



CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych  
CASE – Center for Social and Economic Research



E  
D  
R  
C  
ECONOMIC DEVELOPMENT AND RESEARCH  
CENTER

The project funded by the Polish-  
American Freedom Foundation within  
RITA programme



# Վեբինար 6. Միջազգային և տեղական գործընկերների հետ համագործակցության ամրապնդումը



# Բովանդաակություն

- Համագործակցության կարևորություն
- Պետական և մասնավոր հատվածների միջև գործընկերություն
- Միջազգային համագործակցություն
- Արտաքին կապերը և համագործակցությունը՝ լրատվամիջոցների հետ

# Համագործակցության կարևորությունը

- Համագործակցությունը համաձայնություն է համատեղ գործունեություն ծավալելու վերաբերյալ, որից օգուտ են քաղում ներգրավված բոլոր կողմերը, և ստացվում են արդյունքներ, որոնց հնարավոր չէր լինի հասնել՝ միայնակ գործելու դեպքում, ինչպես նաև նվազեցվում է կրկնակի ջանքերի գործադրումը:
- Փոխգործակցությունը ծավալվում է տարբեր պայմաններում՝ կախված խնդիրների բնույթից, որոնց անդրադառնում է վերջինս և այնպիսի գործոններից ինչպիսիք են միջավայրը, քաղաքական պայմանները, մշակույթը և աշխարհագրությունը:
- Համագործակցության մի քանի տեսակներ կան, ինչպիսին են օրինակ քաղաքական փոխգործակցությունը, հանրային ծառայությունների մատուցմանն ուղղված համագործակցությունը, կարողությունների հզորացմանն ու տնտեսական զարգացմանը միտված փոխգործակցությունը, որտեղ ներգրավված են հանրային և մասնավոր հատվածները, ինչպես նաև շահույթ չհետապնդող կառույցները ներկայացնող գործընկերները:
- Համագործակցությունը կարող է շատ արժեքավոր լինել ՏԻՄ-երի քաղաքականությունների արդյունավետության բարելավման տեսանկյունից:

## Համագործակցության կարևորությունը

- Partnership is usually designed to bring together all relevant actors within a region that can contribute to improving a given situation on an equal basis.
- Partnerships are a key instrument of local governance
- Partnerships provide a mechanism for local organisations, in particular, to work together and adapt their policies to better reflect the needs of people and the economy at the local level.
- One key motive for implementing local and regional partnerships is the belief that working together is more effective than working in isolation.
- Area based partnerships for example are agreements of institutions of various kinds in a local or regional setting.

## Գործընկերության շարժառիթները

- Համագործակցությունը ձևավորվում է տարբեր շարժառիթներից ելնելով, և յուրաքանչյուր գործընկերությունն իր ուրույն «կենսագրությունն» ունի:
- Համագործակցությանը սկիզբ դնելու բազմաթիվ դրդապատճառներ կան ու, հետևաբար նաև դրա մեկնարկը տալու տարբեր միջոցներ:
- Նախնական խթանը կարող է լինել՝
  - Տեղական նախաձեռնությամբ կամ «ներքևից վերև»
  - Քաղաքականության վրա հիմնված կամ «վերևից ներքև»
  - Խրախուսման վրա հիմնված համագործակցություն

# Գործընկերության շարժառիթները

Տեղական նախաձեռնությամբ կամ «ներքևից վերև», ինչը նշանակում է՝ հենց տարածաշրջանային մակարդակից բխող, որտեղ առկա է առավել արդյունավետ համագործակցության և գործողությունների համակարգման անհրաժեշտության գիտակցումը:

## Օրինակ՝

- **«Հայաստանի տնտեսական զեկույցը»** տարեկան վերլուծական պարբերական է, որի նպատակն է աջակցել հաշվետվողականության և փաստերի վրա հիմնված որոշումների կայացման մշակույթի զարգացմանը Հայաստանում: Այն, մասնավորապես, նպատակ ունի վերլուծել և մեկնաբանել տնտեսական քաղաքականությունն ու զարգացումները, բարձրացնել իրազեկվածության մակարդակը և հիմք ստեղծել քաղաքականությունների խորքային քննարկումների և զարգացման համար: Ծրագիրը մշակվել է ԳՄՀԸ ֆինանսական աջակցությամբ՝ ՏԶՀԿ կողմից, որը համագործակցել է տարբեր պետական մարմինների հետ (կախված տարվա թեմայից) :

# Գործընկերության շարժառիթները

Քաղաքականության վրա հիմնված կամ «վերևից ներքև», երբ կենտրոնական օղակներում, ինչ-որ մեկը, համարում է, որ համագործակցությունը ճիշտ մոտեցում է որոշակի խնդրի լուծման համար:

## Օրինակներ`

- Քաղաքապետերի դաշնագիրը հանուն կլիմայի և էներգիայի տեղական գործողությունների աշխարհի խոշորագույն շարժումներից է: ԵՄ «Քաղաքապետերի դաշնագիր` հանուն կլիմայի և էներգիայի» նախաձեռնությունը միավորում է հազարավոր տեղական և տարածքային իշխանությունների, որոնք կամավոր կերպով հանձն են առել իրագործել ԵՄ կլիմայի և էներգիայի նպատակները:
- «ԵՄ-ն` Սևանի համար» ծրագրի նպատակն է պաշտպանել Կովկասյան տարածաշրջանի ամենախոշոր քաղցրահամ լիճը: Սևանա լիճը Հայաստանում քաղցրահամ ջրի, ոռոգման ջրի պաշարների, ակվակուլտուրաների և հիդրոէներգիայի արտադրության հիմնական աղբյուրն է: Ծրագիրն իրականացվում է ԳՄՀԸ և ԱՄՆ ՄԶԳ կողմից, իսկ համակարգումն իրականացնում է ՀՀ շրջակա միջավայրի նախարարությունը:

# Խրախուսման վրա հիմնված համագործակցություն

Գումարն առաջարկվում է որոշակի տեսակի գործունեության համար:

## Օրինակ՝

- **Գյուղական զբոսաշրջության զարգացումը** նպատակաուղղված է գյուղական համայնքներում զբոսաշրջության զարգացման խթանմանը, նոր հնարավորություններ ընձեռելով տեղացիներին՝ մշակել կամ զարգացնել իրենց գաղափարները՝ տվյալ ոլորտում: Ծրագիրն իրականացվում է Հայաստանում Գերմանիայի բնության պահպանության միության մասնաճյուղի (NABU) և ԱԿԲԱ Ֆեդերացիայի կողմից:
- **Համայնքային աղքատությունը Հայաստանում** նորարարական նախաձեռնությունը նպատակաուղղված է Հայաստանում բազմաչափ աղքատության նվազեցմանը: Ծրագիրը, մասնավորապես, նպատակ է հետապնդում ընդլայնել անհավասարությանն ու աղքատությանը նվիրված հանրային քննարկումները, ինչպես նաև իրականացնել սոցիալական նախաձեռնություններ՝ միտված աղքատության կրճատմանը: Ծրագիրն իրականացվում է Հետազոտական Ռեսուրսների Կովկասյան Կենտրոն (ՀՌԿԿ)- հիմնադրամի, Տնտեսական զարգացման և հետազոտությունների կենտրոնի (ՏԶՀԿ), Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամի (ԵՀՀ) և Հրանտ Մաթևոսյան հիմնադրամի կողմից:



# Համագործակցության հիմնական տեսակները

Կիրառվող կառավարման համակարգերի տեսանկյունից առանձնացվում են համագործակցության հետևյալ երեք ձևերը.

- Գործընկերություն, որտեղ սահմանվում է արտաքին կառավարում,
- Համակարգումն իրականացվում է միջնորդ օղակի միջոցով,
- Համակարգող միավորները ձևավորվում են որպես գործընկերների ինստիտուցիոնալ կառուցվածքի մաս:

# Համագործակցության հիմնական տեսակները

Ժամկետների և պարտավորությունների մասով, առանձնացվում են համագործակցության հետևյալ ձևերը.

## Համագործակցության տեսակները



# Համագործակցության հիմնական տեսակները

## Կամավոր համագործակցություն

- Կամավոր համագործակցության համար ֆիքսված տևողություն չկա: Այլ կերպ ասած, համագործակցության ավարտը ամբողջովին բաց է: Այն կարող է դադարեցվել ցանկացած գործընկերոջ կողմից ցանկացած պահի:

## Հատուկ համագործակցություն

- «Հատուկ գործընկերության» պարագայում պայմանագիրը կնքվում է միայն կոնկրետ նախաձեռնության մասով և այն կտևի այնքան ժամանակ, քանի դեռ նախաձեռնությունը չի ավարտվել:

# Համագործակցության հիմնական տեսակները

## Ընդհանուր պատասխանատվություն

- Ընդհանուր համագործակցությունը գործընկերության հիմնական ձևն է: Այն չի պահանջում բիզնես սուբյեկտի ձևավորում: Շատ դեպքերում գործընկերներն իրենց բիզնեսը ձևավորում են գործընկերության պայմանագիր կնքելով: Սեփականության իրավունքը և շահույթը սովորաբար հավասարապես բաշխվում են գործընկերների միջև:

## Սահմանափակ պատասխանատվություն

- Սահմանափակ պատասխանատվությունը լիազորված է պետության կողմից: Նրանք ունեն առնվազն մեկ գլխավոր գործընկեր, որը լիովին պատասխանատու է բիզնեսի համար, և մեկ կամ մի քանի սահմանափակ գործընկերներ, որոնք ակտիվորեն չեն ղեկավարում բիզնեսը:

# Համագործակցության հաջողությունը

- Կայուն հաջողության հասնելու համար, կարևոր է ձևավորել և համաձայնության գալ հիմնական տեղական պարամետրերի շուրջ, նույնքան կարևոր է նաև քաղաքական կամքը, ռեսուրսների ապահովումը և ֆինանսավորման հատկացումը:
- **Գործընկերային հարաբերություններն** էապես նպաստում են համագործակցության հաջողությանը:
- Անհրաժեշտ է ապահովել **հաղորդակցությունը**՝ գործընկերների միջև, երաշխավորելու համար առավելագույն թափանցիկությունը՝ ինչպես համագործակցության շրջանակում, այնպես էլ դրա սահմաններից դուրս: Կարևոր է նաև վերանայել հաղորդակցության ուղիները, ապահովելու համար **գործընկերների տեղեկացվածությունն ու ներգրավվածությունը**:
- Արդյունավետ լինելու համար, գործընկերությունը պետք է ունենա **ճանաչելի և անկախ կառուցվածք**, ինչը կօգնի ձևավորել իրեն հատուկ գծերի ամբողջությունը:
- Գործընկերները պետք է մշակեն **երկարաժամկետ ռազմավարություն**:
- Գործընկերները պետք է ունենան հավասար իրավունքներ և սեփականատիրություն զգցողություն:

# Գործընկերության ձախողման գործոնները

- Գործընկերները չեն կիսում նույն արժեքներն ու հետաքրքրությունները: Սա կարող է դժվարեցնել գործընկերության նպատակների շուրջ համաձայնությունների ձեռքբերումը:
- Չեն կիսում ռիսկերը, պատասխանատվությունը, հաշվետու լինելու պարտավորությունը կամ օգուտները:
- Գործընկերների շրջանում ռեսուրսների և մասնագիտական փորձառության անհավասարությունը պայմանավորում է վերջիններիս հարաբերական ազդեցությունը՝ գործընկերային որոշումների վրա:
- Մեկ անհատ կամ գործընկեր օժտված է բոլոր լիազորություններով և/կամ առաջնորդում է ողջ գործընթացը:
- Գործընկերներից մեկը (կամ մի քանիսի) ունեն գաղտնի շարժառիթներ, որոնց մասին չեն հայտնում մյուս գործընկերներին:
- Գործընկերությունը ձևավորվում է պարզապես «արտաքին շղարշ ստեղծելու համար»:
- Համագործակցության անդամները չեն անցել համապատասխան ուսուցում՝ խնդիրները բացահայտելու կամ ներքին կոնֆլիկտները լուծելու համար:
- Գործընկերների ընտրությունը մանրակրկիտ չի կատարվում հատկապես այն դեպքում, երբ համագործությունը դժվար է կասեցնել:

# Գործընկերություն ոչ պետական դերակատարների հետ

- **Պետության և մասնավոր հատվածների գործընկերությունը (ՊՄԳ)** երկարաժամկետ պայմանագիր է՝ մասնավոր հատվածի և պետական կառավարման մարմինների/տեղական ինքնակառավարման մարմինների միջև՝ միտված հանրային ծառայությունների մատուցմանը, ինչպես նաև հանրային ենթակառուցվածքների զարգացմանը:
- Ներկայումս Հայաստանում գործում են հետևյալ հիմնական ՊՄԳ-ները.
  - «Վեոլիա Ջուր» ՓԲԸ
  - «Հարավկովկասյան երկաթուղի» ՓԲԸ
  - «Զվարթնոց» օդանավակայան
  - «Շիրակ» օդանավակայան
- **Համագործակցություն այլ ոչ պետական դերակատարներ:** Մասնավոր սուբյեկտների հետ մեկտեղ, արժեքավոր գործընկերներ կարող են լինել նաև այլ ոչ-պետական դերակատարներ: Հասարակական կազմակերպությունները (ՀԿ), հաճախ հանդիսանում են այն ոլորտի փորձագետը, որտեղ ծավալում են իրենց գործունեությունը:

# Միջազգային համագործակցություն

- Միջազգային դոնորները համագործակցում են դերակատարների լայն շրջանակի, այդ թվում՝ տեղական իշխանությունների և ՀԿ-ների հետ:
- Միջազգային նման համագործակցությունը հնարավորություններ է ստեղծում ընդլայնելու ռեսուրսների և փորձագիտական գիտելիքների հասանելիությունը, սակայն, տեղական-միջազգային գործընկերությունները զերծ չեն ռիսկերից:
- Հիմնական ռիսկերը, որ կարող են առկա լինել տեղական-միջազգային համագործակցության համատեքստում վստահության հետ կապված ռիսկերն են, ինչպես նաև ռիսկային այլ ոլորտներն են, որոնք կարող են ազդել գործընկերության վրա, ինչպիսիք են անվտանգության, տեղեկատվական և հեղինակության հետ կապված ռիսկերը:
- Գործընկերության շրջանակը տարածաշրջանային կամ երկրի սահմաններից դուրս ընդլայնելու հնարավորությունները գնալով աճում են:
- Ներկայումս, տեղական-միջազգային համագործակցությունն ավելի առանցքային ու մեծ նշանակություն ունի օժանդակության տրամադրման համատեքստում:



# Արտաքին կապերը և համագործակցությունը՝ լրատվամիջոցների հետ

- Արտաքին կապերը, արտաքին լսարանին տեղեկատվության տրամադրման կամ տեղեկատվության փոխանակման ապահովումն է :
- Հաճախ այն կիրառվում է իրազեկման, ինչպես նաև թիրախային լսարանի կամ հասարակության լայն շրջանում կազմակերպության կամ համայնքի դրական կերպարի ստեղծման նպատակով:
- Արդյունավետ հաղորդակցությունն օգնում է բարձրացնել իրազեկվածությունը կազմակերպության քաղաքականության և գործունեության, ինչպես նաև հասարակությունում վերջինիս դերի մասին և ապահովում է հաշվետվողականությունն ու թափանցիկությունը հարկատուների և քաղաքացիների առջև, դոնորների կողմից հատկացված, ինչպես նաև պետական միջոցների օգտագործման մասով:
- Գործընկերները ծրագրի հաղորդակցության միջոցառումները պետք է պլանավորեն ամենասկզբից: Բազմաթիվ դոնոր կազմակերպություններ ունեն հաղորդակցության ու տեսանելիության ապահովման շատ հստակ պահանջներ, որոնք պետք է պահպանվեն և իրագործվեն ծրագրի իրականացման բոլոր փուլերում:

# Արտաքին կապերը և համագործակցությունը՝ լրատվամիջոցների հետ

Կարող է օգտագործվել հաղորդակցության և տեսանելիության ապահովման միջոցների, գործիքների, միջոցառումների և պրոդուկտների լայն շրջանակ, և այս շարքը շարունակում է դինամիկ զարգանալ: Արտաքին հաղորդակցության որոշ օգտակար միջոցներն են.

- Համացանց. վեբկայքեր, սոցիալական մեդիա, էլեկտրոնային տեղեկագրեր, առցանց հոդվածներ և բլոգեր,
- Տեղեկատվական արշավներ, միջոցառումներ, այցեր, շահառուների հետ հանդիպումներ,
- Մամուլ և լրատվամիջոցներ, մամուլի հաղորդագրություններ, ասուլիսներ, մամուլի ներկայացուցիչների այցելություններ,
- Աուդիո և տեսանյութեր, լուսանկարներ և այլ նյութեր,
- Հաղորդակցության և տեսանելիություն ապահովման տպագիր միջոցներ, ներառյալ տեղեկագրեր, թռուցիկներ, բրոշյուրներ և տպագիր այլ նյութեր, ինչպես նաև գովազդի միջոցներ: