Materiały dla samorządów Armenii na temat realizacji i zarządzania projektów rozwojowych są dostępne na licencji Creative Commons „Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne 4.0 Międzynarodowe" (CC BY-NC 4.0). Pewne prawa zastrzeżone na rzecz CASE i EDRC. Utwór powstał w ramach projektu „Wyrównanie szans mniej rozwiniętych regionów Armenii dzięki realizacji projektów rozwojowych", realizowanego przez CASE i EDRC przy wykorzystaniu środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności. Zezwala się na dowolne wykorzystanie treści – pod warunkiem zachowania niniejszej informacji, w tym informacji o stosowanej licencji, posiadaczach praw oraz o projekcie „Wyrównanie szans mniej rozwiniętych regionów Armenii dzięki realizacji projektów rozwojowych". Treść licencji jest dostępna na stronie https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pl.

Վեբինար 1. Հայաստանի տեղական ինքնակառավարման մարմիններին հասանելի ֆինանսավորում և ծրագրեր (եվրոպական և միջազգային)

1. Ո՞րն է տեղական ինքնակառավարման մարմինների դերը՝ համայնքների սոցիալ-տնտեսական զարգացման գործընթացում:
2. Ի՞նչ է զարգացման ծրագիրը:
3. Եվրոպական միության ֆինանսական միջոցները. Հայաստանում տեղական ինքնակառավարման մարմիններին հասանելի ֆինանսական ծրագրերի համառոտ նկարագրությունը. լավագույն փորձը (լեհական օրինակ):
4. Միջազգային ֆինանսական միջոցներ:

Ներածություն

Արտաքին ֆինանսավորմամբ իրականացվող զարգացման ծրագրերը համայնքների սոցիալ-տնտեսական առաջընթացի համար կարևոր են[1]: Սակայն ֆինանսավորման աղբյուրների ընդգրկույթը հաճախ բավականին լայն է և ֆինանսավորման ստացումը կարող է ենթադրել բարձր մրցակցություն՝ փորձառու, կարող և ռեսուրսներով հարուստ այլ դերակատարների հետ: Հայաստանում տեղական ինքնակառավարման մարմինները չափազանց հազվադեպ են իրականացնում արտաքին միջոցներով կյանքի կոչվող զարգացման ծրագրեր: Իրականում, 2021թ. տեղական ինքնակառավարման մարմինների եկամուտների միայն 0,21% (2020թ.-ին 0,05%) է ստացվել արտաքին դրամաշնորհներից[2], ինչը վառ ապացույց է առ այն, որ Հայաստանում տեղական ինքնակառավարման մարմինները միայն աննշանորեն են ներգրավված միջազգային ծրագրերում: Թեև առաջին հայացքից սա կարող է և հուսադրող չթվալ, սակայն սա հուշում է, որ այս ոլորտում զգալի չբացահայտված ներուժ կա: Արտաքին ֆինանսավորման հնարավորությունների վերաբերյալ մանրամասն, արդիական տեղեկատվության տրամադրումը կարևոր է՝ հնարավորություն ընձեռելու համար տեղական ինքնակառավարման մարմիններին ձեռնարկել իրենց քայլերը ֆինանսական միջոցների հայթայթման ուղղությամբ:

1. Ո՞րն է տեղական ինքնակառավարման մարմինների դերը՝ համայնքների սոցիալ-տնտեսական զարգացման գործընթացում

Տեղական ինքնակառավարման մարմիններն առանցքային դերակատարում ունեն համայնքի սոցիալ-տնտեսական զարգացման գործում և պատասխանատու են գործունեության լայն շրջանակի համար, ներառյալ պլանավորումը, ֆինանսավորումը (օրինակ՝ զարգացման ծրագրերի), կանոնակարգումը (օրինակ՝ հարկումը), կառավարումը և հանրային

[1]Համայնք տերմինն այստեղ օգտագործվում է նկարագրելու համար տարբեր աշխարհագրական շրջանները, որտեղ տեղական ինքնակառավարման մարմիններն իրականացնում են տնտեսական զարգացման ռազմավարությունները:
[2]Տվյալների աղբյուր՝ ՏՋՀԿ հաշվարկներ, ՀՀ տարածքային կառավարման և ենթակառուցվածքների նախարարություն http://www.mtad.am/hy/budgetary-incomes/

ծառայությունների մատուցումը[3]: Տեղական ինքնակառավարման մարմինները նաև ներդրումներ են կատարում տեղական ենթակառուցվածքներում՝ ի թիվս այլոց, նրանք կառուցում են դպրոցներ, հաղորդակցության ուղիներ, ջրային համակարգեր և հեռահաղորդակցության ցանցեր: Ավելին, նրանք հանրային ծառայություններ են մատուցում կարևորագույն ոլորտներում, ինչպիսիք են առողջապահությունը, կրթությունը, էներգետիկան և շրջակա միջավայրի պահպանությունը: Բացի այդ, նրանք ավելի ու ավելի մեծ ուշադրություն են դարձնում խրախուսող մեխանիզմների ստեղծմանը. օրինակ՝ իրենց շրջաններում ձևավորում են գործարար միջավայր՝ կանոնակարգերի ներդրման, բիզնես հնարավորությունների խթանման, հարկային արտոնությունների կիրառման և հատուկ տնտեսական գոտիների ստեղծման, ինչպես նաև կոմունալ ծառայությունների արտոնյալ սակագների սահմանման միջոցով[4]:

Տեղական ինքնակառավարման մարմինները նշանակալի ազդեցություն ունեն մասնավոր ներդրումների գրավման և աշխատատեղերի ստեղծման վրա: Բացի այդ, համայնքային ենթակառուցվածքներում կատարվող ներդրումները առանցքային կարևորություն ունեն տեղական ձեռներեցության զարգացման տեսանկյունից: Նման աշխատանքներն, իրենց հերթին, կախված են տեղական ինքնակառավարման մարմինների ֆինանսական միջոցներից, ինչպես բյուջետային եկամուտներից (մատուցվող ծառայությունների ծավալի նկատմամբ), այնպես էլ արտաքին ֆինանսավորում ստանալու հնարավորություններից: Պարզ ասած, տեղական տնտեսության զարգացումը մեծապես կախված է տեղական ինքնակառավարման մարմինների կարողությունից՝ ձեռքբերել միջոցներ, որոնք կարող են հատկացվել ներդրումային ծրագրերի իրականացմանը:[5] Այնուամենայնիվ, կարևոր է ընդգծել, որ միայն արտաքին ֆինանսավորման ձեռքբերումը չի կարող հանգեցնել համայնքի տնտեսական զարգացմանը, բայց և այնուամենայնիվ, սա ճիշտ ուղղությամբ կատարվող քայլ է: Կան նաև մի շարք այլ լրացուցիչ նախադրյալներ (օրինակ՝ ֆինանսական միջոցների որակը և ծրագրերի կառավարումը, գործառնական կարողությունները, երկարաժամկետ զարգացման պլանավորումը):

Միևնույն ժամանակ, տեղական ինքնակառավարման մարմինների կողմից իրականացվող զարգացման ծրագրերը տարածաշրջանային զարգացման անբաժանելի մասն են հանդիսանում, և այս ոլորտում ցածր ակտիվությունը կարող է ընկալվել որպես տարածաշրջանային անհավասարության սրմանը նպաստող պոտենցիալ գործոն: Հայաստանում, համայնքային բյուջեների և արտաքին միջոցների գերակշռող մասը հավաքագրվում է մայրաքաղաք Երևանում: Օրինակ, 2020թ. մայրաքաղաքի բյուջեն կազմել է ողջ հանրապետության համայնքային բյուջեների հանրագումարի 48,5%-ը: Արտաքին ֆինանսավորման հայթայթման տեսանկյունից, 2021 թվականին Երևանը ստացել է 200.7 մլն դրամ (ընդհանուր գումարի 54%-ը), մինչդեռ Վայոց Ձորի և Սյունիքի մարզերը ֆինանսավորում չեն ստացել[6]: Այսպիսով, ավելի շատ ֆինանսավորում ստանալու նպատակով, անհրաժեշտ է մեծապես աջակցել փոքր համայնքների տեղական ինքնակառավարման մարմինների կարողությունների զարգացմանը:

2. Ի՞նչ է զարգացման ծրագիրը

---

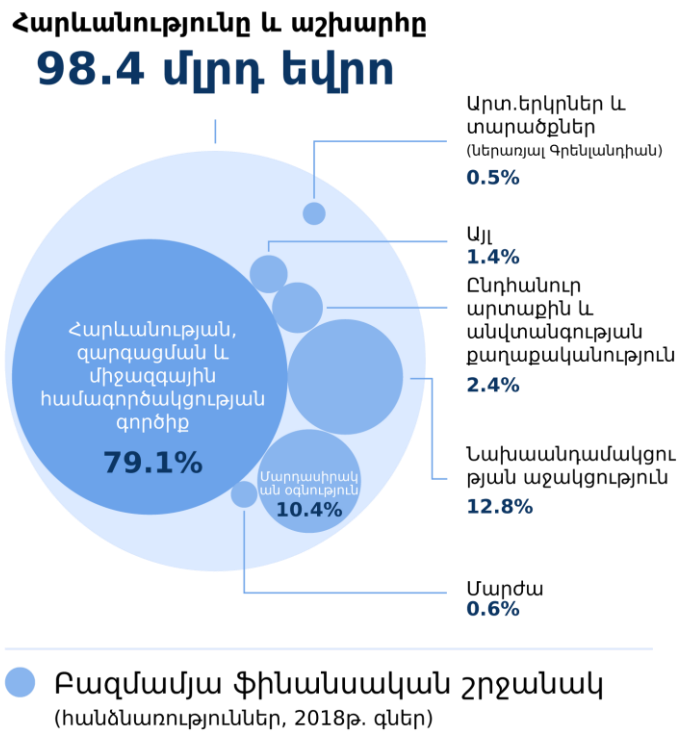
[3] M. Luger, *The Role of Local Government in Contemporary Economic Development, Lincoln Institute of Land Policy*, 2007, էջ. 2, հասանելի է հետևյալ հղմամբ. *Microsoft Word - Luger Working Final.doc (lincolninst.edu).

[4] M. Luger, *The Role of Local Government in Contemporary Economic Development, Lincoln Institute of Land Policy*, 2007, էջ. 9, հասանելի է հետևյալ հղմամբ. *Microsoft Word - Luger Working Final.doc (lincolninst.edu).

[5] J. Sierak, *The Role of Local Government in the Process of Stimulating the Development of the Local Economy*, Journal of Management and Financial Sciences, nr 25, 2016, էջ. 75; 78, հասանելի է հետևյալ հղմամբ https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/czasopisma/Journal_of_Management_and_Financial_Sciences_JMFS/Documents/Jacek%20Sierak_JMFS_25.pdf.

[6] Տվյալների աղբյուր՝ ՏՁՀԿ հաշվարկներ, ՀՀ տարածքային կառավարման և ենթակառուցվածքների նախարարություն http://www.mtad.am/hy/budgetary-incomes/

Զարգացման ծրագրերի տարբեր սահմանումներ կան: Զարգացման ծրագրերի կառավարման ձեռնարկներից մեկում այն սահմանվում է որպես նախագիծ, որը «մշակված է որոշակի արդյունք ապահովելու համար՝ նպատակաուղղված մի խումբ մարդկանց տնտեսական և սոցիալական պայմանների բարելավմանը»: Զարգացման ծրագիրը կարող է նախատեսել, օրինակ, ներդրումներ՝ ենթակառուցվածքներում, դպրոցների շինարարություն, ինչպես նաև գիտելիքի փոխանակմանն ուղղված միջոցառումներ, գենդերային հավասարության խթանում, քաղաքացիական հասարակության հզորացում կամ զբաղվածության հնարավորությունների բարելավում՝ տեղական իշխանություններին ներդրումներ գրավելու գործում աջակցություն տրամադրելու միջոցով: Նման նախագծերը տարբերվում են ոչ միայն իրենց թեմաներով և նպատակներով, այլև տևողությամբ, ծավալով, ֆինանսավորման աղբյուրներով, բյուջեով և ռեսուրսներով: Այնուամենայնիվ, նրանց ընդհանուր նպատակն է «օգնել մարդկանց և օգուտ բերել հանրությանը»: Հաճախ նրանք նպատակաուղղված են աջակցելու համայնքի ինքնաբավությանը և համատեղ աշխատել տեղական կազմակերպությունների հետ՝ նրանց կարողությունները հզորացնելու ուղղությամբ: Որպես կանոն, նման արդյունքների հասնելու համար ընդգծվում է կայուն զարգացման կարևորությունը: Եվ ի վերջո, հաշվի առնելով պայմանների առանձնահատկությունները, որոնցում հաճախ գործում են զարգացման ծրագրերը, դրանք բախվում են որոշակի մարտահրավերների, ինչպիսիք են օրինակ սահմանափակ ռեսուրսները կամ համապատասխան ենթակառուցվածքների բացակայությունը[7]:



Աղբյուր: European Parliament, Neighbourhood and the world, Heading 6 of the 2021-2027 MFF, Briefing: 2021-2027 MFF, https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/690546/EPRS_BRI(2021)690546_EN.pdf.

3. Եվրոպական միության միջոցները. Լավագույն փորձը. լեհական օրինակ

ԵՄ ֆինանսավորման ձեռքբերումը բազմաթիվ հնարավորություններ է ընձեռում տնտեսական զարգացման համեմատաբար ցածր մակարդակ գրանցած մարզերում գործող տեղական ինքնակառավարման մարմիններին:

Հայաստանում կազմակերպություններին հասանելի միջոցներն ու ծրագրերը հիմնականում տեղ են գտել 2021-2027թթ. ֆինանսական ժամանակահատվածի համար նախատեսված նոր Բազմամյա ֆինանսական շրջանակի (ԲՖՇ) 6-րդ գլխում, վերնագրված՝ «Հարևանությունը և աշխարհը»: Հատուկ ուշադրություն պետք է դարձնել Գլոբալ Եվրոպա - Հարևանության, Զարգացման և Միջազգային համագործակցության գործիքին (NDICI – Global Europe) և դրա աշխարհագրական հենասյուներից մեկին՝ Եվրոպական հարևանությանը: Ավելին, զարգացման եվրոպական ֆինանսավորման նոր

Organizations: A methodology to manage development projects for rganizations, 2015, էջ. 12-13; հասանելի է հետևյալ հղմամբ. https://www.pmidev.com/resources/free-e-books/ngo-development-project-management/file.html.

ճարտարապետությունը ենթադրում է ավելի մեծ ներգրավվածություն և համագործակցություն այնպիսի կառույցների հետ, ինչպիսիք են Եվրոպական ներդրումային բանկը (EIB), ԵՄ անդամ երկրների զարգացման ֆինանսավորման կառույցները (DFIs), Վերակառուցման և զարգացման եվրոպական բանկը (EBRD):
ԵՄ ֆինանսական գործիքներից և ծրագրերից մի քանիսը, որոնք կարող են արտաքին ֆինանսավորման պոտենցիալ աղբյուր հանդիսանալ Հայաստանում տեղական ինքնակառավարման մարմինների համար, ներկայացված են ստորև պատկերված աղյուսակում.

Հայաստանում տեղական ինքնակառավարման մարմիններին հասանելի ԵՄ ֆինանսական գործիքների համառոտ նկարագրությունը

ՏԱՐԱԾԱՇՐՋԱ-ՆԱՅԻՆ	• Միջսահմանային համագործակցության ծրագրեր, 2014 - 2020 ENI CBC Programmes • «Համայնքի ղեկավարները՝ հանուն տնտեսական զարգացման» նախաձեռնություն (շարունակական), Mayors for Economic Growth • Արևելյան Եվրոպայի էներգախնայողություն և շրջակա միջավայրի գործընկերություն (E5P), Eastern Europe Energy Efficiency and Environment Partnership • ԵՄ-ն՝ էներգետիկայի համար, iea for Eu4Energy • Հարևանության Ներդրումային Գործիք (NIF), Neighbourhood Investment Platform • «ԵՄ-՝ հանուն մշակույթի», Fostering culture in the Eastern Partnership countries EU4Culture • ԵՄ-ն հանուն երիտասարդության (շարունակական), https://eu4armenia.eu/projects/eu-project-page/?id=1468
ԵՐԿԿՈՂՄԱՆԻ	• «Տեղական դերակատարների զորեղացում հանուն զարգացման» ծրագիր, Armenia: new regional development programme launched - EU NEIGHBOURS east
ԹԵՄԱՏԻԿ	• Ժողովրդավարության և մարդու իրավունքների եվրոպական գործիք (ԺՄԻԵԳ) (EIDHR), Programme: European Instrument for Democracy and Human Rights | EuroAccess Macro-Regions • Կայունությանն ու խաղաղությանը նպաստող գործիք, Instrument contributing to Stability and Peace (IcSP) | Cultural Relations Platform • «Ստեղծարար Եվրոպա» ծրագիր, (վերսկսված, 2021-2027), Creative Europe 2021-2027 programme brings €2.44 billion to support the cultural and creative sectors | Culture and Creativity • Էրազմուս+ (վերսկսված, 2021-2027), Erasmus+ • «Հորիզոն Եվրոպա» (2021-2027), Horizon Europe | European Commission • Աջակցություն ղեկավարման ու կառավարման բարելավմանը (ՍԻԳՄԱ), SIGMA - OECD • «Թայեքս» Տեխնիկական աջակցության եւ տեղեկատվության փոխանակման գործիք, TAIEX • Թվինինգ, ec.europa.eu/twinning

Անհրաժեշտ է նշել, որը այս ծրագրերից որոշները դեռևս չեն վերսկսվել կամ հաստատվել: *Օգտագործված աղբյուրը՝* ներկայացված է աղյուսակի թարմացված և ճշգրտված տարբերակը: Աղբյուրը՝ Bieliei, K. Sidło SidloK. Zubel, *EU financial assistance available to local and regional authorities in Eastern Partnership countries*, the Committee of the Regions, 2021, էջ. 4-5:

Կարևոր է ընդգծել, որ COVID-19 համավարակի համատեքստում, ԵՄ-ն Հայաստանին տրամադրում է հատուկ ֆինանսավորում՝ օգնելու համար հաղթահարել համավարակի բացասական հետևանքները: Այնուամենայնիվ, այս ֆինանսավորումն ուղղվում է գլխավորապես կենտրոնական իշխանություններին, և ուստի, ակնկալվում է, որ տեղական

ինքնակառավարման մարմիններն այդ միջոցներից կօգտվեն հիմնականում անուղղակի կերպով[8]:
Եվրամիության ֆինանսավորումը ստանալու լեհական փորձը օրինակների աղբյուր կարող է հանդիսանալ: Թեև Լեհաստանի տեղական ինքնակառավարման մարմինների եկամտի հիմնական աղբյուրը սեփական մուտքերն են, ինչպես նաև պետական բյուջեից ստացվող սուբսիդիաները, սակայն այն մեծապես օգտվել է նաև արտաքին ֆինանսավորման աղբյուրներից՝ հիմնականում ԵՄ ֆինանսավորումից: Իրականում, Լեհաստանը ԵՄ բյուջեից ամենամեծ զուտ ֆինանսավորում ստացողներից է, և միևնույն ժամանակ, այն երկրներից, որտեղ նկատվում են զգալի տարբերություններ տարածաշրջանային տնտեսական զարգացման առումով[9], ինչն այն դարձնում է ուսումնասիրության համար առավել հետաքրքրական օրինակ[10]: Ավելին, Լեհաստանի կողմից արդյունավետ կերպով արտաքին ֆինանսավորման ձեռքբերումը կարող է էլ ավելի ընդլայնվել, քանի որ այն շարունակում է մնալ ԵՄ մերձեցման քաղաքականության հիմնական շահառուներից մեկը[11]:
ԵՄ ֆինանսավորման հայտ ներկայացնողները բախվում են բազմաթիվ և տարաբնույթ մարտահրավերների՝ իրավական և քաղաքական խնդիրներից մինչև կառավարչական խոչընդոտներ[12]: Կարևոր է ընդգծել նաև, որ տարբեր ծրագրեր և գործիքներ ունեն տարբեր պահանջներ, և, այդ իսկ պատճառով, հայտերի ներկայացման ընթացակարգերը տարբեր են: Այնուամենայնիվ, լեհական տեղական ինքնակառավարման մարմինների կողմից իրականացվող ծրագրերի[13] համար ԵՄ ֆինանսավորում ստանալու փորձը կարող է մեզ որոշակի օգտակար խորհուրդներ ու հնարքներ առաջարկել: Օրինակ, կարող եք դրսևորել նախաձեռնողականություն՝ ծրագրի պոտենցիալ գործընկերներ փնտրելիս, դիմել կոնտակտային անձանց, որոնք տրամադրում են կոնկրետ տեղեկատվություն ԵՄ ֆինանսավորման հնարավորությունների մասին, գնահատել, արդյոք ծրագիրը համահունչ է տեղական ինքնակառավարման մարմինների երկարաժամկետ ռազմավարությանը և համայնքի շահերին, սահմանել ծրագրի իրատեսական արդյունքները, տեղական ինքնակառավարման մարմինների աշխատակիցներին համապատասխան վերապատրաստում տրամադրել, ինչպես նաև ձևավորել ԵՄ ֆինանսավորման հնարավորությունների վրա կենտրոնացած մասնագիտական թիմեր և այլն[14]:

4. Միջազգային ֆինանսական միջոցներ

---

[8] S. Bieliei, K. Sidło, K. Zubel, *EU financial assistance available to local and regional authorities in Eastern Partnership countries*, The Committee of the Regions, 2021.

[9] P. Churski, *Structural Funds of the European Union in Poland—Experience of the First Period of Membership*, European Planning Studies, 16:4, 2008, էջ 579.

[10] Ծրագրերին, ինչպես նաև Եվրոպական կառույցներում և ներդրումային հիմնադրամներում Լեհաստանի ներգրավվածության մասին լրացուցիչ տեղեկություններին կարող եք ծանոթանալ հետևյալ հղմամբ. https://cohesiondata.ec.europa.eu/countries/PL.

[11] S. Bieliei, H. Grigoryan, G. Ichkiti, S. Kandelaki, A. Kulesa, *Direction: an efficient state - Polish experiences of decentralisation and modernisation, lessons learned for Armenia and Georgia*, 2020, էջ. 30, , հասանելի է հետևյալ հղմամբ . https://www.case-research.eu/files/?id_plik=6605.

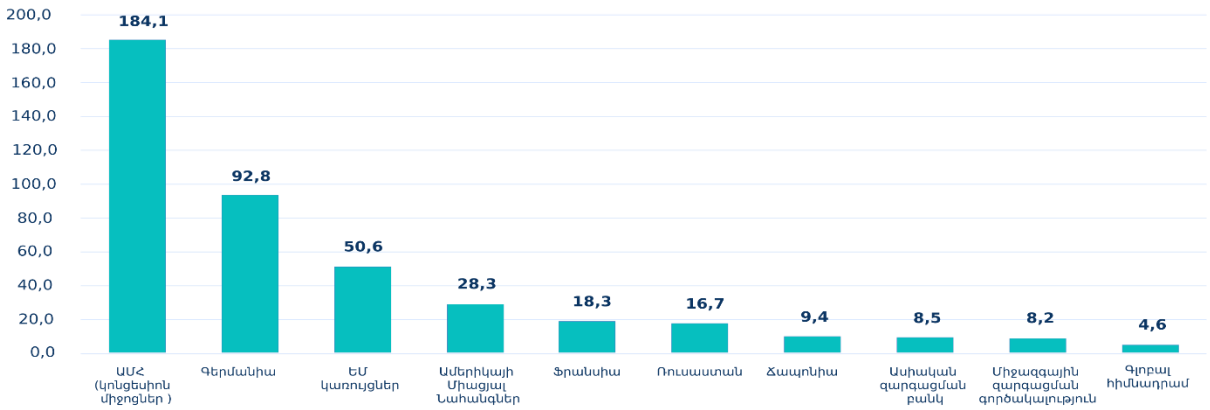
[12] J. Sierak, *The Role of Local Government in the Process of Stimulating the Development of the Local Economy*, Journal of Management and Financial Sciences, nr 25, 2016, էջ 79, հասանելի է հետևյալ հղմամբ.https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/czasopisma/Journal_of_Management_and_Financial_Sciences_JMFS/Documents/Jacek%20Sierak_JMFS_25.pdf

[13] Ծրագրերի օրինակները տես հետևյալ հղմամբ: https://rpo.lubuskie.pl/chwalimy_sie.

[14] S. Bieliei, K. Sidło, K. Zubel, *EU financial assistance available to local and regional authorities in Eastern Partnership countries*, The Committee of the Regions, 2021, էջ. 29; O. Kot, *Procedura pozyskiwania środków z funduszy europejskich w celu realizacji polityki regionalnej*, [in:] J. Korczak (ed.), Województwo, region, regionalizacja 15 lat po reformie terytorialnej i administracyjnej: II Wydziałowa Konferencja Kół Naukowych Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, 21-22.11.2013, Uniwersytet Wrocławski, 2013, էջ. 309; A. Futymski, U. Budzich-Tabor, K. Choromański, P. Lange Kuczyński, J. Kalinowska, A. Zbroja, *Jak skutecznie pozyskiwać środki unijne z perspektywy 2014-2020 – oferta dla jednostek samorządu terytorialnego*, Fundacja Fundusz Współpracy, 2015, էջ. 24.

Չնայած այն հանգամանքին, որ ԵՄ միջոցները Հայաստանում զարգացման ծրագրերի արտաքին ֆինանսավորման խոստումնալից աղբյուր են հանդիսանում, սակայն դրանք միակը չեն: Հայաստանին հատկացվող Զարգացմանն ուղղված պաշտոնական օժանդակության (ԶՊՕ) շրջանակում, առաջատար դոնորների շարքում կարևոր տեղ են զբաղեցնում նաև միջազգային այլ դոնորներ, օրինակ՝ Արժույթի միջազգային հիմնադրամը, Համաշխարհային բանկը, Ասիական զարգացման բանկը (տես՝ ստորև ներկայացված գծապատկերը):

Հայաստանին հատկացվող ԶՊՕ 10 խոշոր դոնորները, 2018-2019 թթ. միջին, մլն ԱՄՆ դոլար



Աղբյուրը՝ ՏՀԶԿ – Զարգացման օժանդակության կոմիտե https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-data/aid-at-a-glance.htm.

Նշված դոնորների կողմից հատկացվող միջոցները պարտադիր չէ, որ անմիջականորեն վերաբերեն Հայաստանի տեղական ինքնակառավարման մարմիններին: Այնուամենայնիվ, ուշագրավ օրինակ է հանդիսանում Ամերիկայի Միացյալ Նահանգների Միջազգային Զարգացման գործակալության (ԱՄՆ ՄԶԳ) կողմից Հայաստանում իրականացվող «Տեղական ինքնակառավարում և համայնքային զարգացում խորագրով նախաձեռնությունը»[15]: Բացի այդ, նախագծերը կարող են ֆինանսավորվել և իրականացվել նաև միջազգային դոնորների կոնսորցիումի կողմից՝ տարբեր գործընկերների հետ համագործակցությամբ: Հետաքրքրական օրինակ է նաև «Վիստուլայի, Օդերի ավազաններում ջրհեղեղներից պաշտպանության» ծրագիրը[16], որը ֆինանսավորվել է ԵՄ, Համաշխարհային բանկի, Եվրոպայի խորհրդի Զարգացման բանկի և Լեհաստանի կենտրոնական կառավարության ձևավորած միջազգային դոնորների կոնսորցիումի կողմից:

Օգտագործված նյութերի աղբյուրները, հղումներ

- Bieliei S., Grigoryan H., Ichkiti G., Kandelaki S., Kulesa A., *Direction: an efficient state - Polish experiences of decentralisation and modernisation, lessons learned for SidloArmenia and SidloGeorgia*, 2020, available at:Sidlo https://www.case-research.eu/files/?id_SidloSidloSidloplik=6605.
- Bieliei S., Sidło SidloK., Zubel K., *EU financial assistance available to local and regional authorities in Eastern Partnership countries*, Committee of the Regions, 2021.
- Churski P., *Structural Funds of the European Union in Poland—Experience of the First Period of Membership*, European Planning Studies, 16:4, 2008.

[15] Տես ավելին. https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/USAID_Armenia_Current_Activities_Sept_2020.pdf.
[16] Տես ավելին. https://wroclaw.wody.gov.pl/nasze-dzialania/projekt-ochrony-przeciwpowodziowej-w-dorzeczu-odry-i-wisly.

- Futymski A., Budzich-Tabor U., Choromański K., Lange Kuczyński P., Kalinowska J., Zbroja A., *Jak skutecznie pozyskiwać środki unijne z perspektywy 2014-2020 – oferta dla jednostek samorządu terytorialnego*, Fundacja Fundusz Współpracy, 2015, available at: https://cofund.org.pl/upload/broszura_jspsu.pdf.
- Kot O., *Procedura pozyskiwania środków z funduszy europejskich w celu realizacji polityki regionalnej*, [in:] J. Korczak (ed.), Województwo, region, regionalizacja 15 lat po reformie terytorialnej i administracyjnej: II Wydziałowa Konferencja Kół Naukowych Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, 21-22.11.2013, Uniwersytet Wrocławski, 2013.
- Luger M., *The Role of Local Government in Contemporary Economic Development, Lincoln Institute of Land Policy*, 2007, available at: https://www.lincolninst.edu/sites/default/files/pubfiles/1254_luger_final.pdf.
- PM4DEV, *Project Management for Development Organizations: A methodology to manage development projects for international humanitarian assistance and relief organizations*, 2015; available at: https://www.pm4dev.com/resources/free-e-books/130-development-project-management/file.html.
- Sierak J., *The Role of Local Government in the Process of Stimulating the Development of the Local Economy*, Journal of Management and Financial Sciences, nr 25, 2016, pp. 61-82, available at: The role of local government in the process of stimulating the development of the local economy - Journal of Management and Financial Sciences - Tom 9, Numer nr 25 (2016) - BazEkon - Yadda (icm.edu.pl).