



Region in Transition

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>.

Վերինար 6. Միջազգային և տեղական գործընկերների հետ համագործակցություն

Տնային առաջադրանքի ստուգում. միջազգային և տեղական գործընկերների հետ համագործակցության հնարավորությունների քննարկում:

1. Համագործակցության կարևորությունը,
2. Պետական և մասնավոր հատվածների միջև գործընկերությունը. լավագույն փորձի օրինակները,
3. Միջազգային համագործակցությունը (օգուտները, հնարավորությունները և ռիսկերը),
4. Արտաքին կապերը և համագործակցությունը՝ լրատվամիջոցների հետ,
5. Ամփոփում:

1. Համագործակցության կարևորությունը

Համագործակցությունը համաձայնություն է համատեղ գործունեություն ծավալելու վերաբերյալ, որից օգուտ են քաղում ներգրավված բոլոր կողմերը, և ստացվում են արդյունքներ, որոնց հնարավոր չէր լինի հասնել՝ միայնակ գործելու դեպքում, ինչպես նաև նվազեցվում է կրկնակի ջանքերի գործադրումը: Փոխգործակցությունը ծավալվում է տարբեր պայմաններում՝ կախված խնդիրների բնույթից, որոնց անդրադառնում է վերջինս և այնպիսի գործոններից ինչպիսիք են միջավայրը, քաղաքական պայմանները, մշակույթը և աշխարհագրությունը: Տարածքային համագործակցությունը, օրինակ, համաձայնություն է տարբեր հաստատությունների միջև, որոնք գործում են տեղական կամ տարածաշրջանային մակարդակում: Համագործակցության մի քանի տեսակներ կան, ինչպիսիք են օրինակ քաղաքական փոխգործակցությունը, հանրային ծառայությունների մատուցմանն ուղղված համագործակցությունը, կարողությունների հզորացմանն ու տնտեսական զարգացմանը միտված փոխգործակցությունը, որտեղ ներգրավված են հանրային և մասնավոր հատվածները, ինչպես նաև շահույթ չհետապնդող կառույցները ներկայացնող գործընկերները:

Միջազգային հանրությունն աստիճանաբար գիտակցում է գործընկերության կարևորությունը զարգացման գործընթացում՝ ընդգծելով բոլոր դերակատարների



Region in Transition

մասնակցության նշանակությունը: Համագործակցությունը կարող է շատ արժեքավոր լինել քաղաքականությունների արդյունավետության բարելավման տեսանկյունից՝ նպաստելով տեղական կառավարմանը, քանի որ դրանք կարող են հնարավորություն ընձեռել տեղական իշխանություններին ադապտացնել իրենց քաղաքականությունները՝ ավելի լավ արտացոլելու և արձագանքելու համար տեղական կարիքներին:

Գործընկերության շարժառիթները

Համագործակցությունը ձևավորվում է տարբեր շարժառիթներից ելնելով, և յուրաքանչյուր գործընկերություն իր ուրույն «կենսագրությունն» ունի: Համագործակցությանը սկիզբ դնելու բազմաթիվ դրդապատճառներ կան ու, հետևաբար նաև դրա մեկնարկը տալու տարբեր միջոցներ: Նախնական խթանը կարող է լինել.

- Տեղական նախաձեռնությամբ կամ «ներքևից վերև», ինչը նշանակում է՝ հենց տարածաշրջանային մակարդակից բխող, որտեղ առկա է առավել արդյունավետ համագործակցության և գործողությունների համակարգման անհրաժեշտության գիտակցումը:
 - **«Հայաստանի տնտեսական զեկույցը»** տարեկան վերլուծական պարբերական է, որի նպատակն է աջակցել հաշվետվողականության և փաստերի վրա հիմնված որոշումների կայացման մշակույթի զարգացմանը Հայաստանում: Այն, մասնավորապես, նպատակ ունի վերլուծել և մեկնաբանել տնտեսական քաղաքականությունն ու զարգացումները, բարձրացնել իրազեկվածության մակարդակը և հիմք ստեղծել քաղաքականությունների խորքային քննարկումների և զարգացման համար: Ծրագիրը մշակվել է ԳՄՀԸ ֆինանսական աջակցությամբ՝ ՏԶՀԿ կողմից, որը համագործակցել է տարբեր պետական մարմինների հետ (կախված տարվա թեմայից) :
- Քաղաքականության վրա հիմնված կամ «վերևից ներքև», երբ կենտրոնական օղակներում, ինչ-որ մեկը, համարում է, որ համագործակցությունը ճիշտ մոտեցում է որոշակի խնդրի լուծման համար:
 - **«ԵՄ-ն՝ Սևանի համար»** ծրագրի նպատակն է պաշտպանել Կովկասյան տարածաշրջանի ամենախոշոր քաղցրահամ լիճը: Սևանա լիճը Հայաստանում քաղցրահամ ջրի, ոռոգման ջրի պաշարների, ակվակուլտուրաների և հիդրոէներգիայի արտադրության հիմնական աղբյուրն է: Ծրագիրն իրականացվում է ԳՄՀԸ և ԱՄՆ ՄԶԳ կողմից, իսկ համակարգումն իրականացնում է ՀՀ շրջակա միջավայրի նախարարությունը:
 - **Քաղաքապետերի դաշնագիրը** հանուն կլիմայի և էներգիայի տեղական գործողությունների աշխարհի խոշորագույն շարժումներից է: ԵՄ «Քաղաքապետերի դաշնագիր՝ հանուն կլիմայի և էներգիայի»



Region in Transition

նախաձեռնությունը միավորում է հազարավոր տեղական և տարածքային իշխանությունների, որոնք կամավոր կերպով հանձն են առել իրագործել ԵՄ կլիմայի և էներգիայի նպատակները:

- Խրախուսման վրա հիմնված համագործակցություն. երբ ֆինանսավորումը առաջարկվում է որոշակի միջոցառման համար (ինչպես օրինակ, Եվրախորհրդի համագործակցության ծրագրերի դեպքում էր)
 - **Գյուղական զբոսաշրջության զարգացումը** նպատակաուղղված է գյուղական համայնքներում զբոսաշրջության զարգացման խթանմանը, նոր հնարավորություններ ընձեռելով տեղացիներին՝ մշակել կամ զարգացնել իրենց գաղափարները՝ սվյալ ոլորտում: Ծրագիրն իրականացվում է Հայաստանում Գերմանիայի բնության պահպանության միության մասնաճյուղի (NABU) և ԱԿԲԱ Ֆեդերացիայի կողմից:
 - **Համայնքային աղքատությունը Հայաստանում** նորարարական նախաձեռնությունը նպատակաուղղված է Հայաստանում բազմաչափ աղքատության նվազեցմանը: Ծրագիրը, մասնավորապես, նպատակ է հետապնդում ընդլայնել անհավասարությանն ու աղքատությանը նվիրված հանրային քննարկումները, ինչպես նաև իրականացնել սոցիալական նախաձեռնություններ՝ միտված աղքատության կրճատմանը: Ծրագիրն իրականացվում է Հետազոտական Ռեսուրսների Կովկասյան Կենտրոն (ՀՌԿԿ)- հիմնադրամի, Տնտեսական զարգացման և հետազոտությունների կենտրոնի (ՏՀՀԿ), Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամի (ԵՀՀ) և Հրանտ Մաթևոսյան հիմնադրամի կողմից:

Կիրառվող **կառավարման համակարգերի** տեսանկյունից առանձնացվում են համագործակցության հետևյալ երեք ձևերը.

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

Ժամկետների և պարտավորությունների մասով, առանձնացվում են համագործակցության հետևյալ ձևերը.



Region in Transition

Համագործակցության տեսակները



Ինչ վերաբերում է տնողությանը, ապա կամավոր համագործակցության համար ֆիքսված տնողություն չկա, իսկ «Հատուկ գործընկերության» պարագայում պայմանագիրը կնքվում է միայն կոնկրետ նախաձեռնության մասով: Պարտավորությունների տեսանկյունից, ընդհանուր պատասխանատվություն նախատեսող համագործակցության դեպքում, պարտավորությունների շրջանակը դուրս է կոնկրետ նախաձեռնության սահմաններից, մինչդեռ սահմանափակ պարտավորություններ նախատեսող համագործակցության դեպքում, գործընկերները պատասխանատվություն են կրում միայն այն բիզնես նախաձեռնությունից բխող հանձնառությունների համար, որոնց շուրջ ձևավորվել է համագործակցությունը:

Համագործակցության հաջողությունը

Համագործակցության կյանքի կոչումը չափազանց զգայուն գործընթաց է և պահանջում է տարբեր կազմակերպությունների հետ աշխատելու կարողություն՝ հաշվի առնելով վերջիններիս առանձնահատկությունները: Հաջողված համագործակցությունն ընդլայնում է ծրագրի կամ միջոցառումների ազդեցությունն ու արդյունավետությունը՝ ռեսուրսների համատեղ և առավել արդյունավետ օգտագործման միջոցով, և հաճախ առանձնանում է գործընկերներից յուրաքանչյուրի նվիրվածությամբ: Կայուն հաջողության հասնելու համար, կարևոր է ձևավորել և համաձայնության գալ հիմնական տեղական պարամետրերի շուրջ, նույնքան կարևոր է նաև քաղաքական կամքը, ռեսուրսների ապահովումը և ֆինանսավորման հատկացումը: Գործընկերային հարաբերություններն էապես նպաստում են համագործակցության հաջողությանը: Ընդհանուր ռազմավարական պատկերացումները, համաձայնեցված նպատակներին հասնելու ձգտումը և իրավահավասարությունը նախապես հաստատված կազմակերպական կառուցվածքում, կարևոր են այս տեսանկյունից:

Բացի այդ, անհրաժեշտ է ապահովել հաղորդակցությունը՝ գործընկերների միջև, երաշխավորելու համար առավելագույն թափանցիկությունը՝ ինչպես համագործակցության շրջանակում, այնպես էլ դրա սահմաններից դուրս: Կարևոր է նաև վերանայել



Region in Transition

հաղորդակցության ուղիները, ապահովելու համար գործընկերների տեղեկացվածությունն ու ներգրավվածությունը:

Արդյունավետ լինելու համար, գործընկերությունը պետք է ունենա **ճանաչելի և անկախ կառուցվածք**, ինչը կօգնի ձևավորել իրեն հատուկ գծերի ամբողջությունը: Կառուցվածքը պետք է բնորոշվի կայունությամբ և հաստատունությամբ, ինչպես նաև ճկունությամբ: Արդյունավետ կլինի նաև, եթե այն ունենա անկախության որոշակի աստիճան, այն է՝ գերծ լինի քաղաքական ազդեցությունից:

Եթե ցանկանում են գործել արդյունավետ և թողնել տևական ազդեցություն, ապա գործընկերները պետք է մշակեն **երկարաժամկետ ռազմավարություն**: Տեղական նախաձեռնությամբ ծավալվող համագործակցության դեպքում, նշված ռազմավարությունը պետք է ներառի տեսլականը՝ տվյալ տարածաշրջանի համար՝ ուշադրությունը կենտրոնացնելով ձեռքբերվող արդյունքների վրա, գործողությունների պլանը, որը հատկորոշում է կարճաժամկետ առաջնահերթությունները, ինչպես նաև համակարգված աշխատանքային ծրագիրը, որը ներառում է գործողությունների ցանկն ու միջոցառումները, որոնք կնպաստեն երկարաժամկետ արդյունքների ձեռքբերմանը: Անհրաժեշտ է նաև ծրագիրը կյանքի կոչելու համատեղ հանձնառություն, ինչպես նաև առաջընթացի մշտադիտարկման և հաշվետվությունների ներկայացման շրջանակ:

Գործընկերության ձախողման գործոնները

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



Region in Transition

Գործընկերություն ոչ պետական դերակատարների հետ

2. Պետություն-մասնավոր հատված գործընկերությունը

Պետության և մասնավոր հատվածների գործընկերությունը (ՊՄԳ) երկարաժամկետ պայմանագիր է՝ մասնավոր հատվածի և պետական կառավարման մարմինների/տեղական ինքնակառավարման մարմինների միջև՝ միտված հանրային ծառայությունների մատուցմանը, ինչպես նաև հանրային ենթակառուցվածքների զարգացմանը: Հայաստանի Հանրապետության կառավարությունը ընդգծում է պետության և մասնավոր հատվածների միջև համագործակցությանն առնչվող քաղաքականության մշակման, ինչպես նաև պետական-մասնավոր հատվածների համատեղ ծրագրերի արդյունավետ իրականացման կարևորությունը: Այն նպատակաուղղված է պետության և մասնավոր հատվածի համատեղ ծրագրերի շրջանակում պետական մարմինների կողմից ռիսկերի կառավարման կարողությունների հզորացմանը, երկրում ենթակառուցվածքների կառուցման և զարգացման նպաստմանը և դրական արդյունքների ապահովմանը՝ հիմնվելով հանրությանը մատուցվող ծառայությունների որակի և արժեքի վրա:

Հայաստանում առաջին ՊՄԳ-ն կիրառվել է Երևանի «Զբոսա-կոյուղի» ընկերությունում՝ կառավարման պայմանագրի հիման վրա: Ներկայումս գործում են հետևյալ հիմնական ՊՄԳ-ները:

- Ջրամատակարարում և ջրահեռացում.
 - «Վեոլիա Ջուր» ՓԲԸ-ն հիմնադրվել է ֆրանսիական Վեոլիա Գրուպի կողմից, որը 2017 թ. հունվարի 1-ին 15-ամյա ժամկետով ստանձնել է միասնական Օպերատորի պարտականությունները:
- Հայկական երկաթուղի.
 - «Հարավկովկասյան երկաթուղի» ՓԲԸ-ն 2008թ. հանդիսանում է հայաստանյան երկաթուղիների կառավարիչը:
- Երևանի «Զվարթնոց», ինչպես նաև «Շիրակ» օդանավակայանները.
 - «Արմենիա» միջազգային օդանավակայաններ» ՓԲԸ-ի կառավարմանն են հանձնվել «Զվարթնոց» և «Շիրակ» օդանավակայանները (համաձայն արգենտինական «Corporacion America» ընկերության հետ կնքված 30 տարի ժամկետով Կոնցեսիոն պայմանագրի:

Հայաստանյան օրենսդրությունում կան որոշակի բացեր, օրինակ, այն օրենքների մասով, որոնք վերաբերում են մասնավոր օպերատորների ընտրության գործընթացին և մասնավոր օպերատորների դեպքում կիրառվող որոշակի ընթացակարգերի ու կանոնների մանրամասներին, ինչպես նաև ՊՄԳ ոլորտների սահմանմանը: Ներկայումս քննարկվում է ՊՄԳ շրջանակի ընդլայնումը:

Համագործակցություն այլ ոչ պետական դերակատարների հետ



Region in Transition

Մասնավոր սուբյեկտների հետ մեկտեղ, արժեքավոր գործընկերներ կարող են լինել նաև այլ ոչ-պետական դերակատարներ: Հասարակական կազմակերպությունները (ՀԿ), հաճախ հանդիսանում են այն ոլորտի փորձագետը, որտեղ ծավալում են իրենց գործունեությունը: Բացի այն միջոցառումներից, որտեղ կարող են օգուտ բերել ՀԿ տեխնիկական ներդրումները, համագործակցությունը վերջիններիս հետ կարող է օգնել նաև տեղեկատվական արշավների, խորհրդատվական, ինչպես նաև համատեղ որոշումների ընդունմանը միտված միջոցառումների բարելավմանը:

- ՏՁՀԿ խորհրդատվական ծառայություններ է մատուցում ՀՀ ֆինանսների նախարարությանը՝ ուղղված Հայաստանում բյուջետային բարեփոխումների ծրագրի իրականացմանը: Ծրագիրն իրականացվել է ԳՄՀԸ «Հանրային ֆինանսների կառավարում Հարավային Կովկասում» ծրագրի աջակցությամբ: ՏՁՀԿ-ն, ի թիվս այլոց, ուղղորդում և աջակցություն է տրամադրել բյուջետային ծրագրերի վերանայման և ճշգրտման, ծրագրի նպատակների, խնդիրների և ԿՀՑ-ների մշակման գործընթացում, ինչպես նաև անցկացրել է դասընթացներ:

3. Միջազգային համագործակցություն (օգուտները, հնարավորությունները և ռիսկերը)

Գործընկերության շրջանակը տարածաշրջանային կամ երկրի սահմաններից դուրս ընդլայնելու հնարավորությունները գնալով աճում են: Ներկայումս, տեղական-միջազգային համագործակցությունն ավելի առանցքային ու մեծ նշանակություն ունի օժանդակության տրամադրման համատեքստում: Միջազգային մարդասիրական օգնության, ինչպես նաև զարգացմանը միտված ֆինանսավորման ավել ու ավելի մեծ մասնաբաժին է հատկացվում տեղական կամ ազգային կառույցների միջոցով: Միջազգային այնպիսի դոնորներ, ինչպիսին է ԵՄ-ն համագործակցում են դերակատարների լայն շրջանակի, այդ թվում՝ տեղական իշխանությունների և ՀԿ-ների հետ՝ հենվելով վերջիններիս փորձառության վրա, և աջակցություն են տրամադրում հասնելու զարգացման նպատակներին, ինչպես նաև ցանկալի թիրախներին՝ ստանալով անհրաժեշտ օժանդակությունը, մինևույն ժամանակ բարձրացնելով նաև զարգացմանն ուղղված աջակցության արդյունավետությունն ու շահավետությունը: Կան տարբեր առցանց հարթակներ, որոնք խթանում են գործընկերությունը, ինչպիսին է օրինակ՝ ԵՄ **գործընկերների որոնման գործիքը**¹:

Այդուհանդերձ, թեև միջազգային նման համագործակցությունը հնարավորություններ է ստեղծում ընդլայնելու ռեսուրսների և փորձագիտական գիտելիքների հասանելիությունը, սակայն, տեղական-միջազգային գործընկերությունները զերծ չեն ռիսկերից: Հիմնական ռիսկերը, որ *կարող են առկա լինել տեղական-միջազգային համագործակցության*

¹ ԵՄ գործընկերների որոնման գործիքը հասանելի է հետևյալ հղմամբ <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/how-to-participate/partner-search>



Region in Transition

համատեքստում վստահության հետ կապված ռիսկերն են (ուշադրության կենտրոնում ֆինանսական կառավարման և համապատասխանության խնդիրներն են), ինչպես նաև ռիսկային այլ ոլորտներն են, որոնք կարող են ազդել գործընկերության վրա, ինչպիսիք են անվտանգության, տեղեկատվական և հեղինակության հետ կապված ռիսկերը:²

4. Արտաքին կապերը և համագործակցությունը՝ լրատվամիջոցների հետ

Արդյունավետ հաղորդակցությունը զարգացմանն ուղղված համագործակցության հաջողության կարևոր տարրերից է: Արտաքին կապերն, արտաքին լսարանին տեղեկատվության տրամադրման կամ տեղեկատվության փոխանակման ապահովումն է: Հաճախ այն կիրառվում է իրազեկման, ինչպես նաև թիրախային լսարանի կամ հասարակության լայն շրջանում կազմակերպության կամ համայնքի դրական կերպարի ստեղծման նպատակով: Արտաքին կապերի համար օգտագործվում են տարբեր միջոցներ, ինչպիսին են օրինակ տպագիր և հեռարձակվող լրատվամիջոցները, դեմ առ դեմ հանդիպումները, ինչպես նաև հաղորդակցության էլեկտրոնային միջոցները:

Արդյունավետ հաղորդակցությունն օգնում է բարձրացնել իրազեկվածությունը կազմակերպության քաղաքականության և գործունեության, ինչպես նաև հասարակությունում վերջինիս դերի մասին և ապահովում է հաշվետվողականությունն ու թափանցիկությունը՝ հարկատուների և քաղաքացիների առջև, դոնորների կողմից հասկացված, ինչպես նաև պետական միջոցների օգտագործման մասով: Գործընկերները ծրագրի հաղորդակցության միջոցառումները պետք է պլանավորեն ամենասկզբից: Բազմաթիվ դոնոր կազմակերպություններ ունեն հաղորդակցության ու տեսանելիության ապահովման շատ հստակ պահանջներ, որոնք պետք է պահպանվեն և իրագործվեն՝ ծրագրի իրականացման բոլոր փուլերում: Կարող է օգտագործվել հաղորդակցության և տեսանելիության ապահովման միջոցների, գործիքների, միջոցառումների և պրոդուկտների լայն շրջանակ, և այս շարքը շարունակում է դինամիկ զարգանալ: Արտաքին հաղորդակցության որոշ օգտակար միջոցներն են.

- Համացանց. վեբկայքեր, սոցիալական մեդիա, էլեկտրոնային տեղեկագրեր, առցանց հոդվածներ և բլոգեր,
- Տեղեկատվական արշավներ, միջոցառումներ, այցեր, շահառուների հետ հանդիպումներ,
- Մամուլ և լրատվամիջոցներ, մամուլի հաղորդագրություններ, ասուլիսներ, մամուլի ներկայացուցիչների այցելություններ,
- Աուդիո և տեսանյութեր, լուսանկարներ և այլ նյութեր,

² Interaction, NGOs, and Risk: Managing Uncertainty in Local-International Partnerships. 2019 link <https://www.interaction.org/wp-content/uploads/2019/03/Risk-Global-Study.pdf>

- Հաղորդակցության և տեսանելիությունն ապահովման տպագիր միջոցներ, ներառյալ տեղեկագրեր, թռուցիկներ, բրոշյուրներ և տպագիր այլ նյութեր, ինչպես նաև գովազդի միջոցներ:



Լուսանկար. Քաղաքապետերի դաշնագիր, Երևան

Օգտագործված նյութերի աղբյուրները, հղումներ

- Successful partnerships a guide: OECD, LEED Programme, Forum on partnerships and local governance, Vienna 2006 <https://www.oecd.org/cfe/leed/36279186.pdf>
- RA Law on Public-Private Partnership, June 28, 2019, <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docID=132596>
- Which contracts are included in the Public Procurement Instructions? Short notice 4, January 2011, Support for Improvement in Governance and Management, https://www.sigmaweb.org/publications/Brief%20%20Contracts%20covered%20by%20the%20Procurement%20directive_ARM.pdf
- External Communication – Definition, Types, Goals and Strategies, Hitesh Bhasin, October 18, 2021, <https://www.marketing91.com/external-communication/>
- RA Ministry of Economy, General Concepts of Public Private Partnerships <https://mineconomy.am/page/1414>
- Public Private Partnership Procedures, Guidelines for Approving State-Private Partnership Programs, State-Private Partnership Policy Development
- Draft legal concept “To approve the public-private partnership procedures and the list of guidelines, to implement the public-private partnership programs, to establish the public-private partnership policy-making body and the public-private partnership subdivision, and to declare the Republic of Armenia Government’s decision of September 12, 2012 n 1241 as invalid”. <https://www.e-draft.am/projects/2242/about>