EU4Regions: Աջակցություն Հայաստանում տարածքային զարգացման քաղաքականությանը
EU4Regions: Support to Regional Development Policy in Armenia

Եվրոպական միությունը Հայաստանի համար
European Union for Armenia

Իրականացվում է ՀՀ Կառավարության հետ համատեղ
Implemented in partnership with the Government of Armenia

ԵՄ-Ն ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՄԱՐԶԵՐԻ ՀԱՄԱՐ
EU FOR REGIONS OF ARMENIA

Հուլիս 2019թ. (Թողարկում 2/ 2019)
July 2019 (Issue 2/2019)

Կիզակետ

Հարցազրույց Հայաստանում ԵՄ դեսպանի հետ

Տարածքային զարգացման քաղաքականությունը Հայաստանում արդեն մեկ տասնամյակ շարունակ մեծապես աջակցություն է ստացել Եվրոպական միության կողմից: Վերջին տարիներին օժանդակությունն ակտիվացել է և ընդգրկում է ռազմավարական, ծրագրավորման և կարողությունների զարգացման տարրեր, որոնք իրականացվել են ռեգիոնալ ծրագրերի պիլոտային դրամաշնորհային ծրագրի միջոցով և տեխնիկական աջակցության միջոցով, որն ընդգրկում է քաղաքական և գործնական բոլոր ասպեկտները:

Տեղեկագրի այս թողարկման մեջ ուրախ ենք ձեզ հետ կիսվել Հայաստանում տարածքային զարգացման քաղաքականության վերաբերյալ Հայաստանում Եվրոպական միության դեսպան պարոն Պյոտր Սվիտալսկիի պատկերացումներով, ով մարզերի ուժեղացման և տեղական դերակատարների հզորացման մեծ կողմնակից է: Դեսպանի հետ հարցազրույցը ներկայացված է 2-3 էջերում:

Ավելի մանրամասն՝ ներսում ...

IN FOCUS

Interview with EU Ambassador to Armenia

Regional Development policy in Armenia has been extensively supported by the European Union for over a decade now. In recent years, the support has been intensified and encompassed strategic, programming and capacity building elements, delivered through the pilot grant scheme for regional projects and technical assistance covering all policy-related and practical aspects.

In this edition of the newsletter we are happy to share with you the reflections on Regional Development policy by the European Union's Ambassador to Armenia, Mr. Piotr Świtalski, who has been a great supporter of strengthening the provinces and empowering the local actors. The interview with the Ambassador is presented on pages 2-3.

More details inside…

ՏԶՌԿ 1-ին դասընթացը 2019թ. հունիսի 20-22-ին Ծաղկաձորում - 26 մասնակից
SMRD Workshop 1 on 20-22 June 2019, Tsaghkadzor - 26 participants

Հայաստանի տարածքային զարգացման ռազմավարության վերանայումը սմարթ մասնագիտացման ռազմավարության մոտեցման ինտեգրմամբ աջակցություն է ստանում «Տարածքային զարգացման ռազմավարական կառավարում» (ՏԶՌԿ) մասնագիտական զարգացման ծրագրի կողմից:

The revision of the Armenian Regional Development Strategy with integration of Smart Specialisation Strategy approach is supported by the Professional Development Programme "Strategic Management in Regional Development" (SMRD).

ՆԱԽԱԲԱՆ

Սա «ԵՄ-ն Հայաստանի մարզերի համար» տեղեկագրի երկրորդ թողարկումն է, որտեղ մենք շարունակում ենք Ձեզ հետ կիսվել տարածքային զարգացման քաղաքականության թեմաներով և երկրում ու դրանից դուրս առկա հեռանկարներով: Դրա շնորհիվ հուսով ենք, որ Ձեզ և Ձեր կառույցներին կտրամադրենք հետաքրքիր նորություններ և պատկերացում ՏԶ քաղաքականության և դրա կիրառման մասին միջազգային, ազգային և մարզային/ տեղական մակարդակներում: Մենք տեղեկագիրը դիտարկում ենք ոչ միայն որպես տեղեկատվության աղբյուր, այլև անկեղծորեն հավատում ենք, որ այն կնպաստի տարածքային զարգացման համար ավելի մեծ գիտելիքների և կարողությունների զարգացմանը:

«Էկորիս Նեդերլանդ ԲՎ»-ի անունից, որը տրամադրում է տեխնիկական աջակցություն Եվրոպական միության կողմից ֆինանսավորվող **«EU4Regions: Աջակցություն Հայաստանում տարածքային զարգացման քաղաքականությանը»** ծրագրի ներքո, ինչպես նաև մեր տեխնիկական աջակցության ամբողջ թիմի անունից հրավիրում եմ Ձեզ ընթերցելու, տեղեկատվություն ստանալու և, հուսով եմ, ոգեշնչվելու:

Ռոբերտ Գիրեյկո,
Թիմի ղեկավար / գլխավոր փորձագետ և տարածքային զարգացման խորհրդական

FOREWORD

Dear Readers,

This is the second issue of the newsletter "EU for Regions of Armenia" in which we continue to share with you Regional Development policy topics and perspectives in the country and beyond. By doing so, we hope to provide you and your institutions with interesting news and insights into RD policy and its practical application at the international, national and regional/local levels. We consider the newsletter not only a source of information but sincerely believe it will contribute to greater knowledge and capacities for Regional Development.

On behalf of Ecorys Nederland BV which provides technical assistance under the EU-funded project **"EU4Regions: Support to Regional Development Policy in Armenia"** and on behalf of our whole Technical Assistance Team, I invite you to reading, getting information, and hopefully, getting inspired!

Robert Girejko,
Team Leader / Key Expert - Regional Development Advisor

Այս ծրագիրը ֆինանսավորվում է Եվրոպական միության կողմից: Իրականացվում է ՀՀ կառավարության հետ համագործակցությամբ: Անմիջական շահառուն ՀՀ տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարությունն է: Ծրագիրն իրականացվում է ԷԿՈՐԻՍ Նեդերլանդ ԲՎ-ի տեխնիկական աջակցության կողմից: Նյութում տեղ գտած դիտարկումներն ու կարծիքները չեն արտացոլում Էկորիսի, ՀՀ կառավարության կամ Եվրոպական միության տեսակետները:
This project is funded by the European Union. It is implemented in partnership with the Government of Armenia. The direct beneficiary is the Ministry of Territorial Administration and Development. The project is implemented by ECORYS Nederland BV technical assistance. Views and comments in this material do not necessarily reflect the official views of Ecorys, the Government of Armenia, or the European Union.

Հզորացնենք տեղական դերակատարներին

Հարցազրույց Հայաստանում Եվրոպական միության արտակարգ և լիազոր դեսպան **պարոն Պյոտր Սվիտալսկիի հետ**

Հարց. *Հարգելի պարոն դեսպան, դուք 2015 թվականից ի վեր ներկայացնում եք Եվրոպական միությունը Հայաստանում: Որո՞նք են ձեր առաջին տպավորություններն ու դիտարկումները երկրի սոցիալ-տնտեսական կառուցվածքի վերաբերյալ:*

Պատասխան. Հայաստանի վերաբերյալ առաջին տպավորություններս բավականին ապշեցնող էին: Ինձ թվում էր, թե երկու Հայաստան կա, մեկը՝ բավականին հարուստ ու զարգացած մայրաքաղաք Երևանը, մյուսը՝ աղքատ և անտեսված՝ գավառական, գյուղական Հայաստանը: Ես տեսա դատարկված գյուղեր, որտեղից գնացել են գրեթե բոլոր երիտասարդ տղամարդիկ, և միայն կանայք, տարեցներն ու երեխաներն են մնացել՝ խնամելու իրենց տնային տնտեսությունները: Նման ծայրահեղ անհամաչափությունները վատ են ցանկացած երկրի համար: Ինձ համար ակնհայտ դարձավ, որ մայրաքաղաքի և մարզերի միջև այս բացը փակելը պետք է դառնա Եվրամիության՝ Հայաստանին ցուցաբերվող աջակցության առաջնահերթություն:

Հարստության և եկամուտների մեծ անհամապատասխանություններ դիտարկվել են հետխորհրդային շատ երկրներում: Հայաստանի վրա բացասաբար է ազդել հատկապես ուղեղի արտահոսքը և աշխատանքային միգրացիայի բարձր մակարդակը: Հայաստանի տնտեսության հետխորհրդային անկումից տուժեց ոչ միայն արդյունաբերությունը, այլև գյուղատնտեսությունը, քանի որ գյուղատնտեսական նշանակության հողերի միայն մոտ 50 տոկոսն է որոշակիորեն օգտագործվում: Այս ժամանակահատվածը համընկավ նաև համաշխարհային տնտեսության խորքային կառուցվածքային փոփոխությունների հետ, որտեղ Խորհրդային Միության ժամանակաշրջանի խոշոր արդյունաբերությունները այլևս չեն կարող պահպանվել: Նոր պայմաններում անհրաժեշտ էր խորը վերաձևակերպում: Այնուամենայնիվ, Հայաստանում տեղի ունեցավ այն, որ կենտրոնացում դրվեց տնտեսության գոյատևման ռազմավարության վրա, ինչը ենթադրում էր պահպանել պետության հիմնական կարիքները, մասնավորապես պաշտպանության ոլորտում՝ հաշվի առնելով դժվար աշխարհաքաղաքական իրավիճակը: Առանց ընդարձակ կառուցվածքային բարեփոխումների, օլիգարխիկ տարրեր հայտնվեցին և կապ հաստատեցին քաղաքական համակարգի հետ: Հաշվի առնելով այս ամենը, ինչպես նաև օտարերկրյա զգալի ներդրումների բացակայությունը՝ երկրի տարածքների միջև ստեղծվեց մեծ անհամաչափություն:

Հարց. *Եվրոպական միության համախմբման քաղաքականությունը նշանակալի դեր ունի՝ օգնելու թույլ զարգացած շրջաններին ,հասնելե մյուս տարածաշրջանների մակարդակին: Ձեր կարծիքով որո՞նք են Հայաստանի համար այս քաղաքականության կարևորագույն ուսուցողական կետերը:*

Պատասխան. Իմ կարծիքով Եվրոպական միության համախմբման քաղաքականության հիմնական առավելությունը տեղական ինքնակառավարման մարմինների հզորացումն է: Ես միշտ ասել եմ իմ հայ գործընկերներին, որ տարածքային զարգացման քաղաքականությունը երբեք չի հասնի ակնկալվող արդյունքներին՝ առանց կենտրոնանալու սուբսիդիարության վրա և առանց տեղական իշխանությունների ուժեղացման: Հայաստանում տարածքային զարգացման հարցերով զբաղվելիս ԵՄ-ի համար առաջնային դժվարությունը հանդիսանում էր տեղական իշխանությունների հետ ուղղակիորեն կապ հաստատելը:

Քաղաքականության ներդրման վաղ փուլերում (2016թ.) մշակված և ընտրված ՏԶ պիլոտային ծրագրերը շատ կարևոր էին՝ ցույց տալու, որ Երևանից դուրս օգտակար գործեր կարող են իրականացվել տեղացիների և տեղական իշխանությունների կողմից: Ավելին, Եվրոպական հանձնաժողովի հարևանության քաղաքականության և ընդլայնման բանակցությունների հարցերով ԵՄ հանձնակատարի՝ պարոն Յոհաննես Հանի անձնական աջակցությամբ հնարավոր եղավ մշակել 2018թ. ԵՄ տարեկան ծրագիրը ՀՀ երեք հյուսիսային մարզերում՝ Լոռի, Շիրակ և Տավուշ, տարածքային զարգացման առաջընթացի գաղափարի շուրջ՝ դրանով իսկ կենտրոնացնելով ջանքերը Հայաստանի ամենաքիչ զարգացած և աղքատ մարզերի վրա: Այս ծրագրի համար, չնայած ֆինանսավորումը չէր կարող ուղղակիորեն տեղական իշխանություններին տրամադրվել, քաղաքապետերը և մարզպետները սերտորեն ներգրավված էին առաջնահերթություններն ընտրելու գործում: Բացի այդ, ԵՄ-ն մտադիր է նպաստել տեղական համայնքներում մասնակցային (քաղաքացիական) բյուջետավորման գործընթացին, և հատուկ միջամտություն է նախատեսվում ԵՄ 2019թ. տարեկան ծրագրի՝ «Տեղական դերակատարների հզորացում զարգացման համար» (LEAD) շրջանակներում՝ ուղղված տեղական իշխանություններին՝ աջակցելու իրենց ներքևից-վերև գործողություններին:

Տեղական իշխանություններին ավելի շատ արտոնությունների և ֆինանսավորման տրամադրումը եղել և դեռևս շարունակում է մնալ անհրաժեշտություն: Ի տարբերություն որոշ հայ պաշտոնյաների նախնական մեկնաբանությունների առ այն, որ տեղական իշխանությունները թույլ, ոչ հուսալի և կոռուպցիայի ազդեցության տակ են գտնվում՝ իմ փորձը ցույց է տվել, որ մարզերում կան մարդիկ, ովքեր լավ են հասկանում տեղական կարիքներն ու հնարավորությունները և լիովին հանձնառու են դրական փոփոխություններ բերելու: Նույնիսկ հեղափոխությունից առաջ կառավարությունը սկսեց մտածել ապա-

Empower local actors!

Interview with His Excellency Ambassador of the European Union to Armenia **Mr. Piotr Świtalski**

Question: *Dear Mr Ambassador, you have been representing the European Union in Armenia since 2015. What were your first impressions and observations regarding the socio-economic fabric of the country?*

Answer: My first observations of Armenia were quite striking. It appeared to me as if there were two Armenias: one quite affluent and developed – the capital city of Yerevan, the other one poor and neglected – the provincial, rural Armenia. I saw depopulated villages with almost all young men gone and only women, elderly and children left to take care of their households. Such severe discrepancies would be bad for any country. It became obvious to me that closing this gap between the capital city and the provinces should become the priority for European Union's assistance to Armenia.

Large wealth and income discrepancies have been observed in most post-Soviet countries. Armenia has been particularly badly affected also by the brain drain and a high level of labour migration. The post-Soviet implosion of the economy in Armenia affected not only the industries but also agriculture with as low as only some 50% of arable lands being used productively at some point. This period also coincided with deep structural changes to the global economy where the heavy industries of the Soviet era could not be maintained anymore. Under the new conditions a profound restructuring was needed. However, what happened in Armenia was to focus on economic survival strategy that would sustain the basic needs of the state, in particular the defence sector, given the difficult geopolitical situation. Without extensive structural reforms, the oligarchic elements appeared and became linked to the political system. All this, given the lack of significant foreign investments, created heavy disbalances among the territories of the country.

Question: *The European Union cohesion policy has a prominent role in helping the least developed regions in "catching up" with other regions. In your opinion, what are the most important learning points from this policy for Armenia?*

Answer: In my opinion, the main advantage of the European Union cohesion policy is the empowerment of local government structures. I was always telling my Armenian counterparts that regional development policy will never bring the expected results without focusing on subsidiarity and without making the local governments stronger. The initial difficulty for the EU working on regional development in Armenia was not being able to get into direct relations with local authorities but only the central government.

The pilot RD projects devised and selected in the early stages of the policy introduction (2016) were very important to show that outside of Yerevan useful things can be done with the local people and by the local authorities. Moving forward, with the personal support of the EU Commissioner for Neighbourhood and Enlargement Negotiations, Mr Johannes Hahn, it was possible to build the EU Annual Programme of 2018 on the idea of progressing regional development in the three northern provinces (Lori, Shirak and Tavush), thus concentrating efforts on the least developed, poorer regions of Armenia. For this programme, although funding could not be provided directly to local governments, the mayors and governors were closely engaged in selecting the priorities. In addition, the EU is planning to promote participatory (civic) budgeting in local communities and a special intervention is foreseen under the EU Annual Programme 2019 addressed to local authorities to support their bottom-up actions: Local Empowerment of Actors for Development (LEAD).

What has been and is still necessary, is to strategically delegate more prerogatives and funding to local authorities. Contrary to the initial comments from some Armenian officials about the local governments being weak, not reliable, and affected by corruption, my experience has shown that in the regions there are people who understand well the local needs and opportunities, and are fully committed to bringing about positive changes. Even before the revolution, the Government started to consider ways of decentralisation. Today, Armenia is

կենտրոնացման ուղիների մասին: Այսօր Հայաստանը շարունակում է մնալ այդ ճանապարհի սկզբում: Տեղական ինքնակառավարման վերջին խոշորացումները (տարածքային ընդլայնումը) պետք է ընդունել առանց նախապաշարմունքների, ոչ թե որպես ինքնանպատակ, այլ որպես տեղական կառավարություններին ավելի շատ դեր տալու հնարավորություն նրանց հզորացնելու համար:

Հարց. *Պարոն դեսպան, Դուք շատ ակտիվ եք եղել Հայաստանում տարածքային զարգացման քաղաքականության խթանման գործում: Կարո՞ղ եք բացատրել՝ ինչու:*

Պատասխան. Ես ծնվել եմ Լեհաստանի մի փոքրիկ քաղաքում և ինձ համարում եմ գավառաբնակ: Այդպիսով, ես հիշում եմ, թե զարգացման բացերը ինչպես կարող են բացասաբար անդրադառնալ փոքր քաղաքների և գյուղերի բնակիչների վրա, դրանք հանգեցնում են լճացման, վրդովմունքի, օտարման և, ի վերջո, արտագաղթի: Իհարկե, արտագաղթը երբեք չպետք է լինի միակ տարբերակը: Տարածքային զարգացման քաղաքականության իմ հեռանկարները որոշ չափով ներշնչված են անձնական փորձից, բայց ավելի կարևոր է այն, որ դրանք ձևավորվել են առաջատար տնտեսագետների և սոցիոլոգների կողմից, ինչպիսին է՝ Թոմաս Պիկետին: Մի խոսքով, ծայրահեղ անհամաչափությունները խոչընդոտում են զարգացմանը և ոչնչացնում են երկրի սոցիալական կառուցվածքը: Իմ որոշ հրապարակումներում ես գրել եմ հասարակության վրա անհամաչափության ազդեցության մասին:

Ես մեծապես հավատում եմ արդար հասարակություններին և ոգևորվում եմ այնպիսի հանրային քաղաքականությունների արդյունքներից, ինչպիսիք են ԵՄ համախմբման քաղաքականությունը, որը հակադարձում է ծայրահեղ անհամաչափությանը, ինչպես ցույց է տալիս Գինի գործակցի[1] նվազումը, և օգնում է ԵՄ-ի նոր անդամ պետություններին «հասնել» առավել զարգացած երկրների մակարդակին: Հայաստանը նույնպես կարող է հաջողության հասնել անհամաչափությունների նվազման հարցում:

Հարց. *Այս տարի տարածքային զարգացման պիլոտային դրամաշնորհային բազմաթիվ ծրագրեր, որոնք ֆինանսավորվել են Եվրոպական միության կողմից Հայաստանի տարբեր մարզերում, ավարտվում են: Որո՞նք են ձեր դիտարկումները այս ծրագրերի և նրանց արդյունքների վերաբերյալ:*

Պատասխան. Ես շատ ուրախ եմ, որ ՏԶ պիլոտային այդ ծրագրերը բերում են արդյունքներ: Սկզբում շատ մտահոգված էի նրանց բարձր ռիսկերով: Օրինակ՝ Կապանում պլաստիկ թափոնների վերամշակման և արդյունավետ օգտագործման հետ կապված ծրագիրը[2] հստակորեն պահանջում էր փոխել բնական միջավայրի վրա մարդկային և տնտեսական ազդեցությունն անտեսելու տարածված մշակույթը և շատ սահմանափակ հնարավորությունները՝ քաղաքային թափոնների կառավարման համար:

Այս ծրագրերի հաջող ավարտը շատ քաջալերող է, սակայն վերջնական արդյունքները կդառնան տեսանելի երկարաժամկետ հեռանկարում: Հուսով եմ, որ այդ պիլոտային ծրագրերը կունենան նաև մոբիլիզացնող ազդեցություն՝ ոգեշնչելով այլ ծրագրերին, որոնց միջոցով կխրախուսվի հանրային-մասնավոր գործընկերությունը: Դրա լավ օրինակ է Վայոց ձորի մարզի ֆոտովոլտային էներգիայի արտադրությունը[3], որը, երբ ավարտվի, կարող է հեշտությամբ վերարտադրվել երկրի այլ մասերում: Այս նախաձեռնության ավելացված արժեքն այն է, որ ֆոտովոլտային էլեկտրակայանի շահույթը կուղղվի տեղական համայնքների զարգացման ծրագրերին՝ ստեղծելով դրական շղթայական ռեակցիա:

Չնայած մենք հաստատում ենք ՏԶ պիլոտային ծրագրերի դրական արդյունքները, դեռևս պետք է հստակ գնահատում և քննարկումներ անցկացնենք կառավարության և տեղական կառավարման մարմինների հետ քաղված դասերի վերաբերյալ՝ ապագայի համար ռացիոնալ եզրակացություններ կատարելու, ինչպես նաև Հայաստանում ՏԶ քաղաքականության բարելավման համար:

Հարց. *Վերջում, քանի որ Հայաստանում Ձեր առաքելությունը հասնում է իր ավարտին, ի՞նչ խորհուրդ կտաք Ձեր իրավահաջորդին Հայաստանում ԵՄ դեսպանի պաշտոնում:*

Պատասխան. Իմ իրավահաջորդին կառաջարկեմ Երևանից դուրս գալ և ավելի շատ ժամանակ և էներգիա ծախսել Հայաստանի մարզերում: Մարզային և տեղական ղեկավարների հետ աշխատանքը դժվար է, բայց հատուցվող: Ինչպես նշեցի, Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի երկրներում դրական զարգացումների իմ ընկալումը հստակորեն կապված է տեղական կառավարություններին հիմնական դերերի և լիազորությունների տրամադրման հետ, որոնք զբաղվում են ժողովրդավարական գործընթացով, տնտեսական զարգացմամբ և օրենքի գերակայությամբ: Անհրաժեշտ է ներդրումներ կատարել տեղական ինքնակառավարման մարմիններում, քանի որ նրանք գտնվում են ժողովրդավարության հիմքում: Օրինակ՝ Լեհաստանի փորձը ցույց է տալիս, որ ուժեղ տեղական իշխանությունները նպաստում են տնտեսության և հասարակության արդիականացմանը, ակտիվ են կոռուպցիայի դեմ պայքարում, հաջողությամբ ստեղծում և գրավում են ներդրումներ: Նրանք նաև այն կարևոր դերակատարներն են, որոնք ապահովում են ժամանակակից կրթության, առողջապահության և այլ հանրային ծառայությունների համարժեք տրամադրումը և մատչելիությունը:

Մի խոսքով, **ես խորհուրդ եմ տալիս, որ տեղական կառավարություններին տրվեն «ավելի շատ տարածք» և «ավելի շատ ռեսուրսներ»**: Ֆունկցիոնալ և հարկաբյուջետային ապակենտրոնացումը Հայաստանին կօգնի ակտիվացնել զարգացման դերակատարներին ամբողջ երկրով և հասնել տարածքային զարգացման ավելի հավասարակշռված արդյունքների:

Պարոն դեսպան, շնորհակալություն հարցազրույցի համար: Խնդրում եմ ընդունեք մեր լավագույն մաղթանքները Ձեր հետագա ձեռնարկումների համար:

Տեխնիկական աջակցման թիմ

1. Գինի գործակիցը եկամուտը կամ հարստությունը բաշխում է պետության բնակիչների վրա, այն անհամաչափության չափման ամենաշատ օգտագործվող եղանակն է: Որքան ցածր է գործակիցը, այնքան ավելի հավասար է եկամուտի կամ հարստության բաշխումը:
   Gini coefficient is the income or wealth distribution of a nation's residents, the most commonly used measurement of inequality. The lower the coefficient, the more equitable income or wealth distribution.
2. Բնապահպանական մարտահրավերների վերածումը հնարավորությունների. պլաստիկ թափոններից շինանյութի ստացում
   Turning Environmental Challenges into Opportunities: Introducing construction materials from plastic waste by Kapan Municipality - more information at http://urbanfoundation.am/archives/category/turning-environmental-challenges-into-opportunities
3. ՓՄՁ-ների մրցունակության բարձրացում կայուն նորարարական տեխնոլոգիաների խթանման և լայն օգտագործման միջոցով – իրականացվում է Իտալիայում Ֆլորենցիայի համալսարանի ուսուցողական և հետազոտական կազմակերպության՝ PIN S.c.r.l. կողմից
   Enhancing SME competitiveness through promotion and wider use of sustainable innovative technologies by Italian Training and Research Organization of University of Florence – PIN S.c.r.l. - more information at http://arevadzor.eu/en/the-project

still at the beginning of that road. The recent consolidation (territorial enlargement) of the local governments should be seen with an open mind, not as the aim in itself but as an opportunity to give local governments more roles, to empower them.

Question: *Mr Ambassador, you have been very active in promoting regional development policy in Armenia. Can you explain why?*

Answer: I come from a small town in Poland and consider myself a man from a province. Thus, I have strong recollections of how development gaps can negatively affect the people from small towns and villages causing stagnation, frustration, alienation and eventually migration. Of course, migration should never be the only option. My perspectives on regional development policy are to some extent personally inspired but more importantly, they are shaped by the leading economists and sociologists such as Thomas Piketty. In short, excessive inequalities hamper development and destroy the social fabric of a country. I have written about the impacts of inequalities on society in some of my publications.

I strongly believe in fair societies and I am greatly encouraged by the effects of public policies such as the EU cohesion policy, which have reversed extreme inequalities, as indicated by falling Gini coefficient[1], and helped the new EU Member States 'catching up' with more developed countries. Armenia can also be successful in narrowing inequalities.

Question: *This year, we see many of the Pilot Regional Development Programme Grant Scheme projects which were financed by the European Union in various Armenian regions, come to conclusion. What are your reflections on these projects and their results?*

Answer: I am very pleased that these pilot RD projects are bringing results. Initially, I was highly concerned about their high risks. For example, the project dealing with the recycling and productive use of plastic waste in Kapan[2], clearly required changing the prevalent culture of neglecting the human and economic impact on the natural environment and very limited capacities to manage municipal waste.

Successful conclusion of these projects is very encouraging; however, the ultimate impacts will become visible in a long-term perspective. I hope that these pilot projects will also have a mobilising effect, inspiring other projects by which public-private partnerships promoted. A good example of that is the photovoltaic energy generation in Vayots Dzor province[3], which when completed, could be easily replicated in other parts of the country. The added value of this particular initiative is that the profits from the photovoltaic power plant will be directed for development projects of the local communities, creating a positive 'chain reaction'.

While we attest the positive results of the pilot RD projects, we still need a solid evaluation and a discussion with the Government and local governments on the lessons learned to make rational conclusions for the future, improved RD policy in Armenia.

Question: *Finally, as your mission to Armenia is coming to an end, what would be your advice to your successor in the position of the EU Ambassador to Armenia?*

Answer: A strong recommendation to my successor is to go out of Yerevan and spend more time and energy in the Armenian provinces. Work with the regional and local leaders is challenging but rewarding. As stated before, my perception of positive developments in the countries of Central and Eastern Europe is clearly associated with giving key roles and powers to local governments which engage in democratic process, economic development and rule of law. It is necessary to invest in local governments as they are at the core of democracy. As experienced in Poland for example, strong local governments promote modernisation of the economy and society, are active in the fight against corruption, and successfully generate and attract investments. They are also the key actors in securing adequate provision and access to modern education, health care and other public services.

In short, **I strongly recommend that local governments are given 'more space' and 'more resources'.** Functional and fiscal decentralisation will help Armenia activate development actors across the country and achieve more balanced regional development outcomes.

Mr Ambassador, thank you for the interview.
Please accept our best wishes for your future endeavours!

Technical Assistance Team

Հայաստանի տարածքային զարգացման ռազմավարության վերանայումը սմարթ մասնագիտացման ռազմավարության մոտեցման ինտեգրմամբ

Այս տարի (մայիս - սեպտեմբեր) ՀՀ Կառավարությունը գործընթացը ղեկավարող ՀՀ տարածքային կառավարման և ենթակառուցվածքների նախարարության հետ միասին «EU4Regions: Աջակցություն Հայաստանում տարածքային զարգացման քաղաքականությանը» Եվրոպական միության տեխնիկական աջակցության ծրագրի օժանդակությամբ կսահմանի տարածքային զարգացման ավելի հավակնոտ նպատակներ՝

- ընդլայնելով քաղաքականության ծածկույթը հետազոտության և նորարարության ոլորտի վրա

-ինտեգրելով սմարթ մասնագիտացման ռազմավարության (S3) մոտեցումը:

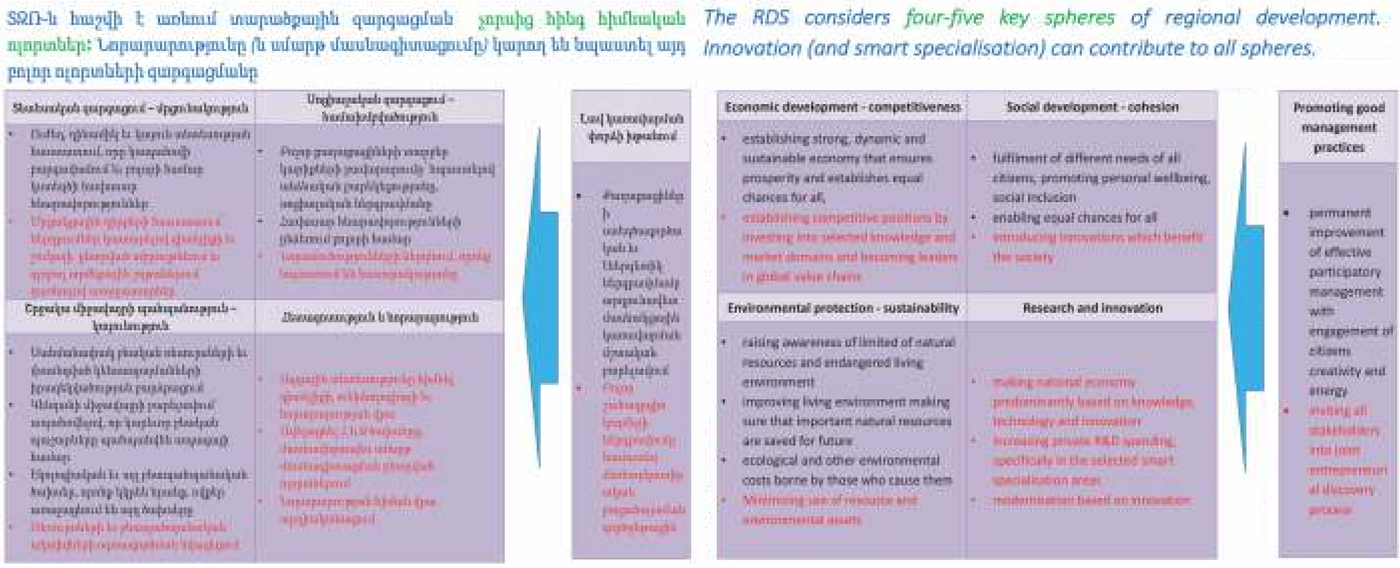
Ինչպես նկարագրված է ստորև, ՏԶ ավանդական ոլորտները (մրցունակություն, համախմբում, շրջակա միջավայր, կառավարում-ղեկավարում և կարողություններ) այժմ ընդլայնվելու են՝ ներառելով հետազոտություններ և նորարարություններ: ԵՄ մեթոդաբանության համաձայն կընտրվեն սմարթ մասնագիտացման առաջնահերթություններ՝ Հայաստանում իրավիճակի և հետազոտության ու նորարարության համակարգի խորքային գնահատումից հետո: Կարմիր գույնով ներկայացված են Հայաստանի տարածքային զարգացման վերանայված ռազմավարության (ՀՏԶՌ) նոր տարրերը:

Revision of Armenian Regional Development Strategy integrating the Smart Specialisation Strategy approach

This year (May-September), the Government of Armenia with the Ministry of Territorial Development and Infrastructures leading the process, with the support of the European Union technical assistance project "EU4Regions: Support to Regional Development Policy in Armenia", will set more ambitious goals for Regional Development by:

- Expanding policy coverage to the research and innovation area
- Integrating the Smart Specialisation Strategy (S3) approach.

As shown below, the traditional areas of RD (competitiveness, cohesion, environment, management – governance and capacities) will now expand to include research and innovation. Smart specialisation priorities will be selected in line with the EU methodology, following in-depth assessment of the situation and system of research and innovation in Armenia. In red colour, the new elements of the revised Armenian Regional Development Strategy (ARDS) are presented.



Այս տարի (մայիս - սեպտեմբեր) ՀՀ Կառավարությունը գործընթացը ղեկավարող ՀՀ տարածքային կառավարման և ենթակառուցվածքների նախարարության հետ միասին «EU4Regions: Աջակցություն Հայաստանում տարածքային զարգացման քաղաքականությանը» Եվրոպական միության տեխնիկական աջակցության ծրագրի օժանդակությամբ կսահմանի տարածքային զարգացման ավելի հավակնոտ նպատակներ

- ընդլայնելով քաղաքականության ծածկույթը հետազոտության և նորարարության ոլորտի վրա

- ինտեգրելով սմարթ մասնագիտացման ռազմավարության (S3) մոտեցումը:

Ինչպես նկարագրված է ստորև, ՏԶ ավանդական ոլորտները (մրցունակություն, համախմբում, շրջակա միջավայր, կառավարում-ղեկավարում և կարողություններ) այժմ ընդլայնվելու են՝ ներառելով հետազոտություններ և նորարարություններ: ԵՄ մեթոդաբանության համաձայն կընտրվեն սմարթ մասնագիտացման առաջնահերթություններ՝ Հայաստանում իրավիճակի և հետազոտության ու նորարարության համակարգի խորքային գնահատումից հետո: Կարմիր գույնով ներկայացված են Հայաստանի տարածքային զարգացման վերանայված ռազմավարության (ՀՏԶՌ) նոր տարրերը:

Հետազոտության և նորարարության գնահատում

Վերանայված ՀՏԶՌ-ի նախնական վերլուծությունը մատնանշում է մի շարք հիմնահարցեր, որոնք պետք է հաշվի առնվեն հետազոտության և նորարարության ոլորտում.

- Ռազմավարական մոտեցում. նորարարության ռազմավարության ընդունում քաղաքական ամենաբարձր մակարդակով; հետազոտության/ կրթության/նորարարության մեջ հանրային ներդրումների առաջնահերթություն:

- Քաղաքականության խառնուրդ և շրջանակային պայմաններ. համագործակցություն տեղական, ռեգիոնալ, ազգային մակարդակների միջև համապատասխան քաղաքականությունների հարցում (Հ և Զ, նորարարություն, կրթություն, ՏՀՏ); համակարգում, քաղաքականությունների միջև հետևողականություն:

- Ձեռնարկատիրություն. պայմաններ հավասար ներդրումների, բիզնես հրեշտակների, վենչուրային կապիտալի համար; բիզնես միջավայր:

Research and innovation assessment

The initial analysis for the revised ARDS, indicate a number of issues to be considered under the research and innovation sphere:

- Strategic approach: endorsement of the innovation strategy at the highest political levels; prioritisation of public investment in research/education/innovation.
- Policy mix and framework conditions: cooperation between local, regional, national levels in relevant policies (R&D, innovation, education, ICT); coordination, consistency between policies.
- Entrepreneurship: conditions for equity investment, business angels, venture capital; business environment.
- Assessment and mapping of digital infrastructures and e-communication services.
- Human resources: attractiveness for researchers; mobility of research/innovation personnel between the public and private sector.
- Public sector: public procurement to foster innovation; innovations within the public sector.
- Education and research: policies to ensure proper supply and mix of skills; training on entrepreneurship; autonomy of education and research organisations; policies to support collaboration of education and research organisations with businesses; the role of Key Enabling Technologies (KETs).
- Evaluation system: institutionalisation of assessment of innovation policy and support measures; monitoring of results of innovation policy and support schemes.

- Թվային ենթակառուցվածքների և էլ. հաղորդակցության ծառայությունների գնահատում և քարտեզագրում:

- Մարդկային ռեսուրսներ. գրավչություն հետազոտողների համար; հետազոտության/ նորարարության անձնակազմի շարժունություն հանրային և մասնավոր հատվածների միջև:

- Հանրային հատված. նորարարության խթանման համար հանրային գնումների գործընթաց; նորարարություններ հանրային հատվածում:

- Կրթություն և հետազոտություն. քաղաքականություններ՝ հմտությունների պատշաճ մատուցումն ու խառնուրդն ապահովելու համար; ձեռնարկատիրության վերաբերյալ վերապատրաստում; կրթական և հետազոտական կազմակերպությունների ինքնավարություն; կրթական և հետազոտական կազմակերպությունների ու բիզնեսների միջև համագործակցությանն աջակցող քաղաքականություններ; KET-երի դերը:

- Գնահատման համակարգ. նորարարության քաղաքականության և աջակցող միջոցառումների գնահատման ինստիտուցիոնալացում; նորարարության քաղաքականության և աջակցող սխեմաների մշտադիտարկում:

- Ֆինանսներ. բյուջետային համակարգի կանխատեսելիություն; հետազոտության, կրթության և նորարարության ոլորտում հանրային ներդրումների կայունություն; նորարարության համար ինստիտուցիոնալ և մրցունակ ֆինանսավորման միջև հավասարակշռություն; աջակցող սխեմաների արդյունավետություն (փողի արժեք); մասնավոր ֆինանսավորման լծակներ:

Սմարթ մասնագիտացման թեկնածու ոլորտների նախնական վերլուծություն

Սմարթ մասնագիտացման պոտենցիալ կամ «թեկնածու» ոլորտների սահմանումը (տնտեսական / գիտելիքի / շուկայի տիրույթներ) շատ բարդ է, քանի որ պետք է հաշվի առնել բազմաթիվ գործոններ: Բացի ստորև ներկայացված առաջարկություններից, սմարթ մասնագիտացման ոլորտները, ի վերջո, պետք է ստեղծվեն մասնակցային և ձեռնարկատիրական բացահայտման գործընթացների միջոցով, որը թույլ կտա ձեռք բերել լրացուցիչ տեղեկատվություն և, հնարավոր է, բացահայտել «թույլ» շուկայական ազդանշանները և նոր, ոչ ակնհայտ հնարավորությունները: Այնուամենայնիվ, իրավիճակի վերլուծությունից հետո սմարթ մասնագիտացման թեկնածու որոշ ոլորտներ պետք է նախապես առաջադրվեն քառակողմ գործընկերության (պետական մարմիններ, հետազոտական և կրթական հաստատություններ, բիզնես ոլորտ, ոչ կառավարական (հասարակական) հատված) կողմից քննարկման համար:

Սմարթ մասնագիտացման թեկնածու ոլորտների/տիրույթների որոշման ժամանակ պետք է հաշվի առնվեն և քննարկվեն հետևյալ ասպեկտները (որոշակի ճկունության մակարդակով).

Տեղակայման վայրի գործակիցը տվյալ տարածքում / տիրույթում մոտ է, հավասար կամ ավելի մեծ է 2.0-ից, դրական կամ խառը աճ վերջին տարիներին, դրականից չեզոք շուկայական և տեխնոլոգիական միտումներ կապված այս տիրույթի հետ, գլոբալ/ազգային մարտահրավերների հետ հստակ կապեր, գոյություն ունեցող եզակի և հարուստ ռեգիոնալ նյութական ռեսուրսներ և հմտություններ, լավ Ղ և Զ ենթակառուցվածքներ ու գործունեություն և այլն - սմարթ մասնագիտացման տարածքի համար շատ ուժեղ թեկնածություն;

Տեղակայման վայրի գործակիցը 1.0-ից բարձր է և վերջին տարիներին ուժեղ աճ կա, դրական ցուցանիշներ և տեխնոլոգիական միտում այս ոլորտի հետ կապված, հստակ կապեր գլոբալ/ազգային մարտահրավերների, նյութական ռեսուրսների և հմտությունների հետ, որոնք կարող են զարգանալ համեմատաբար հեշտությամբ - սմարթ մասնագիտացման տարածքի համար միջին թեկնածություն;

Տեղակայման վայրի գործակիցը 1.0-ից բարձր է, բայց դիտարկվում է սահմանափակ կամ բացասական աճ՝ զուգորդված ոչ հստակ կամ բացասական շուկայի և տեխնոլոգիական միտումների հետ՝ չհաշված նյութական ռեսուրսների և հմտությունների մեծաքանակ առկայությանը - սմարթ մասնագիտացման տարածքի համար թույլ թեկնածություն:

Վերոնշյալ գործոնների այլ համակցություններ կարող են առաջանալ, և յուրաքանչյուր դեպքում պետք է կիրառվի փորձագետի / աշխատանքային խմբի որոշումը:

Տեղակայման վայրի նախնական գործակիցը[4], որն արտացոլում է տարբեր տնտեսական գործունեությունների համեմատական կենտրոնացումը, ցույց է տալիս, որ Հայաստանում կան մի քանի ոլորտներ կամ ենթաոլորտներ, որոնք կարող են դիտարկվել որպես ազգային սմարթ մասնագիտացման լավ թեկնածուներ: **Ազգային սմարթ մասնագիտացման թեկնածության առաջնահերթ ոլորտները են գյուղատնտեսությունը, հանքարդյունաբերությունը, արվեստը և ստեղծարար ոլորտը, տեղեկատվության և հաղորդակցության ոլորտը:**

Հետագա վերլուծությունները շարունակվում են, և նախնական արդյունքները կներկայացվեն և կկիսվեն բոլոր շահագրգիռ կողմերի հետ այս տարվա հուլիսին մեկնաբանությունների և արձագանքների համար: Սա սմարթ մասնագիտացման ռազմավարության մոտեցման ինտեգրմամբ Հայաստանի տարածքային զարգացման ռազմավարության վերանայման գործընթացի կարևոր մասն է:

- Finance: predictability of the budgetary framework; stability of public investment in research, education and innovation; balance between institutional and competitive funding for innovation; efficiency of support schemes (value for money); leverage of private financing.

Preliminary analysis of candidate smart specialisation areas

Deciding on potential or 'candidate' smart specialization areas (economic/ knowledge/ market domains) is complex as it many factors should be considered. In addition to the preliminary decisions as per recommendations below, the smart specialization areas should eventually be established through participatory and entrepreneurial discovery processes, which allow gaining further insights and possibly discovering 'weak' market signals and new, non-obvious opportunities. However, following the situation analysis, some candidate smart specialization areas need to be initially proposed for discussion by the representatives of quadruple helix (public authorities, research and education institutions, business sector, non-governmental sector).

The following aspects should be taken into consideration and judged when deciding on candidate smart specialization areas/domains (with some level of flexibility):

- Location quotient for a given area/domain close to, equal to or greater than 2.0, positive or mixed growth in recent years, positive to neutral market and technology trends in relation to this domain, clear linkages with global/national challenges, existing unique and abundant related regional assets and skills, good level of R&D infrastructure and activities, etc. – very strong candidate for smart specialization area;
- Location quotient above 1.0 and a very strong increase in recent years, positive marker and technology trends in relation to this domain, clear linkages with global/national challenges, assets and skills which can be developed relatively easily – moderate candidate for smart specialization area;
- Location quotient above 1.0 but limited or negative growth combined with unclear or negative market and technology trends, even if assets and skills are abundant – weak candidate for smart specialization area.

Other combinations of the above factors can occur, and in each case expert/working group judgement should be applied.

The initial Location quotient estimates[4] which reflect the relative concentration of different economic activities show that there are several areas which Armenia can consider good candidates or within which good candidates for national smart specialisations can be found. **Among the candidates for national smart specialisation priorities, agriculture, mining, arts and creative sector, and information and communication sector can be considered.**

Further analyses are ongoing and the preliminary results will be presented and shared with all stakeholders in July this year with an invitation for comments and feedback. This is an important part of the process of revision of the Armenian Regional Development Strategy integrating the Smart Specialisation Strategy approach.

Տեղակայման վայրի գործակից - Հայաստան (ԵՄ-28) - Զբաղվածություն (2017)

Տնտեսական գործունեություն	ՏԳ (Հայաստան - ԵՄ 2018)	ՏԳ (Հայաստան - Վրաստան)
A – Գյուղատնտեսություն, անտառային տնտեսություն և ձկնորսություն	8.4	0.7
D – Էլեկտրաէներգիա, գազ, գոլորշու կոնդիցիոների և օդորակիչների մատակարարում	3.7	1.6
B – Հանքարդյունաբերություն և բացահանք	2.7	
P - Կրթություն	1.4	1.2
O – Հանրային կառավարում և պաշտպանություն, պարտադիր սոցիալական ապահովագրություն	1.3	1.7
R - Արվեստ, ժամանց և հանգիստ	1.0	1.1
J – Տեղեկատվություն և հաղորդակցություն	0.6	1.5
....		

Աղբյուր.
ԱՎԾ. 2018թ. Հայաստանի վիճակագրական տարեգիրք
Եվրոստատ. Զբաղվածությունն ըստ սեռի, տարիքի և տնտեսական գործունեության (սկսած 2008թ-ից, NACE Rev. 2) - 1 000[lfsa_egan2] (Վերջին թարմացում՝ 27-06-2019)
Վրաստանի ազգային վիճակագրական ծառայություն. Զբաղված անձանց բաշխումն ըստ տնտեսական գործունեության
https://www.geostat.ge/en/modules/categories/38/employment-and-unemployment

Location Quotient - Armenia (to EU-28) - Employment (2017)

Economic Activity	LQ (Armenia - EU28)	LQ (Armenia - Georgia)
A - Agriculture, forestry and fishing	8.4	0.7
D - Electricity, gas, steam and air conditioning supply	3.7	1.6
B - Mining and quarrying	2.7	
P - Education	1.4	1,2
O - Public administration and defence; compulsory social security	1.3	1,7
R - Arts, entertainment and recreation	1.0	1,1
J - Information and communication	0,6	1,5
...		

Sources:
NSS: Statistical Yearbook of Armenia 2018
Eurostat: Employment by sex, age and economic activity (from 2008 onwards, NACE Rev. 2) - 1 000[lfsa_egan2] (last update: 27-06-2019)
National Statistics Office of Georgia: Distribution of employed persons by economic activity.
https://www.geostat.ge/en/modules/categories/38/employment-and-unemployment

4. Տեղակայման վայրի գործակիցը հաշվարկվում է ոչ ստանդարտ ձևով, քանի որ Հայաստանը (անդամ չէ) համեմատվում է Եվրամիություն-28-ի և Վրաստանի հետ
Location quotient calculated in a non-standard way as Armenia is compared to (not part of) the European Union-28 and Georgia.

Կարողություններ տարածքային զարգացման համար

Ծրագրերի կառավարման մեջ սովորելու խառը մոդելի օգուտները ՎՆ ծրագրերի հայեցակարգերի մշակում՝ վերապատրաստում և քոուչինգ անցնելու ընթացքում

«Պատրաստ տարածքային զարգացման ծրագրերին» կարողությունների զարգացման ծրագիրը (ՊՏԶԾ), որն իրականացվել է «EU4Regions: Աջակցություն Հայաստանում տարածքային զարգացման քաղաքականությանը» ԵՄ կողմից ֆինանսավորվող ծրագրի ներքո, կենտրոնացած էր տեղական ինքնակառավարման մարմինների (ՏԻՄ-եր՝ հիմնական թիրախային խումբ) և հասարակական կազմակերպությունների (ՀԿ-ներ՝ երկրորդային թիրախային խումբ) ներկայացուցիչների վրա, ովքեր ուղղակիորեն ներգրավված էին ռեգիոնալ և տեղական զարգացման ծրագրերի նախագծման, իրականացման և/կամ մշտադիտարկման գործում: 2018թ. հուլիս և 2019թ. փետրվար ամիսների միջև ընկած ժամանակահատվածում Ծրագրի տեխնիկական աջակցության թիմի կողմից Հայաստանի տարբեր վայրերում անցկացվել են ինտենսիվ եռօրյա դասընթացներ, հեռակա քոուչինգ և հինգ անհատական/խմբային քոուչինգ սեսիաներ: **ՊՏԶԾ ծրագրին մասնակցել է 102 մասնակից, որոնցից 87-ը հաջողությամբ ավարտել է այն:**

ՊՏԶԾ ծրագիրը հիմնված էր կոմպետենցիայի վրա, որի նպատակն էր յուրաքանչյուր սեսիայի, դասընթացների և խորհրդատվությունների միջոցով զարգացնել մի շարք կոմպետենցիաներ, որոնք անհրաժեշտ և կիրառելի են տարածքային զարգացման ծրագրերի կառավարման համար: Ծրագիրը կազմված էր կարողությունների զարգացման մեթոդների համախմբից.

- Ակտիվ վերապատրաստում – դասընթացներ գործնական վարժություններով և առաջադրանքներով
- Ուսուցում վերապատրաստումներից դուրս աշխատանքի միջոցով (տնային առաջադրանքներ և այլն)
- Խորհրդատվություններ կամ քոուչինգներ
- Գրավոր առաջադրանքներ:

Capacities for Regional Development

Benefits of blended learning in project management - development of project concepts while receiving training and coaching

The **'Fit for Regional Development Projects' Capacity Building Programme (FRDP)**, implemented in the frame of the EU-funded project "EU4Regions: Support to Regional Development Policy in Armenia was focused on representatives of Local Self-Governments (LGUs, primary target group) and Non-Governmental Organizations (NGOs, secondary target group), who were directly involved in designing, implementing and/or monitoring of projects in regional and local development. Between July 2018 and February 2019, 12 intensive three-day workshops, over-distance coaching and five individual/group coaching sessions were delivered by the Project Technical Assistance Team in different locations in Armenia. **The FRDP programme was attended by 102 participants of whom 87 completed the programme successfully.**

The FRDP programme was competence-based, with each training sessions, workshops and consultations aimed at developing a set of competences necessary and applicable to managing Regional Development projects. The programme consisted of a combination of capacity building methods:

- Active training – workshops with practical exercises and assignments
- Learning by work outside of training (home assignments, etc.)
- Consultations or coaching
- Written assignments.

Դասընթաց, 2018թ. սեպտեմբերի 6-8
Workshop 6-8 September 2018

Դասընթաց, 2018թ. նոյեմբերի 22-24
Workshop 22-24 November 2018

Դասընթաց, 2018թ. հունվարի 31 - 2019թ. փետրվարի 2
Workshop 31 January - 02 February 2019

Վերապատրաստման մեթոդների ներգրավումը ծրագրի մշակման փաստացի աշխատանքի մեջ

Ապացուցված է, որ ֆորմալ վերապատրաստումն արդյունավետ գործիք է տարբեր թեմաների վերաբերյալ գիտելիքի փոխանցման և հմտությունների բարելավման համար: Ուստի դասընթացները սովորաբար ցանկացած կարողությունների զարգացման ծրագրի անխուսափելի մասն են կազմում: ՊՏԶԾ ծրագրի շրջանակներում դասընթացները կիրառել են մասնակցային աշխատանքային մեթոդներ, ինչպիսիք են՝ խմբային գործնական աշխատանքները, պրեզենտացիաները, ֆասիլիտացված պլենար քննարկումները և վարժությունները, որոնք նպաստում էին գիտելիքի ձեռքբերմանը և իմանալ-ինչու (know-how) մեթոդի կայուն փոխանցմանը: Մասնակիցները ուշադրություն էին դարձնում իրենց միջև ինտենսիվ համագործակցությանը, հմտությունների և գիտելիքների ասիմիլյացիային ու փոխանցմանը՝ այդպիսով խթանելով փորձի փոխանակմանը: Դասընթացը կենտրոնացած էր ծրագրերի կառավարման հմտությունների գործնական զարգացման վրա՝ ծրագրերի հայեցակարգերի մշակման միջոցով, որոնք ավելի ուշ կարող են ներկայացվել ֆինանսավորում ստանալու համար: Այդ նպատակով մասնակիցները աշխատեցին պրոյեկտների վրա կենտրոնացած, կամավորական փոքր աշխատանքային խմբերով, որոնք ստեղծվել էին ըստ պրոյեկտների թեմայի շուրջ ունեցած ընդհանուր հետաքրքրվածության և ըստ տեղակայման: Մասնակիցների միջև ինտենսիվ համագործակցությունն ամուր հիմք ստեղծեց ապագա ծրագրերի նախաձեռնությունների շուրջ համագործակցությունը շարունակելու համար:

Integration of training methods into actual work on project development

Formal training has been proven to be an effective instrument for infusing knowledge and improving skills on various topics. Therefore, workshops are typically an inevitable part of any capacity building programme. The workshops within the FRDP programme applied participatory working methods, such as practical group work, presentations, moderated plenary discussions, and exercises, which contributed to the acquisition of knowledge and sustainable transfer of know-how. The participants focused on intensive co-operation among themselves, assimilating and sharing skills and knowledge and thus, fostering the exchange of experiences. The workshops focused on practical development of project management skills, through development of a project concept, which could be later submitted for funding. For that purpose, the participants worked in small project-focused voluntary working groups, that were created by their common interest in project topics and localizations. Intensive co-operation among the participants, created a solid base for continuing to collaborate on future project initiatives.

Քոուչինգը՝ որպես կատարողականի բարելավման գործիք

Որպես լրացում վերապատրաստումներին՝ քոուչինգը շատ արդյունավետ գործիք է սովորելու համար: Քոուչինգն ուղղակիորեն վերաբերում է քոուչինգ անցած անձանց գործնական խնդիրներին և հետևաբար ունի ուղղակիորեն կիրառվող ուսումնառության արդյունք: Սա ապահովում է տրամադրված աջակցության կարևորությունն ու կայունությունը: ‚Քոուչինգը, որպես կատարողականի ֆասիլիտացիայի, ուսուցման և այլ մեթոդների զարգացման արվեստ (Դաունի, 2003թ, էջ 15), նկարագրում է մարզիչի կողմից սովորողին բացահայտելու, ավելի լավ հասկանալու ունակություն ձեռք բերելու, ավելի զգոն դառնալու, ավելի լավ որոշումներ կայացնելու և արդյունքում գործողությունները փոխելու հնարավորություն տալու գործընթացը: Ֆասիլիտացիայի այս մեթոդը տալիս է արդյունքներ երեք ոլորտներում.

- Կատարողական – քոուչինգը բխում է արդյունքներից: ՊՏԶԾ ծրագրի շրջանակներում նպատակն էր, որպեսզի ՏԻՄ-երի և ՀԿ-ների ներկայացուցիչները հասնեն ծրագրի հայեցակարգերի մշակման արդյունավետության ավելի բարձր մակարդակի:
- Սովորել – վերաբերում է նոր հմտությունների, գիտելիքի կամ վարքագծի ձեռքբերմանը, որը կարող է օգտագործվել ոչ միայն ծրագրի հայեցակարգերի համար, այլև ծրագրի ամբողջական առաջարկների և ապագայում այլ հայեցակարգերի նախապատրաստման համար:
- Զարգացում – վերաբերում է անձնական աճի և ավելի լավ ինքնագիտակցման մակարդակին, որ քոուչինգը կարող է տալ:

Արդյունավետ քոուչինգի համար պահանջվում է հմտությունների լայն շրջանակ, ինչպիսիք են՝ «ուղղորդիչ - պատմել», «ոչ ուղղորդիչ – լսել հասկանալու համար»: Այս ծայրահեղությունների ետևում գտնվող հիմնարար ենթադրությունները բևեռային են, թեև «պատմել»-ը գալիս է մի պարադիգմայից, որ «պատմողը լավագույնս գիտի և ունի պատասխանները»; իսկ «լսել»-ը ենթադրում է, որ «նյութ տրամադրողին, փորձագետին նս լսում են»:

Վերապատրաստումն ու քոուչինգը համակցված

Որպես լրացում մի շարք վերապատրաստման միջոցառումներին՝ քոուչինգը մի գործընթաց է, որն օգնում է մասնակիցներին ավելի արդյունավետորեն սովորել: Այն արդյունավետ է, որովհետև հարմարեցվում է քոուչինգ ստացող խմբին կամ անհատին: Քոուչինգն ուղղակիորեն վերաբերում է ուսուցանվող մասնակիցների գործնական հարցերին, և հետևաբար կունենա ուսումնառության ուղղակի կիրառելի արդյունք: Հետազոտությունների համաձայն՝ ուսումնառության մոտ 70%-ը տեղի է ունենում աշխատավայրում: Այն դեպքում, երբ վերապատրաստումը տրամադրում է ընդհանուր տեղեկատվություն, որը նպատակաուղղված է մասնակիցների ավելի լայն խմբին, քոուչինգը հարմարեցվում է նրան, ով դրա կարիքն ունի ճիշտ ժամանակին, և անհատական հետադարձ կապի հնարավորություն է տալիս: Որպես ուսումնառության գործիք՝ այն չի փոխարինում վերապատրաստմանը, բայց փոխլրացման միջոցով լրացուցիչ արժեք է տալիս, քանի որ այն երկարատև արդյունքների և բարելավված կատարողականի հնարավորություն է տալիս:

Վերապատրաստումն ու քոուչինգը անցկացվում են միասին: Քանի որ վերապատրաստումը ՏԻՄ-երի և ՀԿ-ների ներկայացուցիչներին տրամադրում է գիտելիք և մեթոդներ իրենց ծրագրերի կառավարման հմտությունները զարգացնելու համար, քոուչինգն օգնում է օգտագործել այդ հմտությունները՝ օգնելով նրանց պատշաճ կերպով կիրառել դրանք աշխատանքում, մշակելով իրական ծրագրերի հայեցակարգեր: Որպես արդյունք՝ քոուչինգն ամրապնդում է ոչ միայն այն, ինչ մասնակիցները սովորում են վերապատրաստման ընթացքում, այլև պարբերական հետադարձ կապի միջոցով բարելավման նոր հնարավորություններ է տալիս, որ կարող էր այլապես չլինել:

Ինչպես երևում է ներքոնշյալ գծապատկերից, վերապատրաստման արդյունքները անմիջական ազդեցություն են ունենում մասնակցի վարքագծի և արդյունքների վրա, սակայն առանց քոուչինգի ամրապնդման մասնակիցները սովորաբար արագորեն վերադառնում են իրենց ծանոթ հին վարքագծին, և ձեռք բերված գիտելիքները աննշան չափով են կիրառվում: Այնուամենայնիվ, վերապատրաստումից հետո անցկացվող քոուչինգի շնորհիվ, թեև երկու գրաֆիկաների մեջ փոքր-ինչ նվազում է նկատվում վերապատրաստումից անմիջապես հետո, քոուչինգ ստացած մասնակիցները շարունակում են ավելի ու ավելի լավ արդյունքներ ստանալ: Դա է պատճառը, թե ինչու է ծրագրի հայեցակարգի մշակման գործընթացում տրամադրվել հեռակա աջակցություն և խմբային/անհատական քոուչինգ: Հետազոտությունների համաձայն՝ ընդհանուր առմամբ քոուչինգի ծախսերը շատ քիչ են՝ համեմատած աճող արդյունքների հետ:

Coaching as an instrument for improving performance

In addition to training, coaching is a very effective instrument for learning. Coaching relates directly to the practical issues of the persons coached and therefore has a direct applicable learning effect. This ensures the relevance and sustainability of the assistance provided. "Coaching, as an art of facilitating the performance, learning and development of another" (Downey 2003, p. 15), describes the process of the coach enabling the coachee to explore, gain a better understanding, become more aware, make better decisions and change their actions as a result. This facilitation technique yields outcomes or results in three areas:

- Performance – coaching is results driven. Within the FRDP programme, its goal was for the representatives of LGUs and NGOs to reach a heightened level of effectiveness in developing project concepts.
- Learning – is about acquisition of new skills, knowledge or behaviour, which can be used not only for the project concept notes, but for preparations of full project proposals and other concept notes in the future.
- Development – concerns the extent of personal growth and greater self-awareness coaching can produce.

For effective coaching a wide range of skills is required, as diverse as 'directive telling' to 'nondirective – listening to understand'. The fundamental assumptions behind these extremes are polar though, to 'tell' comes from a paradigm that 'the teller knows best and has the answers'; to 'listen' however, implies that 'the listened to is the answer provider, the expert'.

Training and coaching combined

In addition to a set training event, coaching is a process that helps the participants learn more effectively. It works because it is tailored to the group or individual receiving it. Coaching relates directly to the practical issues of the training participants coached and therefore will have a direct applicable learning effect. According to researches around 70% of learning takes place at work. While the training provides general information targeting wider group of participants, coaching is adapted to the one who needs it, in appropriate time and enables individual feedback. As a learning instrument it is not replacing training, but provides added-value, by complementarity, since it enables long-lasting effects and improved performance.

Training and coaching go hand-in-hand. As training provides the representatives of LGUs and NGOs with knowledge and techniques to develop their project management skills, coaching helps install these skills by helping them apply them at work appropriately, by developing real project concepts. As a result, coaching not only reinforces what the participants learn through training, but also opens the door to improvements that might not otherwise emerge, through constant feedback.

As it is shown in Figure below, the effects of training produce immediate effects in participant's behaviour and results, but the participants usually quickly slip back into their old familiar behaviour without coaching reinforcement, and application of acquired knowledge is negligible. However, with coaching after training, although there is a slight dip in both graphics right after training, the participants who received coaching keep getting better and better results. That's why over distance assistance and group/individual coaching was provided in the process of development of project concepts. According to the researches, in general coaching costs very little compared to the increased results that have occurred.

Աղբյուրներ.
- Վերապատրաստման արդյունաբերության ամսագիր, 2017թ. մարտ-ապրիլ
- Քոուչինգն աշխատավայրում , «Նոբլ Մանհեթեն քոուչինգ» ՍՊԸ (c)
- Մ. Դաունի, Արդյունավետ քոուչինգ, Նյու Յորք, TEXERE. 2003

Sources:
- *Training Industry Magazine, March-April, 2017*
- *Coaching in the workplace Noble Manhattan Coaching Ltd (c)*
- *Downey, M. Effective Coaching. New York, TEXERE. 2003.*

Աշխատանք «բլիթի» մեթոդով. միկրո դրամաշնորհներ/ ենթադրամաշնորհներ

Հայաստանի մարզերում նոր աշխատատեղերի ստեղծումը հեշտ գործ չէ, քանի որ տարածքային տնտեսությունների մեծամասնությունը գյուղական են և հիմնված են ավանդական գյուղատնտեսության վրա: Այնուամենայնիվ, նոր աշխատատեղերը կարևոր ներդրում են Հայաստանի մարզերի միջև անհավասարության նվազեցման և հատկապես մայրաքաղաքի և մարզերի միջև զգալի բացի համար: Աշխատատեղերի ստեղծումը հանդիսանում է տարածքային զարգացման պիլոտային դրամաշնորհային ծրագրի (ՏԶՊԴԾ) հիմնական նպատակներից մեկը. 9.9 մլն եվրո արժողությամբ դրամաշնորհային բոլոր ծրագրերը (որից 6,6 մլն-ը համաֆինանսավորվել է ԵՄ-ի կողմից, իսկ 1,6 մլն-ը համաֆինանսավորվել է ՏԿԵՆ-ի կողմից) խթանում են 7 մարզերում[5] ավելի համաչափ սոցիալ-տնտեսական զարգացմանը՝ խթանելով տնտեսական դիվերսիֆիկացիան, նոր աշխատատեղերի ստեղծումը և նոր գործարար հնարավորությունները, որոնք կապիտալիզացվում են այդ տարածքների և դրանց բնակիչների ներհամայնքային, մասամբ չօգտագործվող ներուժի վրա:

Դրամաշնորհային ծրագրի առաջնային շոշափելի ազդեցությունը մարզային զբաղվածության ավելացումն է նոր աշխատատեղերի ստեղծման միջոցով: Իսկապես, մինչև 2019թ. հունիսի 30-ը 382 անձինք նոր աշխատատեղեր են ստացել, և ակնկալվում է նրանց թվի աճ առաջիկա ամիսների ընթացքում, ակնկալվող արդյունք է սահմանվել մինչև 544 նոր, կայուն աշխատատեղերի ստեղծումը: ՏԶՊ դրամաշնորհային ծրագրի շրջանակներում ակնկալվող 544 նոր աշխատատեղերի կեսը (48%) կստեղծվեն միկրո դրամաշնորհների (ենթադրամաշնորհներ) բաշխման միջոցով:

Քանի որ ՏԶՊԴԾ յուրաքանչյուր ծրագիր ունի ենթակառուցվածքային և ոչ ենթակառուցվածքային միջամտությունների կոնկրետ խառնուրդ, զբաղվածության ստեղծումը ուղղակիորեն խթանվում է «ենթադրամաշնորհների» միջոցով, որը ուժեղացնում և ամրապնդում է ծրագրի մնացած գործողությունները: ՏԶՊ դրամաշնորհային ծրագրի շրջանակներում ենթադրամաշնորհների տրամադրումը լրացնում է մյուս հիմնական տարրերը, որոնք նպաստում են աշխատուժի աճող պահանջարկին և մատակարարմանը:

- Աջակցություն ՓՄՁ-ներին, սկսնակ ընկերություններին և այլ գործատուներին՝ ընդլայնելու իրենց բիզնեսը, և հետևաբար, ավելի շատ աշխատակիցների պահանջարկ:
- Աջակցություն գործազուրկներին և աշխատանք փնտրողներին՝ նրանց տրամադրելով հմտություններ, որոնք պահանջվում են տարածքային գործատուների կողմից, որոնք մեծացնում են նոր աշխատատեղերի ստեղծման հնարավորությունը:

Ենթադրամաշնորհները փոքր են՝ սովորաբար 5000 եվրոից ցածր, և յուրաքանչյուրը օգտագործվում է նոր աշխատատեղերի պատրաստման (տարածքի վերանորոգման, մեքենաների կամ սարքավորումների ձեռքբերում) կամ նոր աշխատողների մասնագիտացված ուսուցման համար: Թեև փոքր են՝ շատ տարբեր են: Ստորև ավելի վիզուալ ներկայացված է ՏԶՊԴԾ ենթադրամաշնորհի մեխանիզմը:

Jobs "with a carrot": micro-grants / sub-grants

Creating new jobs in the regions of Armenia is not an easy task as most of the regional economies are predominantly rural and based on traditional agriculture. Yet, new jobs are an important contribution to the reduction of inter-regional disparities affecting the Armenian territory, and notably of the significant gap between the capital city and the marzes. Jobs creation is one of the key objectives of the Pilot Regional Development Programme (PRDP) Grant Scheme. All the Grant Scheme projects, worth 9.9 million euro (out of which 6.6 co-financed by EU, and some 1.6 co-financed by MTAI), promote a more balanced social and economic development in 7 marzes[5], by fostering economic diversification, new jobs and new business opportunities that capitalize on the endogenous, and partly unexploited, potential of these territories and their inhabitants.

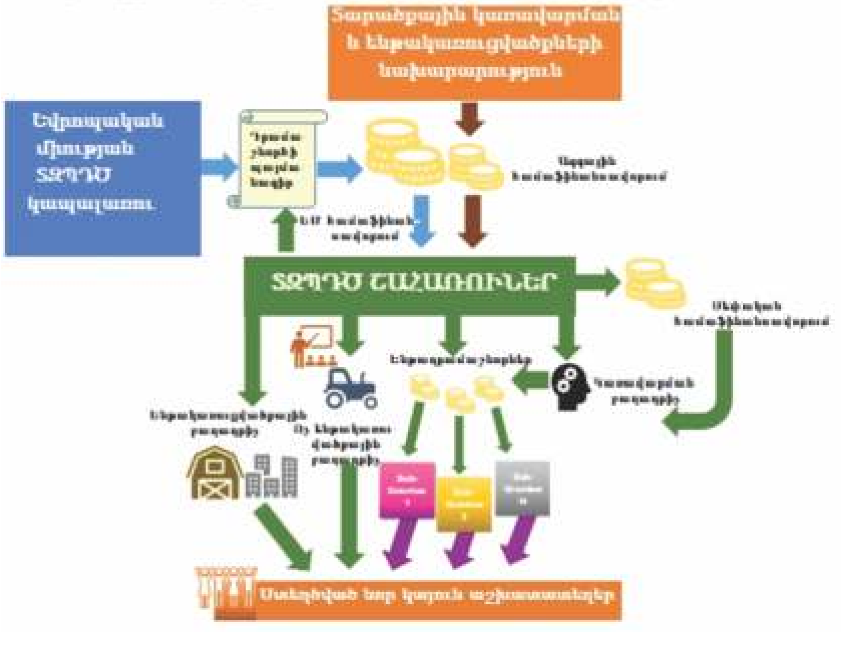
The Grant Scheme primary tangible effect is the increase of regional employment through the creation of new jobs. Indeed, by 30 June 2019, 382 individuals were given new job posts, and their number is expected to increase in the months to come, up to the expected result of 544 new, sustainable jobs created. Out of these 544 expected new jobs under the PRDP Grant Scheme, almost half (48%) will be created with the distribution of micro-grants (sub-grants)!

While each PRDP project features a specific blend of infrastructure and non-infrastructure interventions, employment generation is further directly stimulated by 'sub-granting' – amplifying and strengthening other project activities. The sub-granting under the PRDP Grant Scheme compliments the other key elements which contribute to the increased demand for and supply of labour:

- Support to SMEs, start-up companies and other employers to expand their businesses and therefore demand more staff;
- Support to the unemployed and job seekers by providing them with skills which are needed by the regional employers, therefore increasing their chances for landing new jobs.

The sub-grants are small, usually under 5,000 EUR each, and are used for the preparation of new job posts (renovation of facilities, machinery or equipment) or specialised training of the newly employed. While small they make a big difference! Below, the sub-granting mechanism as part of the PRDP Grant Scheme is explained visually.

Գծապատկեր 1. Ենթադրամաշնորհները ՏԶՊԴԾ շրջանակներում



5. Շիրակ, Լոռի, Տավուշ, Արմավիր, Գեղարքունիք, Վայոց Ձոր և Սյունիք:
Shirak, Lori, Tavush, Armavir, Gegharkunik, Vayots Dzor and Syunik.

ՏԶՊ անհատական դրամաշնորհային ծրագրերի վերաբերյալ տեղեկատվությունը հասանելի է հետևյալ հղումների ներքո:

1. Տավուշի մարզի ինտեգրված և համաչափ զարգացում - Սիսիդի ՅԿ – հավելյալ տեղեկատվության համար սեղմեք հետևյալ հղումը http://ccd.am/en/

2. Զարգացման նախաձեռնություն՝ Դիլիջանի և հարակից տարածքների համար–ԻԴԵԱ հիմնադրամ–հավելյալ տեղեկատվության համար սեղմեք հետևյալ հղումըhttps://www.idea.am/dilijan-development-project

3. Դարձնել բնապահպանական մարտահրավերները հնարավորություններ՝ պլաստիկ աղբից շինանյութի ստացում – Կապանի համայնքապետարան- հավելյալ տեղեկատվության համար սեղմեք հետևյալ հղումը http://urbanfoundation.am/archives/category/turning-environmental-challenges-into-opportunities

4. Տեխնոլոգիաների զարգացման խթանում Շիրակի մարզում – Ինովացիոն կենտրոն հիմնադրամ-հավելյալ տեղեկատվության համար սեղմեք հետևյալ հղումը https://mic.am/projects/

5. Ընդլայնել ՓՄՁ-ների մրցունակությունը՝ խթանման և կայուն տեխնոլոգիաների լայն կիրառման միջոցով– PIN S.c.r.l. - հավելյալ տեղեկատվության համար սեղմեք հետևյալ հղումը http://arevadzor.eu/en/the-project

6. Ինտեգրված աջակցություն՝ Հայաստանի գյուղական վայրերի կայուն, տնտեսական զարգացմանը – Շեն ՅԿ-հավելյալ տեղեկատվության համար սեղմեք հետևյալ հղումը https://shen.am/

7. Մարզային ՓՄՁ-ների մրցունակության բարձրացումը որպես հիմնական նախապայման տեղական/մարզային տնտեսական զարգացման համար- ՓՄՁ ԶԱԿ - հավելյալ տեղեկատվության համար սեղմեք հետևյալ հղումը https://smednc.am/en/content/prdp_am/

8. EU4Shirak: Նոր աշխատատեղեր շնորհիվ բրդի արտադրության- Մարդը կարիքի մեջ ՅԿ-հավելյալ տեղեկատվության համար սեղմեք հետևյալ հղումըhttps://www.facebook.com//People.in.Need.Armenia/

More information on individual PRPD Grant Scheme projects is available under these links:

1. Tavush Region Integrated and Balanced Economic Development by "Community Center for Development" Territorial Cooperation NGO – more information at http://ccd.am/en/

2. Dilijan and Adjacent Communities Development Initiative by Initiatives for Development of Armenia (IDeA) Foundation – more information at https://www.idea.am/dilijan-development-project

3. Turning Environmental Challenges into Opportunities: Introducing construction materials from plastic waste by Kapan Municipality - more information at http://urbanfoundation.am/archives/category/turning-environmental-challenges-into-opportunities

4. Boosting Technological Development in Shirak Marz by Innovation Center Foundation - more information at https://mic.am/projects/

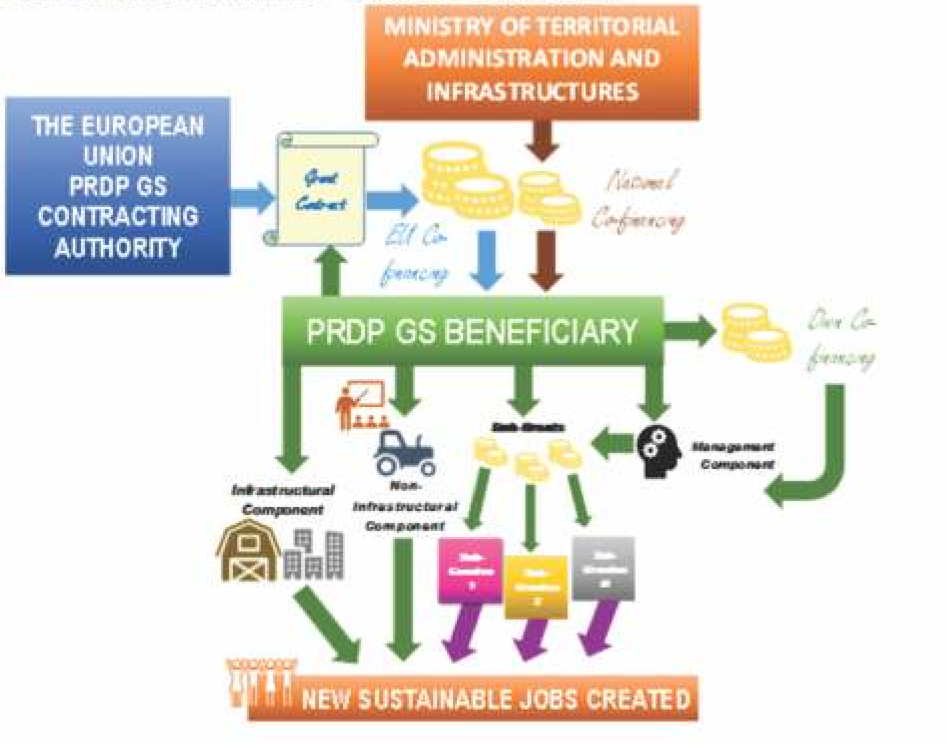
5. Enhancing SME competitiveness through promotion and wider use of sustainable innovative technologies by Italian Training and Research Organization of University of Florence – PIN S.c.r.l. - more information at http://arevadzor.eu/en/the-project

6. Integrated Support for Sustainable Economic Development in Rural Mountainous Areas of Armenia by Shen NGO - more information at https://shen.am/

7. Boosting competitiveness of regional SMEs, as a core precondition for local/regional economic development by Small and Medium Entrepreneurship Development National Centre of Armenia - more information at https://smednc.am/content/prdp_am/

8. EU4Shirak: Wool for Jobs by People in Need (PIN)–Armenia-more information at https://www.facebook.com/ People. in. Need.Armenia/

FIGURE 1 - SUB-GRANTS IN THE FRAMEWORK OF PRDP GRANT SCHEME



Ընդհանուր տեղեկատվություն ծրագրի մասին

Ծրագրի ընդհանուր նպատակն է նպաստել Հայաստանի սոցիալ-տնտեսական զարգացման արագացմանը, Հայաստանի մարզերի ավելի մեծ կայունությանը ընդհանուր առմամբ, ինչպես նաև մայրաքաղաք Երևանի առնչությամբ: Ծրագիրը աջակցում է երկրի ներքին տնտեսական, սոցիալական և տարածքային համախմբմանը:

Ծրագիրը կաջակցի Հայաստանի 2016-2025թթ տարածքային զարգացման ռազմավարությանը և գործողությունների պլանին համահունչ ծրագրային և ինստիտուցիոնալ բարեփոխումներին, ՏԶ գործառնական ծրագրերում ներգրավված մարմինների ինստիտուցիոնալ կարողությունների զարգացմանը, աջակցելու ՏԶ բարեփոխումները ապակենտրոնացման, տարածքային կառավարման և ենթաօրենսդրական կառավարման բարեփոխումների օրակարգերին համադրելուն և այլն: Աջակցությունը բաղկացած կլինի քաղաքական խորհրդատվություններից, ծրագրերի նախագծումից, վերապատրաստումից, քոուչինգներից և այլն:

ՏԶ ֆինանսավորումը նույնպես կբարելավվի և հստակ սահմանված կլինի կենտրոնական բյուջեում: Տարածքային և տեղական նոր ծրագրերի գաղափարները կօժանդակվեն, և աջակցություն կտրամադրվի նման ծրագրերի նախագծման և իրականացման համար:

Դրամաշնորհային ծրագրի շրջանակներում իրականացվող ութ ծրագրերը՝ գրեթե 10 միլիոն եվրո ընդհանուր արժողությամբ, որոնք իրականացնում են ինչպես Եվրամիության, այնպես էլ Հայաստանի Կառավարության ֆինանսավորմամբ, իրենց իրականացման ընթացքում կօգտվեն տեխնիկական խորհրդատվությունից և վերապատրաստումներից: Այս ծրագրերով նախատեսվում է ստեղծել ավելի քան 500 նոր աշխատատեղ և ավելի քան 300 ավելի ուժեղ ձեռնարկություններ Հայաստանի մարզերում:

Ծրագրի ընդհանուր տրամաբանությունը արտահայտվում է իր կոնկրետ նպատակներով և արդյունքներով.

General Information on the Project

The overall objective of the project is to contribute to accelerated socio-economic development, greater resilience, and sustainability of the regions of Armenia in general, and in relation to the capital city of Yerevan. The project supports internal economic, social, and territorial cohesion of the country.

The project will provide support to programmatic and institutional reforms in line with the Armenian Regional Development Strategy 2016-2025 and its Action Plan, developing institutional capacities of bodies involved in RD operational programmes, providing assistance in linking RD reforms with decentralisation, territorial administration, and sub-national governance reform agendas, etc. The support will consist of policy advice, designing programmes, training, coaching, etc.

Funding for RD will also be improved and clearly defined in the central budget. Ideas for new regional and local projects will be supported and assistance provided for designing and implementing such projects.

The eight ongoing projects under the pilot Grant Scheme of the total value of almost 10 million EUR, financed both by the European Union and the Government of Armenia, will benefit from technical advice and training during their implementation. These projects are expected to create over 500 new jobs and over 300 stronger enterprises in the regions of Armenia.

The overall Project logic is expressed by its specific objectives and results:

Նպատակ / Objective 1

Աջակցություն 2016-2025թթ Հայաստանի տարածքային զարգացման ռազմավարությանը և 2016թ. Գործողությունների պլանին համահունչ ծրագրային և ինստիտուցիոնալ բարեփոխումներին

Support to programmatic and institutional reforms in line with the Armenian Regional Development Strategy 2016-2025 and Action Plan of 2016

- ՏԿԵՆ կարողությունների և առկա աշխատակազմի հմտությունների բարելավում՝ Տարածքային զարգացման գործողությունների պլանի գործընթացները, այդ թվում՝ 2018-2020թթ. ՏԶԳԾ իրականացումը առաջ տանելու, խթանելու և վերահսկելու համար
- ՏԶ բարեփոխումների մեջ ներգրավված հիմնական ինստիտուտների կարողությունների բարելավում և հաղորդակցության ընդլայնում (մեխանիզմներ / ցանցեր)
- ՏԿԵՆ-ում տարածքային զարգացմանն ուղղված հասուն և ֆունկցիոնալ ԿՏՀ, որը համահունչ է ԵՄ լավ կառավարման և լավագույն փորձի հետ:
- ՏԿԵՆ համար քաղաքական փաստաթղթեր տարբերակներով և առաջարկություններով, թե ինչպես կապել ապակենտրոնացման, ֆիսկալ ապակենտրոնացման, տարածքային կառավարման բարեփոխումների, ենթաազգային կառավարման բարեփոխման հետ:
- 2018 թվականից հետո տարածքային զարգացման բարեփոխումների գործողությունների ծրագիր:

- Increased MTAI capacity and up-skilling of existing personnel to take forward, promote manage and monitor Regional Development Action Plan processes, including the implementation of RDOP 2018-2020.
- Increased capacities and enhanced communication (mechanisms/networks) of key institutions involved in RD reforms
- Mature and functioning MIS for Regional Development at the MTAI, aligned with EU good governance & best practices.
- Policy papers for the MTAI with options and recommendations related to RD linkages with decentralization, fiscal decentralization, territorial administration reform, and sub-national governance reform agendas, etc.
- Action Plan for Regional Development reforms after 2018.

Նպատակ / Objective 2

Աջակցություն տարածքային զարգացման ֆինանսավորման մեխանիզմներին

Support to Regional Development funding mechanism

- Աջակցություն ՏԿԵՆ-ին, համապատասխան ինստիտուտներին և գործակալություններին՝ ծրագրերի նախագծման և ֆինանսավորման բաշխման (ալգորիթմային և (կամ) մրցունակ) համար ՏԶ ծախսերի համար նախատեսված կենտրոնական բյուջեի տողերին և անհրաժեշտության դեպքում ֆինանսավորման այլ աղբյուրներին համապատասխան:
- Աջակցություն ՏԶՖ մեխանիզմի շահառուներին՝ կենտրոնական բյուջեի ֆինանսավորման հնարավորություններին արձագանքելու գործում, նպաստել առաջարկվող միջոցառումների փոխլրացումների և սիներգիաների բարձրացմանը, ինչպես նաև նպաստել շահառուների ընդհանուր միջոցների կլանման, մշտադիտարկման և գնահատման կարողությունների ավելացմանը:
- Վերանայել ՏԶՖ մեխանիզմների ֆունկցիոնալությունը՝ կենտրոնական բյուջեից ՏԶ-ում ներդրումների հիման վրա՝ թեմատիկ շրջանակների և ֆինանսավորման մակարդակների ընդլայնման վերաբերյալ առաջարկություններով:
- Համապատասխան տեխնիկական և վերլուծական փաստաթղթեր, որոնք վերաբերում են ԵՄ կողմից ՏԶ մեջ աջակցության մեխանիզմների ներդրմանը և ՏԿԵՆ-ին տեխնիկական աջակցությանը՝ ԵՄ օժանդակության շրջանակներում:

- Assistance to the MTAI, respective line ministries and agencies, in designing schemes and distribution of funds (algorithm-based and/or competitive) in relation to the central budget lines earmarked for RD spending, and other sources of funding as necessary.
- Assistance to RDF mechanism beneficiaries in responding to funding opportunities from the central budget, help enhance the complementarity and synergies of the proposed actions and increasing the beneficiaries' general funds absorption, monitoring and evaluation capacities.
- Review exercise of the functioning of RDF mechanism based on central budget contributions to RD, with recommendations on widening thematic scope and funding levels.
- Appropriate technical and analytical documents related to the introduction support mechanism to RD by the EU and technical assistance to MTAI in EU assistance absorption.

Նպատակ / Objective 3

Խթանում տարածքային զարգացման մեծարիվ ծրագրերին և ենթաազգային դերակատարների աջակցման կարողություններին՝ նախագծելու և իրականացնելու համար կարիքների վրա հիմնված և ազդեցություններին ուղղված գործողություններ տարածքային և տեղական զարգացման ոլորտում

Promoting Regional Development projects pipelines and support capacities of sub-national actors to design and deliver needs-based and impact-oriented actions in regional and local development

- ՏԶ ծրագրերի կարողությունների զարգացման ծրագիր՝ կենտրոնացած տարածքային և տեղական դերակատարների (տեղական ինքնակառավարման մարմիններ, հասարակական կազմակերպություններ, ուսումնական հաստատություններ և այլն) կարողությունների վրա՝ կարիքների և ազդեցության վրա հիմնված ՏԶ գործողությունների հայեցակարգման, մշակման և իրականացման համար, որոնք կապահովեն փոխլրացում և սիներգիաներ համապատասխան միջոցառումների իրականացմամբ՝ ներառյալ աջակցություն ֆինանսավորման հասանելիությանը և ուղղակի տեխնիկական օժանդակություն ծրագրերի մշակմանը:
- Աջակցություն ներկայիս Տարածքային զարգացման պիլոտային ծրագրի դրամաշնորհներին ԵՄ Պատվիրակության պահանջով, և առաջարկություններ նմանատիպ ապագա ծրագրերի վերաբերյալ:
- Նախնական տեխնիկատնտեսական ուսումնասիրություն և/կամ տեխնիկատնտեսական ուսումնասիրություն ՏԶ ծրագրերի համար տարածքային բիզնես ենթակառուցվածքների առնչությամբ (օրինակ՝ տեխնոլոգիական պարկեր, արդյունաբերական կամ սարքավորումների պարկեր, ծառայության կենտրոններ) – առնվազն հինգ ուսումնասիրություն՝ ՏԿԵՆ և ԵՄ հետ պայմանավորվածության համաձայն:
- 2018թ-ից հետո քաղաքական ամփոփագրեր Հայաստանում տարածքային զարգացմանը ԵՄ աջակցության վերաբերյալ:
- Տարածաշրջաններում ԵՄ բոլոր միջամտությունների քարտեզագրում (ներառյալ երկկողմ, տարածքային և թեմատիկ ծրագրեր) և աջակցություն ԵՄ տարածքային այցերի կազմակերպմանը:
- Խորհրդատվություն և աջակցություն ԵՄ Պատվիրակությանը՝ Հայաստանում տարածքային զարգացմանն աջակցելու հետագա գործողությունների նախապատրաստման գործում, ներառյալ փորձնական տարածաշրջաններում ԵՄ աջակցությամբ իրականացվող գործողությունների նախագծում՝ հիմնված սմարթ մասնագիտացման ռազմավարության վրա (մասնավորապես՝ Հայաստանի Հանրապետության 2018թ. տարեկան գործողությունների ծրագիր):
- ԵՄ Պատվիրակության պահանջով օժանդակություն հայեցակարգերի կամ ամբողջական հայտադիմումների գնահատմանը:

- Capacity building programme for RD projects focused on regional and local actors' capacities to conceptualize, develop, and implement needs-based and impact-oriented RD actions (local governments, non-governmental organisations, educational institutions, etc.), that ensure complementarity and synergies with relevant actions including support in access to funding and direct technical assistance for projects development.
- Support to the current Pilot Regional Development Programme Grant Scheme as requested by the Delegation and recommendations on similar future programmes.
- Pre-feasibility and/or feasibility studies for RD projects related to regional business infrastructure (e.g. technology parks industrial or machinery parks, service centres) – at least five studies agreed with the MTAI and the EUD.
- Policy briefs on EU support to Regional Development in Armenia after 2018.
- Mapping of all EU interventions in the regions (including bilateral, regional and thematic programmes) and support in the organisation pf monthly EU regional visits.
- Advise and support the EU Delegation in preparing future actions to support Regional Development in Armenia including the design of an EU supported action (indicatively Annual Action Programme 2018 of the Republic of Armenia), in pilot region based on its smart specialisation strategy.
- Provide assistance to the assessment of concept notes or full proposals upon request of the EUD.

Ծրագրի հիմնական ձեռքբերումները՝ մինչև 2019 թվականի հունիս

- Տարածքային զարգացման պիլոտային դրամաշնորհային ծրագիր (2016-2020թթ.) - դրամաշնորհային ծրագիրը ֆինանսավորում է 8 ծրագիր՝ Հայաստանի մարզերի միջև ավելի համաչափ սոցիալ-տնտեսական զարգացման հասնելու համար, աշխատատեղերի ստեղծման և մրցունակության բարձրացման միջոցով: ՏԶՊԴԾ բյուջեն կազմում է 9,9 մլն եվրո, որը համաֆինանսավորվում է Եվրոպական միության, Հայաստանի Հանրապետության կառավարության և ծրագրերի շահառուների կողմից: Ակնկալվում է, որ ՏԶՊԴԾ-ի արդյունքում կստեղծվեն 544 նոր աշխատատեղեր, և 336 ձեռնարկությունների/ՓՄՁ-ների մրցունակությունը կաճի: 2019թ. հունիսի վերջի դրությամբ Հայաստանի մարզերում ստեղծվել են 386 աշխատատեղեր, և 322 ընկերություններ գրանցել են մրցունակության աճ՝ դրամաշնորհային ծրագրերի շնորհիվ: Ավելի շատ արդյունքներ նախատեսվում են 2019 թվականի երկրորդ կեսին:
- ՏԶ կարևորագույն բարեփոխումների շարունակություն՝ 2018-2020թթ. գործառնական ծրագրի իրականացմամբ, բարելավված տարածքային վիճակագրության և ինստիտուցիոնալ բարեփոխումների հետ: 2018թ. հունվարին ազգային վիճակագրական ծառայությունը առաջին անգամ տվյալներ է հրապարակել մեկ շնչի հաշվով ռեգիոնալ ՀՆԱ-ի վերաբերյալ, 2015-2016թթ. համար (http://armstat.am/file/article/sv_12_17a_6200.pdf, հավելված 2): 2018թ. օգոստոսին Հայաստանի տարածքային զարգացման հիմնադրամի հոգեբարձուների խորհրդի կազմը փոխվել է, և ՏԿԵՆ նախարարը նշանակվել է որպես նախագահ(https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=125136):2019թ. մայիսին կառավարութ-յունը նախաձեռնել է 2016-2025թթ. Հայաստանի տարածքային զարգացման ռազմավարության վերանայում՝ սմարթ մասնագիտացման ռազմավարության մոտեցման ինտեգրման միջոցով:
- Հունիսին նախաձեռնվել և դեռ շարունակվում է ,Տարածքային զարգացման ռազմավարական կառավարումե (ՏԶՌԿ) ինտենսիվ մասնագիտական զարգացման ծրագիրը, որն ուղեկցում է 2016-2025թթ. Հայաստանի ՏԶՌ վերանայման գործընթացը՝ սմարթ մասնագիտացման մոտեցման ինտեգրմամբ: Նախարարությունների և կենտրոնական գործակալությունների, գիտահետազոտական և կրթական հաստատությունների, գործարար միությունների և հասարակական կազմակերպությունների ավելի քան 20 ներկայացուցիչներ մասնակցում են ՏԶՌԿ ծրագրին՝ ձեռք բերելով հմտություններ ՏԶ քաղաքականության և ռազմավարության մշակման և սմարթ մասնագիտացման մոտեցման կիրառման համար:

Ծրագրի 2019 թվականի պլանները

- Հետագա աշխատանքները՝ Հայաստանի ՏԶ քաղաքականության շրջանակում:
  - Սմարթ մասնագիտացման ռազմավարության (S3) մոտեցումը ներդրվում և ինտեգրվում է ՏԶ շրջանակներ՝ 2016-2025թթ. ՀՏԶՌ փաստաթղթի արդիականացման միջոցով, որին զուգահեռ անցկացվում է կենտրոնական հաստատությունների և այլ շահագրգիռ կողմերի կարողությունների զարգացում (քառակողմ գործընկերության ձևաչափով): Երկու գործընթացների ակնկալվող վերջնաժամկետը 2019թ. հոկտեմբերն է:
  - Տարածքային զարգացման կառավարման տեղեկատվական համակարգի (ՏԶԿՏՀ) և ռեգիոնալ վիճակագրության հզորացում: Տեխնիկական աջակցության թիմն ուղղակիորեն աշխատում է ՏԿԵՆ-ի և Ազգային վիճակագրական ծառայության հետ՝ ԿՏՀ պլատֆորմի իրականացման և ռեգիոնալ մակարդակով հրապարակված ցուցանիշների շրջանակը ընդլայնելու համար, հատկապես՝ 2016-2025թթ. ՀՏԶՌ-ի հետ կապված: Ռազմավարական գործողությունների հետագա զարգացում - 2018-2020թթ. ՏԶԳԾ ընթացիկ վերանայումը, առաջնահերթությունների և միջոցառումների սահմանումը կավարտվի, և համապատասխան ծրագրերը կվերանայվեն ու ավելի լավ կկիրառվեն տարածքային զարգացման շրջանակում:
- ՏԶ ֆինանսավորում - հիմնվելով 2017թ. կատարված առաջարկությունների հիման վրա՝ փոփոխություններ պետք է կատարվեն պետական բյուջեում տարածքային զարգացմանը վերաբերող միջոցների վերաբերյալ, որոնք կվերանայվեն, կխորհրդակցվեն և կներկայացվեն կառավարությանը:
- Տարածքային զարգացման պիլոտային դրամաշնորհային ծրագրերի իրականացմանն աջակցելու շարունակություն, հատկապես արդյունքների փաստաթղթավորման և փակման աշխատանքների իրականացման համար:
- ԵՄ-ի կողմից տարածքային զարգացմանն ուղղված աջակցություն՝ նոր գործողությունների պլաններ և գործիքներ կմշակվեն և կբանակցվեն ՏԿԵՆ-ի ու ԵՄ պատվիրակության միջև՝ հաշվի առնելով ԵՄ-Հայաստան համապարփակ և ընդլայնված գործընկերության համաձայնագրի (CEPA) ճանապարհային քարտեզը:

Project Key Achievements until June 2019

- Pilot Regional Development Programme Grant Scheme (2016-2020) - The Grant Scheme finances 8 projects to achieve a more balanced social and economic development among the regions of Armenia through creating jobs and increasing competitiveness. The budget of the PRDP GS is 9.9 million euro, co-financed by the European Union, the Government of the Republic of Armenia, and by projects beneficiaries. It is expected that the PRDP GS will result in the creation of 544 new jobs and the increase of competitiveness of 336 enterprises/SMEs. By the end of June 2019, 386 jobs were created and 322 companies increased their competitiveness in the regions of Armenia thanks to the grant scheme projects. More results are planned for the second half of 2019.
- Important RD reforms continued with the RD Operational Programme 2018-2020 implementation, improved regional statistics and institutional reforms. In January 2018, the National Statistical Service produced first-time ever data on regional GDP per capita, for 2015-2016 (http://armstat.am/file/article/sv_12_17a_6200.pdf, Annex 2). In August 2018, the composition of the Supervisory Board of the Armenian Territorial Development Fund was changed with the Minister of MTAI taking the role of the chairperson (https://www.arlis.am/DocumentView.aspx? DocID=125136). In May 2019, the revision of the Armenian RD Strategy 2016-2025 with the integration of the Smart Specialisation Strategy approach has been initiated by the Government.
- An intensive professional development programme 'Strategic Management in Regional Development' (SMRD), accompanying the process of revision of the Armenian RD Strategy 2016-2025 with the integration of the Smart Specialisation Strategy approach, was initiated in June and is ongoing. Over 20 representatives of the ministries and central agencies, research and education institutions, business associations and NGOs participate in the SMRD programme, gaining skills in RD policy and strategy elaboration and the application of smart specialisation approach.

Project Plans for 2019

- Further work on RD policy framework in Armenia:
  - Smart specialization strategy (S3) approach is being introduced and integrated into the RD framework through an update to the ARDS 2016-2025 document coupled with capacity building for central institutions and other stakeholders (under quadruple helix format). The expected finalisation of both processes is October 2019.
  - Strengthening management information system (MIS) and regional statistics for Regional Development. Technical Assistance Team works directly with the MTAI and the National Statistical Service to implement a MIS platform and expand the scope of indicators published at the regional level, especially those related to the ARDS 2016-2025.Progressing with RD operations – The ongoing review and development of RDOP 2018-2020 priorities and measures will be completed and relevant programmes reviewed and better aligned with the Regional Development framework.
- RD funding – Based on proposals made in 2017, changes to the national budget which allow earmarking funds for Regional Development will be reconsidered, consulted and adoption proposed to the Government.
- Continuation of assistance in implementation to the Pilot Regional Development Programme Grant Scheme projects, especially in documenting the results and in carrying out the closing activities.
- Future support to Regional Development by the EU – New action plans and instruments will be developed and negotiated between the MTAI and the EUD, taking into account the EU-Armenia Comprehensive and Enhanced Partnership Agreement (CEPA) roadmap.

Ընդհանուր հիմնավորումներ ԵՄ-ի մասին
General Statement on the EU

Եվրոպական միությունը կազմված է 28 անդամ պետություններից, որոնք որոշել են աստիճանաբար միացնել իրենց գիտելիքները, ռեսուրսները և ճակատագրերը: Միասին՝ ավելի քան 50 տարվա ընդլայնման ընթացքում, նրանք կառուցել են կայունության, ժողովրդավարության և կայուն զարգացման գոտի, միաժամանակ պահպանելով մշակութային բազմազանությունը, հանդուրժողականությունը և անհատական ազատությունը:

Եվրոպական միությունը պարտավորվել է կիսել իր ձեռքբերումները և արժեքները իր սահմաններից դուրս գտնվող երկրների և ժողովուրդների հետ:

The European Union is made up of 28 Member States who have decided to gradually link together their know-how, resources and destinies. Together, during a period of enlargement of over 50 years, they have built a zone of stability, democracy and sustainable development whilst maintaining cultural diversity, tolerance and individual freedoms.

The European Union is committed to sharing its achievements and its values with countries and peoples beyond its borders.

Լրացուցիչ տեղեկատվություն կարելի է ստանալ՝
Further information can be obtained from:

- ***Տեխնիկական աջակցության թիմ.***
  ք. Երևան 0070, Ալեք Մանուկյան 9, սենյակ 114.
  Տաթևիկ Խոսրոևա *(տեղական փորձագետ), +37498106070,*
  tatevikkhosroeva@gmail.com,
  Հերմինե Քարամյան *(ծրագրի պատասխանատու), +37477441533,*
  herminekaramyan@gmail.com,
  Ռոբերտ Գիրեյկո *(թիմի ղեկավար), +37455031360,*
  robertgirejko@gmail.com

- ***Հայաստանում ԵՄ պատվիրակություն.***
  ք. Երևան 0002, Ֆրիկի 21,
  հեռ.՝+37410546494, ֆաքս՝ +37410546495,
  Ստանիսլավ Տոշկով *(Ծրագրի ղեկավար),*
  Stanislav.TOSHKOV@eeas.europa.eu
  Անդրեա Բաջիոլի *(Համագործակցության պատասխանատու)*
  Andrea.BAGGIOLI@eeas.europa.eu

- ***Տարածքային կառավարման և զարգացման նախարարություն.***
  ք. Երևան, Հանրապետության Հրապարակ, Կառավարական տուն 3, հեռ.՝+37493006001, ֆաքս՝+37410511396,
  Արթուր Սողոմոնյան *(Տարածքային կառավարման վարչության պետ),*
  a.soghomonyan@mta.gov.am

- ***Technical Assistance Team:***
  Alek Manukyan Street 9, room 114, 0070 Yerevan, Armenia.
  Contact persons:
  Tatevik Khosroeva *(Local Expert):*
  +37498106070, tatevikkhosroeva@gmail.com,
  Hermine Karamyan *(Project Officer):*
  +37477441533, herminekaramyan@gmail.com,
  Robert Girejko *(Team Leader):*
  +37455031360, robertgirejko@gmail.com

- ***European Union Delegation to Armenia:***
  21 Frik Street, Yerevan 0002,
  tel. +37410546494, fax. +37410546495.
  Contact persons:
  Stanislav Toshkov *(Project Manager),*
  Stanislav.TOSHKOV@eeas.europa.eu
  Andrea Baggioli (Cooperation Officer),
  Andrea.BAGGIOLI@eeas.europa.eu

- ***Ministry of Territorial Administration and Development:***
  Government House 3, Republic Square, Yerevan,
  tel. +37493006001, fax. +37410511396.
  Contact: ***Artur Soghomonyan*** *(Head of Department of Territorial Administration),*
  a.soghomonyan@mta.gov.am

Այս հրապարակումը պատրաստվել է Եվրոպական միության ֆինանսական աջակցությամբ: Բովանդակության համար պատասխանատվություն է կրում «EU4Regions: Աջակցություն Հայաստանում տարածքային զարգացման քաղաքականությանը» ծրագիրը, և պարտադիր չէ, որ այն արտահայտի Եվրոպական միության տեսակետները:
'This publication was produced with the financial support of the European Union. Its contents are the sole responsibility of the project "EU4Regions: Support to Regional Development Policy in Armenia" and do not necessarily reflect the views of the European Union.