականություններն ու պարտավորությունները և կսահմանվեն համագործակցության մեխանիզմներն ու ժամկետները:

2. Ճյուղային նախարարությունների և ազգային պլատֆորմի աշխատանքային խմբերի միջև ոլորտային երկխոսության շրջանակներում պարբերական հանդիպումների՝ Վրաստանի փորձը լիովին կիրառելի է Հայաստանի նկատմամբ, և դրանով կարող է ապահովվել շարունակական ու բովանդակային մասնակցային գործընթաց:

3. ՀՀԳՀ-ի թափանցիկ իրականացումն ապահովելու համար օգտակար կլինեն «Վրաստանի բաց հասարակություն» հիմնադրամի կողմից մշակված <http://aa.ge/en/> կայքի նմանությամբ մշակել www.hhgh.am կայքը, որտեղ կտեղադրվեն ԵՄ Acquis-ների հետ մոտարկման համար նախատեսված բոլոր իրավական ակտերը, և որը հնարավորություն կընձեռնի ապահովել հետադարձ կապ և ստանալ պատասխաններ: Բացի դրանից կայքի հայաստանյան տարբերակը կարող է տեղեկություններ ներառել ՀՀԳՀ-ի շրջանակներում իրականացված այլ միջոցառումների վերաբերյալ, մանրամասներ ներկայացնել Ուղղակի բյուջետային աջակցության վերաբերյալ և այլն:

4. Անցած տասնամյակի ընթացքում Հայաստանը ներգրավվել է ինտեգրման մի քանի տիրույթներում (ԵՀԲ, ԱլԳ, ՀԶՄ, ԲԿԳ և այլն), որոնք ուղղված են երկրին իր զարգացման առաջնահերթությունները սահմանելու և դրանց իրականացման մեխանիզմները բացահայտելու հարցում աջակցելուն: Ըստ քաղաքացիական հասարակության մի շարք դերակատարների՝ այս գործընթացն ավելի շատ իմիտացիոն էր, քան իրական, և դրա արդյունքը կարգավորիչ դաշտի ու մարդկանց տեսլականի միջև հսկայական տարբերությունն էր: ՀՀԳՀ-ն հայաստանյան հասարակությանն ու պետությանը հնարավորություն է ընձեռում նախաձեռնել ավելի խոր և հայեցակարգային քննարկումներ բարեփոխումների, օրենսդրության, իրավական ակտերի մշակման գործընթացի ու կարգավորիչ

դաշտի պարզեցման միջոցների վերաբերյալ: Այս հնարավորությունը պետք է օգտագործվի ժամանակին բաց թողնված վիթխարի հնարավորությունները վերականգնելու նպատակով:

Առաջարկություններ ԵՄ կառույցներին

1. ԵՄ կողմից քաղաքացիական հասարակությանը տրամադրվող ֆինանսավորման վերաբերյալ որոշումների ընդունման գործընթացի համար անհրաժեշտ է թափանցիկության ու հստակության առավել բարձր մակարդակ. ֆինանսավորման վերաբերյալ որոշումների հիմքում ընկած սկզբունքները հաճախ անհստակ են: Դա հնարավոր է ապահովել ֆինանսավորման համար ԵՄ դիմող՝ ընտրված ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման նշանակալի մակարդակ ապահովելու միջոցով: ՀԱՊ-ն կարող է կարևոր պլատֆորմ դառնալ այդ գործունեության համար:

2. Խիստ անհրաժեշտ է ամրապնդել և ինստիտուցիոնալացնել ԵՄ պատվիրակության և ՀԱՊ-ի միջև հաղորդակցությունը: ՀԱՊ-ի և ՔՀԿ-ների ընդհանուր շփումները Պատվիրակության տարբեր ստորաբաժանումների հետ հաճախ հանգեցնում են ոչ պատշաճ հաղորդակցության, եթե բացակայում է Պատվիրակության ինչպես քաղաքական, այնպես էլ գործառնական ստորաբաժանումների ինստիտուցիոնալ ներգրավվածությունը:

3. Խիստ անհրաժեշտ է նաև հիմնել ԵՄ-ի, Հայաստանի իշխանությունների և քաղաքացիական հասարակության միջև պարբերական հաղորդակցության եռակողմ ձևաչափ, որը հնարավորություն կտա հարցերը քննարկել իրենց բարդությունների ամբողջականությամբ՝ ներգրավելով բոլոր շահագրգիռ կողմերին:

4. Կարևոր է զարգացնել հայաստանյան ՔՀԿ-ների կարողությունները՝ կապված ԵՄ մրցույթներին դիմելու գործընթացի, հայտերի գնահատման, ԵՄ մրցույթների հրավերների բովանդակության հիմնական սկզբունքների և այլնի հետ: ՀԱՊ-ն կարող է դառնալ այս գործողությունների համար հիմնական պլատֆորմ:

Դա իրականացնելու նպատակով առաջարկվում է մշակել այնպիսի փաստաթուղթ, որով կհստակեցվեն Հայաստանի կամ երկրների խմբերի, ինչպես օրինակ՝ ԱլԳ համար կիրառելի՝ PRAG-ի սկզբունքները: Հստակեցման կարիք ունեցող ոլորտներում կարող են նշվել այնպիսի հարցեր, ինչպիսիք են՝

ա) Դիմող ՀԿ-ների մասին ընդհանուր տեղեկությունները. երբ են գրանցվել կամ սկսել գործունեությունը, ունեն բավարար փորձ և այլն,

բ) Հաստատված ֆինանսավորում ունեցող ՀԿ-ների ստուգման գործընթացը. ինչպիսի հարցեր պետք է նրանք ակնկալեն,

գ) Ֆինանսավորում ստացող ՀԿ-ների կարողությունների զարգացումը. ինչպիսի գործողություններ է ԵՄ-ն նախատեսում նրանց համար՝ իրենց գործունեությունը բարելավելու առումով,

դ) Մրցույթներին մասնակցության հարցում ճկունության մակարդակը. որո՞նք են որևէ բաց մրցույթի միջոցով չհատկացվող՝ ծառայությունների համար ֆինանսավորման շեմերը,

ե) ԵՄ ծրագրերի ղեկավարների ներգրավվածության մակարդակը. որո՞նք են փոխադարձ իրավունքներն ու պարտականությունները, այսինքն՝ ո՞ր գործողությունները կարող են իրականացվել միայն ԵՄ պատվիրակության կողմից հաստատվելուց հետո, և որո՞նք կարող են իրականացվել առանց հաստատման,

զ) Բյուջեի վերաբաշխման հարցում ճկունությունը. որո՞նք են Հայաստան/ԱԳ պայմաններին վերաբերող առավել պատշաճ կանոնները:

Այս և մյուս հարցերը կարևոր է հստակեցնել ըստ տեղական հանգամանքների, քանի որ PRAG-ը միայն ընդհանուր ուղեցույց է, որը որոշ դեպքերում շատ ճկուն է տեղական հանգամանքների նկատմամբ: Եթե ԵՄ-ն սահմանափակումներ կիրառի այս տեսակի նախաձեռնությունների իրականացման առնչությամբ, ապա կարողությունների զարգացման ծրագրեր իրականացնող դրամաշնորհների ենթաշահառուները ԵՄ համապատասխան կառույցների կողմից պետք է ուղղորդվեն այդ խնդիրները լուծելուն և ԵՄ-Հայաստան հարաբերությունների ոլորտում ՀԱՊ-ի ու քաղաքացիական հասարակության այլ սուբյեկտների հետ սերտորեն համագործակցելուն:

Խորհուրդ է տրվում նաև առավել մանրամասնորեն ուսումնասիրել ԵՄ հայտատուների և Հայաստանում նրանց գործընկերների վերաբերյալ ընդհանուր տեղեկությունները. այն հայտատուները, որոնք չեն աշխատել Հայաստանում, պետք է առավել կայացած և հայտնի գործընկերներ ունենան, որպեսզի կարողանան լրացնել փորձագիտական կարողությունների բացը: Եթե ԵՄ հայտատուներն աշխատել են Հայաստանում և ունեն դրական պատմություն, ապա սա նրանց ընդհանուր առմամբ չի վերաբերում:

Բացի դրանից խորհուրդ է տրվում հանդիպումներ կազմակերպել ԵՄ գնահատողների և չընտրված հայտատուների միջև՝ անմիջական անձնական հետադարձ կապ ապահովելու, ընտրված առաջարկների հետ համեմատություն անցկացնելու նպատակով, որպեսզի դրանց հեղինակներն ավելի լավ հասկանան իրենց թերացումները:

Կարծիք կա, որ սա կարող է շահերի բախում առաջացնել, սակայն Հայաստանում ՀԿ-ների զարգացման համար լավագույն միջոցը հնարավորին չափ բաց միջավայրն է:

1. Ուղղակի բյուջետային աջակցության վերաբերյալ որոշումների կայացման գործընթացը պետք է դարձնել առավել մասնակցային և ՀԱՊ-ի միջոցով ներգրավել քաղաքացիական հասարակությանը: Սա կարող է իրականացվել ՀԱՊ-ի ներկայացուցիչներին Ուղղակի բյուջետային աջակցության ծրագրերի Ղեկավար կոմիտեներում ներգրավելու միջոցով:

2. Պետք է քայլեր ձեռնարկվեն՝ ապահովելու համար ՀԱՊ-ի, Հայաստանի կառավարության և ԵՄ պատվիրակության՝ ՀԸԳՀ-ի առնչությամբ հաղորդակցության ռազմավարությունների՝ առնվազն մասնակի համաձայնեցումը և ԵՄ-ի՝ Հայաստանին տրամադրվող աջակցության ու Հայաստանի հետ համագործակցության ընդլայնումը: Հաղորդակցության ռազմավարությունը պետք է ուղղված լինի ԵՄ-Հայաստան համագործակցության շրջանակներում իրականացվող գործընթացների և առավել լայն հարցերի շուրջ ապատեղեկատվության դեմ. օգտատիրոջ համար առավել հարմարավետ և ռազմավարական առումով առավել հեռահար՝ իրազեկության բարձրացմանն ուղղված միջոցառումներ պետք է ձեռնարկվեն ԵՄ-Հայաստան համագործակցության իրական արդյունքների վերաբերյալ:

3. ԵՄ կողմից ֆինանսավորվող շարունակական ծրագրերի և ՀԱՊ-ի միջև հաղորդակցությունը կարող է կարևոր նշանակություն ունենալ ինչպես նրանց թափանցիկության ու հաշվետվողականության մակարդակը բարձրացնելու, այնպես էլ լայն հասարակայնության՝ Հայաստանում ԵՄ աջակցության վերաբերյալ իրազեկության բարձրացման տեսանկյունից:

Առաջարկություններ ՀԱՊ-ին և քաղաքացիական հասարակությանը

1. Պետք է իրականացվի նշանակալից կառուցվածքային բարեփոխում, որով ՀԱՊ-ն կհարմարեցվի նոր իրավիճակին, մասնավորապես՝

ա) Աշխատանքային խմբերը հզորացնելը և նրանց աշխատանքն առավելապես արդյունքահեն ու կայուն դարձնելը,

բ) Մոնիթորինգի, քարոզչության և իրազեկության բարձրացման ոլորտներում ՀԱՊ-ի անդամների գործունեությունը համակարգող հորիզոնական փոխկապակցված կառույցները զարգացնելը,

գ) ՀԱՊ հաղորդակցության ռազմավարություն և ծրագիր մշակելը,

դ) ՀԸԳՀ-ի իրականացման փուլում ՀԸԳՀ-ի բովանդակության վերաբերյալ ներքին և հանրային քննարկումներ նախաձեռնելը և ՀԸԳՀ-ն առավել ազդեցիկ դարձնելու վերաբերյալ առաջարկներ մշակելը,

ե) Կարողությունների զարգացման այնպիսի գործողություններ իրականացնելը, որոնք ուղղված են մի կողմից ՔՀԿ-ներին ԵՄ-Հայաստան համագործակցության (ՀԸԳՀ, Մարդու իրավունքների շուրջ երկխոսություն, GSP+, Ստեղծարար Եվրոպա և այլն) տարբեր բովանդակային հայեցակետերին ծանոթացնելուն, մյուս կողմից՝ մոնիթորինգի, քարոզչության և իրազեկության բարձրացման կարողությունները զարգացնելուն:

2. ՀԱՊ-ն պետք է քայլեր ձեռնարկի հասարակության առավել լայն շերտերին պլատֆորմում ներգրավելու ուղղությամբ՝ առևտրային միավորումների, աշխատանքային միությունների ու տեղական ՔՀԿ-ների միջոցով:

3. ՀԱՊ-ն պետք է ստանձնի իր անդամների արտադրանքը տարածողի դերը: Իր անդամների մշակած արտադրանքն առավել արդյունավետորեն կիրառելու նպատակով՝ պլատֆորմը կարող է մշակել իր անդամների արտադրանքը մեկ ձևաչափում միավորելու մեխանիզմ: Դա կարող է իրականացվել մասնավորապես մոնիթորինգի զեկույցների ու քաղաքականության վերաբերյալ առաջարկությունների միջոցով:

4. Երկրի ամբողջ տարածքում տեղեկությունների առավել արդյունավետ շրջանառություն ապահովելու նպատակով ՀԱՊ-ն պետք է ստեղծի տարածքային ներկայացուցչություններ՝ այս գործառույթն իր՝ կայացած տարածքային անդամներին պատվիրակելով:

5. ՀԱՊ-ի և ԵՄ-Հայաստան երկխոսության մեջ ներգրավված քաղաքացիական հասարակության այլ սուբյեկտների միջև ինտենսիվ հաղորդակցություն պետք է լինի: Մասնավորապես, ՀԱՊ-ի հաղորդակցությունը ԵՄ-կողմից ֆինանսավորվող տարբեր ծրագրեր իրականացնող ՔՀԿ-ների հետ կարող է ապահովել ԵՄ-ին վերաբերող տեղեկությունների լրացուցիչ հոսք: ՀԱՊ-ն կարող է հանդես գալ նաև որպես ԵՄ-կողմից ֆինանսավորվող՝ կարողությունների զարգացման ծրագրերի համար պլատֆորմ՝ այդ ծրագրերը կապելով ՀԱՊ անդամ ՔՀԿ-ներին՝ ինչպես ինստիտուցիոնալ կարողությունների զարգացման առումով, այնպես էլ ԵՄ քաղաքականության և ընթացակարգերի վերաբերյալ կարողությունների զարգացման առումով (առավել մանրամասն՝ տե՛ս ԵՄ կառույցների վերաբերյալ առաջարկությունների 2-րդ կետը):

6. ՀԱՊ-ն պետք է ավելի ակտիվորեն կիրառի ներկայացուցչական մեխանիզմները՝ Պլատֆորմի անդամներին Ուղղակի բյուջետային աջակցության ծրագրերի շրջանակներում ձևավորված Դեկավար կոմիտեներում ներգրավելու առումով: Սա թույլ կտա ընդլայնել տեղեկությունների շրջանառությունը՝ բարձրացնելով ՔՀԿ-ների՝

գործընթացների վերաբերյալ իրազեկության մակարդակը, ինչպես նաև ապահովելով կոնկրետ ծրագրերի և գործողությունների վերաբերյալ որոշում կայացնողներին առաջարկություններ ներկայացնելու հնարավորություն:

ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ՄՈԼԴՈՎԱՅԻ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ ***Առաջարկություններ ազգային պլատֆորմին և քաղաքացիական հասարակությանը***

1. Անհրաժեշտ է զարգացնել ազգային պլատֆորմը (ԱՊ)՝ Մոլդովայում նրա ինստիտուցիոնալ կարողությունները զարգացնելու և դիրքի առումով:
2. Քարտուղարության գրանցումը և ազգային պլատֆորմի գործունեության համար ֆինանսների հավաքագրումը Քարտուղարության միջոցով՝ կանոնավոր հանդիպումներ, փորձագիտական կարողությունների կուտակում և հաղորդակցություն ապահովելու նպատակով:
3. ՔՀԿ-ների անդամությունն ԱՊ-ին պետք է առավել ակնհայտ լինի. ԱՊ-ի ներկայացվածությունն իր անդամ կազմակերպությունների կողմից կարևոր է պլատֆորմը Մոլդովայում կենտրոնական դերակատար դարձնելու հարցում:
4. Առանձին կազմակերպությունների փորձագիտական կարողություններն էական նշանակություն ունեն, սակայն Մոլդովայում քաղաքացիական հասարակությունը միավորման ջանքերի կարիք ունի, և ԱՊ-ն կարող է կարևոր դերակատար դառնալ քաղաքացիական հասարակության միավորման հարցում:
5. Կարող է կիրառվել ոլորտային հանդիպումների ու տարեկան համաժողովների՝ Վրաստանի փորձը, կարելի է քննարկել նաև Քարտուղարությունը գրանցելու՝ Հայաստանի փորձը:

Առաջարկություններ Մոլդովայի կառավարությանը

1. Մշակել հաղորդակցության եռակողմ մեխանիզմ ԵՄ-ի, կառավարության և Մոլդովայի քաղաքացիական հասարակության միջև՝ անմիջական երկխոսությունը դյուրացնելու համար՝ դրանով իսկ վերացնելով զուգահեռ հաղորդակցությունը:
2. Հիմնել քաղաքացիական հասարակության հետ հաղորդակցության ինստիտուցիոնալ տիրույթ, որը հնարավորություն կտա համապատասխան կերպով ձևափոխելու Մոլդովայի ազգային պլատֆորմը (ՄԱՊ), երկկողմ պլատֆորմը և ԵՄ-Մոլդովա երկխոսության մեջ ներգրավված քաղաքացիական հասարակության մյուս սուբյեկտներին:
3. Ստեղծել ոլորտային երկխոսության ձևաչափ՝ ներգրավելու համար համապատասխան ճյուղային նախարարություններին և ՄԱՊ-ի աշխատանքային խմբերում ներկայացված ոլորտային ՔՀԿ-ներին, որոնք պարբերաբար կհաղորդակցվեն և տեղեկություններ կփոխանակեն ոլորտային բարեփոխումների վերաբերյալ:
4. Քաղաքացիական հասարակության հետ համագործակցության փորձը կիրառել ՄԱՊ-ի հետ համագործակցության ընդհանուր սկզբունքները ձևակերպելու համար՝ ՄԱՊ-ի հետ փոխըմբռնման հուշագիր մշակելու և ստորագրելու միջոցով:
5. Կազմակերպել պարբերական ռազմավարական խորհրդակցություններ՝ ուղղված Ասոցացման համաձայնագրի իրականացման ընդհանուր գործընթացի առնչությամբ քաղաքացիական հասարակության հետ հետադարձ կապ ապահովելուն:

Առաջարկություններ Մոլդովայում ԵՄ պատվիրակությանը

1. Ապահովել, որ Պատվիրակությունը մշտական հաղորդակցություն ունենա ՄԱՊ-ի հետ՝ հիմնելով ԵՄ պատվիրակության և ՄԱՊ-ի միջև կանոնավոր խորհրդակցությունների մեխանիզմ:
2. Աջակցել ՄԱՊ-ին կարողությունների զարգացման հարցում՝ պլատֆորմին տեխնիկական աջակցություն ցուցաբերելու միջոցով:
3. Ապահովել, որ ԱլԳ և ԵՄ-Մոլդովա հարաբերությունների հիմնական զարգացումների վերաբերյալ քաղաքացիական հասարակության հետ հաղորդակցությունը լինի պարբերական:

ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ՎՐԱՍՏԱՆԻ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ

Վրաստանում որոշումների կայացման գործընթացին քաղաքացիական մասնակցության ամրապնդումը սերտորեն կապված է եվրոպական ինտեգրման գործընթացի հետ: Քաղաքացիական մասնակցության մշակույթի և համապատասխան հաստատությունների զարգացումը հաճախ ներառվում է ԵՄ-ի և Վրաստանի միջև հարաբերությունների օրակարգը ձևավորող բոլոր համաձայնագրերում ու ծրագրերում:

Քաղաքացիական հասարակության երկու ամենակարևոր պլատֆորմները, որոնք պետք է ապահովեն քաղաքացիական հասարակության և իշխանությունների միջև երկխոսություն երկրի զարգացման ամենակարևոր հարցերի վերաբերյալ, ստեղծվել են ԵՄ-Վրաստան Ատոցացման համաձայնագրի և ԵՄ Արևելյան գործընկերություն ծրագրի շրջանակներում: Կարևոր է նաև ընդգծել ԵՄ-ի ջանքերին զուգահեռ՝ Վրաստանի կառավարության՝ արդեն առավել մեծ պատրաստակամությունը տարբեր հարցերի շուրջ քաղաքացիական հասարակության հետ համագործակցելու հարցում: Դրա մասին են վկայում Վրաստանի ազգային պլատֆորմի կողմից Վրաստանի կառավարության և Խորհրդարանի՝ Եվրոպական ինտեգրման հարցերով հանձնաժողովի հետ ստորագրված հուշագրերը, ինչպես նաև համանման հուշագրերը, որոնք առանձին ստորագրվել են Վրաստանում գործող մյուս կոալիցիաների և ՔՀԿ-ների կողմից: Այնուամենայնիվ, քաղաքացիական մասնակցության դրսևորման մակարդակը և ձևերը հաճախ որոշիչ չեն քաղաքականության վրա քաղաքացիական հասարակության ազդեցության հարցում: Իշխանությունները հաճախ հաշվի չեն առնում մի շարք հարցերի առնչությամբ քաղաքացիական հասարակության տեսակետներն ու առաջարկությունները:

Թեև զգալի առաջընթաց է գրանցվել, սակայն դեռևս առկա են բազմաթիվ բարդ մարտահրավերներ՝ կապված քաղաքացիական մասնակցության կայունության և արդյունավետության հետ: Իշխանությունները հաճախ քաղաքականության շրջափուլերի իրականացման մեջ քաղաքացիական ներգրավվածության և մասնակցության վերաբերյալ միասնական համակարգային մոտեցում չեն դրսևորում: Բացի դրանից ՔՀԿ-ները հավասար հնարավորություններ չունեն ակտիվորեն մասնակցելու քաղաքական որոշումների կայացման գործընթացներին՝ նույնիսկ հասարակական նշանակության սուր հարցերի դեպքում, որը լավ գործելակերպ չէ:

Հարկ է նշել, որ քաղաքացիական մասնակցության ազդեցությունն ու արդյունավետությունը մեծ մասամբ չեն գնահատվել, ինչպես նաև չեն կազմվել համապատասխան վիճակագրական տվյալներ, երբևէ չի իրականացվել գործընթացի վերաբերյալ քննադատական վերլուծություն և գնահատում, ինչը զգալիորեն կրարելավեր գործընթացի արդյունավետությունը:

Համարժեք հմտությունների ու որակների ձեռքբերումն ինչպես քաղաքացիական ծառայողների, այնպես էլ քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների համար շարունակում է մնալ մարտահրավեր, որը խոչընդոտում է քաղաքացիական հասարակության մասնակցության՝ հնարավորինս հետևողական ու թիրախային դառնալուն:

Հատկանշական է, որ ակտիվ քաղաքացիական ներգրավվածության համար անհրաժեշտ ֆինանսական ռեսուրսների ապահովումն այն ռազմավարական հարցերից է, որին ավելի մեծ ուշադրություն պետք է հատկացնի ինչպես կառավարությունը, այնպես էլ քաղաքացիական հասարակությունը: Ինչպես ցույց է տալիս ուսումնասիրությունը, որոշ դեպքերում անբավարար ֆինանսական ռեսուրսներն անհնարին են դարձնում շատ կարևոր միջոցառումների իրականացումը, որն իր հերթին բացասաբար է ազդում քաղաքացիական մասնակցության գործընթացի վրա:

Առկա մարտահրավերներին արդյունավետ արձագանքելու համար անհրաժեշտ է, որ կառավարությունը հաստատուն քաղաքական կամք դրսևորի քաղաքականության մշակման, իրականացման և մոնիթորինգի գործընթացներում քաղաքացիական հասարակության ներգրավվածության հնարավորություններն ընդլայնելու հարցում: Մյուս կողմից, կարևոր է էլ ավելի խորացնել համագործակցությունը քաղաքացիական հասարակության տարբեր կազմակերպությունների միջև և զարգացնել նրանց կարողությունները՝ ընդլայնված հանրային քննարկումների միջոցով քաղաքական որոշումների կայացման գործընթացում քաղաքացիական հասարակության մասնակցության ամենաարդյունավետ գործիքները մշակելու և ներդնելու նպատակով:

Առաջարկություններ ազգային պլատֆորմին և քաղաքացիական հասարակությանը

1. Ամրապնդել ներքին համակարգումն ու համագործակցությունը՝ փորձագիտական կարողություններն ու հետադարձ կապը բարելավելու նպատակով,
2. Ամրապնդել ՔՀԿ-ների և նրանց շահառուների միջև հաղորդակցությունը՝ Ասոցացման համաձայնագրի իրականացման գործընթացում հանրային և մասնագիտական խմբերի առավել արդյունավետ ներկայացուցչությունն ապահովելու նպատակով,
3. Ընդլայնել քաղաքացիական հասարակության տարբեր պլատֆորմների միջև համագործակցությունը,
4. Ամրապնդել Արևելյան գործընկերության երկրների և ԵՄ անդամ պետությունների կազմակերպությունների համակարգումն ու համագործակցությունը քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների հետ,
5. Ապահովել աշխատանքային խմբերի ներկայացուցչության առումով փորձագիտական կարողությունների հավասար որակ՝ կարողությունների զարգացման միջոցառումների, նոր ՔՀԿ-ներ ներգրավելու, միջազգային կազմակերպություններին և ԵՄ գործընկեր կազմակերպություններին ներգրավելու միջոցով,
6. Ապահովել ԵՄ պատվիրակության և ԵՄ կառույցների հետ առավել պարբերական հաղորդակցություն,
7. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների համար ապահովել առավել շատ տեղեկություններ և վերապատրաստում քաղաքացիական մասնակցության և մեթոդների վերաբերյալ,
8. Մշակել քաղաքացիական հասարակության տարբեր կազմակերպությունների միջև

առավել սերտ հաղորդակցություն և առավել շատ տեղեկությունների փոխանակում՝ երկկողմ հանդիպումների որակը կտրուկ բարելավելուն ուղղված համատեղ համապատասխան նախապատրաստական աշխատանքներ իրականացնելու նպատակով,

9. Ակտիվ քննարկումներ սկսել քաղաքացիական հասարակության ֆինանսական կայունությունը, այդ թվում՝ պետական բյուջեից ֆինանսավորման հնարավորությունները բարելավելու մեխանիզմների վերաբերյալ,

10. Բարելավել Վրաստան-ԵՄ քաղաքացիական հասարակության պլատֆորմի հաղորդակցությունը ԵՄ-Վրաստան Ասոցացման խորհրդի, Ասոցացման հանձնաժողովի և Ասոցացման հարցերով խորհրդարանական հանձնաժողովի հետ,

11. Ապահովել Ասոցացման պլատֆորմի և ԵՄ Արևելյան գործընկերության կարողությունների առավել արդյունավետ կիրառումը ՔՀԿ-ների կողմից՝ քարոզարշավներում, լոբիստական գործունեության մեջ և քաղաքական որոշումների կայացման գործընթացներում առավել ինտենսիվ մասնակցության նպատակով:

Առաջարկություններ Վրաստանի կառավարությանը

1. Քաղաքացիական ծառայողների և որոշում կայացնող առանձին սուբյեկտների համար ապահովել առավել շատ տեղեկություններ և վերապատրաստում քաղաքացիական մասնակցության գործիքների և մեթոդների վերաբերյալ,

2. Մշակել երկկողմ հանդիպումների որակը բարելավելու մեխանիզմներ՝ քաղաքացիական հասարակության հետ առավել սերտ հաղորդակցության և առավել շատ տեղեկությունների փոխանակման համար,

3. Քաղաքացիական հասարակության մասնակցությունն ապահովել ոչ միայն քաղաքականության մոնիթորինգի և գնահատման, այլև քաղաքականության մշակման և իրականացման ոլորտում, ինչը կնպաստի բարելավված քննարկումներին,

4. Ամրապնդել համագործակցությունը քաղաքացիական հասարակության հետ՝ հատկապես այն ոլորտներում, որտեղ քաղաքացիական հասարակությունը կարող է զգալի աջակցություն տրամադրել (հետազոտություն, իրազեկության բարձրացում, փորձագիտական վերլուծություն և այլն),

5. Համապատասխան վիճակագրություն կազմել քաղաքացիական մասնակցության վերաբերյալ՝ դրա արդյունքները գնահատելու և առկա գործելակերպերը բարելավելու նպատակով,

6. Հետադարձ կապ ապահովել Վրաստանի ազգային պլատֆորմի կողմից ներկայացված առաջարկությունների վերաբերյալ՝ ՎԱԳ-ի և կառավարության միջև ստորագրված համագործակցության հուշագրում ամրագրված հաղորդակցության որակը բարելավելու նպատակով,

7. Խորհրդարանական հանձնաժողովներին՝ ստեղծել աշխատանքային խմբեր՝ ՔՀԿ-ների ներգրավմամբ, նրանց տրամադրել նպատակային տեղեկություններ և ապահովել նրանց ներգրավվածությունն օրինաստեղծ գործընթացին,

8. Ներդնել իշխանությունների կողմից առաջարկված օրենքների նախագծերի քննարկման նպատակով քաղաքացիական հասարակության հետ նախնական աշխատանքային հանդիպումների գործելակերպը՝ հետադարձ կապ և քաղաքացիական հասարակության արդյունավետ մասնակցություն ապահովելու նպատակով,

9. Խորհրդարանին՝ ԵՄ հետ օրենսդրական ներդաշնակեցման գործընթացի համար

մշակել ժամկետներ ներառող տարեկան գործողությունների ծրագիր՝ օրենքների նախագծերը քննարկելու համար ողջամիտ ժամկետներ սահմանելու, ինչպես նաև թափանցիկության առավել բարձր մակարդակ և քաղաքացիական հասարակության պատշաճ մասնակցություն ապահովելու նպատակով,

10. Կառավարության և քաղաքացիական հասարակության միջև համատեղ քննարկումներ իրականացնել և ապահովել դոնոր կազմակերպությունների հետ համագործակցությանն ուղղված համակարգված ջանքեր,

11. Քննարկումներ սկսել ՔՀԿ-ներին Վրաստանի պետական բյուջեի միջոցով ֆինանսավորելու հնարավորությունների վերաբերյալ:

Առաջարկություններ ԵՄ կառույցներին

1. Առավել ինտենսիվ դարձնել ջանքերը, որոնք միտված են նպաստելու Վրաստանի ՔՀԿ-ների համագործակցությանը մի կողմից Արևելյան գործընկերության երկրների ՔՀԿ-ների հետ, մյուս կողմից՝ ԵՄ անդամ պետությունների քաղաքացիական հասարակության հետ,

2. Ֆինանսական աջակցություն ապահովել ԵՄ-Վրաստան Քաղաքացիական հասարակության պլատֆորմին,

3. Ներդնել ինստիտուցիոնալ աջակցության հնարավորություններ՝ ուղղված ՔՀԿ-ների կայունության ամրապնդմանը,

4. Բարելավել Վրաստանում ԵՄ ներկայացուցչության և քաղաքացիական հասարակության միջև հաղորդակցությունն ու համագործակցությունը քաղաքականության մշակման գործընթացում,

5. Ամրապնդել ԵՄ-կառավարություն-ՔՀԿ-ներ եռակողմ համագործակցության ձևաչափը,

6. Հիմնել ՎԱՊ-ի մասնակցության լրացուցիչ մեխանիզմ՝ ուղղված ԵՄ-Վրաստան Ասոցացման խորհրդի նիստերում Վրաստանի քաղաքացիական հասարակության ներկայացուցչության ապահովմանը,

7. Ապահովել ԱլԳ երկրների հետ կանոնավոր հանդիպումների ձևաչափի մշակումը:

«ՀԱՍԱՐԱԿՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՏԵՂԱԿԱՆ ԻՆՔՆԱԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ. ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ

ՀԵՌԱՆԿԱՐՆԵՐ» ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՐԱՑԻՆԵԱԿԱՆ ԽԱՂԻ ՆԱԽՆԱԿԱՆ ԵԶՐԱԿԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՆ ՈՒ ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Հանրային մասնակցություն տեղական ինքնակառավարմանը (ՀամաՏեղ) ծրագրի շրջանակում 2017թ. սեպտեմբերի 8-ից 12-ը Աղվերանում, Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամը կազմակերպեց Կազմակերպագործունեական խաղ¹ (ԿԳԽ), որի նպատակն էր, ներգրավելով շահառու բոլոր խմբերի ներկայացուցիչներին, համակողմանիորեն քննարկել տեղական ինքնակառավարման բարեփոխումների ընթացքը, ապակենտրոնացման հետ կապված խնդիրները, և մշակել արդյունավետ հանրային մասնակցության ռազմավարություն և գործիքներ:

Սա ՀամաՏեղ ծրագրի շրջանակում իրականացված երկրորդ կազմակերպագործունեական խաղն էր: Նախորդ խաղը կազմակերպվեց ծրագրի իրականացման առաջին տարվա ընթացքում և ուղղված էր տեղական ինքնակառավարմանը հանրային մասնակցության ռազմավարական առաջարկությունների մշակմանը: Պլանավորված է նաև երրորդ խաղը՝ հնգամյա ծրագրի վերջում: Այս միջոցառումները թույլ են տալիս հասկանալ, մի կողմից, ինչպիսին է շահառուների վերաբերմունքը տեղական ինքնակառավարման խնդիրների վերաբերյալ, մյուս կողմից՝ ինչպես է զարգանում ՀամաՏեղ ծրագիրն ընդհանուր առմամբ, ինչպես նաև ինչ փոփոխություններ կամ լրացումներ է անհրաժեշտ ընդգրկել ծրագրի մեջ: Երկրորդ խաղի սույն գործնական ամփոփումն ավելի խորությամբ մեկնաբանելու համար կարելի է այն համեմատել առաջին խաղի ամփոփման² հետ:

Խաղը տեղի էր ունենում ՏԻՄ բարեփոխումների կարևոր պահի համատեքստում. խոշորացումն արդեն տեղի էր ունեցել մի շարք համայնքներում, և դրա դասերը և մակարերած նոր խնդիրները նույնպես արտահայտվեցին առաջարկներում: Ընդգծվել էր նաև **ապակենտրոնացման** հավելյալ կարիքը

¹ Կազմակերպագործունեական խաղ՝ <http://epfarmenia.am/hy/thought-leadership/creative-game>

² «Տեղական ինքնակառավարման մարմիններում քաղաքացիական ներգրավվածության մեխանիզմները եւ ռազմավարությունը» կազմակերպագործունեական սեմինարից ստացված նախնական եզրակացություններ ու առաջարկություններ, <http://epfarmenia.am/hy/document/CELoG-Concl-Rec-Mechanisms-Strategy-for-Civ-Engagement-in-LSG-OAS>

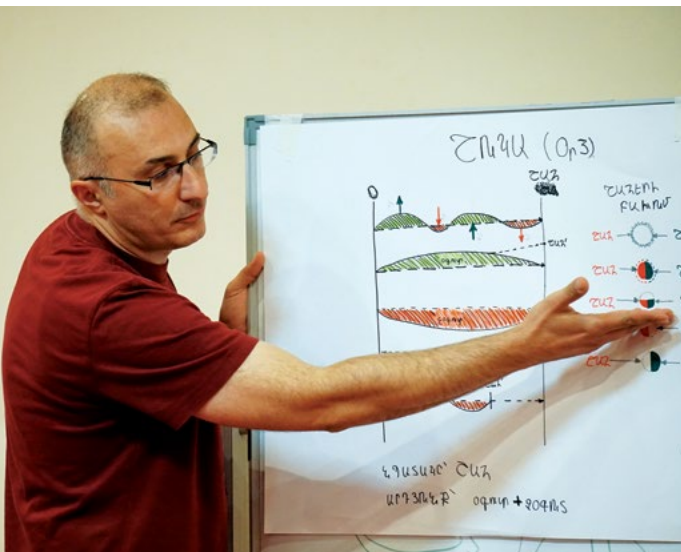
խոշորացման գործընթացին զուգահեռաբար: Խաղի բոլոր արդյունքները միտված են խոշորացման պայմաններում «ապակենտրոնացման» գաղափարը հավելյալ իմաստով լցնելուն:

Միջոցառմանը մասնակցեցին ՏԻՄ-երի, համայնքային ՀԿ-ների, կենտրոնական իշխանությունների, դոնոր և միջազգային կազմակերպությունների, ՋԼՄ-ների ներկայացուցիչներ և տեղական ինքնակառավարման և հարակից ոլորտների փորձագետներ:

Ստորև ներկայացվում են ԿԳԽ հաշվետվությունից ԵՀՀ կողմից դուրս բերված նախնական եզրակացություններն ու առաջարկությունները, որոնք կարող են հատկապես կարևոր և կիրառելի լինել ՀամաՏեղ ծրագրի համար:

ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԴԻՏԱՐԿՈՒՄՆԵՐ

1. Արժեհամակարգի մասնատվածության խնդիրն առաջացնում է շարունակական որոնումների գործընթաց, որի նպատակն անձին, կառույցին, մարդկանց խմբին կամ այլ միավորին օգնելն է՝ սեփական տեղը, դերը և կապերը գտնելը ոչ միասնական և մասնատված խաղի կանոնների պարագայում: Քանի որ առկա պայմաններում հստակություն մտցնելն այս հարցում գրեթե անհնար է, այս փնտրտուքը կամ վերածվում է անվերջ գործընթացի, կամ վանում է սուրյեկտին համակարգից, և կամ կոտրում է սուրյեկտի կամքը, արդյունքում էապես չազդելով միասնական խաղի կանոնների ձևավորման վրա:



2. Արժեհամակարգի մասնատվածությունը հանգեցնում է կոմունիկացիոն խզումների, ինչի արդյունքում կենտրոնական իշխանությունը, ՏԻՄ-երը և բնակիչները չեն կարողանում արդյունավետ կերպով հաղորդակցվել միմյանց հետ. սա հանգեցնում է փոխադարձ դժգոհության, քանի որ տեղեկատվության փոխանակումն անարդյունավետ է տեղի ունենում:

3. Հորիզոնական հարթությունում հաղորդակցության և միասնական որոշումներ կայացնելու պակասը նպաստում է համակարգի էլ ավելի հիերարխիզացմանը և նեղացնում ինքնություն որոշումներ կայացնելու դաշտը համայնքներում: Սա իր հերթին դանդաղեցնում և աղավաղում է համայնքային ինքնության ձևավորման գործընթացը:

4. Կառավարման համակարգում նոր լուծումներ գտնելու միտումները խիստ սահմանափակ են, քանի որ կառավարման գործընթացն ուղղված է եղածի պահպանմանը կամ խմբագրմանը: Արդյունքում տեղական մակարդակում ինքնություն որոշումների կայացումը, նման որոշումներ գեներացնելու միտումը ևս սահմանափակ են:

5. Բոլոր մակարդակներում իրականացվող գործողությունների արդյունավետության չափման և գնահատման ինստիտուցիոնալ համակարգերի և ալգորիթմների անհրաժեշտություն կա: Այս կարիքը պայմանավորված է ոչ միայն կառավարման մարմինների հանդեպ ծառայություններ ստացողների շրջանում վստահության պակասով, այլ նաև

օբյեկտիվ պատկերն ունենալու անհրաժեշտությամբ և երկրում, հասարակությունում, համայնքում սեփական տեղը և անելիքները հստակ պատկերացնելու կարիքով:

6. Համայնքների զարգացման համար անհրաժեշտ ռեսուրսների առկայությունը չի վիճարկվում, այսինքն՝ ռեսուրսների առկայության/բացակայության հարցը դիտարկվում է սկզբունքորեն այլ դիտանկյունից, որն ունի երեք հիմնական մոտեցում.

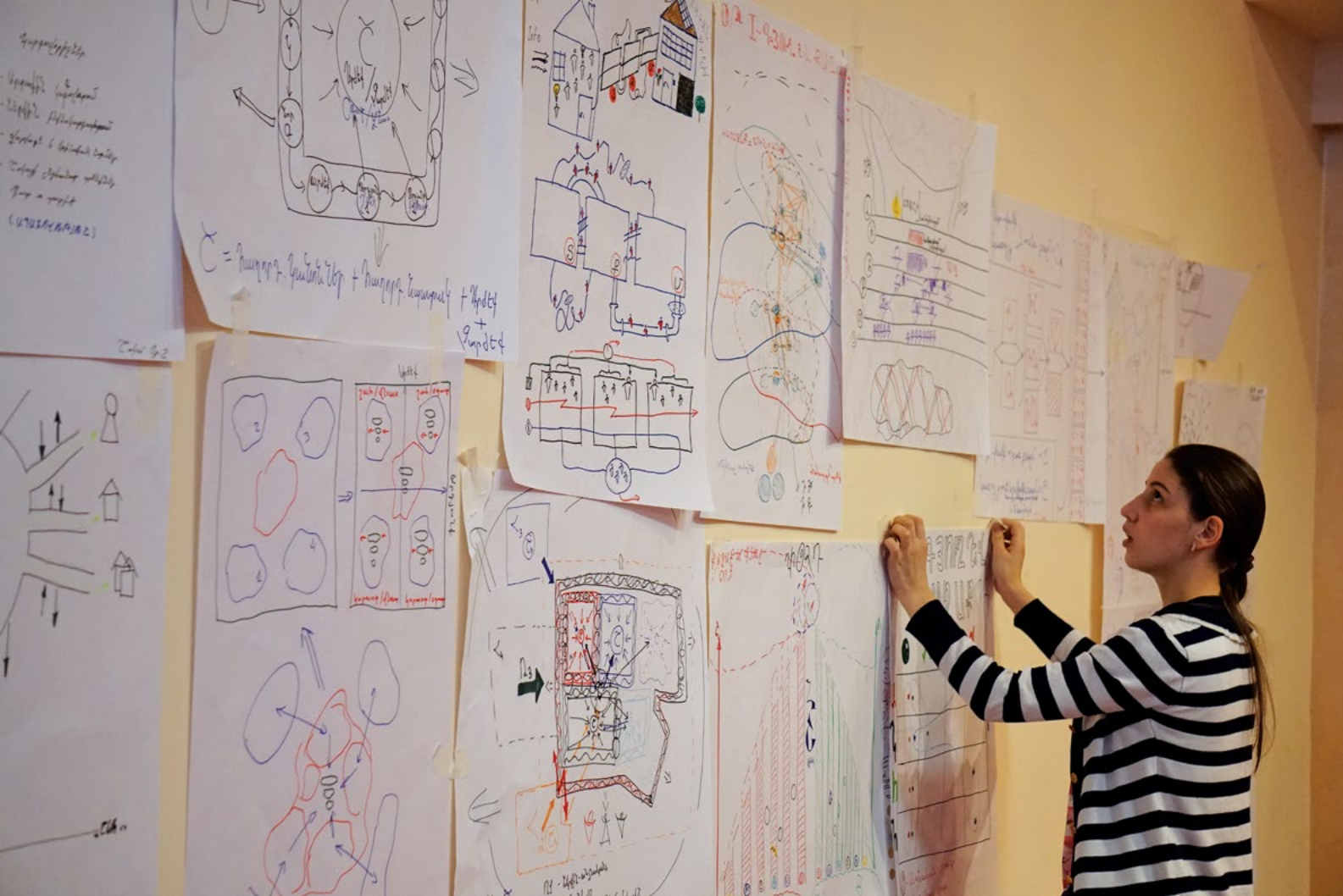
- Ռեսուրսներ կան, սակայն արդյունավետ և նպատակային չեն օգտագործվում,
- Ռեսուրսներ հնարավոր է գտնել, բայց դրա համար անհրաժեշտ միջավայր է պետք,
- Տարբեր տեսակի ռեսուրսների առավել արդյունավետ օգտագործման համար անհրաժեշտ է ստեղծել դրանց միավորման համար բարենպաստ պայմաններ:

«Ռեսուրս» ասելով այստեղ հասկացվում են բոլոր տեսակի ռեսուրսները, նախևառաջ՝ համայնքի բնակչի ստեղծագործունեության ունակությունը, խնդիրներ լուծելու, հնարավորություններ տեսնելու կարողությունը: Իսկ դրա համար անհրաժեշտ է, որ համայնքի բնակիչը լինի «իշխանավորված». իրեն զգա համայնքի «տեր», և համայնքի մյուս անդամներին նույնպես վերաբերվի որպես տերերի կամ «փայտտերերի»: Համայնքի անդամը պիտի լինի նաև կրթված, որպեսզի տեսնի խնդիրների լուծումների հնարավորություններ և դրանով ավելացնի առկա ռեսուրսը:

7. Այդ առումով «մասնակցություն» եզրը հանրային ընկալման մեջ որոշակիորեն արժեզրկված է երկու հիմնական պատճառով. առաջին՝ մասնակցության իրական արդյունքը չի համապատասխանում սպասվող արդյունքին, երկրորդ՝ «մասնակցություն» հասկացության խեղաթուրում է տեղի ունեցել, այսինքն՝ այն չի ենթադրում կառավարման գործընթացում քաղաքացիների այնպիսի ներգրավում, որը բավարար է, որպեսզի վերջիններս իրենց զգան գործընթացի շահառու, և ստացվի լավագույն արդյունքը: Այդ պատճառով է, որ խմբերից մեկում առաջ քաշվեց «**ամենակցություն**» եզրը, որը հակադրվում է «մասնակցություն» եզրի խեղաթուրված մեկնաբանությանը և մասնակցայնության գործառույթի ձևական իրականացմանը: Այս հասկացությունն առաջ քաշելն ըստ էության պահանջ է՝ վերախմաստավորել և վերաբժնորել մասնակցային գործընթացները, դրանք դարձնել մարդակենտրոն, և չվերածել այս գործընթացը իշխանության կողմից քաղաքացիներին արվող «լավության»: Մասնակցային գործընթացների վերախմաստավորման հիմքում պիտի դրվի մասնակցության նպատակադրումը: Սա նշանակում է, որ քաղաքացին պիտի ինքը որոշի, թե ինչին, երբ և ինչ ձևով է ցանկանում մասնակցել:

8. Ըստ խաղի արդյունքների, միջհամայնքային էֆեկտիվ համագործակցության երեք հիմնական խնդիրներն են **վստահության, ընդհանուր շահի գիտակցման և ռեսուրսների պակասը**: Հասկանալի է, որ այս խնդիրները սերտորեն փոխկապակցված են իրար հետ: Եթե ընդհանուր շահը գիտակցվի՝ կհայտնվի համատեղ գործողության քննարկմանն ուղղված հաղորդակցության անհրաժեշտություն, ինչի արդյունքում համայնքները կունենան վստահության կառուցման խթան: Սա իր հերթին կստեղծի ընդհանուր խնդրի լուծման համար անհրաժեշտ ռեսուրսների գնահատման և ներդրման անհրաժեշտություն: Այս հաղորդակցության արդյունավետ կազմակերպման ընթացքում համայնքները նախ կկարողանան մշակել համագործակցության հիմնական սկզբունքները, ինչից հետո հնարավոր կլինի դրանց կարգավորման համար ստեղծել անհրաժեշտ համակարգերը:

Նույն խնդիրը, որի ցուցիչն է վստահության համատարած պակասը, տիպական է նաև



Հայաստանի այլ հանրային ասպարեզների և նույնիսկ միջանձնական սոցիալական համագործակցության դեպքերի համար: Մարդկանց՝ միմյանց հետ պայմանավորվելու կարողությունն ընդհանուր օգուտի համար, առանց «վերից» առաջնորդման, այն դեպքում, եթե ընդհանուր օգուտն ավելի մեծ կլինի, քան ամեն մեկի առանձին ստացածը, հիմնական ցուցիչներից է առողջ հասարակության, և առհավատյան լայն իմաստով «համայնքի» (community) ներկայության: Սա գիտության մեջ լայնորեն հետազոտվող խնդիր է, և որոշ հետազոտություններ ցույց են տալիս, որ այն հատկապես առկա է հետխորհրդային հասարակություններում: Հետազոտողները դա երբեմն կապում են խորհրդային հասարակարգի ազդեցության հետ. ամբողջատիրական հասարակությունում մարդկանց կապերը միմյանց հետ կտրվում էին կամ աղճատվում, քանի որ ամեն անձ պիտի անմիջականորեն կապվեր միայն «վերի», «գագաթի» հրամաններին: Այդպիսով կար «հասարակություն», սակայն գրեթե չկար «համայնք»: Յոհան Գալտունգն այդ պրոցեսն անվանում է “atomie, anomie and anemie”, այսինքն՝ «ատոմանալու» պատճառով «անվան» և «կանոնի», նորմի, պայմանավորվածության մշակման անկարողություն, ինչի պատճառով էլ՝ գործունակության բացակայություն: Սա արտահայտվում է այն արժեքում, որ, իբր, համագործակցության գինն ավելին է, քան սեփական միջոցներով սեփական «գլխի» ճարը տեսնելը, և համագործակցությունից սպասվող օգուտն ավելի անհրաժեշտ, հեռու ու փոքր է, քան այն ռեսուրսը, որը կլինայվի, եթե համագործակցության փորձ չարվի: Ժողովրդի մեջ դա անվանում են «նաղդի» հոգեբանություն, գիտականները՝ ապագայի նկատմամբ վստահության պակաս և հետևաբար նորն ու անհայտը պլանավորելուց զերծ մնալու մարտավարություն: Սա կարևորագույն գործոններից է, որ խանգարում է մարդու, ինչպես և համայնքի ստեղծագործական մոտեցումների զարգացմանն ու արտահայտմանը, և պիտի հակասվի բոլոր նրանց կողմից, ովքեր անկեղծորեն ուզում են իրադրությունը փոխել:

9. Տեղական ինքնակառավարման (ՏԻ) ոլորտում ներգրավված տարբեր կառույցների և ենթակառույցների, օրինակ՝ վերհամայնքային միավորների, ՏԻՄ-երի, համայնքների, համայնքային կառույցների միջև առկա հակասությունները շահերի բախման համատեքստում դիտարկելու դեպքում հնարավոր է դառնում հասկանալ և պատկերացնել այն հնարավոր խնդիրները և հնարավորությունները, որոնք կարող են առաջանալ, օրինակ, համայնքի և վերհամայնքային միավորի միջև: Համայնքային ռեսուրսների ադեկվատ գնահատման պարագայում, համայնքը կարող է հանդես գալ ոչ թե որպես իր սեփականության՝ ավելի ուժեղ սուբյեկտի կողմից «զավթման» հետևանքների դեմ պայքարող, այլ արտահամայնքային հաղորդակցությունը նախաձեռնող, և կամ, ներհամայնքային ռեսուրսը գործի դնելով, բացառի ավելի ուժեղ վերհամայնքային սուբյեկտի կողմից սեփական ռեսուրսների հանդեպ որևէ ոտնձգություն: Համայնքի ռեսուրսի հիման վրա համայնքի ներսում փոխօգտավետ համագործակցության նախաձեռնումը մի կողմից կամրապնդի համայնքային ինքնությունը, մյուս կողմից՝ համայնքում ռեսուրսի շուրջ համախմբված ջանքի շնորհիվ, կձևակերպի համայնքը որպես ռեսուրսի տեր և տնօրինող, ինչը էապես կբարդացնի արտաքին ուժերի կողմից համայնքային ռեսուրսի ինքնակամ և առանց համայնքի հետ հաշվի նստելու «զավթումը»:

ԾՐԱԳՐԱՅԻՆ ԱՌԱՆՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՎ ՆԱԽԱԳԾԵՐ (ԸՆՏՐԱՆԻ)

1. ՏԻՄ հնգամյա Զարգացման ծրագրերում պարտադիր բաժին դարձնել **միջհամայնքային համագործակցությունը**, որտեղ պիտի արտացոլվի համայնքի հարևան համայնքների հետ հաղորդակցության և համագործակցության ռազմավարությունը: Սա կարող է ունենալ նախագծային/ծրագրային տեսք, որն իր մեջ կընդգրկի համագործակցության նպատակների, խնդիրների, գործողությունների և սպասվող արդյունքների նկարագրությունը:

2. Համայնքի զարգացման պլանավորման նոր **«ամենակցային» մեթոդաբանությունը** ենթադրում է համայնքի զարգացման հեռանկարների պլանավորում երկու հիմնական եղանակներով.

- «Նախ»՝ ըստ ոլորտների
- «Հետո»՝ ըստ ենթակառույցների

Այս ձևով իրականացվում է մասնակցային պլանավորում, որը հնարավորություն է տալիս ներգրավել համայնքի յուրաքանչյուր բնակչի, կախված վերջինիս ցանկությունից:

Նախ իրականացվում է ըստ առանձին ոլորտների պլանավորում հանրային քննարկումների տեսքով: Քննարկվում են առանձին-առանձին ենթակառուցվածքներ, բնապահպանություն, կրթություն, մշակույթ, և կամ ավելի մանրամասնված՝ արտադրողական կրթության, աղբահանության, ճանապարհաշինության և այլ հարցերը, ընդգրկելով համապատասխան կառույցների, փորձագետների և բնակիչների հնարավորինս լայն շրջանակ: Ձեռք են բերվում տեսլականներ:

«Հաջորդ» փուլը՝ ըստ ենթակառույցների պլանավորումն իրենից ներկայացնում է համայնքային ինստիտուտների կողմից կազմակերպվող ռազմավարական քննարկումներ, որոնցում ներգրավված են թե՛ բուն կառույցների ներկայացուցիչները, թե՛ հիմնական շահառուները: Օրինակ՝ մանկապարտեզի պլանավորումն իրականացվում է մանկապարտեզի, համայնքապետարանի համապատասխան ստորաբաժանման, համայնքում առկա փորձագիտական գիտելիքի կրողների և ծնողների մասնակցությամբ: Նույն

կերպ իրականացվում է նաև այլ ենթակառույցների պլանավորումը: Քննարկումների ընթացքում յուրաքանչյուր ենթակառույց փորձում է ձևակերպել իր որպես ավտոնոմ միավորի տեսլականը, տեսլականին հասնելուն ուղղված գործողությունները, անհրաժեշտ ռեսուրսները, դրանց հնարավոր արդյունքները և այլն: Կարևոր է, որ ենթակառույցի տեսլականի և ռազմավարական զարգացման քննարկումների ժամանակ մասնակիցներն արդեն ունեն ոլորտային զարգացման ռազմավարությունների մասին պատկերացում և ըստ այդմ արդեն պլանավորում են իրենց ենթակառույցների զարգացումը համադրելով այն ոլորտային ռազմավարությունների հետ:



Այս նախագիծն ըստ էության մշտագործուն հաղորդակցական մեխանիզմ է, որը կոչված է մի կողմից լրացնել բնակիչների և որոշում կայացնողների միջև եղած տեղեկատվական բացերը և հնարավորինս վերացնել խզումները, մյուս կողմից՝ ձևավորել և ձևակերպել հնարավորինս մանրամասն ընդհանուր տեսլական և մասնավոր տեսլականներ: Գործընթացի ընթացիկ արդյունք է հանդիսանալու համայնքային ոչ ֆինանսական ռեսուրսների գնահատումը և բնակիչների՝ որպես համայնքային զարգացման ծրագրերի իրականացման անմիջական մասնակից ներգրավումը:

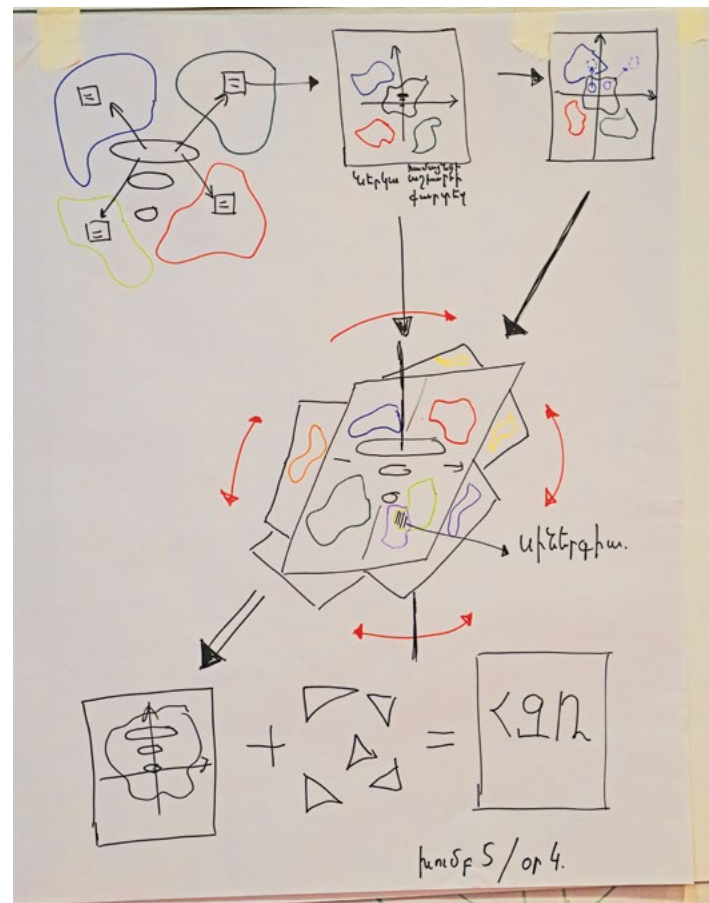
Մենք «նախ»-ը և «հետո»-ն դնում ենք չակերտների մեջ, քանի որ այս գործընթացը սկսելն իրականության մեջ կպահանջի երբեմն շարժվել զուգահեռաբար: Չէ որ մինչ ոլորտային քննարկումներն իրականանան, համայնքի կյանքը կանգ չի առնում, և կլինեն ենթակառուցվածքները քննարկելու բազում կարիքներ: Սակայն մեթոդաբանապես ճիշտ մոտեցումն է՝ լայն ու մեծ տեսլականներից դեպի կոնկրետը, և նույնիսկ եթե կոնկրետն առաջ է ընկնում, լայնի ու մեծի արդեն հստակված լինելը կամ չլինելը պիտի առաջնորդեն որոշում ընդունողներին: Եթե, օրինակ, ոլորտային քաղաքականությունը դեռ չի մշակված, ենթակառուցվածքային խնդիրը պիտի ստանա ավելի «ճկուն» լուծում, որպեսզի ոլորտայինի հստակման դեպքում նրա հետ հակասության մեջ չմտնի:

Պլանավորման այս մեթոդաբանության կիրառումը հնարավորություն կտա նաև

բացահայտել այլ համայնքների հետ համագործակցության երկարաժամկետ հնարավորությունները: Օրինակ, եթե համայնքի երաժշտական դպրոցի տեսչականն իր մեջ ներառում է շրջակա համայնքներին ծառայություններ մատուցելը, ապա իր հետագա գործողությունները պլանավորելիս դպրոցն իր նպատակների ցանկում նշում է հարևան համայնքից երեխաների տեղափոխումն ապահովելը և պայմանավորվում է հարևան համայնքի ՏԻՄ-ի հետ այդ ծառայության համար անհրաժեշտ ռեսուրսներ տրամադրելու մասին: Սա հնարավորություն է տալիս էֆեկտիվ կերպով պլանավորել միջհամայնքային համագործակցությունը և հստակեցնել հարևան համայնքների հետ իրականացվող հաղորդակցությունը:

3. Հետագոտել հայաստանյան հաջողված «**ինքնաբավ**»³ **համայնքների** օրինակները, դուրս բերել հաջողության հիմնական պատճառները և վերլուծել դուրս բերված մոդելների կիրառելիությունն այլ համայնքների համար: Հետագոտության արդյունքները կիրառելի կլինեն բոլոր այն համայնքների համար, որոնք ներկայացված մոդելներում կամ հետագոտված համայնքների հետ կգտնեն ընդհանրություններ: Օրինակ նույն դեմոգրաֆիկ, բնական և/կամ ենթակառուցվածքային պայմաններ ունեցող համայնքներից առաջինում ՏԻՄ-ը հաջողությամբ կարողանում է ծառայություններ մատուցել բնակիչներին, իսկ երկրորդում՝ ոչ: Տարբերության պատճառը կարող է լինել պոտենցիալ դոնորների հաղորդակցական օգտագործումն առաջինի դեպքում և անտեսումը երկրորդի: Հետագոտության արդյունքներին ծանոթանալով, երկրորդ համայնքը, քաղելով առաջինի դասերը, կարող է կապվել վերջինիս հետ փորձի փոխանակման նպատակով, կամ լավացնել հաղորդակցությունը դոնորների հետ, և այլն:

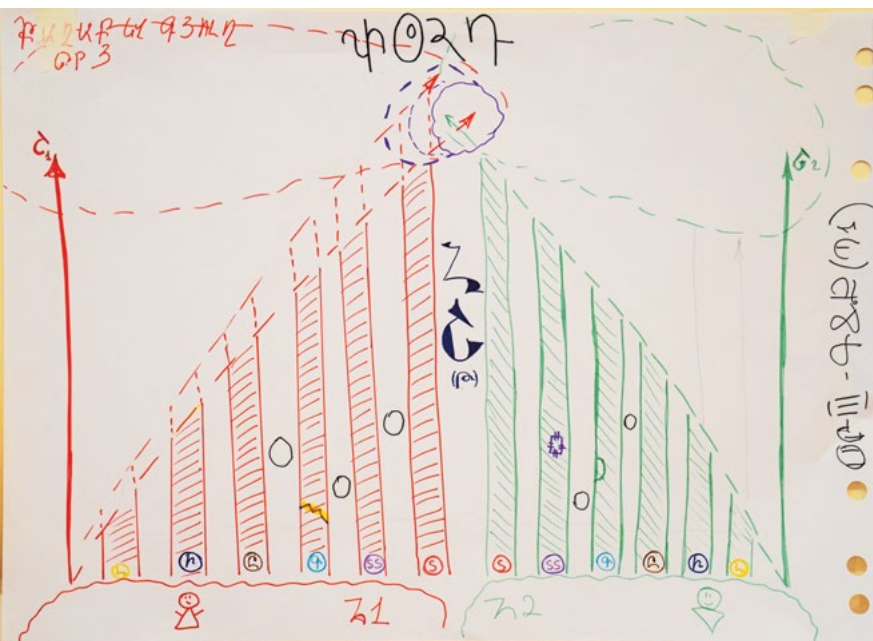
4. **Դիվերսիֆիկացման** քննարկումներ. այս գործընթացը ենթադրում է կարծրացած մեկ լուծում կամ մեկ ռեսուրսից տևական կախում ունեցող ոլորտների, ուղղությունների և գործընթացների դիվերսիֆիկացման հնարավորությունների քննարկումներ: Գործընթացն իր մեջ պիտի ներառի ոչ միայն ՏԻՄ ներկայացուցիչներին, այլ նաև տեղական ՀԿ-ներին, ակտիվ քաղաքացիներին, ոլորտային գիտելիք ունեցող համայնքի անդամներին, ինչպես նաև համայնքից դուրս գտնվող ներգրավելի փորձագիտական ռեսուրսը:



Այս գործընթացը նույնիսկ եթե չհանգեցնի քննարկվող ոլորտի կամ գործընթացի դիվերսիֆիկացմանը, առնվազն կակտուալացնի նման հնարավորությունները և երկարաժամկետ հեռանկարում համայնքային մտածողության մեջ կփոփոխի այն կարծրատիպային մոտեցումը, թե համայնքն ունի տարիներ շարունակ խորացող կախվածություն մի աղբյուրից, ռեսուրսից կամ գործող անձից:

5. «**Տեսչականություն**»: Համայնքն իրականացնում է պետության, տարածաշրջանի,

³ «Ինքնաբավ» համայնք ասելով այստեղ նկատի ունենք համայնք, որում ՏԻՄ-ը կարողանում է բնակիչներին անհրաժեշտ ծառայությունները պատշաճ մատուցել և զարգացման ծրագրեր իրականացնել սեփական ռեսուրսներով:



խոշոր բիզնես միավորների, միջազգային կազմակերպությունների, Հայաստանի պայմանագրերից ու միջազգային կառույցներին (օրինակ ԵԱՏՄ, ԵՄ և այլն) անդամակցությունից ելնող ծրագրերի հետ նախ՝ խորքային ծանոթացում, հետո՝ համայնքային խնդիրների հետ համեմատական վերլուծություն: Հայաստանի զործառնություններն ու պարտավորություններն են, որ ռելևանտ են (համապատասխան են) համայնքի կարիքներին: Բացահայտվում են համընկնումները, ընդհանուր կետերը: Դուրս են բերվում համագործակցության կամ մասնակցության

հնարավորությունները: Համընկնումներից բացի կարող են բացահայտվել նաև պոտենցիալ բախումները, որոնք հնարավորություն կտան համայնքին նախօրոք մշակել բախումից խուսափելու կամ օգտվելու հնարավորությունները: Սա մասնավորապես արդիական է այն համայնքների համար, որոնք ունեն ռեսուրսներ, որոնցով հետաքրքրված են արտահամայնքային գործող անձինք, ինչպես, օրինակ, օգտակար հանածոներ, ջրային ռեսուրսներ, պատմամշակութային հուշարձաններ և այլն: Այս գործընթացն ուղղված է համայնքի զարգացման հետագծի վրա հնարավոր ազդեցությունների հաշվարկմանը և դրանց օգտագործման հնարավորությունների օգտագործմանը: Օրինակ, պետության կողմից աջակցվող հանքարդյունաբերական կազմակերպությունը պլանավորում է շահագործել համայնքին պատկանող տարածքում գտնվող հանքը, իսկ միջազգային բնապահպանական հանրությունն իր աջակցությունն է ցուցաբերում վերականգնվող էներգետիկային կամ կանաչ գյուղատնտեսության զարգացմանը, և Հայաստանը, որպես դեպ ՄԱԿ-ի Կայուն զարգացման նպատակներն իրագործելու իր պարտավորությունների մաս, հանձն է առել որոշակի խնդիրներ լուծել բնապահպանության և այլընտրանքային էներգետիկայի ասպարեզներում: Համայնքն իր ռազմավարության մեջ կարող է օգտագործել այս երկու միտումների բախումն իր տնտեսությունը զարգացնելու համար:

6. «Տեսլակումետր» նախագիծը կարող է այլ կիրառում գտնել նաև **միջհամայնքային համագործակցության** կազմակերպման տեսանկյունից: Այս գործընթացը, ի տարբերություն նախորդի, համադրում է ոչ թե տարբեր ռազմավարությունները մեկ համայնքի տեսլականի մշակման համար, այլ տարբեր համայնքների տեսլականներն ընդհանուր ռազմավարության մշակման համար: Այս գործընթացը նույնպես հաղորդակցական լուրջ բաղադրիչ ունի, քանի որ համայնքների միջև հաղորդակցությունը պիտի ծառայի ընդհանրությունների և հակադրությունների բացահայտմանը, ընդհանուր շահերի իդենտիֆիկացմանը և միջհամայնքային համագործակցության ռազմավարության մշակմանը: Այս մոտեցումը որոշակիորեն հակադրվում է առկա միջհամայնքային համագործակցության մոտեցմանը, որում համագործակցությունը ձևավորվում է երբեմն ընդամենը մի գործառնության, օրինակ՝ աղբահանության համատեղ իրականացման համար միջհամայնքային միավորում ստեղծելու նպատակով: Առաջակվող մոտեցման համաձայն համագործակցությունը պիտի ձևավորվի տեսլականների համադրման արդյունքում բացահայտված ռազմավարական ուղղությունների հիման վրա, և ապա մասնավորեցվի որպես գործառնական կամ բազմագործառնական նախագծերի ամբողջություն:

Այսինքն՝ միջհամայնքային համագործակցության ռազմավարական ձևակերպում պիտի լինի համայնքների միջև համագործակցության հուշագրի, կամ շրջանակային համաձայնագրի տեսքով, որից դուրս բերվեն կոնկրետ նախագծեր համագործակցության տարբեր ուղղությունների կազմակերպման նպատակով:

7. «Իրավադարան». «Իրավադարան» իրենից ներկայացնում է տեղական մակարդակում ընդունված նորմերի հավաքագրում և վերլուծություն, դրանից բխող կառավարման մեխանիզմների մշակում, նաև ներդրման գործողությունների պլանի կազմում այն դեպքերի համար, եթե նորմը կա և իրական ու դրական է, սակայն չի ներդրված: «Նորմ» այս պարագայում ՏԻՄ կողմից համայնքի անմիջական մասնակցությամբ մշակված և ընդունված կարգը, որոշումը կամ ընթացակարգն է, որը սահմանում է խնդրի լուծման տեղական ձևերը, օրինակ, սոցիալական աջակցության ցուցաբերման կանոնները, ելնելով համայնքի ռեսուրսներից, հնարավորություններից, հարցի շուրջ համայնքում առկա կոնսենսուսից և այլն: Գործնական առումով, այս բաղադրիչը ոչ միայն ՏԻՄ որոշումների վերլուծության և դասակարգման, այլ նաև այդ որոշումների տիպաբանությունից բխող կարողությունների զարգացման գործընթաց է: Այս դասակարգման ընթացքում առանձնացվում են համայնքում գեներացված «իրական» որոշումները և դուրս է բերվում դրանց տիպաբանությունը, վերհամայնքային մակարդակից եկած նորմերը նույնպես վերլուծվում են դրանց «իրական» և «փսևդո» լինելու տեսանկյունից: Սա, ըստ էության, կհանդիսանա որոշումների ընդունման մասին մեթոդաբանության մշակման հիմք, որը կբխի որոշումների տիպաբանությունից:

«Իրական» և «փսևդո» որոշումներն իրարից տարբերելու մեթոդաբանությունը հիմնված է մի շարք գործոնների վրա, և չի սահմանափակվում համայնքի անդամների՝ որոշումները «հավանելով» կամ ոչ: Այս տարբերակման ճիշտ երաշխիքն է, կրկին, համայնքի անդամների և ՏԻՄ-երի կրթվածության մակարդակը: Ավելի մանրամասն այս տարբերակումը հասկանալու համար, դիմեք ԵՀՀ թիմին, որը որոշակի մեթոդաբանություններ ունի մշակած քննադատական մտածողություն ուսուցանելու ասպարեզում:

8. «Ինքնակառավարման տուն». «Ինքնակառավարման տուն» ըստ էության բարեփոխված ՏԻՄ-ն է, որի բարեփոխման հիմքում ընկած են նախևառաջ իրավադարանում տեղի ունեցող գործընթացները և դրանցից բխող արդյունքները: Այս բաղադրիչին գումարելով համայնքի տեսլականի կերտման ընթացքում մշակված հարևան համայնքների հետ համագործակցության նախագծերը և վերհամայնքային միավորների ծրագրերը համայնքի շահերին ծառայեցնելը՝ հնարավոր կդառնա տրամաբանական կապ ապահովել համայնքային մակարդակում մշակված նորմերի և համայնքի զարգացմանն ուղղված գործողությունների միջև, քանի որ հնարավորություն կստեղծվի համայնքի զարգացման ռազմավարությունը և համայնքի կողմից ընդունվող և/կամ ադապտացվող նորմերը փոխկապակցել, ելնելով համայնքի իրական պահանջներից:

Այս գործընթացը կարելի է պատկերացնել հետևյալ կերպ. եթե համայնքային ծառայությունների որակի բարելավման նպատակով տեղի է ունենում հարևան համայնքի հետ ռեսուրսների և ջանքերի համադրում, դա արտացոլվում է համապատասխան նորմի՝ կարգի, համաձայնագրի, որոշման տեսքով: Եթե սա առաջին անգամ է տեղի ունենում, ապա դառնում է օրինակ, որից դուրս է բերվում նաև առհասարակ միջհամայնքային համագործակցության սկզբունքը, որը սկսում է կիրառվել ավելի լայնորեն: Նույն կերպ, եթե խոսքը գնում է միջազգային համագործակցության առաջնահերթություն հանդիսացող կանաչ էներգետիկայի մասին, համայնքն իր զարգացման ծրագրում և ապա իր կարգավորիչների մակարդակում ամրագրում է կանաչ էներգետիկայի զարգացումը համայնքում և հետո աշխատում, որ դա դառնա «իրական», այլ ոչ թե «փսևդո» որոշում,

ինչը պահանջում է շատ հստակ գործողություններ որոշումների դաշտի լայն ասպարեզում, օրինակ՝ աշխատատեղերի առկայություն ոչ միայն հանքարդյունաբերությունում:

9. Եռաշերտ կարգավորման մոդել. Այս մոդելը կարելի է ընկալել որպես առաջարկվող մոտեցում համայնքի կառավարման ընթացքի կարգավորման համար: Մոդելում առաջարկվում է երեք շերտ. «ավտոմատ», «խմբագրական» և «ստեղծագործական»: Սրանք կարգավորման այն ֆիլտրերն են, որոնց միջոցով համայնքի բնակիչները կամ ՏԻՄ ներկայացուցիչները կարող են գնահատել ընթացակարգերի, ծրագրերի և ենթակառույցների էֆեկտիվությունը:

Այս պրոցեսի իմաստն առաջացած խնդիրների լուծման ավգորիթմի օգտագործումն է: Եթե համայնքում կիրառական մակարդակում ինչ-որ ընթացակարգ չի ապահովում սպասվող արդյունքը, առաջացած խնդրի լուծումը դիտարկվում է «ավտոմատ-խմբագրական-ստեղծագործական» մակարդակներում, և, կախված նրանից, թե ո՞ր մակարդակում է բացահայտվել խնդիրը, արվում են համապատասխան շտկումներ: Ենթադրենք, եթե պարզվում է, որ սկզբունքը ճիշտ է, բայց այն սխալ է ձևակերպված նորմի մակարդակում, ապա խմբագրվում է նորմը, եթե նորմի մակարդակում ամեն ինչ աշխատում է՝ դիտարկվում է կիրառական մակարդակը, եթե խնդիրը համակարգային է՝ վերանայվում է սկզբունքը:

Այս մոդելը նման է «սինեֆին» շրջանակին⁴, որն առաջարկվել էր ժամանակին IBM կորպորացիայի կողմից: Մեր խաղի դեպքում այն տեղայնացված տարբերակով է հանդես գալիս: Մյուս կողմից, այս մոդելից վերցնելը և «քառտիկ» տարբերակը նույնպես հաշվի առնելը որպես մոդելի չորրորդ մաս, այսինքն այն իրադրությունը, երբ անհայտ է, ինչպես որոշում կայացնել, նույնպես կարող է արժեքավոր լինել:

Նշված երեք շերտերի միջոցով հնարավոր է նաև ՏԻՄ համակարգի գնահատումը: Այս մոդելը հնարավորություն է տալիս հասկանալու, նախևառաջ, որքանով է ճշգրիտ և համայնքի պահանջներին համապատասխան ձևակերպված ինքնակառավարման համակարգի այս կամ այն ուղղությունը: Սա տեղի է ունենում ստեղծագործական մակարդակում, այսինքն գնահատվում է սկզբունքը, կամ ռազմավարական մոտեցումը: Այնուհետև ստուգվում է, թե որքանով է այն ճիշտ ձևակերպված որպես նորմ, սա տեղի է ունենում երկրորդ՝ «խմբագրական» մակարդակում և որոշակիորեն արտացոլում է «իրավադարան» նախագծում արտացոլված գործընթացները: Եթե նորմը պիտի խմբագրվի՝ այն խմբագրվում է: Երրորդ փուլում դիտարկվում է, թե որքանով են գործող տեխնոլոգիաները և ընթացակարգային համակարգերը հարմարեցված (ադապտացված) նորմերի և դրանցում արտահայտված սկզբունքների իրականացմանը: Սա տեղի է ունենում «ավտոմատ» մակարդակում, դիտարկվում են կիրառական-ընթացակարգային գործընթացները:

ՎԵՐՋԱԲԱՆ

Սույն փաստաթղթում արտահայտված գաղափարները միայն մի մասն են այն ամբողջի, ինչին անդրադարձավ ու ինչը մշակեց խաղը: Սույն փաստաթղթի նպատակն է՝ ոչ-խաղային հասանելի լեզվով արտահայտել այն գաղափարները, որոնք սրա կազմողների կողմից թվում են ամենակիրառելի, ամենակարևոր և ամենաիրագործելի: Մնացած գաղափարները և խաղի նյութը կարելի է ստանալ, դիտարկելով խաղի հաշվետվությունը և մշակված սխեմաները:

Սույն փաստաթուղթը բազմանպատակ է: Նախ, այն կօգտագործվի ՀաՄաՏեղ ծրագրի

⁴ En.wikipedia.org, Cynefin framework, https://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin_framework

մեջ, և որոշ գաղափարներ կիրառործվեն, թեկուզ պիլոտային մակարդակով: Երկրորդ, այն կտրամադրվի բոլոր մակարդակների որոշումներ ընդունողներին: Երրորդ, այն նաև կտրամադրվի ծրագրի շահառուների լայն շրջանակներին, ներառյալ համայնքների շարքային անդամներին, քանի որ այստեղ ներկայացված ծրագրային գաղափարները կարող են, ինչպես տեսանք, իրագործվել ինչպես «վերից», այնպես էլ «վարից» կամ միմյանց նկատմամբ համատեղ ընթացքի շնորհիվ (ինչն էլ հենց Համատեղ ծրագրի գաղափարախոսությունն է): Նրանք փոխկապակցված են, և միասնաբար, եթե իրագործվեն, թույլ կտան համայնքների գործունեությունը դուրս բերել նոր մակարդակի, լուծել, որոշ առումով, ռեսուրսների խնդիրը և դարձնել կառավարումն ավելի իրական «մասնակցային»:

Դրա հաջողության նախապայմանը համայնքի անդամների «կրթումն» է: Այս առումով հատուկ ուշադրության են արժանի այն գործողությունները, որոնք կկազմակերպեն համայնքի անդամների համար, ինչպես նաև ՏԻՄ-երի, հնարավորություններ ծանոթանալ այն մեծ քաղաքականությունների շրջանակին, որում Հայաստանը գործում է (միջազգային պարտավորություններ, հնարավորություններ և այլն, ներառյալ ՄԱԿ ԿԶՆ, ԵՄ-Հայաստան համաձայնագիր, ԵԱՏՄ և այլն), որպես ամենաառաջնային խնդիր: Երկրորդ խնդիրը, որ արտացոլվել էր նաև առաջին խաղի ամփոփագրում, դա ՏԻՄ-ի անդամներին, ՀԿ-ներին, ակտիվ քաղաքացիներին հաղորդակցական պրոցեսներ վարելու, խմբային քննարկումներ կազմակերպելու (այն, ինչ կոչվում է «ֆասիլիտացիոն ունակություններ»), ռազմավարություններ մշակելու ունակությունների տրամադրումն է, որը կբերի համայնքի ընդհանուր առմամբ «իշխանավորման», թույլ տալով ինքնուրույն ձեռնարկել սույն փաստաթղթում առաջարկված ծրագրերը:

Այստեղ նաև հնարավորություն է ստեղծվում համադրել ինչպես ԱՄՆ ՄԶԳ այլ ծրագրերի (ԴեՊո, ՄՔՏՄ և այլն), այնպես էլ ԵՄ և այլ դոնորների ծրագրերի տրամադրած հնարավորությունները՝ այդ ունակությունները համայնքների անդամների և ՏԻՄ-երի մոտ զարգացնելու համար:

Սույն նախագծերի իրագործման կարևոր նախադրյալներից մեկն այն է, որ այս գաղափարները, հաճախ պատկանելով կառավարման և մենեջմենթի մասնագիտական բարձր մակարդակին, արտադրված լինելով «մասնակցային» շատ ակտիվ պրոցեսի ընթացքում, կամուրջ ստեղծեցին ինչպես ՏԻՄ-երի աշխատակիցների, ներառյալ ղեկավարների, այնպես էլ շարքային շահառուների միջև, դարձնելով խաղի բոլոր մասնակիցներին, այս կամ այն չափով, այս գաղափարների կրողներ և խաղից դուրս, իրական աշխարհում սրանք իրագործելու պատրաստ ռազմավարական սուբյեկտներ:



ՀԱՄԱԿԱՐԳՎԱԾ ՄՏԱԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿՐԵԱՏԻՎ ԽԱՂԵՐ

Համակարգված մտագործունեության մեթոդաբանությունը (ՀՄԳՄ) ծագում է մարդկային քաղաքակրթության զարգացման հազարամյակներից և դրա այնպիսի կողմերից, ինչպիսիք են փիլիսոփայությունն ու գիտությունը՝ իմացության տեսության, արժեքանության, կոմունիկացիայի, սոցիալական հոգեբանության, տրամաբանության և ստեղծարարության շեշտադրությամբ: Վերջին 70 տարիների ընթացքում այն ձևավորվել է որպես առանձին մեթոդ և հաջողությամբ կիրառվել մի շարք ոլորտներում, որտեղ անհրաժեշտ են խնդիրների լուծման նոր, նորարար և ստեղծագործ մեթոդներ: Արևմտյան գիտություններից այն մուլտիդիսցիպլինար ուղղությունը, որ այսօր կոչվում է «կոգնիտիվ գիտություն», ամենամոտն է գալիս ՀՄԳՄ-ին այսօր:

ՄԱՍ Ա

Ինչ է համակարգված մտագործունեության մեթոդաբանությունը (ՀՄԳՄ)

ՀՄԳՄ-ն մի շարք մեթոդաբանական գործիքների համադրություն է, ուղղված կոլեկտիվ մտածողության արդյունավետ կազմակերպմանը և բարդ պրոբլեմների «արկղից դուրս», հաճախ բեկումնային լուծումներ գտնելուն: Մեթոդի հիմքը մտքի ազատագրումն է, «կրիայի քայլերով շարժվելուց» և «թունելային տեսականի» մտածելակերպից ազատումը. գործոններ, որոնք հաճախ մեծապես խոչընդոտում են ստեղծարարությունը: ՀՄԳՄ-ի կարևոր գործիքներից է մտապատկերման (վիզուալիզացիայի) միջոցով կոմունիկացիայի ձևակերպումը՝ ֆորմալիզացիան: Հասկացությունները, գաղափարները, ենթադրությունները, պնդումներն ու հարաբերակցությունները պատկերվում են, տրամաբանական և հստակ դառնալու համար: ՀՄԳՄ-ի լեզուն տեսողական հստակության լեզու է:

Մեկ այլ կարևոր գործիք է «ռեֆլեքսիայի դիրք»-ը՝ պրոբլեմի վերաբերյալ գործողի վերաբերմունքը, դիրքը և այլ հարաբերությունները որպես ավելի մեծ պրոբլեմի մաս դիտարկելը: Սա թույլ է տալիս հայտնաբերել կապեր և լուծումներ, որոնք պրոբլեմի սահմաններից

դուրս էին թվում: Այս մեխանիզմների կիրառումը կոլեկտիվ մտածողության էկրան է կառուցում (Տե՛ս նկար 1-ը) և զարգացնում խմբային լեզու, որը թույլ է տալիս մասնակիցներին լինել միևնույն հարթության մեջ՝ այս կամ այն հասկացության կամ գործընթացի մասին խոսելիս: Կոլեկտիվ մտածողության էկրանը զերծ է պահում մտածողության հոսքը շեղող միջամտություններից: Քանի որ հոսքը տեսանելի է ողջ խմբի համար, խմբի ցանկացած անդամ կարող է որսալ, զարգացնել, օգտագործել կամ քննադատել ցանկացած գաղափար: Խմբի անդամի կողմից գաղափարի զարգացումը ֆորմալիզացման շնորհիվ շարունակում է խմբի համաձայնեցված տրամաբանությունը և ընդգրկում նորը ողջ խմբի համար տեսանելի մտածողության մեջ:

ՀՄԳՄ-ն, ինչպես ասացինք, գոյություն ունի հազարամյակներ շարունակ, այն ժամանակից ի վեր, երբ մարդկությունը սկսեց դիտարկել իր մտածողության գործընթացը որպես



առանձին գործունեություն: ՀՄԳՄ-ի ժամանակակից հայեցակարգն, այնուամենայնիվ, ձևավորվել է 1950-ական թթ. ռուս փիլիսոփա Գեորգի Շչեդրովիցկիի¹ կողմից, ով Մոսկվայի պետական համալսարանում «Մեթոդաբանական խմբակ» էր հիմնել: Շչեդրովիցկին զարգացրեց իր մոտեցումները պատմական այնպիսի հանգամանքներում, ինչպիսիք են Ստալինի մահը, ինչը երևան հանեց տոտալիտարիզմից հետո Սովետական Միության ճգնաժամի խորությունը, ինչպես նաև փիլիսոփայական և ընդհանրապես արժեքային ճգնաժամը, որին ենթարկվեց աշխարհը երկրորդ համաշխարհային պատերազմից հետո: 1970-ական թթ. Շչեդրովիցկին ներմուծեց ՀՄԳՄ-ի կիրառումը մարդկային գործունեության մեջ և անվանեց դա «Կազմակերպագործունեական խաղեր» (ԿԳԽ):

Սովետական Միության գոյության վերջին շրջանում և անմիջապես դրա փլուզումից հետո Շչեդրովիցկին և նրա համախոհները կազմակերպեցին հարյուրավոր նման խաղեր: Այդ ժամանակից ի վեր գոյություն ունեն մարդկանց տարբեր խմբեր², որոնք նախկին ԽՍՀՄ երկրներում մասնակցել են ՀՄԳՄ-ի այս կամ այն դրսևորմանը: Բազմաթիվ կոնկրետ գործողություններ են ձեռնարկվել ՀՄԳՄ-ի կիրառման արդյունքում: Շչեդրովիցկիի համախոհները մինչ օրս օգտագործում են նրա ժառանգությունը տարաբնույթ եղանակներով: Հայտնի է, որ մերօրյա Ռուսաստանի իշխանական վերնախավի առնվազն մեկ բարձրաստիճան պաշտոնյա՝ Սերգեյ Կիրիենկոն, համակարգային մտագործունեության մեթոդաբանության որոշակի տեսակ սատարող և կիրառող է:

ՀՄԳՄ-ի հայաստանյան տարբերակը մշակել է մեթոդաբան, պրոֆեսոր, դիվանագետ Դավիթ Հովհաննիսյանը³: Չնայած ռուս մտածողի գաղափարներից ելնելուն՝ Հայկական մեթոդաբանական կոմիտեն ռուսական չէ և որևէ կերպ չի առնչված Ռուսաստանին: ՀՄԳՄ-ի՝ մեր կողմից առաջարկվող տարբերակը տարիների ընթացքում զարգացել է՝

¹ En.wikipedia.org. Georgy Shchedrovitsky, https://en.wikipedia.org/wiki/Georgy_Shchedrovitsky

² Некоммерческий научный Фонд «Институт развития им. Г.П. Щедровицкого», <http://www.fondgp.ru/>

³ Ysu.am. Դավիթ Հովհաննիսյան, <http://ysu.am/science/hy/David-Hovhannisyan>

դառնալով ավելի ստեղծարար, ավելի թափանցիկ, ավելի արդյունահենք և առավել միտված՝ մասնակիցների արժեքային ճգնաժամի հաղթահարմանը: Կազմակերպագործունեական խաղերը մենք վերանվանել ենք կրեատիվ խաղերի: 1989 թ.-ից ի վեր⁴ մեր թիմը, ՀՄԳՄ-ի մեր դպրոցն անցկացրել է շուրջ 30՝ միջինից մինչև լայնամասշտաբ կրեատիվ խաղեր (3-7 օր տևողությամբ, յուրաքանչյուրին 30-ից 70 մասնակից), դրանց մի մասն այլ երկրներում և այլ երկրների համար, որոշները՝ միջազգային բնույթի, տարբեր թեմաների վերաբերյալ: Խաղերի մեծ մասն, իհարկե, անց է կացվել Հայաստանում: Ընդհանուր առմամբ մեր խաղերին մասնակցել է շուրջ 3000 մարդ, որոնցից շատերը դարձել են իրենց գործունեության մեջ խաղի արդյունքների կրողներ, իսկ ոմանք՝ ՀՄԳՄ կիրառողներ:

Ինչ է Կրեատիվ խաղը (ԿԽ)

Կրեատիվ խաղը մի քանի օր տևողությամբ (3-20) իրադարձություն է, որը համախմբում է տարբեր կրթություն և փորձառություն ունեցող մարդկանց խմբերի (15-120)՝ նոր տեսլական ստեղծելու, նոր մարտավարություն մշակելու, բարդ (լուծման ալգորիթմ դեռևս չունեցող) պրոբլեմներին լուծումներ տալու, այդ պրոբլեմները հասցեագրող ծրագրեր մշակելու, թիմեր ստեղծելու, մարդկանց իրենց կանխակալ կարծիքներից ու կարծրատիպերից ազատելու և սոցիալական ու կազմակերպական փոփոխություններին նոր ազդակ տալու համար:

Կրեատիվ խաղը նախագծվում և իրականացվում է մեթոդաբանների խմբի կողմից՝ խաղատեխնիկների օգնությամբ: Նոր խաղի մշակումը բարդ, դժվարին, մարտահրավերներով լի, սակայն ներշնչող ստեղծագործական առաջադրանք է:

ՀՄԳՄ-ն և ԿԽ-ն եզակի մոտեցում է, որն ապահովում է հարթակ խորքային քննարկումների համար, նպաստում կոլեկտիվ և համօգտագործվող ինքնությունների ստեղծմանը, տարբեր կրթական մակարդակ և մշակութային առանձնահատկություններ ունեցող անձանց թիմայնացմանը, և, արդյունքում, բարդ պրոբլեմների համար «արկղից դուրս» լուծումների մշակմանը: Խաղն ունի իր օրգանական և ամբողջական հոսքը, դրա փուլերը կտրուկ իրարից բաժանվող և ընդհատվող չեն ու հաճախ գուցահեռ են ընթանում, և անգամ «փուլերի» բաժանումը խիստ խորհրդանշական է: Խաղի ընթացքում մասնակիցները բաժանվում են խմբերի, որոնք աշխատում են հիմնական թեմայի տարբեր ասպեկտների շուրջ՝ խաղատեխնիկների ուղղորդմամբ: Ամեն օր խմբերը հավաքվում են լսելու միմյանց զեկույցները, ինչը թույլ է տալիս խաղի համար կառուցել համատեղ ինքնություն և լեզու:

Խաղը հիմնված է գաղափարները նկարելու վրա, դրա միջանկյալ և վերջնական արդյունքը գունավոր նկարներն ու սխեմաներն են, որոնք ցույց են տալիս մասնակիցների մտածողության հոսքը: Դրանք կարող են հետագայում հիմք դառնալ համակարգչային ծրագրավորման համար՝ դառնալով օգտակար տեխնոլոգիական գործիքներ խաղում բարձրացված պրոբլեմների հետագա քննարկման ու լուծման համար: Ընդամեն խաղի մասնակիցներից չեն պահանջվում նկարելու հատուկ հմտություններ կամ այլ հատուկ տաղանդներ:

Պարզունակ, «տափակ մոդելներով» մտածողությունը հաղթահարելու համար խաղում կիրառվում է «ապատարկայացման» մեթոդը: Այն օգնում է մասնակիցներին ազատվել գիտելիքների, կրթության և պրոպագանդայի ազդեցության տակ կուտակված կարծրատիպերից: Գործընթացը շոշափում է հիմնական և շատ խորը արժեքներ: Բոլոր

⁴ ОДИ в Армении вчера, сегодня, завтра, <http://gtergab.com/files/uploads/methodology/38.creativegamesforbook6last-aug-2009-2012.pdf>

մասնակիցների ներգրավմամբ խաղը մշակում է ընդհանուր լեզու. հասկացություններ, գաղափարներ և քննարկված թեմաների վերաբերյալ գործընթացային նկարագրիչներ, որոնց մասնակիցները սկսում են հղել նաև խաղի կենսաշրջանի ավարտից հետո: «Համատեղ լեզվի կառուցումը» հաճախ համատեղ ինքնությունների և թիմերի զարգացման բանալին է: Սա օգնում է վերացնել բաժանարարությունն ու ընդհանուր մոտեցումների բացակայությունը և ստեղծում է ընդհանուր հիմք մասնակիցների համար՝ մտագործունեական մակարդակին:

Խաղի վերջին փուլում տեղի են ունենում «մաքուր մտածողություն» կամ «ստեղծագործական շատրվան» գործընթացները, երբ մարդիկ խիստ ինտենսիվ գործընթացի արդյունքում ստեղծում են նոր գաղափարներ և տարբեր դիտանկյուններից դիտարկված պրոբլեմների լուծումներ:

Խաղը բավարար չափով ժամանակ է հատկացնում խորը հակասությունները հաղթահարելուն, թիմի ձևավորմանը, համատեղ լեզվի կազմմանը, մտագործունեական մակարդակում փոխըմբռնման կառուցմանը և, հետևաբար, պրոբլեմների լուծման աշխատանքային և կիրառելի մոտեցումների ձևակերպմանը:

Ո՞րն է խաղատեխնիկի դերը

Խաղատեխնիկներն կարևորությունը հատկապես մեծ է խաղի մոդուսի (պայմանակերպի) և սցենարի իրագործման հարցում՝ խաղի մեթոդաբանների ղեկավարությամբ: Միջոցառման ընթացքում խաղատեխնիկը վարում է առանձին խմբի աշխատանքը: Նրա դերը հիմնաքարային է նաև խաղից ստացված տվյալները ի մի բերելիս, խաղի արդյունքները՝ ներառյալ գրաֆիկներն ամփոփելիս և ստանդարտ լեզվի «թարգմանելիս»:

Խաղատեխնիկն օգնում է մարդկանց ազատվել իրենց նախապաշարմունքներից՝ ընդլայնելով նրանց մտահորիզոնը: Նա կազմակերպում է պայմանները խմբի կոլեկտիվ մտագործունեության իրագործման համար, որպեսզի այն չշեղվի իր ուղուց: Խաղատեխնիկն օգնում է թիմին «թարգմանել», վերածել առանձին մասնակիցների գաղափարները և կոնցեպտները թիմի «լեզվի» և «բառապաշարի» և ի վերջո խաղի բառապաշարի: Նա օգնում է մասնակիցներին յուրացնել խաղի լեզուն, ինչը ենթադրում է գաղափարները պատկերել, այլ ոչ թե պարզապես ասել խմբին: Նա կարող է լինել խիստ՝ վիճարկելով այն մասնակիցների մտքերը, ովքեր իրենց համարում են քննարկվող խնդրի գիտակներ, ցույց տալու համար նրանց գիտելիքի սահմանափակումները: Նա կարող է միջամտել, երբ խումբը շեղվում է հիմնական տրամաբանական կետից, և ուղղորդել մտքի հոսքը: Միևնույն ժամանակ նա օգնում է մասնակիցներին խաղալ՝ բացելով իրենց ստեղծարար կարողությունները, ինչն օգնում է մասնակիցներին՝ դառնալ ավելի ստեղծագործ: Կոնկրետ գաղափարներից, ակտուալ առաջարկներից և խնդիրների լուծման եղանակներից զատ խաղը պատկերացում է տալիս, ինչպես մոտենալ միջոցառման ընթացքում ուսումնասիրվող խնդիրներին հեռանկարային դիտակետից, օգնելով հաճախ մասնակիցներին դառնալ առաջնորդ իրենց ասպարեզում՝ խաղից դուրս գալուց հետո:

Որո՞նք են խաղի արդյունքները

Խաղատեխնիկներն հաշվետվությունները ընդգրկում են հիմնական եզրահանգումները, առաջարկություններն ու նախագծային գաղափարները: «Շոշափելի» արդյունքները նաև բաղկացած են խաղի ընթացքում արված գծագրերից և բոլոր խմբերի համատեղ նիստերի ընթացքում արված խմբային զեկույցներից դուրս բերված նախագծերից:

Այս նյութը⁵ կազմում է խաղի ինտելեկտուալ արժեքի որոշ մասը: Այնուամենայնիվ, գրավոր և տեսողական այս ապացույցը սառցասարի կատարն է միայն: Հիմնական արդյունքը խաղի մասնակիցներն են, ովքեր միջոցառումից հեռանում են նոր գաղափարներով և տեսլականով՝ հասկանալով, թե ինչպես իրականացնել ստեղծված նախագծերն այլոց հետ համագործակցելով: Մասնակիցները կրիչն են խաղի գլխավոր պտուղների:

Ինչու՞ են մյուս մեթոդներն անբավարար նույն արդյունքին հասնելու համար

Երբեմն ռեսուրսների (ժամանակ, փող, մարդկային ռեսուրս) սղության պատճառով պրոբլեմի⁶ լուծման սովորաբար ընդունված մեթոդները կարող են արդյունքի չբերել կամ կարճ ժամանակից սպառվել, ցուցադրելով իրենց անարդյունավետությունը: Միմուլյացիաներն ու դերային խաղերը, մտազրույցը, կոնֆերանսները, ավանդական կամ «նորարարական» ուսուցումը, դասընթացներն ու սեմինարները, խորհրդակցական տեխնոլոգիաները (ֆասիլիտացիա, քընսալտինգ և այլն), ցանկացած ուսումնական պրոցես կամ մարդկային կառավարման ժամանակակից գործիք, որն ուղղված է կոլեկտիվ գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը՝ կարող են որոշակի մակերեսային նմանություն ունենալ կրեատիվ խաղին: Սակայն կրեատիվ խաղը սկզբունքորեն տարբերվում է վերոնշյալներից հետևյալ առումներով.

Այն օգնում է կառուցել համընդհանուր, ամբողջական աշխարհայացք որևէ պրոբլեմի և դրա լուծման եղանակների շուրջ:

Այն օգնում է մասնակիցների կողմից պրոբլեմների լուծման «քաղաքական կամքի» ձևավորմանը. այդ կամքը հիմնված է խաղի արդյունքների վրա և կարևոր դեր ունի ետ-խաղային ժամանակաշրջանում:

Խաղն օգնում է մասնակիցներին հաղթահարել արժեքային ճգնաժամը:

Այն պրոբլեմի և դրա լուծման եղանակների վերաբերյալ համընդհանուր գիտելիքը մեկ կամ մի քանի քայլ առաջ է տանում:

Այն նպաստում է մասնակիցներից «generalist»-ների («բազմագետների», «հանրագետների») կայացմանը, ոչ թե մասնագետների. այսինքն մասնակիցները դառնում են առաջնորդ և ունակ՝ հաջողությամբ իրականացնել խաղի գաղափարները:

Ինչու՞ է խաղն այդքան բարդ թվում

Այս մեթոդն ավելի բարդ չէ, քան, ասենք, լայնամասշտաբ սոցիալական և քաղաքական ազդեցություն հետապնդող ավելի պայմանական նախագծի առաջարկ գրելը: Ինչպես ցանկացած այլ մեթոդ, այն մշակել է իր սեփական «բառապաշարը» և գործիքներ, որոնք կարող են սկզբում անհասանելի թվալ: Եթե գործողը բավարար կերպով չի ուսումնասիրել «ինչպես»-ը, ոչ միայն «ինչ»-ը, կամ բավարար չի խորհել բարդ ծրագրի իրականացման գործընթացների վերաբերյալ, ապա նա, հավանական է, կձախողի: Մասնագետները գիտակցում են գործընթացի կարևորությունը, որը եթե սխալ իրականացվի կամ ձախողվի, կվտանգի ծրագրի արդյունքները: ՀՄԳՄ և ԿԽ առաջարկում են լավ մտածված, տարիների ընթացքում տարբեր համատեքստերում փորձարկված, զվարճալի և գեղագիտորեն գրավիչ (գաղափարների արդյունքում ստեղծված բազմազուն գծագրերը աչք են շոյում) գործընթաց:

⁵ Հայաստանի անելիքները ռուս-վրացական պատերազմի և դրա հետևանքների լույսի ներքո, <http://epfarmeria.am/hy/document/Armenia-Policies-Russian-Georgian-War-Sevan-CG-2008>

⁶ ՀՄԳՄ տարբերում է պրոբլեմը՝ որը չունի լուծման նախապես հայտնի ալգորիթմ, խնդիր, որն արդեն անցյալում մի քանի անգամ լուծվել է, և պետք է միայն ճիշտ ալգորիթմն օգտագործել այն լուծելու համար: ՀՄԳՄ-ն սկետվում է առաջին տեսակի պրոբլեմների վրա:

Ո՞ր ոլորտներում կարող է ՀՄԳՄ և խաղի օգտագործվել

ՀՄԳՄ և ԿԽ ըստ էության կարող են կիրառվել ցանկացած ոլորտում: Դրանք կարող են օգտագործվել ուրբանիստական խնդիրների, ճարտարապետության, բնապահպանության, էթնիկ հակամարտությունների փոխակերպման, քաղաքացիական հասարակության զարգացման, իրավական աշխատանքի, կազմակերպական զարգացման, դիզայնի, կրթության, քաղաքականության, բիզնեսի, ֆինանսների և այլ բնագավառներում: Դրանք օգնել են կառուցել հաջողակ և կենսունակ միջկառավարական և ներկառավարական ինստիտուտներ, կառուցվածքային հասարակական համակարգեր և իրագործել այլ, լայնամասշտաբ կառավարական և կազմակերպական աշխատանքներ:

Դրանք շատ հաջող կիրառություն ունեն կազմակերպական փոփոխությունների հասնելու հարցում. արդյունքները յուրացվում են ամբողջ կազմակերպության և դրա միջավայրի կողմից, ինչպես նաև իրագործվում են ղեկավարության կողմից. մշակվում է համատեղ տեսլական, բարեփոխվում են գործող ինստիտուտներն ու կառույցները: Դրանք կարող են օգտագործվել նաև գիտական խնդիրներ լուծելու համար: Այս դեպքում մեթոդն ապահովում է միջավայր, որում գիտնականները կարող են նկատել խնդրի այն տարրերը, որոնք մինչ այժմ բաց են թողել: Խաղը կարող է օգնել նրանց լուծել նախկինում անլուծելի թվացող խնդիրներ, կատարել հայտնագործություններ, գյուտեր, հորինել նոր գործիքներ:

Որո՞նք են ՀՄԳՄ և կրեատիվ խաղի թերությունները

Ոչ բոլոր մասնակիցները կարող են ըմբռնել խաղի ընդհանուր արդյունքը: Հետևաբար, նրանցից ոմանք կարող են դժգոհ մնալ, մինչդեռ մեծամասնությունը զգում է եթե ոչ կատարելապես բավարարված, ապա նվազագույնը մտավոր կարողությունները զգալիորեն թարմացրած: Խաղի արդյունքները կարող են տուժել, եթե մասնակիցները մտավոր առումով թույլ են, մինչ այդ անցել են վատորակ կրթական պրոցեսներով, կամ եթե նրանց քանակը քիչ է: Մարդիկ, ովքեր չեն մասնակցել խաղին, կարող են դժվարություններ ունենալ դրա արդյունքները հասկանալիս: Նման խաղի երբևէ չմասնակցած մարդիկ ավելի դժվարությամբ կհասկանան խաղի եզրահանգումները, քան նրանք, ովքեր կրեատիվ խաղի որոշակի փորձ ունեն: Խաղի արդյունքների իրականացումը կարող է ձախողվել (օրինակ, երբ դրա առաջարկները հակադրվում են շահառուների ղեկավարության պլաններին): Խաղը չի խոստանում կամ ապահովում հեշտ լուծումներ, սակայն այն բերում է մասնակիցների միասնության զգացողության՝ ռազմավարական պրոբլեմների վերաբերյալ, ինչն առօրեական կյանքում գրեթե չի պատահում: Հետևաբար խաղի մասնակիցներից ոմանք կարող են «ծուծկալման ախտանշաններ» դրսևորել իրենց առօրյա ռեժիմին վերադառնալիս: Խաղը կարող է երբեմն հիասթափեցնել այն մասնակիցներին, ովքեր անձնական հեղինակությունը չափից դուրս են կապում իրենց մասնագիտական փորձառությանը. խաղային միջավայրը վիճարկում է մասնագիտական փորձառությունը՝ փորձելով հեռացնել մասնակիցներին իրենց նախնական գիտելիքներից՝ բացահայտելու նոր ու չփորձված հնարավորություններ:

ՀՄԳՄ արդյունքները բազմազան են

Ինստիտուցիոնալ փոփոխության ծրագրերի մշակմանն ու կատարմանը զուգահեռ՝ նոր կառույցների ստեղծում, գոյություն ունեցողների բարեփոխում, ոչ անհրաժեշտ կառույցների ստեղծման պլաններից հրաժարում և այլն, ներառյալ անձնական առաջընթաց, ռեֆլեքսիայի անհատական ունակությունների, պլանավորման, ռազմավարական մտածողության, ստեղծարարության և ցանցայնության զարգացում:

Անհատների կամ նրանց ներկայացրած կազմակերպությունների միջև առկա տարբերվող արժեքային համակարգերի և շահերի հակասությունները խաղում կարող են հաղթահարվել ՀՄԳՄ հատուկ գործընթացների միջոցով, ինչպես, օրինակ, շարժումը «ռեֆլեքսիոն վերելակն» ի վեր, ապաառարկայացումը և մտագործունեության ընդհանուր հարթակի կառուցումը: Խաղի առաջին երկու օրերի ընթացքում խումբը հասնում է այն մակարդակին, որ հաղթահարում է մասնակիցների և նրանց փորձառության նախապաշարմունքները, կարծրատիպերն ու «տնային աշխատանքի բեռը»: Խմբի իրական ստեղծարարությունը սանձազերծվում է, ինչը հանգեցնում է ստեղծագործ գաղափարների և նախագծերի ստեղծման. այդ գաղափարները լիովին գործունակ են, քանի որ հաշվի են առնված իրագործելիության բոլոր տարրերը և խոչընդոտները, ինչպիսիք են ռեսուրսների, մոնիթորինգի, իրագործման, «բյուրոկրատացման», պլանավորման, առաջնորդության հարցերը:

Խաղի արդյունքում մշակված գաղափարները ամրապնդվում են այն փաստով, որ խմբի մասնակիցները դառնում են ծրագրերի հեղինակները, ջատագովները և իրականացնողները: ԿԽ-ում մանիպուլյացիայի հնարավորությունը քիչ է, եթե հաշվի առնենք այն փաստը, որ ընդհանուր մտագործունեական հարթակում բոլոր մասնակիցները հավասար են և ընդհանուր մտահոսքից արված ցանկացած շեղում նշմարվում ու մերժվում է մտագործունեական պրոցեսի միջոցով: Այս գործընթացն օգնում է խուսափել մտազրոհի մյուս տեսակների հետ կապված սովորական թակարդներից (ասենք, «խմբամտքից»՝ groupthink), ինչպես նաև որոշում կայացնելու առկա մեխանիզմների սահմանափակումներից, ինչպես, ասենք, քվեարկության, կոնսենսուսի, կոնսենսուս միևնույնի, կամային որոշում կայացնելու, վետոյի, սուբորդինացիայի և այլն:

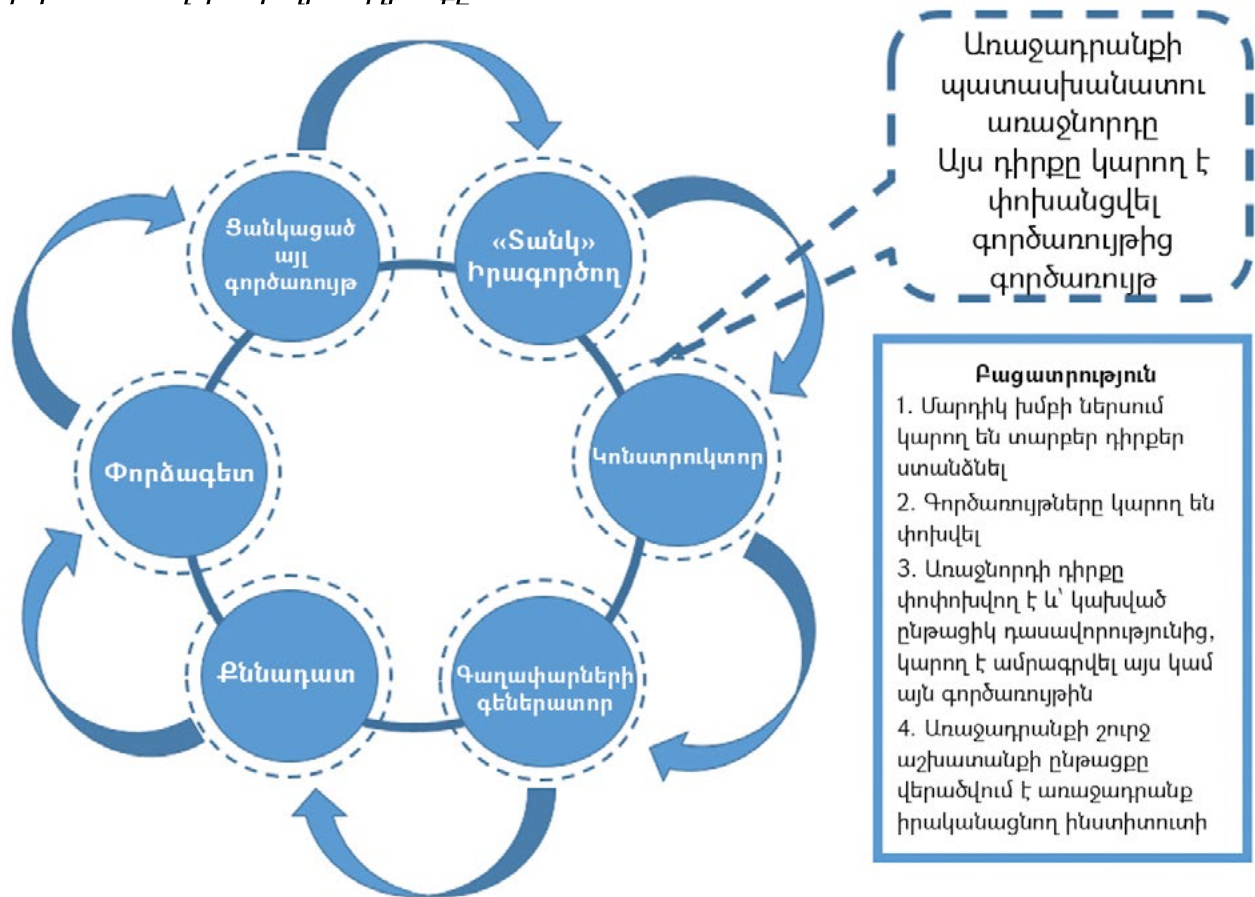
ՄԱՍ ԵՐԿՐՈՐԴ

ԱՎԵԼԻՆ ՀՄԳՄ ԵՎ ԿԽ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ

Որոշում կայացնելը

ՀՄԳՄ-ահենք համակարգում որոշում կայացնելու օրինակ տեսնելու, ինչպես նաև խմբի դինամիկայի և դեկավարման աշխատանքը հասկանալու համար տե՛ս Նկար 2-ի սխեման: Այստեղ մենք ունենք խումբ, որը ստեղծել է համատեղ ինքնություն՝ ռազմավարական առաջադրանք կատարելու համար: Դրա անդամները ձեռք են բերում առաջադրանքի իրականացման համար անհրաժեշտ դինամիկ ֆունկցիաներ. «գաղափարների գեներատոր», «կատարող», «կառուցող», «քննադատ» և այլն: Այս գործառնությունները կարող են փոխվել առաջադրանքի կատարման տարբեր փուլերում: Օրինակ, գաղափարի գեներատորը իրականացման փուլում կարող է դառնալ քննադատ կամ մեկ այլ դեր վերցնել, կատարողը կարող է դառնալ գաղափարներ առաջարկող, երբ այդ ֆունկցիան առավել հրատապ ու տեղին է: Մասնակիցներից յուրաքանչյուրը ծրագրի որոշակի փուլի իրականացման ժամանակ ստանձնում է առաջնորդության կազմակերպչական ֆունկցիան՝ ելնելով նրանից, թե արդյոք դր մեթոդական ֆունկցիան է տվյալ պահին ակտուալ՝ գաղափար ծնելը, իրագործելը, քննադատելը, ի մի բերելը թե այլ: Գաղափարների

Նկար 2. «Սահող գեներալի» սկզբունքը



ձևավորման փուլի պատասխանատուն է գաղափարի գեներատորը, իրականացման փուլինը՝ կատարողը և այսպես շարունակ: Այս սխեման՝ «սահող գեներալի սկզբունքը», ինքնին մի կրեատիվ խաղի արդյունք է, և իր ստեղծումից ի վեր գործածվել է բազմաթիվ խմբային համակարգերում, որոնք պահանջում են դինամիկ և ճկուն առաջնորդություն, սովորական մեխանիզմներից դուրս որոշումների կայացում:

Սա ՀՄԳՄ կիրառման արդյունքում մշակված որոշում կայացնելու սկզբունքների միայն մեկ՝ ցուցադրական և պարզեցված օրինակ է:

Ինքնությունների եր-կառուցում (re-building) և իրականության վերանվանում

ՀՄԳՄ-ն թույլ է տալիս վերականգնել ցանկացած խախտված ինքնություն⁷՝ անհատի, խմբի կամ թիմի, համայնքի, ավելի մեծ խմբերի՝ ասենք, հասարակության՝ բերելով այն քիչ թե շատ ամբողջական միասնության: Այդ ամբողջականությունը տոտալիտար չէ, սակայն ունակ է հասնելու իր ձևավորած նպատակներին, որպես լավ գործող խումբ: Այսօր գլոբալ աշխարհի և Հայաստանի պարզեցված պատկերն այն է, որ չափից դուրս շատ մասնագիտացումը, չափազանց շատ ինֆորմացիան, հնարավորությունները, կառավարման և արժեքային ճգնաժամերը և այլ պարագաներ տրոհում են անհատի աշխարհայացքը, աշխարհապատկերը, տեսլականները՝ այդ թվում նաև անհատական և սոցիալական արժեքներն ու պատկերացումները: Մեր խնդիրն է բերել դրանք ամբողջականության՝ խուսափելով չափից շատ միֆոլոգիզացումից, անհատին և խմբին սովորեցնել քննադատական մտածելակերպ, դարձնել նրանց ստեղծագործ և կիրթ:

⁷ Перспективы, цели и задачи молодежных движений на Кавказе в условиях неурегулированных конфликтов, <http://gtergab.com/files/uploads/methodology/obshchekavkazskaya-igra-pitsunda-2003-fevral-final.pdf>

ՀՄԳՄ-ն մարդկային տեխնոլոգիա է և ոչ թե ավտոմատացված մեթոդ: Համակարգչային տեխնոլոգիաները կարող են օգնել ՀՄԳՄ-ի կիրառման ժամանակ՝ դարձնելով դրա գործածությունն ավելի լավը և ազդեցությունն ավելի էֆեկտիվ: Սակայն մարդը կարող է անել այն, ինչ անել ունակ չէ ոչ մարդկային տեխնիկան. մարդիկ մշակում են նպատակներ և դրանց հասնելու եղանակներ, մինչդեռ տեխնոլոգիաները միայն միջոցներ և նպատակներին ծառայող ռեսուրսներ են: Ուստի, մենք առաջին հերթին մարդկային պրոցեսները կազմակերպող տեխնոլոգիաների կարիք ունենք: «Չորրորդ արդյունաբերական հեղափոխություն» արտահայտությունը չի հաղորդում իրական համաշխարհային զարգացումների իմաստը, - ձևակերպում, որ Շչեդրովիցկին կհավաներ: «Արդյունաբերություն» և «հեղափոխություն» բառերն այսօր նույնքան հնացած են, որքան «գաղափարախոսությունը», «ձախը», «աջը», «լուսավորությունը» և այլն, եթե դրանք վերցված են կարծրատիպորեն, այսինքն՝ վերցվում է դրանց իմաստի, տարողության միայն մեկ եզրը, տիրույթը, կտրվածքը և ներկայացվում որպես ամբողջական, և համարվում է, որ բոլորը համաձայն են, որ դա է ամբողջական օբյեկտը: Վերցնողը հաճախ թյուրիմացաբար կարծում է, որ բոլորը համաձայն են, որ այդ կոնցեպտի բովանդակությունը միայն որոշակի իմաստով է հասկացվում:

Այն, ինչի մասին խոսում ենք, իրականության վերանվանում է, կարծրատիպերից դուրս գալու համար, օբյեկտի կտրվածքից դեպ բազմակողմ ամբողջական օբյեկտի քննարկում անցում կատարելու համար:

Արժեքային ճգնաժամ

Արժեքային համակարգերը կառուցվում են բոլոր հնարավոր եղանակներով. 1) գնենտիկորեն՝ դրանցից որոշները, թերևս, փոխանցվում են ծնողներից իրենց սերունդներին, 2) էպիգենետիկորեն և սոցիալապես՝ դրանք կառուցում են տոհմերը, ընտանիքները, հասարակություններն ու պետությունները՝ անհատների միջավայրը: Այլ կենդանի արարածների համեմատ մարդիկ չափազանց ճկուն և հարմարվող են, ուստի նրանք կարող են հարմարվել այն արժեքային համակարգին, որում իրենք ընկնված են: Նրանք կարող են համաձայնել որոշ արժեքների կամ մերժել դրանք, սակայն նրանք ունակ են հարմարվել՝ համադրելով ազատության իրենց ձգտումը որոշ արժեքային համակարգերի հետ և փոխելով այն արժեքները, որոնց հետ չեն ցանկանում համաձայնել:

Ակնհայտ է, որ արժեքային համակարգերի վրա ազդելու հիմնական միջոցներից մեկը մարդու ստեղծած կրթական համակարգն է: Սա այն ինստիտուցիոնալ կառույցն է, որ իր ֆորմալ և ոչ ֆորմալ բաղադրիչներով ձևավորում է անհատներին և թելադրում նրանց վարվել այս կամ այն կերպ: Կասկած չկա, որ այժմյան համաշխարհային ճգնաժամի տարրերը կբացակայեին կամ այլ կլինեին, եթե կրթական հաստատությունները քաղաքակրթության պատմության վերջին մի քանի դարերում ձևավորեին մարդկությանը մեկ այլ կերպ: Կասկած չկա նաև, որ այսօր աշխարհում կրթական համակարգը ճգնաժամի մեջ է: Որո՞նք են այս ճգնաժամի դրսևորումները:

Կրթության «բարձր» մակարդակը դադարել է շուկայում հաջողության երաշխավոր լինել՝ թե՛ անհատի համար, թե՛ հավաքական առումով: Գնալով ավելի ակնհայտ է դառնում, որ ֆորմալ կրթական հաստատությունները հաճախ անկարող են ձևավորել այնպիսի անհատների, որոնց իրենք նպատակ ունեն կերտելու: Այս փաստի դրսևորումն է այն, որ Արևմտյան Եվրոպայի բնակիչները (ենթադրաբար «արևմտյան» չափանիշների համաձայն կրթություն ստացած) որդեգրում են իսլամի ազդեցիկ և խեղաթյուրված ձևերը և գնում անդամակցելու «Իսլամական պետությանը»: Մեկ այլ օրինակ է ֆունկցիոնալ անգրագիտության աճը կրթական հաստատություններ ավարտածների թվում:

Ճգնաժամի այս դրսևորմանը պետք է ավելացնել տեխնոլոգիական աճն իր անսպասելի ազդեցություններով: Եթե հետևենք Քեն Ռոբինսոնի տրամաբանությանը, կարող ենք նշել, որ այսօր գործող կրթական համակարգը մշակվել է քաղաքակրթական նախորդ, նախա-համացանցային ժամանակաշրջանում: Կրթական այն համակարգը, որն առաջարկում է հետագոտել տեղեկատվական հոսքը նախկին մեթոդներով, արդեն հնացած է:

Հարաբերական ազատությունն ու շարժման դյուրինությունը թույլ են տալիս մարդկության մեծ մասին՝ թե՛ իրական կյանքում, թե՛ վիրտուալ տարածքում ձեռք բերել կրթական պոտենցիալ հնարավորություններ, որոնք պատմության նախորդ դարաշրջանների համեմատ անգերազանցելի են: Մյուս կողմից սա առաջ է բերում մարտահրավերներ: Եթե դիտարկենք միայն ինտերնետը, ապա այն լեցուն է տեղեկատվությամբ, որը կարող է մոլորեցնել: Երկրորդը, այն չի ուղղորդում մեզ ինչպես ընտրել այն, ինչը մեզ անհրաժեշտ է: Սա հանգեցնում է այն արժեքային համակարգի կողմնորոշման փոփոխությանը, որի վրա հենվում էր մարդկությունը նախկինում: Այն է՝ որ կա մի «գերակա» արժեքային համակարգ, որին պատկանում է անհատը՝ ի հակադրություն մյուս բոլոր արժեքների: Սակայն քանի որ «գերակա» արժեքային համակարգ ունենալն «ամրակապված» (hard-wired) է մարդկային հոգեբանության մեջ և այդ «պաշտպանամիջոցը» ձևավորվել է դարերի ընթացքում (այն մարտահրավերներին հարմարվելու և դրանք հաղթահարելու նախապայման է), «նախորդ գլխավոր հոսքը՝ «մեյնսթրիմը» վիճարկելը հանգեցնում է էլ ավելի արխայիկ՝ էլ ավելի «նախորդ» «մեյնսթրիմի» ամրապնդման, որպես պաշտպանական միջոցի «հեշտ ընդունման» միջոցի, որը «փրկում է» անհատի հոգեբանությունը աշխարհի «անգուսպ» ինֆորմացիոն գրոհի մարտահրավերից: Սա նման է այն դեպքին, որ երբ գլխուղեղն անկարող է լինում ժամանակին գործել, ողնուղեղն է ազդանշան տալիս - և սխալվում, տալով իրադրությանն անհամապատասխան ազդանշան:

Այսպիսով, գորալիզացիան և տեխնոլոգիական նոր հնարավորություններն առաջ են բերում նոր մարտահրավերներ՝ վերադարձ արխայիկ մտածելակերպին ի պատասխան աշխարհի բարդությանը:

Քննադատական մտածելակերպի տեր անձինք, նրանք, ովքեր ստացել են «բացառիկ լավ» կրթություն, ձեռք բերել այսօրվա աշխարհում հոսող արժեքների մեջ կողմնորոշվելու ունակություն, կարող են դիմակայել այս ազդեցությանը: Այնուամենայնիվ, նրանք փոքրամասնություն են, քանի որ շատ քիչ կրթական համակարգեր են հաշվի առնում վերոնշյալ գործոնները, իսկ նրանց մեծ մասը մյուս հասարակական ինստիտուցիաներից էլ ավելի պահպանողական են, քանի որ նախատեսված են «մեյնսթրիմ» արժեքային համակարգը, որի վրա հենվել են իրենց գոյության ընթացքում, անդրդվելի պահելու համար, առանց հաշվի առնելու, որ այդ պրոբլեմին պարզունակ մոտեցումն այլևս բավարար չէ մարդկության զարգացումը երաշխավորելու համար:

Արդյունքը երկու «մեզա-արժեքային» համակարգերի բախումն է՝ մեկը, որ ունակ է մերօրյա աշխարհում դարձնելու տեղեկացված, ուղղորդելու դեպի մարդկության ապագայի համար արդյունավետ որոշումներ կայացնելը, և մյուսը, որը չունի այդ հատկանիշները: Եվ այս վերջինը մեծամասնություն է:

Այս երկու մեզա-արժեքային համակարգերն ազդում են բոլոր ինստիտուցիաների և հասարակության բոլոր կողմերի վրա՝ լինեն դրանք սոցիալական, մշակութային, տնտեսական, պետական շահերի (օր. աշխարհաքաղաքական) և այլն: Հասկանալի է նաև, որ նրանց միջև բախումը պատմականորեն միշտ է գոյություն ունեցել, սակայն չի գիտացվել նախկինում: Օրինակ՝ «Արևմուտքի» և «Մնացյալի» արժեքների միջև «բախումն» այս կոնֆլիկտի «տափակ» մոդելն է: Այս կոնֆլիկտի իրական էությունը հասկանալու անկարողությունն առաջ է բերում մի իրավիճակ, երբ նրանք,

ովքեր կարծում են, թե իրենց դիրքորոշումը «ճիշտ» է, ստիպված են ընդունել մարտահրավեր իրենց դիրքորոշմանը, որը գալիս է «մշակութային անկյունից»։ Գենդերային ուսումնասիրությունները, ֆեմինիզմը կամ հակազդության դիսկուրսը դարձել են այդչափ կարևոր, քանի որ «արևմտյան սպիտակ մարդու» թելադրած «ճշմարիտ պարադիգմի» (հարացույցի) գերիշխումը թերի և անարդար էր։ Միևնույն ժամանակ ինքնության չափագանցման քաղաքականությունը հանգեցնում է այլ «տափակ մոդելի» մոտեցման, ինչը խորացնում է մեզա-արժեքային համակարգերի միջև կոնֆլիկտը՝ այն լուծելու փոխարեն։ Քննադատությունը հաճախ հենվում է ոչ թե երկու «մեզա-արժեքային» համակարգերի գիտակցված քննարկման վրա, այլ պարզապես դեմ է նետում «արևմտյան» մոտեցումը որպես դոմինանտ, «գաղութատիրական», մշակութայնորեն սահմանափակ։ Մենք տեսնում ենք նման մեզախնդիրները «տափակ» մոդելներով փոխարինելու բազում դրսևորումներ։ Մարդու Իրավունքները մեկնաբանվում են որպես «արևմտյան» մշակութային արգասիք՝ անկիրառելի այլ մշակույթների դեպքում, և այն, որ նրանք համաշխարհային մարդկության ստեղծած արժեքավորություն են, կորչում է ռելատիվիզմի այդ մոտեցման դեպքում։

Եթե Մարդու Իրավունքների գաղափարը փոխարինվում է «արևմտյան արժեքներ» գաղափարով, այն անմիջապես դառնում է անարդյունավետ։ Մարդու Իրավունքները կարող են վերաձևակերպվել որպես գլոբալ առումով կիրառելի։ Եթե «արևմտյան» կամ «ոչ արևմտյան» մարդը պնդում է, թե դրանք «արևմտյան արժեքներ» են, երկու դեպքում էլ դրանք դառնում են անբավարար՝ քանի որ կորցնում են իրենց համաշխարհային կարևորությունը։ Եթե պրոբլեմը ձևակերպված է այսպես, որպես «տափակ մոդել»՝ այս կոնցեպտը կիրառելիս երկու կողմերն էլ կարող են անկեղծ կամ մանիպուլատիվ կերպով մեղադրվել պարզ դավադրության մասնակցելու կամ առնվազն մոտիվացված պատճառաբանությունն օգտագործելու մեջ։

Նմանապես, մեզա-դիսկուրսների և գիտելիքի «տարանջատվածության» միջև գոյություն ունի կոնֆլիկտ։ Մասնագիտությունները գնալով ավելի են բարդանում։ Մեզա-դիսկուրսները, ինչպես օրինակ կրոնը, անգամ եթե ունեն բազում անհատ հետևորդներ, այլևս անմիջականորեն կապված չեն անհատի ինքնության այլ տարրերի, ինչպես օրինակ մասնագիտության հետ։ Ճիշտ այնպես, ինչպես դոլլարն այլևս կապ չունի ոսկու հետ, և կառավարումը շատ վայրերում արդեն կապ չունի աստվածային ծագման հետ։ Վաղ ժամանակներում անձի ինքնությունը կապվում էր գերիշխող մեզա-դիսկուրսի հետ, որում մարդը գտնվում էր։ Պարզ օրինակ. ռուսերեն «գյուղացի» բառի համարժեքը «крестьянин»-ն է, որը ծագում է «քրիստոնյա» բառից։ Այսպիսի ակնհայտ կամ այլ ոչ այդքան ակնհայտ եղանակներով մարդու աշխարհայացքն անցյալում ամբողջական էր պահպանվում։ Այսօր բազմաթիվ մարդիկ չունեն նման ամբողջական աշխարհայացք։

Ավելին կրթության և այլ ճգնաժամերի մասին

Այսպիսով, կրթությունը ճգնաժամի մեջ է համաշխարհա յին, հետ-սովետական⁸ և ազգային հայկական մակարդակներում⁹։ ՀՄԳՄ իրագործողները խոսել¹⁰ և գրել են այս մասին, նշելով, որ եթե գլոբալ կամ հետսովետական ճգնաժամի խնդիրը չի լուծվում,

⁸ Gtergab.com. Отчёт игротехника группы «Среда» «подростковой» игры в г. Лазаревском, <https://gtergab.com/files/uploads/methodology/39.otchiot-chetverg-for-web-nov-2009-full.pdf>

⁹ Игра «Лидерство», февраль 2009 г. Севан, <http://gtergab.com/ru/news/methodology-2/leadership-a-creative-game-february-2009-sevan/119/>

¹⁰ Armenia 3.0 Understanding 20th Century, Part 9, http://epfarmeria.am/sites/default/files/inline-files/Armenia_3_0_Part_9_transcript_English_March_14_2017.pdf

մինչդեռ փորձում են լուծել ազգային ճգնաժամը, խնդիրը լուծվել չի կարող: Ուստի, մեզ անհրաժեշտ է մեթոդաբանորեն նոր կրթական համակարգ: Մենք առաջարկում ենք օգտագործել ՀՄԳՄ-ն՝ վերանայելու համար մտավոր գործընթացները, դեկոնստրուկցիայի ենթարկելու վերլուծական, կանխատեսողական ռազմավարության և կոլեկտիվ մտածելակերպի մինչ այսօր ընդունված հնարավորությունները՝ նոր ուղիներ բացելու համար:

ՀՄԳՄ-ն հիանալի գործիք է նորարարական կրթության և գիտական նոր համակարգերի կոնցեպտի¹¹ զարգացման և իրականացման համար: Ի դեպ, 20-րդ դարի երկրորդ կեսի Խորհրդային Միությունում կրթության ճգնաժամն այն հանգամանքներից մեկն էր, որ ստիպեց Շչեդրովիցկուն մշակել իր համակարգը:

Շչեդրովիցկուց հետո ՀՄԳՄ ռուսական դպրոցը դարձավ ինչ-որ չափով ստեղծարարության հանդեպ անվստահ, ինչը նրանց մոտեցումը դարձրեց որոշ դեպքերում չափազանց տեխնիկական և տեխնոլոգիական, «թռչելու» ունակությունից զուրկ: Գուցե այդ էր պատճառը, որ նրանց սկսեցին մեղադրել տոտալիտարիստական տենդենցների և մանիպուլյացիայի մեջ, ինչն ի վերջո ռուսաստանյան շարժումը ճգնաժամի հանգեցրեց:

Մինչդեռ ՀՄԳՄ-ն մի մեթոդ է, որն իր մասնակիցներից և կատարողներից շատերին դարձրել է հաջողակ և երջանիկ, ունակ օգնելու սեփական երկրներին, հասարակություններին և թիմերին, լուծելու պրոբլեմներ, որոնց լուծման համար հեշտ մեթոդներ չկան: ՀՄԳՄ-ն համադարման չէ: Բայց այն հնարավորություն է տալիս դուրս գալ համաշխարհային կրթական ճգնաժամի փակուղուց:

ՀՄԳՄ-ն մարդուց և անհատից կախված մեթոդ է: Ամենադժվարն է գտնել մարդկանց, ովքեր կարող են աշխատել մեթոդաբանի հետ, այսինքն հավաքագրել համախոհներ ոչ թե շահառուների մակարդակով, այլ նրանց, ովքեր կարող են շարունակել մեթոդի զարգացումը:

Ահա թե ինչու է կարևոր այսօրվա ՀՄԳՄ թիմից վերցնել այն, ինչ մենք գիտենք և կարող ենք անել, ամրապնդել և զարգացնել այն մարդկանց ունակությունները, ովքեր կարող են շարունակել մեր գործը, նոր մարդկանց բերել այդ դաշտ և օգտագործել ՀՄԳՄ լիարժեքորեն:

Ինչպես շատ այլ մեթոդներ, ՀՄԳՄ-ն արվեստ է, գիտություն և հմտություն, ուստի այն բանավոր կերպով փոխանցելը միշտ անբավարար կլինի: Այն պետք է փորձարկել պրակտիկ գործունեության մեջ: Մեթոդն առավելապես օգտակար է պրոյեկտներ նախագծելիս: Այն միավորում է արստրակտ փիլիսոփայության «ամենաբարձր» մակարդակներն աշխարհիկ գործողությունների «մանրուքներին»: ՀՄԳՄ-ն ամենակարգակործան (disruptive) տեխնոլոգիան է, որը հնարավոր է պատկերացնել:

Պատկերացնենք, թե ՀՄԳՄ-ն լայնորեն կիրառվի. դրա ազդեցությունը կարող է օգուտ տալ ցանկացած ասպարեզի¹²:

Կառավարում

Մեր կառավարումն այնքան դիսֆունցիոնալ է, որ գրեթե իմաստ չկա առաջարկելու ամբողջական բարեփոխումների ծրագրեր: Այդ պատճառով էլ քաղաքական կուսակցությունները ևս անգամ ընտրական շրջաններում կամ կոնկրետ ոլորտների

¹¹ Gtergab.com. Проекты группы «Университет», отчёт игротехника Г.А. Тер-Габриеляна, <https://gtergab.com/files/uploads/methodology/37.bruirov-odi-report-gev.pdf>

¹² Facebook.com. ՀՄԳՄ հայկական մեթոդաբանական դպրոցի միջոցառումները, https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=1558140017543617&id=256028707754761

աստիճանական փոփոխությունների վերաբերյալ հավաստի ծրագրեր սովորաբար չեն ունենում: Չնայած նման պլաններ լինում են, սակայն դրանք բախվում են համակարգային դիսֆունկցիոնալության կողմից «հափշտակվելու» ռիսկին:

ՀՄԳՄ-ն կարող է օգտագործվել այս խորը ճգնաժամը լուծելու համար¹³ և առաջարկելու համակարգային բարեփոխումների գործընթացում փոփոխությունների պլանի¹⁴ իրականության հետ հաշտեցման ուղիներ, որոնք թույլ կտան հասնել իրապես կայուն դրական փոփոխությունների:

Քիզնես

ՀՄԳՄ-ի տարբեր ճյուղեր, որոնք զարգացել են Ռուսաստանում Շչեդրովիցկու դպրոցի հետևորդների շրջանում, անկախ իրենց մասնավոր հաջողություններից և ձախողումներից, ձախողվել են մեկ հիմնական հարցում. վերածել այն միջազգային մեթոդաբանության, մտնել միջազգային շուկա: Մեր Կրեատիվ խաղերը հաջողության են հասել այդ ոլորտում, թեպետ միջազգային առումով մենք մինչ այժմ հասցեագրել ենք միայն շահույթ չհետապնդող ոլորտը: Մյուս կողմից, մենք անց ենք կացրել բիզնեսի և բանկային գործունեությանը վերաբերող խոշորածավալ կրեատիվ խաղեր Հայաստանի համար: Մեր թիմի անդամները խորհրդակցություն են տվել հետխորհրդային մի քանի ընկերությունների¹⁵ կիրառելով ՀՄԳՄ: Այսօր Հայաստանում բիզնեսի ոլորտում կարճաժամկետից երկարաժամկետ հեռանկարում առավել ակտուալ են ՀՄԳՄ հետևյալ կիրառությունները.

Օգտագործել ՀՄԳՄ այն ձեռնարկությունների հետ և համար, որոնք նորարարություն ներմուծելու ցանկություն ունեն, կրթել նրանց ստեղծարարարության և նորարարության¹⁶ բնագավառում: Բացահայտել նորարարական գաղափարների հստակ ուղիներ՝ հաջողության բարձր հավանականությամբ: Սա սովորական սթարթափներից տարբերվող մոտեցում է. աշխարհում և Հայաստանում օգտագործվող նման տեխնոլոգիաների մեծամասնությունը հիմնած են «կույր փնտրտուքի» վրա, գիտակցաբար կամ պատահականորեն կրկնօրինակելու կամ տիրաժավորելու՝ արդեն գոյություն ունեցող գաղափարների հաջողությունը: Դրանցից ոչ մեկը չի սովորեցնում մասնակիցներին ազատ մտածողության, ստեղծարարության և նորարարության գաղափարներն ու արժեքները շուկայի մոտեցումների հետ համադրել: Ավելորդ է նշել, որ այսօր աշխարհը երազում է նման համադրության մասին: Իհարկե, եթե կոնկրետ գաղափարներ աջակցության կարիք ունեն, ՀՄԳՄ-ն կարող է նաև կիրառվել դրանք խթանելու համար՝ օգտագործվելով ավելի նեղ և թիրախավորված ձևով:

Հայաստանը և ՀՄԳՄ հայկական մասնաճյուղը կարող է դառնալ միջազգային կենտրոն՝ կոչված վերադարձնելու իմաստը աշխարհի նախաձեռնություններին: ՀՄԳՄ կարողությունները մեծ են, և դրանք մինչ այժմ ամբողջովին չեն բացահայտվել: Հայաստանն այդ դեպքում իրավամբ կդառնա այն, ինչով հայերը սիրում են պարծենալ. համաշխարհային ճանաչում ունեցող վայր, որտեղից իմաստները բխում և տարածվում են ամբողջ աշխարհում՝ մասնակցելով համաշխարհային ապագայի ձևավորմանը:

¹³ Необходимые действия Армении в свете Российско-Грузинской войны и ее последствий, http://gtergab.com/files/uploads/methodology/30.expert_workshop_russian-sept-2008.pdf

¹⁴ Epfarmenia.am. «Տեղական ինքնակառավարման մարմիններում քաղաքացիական ներգրավվածության մեխանիզմները եւ ռազմավարությունը» կազմակերպագործունեական սեմինարից ստացված նախնական եզրակացություններ ու առաջարկություններ. <http://epfarmenia.am/index.php/hy/document/CELoG-Concl-Rec-Mechanisms-Strategy-for-Civ-Engagement-in-LSG-OAS>

¹⁵ Gtergab.com. Геворг Тер-Габриелян, Тринадцать друзей бизнес-Оушена или типичные ошибки постсоветских бизнес-лидеров, <https://gtergab.com/files/uploads/methodology/20.business-ocean-spring-2007.pdf>

¹⁶ Epfarmenia.am. Նորարարություն և քննադատական մտածողություն. Գևորգ Տեր-Գաբրիելյան, <http://epfarmenia.am/hy/video/innovation-critical-thinking>

ՀՄԳՄ նախկինից ավելի մեծ մասշտաբով կիրառվելու գաղափարը լիովին հնարավոր է իրականացնել: Դրա մեկ փուլի անցկացման կամ գործը սկսելու համար ավելի ռեսուրս չի պահանջվում, քան բարձրորակ միջազգային կոնֆերանսի կազմակերպման համար:

Կրեատիվ խաղերի չնախատեսված կամ անհաշվարկելի հավելյալ արդյունքները ներառում են համակարգչային սցենարներ, սիմուլյացիոն սցենարներ, հետազոտական սցենարներ, քաղաքականության առաջարկություններ, հայտնագործություններ, մենեջմենթի նոր գործիքներ և այլն: Այնպիսի գաղափարներ, ինչպիսիք են ֆիքսված հեռախոսակապի միջոցով sms հաղորդագրություններ ուղարկելը, խանութներում կրկնակի էկրան ունեցող համակարգիչների կիրառումը, որպեսզի հաճախորդը տեսնի նույն տեղեկատվությունը, ինչ վաճառողը, ինչը մեծացնում է թափանցիկությունը, և նման այլ գաղափարներ հայտնագործվել են ՀՄԳՄ վարժանքների մասնակիցների կողմից շատ ավելի վաղ, քան դրանց արդյունաբերական արտադրումը: Սակայն, իհարկե, ՀՄԳՄ հիմնական պոտենցիալ ազդեցությունը որպես ամբողջություն այդ հմտությունն ունեցող անհատների կյանքը և բիզնես հաջողությունը հեղափոխելն է, իրենց ապագան կերտելու ունակություն սերմանելը, գաղափար ունեցող խմբերի և հասարակությունների կյանքը վերափոխելը:

ՀՄԳՄ նորարարությունը

ՀՄԳՄ գործնականում կիրառվում է 1973 թ.-ից, երբ Շչեդրովիցկին իրականացրեց իր առաջին կազմակերպա-գործունեական խաղը: Այն կիրառվել է Ռուսաստանում բիզնեսի և կառավարման ոլորտում, և, թերևս, մասամբ հաջողվել է. տե՛ս Սերգեյ Կիրիենկոյի կարիերան: Այնուամենայնիվ, դրա վերածումը բաց, թափանցիկ և միջազգային առումով իրացնելի գործիքի իրականացվել է միայն հայկական թիմի կողմից¹⁷, և միայն մասամբ: Նորարարություն կլինի դրա կիրառումն ավելի մեծ մասշտաբներում՝ ի շահ Հայաստանի:

Գաղափարներն ու մոքերը նկարելը¹⁸ և նկարների ու գծագրերի, այլ ոչ թե բառերի միջոցով կոնսենսուսի հասնելն այսօր գլոբալ աշխարհում հասկացությունների ճգնաժամի հաղթահարման ամենանորարար տարրերակներից մեկն է հավանաբար: Այդ ճգնաժամը հայտնաբերվել է դեռևս 20-րդ դարի սկզբին, սակայն դարձել է էնդեմիկ պայման՝ պոստմոդերնիզմի հետ: Այդ ճգնաժամը նաև խիստ կապված է այսօր աշխարհը ողողող համատարած անվստահության հետ, քանի որ բառերի նկատմամբ անվստահությունը գլոբալ անվստահության մի մասն է: Ավելորդ է նշել, որ այդ անվստահությունը հատկանշական է այսօրվա Հայաստանին:

Որտե՞ղ է այսօր անհատը սովորում մտածել, լինի դա Հայաստանում թե աշխարհում: Շրջապատը, ընտանիքներն ու դպրոցները մարդկանց սովորեցրել են մտածել, գիտակցաբար թե ոչ, սակայն գրեթե երբեք ուղղակիորեն չեն անդրադարձել մտածողության գործիքներին: Լավագույն դեպքում մարդիկ սովորում են ֆորմալ տրամաբանություն և հոետորաբանություն: Հատուկ դեպքերում նրանք ուսումնասիրում են փիլիսոփայություն: Գիտության մեջ նրանք օգտագործում են մտածողությունը, բայց սովորաբար չեն սովորում այն: Մինչդեռ մտածողությունը շատ ավելի համընդգրկուն հմտություն է, քան տրամաբանությունը, և այն կիրառվում է փիլիսոփայության, գիտության, ինչպես նաև գործունեական բազմաթիվ այլ (բայց ոչ բոլոր) ոլորտներում: Մարդիկ կարծում են, որ իրենց հոգեբանության դրսևորումները մտածողություն են, սակայն իրականում դա այդպես չէ: ՀՄԳՄ առաջարկում է մարդկանց մտածել սովորեցնող գործիքակազմ և օգնում

¹⁷ Towards Peace Games: Facilitation and Creative Games in Conflict Transformation A Comparison and Contrast, <http://gtergab.com/files/uploads/methodology/17.calgaryarticle-july-2006-2013.pdf>

¹⁸ Facebook.com. Creative Game 2017 photos, https://www.facebook.com/groups/276237769459786/photos/?_rdc=1&_rdc

նրանց ձեռք բերել այդ հմությունն արագ և հաջող ձևով: Այսօր, երբ «քննադատական մտածողությունը» դարձել է մոդայիկ բառակապակցություն, և ոչ ոք իրականում չի հասկանում դրա իմաստը, ՀՄԳՄ մարդկանց առաջարկում է «ռեֆլեքսիայի պարադիգմ» կամ «ռեֆլեքսիայի վերելակ»՝ Շչեդրովիցկու ամենակարևոր հայտնագործություններից մեկը, եթե ոչ վերջին 100 տարվա ամենակարևոր հայտնագործություններից մեկը, որը հավասարազոր է այնպիսի նորարարական գաղափարների, ինչպիսին է, ասենք, շարահյուսության հայտնագործումը: Իհարկե, ոչ ռեֆլեքսիան, ոչ էլ շարահյուսությունը չեն հայտնագործվել պատմության մեջ հայտնի անհատների կողմից, այլ եղել են միշտ, սակայն այդ երկուսի ձևակերպումը, դրանք որպես առանձին մեթոդ տեսնելու ունակությունն ու զգացական փորձից զատ դրանք կիրառելի գործիքի վերածելը վերագրվում է պատմական այս կամ այն ժամանակաշրջանին, մտածողին կամ մտածողների խմբին:

Տեսականորեն հնարավոր չէ ամբողջովին հասկանալ, թե ինչ է ՀՄԳՄ-ն. պետք է փորձարկել այն: ՀՄԳՄ-ով «լավ զինված» դառնալը պահանջում է ջանքեր, կամք և վճռականություն: Պետք է հատորներ կարդալ ՀՄԳՄ-ն տեսականորեն հասկանալու համար, և անգամ այդ դեպքում այն պահանջում է փիլիսոփայական խոր նախնական գիտելիք և հակվածություն, մինչդեռ գործնականում այն փորձարկելը հնարավորություն է տալիս արագ զարգանալ, ներթափանցել և ըմբռնել այդ մեթոդը: ՀՄԳՄ-ում ընդգրկված համալսարանի դասախոսների կարծիքով ՀՄԳՄ-ի վարժանքներից մեկին՝ խաղերից մեկին մասնակցությունը, ենթադրենք հնգօրյա խաղին, հավասարազոր է լավ համալսարանում մեկ կիսամյակ ուսումնառությանը: Պատճառներից մեկը, թե ինչու էին Հայաստանի հասարակական կազմակերպություններն այդքան առողջ, չնայած երկիրն ամբողջովին ճգնաժամի մեջ էր, տարիներ շարունակ հասարակական ասպարեզում ՀՄԳՄ կիրառությունն էր հայաստանյան մեթոդաբանական կոմիտեի անդամների կողմից, ինչն ազդել է գոնե որոշ հասարակական գործունեությունների հաջողակության, կենսունակության և կայունության վրա և պայմաններ ստեղծել՝ մասշտաբային փոփոխությունների:

Այսօրվա գլոբալ խնդիրն «ինչ անելը» չէ, այլ «ինչ անել. ինչու՞ հենց դա անել. ինչպե՞ս: Եվ անելը»։ ՀՄԳՄ-ն անդրադառնում է այս ամբողջական բոլորակին:

Տեքստը վերջնականացվել է 2018 թ. մայիսին

*Հարցերի դեպքում խնդրում ենք մեզ հետ կապ հաստատել հետևյալ էլ. հասցեով՝
info-epf@epfound.am*

