

«ՀԱՍԱՐԱԿՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՏԵՂԱԿԱՆ
ԻՆՔՆԱԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ.
ԶԱՐԳԱՅՄԱՆ ՀԵՌԱՆԿԱՐՆԵՐ»

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՐԱՐԾՈՒՆԵԱԿԱՆ ԽԱՂԻ
ՆԱԽՆԱԿԱՆ ԵԶՐԱԿԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՆ ՈՒ
ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

**«ՀԱՍԱՐԱԿՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՏԵՂԱԿԱՆ
ԻՆՔՆԱԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ. ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՀԵՌԱՆԿԱՐՆԵՐ»**
**ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԳՈՐԾՈՒՆԵԱԿԱՆ ԽԱՂԻ ՆԱԽՆԱԿԱՆ
ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՆ ՈՒ ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ**



**ԵՎՐԱՍԻԱ
ՀԱՍՏԱՏՈՒՄԱԿՈՒԹՅՈՒՆ
ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԴԱՏԱ**

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

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

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

Միջոցառմանը մասնակցեցին ՏԻՄ-երի, համայնքային ՀԿ-ների, կենտրոնական իշխանությունների, դոնոր և միջազգային կազմակերպությունների, ԶԼՄ-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 սուբյեկտին համակարգից, և կամ կոտրում է սուբյեկտի 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 հիերարքիզացմանը և նեղացնում ինքնուրույն 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 ինքնուրույն որոշումների կայացումը, նման որոշումներ գններացնելու 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 բնակիչի 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 «փայատերերի»: 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 խեղաթյուրում 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 խեղաթյուրված մեկնաբանությանը և մասնակցայնության



գործառույթի ձևական իրականացմանը: Այս հասկացությունն առաջ քաշելն ըստ էության պահանջ է՝ վերախմաստավորել և վերարժևորել 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 պրո-
ցեսն անվանում է “atomie, anomie and anemie”, այսինքն՝
«ատոմանալու» պատճառով «անվան» և «կանոնի»,
նորմի, պայմանավորվածության մշակման անկարո-
ղություն, ինչի պատճառով էլ՝ գործունակության բա-
ցակայություն: Սա արտահայտվում է այն արժեքում,
որ, իբր, համագործակցության գինն ավելին է, քան
սեփական միջոցներով սեփական «գլխի» ճարը տես-
նելը, և համագործակցությունից սպասվող օգուտն
ավելի անիրական, հեռու ու փոքր է, քան այն ռեսուրսը,
որը կլնսայվի, եթե համագործակցության փորձ չար-
վի: Ժողովրդի մեջ դա անվանում են «նաղդի» հոգե-
բանություն, գիտնականները՝ ապագայի նկատմամբ
վստահության պակաս և հետևաբար նորն ու անհայ-
տը պլանավորելուց զերծ մնալու մարտավարություն:
Սա կարևորագույն գործոններից է, որ խանգարում է
մարդու, ինչպես և համայնքի ստեղծագործական մո-
տեցումների զարգացմանն ու արտահայտմանը, և պի-
տի հակաավի բոլոր նրանց կողմից, ովքեր անկեղծորեն
ուզում են իրադրությունը փոխել:

9. Տեղական ինքնակառավարման (ՏԻ) ոլորտում
ներգրավված տարբեր կառույցների և ենթակառույց-
ների, օրինակ՝ վերհամայնքային միավորների, ՏԻՄ-
երի, համայնքների, համայնքային կառույցների միջև
առկա հակասությունները շահերի բախման համա-
տեքստում դիտարկելու դեպքում հնարավոր է դառնում
հասկանալ և պատկերացնել այն հնարավոր խնդիրնե-
րը և հնարավորությունները, որոնք կարող են առաջա-
նալ, օրինակ, համայնքի և վերհամայնքային միավորի
միջև: Համայնքային ռեսուրսների աղեկվատ գնահատ-
ման պարագայում, համայնքը կարող է հանդես գալ ոչ
թե որպես իր սեփականության՝ ավելի ուժեղ սուբյեկ-
տի կողմից «զավթման» հետևանքների դեմ պայքա-
րող, այլ արտահամայնքային հաղորդակցությունը նա-
խաձեռնող, և կամ, ներհամայնքային ռեսուրսը գործի
դնելով, բացառի ավելի ուժեղ վերհամայնքային սուբ-
յեկտի կողմից սեփական ռեսուրսների հանդեպ որևէ
ոտնձգություն: Համայնքի ռեսուրսի հիման վրա հա-
մայնքի ներսում փոխօգտավետ համագործակցության
նախաձեռնումը մի կողմից կամրապնդի համայնքա-
յին ինքնությունը, մյուս կողմից՝ համայնքում ռեսուր-
սի շուրջ համախմբված ջանքի շնորհիվ, կձևակերպի



համայնքը որպես ռեսուրսի տեր և տնօրինող, ինչը էապես կրադացնի արտաքին ուժերի կողմից համայնքային ռեսուրսի ինքնական 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 նպատակներ, 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

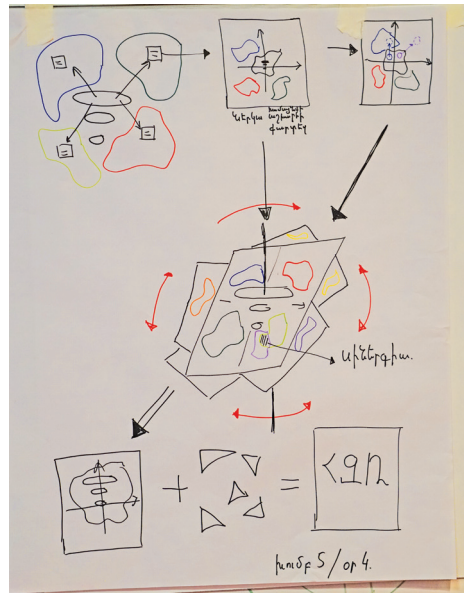
Այս ձևով իրականացվում է մասնակցային պլանավորում, որը հնարավորություն է տալիս ներգրավել համայնքի յուրաքանչյուր բնակչի, կախված վերջինիս ցանկությունից:

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 տեսականներ:

«Հաջորդ» փուլը՝ ըստ ենթակառույցների պլանավորումն իրենից ներկայացնում է համայնքային ինստի-

տուտների 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 կապահանջի 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, որպես-
զի ոլորտայինի հստակման դեպքում նրա հետ հակասության մեջ չմտնի:

Պլանավորման այս մեթոդաբանության կիրառումը հնարավորություն կտա
նաև բացահայտել այլ համայնքների հետ համագործակցության երկարաժամ-
կետ հնարավորությունները: Օրինակ, եթե համայնքի երաժշտական դպրո-
ցի տեղականն իր մեջ ներառում է շրջակա համայնքներին ծառայություններ
մատուցելը, ապա իր հետագա գործողությունները պլանավորելիս դպրոցն
իր նպատակների ցանկում նշում է հարևան համայնքից երեխաների տեղա-
փոխումն 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 իրակա-
նացվող հաղորդակցությունը:

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

4. **Դիվերսիֆիկացման** քննարկումներ. այս գործընթացը նպատարում է
կարծրացած մեկ լուծում կամ մեկ ռեսուրսից տևական կախում ունեցող ոլորտ-
ների, ուղղությունների և գործընթացների դիվերսիֆիկացման հնարավորույթ-
յունների 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 ներգրավվելի փորձագիտական ռեսուրսը:

Այս գործընթացը նույնիսկ եթե չհանգեցնի քննարկվող ոլորտի կամ գործընթա-
ցի դիվերսիֆիկացմանը, առնվազն կակտուալացնի նման հնարավորություն-

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

ները և երկարաժամկետ հեռանկարում համայնքային մտածողության մեջ կփոփոխի այն կարծրատիպային մոտեցումը, թե համայնքն ունի տարիներ շարունակ խորացող կախվածություն մի աղբյուրից, ռեսուրսից կամ գործող անձից:

5. «Տեսլակումներ»: Համայնքն իրականացնում է պետության, տարածաշրջանի, 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 ղր գործառույթներն ու պարտավորություններն են, որ ռելևանտ են (համապատասխան են) համայնքի կարիքներին: Բացահայտվում են համընկնումները, ընդհանուր կետերը: Դուրս են բերվում համագործակցության կամ մասնակցայության 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



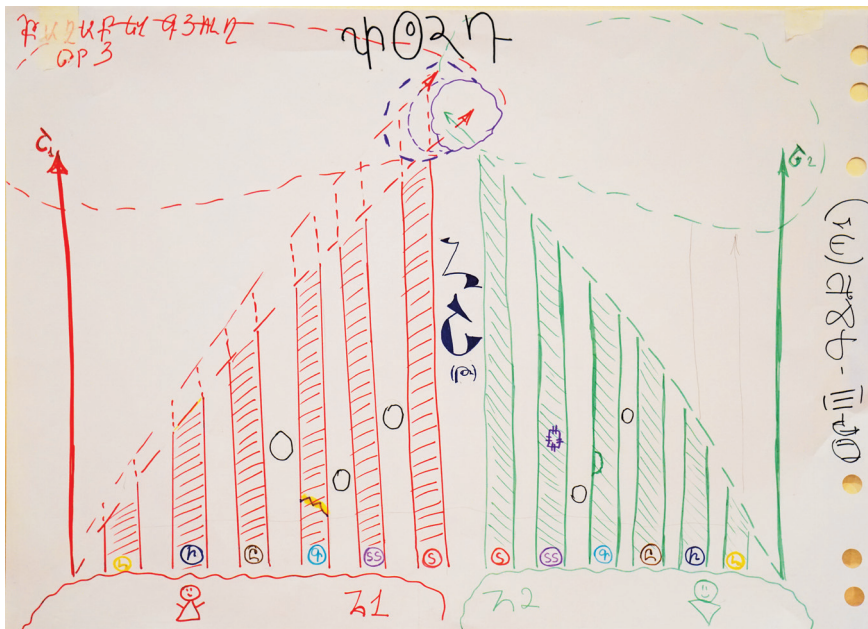


է օգտագործել այս երկու միտումների բախումն իր տնտեսությունը զարգացնելու համար:

6. «Տեսլակումներ» 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: «Նորմն» այս պարագայում ՏԻՄ կողմից համայնքի անմիջական մասնակցությամբ մշակված և ընդունված կարգը, որոշումը կամ ընթացա-

կարգն 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 տունն» 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 ալգորիթմի 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 որ 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 «քառուիկ» 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:

ՎԵՐՁԱԲԱՆ

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:

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

Սույն փաստաթուղթը բազմանպատակ է: Նախ, այն կօգտագործվի ՀամաՏեղ ծրագրի 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, ՄԲՏՄ 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:

