Funded by
the European Union

UNDP

ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՂԵԿԱՎԱՐՆԵՐԸ ՀԱՆՈՒՆ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ

Ուղեցույց փաստաթուղթ
ՁԵԿԱՎՈՐԵՔ ՁԵՐ ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՈՒՂԻՆ (ՀՏԶՈՒ)

Տեղական տնտեսական զարգացման պլանների հաջորդ սերունդը՝
«Համայնքի ղեկավարները հանուն տնտեսական զարգացման»
(ՀՀՏԶ) նախաձեռնության ներքո

ARUP eit Climate-KIC TAL TECH

Funded by the European Union

ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ ՓԱՍՏԱԹՈՒՂԹ
ՁԵՎԱՎՈՐԵՔ ՁԵՐ ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՈՒՂԻՆ
ՀՀՏԶ

Երախտիքի խոսք

Այս փաստաթուղթը պատրաստվել է «Արուպի», Climate-KIC կազմակերպությունների, Տալլինի տեխնոլոգիական համալսարանի (TalTech) և ՄԱԶԾ «Համայնքի ղեկավարները հանուն տնտեսական զարգացման» (ՀՀՏԶ/M4EG) նախաձեռնության կողմից: Մենք շնորհակալ ենք այն բազմաթիվ գործընկերներին, ովքեր ներդրում են ունեցել այս հրատարակության մեջ. Լյուկ Թոմսոնը, Շոն Լոքին, Պասկուալ Կապիցին, Թիմ Հոուլին, Մաքս Ռասելը և Նիկոլաս Վիեցեկը՝ «Արուպ»-ից, Ռալֆ-Մարտին Սոուեն, Լուիզա Շուք դե Ազամբուջան և Լիտա Աքմենտինան՝ TalTech-ից, Նիխիլ Չոդերին՝ Climate-KIC-ից և Սեմիրա Օսմանովիչն ու Թինա Ս. Սթոումը՝ ՄԱԶԾ-ից: Մենք նաև շնորհակալություն ենք հայտնում Փել Լուտկինին իր քննադատական վերանայման, ներդրման համար, ինչպես նաև Արևելյան գործընկերության երկրների մեր բազմաթիվ գործընկերներին, ովքեր վերանայեցին և արժեքավոր դիտողություններ ներկայացրին այս ուղեցույցի հետագա կատարելագործելու համար. Թինաթին Թքեշելաշվիլի, Ժիրայր Էդիլյան, Մուստաֆա Սաիտ-Ամետով, Ձավիդ Բամեդով, Վալենտին Կրոիտորու և այլոք, նաև 2023 թվականի սեպտեմբեր-հոկտեմբեր ամիսներին «Դասավանդողների վերապատրաստման» միջոցով: Այս հրատարակությունը պատրաստվել է 2017 թվականից ի վեր գործող՝ ԵՄ և ՄԱԶԾ համատեղ նախաձեռնության՝ ՀՀՏԶ-ի (M4EG) շրջանակում, նպատակ ունենալով աջակցել Արևելյան գործընկերության երկրների տեղական կառավարման մարմիններին:

Շապիկի լուսանկարը՝
Գեներացված է MidJourney-ով՝ Սեմիրա Օսմանովիչի կողմից:

Դիզայնը՝
Նաթան Ակուլինո

Կոնտակտային տվյալներ
Թինա Ս. Սթոում, Տարածաշրջանային ծրագրերի ղեկավար, tina.stoum@undp.org

Դեկտեմբեր 2023թ.
Հեղինակային իրավունք © ՄԱԶԾ
Բոլոր իրավունքները պաշտպանված են

Խնդրում ենք այս փաստաթղթին հղում կատարել որպես «Արուպի», Climate-KIC, TalTech, ՄԱԶԾ (2023թ.) «Ծանոթացում և ուղեցույց փաստաթուղթ. Համայնքի տնտեսական զարգացման ուղիներ», 2023թ., Համայնքային ուսուցման կենտրոն:

Հրաժարագիր

Սույն հրապարակման մեջ արտահայտված կարծիքները չեն արտահայտում Միավորված ազգերի կազմակերպության անդամ պետությունների, ՄԱԶԾ գործադիր խորհրդի կամ Միավորված ազգերի կազմակերպության համակարգի այլ հաստատությունների տեսակետները: Այս նյութը ծառայում է տեղական կառավարման մարմինների և գործընկերների կարողությունների զարգացման առցանց դասընթացի նյութերի տարածման նպատակին: Բովանդակությունը ժամանակային որոշակի շրջան է ներառում և ակնկալվում է, որ անհրաժեշտության և պահանջի դեպքում կթարմացվի: Այս նյութում օգտագործված նշանակությունները, տերմինաբանությունը և տեղեկատվության ներկայացումը չի ենթադրում Միավորված ազգերի կազմակերպության կարծիքի արտահայտում որևէ երկրի, տարածքի, քաղաքի կամ բնակավայրի, կամ նրանց իշխանությունների իրավական կարգավիճակի, կամ էլ վերջիններիս սահմանների վերաբերյալ: Այս հրատարակությունը ֆինանսավորել է ԵՄ-ի կողմից և պատրաստվել է 2017 թվականից ի վեր գործող՝ ԵՄ և ՄԱԶԾ համատեղ նախաձեռնության՝ ՀՀՏԶ-ի (M4EG) շրջանակում, նպատակ ունենալով աջակցել Արևելյան գործընկերության երկրների տեղական կառավարման մարմիններին: Ավելին, այս հրատարակության բովանդակությունը չպետք է համարվի, որ արտացոլում է Եվրոպական միության տեսակետները:

ARUP eit Climate-KIC TAL TECH

Բովանդակություն

ՄԱՍ 1 ՀՏՁՈՒ 4

Ներածություն և ՀՏՁՈՒ ընդհանուր նկարագրություն 5
ՀՏՁՈՒ մեթոդաբանության ակնարկ 10
Համադրություն գլոբալ շրջանակների հետ 11
ՀՏՁՈՒ գործընթաց 11
Կարևորության ձևակերպում և ամփոփիչ առաջարկություններ 14

ՄԱՍ 2 Ուղեցույց փաստաթուղթ 16

Ինչի՞ մասին է այս ուղեցույցը 17
Ո՞ւմ համար է այս ուղեցույցը 17
Ինչպե՞ս օգտվել այս ուղեցույցից 18
ՓՈՒԼ 1. Ուղիների նախնական պլանավորում և մեկնարկ 21
ՓՈՒԼ 2. Ընթացիկ ծրագրերի և նպատակների վերանայում 28
ՓՈՒԼ 3. Տեղական տնտ. իրավիճակի գնահատում և համայնքային ունկնդրում 32
ՓՈՒԼ 4. Ռազմավարության մշակում 41
ՓՈՒԼ 5. Առաջնահերթությունների սահմանում, գործողությունների պլանավորում և ընտրություն 47
ՓՈՒԼ 6. Իրականացում, մշտադիտարկում, քաղված դասեր և գնահատում 53

ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ 58
ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ 59

Funded by
the European Union

UNDP

ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՂԵԿԱՎԱՐՆԵՐԸ ՀԱՆՈՒՄ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ

Ուղեցույց փաստաթուղթ

ՁԵՎԱԿՈՐԵՔ ՁԵՐ ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԶԱՐԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՈՒՂԻՆ (ՀՏԶՈՒ)

ՄԱՍ 1

ՀՏԶՈՒ

ARUP

eit Climate-KIC

TAL TECH

ՄԱՍ 1 - ՀՏԶՈՒ

Ներածություն և ՀՏԶՈՒ ընդհանուր նկարագրություն

Ի՞նչն է տնտեսական զարգացման նոր սերնդի պլանների նպատակը

Այսօրվա հարաշարժ աշխարհում համայնքները գտնվում են կարևորագույն հանգուցակետում, որտեղ նրանց այսօր կատարած ընտրությունն ու գործողությունները նշանակալի ազդեցություն կունենան իրենց համայնքների ապագա սերունդների վրա: Ապագա սերունդների կարիքների անկանխատեսելիության բարձր մակարդակից ելնելով՝ այս ուղեցույցն առաջարկում է վերանայել և թարմացնել տեղական տնտեսական զարգացման պլանավորման գործընթացը: Ավանդական տնտեսական հեռանկարները, որոնք հիմնականում կենտրոնացած են համախառն ներքին արդյունքի (ՀՆԱ) վրա, աստիճանաբար ավելի մեծ քննադատության են արժանանում իրենց ուշադրության չափազանց սեղմ առանցքի համար: Չնայած ՀՆԱ-ն տնտեսական գործունեության գնահատման կարևորագույն միջոց է, այն չի կարող չափել բարեկեցության և կայունության ավելի լայն տիրույթները, որին ձգտում են ժամանակակից համայնքները: Որպես այդպիսին, ՀՆԱ-ից հեռանալու ավելի ամբողջական մոտեցման անհրաժեշտությունն ակնհայտ է դառնում ներառական և կայուն աճի մեր որոնումներում:

Այս ուղեցույցում նաև ամրագրվում է, որ ավելի ավանդական և ստանդարտ, միագիծ պլանավորման գործընթացները և փաստաթղթերն այլևս բավարար չեն մեր բարդ և հարաճուն համաշխարհային բնապատկերի համատեքստում: Տեխնոլոգիական սրընթաց նվաճումների, բնապահպանական մարտահրավերների և փոփոխվող հասարակական շարժընթացի արդյունքում առաջացած անորոշություններ ավելի հարմարվող և դիմակայուն պայմաններ են պահանջում: «Համայնքի տնտեսական զարգացման ուղին» (ՀՏԶՈՒ/P4EG) մոտեցումը լիովին ընդունում է կարծր, «մեկ չափը համապատասխան է բոլորի չափերին» մոտեցումն այլևս մի կողմ նետելու անհրաժեշտությունը: Այն ներկայացնում է մի մոտեցում, որը զարգանում է ճկունության, նորարարության և շարունակական ուսուցման վրա: Դրա միջոցով համայնքապետարաններին ավելի հասցեական աջակցություն է ցուցաբերվում՝ ժամանակակից աշխարհի բարդությունների ծովում նավարկելու և բարգավաճող, կայուն տնտեսություններ ստեղծելու համար, որոնք օգուտ են բերում բոլոր բնակիչներին ինչպես այսօր, այնպես էլ ապագայում:

Ի՞նչ է ՀՏԶՈՒ շրջանակը

Համայնքի տնտեսական զարգացման ուղին (ՀՏԶՈՒ/P4EG) ռազմավարական շրջանակ է, որը նախատեսված է քաղաքները և համայնքները կայուն, ներառական, նորարարական և դիմակայուն տնտեսական զարգացման ուղղությամբ առաջնորդելու համար: Հիմնվելով ամբողջական զարգացման սկզբունքի վրա՝ ՀՏԶՈՒ-ն ընդգծում է տեղական զարգացման սոցիալական, բնապահպանական և տնտեսական գործոնները: ՀՏԶՈՒ-ն բաղկացած է ութ հիմնաքարերից և քաղաքներին ու համայնքներին առաջարկում է այնպիսի շրջանակ, որն անհրաժեշտ է նրանց՝ տեղական իրավիճակի ախտորոշման, փոփոխության, հնարավորությունների, սթրեսների և ցնցումների հիմնական խթանների հայտնաբերման և առաջնահերթության սահմանման համար, որոնք համայնքապետարաններին իրենց զարգացման հասած տեսլականում նշված թիրախների իրագործման հնարավորություն են տալիս:

ՀՏԶՈՒ ներածական տեսանյութը դիտել այս հղումով.

ՀՏԶՈՒ-ն Արևելյան գործընկերության երկրներում «Համայնքի ղեկավարները հանուն տնտեսական զարգացման» (ՀՀՏԶ/M4EG) ցանցի շրջանակներում նախագծված ռեսուրս է, սակայն վերջինս կարող է արդիական ու կիրառելի լինել աշխարհի այլ վայրերում՝ համապատասխանելով տեղի կարիքներին:

ՀՏԶՈՒ-ն տեղական տնտեսական զարգացման ռազմավարությունների «նոր» սերունդ է, որը բնութագրվում է հետևյալ հիմնական ասպեկտներով.

1 Ամրապնդված տեղական տնտեսական փոխազդեցություններ

ՀՏԶՈՒ-ն մեծ ուշադրություն է դարձնում տեղական տնտեսական համակարգերի ներքին բարդ շարժընթացին: Հանրային և մասնավոր տարբեր շահագրգիռ կողմերի միջև համագործակցության և սիներգիայի խթանումը նպաստում է բիզնեսի, համայնքների և հաստատությունների համար ավելի փոխկապակցված և փոխշահավետ միջավայրի ստեղծմանը: Սա նաև առանցքային գործոն է ավելի շատ ֆինանսական ռեսուրսներ մոբիլիզացնելու և ԵՄ տնտեսական և ներդրումային ծրագրի հնարավորությունները Արևելյան գործընկերության տարածաշրջանի համար բացահայտելու նպատակով

2 Տեղական ակտիվների համապարփակ գնահատում

Այն խրախուսում է տեղական ակտիվների և մարտահրավերների լայն և հանգամանալից գնահատումը: Սա ներառում է ոչ միայն նյութական, այլև ոչ նյութական միջոցներ, որոնք են ինստիտուցիոնալ շրջանակները և կառավարման կառույցները: Այս տարրերի և «հիպերլոկալ» համատեքստում դրանց նշանակության ըմբռնումը չափազանց կարևոր է արդյունավետ տնտեսական պլանավորման և զարգացման համար:

Ի՞նչ է նշանակում հիպերլոկալ

ՀՀՏԶ նախաձեռնության շրջանակում «հիպերլոկալ» տերմինը մարմնավորում է համաշխարհային գիտելիքների և մեթոդների համադրման գաղափարը՝ հստակ պատկերացում տալով առանձին համայնքին բնորոշ առավելությունների և առանձնահատկությունների մասին (օրինակ՝ ֆինանսական ռեսուրսներ, մշակութային հարստություն, մարդկային ներուժ, տեղական ինքնություն): Այս մոտեցումը ձգտում է ապահովել, որ զարգացման ռազմավարությունները համահունչ լինեն տեղական բնակչության կարիքներին և ձգտումներին:

3 Կայունության և կլիմայի նկատմամբ դիմակայունության ինտեգրում

ՀՏԶՈՒ-ի նպատակը կայուն զարգացման նպատակները տնտեսական աճին համապատասխանացնելն է: Այն հանդես է գալիս ի շահ այն ռազմավարությունները, որոնք խթանում են շրջակա միջավայրի կառավարումը, բարձրացնում կլիմայի նկատմամբ դիմակայունությունը և սատարում շրջանաձև տնտեսությանն անցումը՝ նպատակ ունենալով հասնել զրոյական ազդեցության: Սա ապահովում է, որ տնտեսական զարգացումը ոչ միայն բարգավաճման հանգեցնի, այլև շրջակա միջավայրի առումով պատասխանատու մոտեցումներ ներառի:

4 Համապատասխանեցում Եվրոպական կանաչ գործարքի նպատակներին

ՀՏԶՈՒ-ն ոգեշնչվում է Եվրոպական կանաչ գործարքից՝ իր նպատակներն ու ռազմավարական դիրքորոշումները համահունչ դարձնելով վերջինիս: Այն նպաստում է միջազգային փորձի և ոգեշնչման աղբյուրների ինտեգրմանը և քաղաքներին ու համայնքներին հնարավորություն տալիս օգտվելու ավելի մեծ համայնքի կոլեկտիվ գիտելիքներից և փորձառություններից:

5 Գենդերազգայուն պլանավորման ներառում

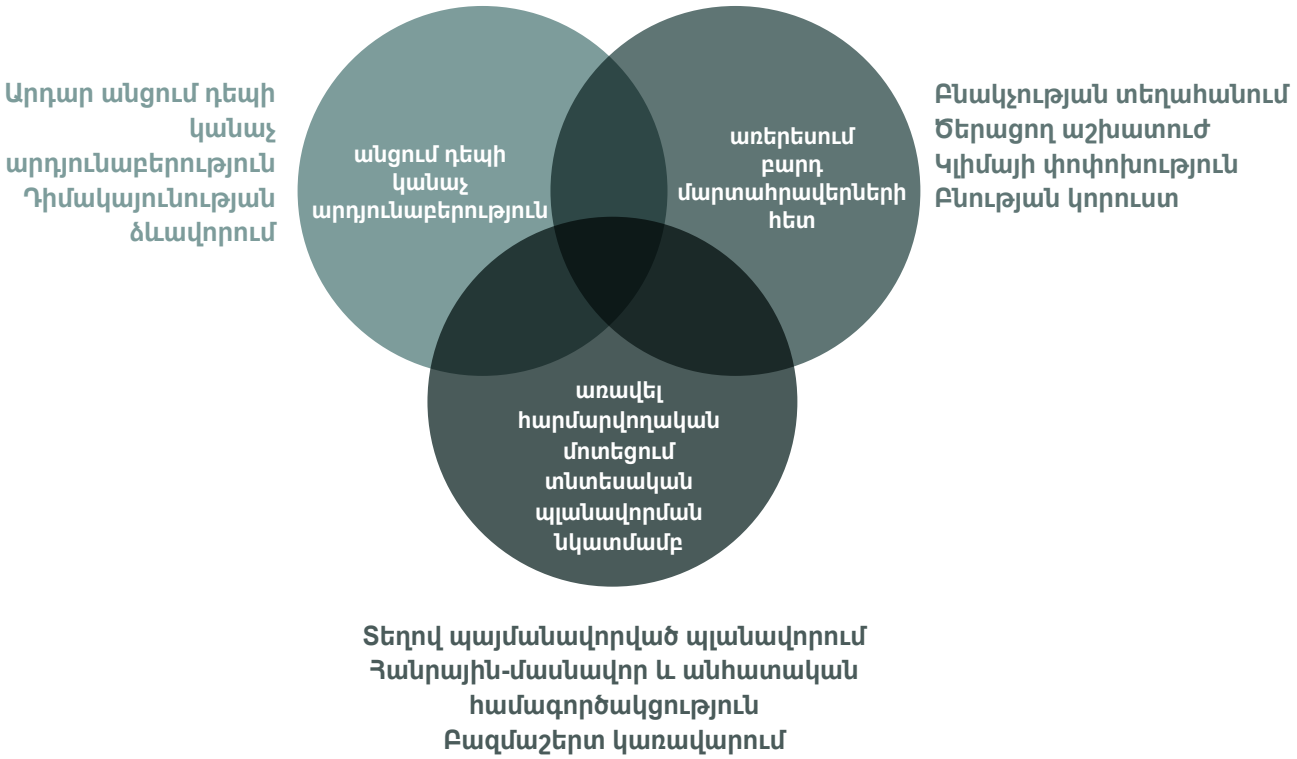
ՀՏԶՈՒ-ի ուղենիշային սկզբունքներից մեկը գենդերազգայուն պլանավորման ներառումն է: Տնտեսական ռազմավարությունները պետք է հասցեագրեն գենդերին բնորոշ կարիքները՝ ստեղծելով ավելի արդարացի և հավասարակշռված տնտեսական դաշտ:

6 Տեղանքով պայմանավորված գործոնների շեշտադրում

ՀՏԶՈՒ-ն առանձնացնում է տեղանքին բնորոշ առանձնահատկությունները և տարբեր վայրերի բնութագրական տարրերի փոխազդեցությունները: Սա ներառում է այնպիսի գործոններ, ինչպիսիք են մշակութային ժառանգությունը, սոցիալական դինամիկան, նարատիվները և ինքնությունը, տարածական կոնֆիգուրացիաները, որոնք բոլորն էլ կարևոր դեր են խաղում քաղաքի և շրջակա տարածքների տնտեսական լանդշաֆտի ձևավորման գործում:

7 Նորարարություն և ուսուցում՝ ավելի մեծ չափով արդիականություն ապահովելու համար

Ցանկացած քաղաքում կամ համայնքում ներքին և արտաքին գործոնների մշտական փոփոխությունները պահանջում են ընթացիկ փորձարկումներ՝ կիրառելով նոր հնարավոր լուծումներով, սովորելով դրանցից և ըստ այդմ հարմարեցնելով ռազմավարություններն ու պլանավորելով փաստաթղթերը: Հաշվետվողականություն ապահովելու և արդյունքները գնահատելու համար կարևոր է ծրագրված գործողությունների մշտադիտարկում իրականացնել: Նույնքան կարևոր է նաև շարունակական ուսումնառության գործընթացը, որը ներառում է թե՛ նախատեսված և թե՛ չնախատեսված ազդեցությունները:



ՀՏԶՈՒ-ն տնտեսական պլանավորման մոտեցում է, որը նախատեսված է առանցքային քաղաքներին ու համայնքներին՝ տնտեսական զարգացման առավել կայուն ձևեր գտնելու հարցում օգնելու համար: Ինչպես տեսնում ենք, այն օգնում է բարդ մարտահրավերների հաղթահարման ընթացքում ավելի հարմարվողական մոտեցում որդեգրել: Նշված ոլորտները միայն բացատրական նպատակ ունեն և, ուստի, ոչ բոլոր ոլորտներն են ներառում:

Անցում՝ «պլանից» դեպի «ուղիներ»

ՀՏԶՈՒ-ն գալիս է փոխարինելու նրան, ինչը հաճախ կոչվում է «տեղական տնտեսական զարգացման պլան/ծրագիր»: Տեղական տնտեսական զարգացման համատեքստում «ուղիներ», այլ ոչ թե «պլան/ծրագիր» բառի կիրառությունն ինքնին արտացոլում է մեր մոտեցման հիմնարար փոփոխությունը: «Պլան/ծրագիր» տերմինը հաճախ նշանակում է գծային ճանապարհային քարտեզ, որը նախանշում է որոշակի նպատակների հասնելու քայլերի և լուծումների նախապես սահմանված հաջորդականությունը: Այնուամենայնիվ, տեղական տնտեսությունները բարդ համակարգեր են, որոնք ենթակա են բազմաթիվ փոփոխականների և անորոշությունների ազդեցության: Պլանի ոչ ճկուն լինելը կարող է խոչընդոտել հարմարվողականությանը, որն այնքան անհրաժեշտ է անկանխատեսելի մարտահրավերների կամ հնարավորությունների պայմաններում:

Մինչդեռ «ուղիները» ավելի դինամիկ հեռանկար է բացում: Այն ենթադրում է աճի բազմաթիվ փոխկապակցված ճանապարհների առկայություն, որոնցից յուրաքանչյուրը նախատեսված է նոր տվյալներին կամ հանգամանքներին հարմարվելու համար: Ուղին, որպես այդպիսին, ավելի շուտ է արձագանքում բարդություններին և անորոշությանը, հնարավորություն տալով համայնքապետարաններին նավարկելու տեղական տնտեսական զարգացման շարունակաբար փոփոխվող դաշտում՝ դրսևորելով ճկունություն և դիմակայունություն: ՀՏԶՈՒ-ի նպատակն է հզորացնել համայնքապետարաններին՝ շարունակական ուսուցման վրա հիմնված ճկուն և հարմարվողական դասընթացներ մշակելու և մեր ժամանակակից աշխարհի բարդությունները հաղթահարելուն ավելի պատրաստ լինելու համար:

ՀՏԶՈՒ հիմնական հասկացություններն ու սկզբունքները

ՀՏԶՈՒ-ն հիմնված է 7 հասկացությունների և սկզբունքների վրա.

ՔԱՂԱՔԱՅԻՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳ

Ցանկացած մարդկային բնակավայր՝ լինի մետրոպոլիս, քաղաք, ավան կամ գյուղ, ամբողջական և բարդ համակարգ է, որը բաղկացած է ոլորտներից, մարդկանցից և վտանգներից և կառավարվում է արդյունավետ և ադապտիվ կառավարման մեխանիզմների միջոցով:

ՇԱՀԱԳՐԳԻՌ ԿՈՂՄԵՐԻ ՄԱՍՆԱԿՑԱՅԻՆ ՆԵՐԳՐԱՎՈՒՄ

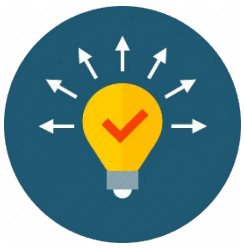
Աստիճանաբար մեծանում է հանրային կազմակերպությունների նկատմամբ պահանջը՝ քաղաքացիների և համայնքային այլ շահագրգիռ կողմերի հետ խորհրդակցություններից անցնելու ակտիվ մասնակցության և համատեղ մշակման: Այս գործընթացը ենթադրում է շահագրգիռ կողմերի նախանշում, քարտեզագրում և առաջնահերթությունների սահմանում և արդյունավետ հաղորդակցություն նրանց հետ՝ ՀՏԶՈՒ մշակման ողջ գործընթացում:

ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅՈՒՆ

Բավարարել այսօրվա կարիքները՝ չվտանգելով վաղվա կարիքները՝ լինելով ներառական և անվտանգ, պահպանելով կենսապայմաններն ու բարեկեցությունը, խրախուսելով համայնքի զարգացումը և քաղաքացիների ներգրավվածությունը, խթանելով ծառայությունների հասանելիությունը, կառուցելով ուժեղ տնտեսություններ և խթանելով նորարարությունը: Քաղաքները պետք է տեղյակ լինեն կլիմայի և բնության ճգնաժամի հետ կապված բազմաթիվ ռիսկերի հետևանքներին և դրանց երկարաժամկետ ազդեցությանը՝ որևէ գործողություն չձեռնարկվելու պարագայում:

ԿԱՆԱՉ ՏՆՏԵՍՈՒԹՅՈՒՆ

Կանաչ տնտեսությունը սահմանվում է որպես ցածր ածխածնային արտանետումներ ունեցող, ռեսուրսների առումով արդյունավետ և սոցիալապես ներառական: Կանաչ տնտեսության մեջ զբաղվածության և եկամտի աճը պայմանավորված է պետական և մասնավոր ներդրումներով, որոնք կատարվում են այնպիսի տնտեսական գործունեության, ենթակառուցվածքների և ակտիվների մեջ, որոնք թույլ են տալիս նվազեցնել ածխածնի արտանետումները և աղտոտումը, մեծացնել էներգիայի և ռեսուրսների արդյունավետությունը և կանխարգելել կենսաբազմազանության ու էկոհամակարգային ծառայությունների կորուստը: ՀՏԶՈՒ-ն պետք է համագործակցի բիզնեսների հետ՝ սահմանելով հմտությունների / որակավորումների հետ կապված նպատակներ, որոնք անհրաժեշտ են նոր տեխնոլոգիաների, ոլորտային կանոնակարգերի և զրոյական արտանետումների հավակնություններին համընթաց քայլելու համար:



ՆՈՐԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ և ՓՈՐՁԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

Ի հավելումն առավել ավանդական նախագծերի՝ համայնքապետարանին խրախուսվում է ներդրումներ կատարել հնարավոր նոր տեխնոլոգիաների, ռեսուրսների, հնարավորությունների, գործընկերությունների նախատիպերի մշակման և փորձարկման մեջ: Փորձարկումների միջոցով համայնքները կարող են թեստավորել և կատարելագործել մոտեցումները, խթանել հարմարվողականությունն ու ճկունությունը և ապահովել, որ իրենց զարգացման ռազմավարությունները հարմարեցված լինեն իրենց համայնքին բնորոշ կարիքներին ու մարտահրավերներին: ՀՏԶՈՒ-ն խրախուսում է առաքելության վրա հիմնված «ենթածրագրերի պորտֆելի» կիրառումը՝ ընդունելով, որ տեղական տնտեսությունների բարդ և անընդհատ զարգացող դաշտում հաճախ «ամբողջը՝ մեկում» լուծումները չեն աշխատում:

ԴԻՄԱԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅՈՒՆ

Քաղաքների դիմակայունությունը համայնքային համակարգերի, բիզնեսների, հաստատությունների, համայնքների և անհատների գոյատևման, հարմարվողականության և զարգացման կարողությունն է, անկախ նրանից, թե ինչ սթրեսներ և սուր ցնցումներ են նրանք ապրում:

ՈՒՍՈՒՄՆԱՌՈՒԹՅՈՒՆ

«Ուղիների» փաստաթուղթը խթանում է ուսումնառության հանգույցը, որտեղ հիմնական գաղափարն այն է, որ ուսումնառությունն ուղիղ, գծային գործընթաց չէ, այլ հանգույց/օղակ: Ուսումնառության հանգույցի չորս տարրերն են.

- **Ուսումնառություն**

նոր գիտելիքի, պատկերացումների ձեռքբերում և պահպանում: Սա ներառում է ոչ շոշափելի պատկերացումներ այն մասին, թե ինչն աշխատեց, ինչը ոչ, և թե ինչը կարող է և պետք է հարմարեցվի:

- **Կիրառում**

կիրառելով ստացած գիտելիքը, գաղափարները՝ համապատասխան իրավիճակներում:

- **Արձագանք/Հետադարձ կապ**

արձանագրվում է, թե որքան լավ են կիրառվել գիտելիքներն ու խորքային պատկերացումները և, ըստ այդմ, հարմարեցվել աշխատանքները, ծրագրերը, գործընկերությունները և այլն:

- **Ռեֆլեքսիա, անդրադարձ**

առաջընթացի գնահատում, պլանավորում և հաջորդ շրջափուլի կրկնում:

ՀՏԶՈՒ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅԱՆ ԱԿՆԱՐԿ

ՀՏԶՈՒ-ն կառուցվածքային մոտեցում է՝ հստակ փուլերով, ներառյալ մեկնարկի նախապատրաստումը, առկա պլանների և թիրախների վերանայումը, իրավիճակի գնահատումը, ռազմավարական պլանի մշակումը, գործողությունների պլանավորումը և իրականացումը, մշտադիտարկումը, գնահատումը և արդյունքներից քաղած դասերը: Այս ամբողջական մոտեցումն ապահովում է, որ հաշվի առնվեն տնտեսական աճի բոլոր կարևորագույն ասպեկտները և քաղաքներին ու համայնքներին զինում է տնտեսական առաջընթացի արդյունավետ խթանման համար անհրաժեշտ գործիքներով և ռեսուրսներով:

ՀՏԶՈՒ մոտեցման կենսական ուժը սահմանափակ տվյալների հասանելիության պայմաններին հարմարվողականությունն է: Այն բազմապատկում է ռեսուրսները՝ օգտագործելով տեղական գիտելիքը, տարածաշրջանային միտումները և տվյալների գործող ազգային շտեմարանները՝ համապարփակ գնահատում կատարելու համար նույնիսկ այն դեպքում, երբ տվյալները սակավ են: Փորձագետների, համայնքային գործընկերների, համայնքի և գործարար ցանցերի ներգրավումն օգնում է ավելի լավ պատկերացում կազմել տնտեսական լանդշաֆտի մասին: Այս հարմարվողականությունն ապահովում է, որ Համայնքի տնտեսական զարգացման ուղիները լինեն քարտեզագրված, անկախ տվյալների սահմանափակումներից, ինչպես նաև տեղեկացված որոշումների կայացման ամուր հիմք է ապահովում: Համապարփակ տվյալների սակավության դեպքում ՀՏԶՈՒ-ն կարևորում է ճկուն մոտեցումները: Սա ներառում է տեղական փորձի կիրառումը, տարածաշրջանային միտումների ըմբռնումը, որակական տվյալների վրա հիմնված մոտեցումները և տվյալների ազգային շտեմարանների լավագույնս օգտագործումը:

Որո՞նք են հաջողության կարևորագույն գործոնները:

- Ծրագրի հզոր կառավարում, որը զուգակցվում է նախագծող և իրականացնող թիմի հստակ դերերի և պատասխանատվությունների հետ:
- Մշակել փոփոխության գրավիչ տեսլական և պատմություն:
- Տեղական, ազգային և միջազգային կլիմայի և բնության համատեքստի իմացություն:
- Տնտեսության հիմնավոր քարտեզագրում՝ ուժեղ և թույլ կողմերը բացահայտելու համար և ներառելով հմտությունների, կրթության և գործարար շրջանակների համապարփակ վերլուծություն:
- Ղեկավարության պատրաստակամությունը՝ ներգրավելու տարբեր շահագրգիռ կողմերի, դոնորների, ներդրողների և կառավարությանը:
- Թիմի և ղեկավարության պատրաստակամությունը՝ նորարարությունն ընդունելու, «քառակուսուց» դուրս մտածելու, ինչպես նաև համայնքի ապագան պատկերացնելու կարողությունը:
- Արժանահավատ բյուջե՝ պլանի կատարման համար, որտեղ առկա եկամտային հոսքերը և ֆինանսավորման հնարավորությունները նախապես քարտեզագրված են:
- «Հիմնվել ունեցածի վրա» սկզբունքի կիրառում. այլ կերպ ասած՝ գործի դնել առկա տեղական ռեսուրսները, առավելությունները, ինքնությունը և գործընկերությունները՝ կենսակայուն զարգացում խթանելու համար:

Հավելվածի ձևով ներկայացված **Որակի ստուգացանկում** ներկայացված են ձեր ՀՏԶՈՒ-ի որակի նվազագույն չափանիշները:

Հաշվի առեք երկրի համատեքստին մեթոդաբանության համապատասխանեցման կարևորությունը:
ՀՏԶՈՒ մեթոդաբանությունն ազգային համատեքստին հարմարեցնելը մեծապես կարևոր է, քանի որ այն թույլ է տալիս տեղական տնտեսական զարգացման ռազմավարությունները ներդաշնակեցնել ազգային՝ առավել ընդլայնված նպատակներին և առաջնահերթություններին: ՏԱՈՒ մոտեցման հարմարեցման և ներդաշնակեցման միջոցով համայնքապետարանները կարող են ապահովել, որ իրենց ջանքերն առավելագույնս նպաստեն երկրի համընդհանուր տնտեսական բարեկեցությանը: Այս թարգմանությունը ներառում է ոչ միայն բառամթերքի ընտրություններ, այլև ՏԱՈՒ գործիքների և մեթոդների համատեքստային հարմարեցումը՝ տարածաշրջանին և կամ երկրին բնորոշ հատկանիշներին ու մարտահրավերներին համապատասխանելու համար:

Որոշ երկրներում, որտեղ գործում են ազգային մակարդակում հաստատված տեղական տնտեսական զարգացման մեթոդաբանություններ, կարող են ընտրվել առանձին ՏԱՈՒ գործիքներ և մեթոդներ, այլ ոչ թե ամբողջ մեթոդաբանության փաթեթը:

Գլոբալ շրջանակների հետ համադրումը

Օգտագործելով առկա փորձարկված և հաստատված մոտեցումները՝ առաջարկվող մեթոդաբանությունն օգնում է համայնքապետարաններին համապատասխանել գլոբալ մակարդակով համաձայնեցված, միջկառավարական շրջանակներում սահմանված թիրախներին, մասնավորապես՝ Կայուն զարգացման 2030 թվականի օրակարգին, Փարիզի համաձայնագրին, Քաղաքային նոր օրակարգին և ԵՄ Կանաչ գործարքին: Գլոբալ շրջանակներին ավելի մանրամասներին կարող եք ծանոթանալ ՀՏԶՈՒ դասընթացին:

ՀՏԶՈՒ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑ

ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ ՓԱՍՏԱԹՈՒՂԹ ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՈՒՂԻՆՆԵՐԸ *ՀՏԶՈՒ*

ՀՏԶՈՒ գործընթացը բաղկացած է վեց փուլերից, ինչպես նշված է ստորև: Այս քայլերը, որոնք ուղեկցվում են Ուղեցույց փաստաթղթով և ՀՏԶՈՒ առցանց դասընթացով, կօգնեն ձեզ մշակել ձեր սեփական պլանը/ծրագիրը:

Քայլ առ քայլ

Նախամեկնարկային փուլ

Նախամեկնարկը ներածական փուլն է, որը նախորդում է պլանի իրականացմանը: Դրա հիմնական նպատակն է սկզբնական դասընթաց անցկացնել, հավաքել հիմնական թիմը, բացահայտել հիմնական շահագրգիռ կողմերին և անհրաժեշտ նախապատրաստական աշխատանքներ կատարել գործընթացի համար: Այս փուլը ներառում է **Համայնքային ուսուցման կենտրոնի (ՀՈՒԿ)**, հիմնարար դասընթացն անցնելը, շահագրգիռ կողմերի քարտեզագրումը և ՀՏՁՈՒ ծրագրի կամ գործընթացի պլանավորումը: Սրանք իրականացվում են, օրինակ, առցանց և անհատական վերապատրաստման, էկոհամակարգի կամ համակարգի քարտեզագրման և ծրագրի կառավարման մասնագիտացված գործիքների միջոցով:

Ընթացիկ ծրագրերի և նպատակների վերանայում

Այս փուլի նպատակն է ավելի լավ պատկերացում կազմել համընդհանուր ռազմավարական լանդշաֆտի և ընթացիկ տնտեսական միտումների մասին: Դա ենթադրում է գործող տեղական պլանների ուսումնասիրություն, տարածաշրջանային և ազգային ռազմավարությունների գնահատում և միջազգային դոնորների ու հաստատությունների կողմից սահմանված թիրախների ըմբռնում: Դրան կարելի է հասնել գրականության վերանայման և փաստաթղթերի համակարգված վերլուծության միջոցով: Այս գործընթացն օգնում է համապարփակ պատկերացում կազմել ներկա տնտեսական համատեքստի մասին՝ ստեղծելով ռազմավարական պլանավորման ուժեղ հիմք:

Տեղական իրավիճակի գնահատում և համայնքին ունկնդրում

Այս քայլը կարևոր է մարտահրավերները հասկանալու, գործելակերպերում առկա բացերը գտնելու և տնտեսության վրա ազդող փոխհարաբերությունները բացահայտելու համար: Այն ներառում է սկզբնական գործոնների քարտեզագրում, տվյալների հիմնավոր վերլուծություն և շահագրգիռ կողմերի ակտիվ ներգրավվածություն: Կիրառելով ՀՈՒԿ մոդուլները ՀՏՁՈՒ-ի, համայնքային ունկնդրման ժամանակ, ինչպես նաև հարցումների, աշխատաժողովների և իրավիճակի գնահատման կառուցվածքային շրջանակի հետ միասին, կարողանում ենք համապարփակ պատկերացում կազմել տեղական տնտեսության իրավիճակի և բնակչության կենսապայմանների մասին:

Ռազմավարության մշակում

Ռազմավարության մշակման ժամանակ տնտեսության համար սահմանվում և ընդհանուր խնդիրներ և նպատակներ և ցույց տրվում ապագան՝ դրանց հասնելուց հետո: Այն նախատեսում է ընթացիկ միտումների ուսումնասիրություն, մարտահրավերների դիտարկում և շահագրգիռ կողմերին ներգրավում: Կիրառվում են այնպիսի գործիքներ, ինչպիսիք են ՈՒԹՀՍ/SWOT (ուժեղ, թույլ կողմերը, հնարավորությունները, սպառնալիքները) վերլուծությունը և փոփոխությունների խթանների ուսումնասիրումը: Տեսլականի արձանագրմանը նվիրված աշխատաժողովներում իրականացվում է գաղափարների համատեղ քննարկում՝ ապահովելով ձևակերպված ռազմավարությունների նպատակայնությունը և իրատեսականությունը:

Գործողությունների պլանավորում

Գործողությունների պլանավորման ընթացքում մշակվում է գործողությունների հակիրճ ցուցակ, որոնք կարևոր դեր ունեն տնտեսության ապագա ծրագրերի իրագործման հարցում: Սա ներառում է հնարավոր գործողությունների ընդարձակ ցուցակի կազմումը, դրանց զտումը և իրագործելիության նախնական գնահատման իրականացումը: Կարող են օգտագործվել այնպիսի գործիքներ, ինչպիսիք են ազդեցության տրամաբանության ուղին (Impact Logic Pathway) և բազմաչափանիշ վերլուծությունը (Multi Criteria Analysis): Ռիսկերի գնահատման և շահերի պաշտպանության ուղղությամբ մեծ ջանքեր են ներդրվում՝ ձեռք բերելու շահագրգիռ կողմերի աջակցությունը և ակտիվ ներգրավվածությունը:

Իրականացում՝ մշտադիտարկմանը, գնահատմանը և ուսուցմանը (ՄԳՈՒ) զուգընթաց

Այս փուլն ապահովում է գործողությունների բարեհաջող իրականացումը և հեշտացնում ընթացքում կատարով շտկումների գործընթացը՝ լավագույն արդյունքների ապահովման նպատակով: Այն ներառում է գործողությունների հանգամանալի մշտադիտարկում, շահագրգիռ կողմերի ներգրավում և արձագանքների համակարգված հավաքագրում: Մշտադիտարկման, գնահատման և ուսուցման գործիքները կօգնեն վերահսկել հետևանքները և առաջընթացը, ինչպես նաև պետք է ներառեն ռեֆլեքսիայի և ուսումնառության տարածքներ՝ ինչպես թիմի ներսում, այնպես էլ գործընկերների հետ, որը կօգնի որոշել, թե ինչ պետք է շարունակել, դադարեցնել և, անհրաժեշտության դեպքում, մասշտաբավորվեն: Համապատասխան շահագրգիռ կողմերի, լինեն ֆորմալ, թե ոչ ֆորմալ, արձագանքների հավաքագրումը և դրանք որոշումների կայացմանը փոխկապակցելը թույլ է տալիս իրական ժամանակում ճշգրտումներ կատարել:

ՀՏԶՈՒ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐԻ ԵՎ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅԱՆ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

Պատկեր 2 Ուղիների գործընթացի ամփոփագիր

Առաջարկվող մեթոդաբանության նկարագիր, որին պետք է հետևել Կայուն տնտեսական զարգացման փաստաթղթի մշակման ընթացքում: Այն 6 քայլից բաղկացած գործընթաց է, հետադարձ կապի մի շարք դադարներով՝ ապահովելու առաջարկվող գործողությունների ու արդյունքների համադրությունը տեղի իրավիճակի կարիքների և շահագրգիռ կողմերի ակնկալիքների հետ:

1 Նախամեկնարկային փուլ

ԻՆՉՈՒ անցկացնել սկզբնական դասընթաց, հավաքել հիմնական թիմը, բացահայտել հիմնական շահագրգիռ կողմերին և անհրաժեշտ նախապատրաստվել գործընթացին

ԻՆՉ անցնել ՀՈՒԿ հիմնարար դասընթացը, քարտեզագրել շահագրգիռ կողմերին և պլանավորել ՀՏԶՈՒ ծրագիրը

ԻՆՉՊԵՍ առցանց դասընթաց, էկոհամակարգի քարտեզագրում ծրագրի կառավարման գործիքակազմ

2 Առկա պլանների և թիրախների վերանայում

ԻՆՉՈՒ ավելի լավ պատկերացում կազմել համընդհանուր ռազմավարական լանդշաֆտի և ընթացիկ տնտեսական միտումների մասին

ԻՆՉ գործող տեղական պլանների ուսումնասիրություն, տարածաշրջանային և ազգային ռազմավարությունների գնահատում և միջազգային դոնորների ու կառույցների կողմից սահմանված թիրախների ըմբռնում

ԻՆՉՊԵՍ գրականության ուսումնասիրություն և փաստաթղթերի համակարգված վերլուծության

3 Տեղի իրավիճակի գնահատում

ԻՆՉՈՒ հասկանալ մարտահրավերների շուրջ եղած միջավայրը, ներկա գործելակերպում առկա բացերը և տնտեսությունը ձևավորող գործոնների փոխհարաբերությունները

ԻՆՉ սկզբնական գործոնների քարտեզագրում, տվյալների վերլուծություն և շահագրգիռ կողմերի ներգրավվածություն

ԻՆՉՊԵՍ ՀՈՒԿ մոդուլներ, Տեղական իրավիճակի գնահատման շրջանակ հարցումներ և աշխատաժողովներ համայնքային ունկնդրում

4 Ռազմավարության ստեղծում

ԻՆՉՈՒ ստեղծել տնտեսության համար ընդհանուր նպատակների և խնդիրների մի շարք և նկարագրել, թե ինչպիսին կլինի ապագան, եթե դրանք իրականացվեն

ԻՆՉ ընթացիկ միտումների ուսումնասիրություն, մարտահրավերների դիտարկում և շահագրգիռ կողմերին ներգրավում

ԻՆՉՊԵՍ SWOT (ուժեղ, թույլ կողմեր, հնարավորություններ, սպառնալիքներ) վերլուծություն և փոփոխությունների խթանների ուսումնասիրում, տեսլականի մշակմանը նվիրված աշխատաժողովներ

5 Գործողությունների պլանավորում և ընտրություն

ԻՆՉՈՒ մշակել գործողությունների հակիրճ ցանկ, որոնք իրատեսական են և կօգնեն իրագործել ձեր տեսլականը

ԻՆՉ գործողությունների ընդարձակ ցանկի կազմում, հղկում և նախնական իրագործելիության գնահատում

ԻՆՉՊԵՍ ազդեցության տրամաբանության ուղի (Impact Logic Pathway) և բազմաչափանիշ վերլուծությունը (Multi Criteria Analysis), ռիսկերի գնահատում և շահերի պաշտպանություն

6 Իրականացում, մոնիտորինգ, քաղված դասեր և գնահատում

ԻՆՉՈՒ գործողությունների իրականացումը և շարունակական հարմարեցումն ապահովելու համար

ԻՆՉ գործողությունների մշտադիտարկում, շահագրգիռ կողմերի ներգրավում արձագանքների հավաքագրում

ԻՆՉՊԵՍ մշտադիտարկման, գնահատման և ուսուցման գործիքներ
հետադարձ կապի դադարներ
նախագծային կառավարման գործիքներ

Հետադարձ կապ №1
Ապահովել համադրում բացահայտված մարտահրավերների հետ

Հետադարձ կապ №2
Համոզվել որ գործողությունները լուծում են կոնկրետ խնդիրներ

Հետադարձ կապ №3
Պարբերաբար ստուգել առաջընթացը, ազդեցությունը տեղական տնտեսության վրա և հարմարեցնել իրավիճակի զարգացումներին

ՀՏԶՈՒ գործընթացի և մեթոդաբանության ամփոփ նկարագրություն

Աղյուսակ 2 Ուղիների գործընթացի ամփոփ ներկայացում

Վերոնշյալը հակիրճ նկարագրում է առաջարկվող մեթոդաբանությունը, որին պետք է հետևել «Կայուն տնտեսական ուղիներ» փաստաթղթի մշակման ժամանակ: Այն բաղկացած է վեց փուլային գործընթացից, մի քանի հետադարձ հանգույցներով, ապահովելու համար, որ առաջարկվող նպատակները, գործողությունները և արդյունքները համահունչ են տեղական իրավիճակի կարիքներին և շահագրգիռ կողմերի ձգտումներին:

Համընդհանուր ռիսկեր, որոնք պետք է նախապես հաշվի առնել

ՀՏԶՈՒ-ի պլանավորման և իրականացման ընթացքում կարող են որոշ խնդիրներ առաջանալ.

1 Տվյալների սահմանափակություն
Գնահատումների իրականացման և որոշումների կայացման համար համապարփակ և արդիական տվյալների ձեռքբերումը կարող է դժվար լինել՝ պահանջելով տեղեկությունների հավաքագրման ստեղծագործական լուծումներ: Այս փուլում մի՛ վարանեք նոր գործիքներ և մեթոդներ կիրառել:

2 Շահագրգիռ կողմերի առաջնահերթությունների հավասարակշռում
Տարբեր շահագրգիռ կողմերի, այդ թվում կառավարության, տեղական ինքնակառավարման մարմինների, բիզնեսի և համայնքների բազմազան հետաքրքրությունների ու առաջնահերթությունների հավասարակշռման համար անհրաժեշտ է արդյունավետ հաղորդակցություն և բանակցություններ: Կենտրոնացեք փոխհարաբերություն-ների և վստահության ձևավորման վրա, որոնք կօգնեն հավասարակշռել տարբեր գործընկերների շահերը:

3 Ռեսուրսների սահմանափակություն
Սահմանափակ ֆինանսական և մարդկային ռեսուրսների կառավարումը պահանջում է առաջնահերթությունների սահմանում և ռազմավարական բաշխում՝ ազդեցությունը առավելագույնի հասցնելու համար:

4 Կարգավորիչ դաշտի համապատասխանեցում
Գործող կանոնակարգերին և քաղաքականությանը հավատարիմ մնալը, մասնավորապես հողօգտագործման և գոտիավորման ոլորտներում, կարող է քաղաքականությունների իրականացմանը նորարարական մոտեցումներ պահանջել:

5 Բնապահպանական նկատառումների ինտեգրում
Տնտեսական աճի հավասարակշռումը կայունության նպատակների հետ, հատկապես կլիմայի փոփոխության հետ կապված, պահանջում է ռեսուրսների կառավարման և պահպանման մտածված ռազմավարություններ:

Ուղեցույցը համայնքապետարաններին առաջարկում է սա հենց ամենասկզբում հաշվի առնել ամենասկզբում և կապ հաստատել այլ համայնքապետարանների, գործընկերների, փորձագետների հետ՝ կիսվելով իրենց նկատառումներով և փորձելով հասկանալ, թե ինչպես կարող են առավել թույլ ասպեկտները ներառվել թիմի կամ համայնքապետարանների կարողությունների զարգացման և ուսուցման պլանում:

ԿԱՐԵՎՈՐՈՒԹՅԱՆ ՁԵՎԱԿԵՐՊՈՒՄ ԵՎ ԱՄՓՈՓԻՉ ԱՌԱՁԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

ՀՏԶՈՒ-ի նպատակն է փոխակերպիչ մոտեցում ցուցաբերել տեղական տնտեսական զարգացմանը՝ ընդգծելով տնտեսական էկոհամակարգերում տեղի ունեցող դինամիկ փոխազդեցությունները: Այն խրախուսում է տեղական ակտիվների (ներառյալ նյութական և ոչ նյութական) լիարժեք, ամբողջական գնահատումը, ինչպես նաև կառավարման և ինստիտուցիոնալ շրջանակների խորը ըմբռնումը: ՀՏԶՈՒ-ն միավորում է կայունությունը և կլիմայի դիմակայունությունը՝ ապահովելով տնտեսական աճ, որը համապատասխանում է բնապահպանական պատասխանատվությանը: Գենդերազգայուն պլանավորումն այն հենասյունն է, որի վրա խարսխված են ներառականությունը և արդարությունը: Ոգեշնչվելով Եվրոպական կանաչ գործարքից, ՀՏԶՈՒ-ն միջազգայնորեն փորձարկված պրակտիկա է որդեգրում՝ միևնույն ժամանակ ընդգծելով յուրաքանչյուր տեղանքին բնորոշ առանձնահատկությունները: ՀՏԶՈՒ-ն, ըստ էության, դիմակայուն, ճկուն և ներառական տնտեսական աճի ապահովման հիմնավոր ուղեցույց է տրամադրում, որը հարմարեցված է քաղաքների ու համայնքների կոնկրետ կարիքներին:

ՀՏԶՈՒ-ի իրականացումը ռազմավարական և համապարփակ մոտեցում է պահանջում: Ի լրումն հաջողության հասնելու վերոնշյալ չափանիշներից, մենք շեշտադրում ենք հետևյալը՝ ՀՏԶՈՒ-ի լավագույնս մշակում և իրականացում ապահովելու համար.

1 Բազմաշառու ներգրավվածություն

Խթանել համագործակցությունը տարբեր շահագրգիռ կողմերի, այդ թվում՝ պետական մարմինների, տեղական համայնքների, ձեռնարկությունների և շահույթ չհետապնդող կազմակերպությունների միջև: Խրախուսել բոլոր առնչվող կողմերի ակտիվ մասնակցությունը և ներգրավվածությունը:

2 Քաղաքականությունների համապատասխանեցում

Վերընթաց. ապահովել ՀՏԶՈՒ-ի համապատասխանությունն ազգային և երկրի համընդհանուր ծրագրերին ու նպատակներին: Վարընթաց և հորիզոնական. ապահովել, որ տեղական քաղաքականությունները և կանոնակարգերը համահունչ լինել ՀՏԶՈՒ նպատակներին: Բացահայտել և լուծում գտնել տնտեսական զարգացման խոչընդոտներին կամ սահմանափակումներին:

3 Նորարարություն և տեխնոլոգիաների որդեգրում

Խթանել նորարարությունը և նոր տեխնոլոգիաների կիրառումը տնտեսության առանցքային ոլորտներում՝ ուղղված արտադրողականության և մրցունակության բարձրացմանը: Բացի այդ, ուսումնասիրել, թե ինչպես կարող է դա ներդրվել պետական հատվածում և համայնքապետարանի աշխատանքներում:

4 Ենթակառուցվածքների զարգացում

Ներդրումներ կատարել կարևորագույն ենթակառուցվածքներում, ինչպիսիք են տրանսպորտը, էներգետիկան և թվային փոխկապակցումը՝ բիզնես գործառնությունների դյուրացման, ծառայությունների մատուցման և ներդրումների ներգրավման համար:

5 Հմտությունների զարգացում և կրթություն

Ամրապնդել կրթական և մասնագիտական ուսումնական ծրագրերը՝ զարգացող ոլորտների համար անհրաժեշտ հմտությունների ձևավորման համար: Սա կմեծացնի աշխատանքի անցնելու հնարավորությունը և կաջակցի տեղական կադրերի/տաղանդների աճին:

6 Մշտադիտարկում, ուսուցում և գնահատում

Ստեղծել մշտադիտարկման և ֆորմալ/ոչ ֆորմալ ուսուցման մեխանիզմներ, հետագծել առաջընթացը, ազդեցությունները և քաղաք դասերը՝ տնտեսական աճի նպատակներին հասնելու նպատակով: Պարբերաբար վերանայել կատարողականը և արձանագրել քաղաք դասերն ինչպես համայնքապետարանի ներսում, այնպես էր գործընկերների շրջանում, և, ըստ անհրաժեշտության, հարմարեցնել ձեր ՀՏԶՈՒ-ն:

Այս վեց առաջարկությունները կօգնեն ձեր ՀՏԶՈՒ-ի հաջող իրականացմանը և հասնելու ձեր քաղաքի կամ համայնքի կայուն տնտեսական զարգացմանն ու բարգավաճմանը: Մաղթում ենք, որ ձեր ջանքերը հաջողությամբ պսակվեն:

ԵՄ և ՄԱԶԾ համատեղ նախաձեռնությամբ իրականացվող «Համայնքի ղեկավարները հանուն տնտեսական զարգացման» (https://eum4eg.com) ծրագիրը, որը 2017 թվականից ի վեր ֆինանսավորվում է ԵՄ-ի կողմից, աջակցում է Արևելյան գործընկերության երկրների քաղաքներին և համայնքներին: Խթանելով կայուն գործընկերությունները և տեղական փոխակերպումները՝ նախաձեռնությունը փորձում է վերաձևել զարգացման ավանդական մտածելակերպերը և խրախուսել ճկուն, դիմակայուն, ներառական և ինովացիոն տնտեսական աճ: ՏԱՈՒ-ն հիմնված է ՀՀՏԶ առաջին փուլում մշակված՝ տեղական տնտեսական զարգացման ծրագրերի առաջին սերնդից քաղված դասերի և գնահատումների վրա (2017-2020 թթ.):

Funded by
the European Union

UNDP

ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՂԵԿԱՎԱՐՆԵՐԸ ՀԱՆՈՒ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ

Ուղեցույց փաստաթուղթ

ՁԵԿԱՎՈՐԵՔ ՁԵՐ ՀԱՄԱՅՆՔԻ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԶԱՐԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՈՒՂԻՆ (ՀՏԶՈՒ)

ՄԱՍ 2

ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ ՓԱՍՏԱԹՈՒՂԹ

ARUP eit Climate-KIC TAL TECH

ՄԱՍ 2 - Ուղեցույց փաստաթուղթ

ԻՆՉԻ՞ ՄԱՍԻՆ Է ԱՅՍ ՈՒՂԵՑՈՒՅՑԸ

Սկանավորեք QR կոդը և այցելեք ՀՈՒԿ

Այս Ուղեցույցը ներկայացնում է Համայնքի տնտեսական զարգացման ուղիների մշակման (ՀՏԶՈՒ) եղանակը: Համայնքի տնտեսական զարգացման ուղին (ՀՏԶՈՒ) ռազմավարական շրջանակ է, որը նախատեսված է քաղաքները և համայնքները կայուն, ներառական, նորարարական և դիմակայուն տնտեսական զարգացման ուղղությամբ առաջնորդելու համար: ՀՏԶՈՒ-ն հիմնված է այն սկզբունքի վրա, որ տեղական տնտեսական աճը պետք է լինի ամբողջական, հաշվի առնելով սոցիալական, բնապահպանական և տնտեսական գործոնները՝ հավասարապես: ՀՏԶՈՒ-ն բաղկացած է ութ հիմնաքարերից և համայնքներին առաջարկում է այնպիսի շրջանակ, որն անհրաժեշտ է նրանց՝ տեղական իրավիճակի ախտորոշման, փոփոխության, հնարավորությունների, սթրեսների և ցնցումների հիմնական խթանների հայտնաբերման և առաջնահերթության սահմանման համար, որոնք համայնքապետարաններին՝ իրենց զարգացման տեսլականում նշված թիրախների իրագործման հնարավորություն են տալիս:

Համայնքապետարանները պետք է կառավարեն այս բարդ խնդիրներն արագ փոփոխությունների դարաշրջանում, որոնք բնութագրվում են կլիմայի փոփոխություններով, քաղաքների ընդլայնմամբ, տեխնոլոգիական առաջընթացով, ժողովրդագրության փոփոխմամբ, գլոբալ համավարակներով, քաղաքական պայքարով և այլ իրադարձություններով ու միտումներով: ՀՏԶՈՒ-ն նախընտրում է «ուղիների» ճկուն և ադապտիվ ռազմավարությունը՝ տնտեսական զարգացման ստատիկ պլաններից՝ գլոբալ և տեղական անորոշությունների պայմաններում ապահովելով հարմարվողականություն և դիմակայունություն:

Այս Ուղեցույցը կարևորագույն ռեսուրս է ԵՄ-ի կողմից ֆինանսավորվող «Համայնքի ղեկավարները հանուն տնտեսական զարգացման» (ՀՀՏԶ) նախաձեռնության և վերջինիս **Համայնքային ուսումնական կենտրոնի (ՀՈՒԿ)** շրջանակում:

Ո՞ՒՄ ՀԱՄԱՐ Է ԱՅՍ ՈՒՂԵՑՈՒՅՑԸ

Սկանավորեք QR կոդը և անցեք դասընթացը

Այս ուղեցույցը նախատեսված է համայնքապետարանի աշխատակիցների և կառույցի հետ աշխատող արտաքին խորհրդատուների համար: Այն ծառայում է որպես գործնական, քայլ առ քայլ ուղեցույց պրակտիկ մասնագետների և գործընկերների համար, որոնք ներգրավված են ՀՏԶՈՒ-ի ձևակերպմանը: Այս փաստաթուղթը մշակվել է Արևելյան գործընկերություն և Եվրասիայի տարածաշրջանի համար: Այն հետագայում կարող է հարմարեցվել այլ տարածաշրջանային և ազգային համատեքստերին: Լրացուցիչ տեղեկությունների համար կապ հաստատեք ՄԱԶԾ-ի հետ:

Կարևոր է նշել, որ այս փաստաթուղթն ուղենիշային սկզբունքներ և ընդհանուր բնույթի ուղղություններ է տրամադրում: Այն չի հավակնում պատրաստի լուծում դառնալու: Համայնքապետարաններին խրախուսվում ենք անհրաժեշտության դեպքում իրենց առանձին համատեքստին հարմարեցնել այս մոտեցումը՝ ապահովելով համապատասխանությունը ընթացակարգային կարևոր պահանջներին: Այս ճկունությունը տրամադրվում է տեղական առանձնահատկությունների և կարիքների արտացոլման նպատակով՝ միևնույն ժամանակ պահպանելով համընդհանուր գործընթացի ամբողջականությունը:

Այս Ուղեցույցի հետ մասին տրամադրվում է բաց հասանելիության առցանց դասընթաց, որը հասանելի է SparkBlue-ում և ԱլԳ երկրների լեզուներով:

ԻՆՉՊԵ՞Ս ՕԳՏՎԵԼ ԱՅՍ ՈՒՂԵՑՈՒՅՑԻՑ

Հետևյալ բաժիններում ներկայացվում է ՀՏԶՈՒ գործընթացը՝ սկսած պաշտոնական մեկնարկի նախապատրաստումից մինչև իրականացում, մշտադիտարկում, ուսուցում և գնահատում: Յուրաքանչյուր փուլ կառուցված է նույն սկզբունքով՝ հեշտ հասկանալու և հետևողականության նպատակառումներով.

Որո՞նք են այս փուլի նպատակները և ինչո՞ւ անել դրանք. Այս ներածական բաժնում բացատրվում է, թե ինչու համայնքապետարանը պետք է փորձի հետևել առաջարկվող գործողություններին, ինչպես են դրանք վերաբերում գործընթացի գլոբալ նպատակին և ինչ կոնկրետ ակնկալվող նպատակներ կան:

Հիմնական նպատակներ – այս բաժնում պարզ շարադրված է այս փուլի իրականացումից ակնկալվող արդյունքները թե՛ ծրագրի համար, թե՛ ավելի շատ հմտությունների և ուսուցման զարգացումների առումով:

«Ինչպե՞ս վարել այս փուլը». *այս բաժնում ներկայացված է այս փուլի իրականացման հստակ, քայլ առ քայլ մեթոդաբանություն և տարբեր գործողություններ:*

Ե՞րբ է դա տեղի ունենում

Ներկայացվում է ամբողջ գործընթացի ժամանակացույցը և փուլի ակնկալվող տևողությունը

Ո՞վ է ներգրավված

Թվարկել փուլում ներգրավված տարբեր շահագրգիռ կողմերի և նրանց դերակատարումը:

Ի՞նչ գործողությունները պետք է կատարվեն

Ներկայացված է տարբեր միջոցառումների մանրամասները, որոնք անհրաժեշտ է հաշվի առնել տվյալ փուլի ակնկալվող արդյունքներին հասնելու համար:

Խորհուրդներ և հնարքներ

Ներկայացված են օգտակար խորհուրդներ կամ լրացուցիչ ուղենիշեր, որոնք կարող են օգնել այս փուլն անցնելիս: Դրանք հիմնված են այլ ծրագրերի փորձի և ՀՏԶՈՒ-ն երկրի այլ վայրերում փորձնարկման արդյունքների վրա:

Օգտակար գործիքներ

Ներկայացվում են այս փուլում ձեզ և թիմին հասանելի բոլոր գործիքները: Դրանք ներառում են լրացուցիչ ուղեցույցը, Համայնքային ուսուցման կենտրոնում կիրառվող մոդուլները, օգտագործման պատրաստ ձևաթղթերը, տեղեկատվության լրացուցիչ աղբյուրներն ու ցանկացած օգտակար հղումներ:

Կենտրոնացեք հետևյալի վրա.
Այս վանդակում կնկարագրենք մի գաղափար, որն այս փուլի համար խիստ հետաքրքրական է և մենք մեծապես խրախուսում ենք հետևել դրան:

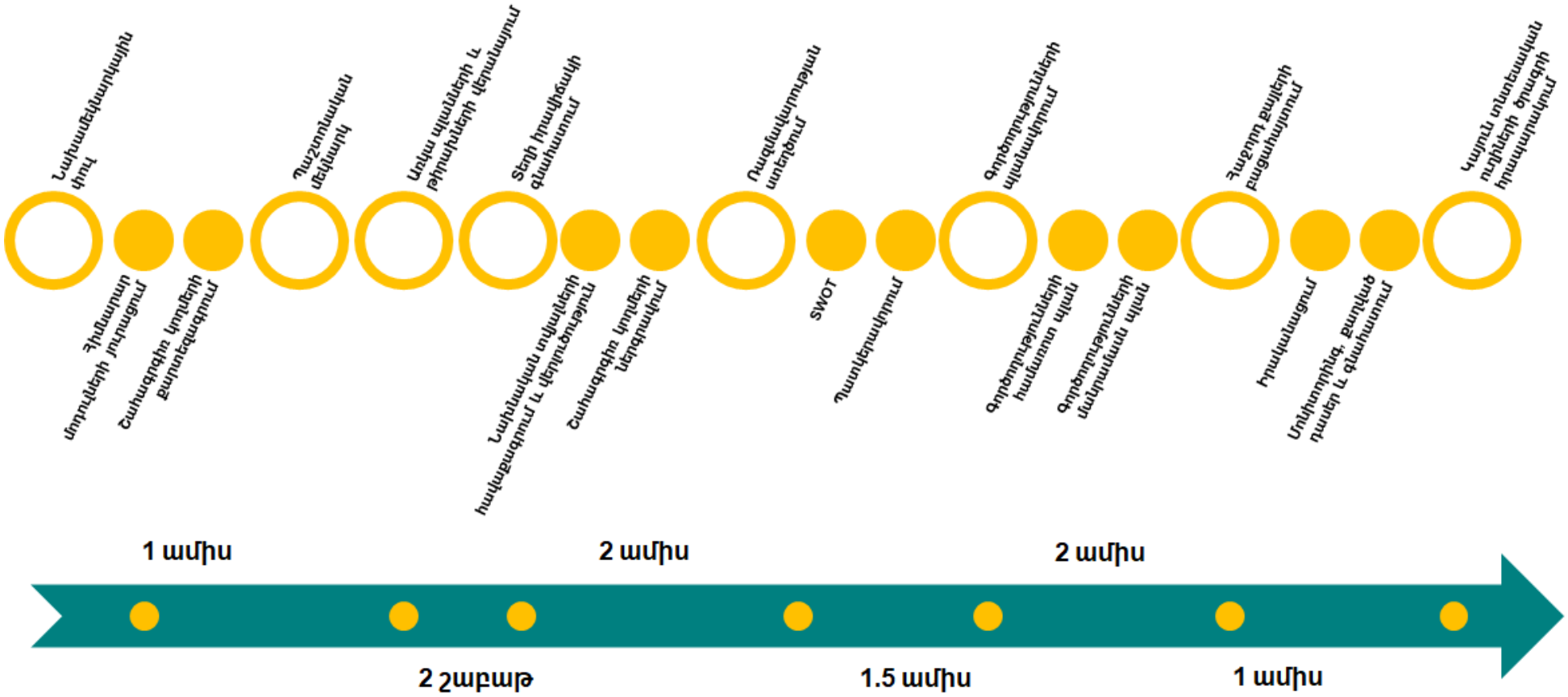
Ամփոփիչ ստուգացանկ

Կատարողականի առանցքային ցուցանիշներ	Այս բաժնում կներկայացվի ակնկալվող արդյունքների ցանկը, որը պետք է մշակվի նախքան հաջորդ փուլին անցնելը: **ԿԱՐԵՎՈՐ ՆՇՈՒՄ.** Մենք հասկանում ենք, որ կարող են լինել փուլեր կամ գործողություններ, որոնք չեք կարողանա կատարել (օրինակ՝ տվյալների, ռեսուրսների կամ ժամանակի սղության պատճառով), բայց դա չպետք է խանգարի ձեզ մշակելու ձեր ՀՏԶՈՒ-ն, և բոլոր դեպքերում պետք է անպայման հաջորդ փուլին անցնեք, այլ ոչ թե պակասող տվյալների պատճառով լռվեք մեկ կետում:
Վերջնարդյունքի ձևակերպում	Մեկ նախադասությամբ ներկայացրեք այս փուլի ակնկալվող արդյունքը
Միջանկյալ արդյունքի / ազդեցության ձևակերպում	Մեկ նախադասությամբ ներկայացրեք այս փուլի ակնկալվող միջանկյալ արդյունքը/ազդեցությունը:

Դեպքի ուսումնասիրություն

Առաջարկվող դեպքի ուսումնասիրությամբ ցույց կտրվի այդ փուլի որոշակի ասպեկտի հետ կապված լավագույն փորձը՝ հիմնված այլ համայնքապետարանների, միջազգային փորձի կամ փորձնական ծրագրի արձագանքների վրա: Դեպքի ուսումնասիրություններին կարող եք ծանոթանալ այս Ուղեցույցի հավելվածում, ինչպես նաև ՀՏԶՈՒ առցանց դասընթացում:

ՀՏԶՈՒ քայլերի նկարագրություն և ժամանակացույց



ՓՈՒԼ 1

Ուղիների նախնական պլանավորում և մեկնարկ

Որո՞նք են այս փուլի նպատակները և ինչո՞ւ անել դրանք

Համայնքի տնտեսական զարգացման ուղիների ներկայացում. Ձեր ՀՏՁՈՒ-ն
ՀՏՁՈՒ մեթոդաբանությունը տնտեսական զարգացման պլանավորման նորարարական և համապարփակ մոտեցում է առաջարկում: Հաշվի առնելով ներառված ռազմավարությունների և հասկացությունների լայն շրջանակը, կարևոր է սկզբնական փուլում ժամանակ հատկացնել՝ սահմանելու ակնկալիքները, անելիքները և դերերը:

Նախնական փուլի նպատակը
ՀՏՁՈՒ-ի այս առաջին փուլը նվիրված է ուղիների վերաբերյալ փաստաթղթերի մշակման և շրջանակի կառուցմանը: Այն ծառայում է որպես նախապատրաստական փուլ՝ անհրաժեշտ նախադրյալների առկայությունն ապահովելու համար: Այս փուլում առաջնայինը համայնքի ղեկավարի և վերադաս մարմինների աջակցության ապահովումն է, հիմնական շահագրգիռ կողմերի և համայնքի ձայների նախանշումը, կառավարման շրջանակի հաստատումը և կարևորագույն հենանիշերի ու ակնկալվող ժամկետների սահմանումը: Վերջնարդյունքը կլինի ձեր ներքին և արտաքին լսարանների հետ միասին ՀՏՁՈՒ գործընթացի արդյունավետ մեկնարկը:

«Եթե ձեր համայնքի կամ քաղաքի բնակիչը գիտի այս ուղիների տեսլականի մասին, ապա դուք արդեն վաղուց անցել եք տեղացիների շրջանում դրա նկատմամբ սեփականատիրոջ զգացում ձևավորելու ճանապարհը» - ՀՀՏՁ քարտուղարություն:

Այս մեթոդի առավելությունները
Այս մոտեցումը ՀՏՁՈՒ-ի ավարտին հասցնելու ավելի մեծ հանձնառություն է ապահովում: Սա ներառում է համայնքի ղեկավարի աջակցության ապահովումը, համայնքի ներգրավվածության խթանումը և առաջընթացի վերահսկման գործիքների կիրառումը: Այն նաև ժամանակ է տալիս ավարտելու Համայնքային ուսումնական կենտրոնի (ՀՈՒԿ) «Հիմունքների դասընթացի» մոդուլները՝ նախքան ՀՏՁՈՒ-ի մշակման գործընթացին խորամուխ լինելը:

Հայերենով «Ապագային պատրաստվածության հիմունքներ» դասընթացը հասանելի է այս հղումով.
https://www.sparkblue.org/group/apagayin-patrastvacowtyan-himownkner

Հիմնական գործընկերների ներգրավումը
Առաջադրանքների կամ աշխատանքների նախապես բաշխումը թույլ է տալիս հիմնական գործընկերներին ներգրավել հենց սկզբում՝ ապահովելով գործողությունների և համատեղ պարտականությունների մասին իրազեկվածությունը: Այն նաև նպաստում է համա-ստեղծմանը և ապահովում է, որ ողջ գործընթացում հաշվի առնվեն տարբեր դիտանկյուններ:

Համակարգված ծրագիր՝ հստակության համար
Հստակ սահմանված ՀՏՁՈՒ ծրագիրն ապահովում է տեսանելիություն յուրաքանչյուր փուլում՝ նպաստելով թիմի ներսում անխափան հաղորդակցությանը: Այն բոլորին թույլ է տալիս իրենց խնդիրներն ինտեգրել իրենց ընդհանուր ժամանակացույցին, նույնիսկ այն պարագայում, երբ ժամանակը սահմանափակ է:

Մեկնարկի միջոցով թափհավաքում
ՀՏՁՈՒ-ի թեմայով հանրային հանդիպման և արտաքին հաղորդակցության կազմակերպումը խթանում է և աջակցություն ապահովում: Հրապարակային հայտարարությունը կարող է գրավել այնպիսի շահագրգիռ կողմերի, որոնք մինչ այդ չեն նախանշվել՝ խրախուսելով ավելի ակտիվ մասնակցություն գործընթացին:

Առանցքային նպատակներ

Այս քայլերը կատարելու արդյունքում, դուք կունենաք.

• ՀՏԶՈՒ-ի գործընթացի, փուլերի և նպատակակետերի մասին հստակ պատկերացում
• ՀՏԶՈՒ մշակման հիմնական թիմի նշանակում և շահագրգիռ կողմերի խորհրդի ձևավորում՝ իմաստավորման և փուլերի հաստատման համար:
• Լսարանի հստակեցում և համայնքի ու բիզնես ցանցերի հետ առաջին շփումներ

Արդյունքում կունենաք հետևյալ բարելավումները.

• Տեղական պլանավորման գիտելիք
• Ծրագրերի/նախագծերի կառավարում
• Տեղական համայնքների և շահագրգիռ կողմերի հետ աշխատանք

Հմտություններ և յուրացված դասեր

Հմտությունների ինքնագնահատման մատրից (հիմնական թիմի վրա հիմնված)

Հարց	Անտեղյակ	Տեղյակ	Գիտելիքի առկայություն	Փորձառու	Փորձագետ
Ծրագրի կառավարման հմտություններ					
ՀՏԶՈՒ ծրագրին իրազեկված					
Կապերի հաստատում և արտաքին հաղորդակցության հմտություններ					

Համայնքային ուսումնական կենտրոնի՝ թեմային առնչվող մոդուլներ

Դասընթաց. Ապագային պատրաստվածության հիմունքներ. բոլոր մոդուլները՝ հատուկ ուշադրություն դարձնելով Մոդուլ 5-ին. **«Բարդ մարտահրավերների կառավարում»** և մոդուլ 6. **«Հանրային ոլորտում նորարարություն»**:

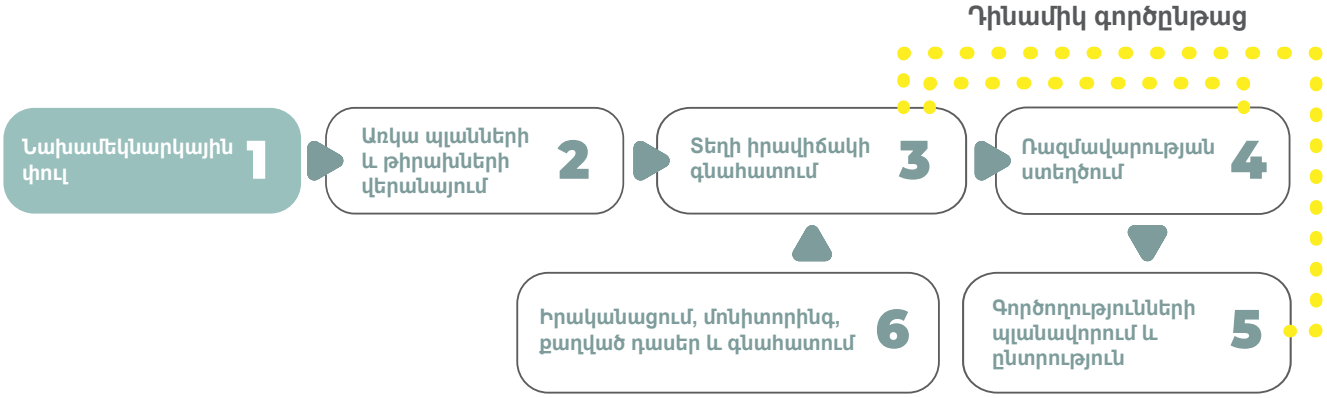
Դասընթաց. ՀՏԶՈՒ. առաջին երկու մոդուլներ. «ՀՏԶՈՒ-ի ներածություն» և «Պատրաստվելով ՀՏԶՈՒ ծրագրին»

Դասընթաց. Կանաչ և արդար անցում. մոդուլ 1 «Կանաչ և արդար անցում. խորքային ուսումնասիրություն» (մաս 1)

Դասընթաց. Ավելի խելացի և ներառական համայնքներ. մոդուլ 1 «Ներառականություն հանուն ավելի խելացի համայնքի ձևավորման»

Ինչպե՞ս իրականացնել նախնական պլանավորման փուլը և ՀՏԶՈՒ-ի մեկնարկը

Ե՞րբ է այն տեղի ունենում:



1 ամիս (նվազագույնը)՝ Ուղիների մշակման գործընթացի մեկնարկից առաջ

2 շաբաթ՝ հիմնական թիմի ձևավորման, համայնքի ղեկավարի և ղեկավարության հավանության ապահովման, աշխատանքային ծրագրի մշակման համար

2 շաբաթ՝ արտաքին շահագրգիռ կողմերի հետ կապ հաստատելու համար, որոնք համակարգող խորհրդի կամ որոշումների կայացման համանման մարմնի մաս կկազմեն

2 շաբաթ (զուգահեռաբար)՝ մեկնարկի միջոցառման նախապատրաստման համար:

Ո՞վ է ներգրավված

Ներքին կազմ

Համայնքի ղեկավար և տեղականներ. Կարևոր է ներգրավել՝ ՀՏԶՈՒ գործընթացի և դրա արդյունքների համար քաղաքական աջակցություն և հավանություն ապահովելու համար:

Առանցքային թիմ. Սահմանել անձնակազմի առանցքային թիմը, որը պատասխանատու կլինի ՀՏԶՈՒ գործընթացի ամենօրյա աշխատանքների կատարման համար:

Ընդլայնված կազմ. Համայնքապետարանի տարբեր ստորաբաժանումների ներկայացուցիչներ, որոնք կներգրավվեն ՀՏԶՈՒ-ի մշակման գործում: Ցանկալի է, որ ներգրավվեն այնպիսի ստորաբաժանումների ներկայացուցիչներ, ինչպիսիք են տնտեսական զարգացման, շրջակա միջավայրի, քաղաքաշինության, ենթակառուցվածքների, կոմունալ ծառայությունների, առողջապահության բաժիններն ու վարչությունները:

Արտաքին շահագրգիռ կողմեր

Համակարգող խմբի անդամներ՝ ոչ ավագանուց. տեղական բիզնեսներ, քաղաքացիական հասարակություն, կենցաղ-սպասարկման ընկերություններ, փոքրամասնությունների խմբեր, տեղական ասոցիացիաներ, կրթական հաստատություններ՝ ըստ անհրաժեշտության:

Շահագրգիռ կողմերի վերջնական կազմը կախված է տեղական համատեքստից:
Այսուհանդերձ, **թիմը պետք է տարբեր մոտեցումներ և փորձառություն ունենա:**

What activities need to be undertaken?

Քայլ 1. Համայնքի ղեկավարի հետ ՀՏԶՈՒ մշակման համար հասանելի ժամկետների և ռեսուրսների հաստատում:
Քայլ 2. Մշակել ՀՏԶՈՒ հիմնական կառավարման ձևը:
Քայլ 3. ՀՏԶՈՒ ծրագրի/գործընթացի ղեկավարը և առանցքային թիմի անդամներն ավարտում են ՀՈՒԿ-ի հիմնարար դասընթացի մոդուլները:
Քայլ 4. Նախանշել և նշանակել շահագրգիռ կողմերի խորհուրդը (տես այս բաժնի «Կենտրոնանալ..» հատվածը):
Քայլ 5. Բացահայտել ցանկացած հավելյալ տեղական և արտաքին առանցքային փորձագետներ կամ աջակցող գործընկերներ
Քայլ 6. Կարդալ ուղենիշերը, նախանշել հիմնական փուլերը և դրանց տևողությունը
Քայլ 7. Սահմանել ծրագրի հստակ նպատակակետերը և վերջնաժամկետները. օգտվեք ծրագրի կառավարման ուղենիշերից, որոնք տրամադրել է ՀՈՒԿ-ը կամ ՄԱԶԾ-ն:
Քայլ 8. Համայնքի ղեկավարի հետ սահմանել և հաստատել առանձնացված բյուջե և ռեսուրսներ, որոնք կհատկացվեն ՀՏԶՈՒ-ի մշակման համար:
Քայլ 9. Կազմակերպել մեկնարկային հանդիպում համակարգող խորհրդի և աշխատանքային խմբի հետ:
Քայլ 10. Պատրաստել մամուլի հաղորդագրություն և ցանկալի է նաև կազմակերպել փոքր միջոցառում՝ ՀՏԶՈՒ ծրագիրը ներկայացնելու համար, ակնկալվող վերջնական և միջանկյալ արդյունքները և ակնկալվող միջոցները ավելի լայն լսարանից:
Քայլ 11. Գործարկել միջոցառումը / հաղորդակցումը լայն հանրության համար և հատուկ տարածք հատկացնել, որտեղ կարձանագրվեն նրանց կարծիքները մարտահրավերների, ցավոտ խնդիրների և ապագային հույսերի մասին:

Խորհուրդներ և հնարքներ

Երբ շփվում եք շահագրգիռ կողմերի հետ, որոնց ցանկանում եք համակարգող խորհրդի մասնակից դարձնել, անպայման հաշվի առեք նրանց հետաքրքրությունը և հնարավոր ազդեցությունը և շեշտեք, թե այս համատեղ աշխատանքն ինչ կտա նրանց. այս մոտեցումը կօգնի ավելի մեծ ներգրավում ապահովել:

Համայնքի ձայների առումով անանունության սկզբունքը կարևոր է մասնակցության և արձագանք ստանալու համար, հակառակ դեպքում մարդիկ կարող են չմասնակցել կամ ավանդական մտքեր արտահայտել. վեբկայքն այս տեսանկյունից լավ տարբերակ է, կարող եք նաև կնքված տուփեր տեղադրել համայնքի համար ռազմավարական նշանակություն ունեցող վայրերում և/կամ հետադարձ կապի առցանց ձևաթղթեր (Google, Survey Monkey և այլն):

Օգտակար գործիքներ

Փուլ 1-ի մեթոդաբանության ռեսուրսներ պանակում կարող եք այնպիսի գործիքներ գտնել, ինչպիսիք են.

- Ծրագրի կառավարման և առանցքային թիմի կազմավորման ուղենիշեր
- Excel աղյուսակի (Gantt աղյուսակը) ձևաթուղթ
- **ՄԱԶԾ-ի՝ Ծրագրերի և նախագծերի կառավարման ուղեցույց**
- Հանդիպման կառուցվածքը և օրակարգը մեկնարկային միջոցառման համար
- Ուղենիշեր մամուլի հաղորդագրության / սոցիալական մեդիայում ծրագրի առնչությամբ
- Համատեղ մշակման մեթոդ. Համակարգի համատեղ քարտեզագրում՝ օգտագործելով **Սոցիալական նորարարության լաբորատորիայի կենդանի ուղեցույց**
- Համակարգի քարտեզ՝ շահագրգիռ կողմերին որոշարկելու համար (օրինակ՝ օգտագործելով **Kumu.io**)
- ՀՈՒԿ մոդուլներ

Կենտրոնանալ... առանցքային տեղական շահագրգիռ կողմերին բացահայտելու և պլանի մշակմանը ներգրավելու վրա

ՇԱՀԱԳՐԳԻՌ ԿՈՂՄԵՐԻ ՆԵՐԳՐԱՎՈՒՄ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔՆԵՐԻՆ

Ներքին

• **Համայնքի ղեկավար.** Քաղաքական աջակցության ապահովում
• **Առանցքային թիմ.** Ծրագրի ընթացիկ աշխատանքների իրականացման պատասխանատու
• **Թիմի ընդլայնված կազմ.** Համայնքապետարանի տարբեր ստորաբաժանումների ներկայացուցիչներ՝ պլանի մշակման համար

Արտաքին

• **Համակարգող խմբի անդամներ՝** Տեղական բիզնեսներ, քաղաքացիական հասարակություն, կենցաղ-սպասարկման ընկերություններ, փոքրամասնությունների խմբեր, ասոցիացիաներ, կրթական հաստատություններ

Առանցքային շահագրգիռ կողմեր

• Տեղական բիզնեսների ղեկավարներ և առևտրի պալատներ
• Քաղաքացիական հասարակության, հասարակական կազմակերպությունների, աշխատանքային միությունների ներկայացուցիչներ
• Առնչվող ոլորտների գիտակրթական շրջանակներ
• Երիտասարդական, կանանց ղեկավարած խմբեր և փոքրամասնությունների ներկայացուցիչներ
• Այլ պետական մարմինների ներկայացուցիչներ
• Տեղական կոմունալ ծառայություններ
• Հարևան համայնքների ներկայացուցիչներ՝ համապատասխանեցման և հետագայում համագործակցության համար
• Տեղական ինֆլուենսերներ (օրինակ՝ հայտնի մարդիկ, սպորտի բնագավառի գործիչներ, կրոնական առաջնորդներ)

Շահագրգիռ կողմերի խմբի չափը

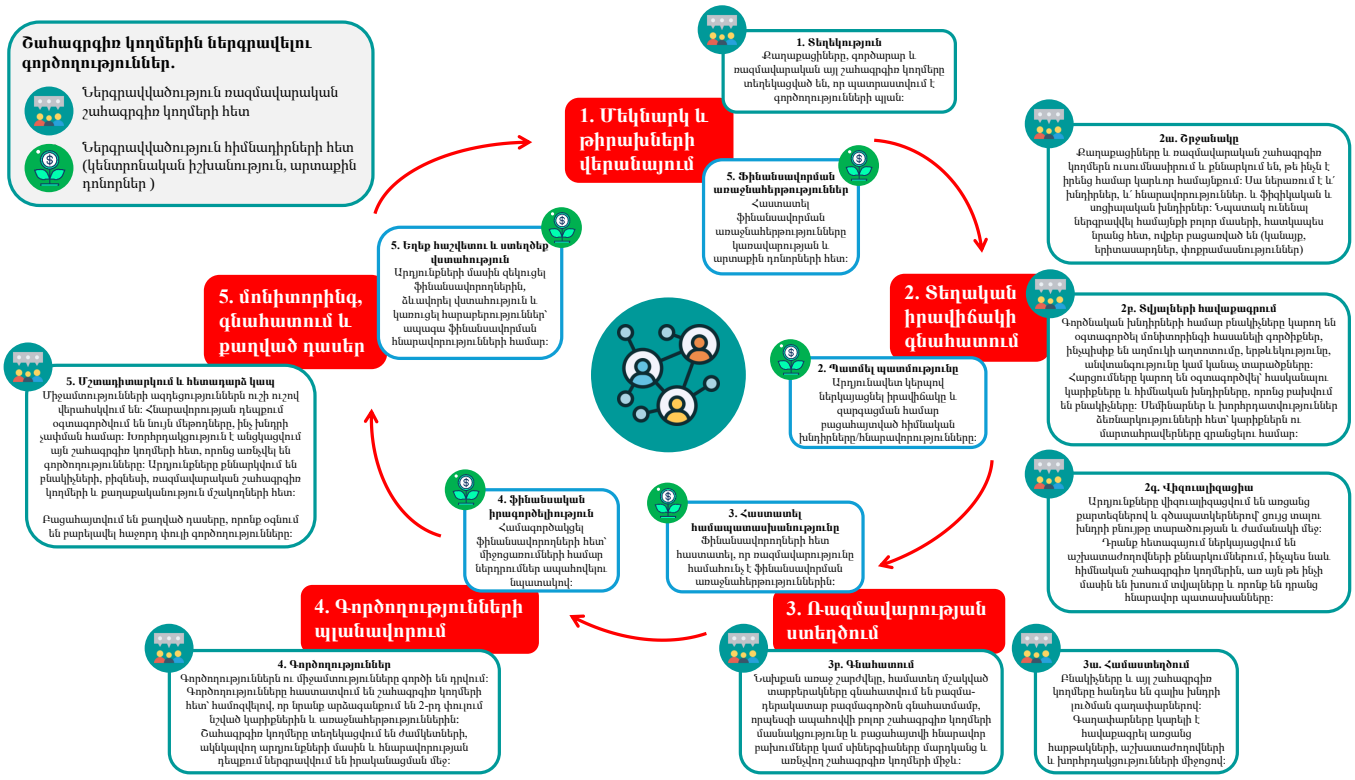
• Նախատեսել 10-15 անդամ՝ ներկայացուցչականության նկատառումով ապահովելով գենդերային հավասարակշռություն

Ներգրավման ռազմավարություններ

• Փոփոխեք յուրաքանչյուր մասնակցին ուղղված ուղերձը՝ նշելով նրանց մասնակցության կոնկրետ առավելություններն ու շրջանակը:
• Պարբերական հանդիպումներ, խորհրդակցություններ անցկացնել ընթացիկ մասնակցության համար
• Կառուցողական մոտեցում ցուցաբերել հակամարտություններին՝ լուծումներ և հնարավորություններ բացահայտելու համար

Իմանալ ավելին շահագրգիռ կողմերի ներգրավման համար առաջարկվող մոտեցումների մասին, որոնք ոգեշնչված են Looper մոդելից, որը ներառված է ՀՏՁՈՒ դասընթացում: Looper մոդելը մշակել է ԵՄ-ն՝ որպես համայնքների և քաղաքների զարգացման նոր միջոց:

Պատկեր 3 Շահագրգիռ կողմերի ներգրավման առաջարկվող գործընթացի ընդհանուր նկարագրություն



Ամփոփիչ ստուգացանկ

- ☑ Համաձայնագիր համայնքի ղեկավարի կողմից
- ☑ Աշխատանքային ծրագիր՝ Excel ձևաչափով, նշելով քայլերը, բյուջեն և ծրագրի մշակման վերջնաժամկետը
- ☑ Համայնքապետարանի կողմից համաձայնեցված բյուջե՝ պլանի մշակման, հանդիպումների անցկացման, արտաքին խորհրդատվության ձեռնարկման և, անհրաժեշտության դեպքում, փորձագետների ներգրավման համար:
- ☑ Ծրագրի կառավարման թիմը ձևավորված է. ստեղծվել է առանցքային թիմը և հաստատվել հիմնական տեղական շահագրգիռ կողմերից կազմված կոմիտեն
- ☑ Ծրագրի մեկնարկի միջոցառման և/կամ հայտարարման ամսաթիվը

Վերջնարդյունքի ձևակերպում

- Նախնական պլանավորման մոդուլի ավարտ Համայնքային ուսուցման կենտրոնում
- Առանցքային թիմի կազմակերպական կառուցվածքը
- Շահագրգիռ կողմերից կազմված խորհրդի անդամների ցուցակի կազմում
- Նախնական ժամկետների հստակ իրազեկում և պլանի իրականացման ամսաթիվ

Միջանկյալ արդյունքի ձևակերպում

Այս փուլի ավարտին բոլոր շահագրգիռ կողմերը գիտեն իրենց դերը ՀՏԶՈՒ գործընթացում: Համայնքը ներգրավված է և ունի առանձնացված հարթակ՝ կարծիքները և ցանկությունները ներկայացնելու համար:

ԴԵՊՔԻ ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՈՒԹՅՈՒՆ.
Տալլինի ռազմավարության զարգացման մասնակցային պլանավորման գործընթացը

ՓՈՒԼ 2

Ընթացիկ ծրագրերի և նպատակների վերանայում

Որո՞նք են այս փուլի նպատակները և ինչո՞ւ անել դրանք

Նախքան վերլուծությանը և ՀՏՁՈՒ-ի ձևակերպմանն անցնելը, սկսեք ձեր համայնքապետարանում գործող պլանների և ռազմավարությունների համապարփակ գնահատում կատարելուց: Սա ենթադրում է գործող քաղաքաշինական, տնտեսական, բնապահպանական և ռազմավարական ծրագրերի ուսումնասիրություն, լինեն ազգային, թե տեղական: **Խուսափեք աշխատանքների կրկնօրինակումից՝ փորձելով գտնել բացերը և լրացուցիչ գործողությունների պահանջող ոլորտները:** Այս նախնական քայլն արժեքավոր համատեքստ է ապահովում՝ ուղղորդելով ձեր ծրագրի համապատասխանեցումը սահմանված ռազմավարություններին և անմիջական հնարավորություններին: Եթե ձեր երկրում առկա են պարտադիր գործընթացներ, ինչպիսիք են համայնքային հնգամյա ծրագրերը, փորձեք ՀՏՁՈՒ մեթոդաբանությունը և գործիքները կապել դրանց և կիրառել՝ ձեր պլանավորման համար:

Երկարաժամկետ վերանայված ռազմավարություններին համապատասխան սահմանեք ընդհանուր նպատակներ: Սկսեք մտածել ձեր համայնքի կամ քաղաքի երկարաժամկետ տեսլականի և մոտ ապագայում գործողությունների մասին՝ դնելով նպատակին հասնելու համար անհրաժեշտ հիմքեր: ՀՏՁՈՒ-ի համապատասխանեցումը տարածաշրջանային / ազգային / միջազգային ռազմավարություններին ապահովում է պահանջվող ոլորտների և նախագծերի տեսակների համապատասխանեցում՝ հնարավոր ֆինանսավորողների և ներդրողների համար:

Բացի այդ, վերանայման մեջ կանաչ թիրախների և նպատակների շեշտադրումը, եվրոպական և միջազգային ֆինանսական հաստատությունների չափանիշներին ներդաշնակեցումը մեծացնում է ֆինանսավորման հնարավորությունը և նպաստում արդյունավետ հաղորդակցությանը՝ կիրառելով համընդհանուր լեզու: Առաջարկում ենք նաև որդեգրել գլոբալ գործիքներում գործածվող առանցքային գաղափարները և լեզուն, ինչպես նաև կիրառել դրանք ձեր համատեքստում (օրինակ՝ թվային փոխակերպում), որը չափազանց կարևոր է համապատասխանեցման, նոր գործընկերների ներգրավման և երկարաժամկետ ֆինանսավորման համար:

Այս վերանայման գործընթացը, հատկապես տեղական և տարածաշրջանային պլանների, Իրավիճակի գնահատման նախնական փուլն է: Այն օգնում է ավելի խորությամբ հասկանալ տեղական տնտեսությունն ավելի լայն տարածաշրջանային էկոհամակարգում ինտեգրումը և դրա հիմնական միտումները: Ի հավելումն դրան, նախկին տեղական ծրագրերն արժեքավոր ռեսուրս են ընթացիկ տնտեսական ծրագրերի քարտեզագրման համար, ինչպես նաև պատրաստի տվյալներ են, որոնք կօգնեն բարձրացնել ձեր պլանների համար տվյալների հավաքագրման արդյունավետությունը:

Առանցքային նպատակներ

Այս քայլերը կատարելու արդյունքում, դուք կունենաք.

• ՀՏՁՈՒ-ի գերակա նպատակների և թիրախների նախանշում.
• Տարածաշրջանի և երկրի ռազմավարական դաշտի ըմբռնում՝ տնտեսական զարգացման նպատակների տեսանկյունից.
• Տեղական մակարդակում գործող փաստաթղթերի և աղբյուրների համադրում/վերլուծություն.

Արդյունքում կունենաք հետևյալ բարելավումները.

• Ռազմավարական փաստաթղթերի պարբերաբար ուսումնասիրության և վերլուծության կարողությունները.
• Ավելի կանաչ և կայուն տնտեսությանն անցման ըմբռնումը, այդ թվում նոր գաղափարների և բառապաշարի որդեգրումը՝ ձեր մարտահրավերներն ավելի լայն լսարանին բացատրելու համար:

Հմտություններ և յուրացված դասեր

Հմտությունների ինքնագնահատման մատրից

Հարց	Անտեղյակ	Տեղյակ	Գիտելիքի առկայություն	Փորձառու	Փորձագետ
Գնահատեք ԵՄ Կանաչ գործարքի մասին Ձեր ըմբռնման մակարդակը					
Տնտեսական զարգացման և կանաչ անցման ազգային և տարածաշրջանային ռազմավարություններ					
Ներքին աշխատաժողովին օժանդակելու հմտություններ (հանրային խոսք, ներկայացման գործիքներ...)					

Համայնքային ուսումնական կենտրոնի թեմատիկ մոդուլներ

Դասընթաց. Ապագային պատրաստվածության հիմունքներ. հատուկ ուշադրություն մոդուլի 2-ին. **«Փոփոխության խթաններ»**, մոդուլ 3 **«Հասկանալով կանաչ և արդար անցումը»** և մոդուլ 4 **Հասկանալով «խելացի» և ներառական համայնքների գաղափարը**

Դասընթաց. ՀՏԶՈՒ. մոդուլ 3 «Գլոբալ, ազգային և տեղական համատեքստերի վերանայում»

Դասընթաց. Կանաչ և արդար անցում. մոդուլներ 1 և 2 Կանաչ և արդար անցում. խորքային ուսումնասիրություն, մասեր 1 և 2

Դասընթաց. Ավելի խելացի և ներառական համայնքներ. մոդուլ 2 «Խելացի» կառավարում

Ո՞վ է ներգրավված

Գլխավորապես **ՀՏԶՈՒ ղեկավարը**

Կարող է աջակցություն ստանալ համապատասխան ոլորտի պատասխանատու ստորաբաժանումներից

ԵՄ Կանաչ գործարքի աշխատաժողովի և/կամ 2030 օրակարգի և այլ միջազգային գործիքների **տեղական համայնքապետարանի ստորաբաժանումներ**

Ի՞նչ գործողությունները պետք է ձեռնարկվեն

Քայլ 1. Ստեղծել շրջանակ՝ առկա փաստաթղթերի վերանայման համար
Քայլ 2. Գրասենյակային ուսումնասիրությամբ պարզել համապատասխան փաստաթղթերը և գործընկերներին ներգրավել համայնքում ձևավորված թիմերի կազմում
Քայլ 3. Ուսումնասիրել փաստաթղթերը՝ ուշադրություն դարձնելով ռազմավարական նպատակներին և տեսլականներին, ինչպես նաև ֆինանսավորման կոնկրետ աղբյուրներին, ներդրումային ծրագրերին կամ դրամաշնորհներին:
Քայլ 4. Կազմակերպել սեմինար առանցքային թիմի հետ՝ համայնքապետարանի համատեքստում ներկայացնելու և քննարկելու ԵՄ «Կանաչ գործարքի» նպատակները, 2030 օրակարգը, ԿԶՆ-ները և այլ հարցեր՝ ըստ անհրաժեշտության, և համայնքապետարանին առնչվող կետերն առանձնացնելու համար:
Քայլ 5. Գրի առեք նշված հինգ նպատակները, որոնք առավելագույնս համահունչ են տնտեսությանը և բացատրեք, թե ինչու. այն կարող է կապված լինել տնտեսության բնույթի հետ, առանձնահատկությունները կախված տարածքում տեղակայման դիրքից, սոցիալական կառուցվածքը (օրինակ՝ բնակչության ծերացումը կամ միգրացիոն օրինաչափությունները), ավելի կանաչ տնտեսությանն անցնելու պատրաստակամություն և այլն:

Խորհուրդներ և հնարքներ

Շատ հեշտ է մոլորվել տարբեր աշխարհագրական մակարդակներում հրապարակված բազմաթիվ փաստաթղթերում: Հիմնական հարցերը, որոնք պետք է հաշվի առնել փաստաթղթերի վերանայման ժամանակ, հետևյալն են.
• Ի՞նչ ուղղակի ազդեցություն կարող է այս քաղաքականությունը / ռազմավարությունը / տեսլականն ունենալ մեր (տեղի) տնտեսության վրա:
• Ո՞րն է առաջարկվող փոփոխության վերջնական նպատակը:
• Որքանո՞վ է համայնքապետարանի գործելակերպը համապատասխանեցված առաջարկվող թիրախներին:

Մարզային, ազգային կամ միջազգային փաստաթղթերի դեպքում հաշվի են առնվում միայն վերջին շրջանի փաստաթղթերը (ոչ ավելի վաղ, քան 3 տարի), որոնք կենտրոնացած են միայն տնտեսական զարգացման, նորարարության և շրջակա միջավայրի վրա:

Տեղական փաստաթղթերի համար հաշվի առեք բոլոր հրապարակված փաստաթղթերը, քանի որ դրանք կարող են որոշ օգտակար տվյալներ պարունակել: Անպայման ներգրավեք համայնքապետարանի այլ ստորաբաժանումների գործընկերներին:

ԵՄ «Կանաչ գործարքի» նպատակների վերաբերյալ սեմինարի համար նախատեսեք խմբային քննարկումներ և արդյունքների ներկայացում՝ թեմայի շուրջ հետաքրքրությունը խթանելու և քննարկումն ակտիվացնելու համար:

Օգտակար գործիքներ

ՀՏԶՈՒ փուլ 2-ի մեթոդաբանության թղթապանակում կարող եք գտնել այնպիսի գործիքներ, ինչպիսիք են՝

• Վերլուծության աղյուսակի ձևանմուշ. տրամադրված է ուղեցույց-փաստաթղթում:
• Վերանայման համար առաջարկվող փաստաթղթերի/աղբյուրների ցանկ. ներկայացված է ուղեցույց-փաստաթղթում:
• Համաշխարհային թիրախների և նպատակների ամփոփում (ԱԼԳ ապագայի առաջնահերթություններ, ԵՄ Կանաչ գործարք, ՄԱԿ Հաբիթաթ, Փարիզի համաձայնագիր, Էներգետիկայի միջազգային գործակալություն), որը ներկայացված է ուղեցույց-փաստաթղթում:
• ԵՄ Կանաչ գործարքի նպատակների աշխատաժողովի ձևանմուշ
• Հաշվի առեք գեներատիվ AI գործիքների օգտագործումը, ինչպիսիք են Chat GPT- ը, որն օգնում է ամփոփել և սինթեզել, սակայն նկատի ունեցեք էթիկայի նկատառումները, ինչպիսիք են գաղտնիությունը, հնարավոր անճշտությունները և «հալյուցինացիաները»:

Կենտրոնանալ ... ԵՄ «Կանաչ գործարքի» և ԵՄ «Թվային տասնամյակի» նպատակների վրա

Եվրոպական «Կանաչ գործարքը» ԵՄ-ի արձագանքն է կլիմայի փոփոխությանը և շրջակա միջավայրի սպառնալիքներին: Վերջինիս նպատակը մինչև 2050 թվականը զուտ զրոյական արտանետումներն են, ռեսուրսների օգտագործումից տնտեսական աճի կասեցումը և ներառականության ապահովումը: ՀՏՁՈՒ փաստաթուղթը պետք է համապատասխանի կայունության և դիմակայունության այս սկզբունքներին: Սա օգնում է արդյունավետ հաղորդակցվել շահագրգիռ կողմերի հետ և համապատասխանում է կառավարությունների, դոնորների և ներդրողների նպատակներին:

ԵՄ «Թվային տասնամյակը» ԵՄ նախաձեռնությունն է, որի նպատակն է ապահովել, որ մինչև 2030 թվականը Եվրոպայի թվային վերափոխումից բոլորն օգտվեն: Այն սահմանում է կոնկրետ թիրախներ և ԵՄ թվային փոխակերպման տեսլականը չորս հիմնական ոլորտներում՝ հմտություններ, կառավարություն, ենթակառուցվածքներ և բիզնես:

Իմացեք ավելին «ԵՄ կանաչ գործարքի» և «ԵՄ թվային տասնամյակի» մասին ՀՏՁՈՒ դասընթացում:

Ամփոփիչ ստուգացանկ

- ☑ Աղյուսակ, որտեղ նշված են վերանայված տեղական, մարզային, ազգային և միջազգային ծրագրերն և ռազմավարությունները և համապատասխան ռազմավարական նպատակները:
- ☑ ԵՄ կանաչ գործարքի և ԿԶՆ-ների (Օրակարգ 2030) թեմայով աշխատաժողովի կազմակերպում:
- ☑ Համաշխարհային 5 թիրախների կարճ ցուցակ, որոնք կարող են ձեր Համայնքի տնտեսական զարգացման ուղիները խթանել:

Վերջնարդյունքի ձևակերպում	Այս փուլի ավարտին դուք ընտրել եք հինգ հիմնական թիրախներ ծրագրի համար, որոնք համապատասխանում են ԵՄ կանաչ գործարքի սկզբունքներին և կայուն տնտեսական զարգացմանը վերաբերող այլ միջազգային կամ ազգային ռազմավարություններին:
Միջանկյալ արդյունքի ձևակերպում	Այս փուլի ավարտին դուք հստակ պատկերացում ունեք տնտեսական զարգացման ռազմավարական միտումների, կանաչ անցումային և կլիմայական թիրախների մասին՝ տարածաշրջանային և ազգային մակարդակում: Դուք ավելի լավ պատկերացում ունեք այն մասին, թե ինչ են միջազգային դոնորները և կենտրոնական / տեղական կառավարությունները ցանկանում տեսնել՝ ծրագրերի ֆինանսավորման տեսանկյունից:

ԴԵՊՔԻ ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՈՒԹՅՈՒՆ.
Անտառների դիմակայունությունը Հայաստանում. Հարմարվողականության ամրապնդում և գյուղի կանաչ զարգացում միգրացիայի միջոցով

ՓՈՒԼ 3

Տեղական տնտեսական իրավիճակի գնահատում և համայնքային ունկնդրում

Որո՞նք են այս փուլի նպատակները և ինչո՞ւ անել դրանք

Նախքան տեղական տնտեսական զարգացման ծրագրի ձևավորումն առաջին հերթին անհրաժեշտ է ձեռք բերել տեղական համատեքստի և տնտեսության շարժընթացի, բնակիչների ընկալումների և տնտեսական իրավիճակի հետևանքների մանրակրկիտ պատկերացում: ՀՏԶՈՒ մեթոդաբանությունն առաջարկում է տեղական տնտեսական իրավիճակի գնահատում, զուգորդված համայնքի ներգրավման և ունկնդրման գործընթացի կամ վարժությունների հետ: Սա ձեզ կտրամադրի ռազմավարական որոշումների կայացման համար անհրաժեշտ տեղեկություններ, որոնք կուղղորդեն ՀՏԶՈՒ ջանքերն ու գործողությունները, ինչպես նաև կհանդիսանան ելակետ առաջընթացի գնահատման համար:

Խնդրում ենք նկատի ունենալ, որ այլ փուլերի համեմատ՝ այս փուլն ավելի երկար ժամանակ, քանի որ դուք կարող եք տնտեսական վերլուծության մասով աջակցություն ստանալ և բավականաչափ ժամանակ տրամադրել դերակատարների շրջանում հարցումներին, հարցազրույցներին և նման միջոցառումներին:

Իրավիճակի գնահատման անցկացումը կօգնի բացահայտել հետևյալը.

• Տնտեսության մաս կազմող տարբեր խմբեր, նրանց փոխադարձ շփումները և կապերը.
• Ինչպես է փողը տնտեսություն մտնում (և դուրս գալիս).
• Ի՞նչ գործոններ են ազդում տեղական տնտեսության վր.ա
• Տնտեսության ճյուղեր կամ ոլորտներ, որոնք արդեն իսկ զարգացած են այդ մարզում և կարող են կատարելագործվել.
• Ակտիվներ, որոնք թերի են օգտագործվում.
• Ոլորտի կամ տարածքի մրցակցային առավելությունները.
• Հորիզոնի հետազոտում և ռազմավարական ռիսկերի բացահայտում.

Համայնքային ունկնդրումը կարող է օգնել հաստատելու և ընդգծելու կարևորություն ներկայացնող նոր ոլորտներ, որտեղ բացակայում կամ պակասում են քանակական տվյալներ կամ գործընթացներ, ներառյալ ձեր համայնքապետարանի և տնտեսության վերաբերյալ նարատիվները: Համայնքին ունկնդրելը կօգնի ձեզ հասկանալ բառերի խորքային իմաստը, համայնքի անդամների մտքերը, մտահոգությունները և հույսերը: Այս հարաշարժ գործընթացը օգնում է կապ ստեղծել անկեղծ զրույցի, հետաքրքրության և ապրումակցման միջոցով:

Շատ դեպքերում համայնքապետարաններն ունեն գործող տեղական ծրագրեր, որոնք, թերևս, արդեն մասնակիորեն վերլուծել են տեղական տնտեսության այն ճյուղերը, որոնք մեզ անհրաժեշտ է վերլուծել (օրինակ՝ Վրաստանի բոլոր քաղաքապետարաններում գործող «Մունիցիպալ զարգացման փաստաթղթի» (Municipal Development Document/MDD) պարտադիր գործընթացը հետևում է այս ուղեցույցում ներկայացված սկզբունքներին: **ՀՏԶՈՒ փաստաթղթային գործընթացը չի խրախուսում աշխատանքի կրկնօրինակումը**: Հետևաբար, արդեն վերլուծության ենթարկված ոլորտների համար համայնքապետարանները կարող են վերլուծության արդյունքները ներկայացնել համապատասխան բաժնում:

Առանցքային նպատակներ

Այս քայլերը կատարելու արդյունքում, դուք կունենաք.

• Համայնքի ընդհանուր վիճակի և միտումների մասին ընդհանուր պատկերացում.
• Տեղական պլանավորման հիմնական մարտահրավերների և բացերի (օրինակ՝ տվյալներ) հայտնաբերում, ներառյալ բնակիչների և դերակատարում ունեցողների՝ իրենց քաղաքի/համայնքի ընկալում:

Արդյունքում կունենաք հետևյալ բարելավումները.

• Տնտեսության՝ որպես համակարգ ընկալումը.
• Շահագրգիռ կողմերի և տեղական համայնքի ներգրավում՝ համայնքի և նրա տնտեսական իրավիճակի վերաբերյալ կարծիքներ, կարիքներ, հետաքրքրություններ և նարատիվներ հավաքելու համար.

Ինչ է ներառում տեղական տնտեսության գնահատումը

Տեղական տնտեսությունը գնահատումը մանրամասն մշակված նախաձեռնություն է, որը պահանջում է կառուցվածքային մոտեցում: ՀՏԶՈՒ-ն ներկայացնում է տնտեսական լանդշաֆտի վերլուծության և համակարգված կերպով զարգացման 8 հիմնաքար: Հիմնաքարերից յուրաքանչյուրն անդրադառնում է այն կենսականորեն կարևոր ասպեկտներին, որոնք նպաստում են բարգավաճող տեղական տնտեսությանը: Այս մոտեցումը քաղաքներին ու համայնքներին խրախուսում է օգտագործել իրենց ուժեղ կողմերը, հաղթահարել թերությունները, ներգրավել շահագրգիռ կողմերին և ճանաչել առանցքային գործոնները: Սահմանելով չափանիշներ, կանխատեսելով միտումներ և ստեղծելով գրավիչ պատմություններ, համայնքները և քաղաքները կարող են գնահատել իրենց տնտեսական վիճակը և ուղղություն վերցնել դեպի կայուն զարգացում: Այս համապարփակ ուսումնասիրությունը տեղեկացված որոշումների կայացման և տնտեսական զարգացմանն ուղղված նպատակային միջամտությունների հիմք են հանդիսանում: Ութ հիմնաքարերից յուրաքանչյուրի համար համայնքները և քաղաքները պետք է հաշվի առնեն հետևյալը.

1. Որո՞նք են մեր ուժեղ կողմերը:
2. Որո՞նք են այն ակտիվները, ծրագրերն ու փորձագիտական հմտությունները, որոնց հիմքի վրա կարող ենք աշխատել:
3. Որո՞նք են մեր հիմնական խնդիրներն ու թերություններն այս ոլորտում:
4. Ի՞նչ խոչընդոտներ և արգելքներ են մեզ խանգարում փոխվել:
5. Ովքե՞ր են այս ոլորտում գլխավոր շահագրգիռ կողմերը:
6. Ինչո՞ւ է դա կարևոր տնտեսական զարգացման համար:
7. Ինչպիսի՞ն է լավ կերպարը:
8. Որո՞նք են այս գործոնի մեգամիտումները (Megatrends):
9. Ո՞րն է այն պատմությունը, որը մենք փորձում ենք պատմել: Եվ ո՞ւմ ենք այն պատմելու:

Տեղական տնտեսության գնահատման առաջարկվող գործիքներ

Տեղական տնտեսության գնահատման համար առաջարկվող երեք գործիքները ՀՏԶՈՒ/P4EG գործընթացի անբաժանելի մասն են կազմում՝ համապարփակ պատկերացում տալով ութ հիմնաքարերից յուրաքանչյուրի մասին:

1. Միտումների վերլուծություն

Միտումների վերլուծությունը հզոր գործիք է, որը նախատեսված է որոշակի ժամանակահատվածում կոնկրետ տվյալների կրկնվող օրինաչափությունները և միտումները տարբերակելու համար: Պատմական տվյալների ուսումնասիրության միջոցով այս հմտությունն օգնում է արժեքավոր պատկերացում կազմել անցյալում կատարողականի վերաբերյալ՝ հնարավորություն տալով տեղեկացված կանխատեսումներ կատարել ապագայի համար: Դրա բազմակողմանիությունը տարածվում է տվյալների շտեմարանների լայն տիրույթի վրա՝ այն անգնահատելի դարձնելով համապարփակ վերլուծության համար: Միտումների վերլուծության համար սովորաբար կիրառվող գործիքները ներառում են գծապատկերներ, ռեգրեսիայի վերլուծություն և շարժվող միջիններ, որոնցից յուրաքանչյուրը նպաստում է տվյալների միտումների մանրակրկիտ ըմբռնմանը և ռազմավարական որոշումների կայացմանը:

2. Տեղանքի գործակից (Locational quotient)

Տեղանքի գործակցի (Locational quotient) վերլուծությունն կարևոր գործիք է, որն օգտագործվում է տնտեսական վերլուծության մեջ՝ որոշակի աշխարհագրական տեղանքում տնտեսության որոշակի ճյուղի կամ զբաղմունքի կոնցենտրացիան որոշելու համար՝ ավելի մեծ միավորում (պետություն, ազգ) տարածվածության համեմատ: Այս մեթոդը հիմնավոր պատկերացում է տալիս տեղական տնտեսության որոշակի ոլորտային կլաստերի կամ մասնագիտացման առավելությունների մասին: Մրցակցային առավելություն տվող ոլորտները մատնանշման միջոցով Տեղանքի գործակցի (Locational quotient) վերլուծությունը նպաստում է նպատակային ներդրումների և զարգացման ռազմավարական հնարավորությունների բացահայտմանը, դրանով իսկ խթանելով տնտեսական աճը և կայունությունը:

Ավելի մանրամասն՝ **Տեղանքի գործակցի վերաբերյալ այս բլոգում:**

Դրա գործնական օրինակին կարելի է ծանոթանալ հետևյալ փաստաթղթում. **Քութայիսիի և նրա շրջակա տարածքների մրցունակության գնահատում:**

3. Մրցունակության վերլուծություն

Մրցունակության վերլուծությունը (Shift Share analysis) տնտեսական վերլուծության կարևոր գործիք է, որը հատուկ նախագծված է համայնքում/քաղաքում զբաղվածության կամ տնտեսական աճի փոփոխություններին նպաստող գործոնները հայտնաբերելու համար: Այս մեթոդաբանությունը տեղական տարածքի կատարողականը համեմատում է ավելի մեծ տարածաշրջանի կամ մարզի կամ երկրի կատարողականի հետ՝ հնարավորություն տալով կատարողականն առանձնացնել հստակ բաղադրիչների: Այս բաղադրիչները ներառում են ազգային (կամ տարածաշրջանային) աճի էֆեկտը, որը նշանակում է ընդհանուր տնտեսական աճի ներդրումը տեղի կատարողականի մեջ, «արդյունաբերության խառնուրդի էֆեկտը» (Industry Mix Effect), որը ներկայացնում է տվյալ տարածքի «արդյունաբերության խառնուրդի» ազդեցությունը դրա կատարողականի վրա, և «Տեղական մրցունակության էֆեկտը» (Local competitive effect), որը գնահատում է տարածքի կատարողականը ավելի մեծ տարածաշրջանի համեմատ՝ հաշվի առնելով ինչպես տեղական «արդյունաբերության խառնուրդը», այնպես էլ ազգային կամ տարածաշրջանային աճը: Մրցունակության վերլուծության միջոցով կարող են անսպասելիորեն մրցակցային առավելության և նպատակային ներդրումների ու զարգացման պոտենցիալ գոտիների ոլորտներ հայտնաբերվել, դրանով իսկ խթանելով տնտեսական աճը և բարգավաճումը:

Ավելի մանրամասն կարող եք ծանոթանալ **«Մրցունակության վերլուծություն» փաստաթղթում:**

Ի՞նչ է ներառում համայնքային ունկնդրումը

Համայնքային ունկնդրումը կարող է իրականացվել երկրորդական և առաջնային հետազոտական մեթոդների միջոցով: Առաջնային մեթոդների ցանկը հետևյալն է՝ դիտողական, խորքային հետազոտություններ, հարցազրույցներ, արագ զրույցներ, ֆոկուսային խմբեր, մասնակցային աուդիտներ, ինքնահաշվետվություն և այլն: Թեև այս մեթոդները համայնքային ընդգրկվածության լայն շրջանակ են ներառում, այնպիսի նոր մեթոդներ, ինչպիսիք են առցանց հետազոտությունները, սոցիալական մեդիային ունկնդրումը և մասնակցային գործողությունների հետազոտությունները, նույնպես, մեծ նշանակություն են ստանում համայնքի ներգրավվածության և առաջնային հետազոտությունների անընդհատ զարգացող բնապատկերում: Մեթոդի ընտրությունը պետք է համապատասխանի ձեր հետազոտության նպատակներին և համայնքին կամ շահագրգիռ կողմերին բնորոշ դինամիկային: ՀՏԶՈՒ մեթոդաբանությունը մեծապես խորհուրդ է տալիս, որ համայնքապետարանի աշխատակիցները ակտիվորեն ներգրավվեն առաջնային հետազոտություններին, այդ թվում նրանց, երբ թիմի բոլոր անդամները մասնակցում են գործընկերների և տեղացիների խմբերի հետ հարցազրույցներին: Մանրամասների համար ծանոթացեք ՀՏԶՈՒ մոդուլի «Համայնքային ունկնդրման» ներածությանը, ինչպես նաև առանձին դասընթացին, որոնք տեղադրված են ՀՈՒԿ հարթակում:

Գծապատկեր 1. Համայնքային ունկնդրման ուղեցույց, ALC և ՄԱԶԾ

Realities
Իրողություններ – Մարդկանց իրական պայմանների և ապրած փորձի ըմբռնում:

Root Causes
Հենքային պատճառները – Բացահայտել մարտահրավերների հետևում ընկած ավելի խորը համակարգային պատճառները:

Shared Narratives
Համատեղ պատմություններ – Համայնքների հավաքական պատմությունների ճանաչում և ինտեգրում:

Sense-making
Զգացողություն – Տեղեկությունների վերլուծություն և մեկնաբանում՝ բովանդակալից պատկերացումներ համաստեղծման համար:

Հմտություններ և յուրացված դասեր

Հմտությունների ինքնագնահատման մատրից

Հարց	Անտեղյակ	Տեղյակ	Գիտելիքի առկայություն	Փորձառու	Փորձագետ
Տնտեսական մասնագիտացման գնահատման մեթոդներ. Տեղանքի գործակից, մրցունակության վերլուծություն					
Կանաչ տնտեսություն					
Տեղանքի որակը որպես տեղական տնտեսական խթան					
Ապագայի (Foresight մոդելավորման հմտություններ. Փոփոխության խթաններ (Drivers of Change), Հորիզոնի ուսումնասիրություն (Horizon Scanning)					
Excel-ը հիմնական տվյալների վերլուծության և վիզուալացման համար					
Ֆասիլիտացիայի և շահագրգիռ կողմերի ներգրավման մեթոդներ. հարցազրույց, աշխատաժողովներ, հետազոտություններ, խորհրդակցություններ					

Համայնքային ուսումնական կենտրոնի թեմատիկ մոդուլներ.

Դասընթաց. **Ապագային պատրաստվածության հիմունքներ** – բոլոր մոդուլները

Դասընթաց. ՀՏԶՈՒ –մոդուլ 4. «Տեղական տնտեսական իրավիճակի գնահատում» և «Համայնքային ունկնդրման ներածություն»

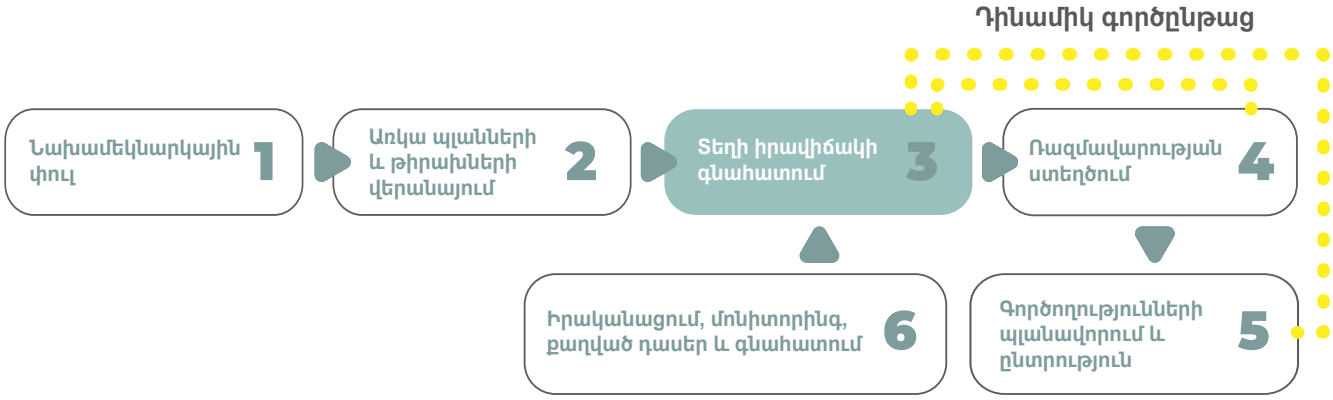
Դասընթաց. Կանաչ և արդար անցում - մոդուլ 1 Կանաչ և արդար անցում. խորքային ուսումնասիրություն» (մաս 1)

Դասընթաց. Խելացի և ներառական քաղաքներ, մոդուլ 4՝ «Ավելի խելացի և ներառական համայնքների նախագծեր և փորձնական ծրագրեր»

Առանձին ՀՈՒԿ մոդուլ. «Համայնքի ներգրավում և ունկնդրում»

Ինչպե՞ս տեղական իրավիճակի գնահատում կատարել

Ե՞րբ է դա տեղի ունենում



2-րդ փուլից և 2-ից 2.5 ամիս տևողությամբ, չնայած հավանական է, որ ավելի երկար տևի

1 ամիս՝ առաջին անգամ վերանայման, հասանելի տվյալների հավաքագրման և վերլուծության համար

1 ամիս՝ հետագա ուսումնասիրության համար. համայնքին ներգրաման միջոցառումների և հարցումների միջոցով և այլ անհրաժեշտ տվյալների հավաքագրում պետական հաստատություններին ուղարկված հարցումների միջոցով

Ովքե՞ր են ներգրավված

ՀՏՁՈՒ ղեկավարը վերահսկում է նշված ութ հիմնաքարերի համար պահանջվող տվյալների հավաքագրումը, շահագրգիռ կողմերի ներգրավման կազմակերպման աշխատանքները և համախմբում վերլուծությունը կամ սինթեզը, ներառյալ համայնքային ունկնդրման միջոցառումներից ստացված տվյալները:

ՏԻՄ բաժինները՝ իրենց համապատասխան ոլորտների գնահատման համար

Տեղական շահագրգիռ կողմերի խորհուրդը՝ տեղական տվյալների և տեղեկությունների վերաբերյալ աշխատաժողովի համար

Շահագրգիռ կողմերի ավելի լայն շրջանակ՝ հարցումների կազմակերպման համար
• Տեղական բիզնեսներ
• Քաղաքացիական հասարակություն. պահանջվում է մասնակիցների ներկայացուցչական խումբ, այդ թվում՝ չներկայացված խմբերից (կանայք, էթնիկ փոքրամասնություններ, տարբեր տարիքային խմբեր)
• Կազմակերպություններ, հաստատություններ և ասոցիացիաներ `դպրոցներ, հիվանդանոցներ, արհմիություններ, տեղական ակումբներ, ի թիվս այլոց:

What activities need to be undertaken?

Քայլ 1. Օգտվելով իրավիճակի գնահատման շրջանակի համար մշակված ուղեցույցը՝ փորձեք հասկանալ, թե ինչպիսի տեղեկություններ պետք է հավաքագրվեն և ինչու է դա անհրաժեշտ անել՝ նախքան տվյալների հավաքագրում սկսելը: Որոշեք, թե համայնքի ներգրավվածության և ունկնդրման համար ինչ մեթոդներ եք կիրառելու:
Քայլ 2. Ուղղորդող փաստաթղթում թվարկված առաջարկվող տվյալների կետերի վերանայում, նախապես պարզելով, թե ինչ տվյալներ են հասանելի կամ հասանելի չեն, և սահմանեք առաջնահերթությունները՝ ելնելով նրանից, թե որքանով է արդիական ձեր համայնքապետարանի համար:
Քայլ 3. Հիմնելով երկրորդ փուլում վերանայված փաստաթղթերի վրա՝ պարզել արդեն իսկ այլ տեղական պլանների համար հավաքագրված տվյալները, որոնք կարող են վերստին օգտագործվել, այդ թվում վերջին շրջանում համայնքային ներգրավման միջոցառումները (օրինակ՝ հարցումներ, ֆոկուս խմբային քննարկումներ):
Քայլ 4. Տվյալների հավաքագրում տեղական գործոններից յուրաքանչյուրի մասով. ուղեցույցի առաջարկած ցուցանիշների հիման վրա, ազգային / մարզային վիճակագրության գործակալությունից և կառավարության աղբյուրներից հասանելի տվյալներ, տեղական տվյալներ, եթե առկա են:
Քայլ 5. 8 հիմնաքարերի առաջին անգամ քարտեզագրումը՝ հիմնվելով հավաքագրված տվյալների վրա
Քայլ 6. Տվյալների բացերի գնահատում և այլընտրանքային մեթոդների միջոցով ուսումնասիրվող տարածքների բացահայտում, ներառյալ համայնքային ունկնդրման որակական մեթոդների միջոցով (հարցազրույցներ, ազգագրական հետազոտություններ, հարցումներ, փորձագիտական ֆոկուս խմբային քննարկումներ և այլն):
Քայլ 7. Շահագրգիռ կողմերի ներգրավման հավելյալ միջոցառումներ՝ լրացուցիչ տեղեկություններ հավաքագրելու նպատակով.
• Հարցումներն ուղարկել տեղական բիզնեսներին և քաղաքացիական հասարակությանը
• Աշխատաժողով շահագրգիռ կողմերից կազմված խորհրդի հետ. տվյալների հավաքագրման աշխատանքների և հարցումների արդյունքների վերլուծություն, ինչպես նաև մնացած բացերը լրացնելու փորձ
Քայլ 8. Տեղական իրավիճակի հանգամանքների համախմբում. նախագիծը տեղադրեք ՀՏՁՈՒ ձևաթղթում, որը ներկայացված է հավելվածում

Խորհուրդներ և հնարքներ

• Կիրառել հասանելի տվյալներ. համադրել տեղական տվյալները, շահագրգիռ կողմերի ներըմբռնումները և տարածաշրջանային միտումները՝ հանգամանալից գնահատման համար:
• Պլանների վերաօգտագործում. ժամանակի կորստից և ավելորդություններից խուսափելու համար գտեք վերջին շրջանի պլանները
• Ներգրավել փորձագետներ. ներգրավեք փորձագետներին կամ գործընկերներին կարևոր նշանակության տեղեկատվության համար (սա կարող եք սովորելու հնարավորություն համարել համայնքային թիմի և ձեզ համար)
• Համայնքի ներդրումը. ներգրավել համայնքին՝ առաջնահերթությունների տեղեկացման և հաստատման համար:
• Կենտրոնանալ առանցքային տվյալների վրա. առանցքային տվյալների առաջնահերթությունների սահմանում, որոնք անհրաժեշտ են տեղական տնտեսությունը հասկանալու համար:
• Տվյալների համապատասխանեցում. ընտրեք տվյալների այն կետերը, որոնք առավել արդիական են տեղական կարիքների տեսանկյունից:
• Ծախսարդյունավետ հավաքագրում հավաքագրեք այնպիսի տվյալներ, որոնց ձեռքբերումը հեշտ և է ոչ ծախսատար:
• Անուղղակի տվյալներ. տեղական տվյալների բացակայության դեպքում օգտվեք մարզային կամ ազգային տվյալներից:
• Ապահովեք հարցումների գաղտնիությունը. խրախուսեք անկեղծ պատասխանները՝ ապահովելով անանունությունը:
• Համախմբել և ներկայացնել արդյունքները. հավաքագրված տվյալների մասին շահագրգիռ կողմերին տեղեկացնել համակարգված ձևով:
• Հստակ տվյալների ներկայացում. ապահովեք, որ ձեր հավաքագրած տվյալները հեշտությամբ հասկանալի են շահագրգիռ կողմերի համար:
• Օգտագործեք աշխատաժողովի գործիքները. արդյունավետ քննարկումների նպատակով օգտվեք տրամադրված գործիքներից:

Օգտակար գործիքներ

ՀՏԶՈՒ փուլ 3-ի մեթոդաբանության ռեսուրսներ թղթապանակում կարող եք գտնել այնպիսի գործիքներ, ինչպիսիք են.
• Տեղական իրավիճակի գնահատման շրջանակ. ուղեցույցի ձևաթուղթ՝ վերլուծության 8 հիմնաքարերի համար, որոնք ներառում են հուշումներ և օրինակներ
• Տվյալների ազգային և միջազգային աղբյուրների ցանկ՝ միտումների բացահայտման համար
• Տեղական գնահատման համար հարցումների ձևանմուշ
• Տեղական գնահատման համար աշխատաժողովի ձևանմուշ
• Տեղական իրավիճակներից մեկի գրավոր գնահատման օրինակ. տես Վրաստանի Բաղդաթի քաղաքի օրինակը հավելվածում
• Էկոհամակարգերի քարտեզագրում (օրինակ՝ Kumu.io օգտագործումը)
• Սոցիալական ունկնդրում. պատմողական / արագ ազգագրական հետազոտություն (տես օրինակը հավելված IV- ում և այստեղ՝ **ՄԱՁԾ պորտֆելային ուղեցույց, 2022թ.**)
• ՀՈՒԿ մոդուլներ

Ամփոփիչ ստուգացանկ

- ☑ ՀՈՒԿ համապատասխան մոդուլների ավարտում
- ☑ Տեղական իրավիճակի գնահատման բոլոր 8 հիմնաքարերն կատարված են տվյալների հավաքագրման կամ որակական ներգրավման գնահատման միջոցով
- ☑ Իրականացվել են համայնքային ունկնդրման միջոցառումներին (օրինակ՝ հարցազրույցներ, հարցումներ, որոնք կատարվել են ֆիզիկապես և սոցիալական մեդիայի միջոցով՝ դիտումներ կամ նմանատիպ տվյալներ հավաքագրելու նպատակով)
- ☑ Առնվազն մեկ աշխատաժողով շահագրգիռ կողմերից կազմված խորհրդի հետ՝ մինչ այդ հավաքագրված տվյալները ներկայացնելու և նրանց կարծիքը տեղական իրավիճակի մասին իմանալու համար:
- ☑ Տեղական իրավիճակի ընդհանուր նկարագրությունը մշակված է և ներկայացված առավելագույնը 10 էջի սահմաններում:

Վերջնարդյունքի ձևակերպում	Այս փուլի ավարտին ունեք պատրաստ 10 էջանոց տեղական իրավիճակի ընդհանուր նկարագրություն՝ ընդգծելով յուրաքանչյուր գործոնի հիմնական առավելությունները, մարտահրավերները և տարածաշրջանային կամ ազգային առավել ընդհանուր իրավիճակի հետ համեմատություն: Հնարավորության դեպքում այն պետք է հիմնված լինի տվյալների վրա, ինչպես նաև հարցազրույցների և աշխատաժողովների արդյունքում համայնքից և շահագրգիռ կողմերից ստացած արձագանքների, կարծիքների վրա:
Միջանկյալ արդյունքի ձևակերպում	Այս փուլի ավարտին կունենաք համայնքապետարանի համակարգի ամբողջական պատկերը և կհասկանաք, թե որոնք են հիմնական խթաններն ու ուժեղ կողմերը, ինչպես նաև մարտահրավերները: Դուք նաև կկարողանաք հասկանալ, թե ինչպես է վերլուծության ենթարկվող յուրաքանչյուր առանձին գործոն ազդում տեղական տնտեսության վրա:

ԴԵՊՔԻ ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՈՒԹՅՈՒՆ.
Agirre Lehendakaria կենտրոն (ALC), սոցիալական նորարարության հարթակ Ստեփանավանում, ՀՀ

ՓՈՒԼ 4

Ռազմավարության մշակում

Որո՞նք են այս փուլի նպատակները և ինչո՞ւ անել դրանք

Այս առանցքային փուլում տեղեկությունները սինթեզվում են հիմնական առաջնահերթություններին, որոնք հայտնի են որպես «մեծ կամ բարդ մարտահրավերներ» և ուղղորդում են համայնքի զարգացումը: Ոգեշնչված Մարիանա Մացուկատոյի «տնտեսության առաքելության» մոդելից[3]՝ այս մոտեցումը շեշտում է հավակնոտ հասարակական նպատակների սահմանման և կառավարության ազդեցության օգտագործումը՝ հանուն նորարարության և հանրային արժեքի ստեղծման: Այս մարտահրավերները դառնում են շոշափելի առաքելություններ, կոնկրետ թիրախներ՝ ուղղված առաջընթացի արագացմանը:

Առաքելության վրա հիմնված այս ռազմավարությունը հասցեագրում է հանրային խոշոր հարցերը, որոնք ազդում են բոլորի վրա: Թեև առաքելությունները ուղղություն են տալիս, նրանք հաջողության միայն մեկ ճանապարհ չեն ցույց տալիս, խրախուսելով բազմազան լուծումների ուղիներ կամ այն, ինչը երբեմն կոչվում է «ենթածրագրերի կամ տարբերակների պորտֆել»[4]: Առաքելությունները կամ պորտֆելները ներառում են նախագծերի խմբեր և աջակցող քաղաքականություններ, առաջարկելով բազմաբնույթ մոտեցումներ, որոնք հաճախ թեմատիկ ոլորտներ են ներառում, չնայած, որ շարունակում են փոխկապակցված մնալ և յուրաքանչյուրն իր «ուսումնառության գլխարկն» ունի, որպեսզի դուք և ձեր թիմը սովորեք յուրաքանչյուր նախագծից կամ գործունեությունից և ադապտացնելու ձեր համատեքստում աշխատող լուծումները:

«Ռազմավարությունն, ըստ էության, կենտրոնացումն է, և բարդ կազմակերպությունների մեծ մասն իր ռեսուրսները չի կենտրոնացնում: Փոխարենը նրանք միանգամից մի քանի նպատակ են հետապնդում և բավականաչափ ռեսուրսներ չեն կենտրոնացնում դրանցից որևէ մեկում առաջխաղացման հասնելու համար»:

Ռիչարդ Փ. Ռումելտ

«Լավ ռազմավարություն, վատ ռազմավարություն»: Տարբերությունը և ինչու է դա կարևոր

Այս փուլում կիրառվում են տարբեր գործիքներ և մեթոդներ, որոնք կօգնեն ձեզ ավելի լավ կերտել ապագան, հասկանալ փոփոխության և հնարավոր սցենարների հիմնական խթանները: Այն չի կանխատեսում ապագան, այլ ուսումնասիրում է միտումների և ցուցանիշների վրա հիմնված կանխատեսելի արդյունքներ և թե ինչպես կարող է համայնքապետարանն օգնել՝ համայնքի կամ քաղաքի համար ավելի կայուն ապագա ձևավորել:

Նպատակը պարզ, բայց հասկանալի ձևով տեսլականի մշակումն է, որտեղ հստակորեն ներկայացված է ապագան՝ նպատակներին հասնելու պարագայում: Այն ստեղծում է համոզիչ խոսույթ՝ փոփոխությունների կամ նոր ներդրումների համար, որը խարսխված է ապացույցների վրա: Ռազմավարության մշակումը և ապագայի մասին ազդեցիկ պատմություն պատմելը կարող են նաև օգնել ձեզ ձեռք բերել շահագրգիռ կողմերի աջակցությունը և հետագա տեսանելիություն ապահովել:

---

[3] Mariana Mazzucato, 2021, Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism, Harper Business.
[4] ՄԱԶԾ պորտֆելային մոտեցումը բարդ մարտահրավերների լուծման համար առաքելության վրա հիմնված նորարարական մոտեցում է որդեգրել: Ավելի մանրամասն ծանոթանալու համար անցեք այստեղ՝ https://unstuck.systems/system-approaches-toolkit/

Առանցքային նպատակներ

Այս քայլերը կատարելու արդյունքում, դուք կունենաք.

• Համայնքի վրա ազդող առանցքային միտումների նախանշում
• Համայնքի համար ընդհանուր տեսլականի և առաքելության կամ «հյուսիսային աստղի» ստեղծում
• Տնտեսության գերակա նպատակների և թիրախների սահմանմում

Արդյունքում կունենաք հետևյալ բարելավումները.

• Ռազմավարության մշակման գաղափարների և գործիքների արդյունավետ օգտագործում, օրինակ՝ SWOT, STEEPV, Ռումելտի Ռազմավարական միջուկը, Տեսլականի մշակումը և Ռազմավարական ապագայի մոդելավորում
• Տարբեր լսարանների հետ աշխատաժողովների անցկացում՝ տեսակետների բացահայտման և դրանք բովանդակային արդյունքների վերածման համար:
• Աշխատաժողովի գործիքների կիրառում. Miro հարթակ, թղթե գրատախտակներ և այլն

Հմտություններ և յուրացված դասեր

Հմտությունների ինքնագնահատման մատրից

Հարց	Անտեղյակ	Տեղյակ	Գիտելիքի առկայություն	Փորձառու	Փորձագետ
«Փոփոխության խթաններ» և ապագայի մոդելավորման գործիքներ					
Ռազմավարության մշակման գործիքներ. SWOT, STEEEPV, Ռումելտի ռազմավարական միջուկ և այլն					
Առաքելությանը միտված տնտեսություն					
Համատեղ մշակման գործիքների իմացություն (Miro և այլն)					
Ֆասիլիտացիա և շահագրգիռ կողմերի ներգրավման հմտություններ. աշխատաժողովներ, համատեղ մշակման հմտություններ					

Համայնքային ուսումնական կենտրոնի թեմատիկ մոդուլներ.

Դասընթաց. Հիմունքներ. բոլոր մոդուլները և մասնավորապես մոդուլ 2-ը:

«Փոփոխության խթաններ» և մոդուլ 5. **Բարդ մարտահրավերների կառավարում**

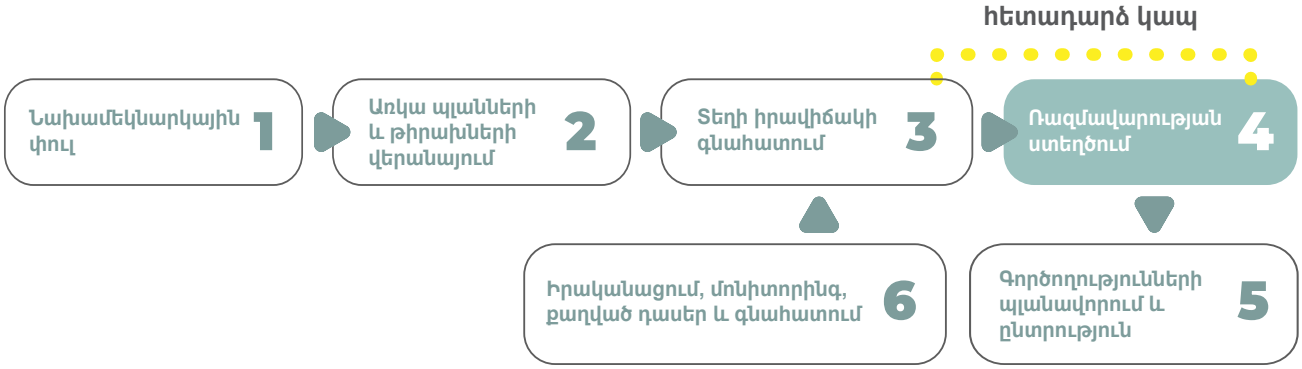
Դասընթաց. **ՀՏԶՈՒ** մոդուլ 5 «Ռազմավարության մշակում»

Դասընթաց. Կանաչ և արդար անցում, մոդուլ 3. Կլիմայական գործողության պլանավորում. հանգամանալից ուսումնասիրություն

Դասընթաց. Ավելի խելացի և ներառական համայնքներ, մոդուլ 4. «Ավելի խելացի և ներառական քաղաքների նախագծեր և փորձնական ծրագրեր»

Ինչպե՞ս կազմակերպել ռազմավարության մշակման փուլը

Ե՞րբ է դա տեղի ունենում



- 3-րդ փուլից հետո և 2 ամիս ժամկետով
- 1 ամիս SWOT աշխատաժողովի (աշխատաժողովների) համար կամ այլընտրանքային ռազմավարության թեմայով հանդիպումների նախապատրաստում, անցկացում և արդյունքների ամփոփում
- 1 ամիս երկրորդ համայնքի նպատակների և թիրախների թեմայով աշխատաժողովի (աշխատաժողովների), տեսլականի մշակման ու հաստատման համար

Ո՞վ է ներգրավված

ՀՏԶՈՒ ղեկավար. կազմակերպում և ղեկավարում է աշխատաժողովները, ամփոփում արդյունքները և սահմանում տեսլականը

Համայնքապետարանի ստորաբաժանումներ. Գնահատում համապատասխան ոլորտները՝ SWOT փուլում

Շահագրգիռ կողմերի մասնակցությամբ խորհուրդ. մասնակցում է տեղական տվյալների և ներընդունումների համատեղ մշակման աշխատաժողովին

Տեղական համայնք. մասնակցում է անհատական կամ առցանց հանդիպումներին՝ ապահովելով տարբեր սոցիալական խմբերի ներկայացվածություն

Ի՞նչ գործողությունները պետք է ձեռնարկվեն

Քայլ 1: Պարզել ապագա միտումները
Պարզել կարճաժամկետից երկարաժամկետ միտումները (հասարակություն, տեխնոլոգիա, տնտեսագիտություն, շրջակա միջավայր, քաղաքականություն)
Դասակարգեք մեգամիտումների (Megatrends), միկրոմիտումների (Microtrends), թույլ ազդանշանների (Weak signals)
Քայլ 2: Պատրաստել SWOT աշխատաժողով կամ այլընտրանքային գործիքներ
Ամփոփելով տեղական տվյալները և միտումները
Մշակել տնտեսական, բնապահպանական և սոցիալական SWOT
Քայլ 3: Անցկացնել աշխատաժողով (աշխատաժողովներ)
Քննարկել միտումների ազդեցությունը SWOT-ի վրա
Ամփոփել արդյունքները
Քայլ 4: Անցկացնել համատեղ մշակման աշխատաժողովներ
Բացահայտել համայնքի նպատակները և ներդրումային թիրախները
Քայլ 5: Ստեղծել տեսլական
Համապատասխանեցնել ԵՄ կանաչ գործարքին և ռազմավարական ուղեցույցներին
Հաշվի առնել տարբեր խմբերի շահերը
Քայլ 6: Ապահովել տեսլականի հաստատումը
Ստանալ համայնքի ղեկավարի և ռազմավարական առումով կարևոր շահագրգիռ կողմերի հաստատումը

Խորհուրդներ և հնարքներ

- Աշխատաժողովները նախապես պլանավորել՝ հաշվի առնելով շահագրգիռ կողմերի զբաղված օրակարգը
- Նախապատվությունը տալ ավելի կարճատև աշխատաժողովներին՝ ի տարբերություն երկարատև միջոցառումների, որը կօգնի հետաքրքրությունը պահպանել:
- Միտումների վերլուծության և քննարկումների համար օգտվեք Arup-ի «փոփոխության խթաններ» քարտերից:
- Պատրաստեք փոքրիկ հուշումներ SWOT վերլուծության և ռազմավարական նպատակների թեմատիկ քննարկումների համար, որը կպաստի մտքերի փոխանակմանը:
- Կենտրոնացեք մարտահրավերների և առավելությունների բացահայտման վրա, գրանցեք տվյալների հետ կապված նկատառումները:
- Ուղղակիորեն աշխատեք համապատասխան փորձագետների կամ գործընկերների հետ՝ արագ SWOT վերլուծության համար:
- Երրորդ փուլի տվյալների ամփոփում կատարել, որը կօգնի ավելի հեշտ ըմբռնել աշխատաժողովների ժամանակ:
- Օգտագործեք Miro հարթակը կամ ֆլիփչարթեր՝ աշխատաժողովներին քննարկումների և համատեղ մշակման նպատակներով:
- Առաջնահերթությունը տալ պատմությունների ստեղծմանը՝ ավելի գրավիչ տեսլականի համար:

Օգտակար գործիքներ

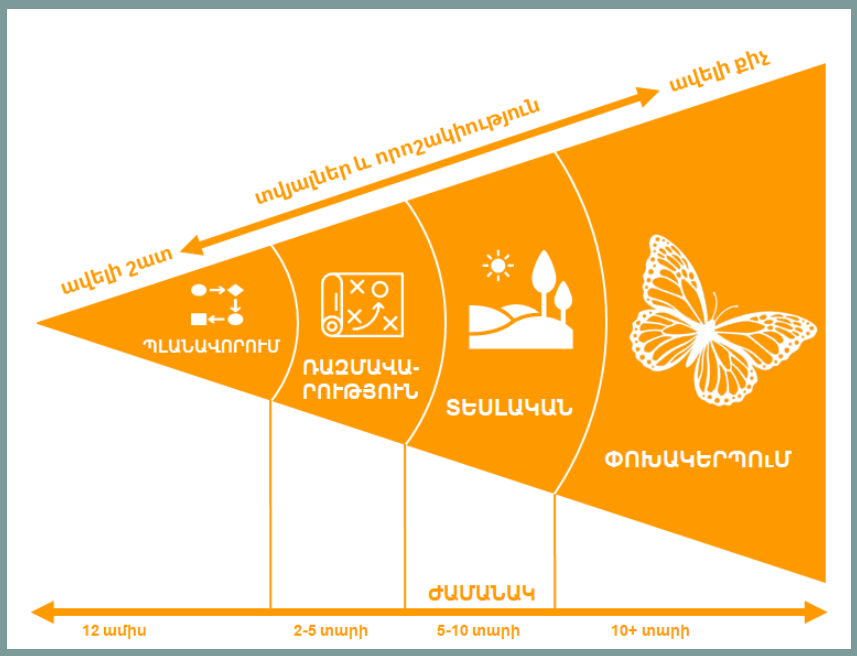
ՀՏԶՈՒ փուլ 4-ի մեթոդաբանության ռեսուրսներ թղթապանակում կարող եք գտնել այնպիսի գործիքներ, ինչպիսիք են.

- SWOT թեմայով աշխատաժողովի ուղղորդում և ձևանմուշ
- Ռումելտի ռազմավարության միջուկի վերաբերյալ ուղղորդում, հիմնված **«Լավ ռազմավարություն, վատ ռազմավարություն»** գրքի վրա (2017թ.)
- Ուղղորդում և ձևանմուշ ռազմավարական նպատակների և թիրախների վերաբերյալ աշխատաժողովի համար – **տես Miro հարթակում վարժությունը Բաղդաթի քաղաքի հետ**
- Տեսլականի մշակման ուղեցույց (տես «Կենտրոնանալ...» վանդակը ստորև)
- **Arup – փոփոխության խթանների քարտեր**
- Համապատասխան բաժինները Կայուն տնտեսական ուղիների ուղեցույց փաստաթղթում
- Համատեղ մշակման գործիքներ. ձևանմուշներ և օգտագործման պատրաստ վարժություններ
  - **Hyper Island գործիքակազմ**
  - **Participedia**
- ՀՈՒԿ մոդուլներ

Կենտրոնանալ.... տեսլականի մշակման վրա

Տեսլականի մշակման նպատակն է ստեղծել մի շարք համընդհանուր նպատակներ և անելիքներ այս ծրագրի համար (այս դեպքում համայնքի տնտեսական զարգացումը) և նկարագրել, թե ինչպիսին կլինի ապագան, եթե այդ ամենն իրագործվի:

Տեսլականը նկարագրում է, թե ինչպիսին պետք է լինի աշխարհը, կազմակերպությունը կամ վայրը ապագայում: Ո՞րն է այն լավագույն վիճակը, որին հասարակությունը պետք է ձգտի: Որո՞նք են նախագծի կատարյալ արդյունքները: **Ի տարբերություն սցենարների, տեսլականը նկարագրում է մեկ նախընտրելի ապագա:**



Գծապատկեր:
Համակարգեր
Նորարարություն
Կապեր/ցանց

Տեսլականի մշակման գործիքներին ավելի մանրամասն կարող եք ծանոթանալ ՀՏԶՈՒ դասընթացին:

Ամփոփիչ ստուգացանկ

- ☑ ՀՈՒԿ համապատասխան մոդուլների ավարտում
- ☑ Կազմակերպվել է SWOT աշխատաժողովը
- ☑ Կազմակերպվել է ռազմավարական նպատակների և տեսլականի մշակման աշխատաժողով
- ☑ Սահմանված հստակ, որոշակի տեսլական, որը համահունչ է կանաչ և կայուն նպատակներին
- ☑ Ռազմավարության մշակման արդյունքների (վերջնական SWOT վերլուծություն, ռազմավարական նպատակներ և տեսլական) ներկայացում ՀՏԶՈՒ ձևանմուշում, որը պետք է կազմի առավելագույնը 5 էջ:

Վերջնարդյունքի ձևակերպում	Այս փուլի ավարտին դուք կտրամադրեք տնտեսության SWOT վերլուծություն, կսահմանեք տնտեսական թիրախների և նպատակների ցանկ (մոտավորապես հինգը) և երկուսից-երեք նախադասությամբ կձևակերպեք համայնքապետարանի տեսլականը:
Միջանկյալ արդյունքի ձևակերպում	Այս փուլի ավարտին դուք պետք է համայնքի նպատակների, այն է՝ տնտեսական և կայուն զարգացման մասով ընդհանուր համաձայնություն ձեռք բերած լինեք շահագրգիռ կողմերի և տեղական համայնքի հետ: Դուք ընդհանուր պատկերացում ունեք, թե որտեղ եք ցանկանում ձեր համայնքը տեսնել 10 տարի անց:

ԴԵՊՔԻ ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՈՒԹՅՈՒՆ
ՄԱԶԾ Հյուսիսային Մակեդոնիա - ռազմավարական կանխատեսման միջոցով ազգային ռազմավարության նախագծում

ՓՈՒԼ 5

Առաջնահերթությունների սահմանում Գործողությունների պլանավորում և ընտրություն

Որո՞նք են այս փուլի նպատակները և ինչո՞ւ անել դրանք

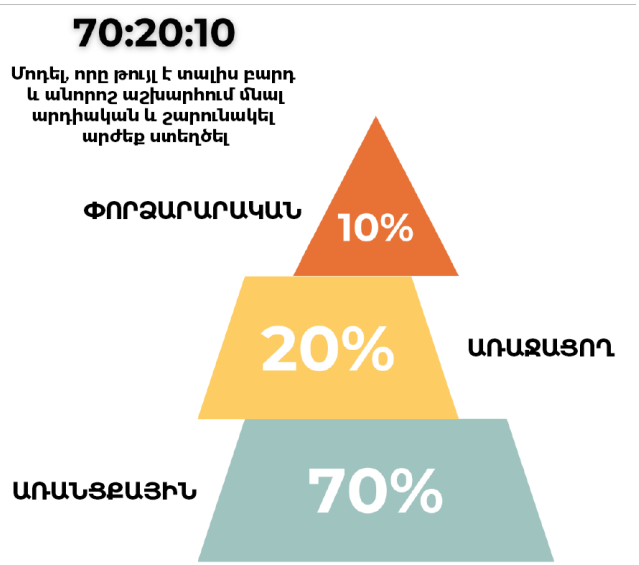
Գործողությունների պլանավորումը դինամիկ մոտեցում է, որը նախանշում է որոշակի նպատակների հասնելուն ուղղված կոնկրետ քայլեր: Այն օգնում է համապատասխանեցնել գաղափարներն ու նպատակները՝ հստակ տեսլականին ընդառաջ: Համայնքի տեսլականը և ռազմավարական նպատակները սահմանելուց հետո խիստ կարևոր է կազմել գործողությունների սկզբնական ցանկը: Այս գործողությունները պետք է հարմարեցվեն ռազմավարական նպատակներին և տեսլականին հասնելու համար: Դրանք կարող են մի քանի առանձին տեսակների տրոհվել.

• Քաղաքականություն. ներառում է օրենսդրական, կանոնակարգային կամ չափորոշիչների սահմանմանն առնչվող կարգավորումներ:
• Ներդրումներ. կենտրոնանում է ֆիզիկական ենթակառուցվածքների, ներառյալ բնապահպանական հարցերի համար նախատեսված կապիտալ ծախսերի վրա:
• Այլ նախաձեռնություններ. ներառում է գործընկերություններ, իրազեկման քարոզարշավներ և ռազմավարական նպատակներին նպաստող աշխատանքներ:
• Եկամտաստեղծ ծրագրեր. աջակցություն սոցիալական ծրագրերին, հանրային ծառայություններին, կրթությանը, վերապատրաստմանը, ներառմանը, մասնակցությանը, հաղորդակցությանը և առողջապահությանը:

Առաջարկվում է, որ գործողությունները հետևեն **70-20-10** մոդելի սկզբունքին: 70-20-10 մոդելը մի շրջանակ է, որը հաճախ կիրառվում է բիզնեսի և կազմակերպական ռազմավարության տարբեր ոլորտներում, ներառյալ նորարարության, ուսուցման և ռեսուրսների բաշխման: Այս մոդելի հիմքում ընկած սկզբունքն է՝ ձևավորել հավասարակշռված մոտեցում, որը ժամանակը և ռեսուրսները բաժանում է **առանցքային** (70%), **առաջացող** (20%) և **փորձարարական** (10%) գործողությունների կամ նախագծերի միջև: Այս մասին ավելի մանրամասն կարող եք տեղեկանալ ՀՏԶՈՒ առցանց դասընթացում: Այս մոդելը խրախուսում է ինչպես մասնավոր, այնպես էլ պետական կազմակերպություններին կենտրոնանալ ոչ միայն իրենց ընթացիկ հաջողությունների վրա, այլև ներդրումներ կատարել ապագա աճի և նորարարության մեջ:

Թիմը պետք է սահմանի յուրաքանչյուր գործողության շրջանակը և կատարողներին վրա դրանց իրականացման պատասխանատվություն դնի:

Գործողությունների ծրագիրը, որը ՀՏԶՈՒ գործընթացի առանցքային բաղադրիչն է, փոխկապակցում է նախորդ փուլերը: Այն սահմանում է գործողություններ, որոնք համահունչ են կայուն տնտեսական աճի սկզբունքներին, անցում կատարելով դեպի զուտ զրոյական արտանետումների և այլ որոշակի համայնքային նպատակներին:



Առանցքային նպատակներ

Այս քայլերը կատարելու արդյունքում, դուք կունենաք.

• Գործողությունների կարճ ցանկ (առանցքային, առաջացող, փորձարարական), որը պետք է մշակվի կարճաժամկետ (մինչև 3 տարի)
• Ապահովել այդ գործողությունների իրագործելիությունն ընթացիկ կամ նախատեսված ռեսուրսների և կարողությունների սահմաններում
• Ունենալ այս գործողությունների մշակման և իրականացման սկզբնական պլան

Արդյունքում կունենաք հետևյալ բարելավումները.

• «Ազդեցության ուղիների» մշակումը և ուսումնասիրումը՝ սկսած գործողություններից մինչև նպատակներ
• Գործողությունների պլանավորումը. իրագործելիության ապահովում, անկանխատեսելիության նախատեսում և յուրաքանչյուր գործողության համար ծրագրի մշակում

Հմտություններ և յուրացված դասեր

Հմտությունների ինքնագնահատման մատրից

Հարց	Անտեղյակ	Տեղյակ	Գիտելիքի առկայություն	Փորձառու	Փորձագետ
SMART չափանիշներ					
70-20-10 մոդել					
Բազմաչափանիշ գնահատում					
Համաստեղծման գործիքների իմացություն					
Ֆասիլիտացիա և շահագրգիռ կողմերի ներգրավման հմտություններ. աշխատաժողովներ, համատեղ մշակման հմտություններ					
Չնախատեսված դեպքերի/ռիսկերի կառավարում					

Համայնքային ուսումնական կենտրոնի թեմատիկ մոդուլներ.

Դասընթաց. Ապագային պատրաստվածության հիմունքներ. բոլոր մոդուլները և մասնավորապես մոդուլ 7-ը: **Ֆինանսավորման և միջոցների մոբիլիզացում**

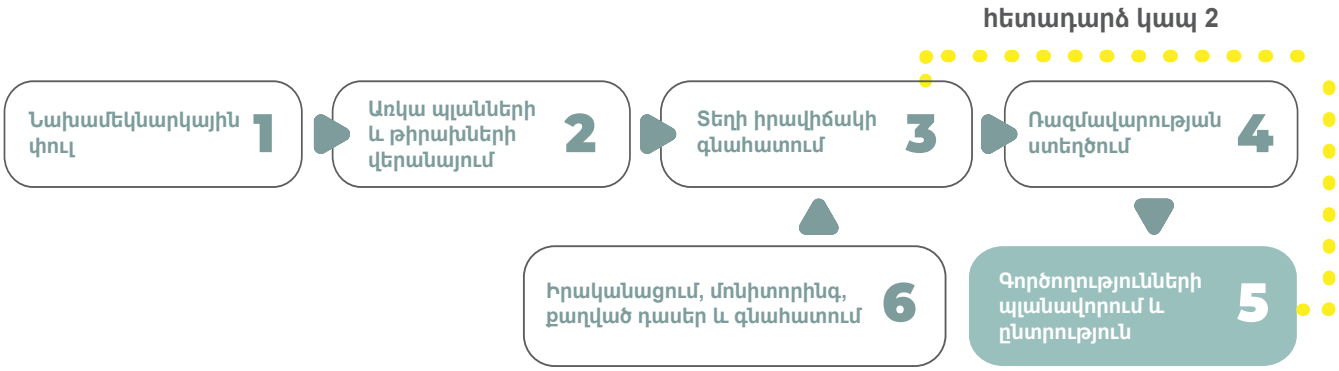
Դասընթաց. ՀՏԶՈՒ –մոդուլ 6. «Գործողությունների պլանավորում և ընտրություն»

Դասընթաց. Կանաչ և արդար անցում, մոդուլ 3. Կլիմայական գործողության պլանավորում. հանգամանալից ուսումնասիրություն

Դասընթաց. Ավելի խելացի և ներառական համայնքներ, մոդուլ 3. «Ավելի խելացի և ավելի ներառական համայնքների պլանավորում»

Ինչպե՞ս կազմակերպել գործողության ընտրության և պլանավորման գործընթացը:

Ե՞րբ է դա տեղի ունենում:



- 4-րդ փուլից հետո և 2 ամիս ժամկետով
- 1 ամիս գործողությունների երկար ցուցակի մշակման և կարճ ցուցակի հստակեցման համար
- 1 ամիս է գործողությունների հաստատման և պլանավորման համար

Ովքե՞ր են ներգրավված

ՀՏԶՈՒ ղեկավար. Աջակցություն է ստանում արտաքին ֆասիլիտատորների կողմից, պատասխանատու է աշխատաժողովների կազմակերպման և ղեկավարման համար, գործողությունների մշակման, արդյունքների ամփոփման և ընտրված գործողությունների վերահսկման համար:

Համայնքապետարանի ստորաբաժանումներ. Համայնքապետարանի ստորաբաժանումները կարևոր դեր են խաղում առաջարկվող գործողությունների իրագործելիության ստուգման, կատարելագործման և դրանց կատարման համար պատասխանատվություն ստանձնելու գործում: Կախված գործողությունների տեսակից, դրանց կարող են ներգրավվել այնպիսի ստորաբաժանումներ, ինչպիսիք են պլանավորման, տնտեսական զարգացման, ենթակառուցվածքների, շրջակա միջավայրի ստորաբաժանումները և այլն:

Տեղական շահագրգիռ կողմերից կազմված խորհուրդ. գաղափարների գեներացման, գործողությունների ընտրության և հաստատման համար:

Ի՞նչ գործողությունները պետք է ձեռնարկվեն

• Մշակել գործողությունների երկար ցուցակ, որոնք հիմնված են գաղափարների և առկա հնարավորությունների վրա:
• Կատարելագործեք ցուցակը՝ օգտագործելով բազմաչափանիշ մոտեցումներ և սահմանելով առավել մեծ կարևորության գործողությունների առաջնահերթություն:
• Հիմնական շահագրգիռ կողմերի հետ հաստատել կարճ ցուցակը՝ հաշվի առնելով ստորաբաժանումները, ֆինանսավորողներին, մասնավոր հատվածին և քաղաքացիական հասարակությանը:
• Կատարել անհատական գործողությունների մանրամասն գնահատում՝ վերջնական ընտրության համար:
• Նախապես ստուգել ֆինանսական նպատակահարմարությունը, գնահատել ծախսերը և ֆինանսավորման աղբյուրները:
• Սահմանել մշտադիտարկում, գնահատում և ԿԱՑ-եր՝ ծրագրի արդյունավետ կառավարման համար:
• Սահմանել կառավարման բարձր մակարդակ, ձեռք բերել պայմանավորվածություններ, ապահովել հանրության ներկայացվածություն, հատկապես գենդերային բազմազանության մասով: Ներառել ղեկավարի նշանակում, ժամանակացույցի սահմանում, ռիսկերի բացահայտում և համապատասխան շահագրգիռ կողմերի ներգրավում:

Խորհուրդներ և հնարքներ

> Ներգրավեք արտաքին շահագրգիռ կողմերին և քաղաքացիական հասարակության անդամներին՝ քվեարկելու կարճատև գործողությունների համար (օրինակ՝ առցանց քվեարկության հարթակների և Google ձևաթղթերի միջոցով), ինչպես նաև բիզնեսներին, քաղաքացիներին և համայնքին:

Օգտակար գործիքներ

ՀՏԶՈՒ փուլ 5-ի մեթոդաբանության ռեսուրսներ թղթապանակում կարող եք գտնել այնպիսի գործիքներ, ինչպիսիք են.

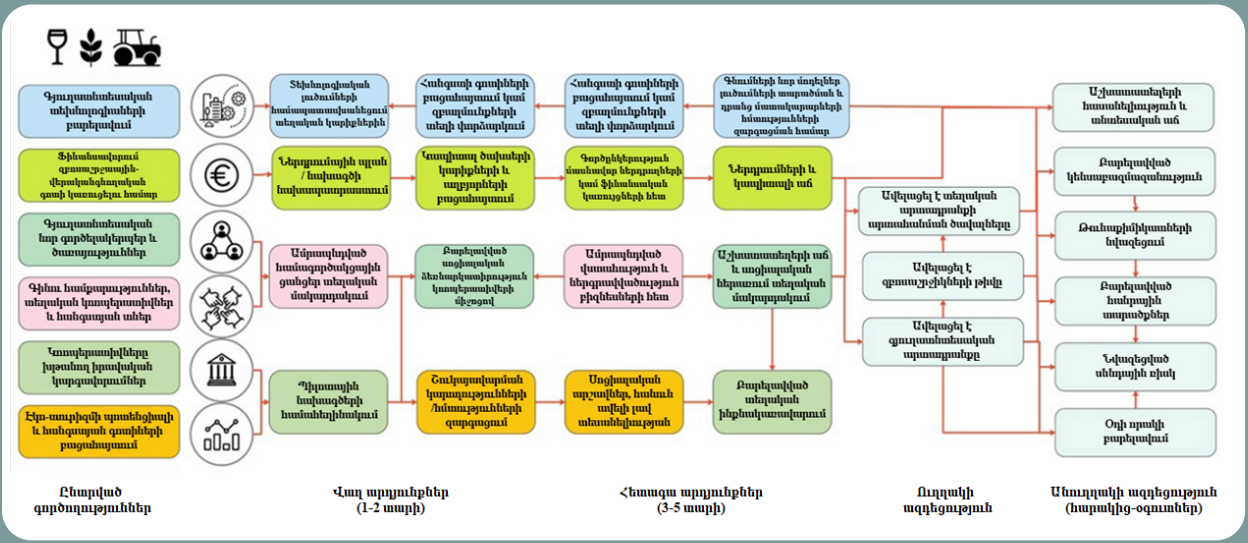
• Գործողությունների բազմաչափանիշ գնահատման ձևանմուշ
• ՀՈՒԿ մոդուլներ
• Կլիմա KIC»-ի «ազդեցության ուղի» ձևանմուշը և վարժությունները (տես ՀՈՒԿ-ի՝ Հիմունքների դասընթացը, Կանաչ և արդար անցման դասընթացը)
• Քայլ առ քայլ ուղեցույց՝ գործողություններից յուրաքանչյուրի համար համար կարճ աշխատանքային ծրագիր ստեղծելու համար (տես ՀՏԶՈՒ դասընթաց)

Կենտրոնացեք ... «ազդեցության ուղիներ» մոտեցման վրա՝ գործողությունների երկար ցանկ կազմելու համար

Ազդեցության տրամաբանությունը, որը հայտնի է նաև որպես «Փոփոխության տեսություն» կամ «Տրամաբանության մոդել», հայեցակարգային հիմք է տալիս հասկանալու համար, թե ինչպես է ժամանակի ընթացքում փոփոխությունը դրսևորվում և թե ինչպես են կոնկրետ գործողությունները կամ նախագծերը նպաստում ցանկալի ազդեցությունների հասնելու՝ փոխկապակցված ուղիների միջոցով: Համատեղ ուժերով ազդեցության ուղիների մշակման արդյունքում ստեղծվում է փոփոխության գործընթացների մասին ընդհանուր պատկերացում, կապ է ստեղծվում տարբեր գործողություններ և դերակատարներ միջև, որոնք բոլորը միտված են ազդեցության նպատակներին հասնելուն: Այն ծառայում է թե՛ հաղորդակցության գործիք և թե՛ մշտադիտարկման և գնահատման հիմք և ապահովում, որ ուշադրության կենտրոնում լինեն համապատասխան արդյունքները և փաստերը՝ ժամանակի ընթացքում քաղած դասերի և հարմարեցման նպատակով:

«Ազդեցության ուղիների մշակման» գործիքներին ավելի մանրամասն կարող եք ծանոթանալ ՀՏՁՈՒ դասընթացին:

Նշված օրինակը ցույց է տալիս Ազդեցության ուղիները, որոնք պատրաստված են Վրաստանի Բաղդաթի քաղաքի LEDP փորձնական ծրագրի համար և հիմնված են գերակա ոլորտների ու առանցքային նշանակություն ունեցող շահագրգիռ կողմերի վերլուծության վրա:



Գծապատկեր. ՀՀՏՁ փորձնական ծրագրի Բաղդաթիի հետ՝ Կլիմա-KIC և Arup-ի աջակցությամբ

Ամփոփիչ ստուգացանկ

- ☑ Հաշվի է առնված գործողությունների երկար ցանկը:
- ☑ Ընտրված է գործողությունների կարճ ցանկը՝ ՀՏԶՈՒ փաստաթղթում ներառվելու համար:
- ☑ Գործողություններից յուրաքանչյուրի մանրամասն աշխատանքային ծրագիր
- ☑ Շահագրգիռ կողմերի մասնակցությամբ խորհրդի և համայնքի ղեկավարի հետ համատեղ աշխատաժողով՝ իրականացման ենթակա գործողությունների և դրանց ժամկետների հաստատման համար:

Վերջնարդյունքի ձևակերպում	Այս փուլի ավարտին դուք կկարողանաք ՀՏԶՈՒ հինգից տաս գործողություն: Յուրաքանչյուր գործողության համար ներկայացվում է գործողությունների ընտրության հակիրճ հիմնավորում, տեսլականի և պլանի վերջնական թիրախների հետ համապատասխանեցում, նկարագրվում, թե ինչպես և երբ պետք է այն իրականացվի, դրանց իրագործելիության նախնական գնահատումը և իրականացման պատասխանատու ստորաբաժանումները:
Միջանկյալ արդյունքի ձևակերպում	Այս փուլի ավարտին շահագրգիռ կողմերը և համայնքը նախանշել և հաստատել են կոնկրետ գործողությունները: Այս գործողությունները կոնկրետ են, չափելի, հասանելի, արդիական և ժամանակին՝ ապահովելով, որ դրանք կարող են իրականացվել և ոչ թե սոսկ մտադրությունների հայտարարություն են: Պլանը մոտենում է ավարտին և դուք սկսում եք նախապատրաստվել իրականացման փուլին:

ՓՈՒԼ 6

Իրականացում, մշտադիտարկում, յուրացված դասեր և գնահատում

Որո՞նք են այս փուլի նպատակները և ինչո՞ւ անել դրանք

Այս փուլը կօգնի ձեզ ավարտին հասցնել վերջնական, բայց «կենդանի» փաստաթուղթ կազմելու պլանը կամ ծրագիրը, որը կարող է տարածվել հանրության լայն շրջանակների, ինչպես նաև մարզային, տարածաշրջանային և ազգային կառավարությունների, միջազգային և ֆինանսական հաստատությունների և այլոց շրջանում:

Այն, միևնույն ժամանակ, կնախապատրաստի պլանավորման հաջորդ քայլերը, որոնք ներառում են գործողությունների իրականացումը և շարունակական մշտադիտարկումը և ուսումնառությունը՝ ապահովելու, որ պլանը լինի «կենդանի» և մնա մինչ այդ սահմանված գործողություններին համահունչ:

Առանցքային նպատակներ

Այս քայլերը կատարելու արդյունքում, դուք կունենաք.

• ՀՏՁՈՒ/Ուղիների վերջնական փաստաթուղթ, որը պատրաստ է հրապարակման և շրջանառման
• Հետադարձ կապի շարունակական գործընթացների ձևավորում՝ առաջարկված գործողությունների հղկման և դրանց արդիականության ու ավարտին հասցնելու ապահովման համար:
• Յուրացրած դասերի հավաքագրում, շրջանառում և քննարկում երկրի կամ այլ երկրների համայնքների շրջանում

Արդյունքում կունենաք հետևյալ բարելավումները.

• Փիչինգ, տնտեսության և գործողությունների ազդեցիկ ներկայացում
• Հետադարձ կապի գործընթացների օգտագործում և տեղական գործելակերպերի շարունակական բարելավում
• Մշտադիտարկման գործողություններ, որոնք կարող են կիրառվել ձեր կողմից իրականացվող այլ ծրագրերի և նախագծերի նկատմամբ:
• Յուրացրած դասերի և ազդեցությունների արձանագրում՝ ՀՏՁՈՒ դինամիկ կառավարման համար, ժամանակի ընթացքում և փոփոխական հանգամանքներում արդիականության պահպանում:

Հմտություններ և յուրացված դասեր

Հմտությունների ինքնագնահատման մատրից

Հարց	Անտեղյակ	Տեղյակ	Գիտելիքի առկայություն	Փորձառու	Փորձագետ
Մշտադիտարկման և գնահատման մեթոդներ, ցուցանիշներ և օգուտներ					
Ծրագրերի և նախագծերի կառավարում					
Gantt-ի աղյուսակներ					
Ուսումնառության և հետադարձ կապի գործընթացներ					
Արտակարգ դեպքերի/ռիսկերի կառավարում					
Ներկայացման/հանրային խոսքի հմտություններ					

Համայնքային ուսումնական կենտրոնի թեմատիկ մոդուլներ.

Դասընթաց. Հիմունքներ. բոլոր մոդուլները և մասնավորապես մոդուլ 7-ը:

Ֆինանսավորման և միջոցների մոբիլիզացում

Դասընթաց. ՀՏԶՈՒ - «Մշտադիտարկում, ուսուցում և գնահատում»

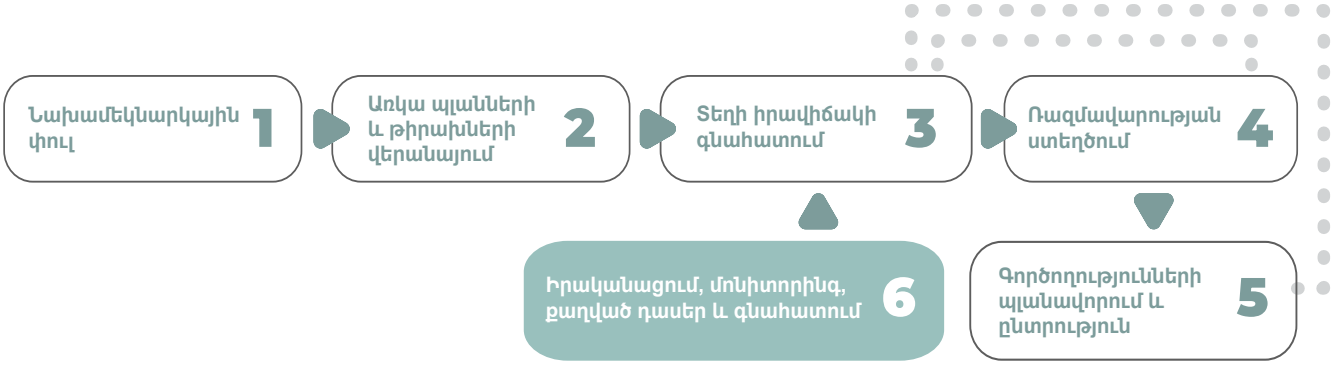
Դասընթաց. Կանաչ և արդար անցում, մոդուլ 4 «Մշտադիտարկման, գնահատման և ուսուցման (ՄԳՈՒ) ինտեգրված ուղիներ»

Դասընթաց. Ավելի խելացի և ներառական համայնքներ, մոդուլ 5. «Ավելի խելացի իրականացում, մշտադիտարկում և գնահատում»

Դինամիկ կառավարման շրջանակային ուսուցում պորտֆելային մոտեցման շրջանակում. լրացուցիչ տեղեկությունների համար դիմել ՄԱՁԾ համակարգման հարցերով պատասխանատուին

Ինչպե՞ս կազմակերպել իրականացման, մշտադիտարկման, գնահատման և ուսումնառության փուլը:

Ե՞րբ է այն տեղի ունենում



Այս վերջին փուլը պետք է գործընթացի ավարտին տեղի ունենա, տևի մեկ ամիս, այնուհետև շարունակաբար զարգանա և պարբերաբար թարմացվի (առնվազն տարին մեկ անգամ, ցանկալի է յուրաքանչյուր 6 ամիսը մեկ)՝ ստուգելու գործողությունների իրականացման հետ կապված խնդիրները, հաջողությունը, արդիականությունը ստուգելու համար:

Ովքե՞ր են ներգրավված

ՀՏԶՈՒ ղեկավար.

- վերահսկում է և առաջնորդում փաստաթղթի վերջնականացման և շրջանառման կազմակերպումը և անցկացումը, ինչպես նաև կվերահսկի մշտադիտարկման և գնահատման համակարգի ստեղծման աշխատանքը:

Հատուկ գործողությունների համար նշանակված Ծրագրերի ղեկավարներ

Շահագրգիռ կողմերի խորհուրդը և համայնքի ղեկավարը՝ վերջնական հաստատման և ստորագրման համար

Արտաքին ֆինանսավորողներ

Համայնքի ընդլայնված կազմ, փոքրամասնությունների խմբերի ներկայացուցչականության ապահովում՝ ավելի ակտիվ հաղորդակցության և գործողությունների առաջընթացի վերաբերյալ կանոնավոր հաղորդակցության համար

Ի՞նչ գործողությունները պետք է ձեռնարկվեն

• Ուսումնասիրությունը և արդյունքները զետեղել ձևանմուշի մեջ:
• Սահմանել ծրագրի կառավարման կառուցվածքը, նշանակել ղեկավարներ իրականացման և ժամկետների պահպանման համար:
• Սահմանել մշտադիտարկման ցուցանիշներ, ներգրավել համայնքին և պլանավորել տվյալների հավաքագրումը:
• Ներդնել ուսումնառության համակարգ, որը կխթանի առաջընթացը, հետադարձ կապը և հարմարեցման գործողությունները:
• Նախագիծը ներկայացրեք հանրությանը:
• Ֆինանսավորողներին ներգրավել պլանի ներկայացման և ֆինանսական միջոցների ներգրավման աշխատանքին:
• Սկսեք ընտրված գործողությունների իրականացումը:
• Վերահսկել առաջընթացը, ապահովել համապատասխանությունը և ներգրավել շահագրգիռ կողմերին ու համայնքին: Ստեղծեք ձեր ուսումնական օրացույցը, որպեսզի կարողանաք հասկանալ, թե ինչ է տեղի ունենում և ինչը կարող է ձեր ծրագրի վրա ազդել:
• Անհրաժեշտության դեպքում հարմարեցնել և լրամշակել պլանն ու գործողությունները:
• Հաղորդակցվել և շփվել համայնքի հետ:

Խորհուրդներ և հնարքներ

• Ներգրավել տեղական համայնքին, ձեռնարկություններին և կազմակերպություններին՝ իրատեսական և ծախսարդյունավետ ծրագրի իրականացման համար:
• Արդյունավետ իրականացման համար նշանակել Ծրագրի պատասխանատու ղեկավարներ:
• Առաջնահերթություն տալ գիտելիքի փոխանցման, որակի և սոցիալական նպաստներին ուղղված գնումների ռազմավարությանը:
• Ստեղծել հետադարձ կապի արդյունավետ մեխանիզմներ:
• Պատրաստել ակնահաճո փաստաթուղթ արտաքին հաղորդակցության/ ներդրողների համար՝ հաշվի առնելով արհեստավարժ դիզայների ներգրավման հնարավորությունն առավելագույն ազդեցության հասնելու համար: Հիշե՛ք, պատմություններ պատմելը չափազանց կարևոր է:

Օգտակար գործիքներ

ՀՏՁՈՒ փուլ 6-ի մեթոդաբանության ռեսուրսներ թղթապանակում կարող եք գտնել այնպիսի գործիքներ, ինչպիսիք են.

• «Փիթչ դեք» ձևաթղթեր
• ՀՏՁՈՒ ձևանմուշ վերջնական փաստաթղթի համար
• Նախագծերի կառավարման աշխատաթերթ
• Ծրագրերի կառավարման լավագույն փորձը
• Ուսումնական կազմակերպության ուղեցույց **Հանրային ազդեցության կենտրոնի** կողմից
• Ուսումնառության շղթաներ (Learning loops) ուղեցույց, օգտագործելով **Looper հարթակ**
• ՄԱՁԾ-ի ընթացիկ **պորտֆելային մոտեցումը**, ներառյալ **Իմաստավորումը** և Դինամիկ կառավարումը

Կենտրոնանանք ... մարդկային ուսումնառության համակարգերի վրա

Հարափոփոխ և փոխկապակցված աշխարհում ստատիկ մշտադիտարումն ու գնահատումը պետք է զուգորդվեն շարունակական ուսուցման հետ: Մարդկային ուսուցման համակարգերը (Human Learning Systems) ներկայացվում են որպես այլընտրանք նրա, ինչը հայտնի է որպես «Նոր հանրային կառավարում» (NPM), որտեղ վերջինս կենտրոնանում է արդյունավետության և մասնավոր հատվածի կառավարման պրակտիկան ետական հատվածում ներդնելու վրա:

HLS-ը մյուս կողմից ավելի ամբողջական և հարմարվողական մոտեցում է: Այն հանրային և սոցիալական խնդիրները դիտարկում է որպես համալիր, հարաշարժ համակարգեր, որոնք շարունակական ուսուցում և հարմարվողականություն են պահանջում: Միայն արդյունավետության և կանխորոշված արդյունքների վրա կենտրոնանալու փոխարեն HLS- ն ընդգծում է համակարգը հասկանալու, գործողություններից դասեր քաղելու և նոր պատկերացումների վրա հիմնվելով՝ հարմարվելու կարևորությունը: Այն ոչ թե վերահսկողության է, այլ ավելի շուտ այնպիսի միջավայրի խթանման մասին, որտեղ սովորելն ու նորարարությունը կարող են զարգանալ, հաճախ շահագրգիռ կողմերի հետ համագործակցության ու համատեղ մշակումների միջոցով:

NPM-ը կամ ծրագրերի նորովի կառավարման մոտեցումն, ըստ էության, վերաբերում է բիզնեսներին բնորոշ արդյունավետություն և հաշվետվականությունը հանրային ծառայությունների ոլորտում ներդնելուն, մինչդեռ HLS-ը կամ մարդկային ուսուցման համակարգերը վերաբերում են բարդության և շարունակական ուսուցման որդեգրմանը՝ հասարակական մարտահրավերներից գլուխ հանելու և լուծելու նպատակով: Երկուսն էլ կարևոր են, սակայն տարբեր փիլիսոփայական և գործնական հենք ունեն: Համատեքստից և մարտահրավերներից կախված՝ դրանցից մեկը կամ մյուսը կարող է համապատասխան լինել:

Որպես լավ մեկնարկային կետ՝ կարող եք ստորև նշված հարցերը տալ. Ի՞նչ ենք սովորել անցյալում իրականացված նախաձեռնություններից. ի՞նչն է լավ աշխատել, ինչը՝ ոչ և ի՞նչ կարող ենք սովորել դրանից:

Ստուգեք հետևյալ աղբյուրները.

Մարդկային ուսուցման համակարգեր

Գործընկերություն՝ ուսուցման նպատակով, Հանրային ազդեցության կենտրոն

Մարդկային ուսումնառության համակարգին ավելի մանրամասն կարող եք ծանոթանալ՝ անցնելով ՀՏԶՈՒ առցանց դասընթացը:

Ամփոփիչ ստուգացանկ

- ☑ Վերջնական գրավոր պլան
- ☑ Նյութերի տարածում և հաղորդակցության ռազմավարություն
- ☑ Տեսասահիկների պատրաստում՝ հնարավոր ներդրողներին, դոնորներին, կառավարման կենտրոնական ապարատին իրազեկելու համար:
- ☑ Մշտադիտարկման, գնահատման և դասեր քաղելու ռազմավարության մշակում և իրականացում

Վերջնարդյունքի ձևակերպում	Այս փուլի ավարտին դուք կունենաք համապարփակ 30 էջանոց ծրագիր, որտեղ ներկայացված է հստակ սահմանված տեսլական, պարզորոշ նպատակներ, կոնկրետ գործողություններ և իրականացման ռազմավարություն: Այս ծրագիրը պաշտոնապես հաստատվելու է համայնքի ղեկավարի և շահագրգիռ կողմերի խորհրդի կողմից: Ի հավելումն, դուք կունենաք հակիրճ պրեզենտացիա արդյունավետ հաղորդակցության համար, ինչպես նաև գործողությունների երկամյա մանրամասն ծրագիր:
Միջանկյալ արդյունքի ձևակերպում	Այս փուլի վերջում դուք կավարտեք ՀՏԶՈՒ նախագծման գործընթացը, դուք լիարժեք տիրապետում եք տեղական պլանավորմանը, վստահ հաղորդակցվում եք շահագրգիռ կողմերի հետ և պատկերացնում համայնքի դերը՝ որպես փոխազդող գործոնների շարք: Դուք հստակ տեսլական ունեք այն մասին, թե որտեղ է համայնքը ցանկանում լինել միջնաժամկետ ապագայում և ունեք նախնական հստակ ծրագիր, թե ինչպես տեղաշարժվել այդ ճանապարհով: Թիմի անդամները, ևս, դիմում են արտաքին շահագրգիռ կողմերին՝ ինչպես աջակցության, այնպես էլ փորձի փոխանակման նպատակով:

Եզրակացություն

Ավելի կայուն, բարգավաճ և կենսունակ տեղական տարածքներ ունենալու ձգտումը պահանջում է մեր ապրած տարածքների և տեղական տնտեսության տարատեսակ կապերի նորովի ընկալում: Այս սկզբունքներից ելնելով՝ ՀՏԶՈՒ մոտեցումը մշակել է համապարփակ ուսուցման ուղի դեպի կայուն տնտեսական զարգացման ամբողջական հեռանկար:

Այս ուղեցույցը մշակվել է այն մտայնությամբ, որ համայնքապետարաններին և տեղական շահագրգիռ կողմերին օգնի նախագծման գործընթաց իրականացնել՝ համայնքում իրենց տեղը և տնտեսությունն ամբողջական/հոլիստիկ ոսպնյակի միջոցով հասկանալու, նոր հավակնություններ ու տեսլական, ինչպես նաև շոշափելի նպատակներ և գործողություններ մշակելու համար, որոնք կարող են նպաստել այս բարեկեցիկ ապագայի ձևավորմանը: Այս Ուղեցույցը, որը ուղեկցվում է ՀՈՒԿ-ի շրջանակում տրամադրվող բաց դասընթացով, տրամադրում է քայլ առ քայլ գործընթաց և առաջարկություններ՝ համայնքապետարանի թիմի ուսումնական գործընթացներին աջակցելու համար:

Ուղեցույցը կենդանի և շարունակ զարգացող փաստաթուղթ է, որը կներառի նոր դասեր, խորհուրդներ, ռեսուրսներ և ձևանմուշներ՝ Արևելյան գործընկերության և այլ երկրներում ՀՏԶՈՒ մոտեցման ավելի լայնածավալ որդեգրմանն աջակցելու համար: Ձեզ խրախուսում ենք այցելել ՀՈՒԿ հարթակ կամ կապ հաստատել ՄԱԶԾ համակարգող մարմնին՝ ավելի մանրամասն տեղեկությունների համար:

ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ

Հավելված 1: ՀՏԶՈՒ ձևանմուշ

Հավելված 2: Որակի չափանիշներ (ինքնագնահատում)

Հավելված 3: Տեղական կառավարման մարմնին ՀՏԶՈՒ-ի նախագծման հարցում խորհրդատվական աջակցության տրամադրման տեխնիկական առաջադրանքի նմուշ

Հավելված 4: ՀՏԶՈՒ-ի օրինակ. Բաղդաթի, Վրաստան

Հավելված 5: Ոգեշնչող դեպքերի ուսումնասիրություն