



**ՔԱՂԱՔԱՑԻԱԿԱՆ ՀԱՍԱՐԱԿՈՒԹՅԱՆ  
ՆԵՐԿԱ ՎԻՃԱԿԸ ԵՎ ՓՈՓՈԽՎՈՂ ԴԵՐԸ  
ՀԱՆՐԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ  
ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐՈՒՄ**

**ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ԶԵԿՈՒՅՑ**

Երևան, 2022

Այս զեկույցը պատրաստվել է «Կրթական հետազոտությունների և խորհրդատվությունների կենտրոնի» կողմից՝ Ամերիկայի միջազգային զարգացման գործակալության աջակցությամբ իրականացվող «ԴԱՏԱ. Տվյալներ հաշվետու և թափանցիկ գործունեության համար» ծրագրի շրջանակներում, որն իրականացվում է Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամի և ԴԱՏԱ գործընկերների կողմից:

Բովանդակության համար պատասխանատվություն է կրում միմիայն Կրթական հետազոտությունների և խորհրդատվությունների կենտրոնը, և պարտադիր չէ, որ այն արտահայտի ԱՄՆ միջազգային զարգացման գործակալության կամ ԱՄՆ կառավարության տեսակետները:

**Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամի** (ԵՀՀ) տեսլականն է նպաստել նրան, որ Հարավային Կովկասը կայանա որպես խաղաղ, հակամարտություններից զերծ և համագործակցող տարածաշրջան, և աչքի ընկնի քաղաքացիների ներգրավման բարձր մակարդակով, սոցիալապես պատասխանատու ձեռներեցությամբ ու կայուն, պատասխանատու և արդյունավետ հասարակությամբ: ԵՀՀ առաքելությունն է հզորացնել մարդկանց՝ սոցիալական արդարության և տնտեսության ասպարեզներում էական փոփոխությունների հասնելու նպատակով, և իրականացնել կոնկրետ ծրագրեր, որոնք կօգնեն մարդկանց բարելավել իրենց համայնքը և կյանքը:

*Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամ*

*Հասցե՝ Ազատության պող. 1/21, բն. 23, 0037, Երևան*

*Էլ. հասցե՝ [info-epf@epfound.am](mailto:info-epf@epfound.am)*

*Կայք՝ [www.epfarmeria.am](http://www.epfarmeria.am)*

**«Կրթական ուսումնասիրությունների և խորհրդատվությունների կենտրոնը»** Հայաստանում գործող հետազոտական կազմակերպություն է, որը սկսել է իր գործունեությունը 2012 թվականին և մասնագիտացած է կրթական հետազոտությունների ոլորտում:

*Կրթական ուսումնասիրությունների և խորհրդատվությունների կենտրոն*

*Հասցե՝ 26/3 Վազգեն Մարգարյան, 5րդ հարկ*

*Հեռախոս՝ +374 10 56 33 74, +374 93 75 37 40*

*Էլ. հասցե՝ [info@e-research.am](mailto:info@e-research.am)*

*Կայք՝ [www.e-research.am](http://www.e-research.am)*

### ***Հետազոտական թիմ***

Տաթևիկ Մարգարյան, Գայանե Հովակիմյան, Մարինա Գալստյան

### ***Երախտիքի խոսք***

Հետազոտական թիմը շնորհակալություն է հայտնում հետազոտության մասնակից փորձագետներին, քաղաքացիական հասարակության և պետական կառույցների ներկայացուցիչներին՝ իրենց կարծիքը մեզ վստահելու համար, ինչպես նաև դեպքերի ուսումնասիրությունների մշակման գործում ներդրում ունեցած գործընկեր կառույցներին՝ իրենց փորձով կիսվելու և տեղեկատվության տրամադրման համար:

# ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ՀԱՊԱՎՈՒՄՆԵՐ .....	5
ՀԵՂԻՆԱԿՆԵՐԻ ԿՈՂՄԻՑ .....	6
ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ .....	8
I. ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ .....	13
Հետազոտության նպատակը և խնդիրները .....	13
Մեթոդաբանական մոտեցումը.....	13
Հետազոտական հարցերը .....	14
Հետազոտության մեթոդները.....	15
Հետազոտության սահմանափակումները/առանձնահատկությունները.....	16
Հիմնական հասկացություններ .....	16
II. ՆԵՐԱԾԱԿԱՆ ԱԿՆԱՐԿ .....	18
III. ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ .....	23
1. ՔՀԿ ներքին միջավայրը.....	23
1.1 Մարդկային ռեսուրսներ և փորձագիտական ներուժ .....	25
1.2 Ֆինանսական ռեսուրսներ և կայունություն.....	27
1.3 Շահառուների հետ կապը .....	31
1.4 ՔՀԿ-ների հանրային հաղորդակցությունը .....	34
1.5 Արժեքային համակարգ .....	36
2. ՔՀԿ արտաքին միջավայրը .....	39
2.1 Օրենսդրական շրջանակ.....	39
2.2 Հանրային ընկալումներ.....	41
2.3 ՔՀԿ-ների հարաբերությունները մասնավոր սեկտորի հետ.....	43
2.4 ՔՀԿ-պետություն հարաբերությունները.....	46
2.5 Համագործակցության և ջանքերի համակարգման խնդիրներ.....	52
2.6 Հեղափոխությունը և պատերազմը՝ որպես ՔՀԿ միջավայրի վերափոխման կարևոր գործոններ .....	54
3. ՔՀԿ-ների ազդեցությունը հանրային քաղաքականության վրա.....	58
3.1 Հանրային քաղաքականության վրա ազդեցության միտումներն ու գործոնները .....	59
3.2 Հանրային քաղաքականության վրա ազդեցության ինստիտուցիոնալ հարթակները.....	62
3.3 Կիրառվող մարտավարություններ.....	65
4. Ապագայի հեռանկարները .....	70
4.1 Քաղաքացիական հասարակության դերը, գործառույթները նոր իրավիճակներում .....	71
4.2 Քաղաքացիական հասարակություն-պետություն համագործակցության տեսլականը ..	75

4.3 Պետությունից ՔՀԿ սեկտորի ակնկալիքները .....	78
5. Դեպքերի վերլուծություն .....	80
5.1. «Սպիտակի երիտասարդների տունը» բաց երիտասարդական կենտրոնի ստեղծումը՝ որպես ՏԻՄ և ՀԿ համագործակցության արդյունք .....	80
5.2 Պետական գնումների ընթացակարգի բարելավում «Թափանցիկ, մատչելի և հաշվետու գնումներ» ծրագրի արդյունքում.....	82
5.3 Սոցիալական աշխատանքի ինստիտուտի ներդրումը՝ որպես մասնագիտական, համայնքի շահապաշտպանության և ՔՀԿ-ների կողմից հանրային քաղաքականության վրա ազդեցության արդյունք.....	84
IV. ԱՌԱՋԱՐԿՆԵՐ .....	87
Հավելվածներ .....	92
Հավելված 1. Հարցազրույցների ուղեցույցներ .....	92
Հավելված 2. Հարցազրույցների մասնակիցների ցանկ .....	96
Հավելված 3. Դեպքի ուսումնասիրությունների մասնակիցների ցանկ .....	98
Հավելված 4. Վալիդացիոն հանդիպման մասնակիցների ցանկ.....	98

## ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ՀԱՊԱՎՈՒՄՆԵՐ

ԱԺ	Ազգային ժողով
ԱՄՆ	Ամերիկայի Միացյալ Նահանգներ
ԱՄՆ ՄԶԳ	ԱՄՆ Միջազգային Զարգացման Գործակալություն
ԵՀՀ	Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամ
ԵՄ	Եվրոպական Միություն
ԵՊՀ	Երևանի պետական համալսարան
ԶԼՄ	Զանգվածային լրատվամիջոց
ՀԿ	Հասարակական կազմակերպություն
ՀՀ	Հայաստանի Հանրապետություն
ՏԻՄ	Տեղական ինքնակառավարման մարմին
ՔՀԿ	Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություն

## ՀԵՂԻՆԱԿՆԵՐԻ ԿՈՂՄԻՑ

Այս հետազոտությունն անդրադառնում է Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ) այսօրվա դերին, ներքին ու արտաքին գործունեություններին, հանրային քաղաքականության մշակման գործընթացում ակնկալվող գործառույթներին՝ հարցերի, որոնք թերևս նախկինում էլ ուսումնասիրվել և քննարկվել են բազմաթիվ հետազոտություններում ու զեկույցներում: Արձանագրելով, որ հայաստանյան ՔՀԿ-ների շատ խնդիրներ ու մարտահրավերներ շարունակվում են նույնը մնալ՝ սկսած սուղ մարդկային ու ֆինանսական ռեսուրսներից մինչև հանրային քաղաքականության վրա ՔՀԿ-ների ազդեցության անբավարար մակարդակը, նպատակահարմար գտանք այս նախաբանում առանձնացնել այն խնդիրները, շեշտադրումներն ու գաղափարները, որոնք այսօրվա իրավիճակում առավել արդիական և ապագայի տեսլականը կառուցելու տեսանկյունից առավել առանցքային ենք համարում:

Հայաստանում քաղաքացիական հասարակությունը ուսանելի ճանապարհ է անցել՝ հարստանալով պրակտիկաներով, կրելով տարբեր ազդեցություններ, արդյունքում ձևավորվել է դաշտ՝ օժտված լուրջ փորձագիտական պոտենցիալով: Քաղաքացիական հասարակության ձևավորման վրա ազդեցություն են թողել արտակարգ իրավիճակները՝ հաճախ հենց խթան հանդիսանալով դրա ձևավորման համար՝ երկրաշարժ, պատերազմ, համավարակ, քաղաքական վերափոխումներ և այլն: Ընդ որում արտակարգ իրավիճակների համակարգաստեղծ էֆեկտը դրսևորվել է երկու իմաստով՝ նման իրավիճակներում հասարակությունը բնութագրվում է մոբիլիզացիոն լուրջ պոտենցիալով ներսից, ինչպես նաև նման իրավիճակներում հասարակություն մուտք են գործում ֆինանսական հոսքեր դրսից՝ Սփյուռք, դոնորական համայնք: Չնայած այն հանգամանքին, որ նման իրավիճակներում նշանակալի են եղել ՔՀԿ դերակատարումը, կամավորական պրակտիկաները, հասարակական ընկալումներում ՔՀԿ-ների իմիջը լուրջ բարելավման և կարծրատիպային, պիտակավորված մոտեցումներից ձերբազատվելու կարիք ունի: Այս իմաստով, ՔՀԿ դաշտի զարգացման տեսլականը պետք է կառուցվի հաղորդակցության շուրջ՝ հաղորդակցություն հասարակական խմբերի, մեդիայի, այդ թվում սոցիալական մեդիայի հետ, հաղորդակցություն դոնոր համայնքի, և ի վերջո պետական կառույցների հետ: Հաղորդակցության կառուցմանն ուղղված ՔՀԿ ռազմավարությունը կարիք ունի իմաստավորման և վերաարժևորման հենց ՔՀԿ-ների կողմից, ինչպես ծրագրերի ղեկավարումը, առաջնորդությունը, այն պետք է լինի ՔՀԿ կարևոր ուղղություններից, ընդ որում հաղորդակցության առանցքը պետք է լինեն ՔՀԿ գործունեության հաշվետվողականությունը, հաջողության պատմությունները, տարբեր խմբերի վերաբերյալ առաջնային տեղեկատվության հավաքագրումը, իմաստավորումը և այն լայն լսարանի հետ կիսելը: ՔՀԿ-ները պետք է կարողանան ստեղծել մեդիա բովանդակություն հիմնված իրենց գործունեության արդյունքների վրա և կարողանան փաթեթավորել այդ բովանդակությունը տարբեր մեդիաների տրամաբանության մեջ:

Քաղաքացիական հասարակության դաշտի շուրջ ձևավորված դիսկուրսում դոմինանտ է այն կարծիքը, որ մինչ այժմ և ներկայում էլ քաղաքացիական հասարակության կառույցների հիմնական մասը քաղաքացիական արժեքներ ձևավորող և տարածող չեն, ավելին, հաճախ նաև խուսափում են հստակ արտահայտելու իրենց քաղաքացիական գաղափարախոսությունը, արժեքային դիրքորոշումը: Ներկա իրողություններում քաղաքացիական հասարակությունից ակնկալվում է արժեքային կողմնորոշումների բաց արտահայտում, ինչը կարող է կատարել երկու գործառույթ՝ կրթական, լուսավորչական և ակտիվացնող. մի կողմից հասարակությունը կկարողանա ծանոթանալ տարբեր արժեքային կողմնորոշումների, դիրքորոշումների հետ, հանդուրժող դառնալ տարբերությունների, հակասությունների հանդեպ, մյուս կողմից՝ քաղաքացիական հասարակության կառույցները կունենան հստակ դիրքավորում և բնակչության տարբեր սոցիալական խմբերի ակտիվության և մասնակցության խթանում, ինչը կառավարելի կդարձնի ակնկալիքները նրանցից և հետևաբար նրանց կստիպի լինեն հետևողական և

հավատարիմ այդ արժեքներին և կհամախմբի ՔՀԿ սեկտորը քաղաքացիական հասարակության համընդհանուր արժեքների շուրջ:

Չհավակնելով այս նախաբանով ամփոփել հետազոտության ընթացքում բացահայտված բոլոր հարցերը, առկա մարտահրավերներն ու ձեռքբերումները, հետազոտության մասնակիցների կողմից հնչեցված գաղափարները և առաջարկները՝ ընթերցողին խրախուսում ենք ծանոթանալ այս զեկույցի ողջ բովանդակությանը և սեփական փորձի ու ընկալումների պրիզմայի միջոցով գտնել այն հետաքրքրական կամ նոր մտքերը, որոնք կարող են օգտակար լինել տարբեր անհատների, կազմակերպությունների, կառույցների աշխատանքում, ապագայի ծրագրերում, կամ թեկուզ պարզապես մտածելու առիթ տալ: Ուրախ կլինենք, եթե այդպես լինի:

## ԱՍՓՈՓԱԳԻՐ

Հետազոտության նպատակն է վերլուծել քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ-ների) դերը նոր իրավիճակներում, մասնավորապես՝ վերջին զրբալ և պատերազմական զարգացումների ազդեցությամբ, նրանց կարիքները՝ բարեփոխումների գործընթացների վրա ազդեցության մեծացման, պետության հետ երկխոսելու, ինչպես նաև հանրային կարիքները քաղաքականությունների գործընթացների մեջ ավելի արդյունավետ ներառելու համար:

### *Մեթոդաբանություն*

Հետազոտությունն իրականացվել է փաստաթղթերի ուսումնասիրության, հարցազրույցների, դեպքի ուսումնասիրությունների մեթոդներով, իսկ հետազոտության նախնական արդյունքները քննարկվել և ճշգրտվել են փորձագետների հետ վալիդացիոն հանդիպման միջոցով:

Հետազոտության հիմքում հանրային քաղաքականության տարբեր ոլորտներում ՔՀԿ-ների գործունեության և ազդեցության ուսումնասիրությունն է ըստ երեք բաղադրիչի՝ (1) ներքին՝ ՔՀԿ-ների կառուցվածքը, ռեսուրսները, գիտելիքն ու կարողությունները, արժեքները, (2) արտաքին՝ քաղաքական, օրենսդրական, մշակութային միջավայրը և պետության ու մասնավոր հատվածի հետ հարաբերությունները և (3) բուն ազդեցությունը հանրային գործընթացների և քաղաքականությունների վրա:

### *ՔՀԿ ներքին միջավայր*

ՔՀԿ-ների ներքին միջավայրի, ուժեղ և թույլ կողմերի ուսումնասիրության արդյունքում որպես ՔՀԿ-ների **առավել գնահատելի կարողություններ** առանձնացվել են խնդիրները դիտարկելու, տեսնելու և արձանագրելու, անհրաժեշտության դեպքում թիրախային կերպով պետությանը ասելիքը հասցնելու կարողությունը, ինչպես նաև ճկունությունը մասնագետների ներգրավման, գործունեության, գաղափարների առումով: Կարծիքներ կան, որ դաշտում առկա խոշոր, զարգացած կազմակերպությունները որոշակի մենաշնորհային առավելություններ են ձեռք բերել՝ դժվարացնելով փոքր, սկսնակ կազմակերպությունների աճը: Մյուս կողմից, նոր կազմակերպությունների, նոր սերունդների կարողությունների զարգացման կարիք կա, որը փոխկապակցված է ինստիտուցիոնալ աջակցության տրամադրման անհրաժեշտությամբ: Ընդհանուր առմամբ, ՔՀԿ սեկտորը, ըստ փորձագետների, ռազմավարական համատեղ մոտեցումների, ջանքերի համադրման կարիք ունի: Այս առումով կարևորվում է նաև արժեքային ընդհանրությունը, որի գիտակցումը ձևավորված չէ հայաստանյան քաղաքացիական հասարակությունում:

**Մարդկային ռեսուրսների առումով** առավել կարևորվել է ՔՀԿ-ների փորձագիտական ներուժը, որը առանցքային նշանակություն ունի հանրային քաղաքականության վրա ազդելու տեսանկյունից, սակայն այս ոլորտում կան նաև բազմաթիվ խնդիրներ, ինչպես օրինակ՝ խորքային փորձագիտության ու ոլորտային մասնագետների պակաս, աշխատակիցների հոսունություն, սերնդափոխության ու մոտեցումների ճկունության պակաս, նորարարությամբ ու գիտելիքով կիսվելու ցանկության կամ կարողության բացակայություն: Այնուամենայնիվ, որոշակի դրական տեղաշարժ է նկատվում մասնագիտացման անհրաժեշտության գիտակցության, նոր մեթոդներ ու մոտեցումներ սովորելու հարցում:

ՔՀԿ-ների **ֆինանսական կայունությունը** Հայաստանում դեռևս խոցելի է մնում, չնայած օրենքով առկա հնարավորություններին ու ֆինանսական աղբյուրների բազմազանեցման որոշակի դրական դինամիկային: Արտաքին ֆինանսական աջակցությունը զգալի ազդեցություն ունի հայաստանյան ՔՀԿ-ների գործունեության և առհասարակ երկրում իրականացվող տարբեր ծրագրերի ու գործընթացների վրա, մի կողմից՝ նպաստելով զարգացման գործընթացներին և ժողովրդավարական արժեքների ներդրմանը, մյուս կողմից, առնվազն ընկալումների մակարդակով, առաջացնելով դոնորների օրակարգից կախվածությունը: Դոնոր



կազմակերպությունների հետ հարաբերություններում կարևորվում է բաց երկխոսության, ՔՀԿ-ների կողմից՝ իրենց տեսլականը և ռազմավարական խնդիրները պահելու և առաջ տանելու վճռականությունը, ֆինանսավորումը առանց խիստ շրջանակների տրամադրելու անհրաժեշտությունը, որը թույլ կտա ՔՀԿ-ներին ազատ լինել իրենց առաքելության իրականացման գործում և միաժամանակ մշտապես չկենտրոնանալ գումար հայթայթելու մտահոգության վրա: Ֆինանսական մյուս աղբյուրները՝ պետական ֆինանսավորումը, ձեռնարկատիրական գործունեությունը, անհատներից և մասնավոր ընկերություններից նվիրատվությունները, որոշ բացառություններով, դեռևս սահմանափակ մասնաբաժին են կազմում ՔՀԿ-ների եկամտային հոսքերում և մեծապես կախված են ՔՀԿ գործունեության ոլորտից:

**ՔՀԿ-ների շահառուների հետ կապի և հանրային հաղորդակցության** առումով ևս որոշակի առաջընթաց կա, որը սակայն դեռևս բավարար չէ՝ հանրային քաղաքականության վրա ավելի նշանակալի ազդեցություն ունենալու համար: Շահառուների հետ կապը առավել հաջողված է համայնքային մակարդակում, մասնագիտական միավորումներում և ինքնակազմակերպված խմբերում, խոցելի խմբերի հետ աշխատող որոշ կազմակերպությունների մոտ: Շահառուների հետ աշխատանքի առումով առավել հաճախ նշված խնդիրներից է նույն մարդկանց թիրախավորումը տարբեր ծրագրերի ու ՔՀԿ-ների կողմից: Հանրային հաղորդակցության խնդիրները մեծապես պայմանավորված են համապատասխան մասնագիտական կարողությունների ու միջոցների պակասով, ինչպես նաև լրատվամիջոցների հետ համագործակցության ցածր մակարդակով:

ՔՀԿ-ների **արժեքային համակարգը** ՔՀԿ սեկտորի կարևոր բնորոշող բաղադրիչն է, սակայն հայաստանյան ՔՀԿ-ների մոտ դեռևս չկա հստակ ձևավորված և հանրայնացված արժեքային ու գաղափարախոսական մոտեցումների համակարգ, որը մի կողմից նրանց կօգնի ավելի ամուր մնալ իրենց առաքելության և գործունեության ուղղությունների առումով, մյուս կողմից կհամախմբի ՔՀԿ սեկտորը այդ արժեքների շուրջ՝ օգնելով համատեղ հասցեագրել առկա մարտահրավերները և հակազդել առանձին ՔՀԿ-ների նկատմամբ հարձակումներին, որոնք ըստ էության նաև լիբերալ և ժողովրդավարական արժեքների դեմ են ուղղված:

ՔՀԿ-ների ներքին միջավայրի հետ կապված բացահայտումները հիմնականում նորություն չեն ոլորտային հետազոտություններում, քանի որ մարդկային ռեսուրսների, ոլորտային փորձագիտական կարողությունների, ֆինանսական կայունության և շահառուների ու հանրության հետ կապի խնդիրները բազմիցս բարձրաձայնվել և նշվել են տարբեր զեկույցներում: Հիմնական նոր շեշտադրումը, որ առկա է հետազոտության մասնակիցների կարծիքներում, *ՔՀԿ-ների համատեղ ռազմավարական մոտեցման ու ընդհանուր արժեքային հենքի անհրաժեշտությունն է, որն առավել արդիական է դարձել նոր մարտահրավերների ներքո ՔՀԿ-ների դերի վերաարժևորման, ՔՀԿ հատվածից ակնկալվող համախմբման կարևորմամբ:*

### **ՔՀԿ արտաքին միջավայր**

**Օրենսդրական և գործնական առումով** ՔՀԿ-ները քիչ թե շատ բարենպաստ իրավիճակում են գտնվում: Հիմնական օրենսդրական խնդիրները կապված են նվիրատվությունների օրենսդրական խթանների պակասի, Ազգային ժողովի կողմից նախաձեռնված օրինագծերի դեպքում հանրային քննարկման պարտադիր մեխանիզմների բացակայության, մասնակցության վերաբերյալ իրավական դրույթներին չհետևելու դեպքում պատժամիջոցների արդյունավետության հետ: Արտաքին միջավայրի հետ կապված կարևոր խնդիր է **հանրային ընկալումների** անբարենպաստ լինելը ՔՀԿ-ների համար, որը փոխկապակցված է ՔՀԿ-ների հանրային հաղորդակցության խնդիրների և ՔՀԿ-ներին վարկաբեկող արշավների հետ, սակայն արձանագրվում է նաև, որ աշխատանքի արդյունքների տեսանելիությունը ապահովելու, շահառուների հետ կապ պահպանելու դեպքում տվյալ կազմակերպությունների նկատմամբ վստահությունը աճում է:

**Մասնավոր հատվածի հետ ՔՀԿ-ների հարաբերությունները** որոշակի առաջընթաց են ունեցել հատկապես պատերազմից հետո: Միննույն ժամանակ, այս հարաբերությունները հիմնականում սահմանափակվում են սոցիալական, կրթական, հումանիտար ծրագրերով, բացի այդ, շատ են դեպքերը, երբ ընկերությունները գերադասում են ուղղակիորեն իրականացնել իրենց սոցիալական ծրագրերը՝ առանց ՔՀԿ-ների հետ համագործակցելու: Համագործակցությունը առավել հաջողված է լինում շահերի ընդհանրությունը գտնելու դեպքում: Դրական փորձ կա համայնքային մակարդակում համայնք-մասնավոր սեկտոր-ՔՀԿ համագործակցություն հաստատելու առումով, թեև այս մակարդակում առաջնային են դառնում անձնական ոչ ֆորմալ հարաբերությունները:

Անձնական հարաբերությունների գործոնը ընդգծվում է նաև **պետության հետ ՔՀԿ-ների հարաբերությունների** կոնտեքստում. կախված տվյալ պաշտոնյայի անձից և կամ նրա հետ անձնական կապեր ունենալուց՝ ՔՀԿ-ները կարող են ավելի հեշտ կամ դժվար հասնել երկխոսության կամ հանրային քաղաքականության ջատագովության նախաձեռնության ցանկալի արդյունքի: Ընդհանուր առմամբ, պետություն-ՔՀԿ երկխոսությունը շատ է կարևորվում թե՛ պետական պաշտոնյաների, թե՛ ՔՀԿ-ների կողմից, թեև տարբեր կարծիքներ կան այդ երկխոսության մակարդակի և դինամիկայի վերաբերյալ: Պետական կառույցների ներկայացուցիչները նշում են, որ բաց են երկխոսության համար և որ այսօր պետությունն ու քաղաքացիական հասարակությունը մեկ ուղղությամբ են նայում: ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչները ևս նշում են հաղորդակցության համար պետական մարմինների ավելի բաց լինելու մասին, սակայն միաժամանակ արձանագրում երկխոսության ֆորմալ հարթակների օգտագործման հետընթացի միտում: Խնդիր կա նաև՝ կապված նոր պաշտոնյաների «չափազանց ինքնավստահ» լինելու հետ, երբ, օրինակ, հենց ՔՀԿ դաշտից եկած պաշտոնյաները քննարկումների իմաստ չեն տեսնում՝ վստահ լինելով, որ արդեն տիրապետում են առկա խնդիրներին և քաղաքացիական հասարակության տեսակետներին: Բացի ինքնավստահությունից, պետական կառույցների կողմից խոչընդոտ են համարվում առաջարկներն ընդունելու մոտիվացիայի բացակայությունը, կարողությունների ու փորձագիտության պակասը: Արձանագրվում է երկխոսության ու մասնակցության հետընթաց վերջին երկու տարվա ընթացքում՝ համավարակի և պատերազմի առաջացրած հետևանքների արդյունքում: ՔՀԿ-ների կողմից պետությանը փորձագիտական ծառայությունների մատուցման համար առկա հնարավորությունները դեռևս լիարժեք չեն օգտագործվում, իսկ պետական ծառայությունների պատվիրակման պրակտիկան հիմնականում սահմանափակվում է սոցիալական ոլորտով:

ՔՀԿ արտաքին միջավայրի քննարկման կոնտեքստում որպես խնդիր է առանձնացվել բոլոր շահագրգիռ կողմերի ջանքերի **համակարգման բացը**, որի մասին հաճախ է նշվել հետազոտության մասնակիցների կողմից: Համակարգման հարցում հիմնական առաջնորդությունը ակնկալվում է հենց պետական համակարգից, որը պետական քաղաքականության, ոլորտային ռազմավարությունների միջոցով պետք է համախմբի բոլոր դերակատարներին:

Զեկույցն առանձին ենթաբաժնով անդրադարձել է **ՔՀԿ-ների վրա հեղափոխության և պատերազմի ազդեցությանը**: ՔՀԿ դաշտի և պետության հետ երկխոսության վրա որոշակի ազդեցություն ունեցավ նաև COVID-19 համավարակը, սակայն հեղափոխության և պատերազմի գործոնները առավել ընդգծվում են հետազոտության մասնակիցների կողմից՝ որպես ՔՀԿ միջավայրի վրա վերափոխող ազդեցություն ունեցող: Եթե հեղափոխությունը ավելի շատ դրական դեր խաղաց ՔՀԿ-պետություն հարաբերությունների զարգացման, երկխոսության և նոր նախաձեռնությունների առաջացման առումով, ապա պատերազմից հետո նկատվում է ՔՀԿ-ների պասիվություն, անորոշության մթնոլորտ, պետական պաշտոնյաների կողմից էլ՝ երկխոսությունից խուսափելու միտում: Միաժամանակ, համավարակը և պատերազմը նոր հնարավորություններ ստեղծեցին ՔՀԿ-ների համար՝ շահառու խմբերի և գործունեության

ուղորտների ընդլայնման, ճգնաժամային իրավիճակներում աշխատելու կարողությունների զարգացման, տեսլականի ու ռազմավարական ուղղությունների վերանայման առումով:

Ամփոփելով, նշենք, որ այս ենթաբաժնում տարբեր հակասական կարծիքներ են նկատվել թե՛ հանրային ընկալման, թե՛ պետության հետ երկխոսության դինամիկայի վերաբերյալ, որոնք արտացոլում են ՔՀԿ-պետական կառույցներ առկա հարաբերությունների բազմազանությունը և հանրության կարծիքների հակասականությունը: Ընդ որում, *այս հակասական պատկերը հատկապես նկատվել է հեղափոխությունից հետո՝ անզամ չորս տարի անց շատ ՔՀԿ-ներ և պետական մարմիններ չեն վերադարձվել, վերանայել իրենց մոտեցումները և հաղորդակցության ոճը, որը ակնկալիքների բախումի արդյունքում վնասում է երկխոսության կայացմանը:* Ըստ հեղինակների՝ վերը նշված բազմաթիվ խնդիրներ գալիս են հաղորդակցության բացերից, որոնք վերաբերում են թե՛ ՔՀԿ-ների հանրային հաղորդակցությանը և վարկաբեկող խոսույթներին որպես սեկտոր դիմակայելու անբավարար կարողություններին, թե՛ ՔՀԿ-պետություն երկխոսության հարցում հաղորդակցության մեխանիզմների, ռազմավարական հաղորդակցության, հստակ ուղերձների պակասին:

### ***ՔՀԿ-ների ազդեցությունը հանրային քաղաքականության վրա***

Կարծիք կա, որ վերջին տարիների խնդիրները բացասաբար են անդրադարձել ՔՀԿ-ների՝ հանրային քաղաքականության վրա ազդելու **ունակության ու ցանկության** վրա: Ընդհանուր առմամբ, ՔՀԿ-ների ազդեցիկ լինելու և ազդեցության դինամիկայի վերաբերյալ կարծիքները հակասական են՝ հավանաբար պայմանավորված դաշտի բազմազանությամբ և հանրային քաղաքականության տարբեր ուղորտներում առկա փորձի տարբերությամբ: Որպես **ազդեցություն գործելու համար կարևոր գործոն** առանձնացվել են ՔՀԿ-ների համախմբվածությունը, հետևողականությունը, դոնորների աջակցությունը՝ ոչ միայն ֆինանսական, այլ նաև գործընթացին մասնակցության առումով, ինչպես նաև հիմնավորված, իրատեսական ու կոնկրետ առաջարկներ ներկայացնելու կարևորությունը: Հանրային քաղաքականությունների մշակման ու իրականացման գործում ՔՀԿ-ների և հանրության մասնակցության համար կարևոր է պետության կողմից **ինստիտուցիոնալ հարթակների ձևավորումը**: Հայաստանում որպես առավել գործուն հարթակներ են նշվում իրավական նախագծերի հրապարակման միասնական հարթակը (e-draft) և հանրային լուսնները, որոնք իրենց առավելություններով ու թերություններով հանդերձ ծառայում են ՔՀԿ-պետություն երկխոսության, առաջարկների և հետադարձ կապի տրամադրման համար: Խորհրդակցական մարմինների մեխանիզմը ևս կարևորվում է ՔՀԿ-ների կողմից, սակայն տարբեր պետական կառույցներում դրանք տարբեր արդյունավետությամբ են գործում՝ որոշ դեպքերում մնալով ձևական: Հետազոտության մասնակիցների կողմից որպես ազդեցության առավել արդյունավետ մեխանիզմ նշվել են կոնկրետ հարցերի շուրջ ձևավորված աշխատանքային խմբերը:

**Ազդեցության մարտավարությունների** շարքում որպես առավել արդյունավետ և կիրառվող են առանձնացվել հետևյալ գործիքներն ու մոտեցումները՝ ՔՀԿ-ների համախմբում, ցանցերի և կոալիցիաների կազմում, խնդրի հանրայնացում, հայտարարությունների տարածում, նամակներ և հանրագրեր, հանրային իրազեկման արշավներ, շահառուների ներգրավում, պետական կառույցների հետ անհատական հանդիպումներ, փորձագիտական և հանրային քննարկումներ և վերահսկողական (watchdog) գործառույթի իրականացում:

Հանրային քաղաքականության վրա ՔՀԿ-ների ազդեցության այս ենթաբաժնում հետազոտության բացահայտումներից առավել ուշագրավը *կոնկրետ, հիմնավորված առաջարկների անհրաժեշտության և աշխատանքային ձևաչափով համագործակցության կարևորումն է*, որը թեև նոր երևույթ չէ, սակայն առավել շատ է շեշտադրվում թե՛ ՔՀԿ-ների, թե՛ պետական կառույցների կողմից, ուստի այս ուղղություններով կարողությունների զարգացումն ու համապատասխան հարթակների ստեղծումը նպաստավոր հիմք կլինեն ՔՀԿ-ների ազդեցության ընդլայնման համար:

## ***Ապագայի հեռանկարները***

Հետազոտության արդյունքների վերլուծության վերջին մասը անդրադառնում է հետազոտության բուն նպատակում սահմանված՝ ՔՀԿ սեկտորի հետագա գործառույթների, պետության հետ համագործակցության տեսլականներին ու հեռանկարներին: Ձեկույցի մյուս բաժինների և հետազոտություն մասնակիցների առաջարկների հիման վրա ձևակերպված՝ **ՔՀԿ-ների առաջարկվող գործառույթները** ներառում են ռազմավարական աջակցության, միջնորդի, ծառայությունների մատուցման, կրթության և վերահսկողության գործառույթներ: **ՔՀԿ-պետություն համագործակցության ակնկալիքները** մակրո մակարդակում հետևյալն են՝ Հայաստանի զարգացման հեռանկարների շուրջ դիսկուրսի նախաձեռնում, պետության և հանրության տարբեր խմբերի միջև միջնորդի դերի ստանձնում, որոշումների ընդունման և իրականացման գործընթացում հավասարակշռության հաստատում: Մեզ մակարդակում համագործակցությունը կարող է ձևավորվել ոլորտային խնդիրների լուծման, ոլորտային ծրագրերի իրականացման և մշտադիտարկման շուրջ: ՔՀԿ-պետություն համագործակցության միկրո մակարդակում ՔՀԿ-ների ակնկալվող դերը շահառուների հետ անմիջական կապի և նրանց ու պետական կառույցների միջև հաղորդակցության շղթայի ապահովումն է:

Հետազոտության մասնակիցները **պետական կառույցների մի շարք անելիքներ** են նշել, ներառյալ՝ թափանցիկ և հաշվետու աշխատանք, մասնակցության վերաբերյալ առկա իրավական դրույթների լիարժեք կիրարկում, ՔՀԿ-ների հետ ավելի ինտենսիվ հաղորդակցություն, մոտիվացիայի և պրոակտիվության ավելացում, ՔՀԿ փորձագիտական ներուժի օգտագործման մեխանիզմների սահմանում, մասնակցության ինստիտուցիոնալ մեխանիզմների ներդրում և գործառնություն, պետական պաշտոնյաների կարողությունների և ռազմավարական մտածելակերպի զարգացում, ՔՀԿ-ների գործունեության և ֆինանսական կայունության համար ավելի բարենպաստ միջավայրի ապահովում, համագործակցության հաջողված մոդելների պահպանում և տարածում, և վերջապես՝ բոլոր շահագրգիռ կողմերի ջանքերի համակարգման գործառույթի ստանձնում:

Ապագայի հեռանկարների քննարկման առումով առավել տեսանելի և նոր շեշտադրումը, որ նկատվել է հեղինակների կողմից, վերաբերում է *ներկայիս մարտահրավերների համատեքստում ՔՀԿ-ների ավելի ակտիվ, ռազմավարական, առաջնորդող և համախմբող դերի ստանձնման ակնկալիքներին*: Հաշվի առնելով հետպատերազմյան խնդիրները, հասարակական տրանսֆորմացիաները, ՔՀԿ-ների դերի վերաիմաստավորման անհրաժեշտությունը՝ ՔՀԿ-ներից ակնկալվում է որոշակի ինքնահայեցողական աշխատանք, ակտիվ հաղորդակցություն հանրության և միմյանց հետ, տարբեր շահագրգիռ կողմերի միջև երկխոսության հաստատում՝ երկրի առջև դրված խնդիրների հասցեագրման նպատակով:

Ձեկույցի վերջին բաժնում ներկայացված առաջարկներն ուղղված են թե՛ ՔՀԿ-ներին, թե՛ պետական ու տեղական ինքնակառավարման մարմիններին, թե՛ դոնոր կազմակերպություններին ու մասնավոր ընկերություններին, և վերաբերում են ոչ միայն հանրային քաղաքականության վրա ազդեցությանն ու առկա մարտահրավերները հասցեագրելու ուղղությամբ ջանքերի համախմբմանը, այլև զեկույցում քննարկված ներքին ու արտաքին միջավայրի այնպիսի հարցերին, ինչպիսիք են ՔՀԿ-ների մարդկային ռեսուրսների, փորձագիտական կարողությունների զարգացումը, ֆինանսական կայունության ապահովումը, շահառուների և հանրության հետ հաղորդակցությունը, մասնավոր հատվածի հետ համագործակցությունը:

# I. ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

## Հետազոտության նպատակը և խնդիրները

Հետազոտության նպատակն է՝ վերլուծել քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ-ների) դերը նոր իրավիճակներում, մասնավորապես՝ վերջին զլոբալ և պատերազմական զարգացումների ազդեցությամբ, նրանց կարիքները՝ բարեփոխումների գործընթացների վրա ազդեցության մեծացման, պետության հետ երկխոսելու, ինչպես նաև հանրային կարիքները քաղաքականությունների գործընթացների մեջ ավելի արդյունավետ ներառելու համար:

Հետազոտության խնդիրներն են՝

- Բացահայտել ՔՀԿ-ների՝ հանրային քաղաքականությունների վրա ազդեցությունը մեծացնելու ներկա ինստիտուցիոնալ/կառուցվածքային հնարավորությունները և մարտահրավերները: Այդ գործընթացների թվում են. օրենսդրությունը, հանրային քաղաքականության ձևավորման կանոնակարգերը և պրոցեսը, բյուրոկրատական մշակույթը, մասնակցության համակարգերը և դրանց հզորացման ձևերը:
- Բացահայտել հանրային քաղաքականությունների վրա ազդելու համար անհրաժեշտ նյութական և ոչ նյութական ռեսուրսների, ինչպես օրինակ՝ ֆինանսական միջոցների, գիտելիքի, հմտությունների, կապերի, հեղինակության և սոցիալական ու մշակութային այլ կապիտալի, ՔՀԿ-ների ինքնակազմակերպման, գործընկերության, համագործակցության և համերաշխության առկա պրակտիկաները և դրանք հզորացնելու կարիքները:

## Մեթոդաբանական մոտեցումը

Հետազոտության հիմքում հանրային քաղաքականության տարբեր ոլորտներում ՔՀԿ-ների գործունեության և ազդեցության ուսումնասիրությունն է ըստ երեք բաղադրիչի՝ (1) **ներքին**՝ ՔՀԿ-ների կառուցվածքը, ռեսուրսները, գիտելիքն ու կարողությունները, արժեքները, (2) **արտաքին**՝ քաղաքական, օրենսդրական, մշակութային միջավայրը և պետության ու մասնավոր հատվածի հետ հարաբերությունները և (3) **բուն ազդեցությունը**՝ հանրային գործընթացների և քաղաքականությունների վրա՝ մասնակցությունը որոշումների ընդունմանը, նախագծերի և բարեփոխումների մշակմանը, պետական մարմինների աշխատանքի մշտադիտարկումն ու հաշվետվողականության ապահովումը, մասնակցությունը պետական գործառույթների և ծրագրերի իրականացմանը, ՔՀԿ-ների միջև համախմբումն ու ինքնակազմակերպումը, հանրության հետ աշխատանքը՝ կարիքների բավարարման, իրազեկման, հզորացման ուղղությամբ: Այս տրամաբանությունը հիմնված է CIVICUS-ի՝ քաղաքացիական հասարակության ինդեքսի մեթոդաբանության բաղադրիչների (Structure, Values, Environment, Impact) ձևափոխված մեկնաբանության վրա՝ ներքին բաղադրիչների ներքո խմբավորելով կառուցվածքն ու արժեքները:

Ստորև ներկայացնենք այդ բաղադրիչների նկարագիրը<sup>1</sup>

- **Կառուցվածք.** ինչպիսի՞ն է քաղաքացիական հասարակության ներքին կառուցվածքը: Որքանո՞վ է քաղաքացիական հասարակությունը ընդգրկուն, կենսունակ և ներկայացուցչական: Որո՞նք են հիմնական հարաբերությունները: Ի՞նչ ռեսուրսների են նրանք տիրապետում:
- **Միջավայր.** ինչպիսի՞ն է այն քաղաքական, սոցիալ-տնտեսական, մշակութային և իրավական միջավայրը, որտեղ գոյություն ունի քաղաքացիական հասարակությունը: Այս

<sup>1</sup> Holloway, R. 2001. Using The Civil Society Index: Assessing the Health of Civil Society. A Handbook for Using the CIVICUS Index on Civil Society as a Self-Assessment Tool. <https://www.civicus.org/view/media/IndexHandbook.pdf>

գործոնները բարենպաստ են, թե՛ խնդիրներ են առաջացնում քաղաքացիական հասարակության համար:

- **Արժեքներ.** որո՞նք են այն արժեքները, որոնք կիրառում և քարոզում է քաղաքացիական հասարակությունը:
- **Ազդեցություն.** ինչպիսի՞ն է քաղաքացիական հասարակության ազդեցությունը: Արդյո՞ք այն արդյունավետ և ազդեցիկ է սոցիալական, տնտեսական և քաղաքական խնդիրների լուծման և ընդհանուր բարօրությանը նպաստելու տեսանկյունից:

Մյուս մեթոդաբանական մոդելը, որը որդեգրել է հետազոտությունը, վերաբերում է ՔՀԿ-պետության փոխհարաբերությունների տիպային մոդելներին և հիմնված է Քլեյնի և Լիի տեսության վրա<sup>2</sup>: Ըստ այս մոտեցման, ՔՀԿ-պետություն հարաբերությունները երկու խմբավորման են բաշխվում՝ ներթափանցում դեպի ներս և դեպի դուրս, և յուրաքանչյուր խմբավորման մեջ կարելի է առանձնացնել ներթափանցման երեք տարատեսակ՝ ազդեցություն, փոխարինում և գրավում: Կախված ներթափանցման տարբերակից, այս երեք տիպի փոխազդեցությունները բերում են քաղաքացիական հասարակության ներգրավմանը պետական գործառույթներում կամ հակառակը՝ պետական կառույցների ներթափանցմանը քաղաքացիական հասարակության գործունեության մեջ:

Հետազոտությունն օգտվել է նաև Եվրոպայի խորհրդի միջազգային ոչ կառավարական կազմակերպությունների համաժողովի կողմից մշակված՝ Քաղաքացիական մասնակցության լավագույն պրակտիկայի կոդեքսից<sup>3</sup>, մասնակցության մարտավորությունները դասակարգելու և առաջարկները մշակելու համար:

## Հետազոտական հարցերը

Հետազոտության խնդիրները լուծելու համար սահմանվել են հետևյալ հետազոտական հարցերը, որոնց հիման վրա մշակվել է հետազոտության գործիքակազմը (հարցազրույցների ուղեցույցները տե՛ս Հավելված 1-ում):

1. ՔՀԿ-ների՝ հանրային քաղաքականությունների վրա ազդելու համար ի՞նչ նպաստող գործոններ և բացեր ու կարիքներ կան ներքին և արտաքին միջավայրում (ՔՀԿ-ների կառուցվածք, ռեսուրսներ, կարողություններ, կապեր, արժեքներ, քաղաքական, օրենսդրական, սոցիալ-տնտեսական, մշակութային միջավայր, պետության ու մասնավոր հատվածի հետ հարաբերություններ):
2. Ինչպիսի՞ն է ներկայումս ՔՀԿ-ների ազդեցությունը հանրային քաղաքականությունների վրա, ի՞նչ որակական փոփոխություններ են նկատվել վերջին երկու-երեք տարիների ընթացքում (ներառյալ՝ մասնակցությունը որոշումների ընդունմանը, օրենսդրության մշակմանը, նախագծերի և ռեֆորմների մշակմանը, պետական մարմինների աշխատանքի մշտադիտարկումն ու հաշվետվողականության ապահովումը, մասնակցությունը պետական գործառույթների և ծրագրերի իրականացմանը, հանրության հետ աշխատանքը կարիքների բավարարման, իրազեկման, հզորացման ուղղությամբ):
3. Որո՞նք են հանրային քաղաքականությունների վրա ազդելու՝ ՔՀԿ-ների հիմնական մարտավարությունները: Գործնականում ինչպես է դրսևորվում ՔՀԿ-ների

<sup>2</sup> Klein, S. and Lee, Ch. S. 2019. Towards a Dynamic Theory of Civil Society: The Politics of Forward and Backward Infiltration, *Sociological Theory*. *SAGE journals*. 2019, Vol. 37(1) 62–88, American Sociological Association. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0735275119830451>

<sup>3</sup> Council of Europe. 2019. Civil Participation. Code of Good Practice for Civil Participation in the Decision-Making Process (Revised), adopted by the Conference of INGOs on 30 October 2019, <https://rm.coe.int/code-of-good-practice-civil-participation-revised-301019-en/168098b0e2>

ինքնակազմակերպումը, համախմբումը, հանրության ներգրավումը, համագործակցությունը տարբեր շահագրգիռ կողմերի հետ՝ ազդեցության շրջանակը և որակը խորացնելու համար:

4. Որո՞նք են ՔՀԿ-ներից պետության ակնկալիքները, ինչպե՞ս է տեսնում պետությունը ՔՀԿ-ի դերակատարումը այժմ և ապագայում: Որո՞նք են ՔՀԿ առաջնահերթությունները: Ինչպե՞ս է տեսնում իր դերակատարումը ՔՀԿ-ն այժմ և ապագայում:
5. ՔՀԿ-պետություն համագործակցության ի՞նչ միտումներ և տեսլականներ/նարատիվներ կան: Ի՞նչ խնդիրներ պետք է լուծեն, ի՞նչ գործառույթ ունենան հայաստանյան ՔՀԿ-ներն ներկա իրավիճակում և ապագայում: ՔՀԿ-ների՝ հանրային քաղաքականությունների վրա ազդեցության որակը և ծավալը բարելավելու համար ի՞նչ քայլեր և միջոցներ կարելի է ձեռնարկել ՔՀԿ-ների շրջանում, պետության հետ աշխատանքում, հանրության շրջանում:

## Հետազոտության մեթոդները

Վերոնշյալ հետազոտական հարցերին պատասխանելու համար կիրառվել են հետևյալ մեթոդները՝

- ✓ **Փաստաթղթերի ուսումնասիրություն**՝ թեմայի վերաբերյալ տարբեր տեսությունների, գեկույցների ու հրապարակումների ուսումնասիրություն:
- ✓ **Հարցազրույցներ** ոլորտային փորձագետների, պետական կառույցների և այն ՔՀԿ ներկայացուցիչների հետ, որոնք հանրային քաղաքականության գործընթացներում մասնակցության փորձառություն ունեն: Պետական կառույցների ներկայացուցիչներին ընտրելիս հաշվի է առնվել ինչպես տվյալ կառույցի՝ ՔՀԿ-ների հետ համագործակցության փորձը, այնպես էլ տվյալ պաշտոնյայի նախկին փորձը ՔՀԿ ոլորտում: Ընդհանուր առմամբ իրականացվել է 24 հարցազրույց, որից 11-ը՝ ՔՀԿ ներկայացուցիչների, 8-ը ոլորտային փորձագետների հետ, 5-ը պետական կառույցների ներկայացուցիչների հետ (հարցազրույցների մասնակիցների ցանկը տե՛ս Հավելված 2-ում): Ըստ նպատակահարմարության և անհրաժեշտության հարցազրույցներից մի քանիսը իրականացվել են առցանց եղանակով:
- ✓ **Դեպքերի ուսումնասիրություն**՝ տարբեր մարտավարությունների, իրավիճակների, գործոնների, հաջողության պատմությունների վերաբերյալ: Հարցազրույցների և ուսումնասիրությունների հիման վրա ընտրվել են ՔՀԿ-պետություն համագործակցության վրա կարևոր գործոնների ազդեցությունը ներկայացնող տիպային դեպքեր: Դրանք ներկայացնում են հետևյալ գործընթացները՝ սոցիալական աշխատողի ինստիտուտի ներդրումը Հայաստանում, «Սպիտակի երիտասարդների տուն» բաց երիտասարդական կենտրոնի հիմնադրումը ՏԻՄ-ի հետ համագործակցությամբ, և պետական գնումների գործընթացի բարելավումը (դեպքերի ուսումնասիրության գործընկեր կառույցների ցանկը տե՛ս Հավելված 3-ում):
- ✓ **Վալիդացիոն հանդիպում**՝ հետազոտության նախնական արդյունքների ճշգրտման և ապագայի հնարավոր սցենարների ու տեսլականների հստակեցման նպատակով: Չեկույցի նախագծի շուրջ ոլորտային փորձագետների հետ նախնական բացահայտումների քննարկում և լուծումների վերաբերյալ մտազրույց է իրականացվել՝ ինտերակտիվ մեթոդների օգտագործմամբ: Հանդիպմանը մասնակցել է 12 փորձագետ՝ ՔՀԿ-ների, պետական կառույցների, միջազգային կազմակերպությունների ներկայացուցիչներ, ՔՀԿ ոլորտի փորձագետներ, Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամի (ԵՀՀ) ներկայացուցիչներ (հանդիպման մասնակիցների ցանկը տե՛ս Հավելված 4-ում):

## Հետազոտության սահմանափակումները/առանձնահատկությունները

- Հետազոտական թիմը կիրառել է որակական հետազոտական մեթոդաբանություն, հետևաբար հետազոտությունը չի հավակնում ներկայացնելու Հայաստանում քաղաքացիական հասարակության ողջ համայնապատկերը:
- Հետազոտությունն իրականացվել է անցումային իրավիճակում՝ հետպատերազմյան, հետհամավարակային դրությունը էականորեն ազդել է հասարակական կյանքի բոլոր գործընթացների, հետևաբար քաղաքացիական հասարակության ներկա վիճակի վրա:

## Հիմնական հասկացություններ

**Քաղաքացիական հասարակությունը** կարելի է սահմանել որպես ընտանիքից, պետական համակարգից և շուկայից դուրս տեղակայված հաստատությունների, կազմակերպությունների և անհատների ոլորտ, որտեղ մարդիկ կամավոր միավորվում են՝ իրենց ընդհանուր շահերը առաջ տանելու համար<sup>4</sup>: Այս սահմանումն է որդեգրել Միվիկուսի մեթոդաբանությունը, և մեր զեկույցում ևս քաղաքացիական հասարակությունն ասելով՝ հիմնականում ի նկատի ունենք հարաբերությունների և խմբերի ավելի լայն դաշտ, քան պարզապես ՔՀԿ-ներն են: Այնուամենայնիվ, հնարավոր է, որ այս հասկացությունը օգտագործվի նաև որպես ՔՀԿ հատվածի ընդհանուր անվանում, քանի որ հարցազրույցներում այս երկու հասկացությունները փոխելիք են հնչել:

**Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները** (ՔՀԿ) կամավոր հիմունքներով ձևավորված ինքնավար մարմիններ և կազմակերպություններ են, որոնք ստեղծվում են իրենց հիմնադիրների և անդամների՝ իրենց էությունը շահույթ չհետապնդող նպատակների իրագործման համար<sup>5</sup>: Այս զեկույցում ՔՀԿ-ների հասկացության ներքո որպես գրանցված կազմակերպություններ դիտարկվել են հասարակական կազմակերպությունները և այն հիմնադրամները, որոնք գործում են անկախ պետությունից (այսինքն՝ պետության կողմից հիմնադրված չեն), ինչպես նաև չգրանցված քաղաքացիական խմբերը և շարժումները, որոնք ձևավորվել են որպես հանրային շահը պաշտպանող կոլեկտիվ ջանք: Նշենք, որ Հայաստանում մինչ «ՔՀԿ» (CSO) հասկացության ներթափանցումը շատ ավելի ընդունված էր «ՀԿ» (NGO) հապավման օգտագործումը, ուստի հարցազրույցների մեջբերումներում հնարավոր է հանդիպել ՀԿ (հասարակական կազմակերպություն) անվանումը, որի ներքո հնարավոր է ենթադրվեն նաև ՔՀԿ-ների մյուս տեսակները:

**Չատագովություն**՝ քաղաքականությունների, պրակտիկայի ու վարքի վրա ներազդելու նպատակով ոչ բռնի գործողությունների կիրառումն է: Այն ներառում է լոբբինգը և այլ ոչ բռնի, օրինական գործողություններ<sup>6</sup>: Չեկույցում օգտագործվում է նաև «շահապաշտպանություն» հասկացությունը և «շահապաշտպան կազմակերպություններ» ձևակերպումը՝ նկատի ունենալով հիմնականում ջատագովությամբ զբաղվող ՔՀԿ-ներին:

**Հանրային քաղաքականություն**՝ պետության կողմից ընդունված կամ քննարկվող կանոնակարգումների, օրենքների և այլ իրավական ակտերի, ինչպես նաև պետական ծրագրերի ու ռազմավարությունների համակարգ: Հետազոտությունն անդրադառնում է ՔՀԿ-ների մասնակցությանը հանրային քաղաքականության բոլոր փուլերում՝ ներառյալ

<sup>4</sup> Holloway, R. 2001. Using The Civil Society Index: Assessing the Health of Civil Society. A Handbook for Using the CIVICUS Index on Civil Society as a Self-Assessment Tool.

<https://www.civicus.org/view/media/IndexHandbook.pdf>

<sup>5</sup> Council of Europe Recommendation CM/Rec(2007)14 on the legal status of non-governmental organisations in Europe, (adopted 10 Oct 2007), Art. 1-3,

[https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectID=09000016805d534d](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805d534d)

<sup>6</sup> Manual on Advocacy and Policy Influencing for Social Change. 2011. Technical Assistance for Civil Society Organisations – TACSO Regional Office [http://tacso.eu/wp-content/uploads/2019/04/advocacy\\_manual\\_5.pdf](http://tacso.eu/wp-content/uploads/2019/04/advocacy_manual_5.pdf)



քաղաքականության նախաձեռնումը, մշակումը, իրականացումը, մոնիտորինգն ու  
գնահատումը, վերանայումը:

## II. ՆԵՐԱԾԱԿԱՆ ԱԿՆԱՐԿ

Քաղաքացիական հասարակությունը զարգացած ժողովրդավարության կենսական տարրերից է հանդիսանում: Այն իր ուրույն դերն ունի որոշումների ընդունման մասնակցայնության ու թափանցիկության ապահովման, իրավունքի գերակայության սահմանման, պետության հաշվետվողականության ապահովման, սոցիալական տարբեր շերտերի ու խմբերի շահերի պաշտպանության և կարիքների հասցեագրման գործում: Հայաստանում քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները՝ հասարակական կազմակերպությունները (ՀԿ), հիմնադրամները, ցանցերը, ոչ ֆորմալ նախաձեռնությունները, մեծ դեր են խաղացել երկրի ժողովրդավարացման և զարգացման գործընթացներում՝ հաճախ միջազգային կազմակերպությունների աջակցությամբ և խրախուսմամբ, ինչպես նաև ինքնաբերական կերպով՝ համայնքային կարիքների ու մասնագիտական փորձառության վրա հիմնվելով: Նրանք ակտիվորեն ներգրավվել են պետության կողմից նախաձեռնված բարեփոխումների քննարկումներում, հանդես են եկել մասնագիտական առաջարկներով, թափանցիկության ու հաշվետվողականության պահանջներով, օգտագործել նաև դիմադրողական մարտավարություններ: Թեև ՔՀԿ-ների մասնակցության և գործունեության ազդեցությանը դժվար է միանշանակ գնահատական տալ, այնուամենայնիվ կարելի է ասել, որ անկախության 30 տարիների ընթացքում հայաստանյան ՔՀԿ սեկտորը ունեցել է թե՛ ձախողումներ, թե՛ ձեռքբերումներ, աստիճանաբար զարգացրել իր ներքին կարողությունները և որոշակիորեն ներագդել նաև իր միջավայրի՝ պետական համակարգի համագործակցային մոտեցումների, հանրային մասնակցության մշակույթի, օրենսդրության բարելավման վրա:

Մինչ բուն հետազոտության արդյունքներին անցնելը, կարևոր ենք համարում համառոտ դիտարկել Հայաստանում ՔՀԿ-ների և ընդհանուր առմամբ քաղաքացիական հասարակության դաշտի ձևավորման և զարգացման պատմությունը:

Չնայած համայնքային ու քաղաքացիական նախաձեռնություններ որոշ դրսևորումներին, որոնք տեղ են գտել խորհրդային տարիներին, Հայաստանի ներկա ՔՀԿ դաշտը սկզբնավորվեց 1988 թվականից՝ խորհրդային «վերակառուցման» դարաշրջանում: Այդ ժամանակահատվածում տարբեր գործոնների ազդեցությամբ սկիզբ առան բնապահպանական շարժումները՝ մասնավորապես, «Նաիրիտ» գործարանի և Մեծամորի ատոմակայանի փակման պահանջով<sup>7</sup>, բարեգործական հիմնադրամները՝ երկրաշարժի հետևանքներին արձագանքելու համար, ապա նաև հայրենակցական միություններն ու ազգային շարժումները՝ դարաբաղյան խնդրի լուծման և Հայաստանի անկախացման հարցերի շուրջ<sup>8</sup>: Կամավորական շարժման մշակույթը, սոցիալ-հոգեբանական աջակցության ծառայությունների տրամադրումը անհատների, ապա նաև նախաձեռնող խմբերի կողմից սկիզբ առավ երկրաշարժի գոտում, ապա նաև տարածվեց երկրում՝ որպես արձագանք հետագա տարիների սոցիալ-տնտեսական խնդիրներին:

Անկախություն հռչակած Հայաստանի Հանրապետությունում քաղաքացիական նախաձեռնությունները իրենց շարունակությունը գտան արդեն գրանցված հասարակական կազմակերպությունների ու հիմնադրամների միջոցով, գրանցվեցին առաջին իրավապաշտպան կազմակերպությունները, բարեգործական միությունները, իսկ կրթական հաստատություններում սկզբնավորվեցին ուսանողական շարժումները և բուհական միավորումները: Անկախացմանը հետևող տարիներին ակտիվացան Հայաստանի միջազգային հարաբերությունները, երբ Սփյուռքի հասարակական, սոցիալ-քաղաքական դաշտը, ինչպես նաև միջազգային կազմակերպությունները Հայաստանը դիտարկում էին արդեն որպես ինքնիշխան

<sup>7</sup> Իշխանյան, Ա. 2013. Քաղաքացիական հասարակությունը, զարգացումը եւ բնապահպանական ակտիվիզմը Հայաստանում. Երևան. [https://teghut.am/wp-content/uploads/2014/10/Armine-Ishkhanian\\_arm.pdf](https://teghut.am/wp-content/uploads/2014/10/Armine-Ishkhanian_arm.pdf)

<sup>8</sup> Counterpart International Armenia. 2010, Armenian Civil Society: From Transition to Consolidation, Analytical Country Report. Yerevan. [https://www.civicus.org/images/stories/csi/csi\\_phase2/Armenia.pdf](https://www.civicus.org/images/stories/csi/csi_phase2/Armenia.pdf)

պետություն և նոր ինստիտուտների ներդրման հնարավորություն էին տեսնում, այդ թվում՝ ՔՀԿ-ների հատկացվող աջակցության ծրագրերի միջոցով: Հայաստանում Մփյուռքի և միջազգային կազմակերպությունների աջակցությամբ ՔՀԿ դաշտի ձևավորման առաջին փորձերից էր «ՀԿ կենտրոն» ուսումնական ծրագրի նախաձեռնությունը, որն ԱՄՆ աջակցության ծրագրերից էր՝ ուղղված քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների զարգացմանը:

Բնականոն զարգացող շարժումների և ազատական քաղաքականության զարգացման պայմաններում ժողովրդավարական պետությունների անքակտելի մաս հանդիսացող քաղաքացիական հասարակության ինստիտուտի ձևավորումը Հայաստանում այսպիսով և՛ ներքին պահանջ էր, և՛ արտաքին ազդեցության արդյունք:

Ուսանողական, բնապահպանական, սոցիալական շարժումներին, իրավապաշտպան կազմակերպությունների ձևավորմանը զուգահեռ աստիճանաբար զարգացավ ջատագովության ուղղությունը, որը հիմք դրեց հանրային քաղաքականության վրա ազդեցության մոդելի զարգացմանը: Հասարակական կազմակերպությունների աճը մեծ թափ առավ 1995 թվականից հետո, երբ Հայաստան սկսեց մտնել միջազգային դոնորների և սփյուռքահայ բարերարների հիմնադրամներից ստացած դրամական աջակցությունը: Բազմաթիվ կազմակերպություններ ձևավորվում էին կոնկրետ անձի շուրջ, մարդկանց, որոնք դեռևս խորհրդային տարիներին այլընտրանքային առաջնորդության, արևմտյան գաղափարախոսությանը, ժողովրդավարական արժեքներին ծանոթ, փորձառություն ունեցող անձինք էին: Ակտիվ դեր ստանձնեցին նաև այն երիտասարդները, որոնք կրթության հնարավորությունների ընդլայնմանը զուգընթաց կարողացան կրթական փոխանակման, վերապատրաստման միջազգային ծրագրերի արդյունքում նոր գիտելիք և փորձ, ազդեցություն և նորարարություն բերել: Այնուամենայնիվ, 1990-ական թվականներին ՔՀԿ-ների՝ հանրային քաղաքականության վրա ազդեցությունը դեռևս շոշափելի չէր: Թեև որոշ ՔՀԿ-ներ կարողացան մի քանի օրենսդրական նախաձեռնություններ առաջ տանել, այնուամենայնիվ նրանց դեռևս չէր հաջողվում բավականին ակտիվ և արդյունավետ լոբբինգ իրականացնել<sup>9</sup>:

Արդեն 2000-ականներին ՀԿ-ների զարգացմանը զուգընթաց՝ թեև ոչ նույնքան ինտենսիվ արագությամբ, զգալի դերակատարում ունեցան նաև քաղաքացիական շարժումները: Այս շարժումների ձևավորման առաջին նախադեպերը ի հայտ եկան 2005 թվականին՝ բնապահպանական հարցերի շուրջ, իսկ առավելապես հայտնի և ազդեցիկ շարժումները արդեն 2008 թվականից հետո տեղ գտած քաղաքացիական նախաձեռնություններն էին առանձին բնապահպանական և քաղաքաշինական հարցերի շուրջ, ինչպիսիք էին, օրինակ՝ «Փրկենք Մաշտոցի պուրակը», «Պահպանենք Թռչկանի ջրվեժը», «SOS Թեղուտը» և այլն<sup>10</sup>: Թեև այս շարժումների հանգուցալուծումը միշտ չէ, որ դրական էր լինում, այս նախաձեռնությունները հիմք դրեցին քաղաքացիական ակտիվության մշակույթի ձևավորմանը՝ հետագայում սնուցելով այլ՝ սոցիալական ու քաղաքական թեմաներով շարժումները: Ինչպես նշում է դոկտոր Արմինե Իշխանյանը, քաղաքացիական նախաձեռնություններն առաջ են քաշում խիստ որոշակի և նեղ շրջանակ ունեցող հարցեր, սակայն դրանց հիմքում ընկած էին մտահոգությունները՝ կոռուպցիայի, օրենքի գերակայության բացակայության, ժողովրդավարության պակասի և այլ՝ ավելի հիմնարար խնդիրների վերաբերյալ<sup>11</sup>: 2008 թվականի ընտրությունները և դրանց հետևած քաղաքական իրադարձությունները խթանիչ ուժ դարձան այս շարժումների համար, որոնք ի

<sup>9</sup> Paturyan, J. and Gevorgyan, V. 2014. Armenian Civil Society After 20 Years of Transition: Still Post-Communist? Yerevan. p. 27,

[https://tcpa.aua.am/files/2012/07/Armenian\\_Civil\\_Society\\_after\\_Twenty\\_Years\\_of\\_Transition\\_Manuscript\\_November\\_2014-fin.pdf](https://tcpa.aua.am/files/2012/07/Armenian_Civil_Society_after_Twenty_Years_of_Transition_Manuscript_November_2014-fin.pdf)

<sup>10</sup> Իշխանյան, Ա. 2013. Քաղաքացիական հասարակությունը, զարգացումը և բնապահպանական ակտիվիզմը Հայաստանում, Երևան. [https://teghut.am/wp-content/uploads/2014/10/Armine-Ishkhanian\\_arm.pdf](https://teghut.am/wp-content/uploads/2014/10/Armine-Ishkhanian_arm.pdf)

<sup>11</sup> Նույնը, էջ 35

հակադրությունն ավանդական ՔՀԿ-ների, որդեգրել էին դիմադրողական (պրոտեստի) մարտավարությունը: 2013 թվականից քաղաքացիական շարժումները ավելի լայն օրակարգ ստանձնեցին՝ կոնկրետ սոցիալ-տնտեսական խնդիրներին ուղղված հանրային լայնամասշտաբ բողոքներով (օրինակ, տրանսպորտի թանկացման դեմ «100 դրամ» շարժումը, մայրության նպաստի կրճատման դեմ շարժումը, «Դեմ եմ» պարտադիր կենսաթոշակային վճարումների դեմ ուղղված շարժումը, «Էլեկտրիկ Երևան» էլեկտրաէներգիայի սակագների թանկացման դեմ շարժումը): Այս շարժումների նախաձեռնության և տարածման հարցում կարևոր նշանակություն ունեցան նոր տեխնոլոգիաները, որոնք տեղեկատվության մեծ ծածկույթ ապահովելու և արագ մոբիլիզանալու հնարավորություն էին տալիս<sup>12</sup>:

Ինչ վերաբերում է ինստիտուցիոնալացված ՔՀԿ-ներին, ապա մասնագիտական ռեսուրսի կուտակման և կազմակերպական կարողությունների աստիճանական զարգացման արդյունքում կարելի է ասել, որ ՔՀԿ հատվածի զարգացումը 2010 թվականից հետո ձևավորումից տեղափոխվեց դեպի կայացման փուլ: Քաղաքացիական հասարակությանը կարելի էր բնորոշել արդեն որպես բավականաչափ ինստիտուցիոնալացված համակարգ՝ որոշակիորեն կայացած կազմակերպական կարողություններով և ինքնությամբ, սակայն քաղաքացիների ներգրավման ցածր մակարդակով և հանրային քաղաքականության վրա սահմանափակ ազդեցությամբ, ինչպես նաև դոնորներից զգալի կախվածությամբ<sup>13</sup>:

Կազմակերպական զարգացմանը և ՔՀԿ-ների ծրագրերի իրականացմանը նպաստող միջազգային ծրագրերը և ֆինանսական ռեսուրսների ներհոսքը մասնագիտական կապիտալ ձևավորեցին կոնկրետ ոլորտներում՝ բազմաթիվ կազմակերպություններ ստեղծվեցին ու զարգացան մարդու իրավունքների, կանանց և երեխաների իրավունքների պաշտպանության, սոցիալական աջակցության, մեդիայի, կրթության, հաշմանդամություն ունեցող անձանց և այլ խոցելի խմբերի շահերի պաշտպանության ոլորտներում: Աստիճանաբար ձևավորվեց նաև պետության կողմից ծառայությունների պատվիրակման փորձը, և չնայած նրան, որ այն բավարար թափանցիկ չէր, արդյունքներն էլ՝ ոչ այնքան չափելի, այնուամենայնիվ հնարավորություն էր տալիս ՔՀԿ-ներին որոշակի այլընտրանք ստեղծել հանրային ծառայությունների մատուցման գործում:

ՔՀԿ դաշտի աստիճանական զարգացումը, քաղաքացիական շարժումների ակտիվացումը, համախմբումը տարբեր հարցերի շուրջ՝ թե՛ բողոքի, թե՛ համագործակցության մարտավարությունների կիրառմամբ, ազդեցության որոշակի գոտի ստեղծեցին ՔՀԿ-պետություն հարաբերություններում և խթանեցին պետության կողմից երկխոսության անհրաժեշտության գիտակցումը: Այսպես, 2009-2016 թվականներին ծավալված՝ «Հասարակական կազմակերպությունների մասին» օրենքի շուրջ քննարկումները սկզբում դիմադրողական, ապա՝ երկխոսության ձևաչափ ստացան, որի արդյունքներից էր ՔՀԿ-ների կողմից հավանության արժանացած՝ ՔՀԿ-ների զարգացման ինստիտուցիոնալ և օրենսդրական բարեփոխումների հայեցակարգը և ՀԿ-ների համար ավելի բարենպաստ դրույթներ ներառող նոր օրենքը<sup>14</sup>:

<sup>12</sup> Քաղաքացիական շարժումների վերաբերյալ տե՛ս՝ Քաղաքացիական նախաձեռնությունները և նոր տեխնոլոգիաները Հայաստանում, Ադասի Թադևոսյան, Բաց հասարակության հիմնադրամներ-Հայաստան, Երևան 2013, <http://www.osf.am/wp-content/uploads/2017/11/Քաղաքացիական-նախաձեռնությունները-և-նոր-տեխնոլոգիաները-Հայաստանում.pdf>; Self-determined citizens? A new wave of civic activism in Armenia, Armine Ishkanyan, open Democracy, 16 June 2015, <https://www.opendemocracy.net/en/selfdetermined-citizens-new-wave-of-civic-activism-in-armenia/>; Civic Activism as a Novel Component of Armenian Civil Society, Yevgenya Jenny Paturyan, Valentina Gevorgyan, Yerevan 2016, <https://tcpa.aua.am/files/2012/07/English-3.pdf>:

<sup>13</sup> CIVICUS Civil Society Index Rapid Assessment: Armenia Country Report, Yerevan 2014, p.13, [https://www.civicus.org/images/Civicus-Report\\_August-2014\\_FFfinal.pdf](https://www.civicus.org/images/Civicus-Report_August-2014_FFfinal.pdf)

<sup>14</sup> The 2014 CSO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia, United States Agency for International Development Bureau for Europe and Eurasia Technical Support Office (TSO), Democracy and

Այսպիսով, արդեն մինչև 2018 թվականի հեղափոխությունը ՔՀԿ-ների ներսում ձևավորված մարդկային ներուժի, խնդիրներին արձագանքելու ու տարբեր մարտավարություններ օգտագործելու ճկունության, զանազան հարցերի շուրջ համախմբված հանդես գալու շնորհիվ տեսանելի էր ՔՀԿ հատվածի որոշակի ազդեցությունը հանրային քաղաքականությունների վրա: Ըստ ՔՀԿ կայունության ինդեքսի՝ 2015-2018 թվականների ընթացքում ՔՀԿ հատվածի ջատագովության ցուցանիշը կայուն աճ է ունեցել, իսկ ջատագովության ոլորտը ՔՀԿ կայունության յոթ բաղադրիչներից առավել առաջատար դիրքերում էր 2018 թվականին<sup>15</sup>:

ՔՀԿ հատվածի ազդեցության աճի, ինչպես նաև միջազգային տարբեր կազմակերպությունների դրդմամբ, նախաձեռնությունների և համաձայնագրերի շրջանակներում պետության կողմից քայլեր կատարվեցին ինստիտուցիոնալացնելու պետություն-քաղաքացիական հասարակություն համագործակցության հարթակները, այդ թվում՝ մասնակցության ընթացակարգերի սահմանում, նախարարներին կից հասարակական խորհուրդների և այլ խորհրդակցական մարմինների ձևավորումը, ինչպես նաև ավելի ժամանակակից տեխնոլոգիական լուծումներով հարթակների ներդրումը (ինչպիսին, օրինակ, 2017 թվականին ստեղծված իրավական նախագծերի հրապարակման միասնական (e-draft) հարթակն է): Չնայած երկխոսության հարթակները ոչ միշտ են արդյունավետ և իրապես ազդեցիկ, այնուամենայնիվ, պետական մարմինները առավել հաշվետու դարձան օրենքների և ռազմավարությունների մշակման հարցում՝ թեկուզ ֆորմալ կերպով, բայց ավելի մասնակցային դարձնելով հանրային քաղաքականությանն առնչվող տարբեր հարցերի շուրջ որոշումների կայացումը:

2018 թվականի թավշյա հեղափոխությունից հետո ՔՀԿ-ների դերակատարությունը որոշակիորեն փոխվեց: ՔՀԿ-ներից շատերը պետության հետագա զարգացման գործում առավել մեծ մասնակցության նպատակով ձևավորեցին քաղաքացիական երկխոսության հարթակներ, որոնք ինքնաբուխ միավորներ էին՝ ուղղված ֆորմալ և ոչ ֆորմալ ՔՀԿ-ների, գիտական համայնքի, տարբեր ոլորտներում աշխատող ակտիվ քաղաքացիների ջանքերի միավորմանը: Բնականոն ձևավորված այս նախաձեռնություններն աստիճանաբար մարեցին, հատկապես երբ քաղաքացիական հասարակության որոշ ներկայացուցիչներ տեղափոխվեցին պետական կառավարման համակարգ, թեև վերջիններիս թիվը համեմատաբար փոքր էր և հետագայում ևս աստիճանաբար նվազեց<sup>16</sup>: Նոր ձևավորված իշխանության հետ աշխատանքը շարունակելու համար ՔՀԿ-ների զգալի մասը վերսկսեցին իրենց աշխատանքը՝ յուրաքանչյուրն իր ոլորտում խնդիրների վերհանման և ջատագովության ուղղությամբ:

2020 թվականի Արցախյան պատերազմից հետո անվտանգային հարցերի, գլոբալ մարտահրավերների շրջանակում պետության և պետականության, հանրային քաղաքականության վերաիմաստավորման նոր փուլ սկսվեց, որը նաև որոշակիորեն ազդեց քաղաքացիական հասարակության վրա՝ իրենց գործունեության վերանայման, առաջնահերթությունների սահմանման կամ ռազմավարական ուղղությունների փոփոխման առումով: Կենսական այս ժամանակահատվածը ՔՀԿ-ների համար և՛ մարտահրավեր է, և՛ հնարավորություն՝ առավել ակտիվ մասնակցություն ունենալու Հայաստանի արտաքին և ներքին քաղաքականության որոշումների կայացման գործընթացին: Ուստի կարևոր է հասկանալ այն հնարավորություններն ու միտումները, որոնք կան ստեղծված իրավիճակում՝ ներքին և

---

Governance (DG) Division, էջ 21,

[https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1863/EuropeEurasia\\_FY2014\\_CSOSI\\_Report.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1863/EuropeEurasia_FY2014_CSOSI_Report.pdf)

<sup>15</sup> 2018 Civil Society Organization Sustainability Index, Central and Eastern Europe and Eurasia. 2019, p.25. 22nd edition. <https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/resource-csosi-2018-report-europe-eurasia.pdf>

<sup>16</sup> Stefes, Ch. H. and J. Paturyan. 2021. Frontiers in Political Science, After the Revolution: State, Civil Society, and Democratization in Armenia and Georgia. p.10, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpos.2021.719478/full#B71>

արտաքին միջավայրերի տարբեր գործոնների ու միտումների համադրման, քաղաքացիական հասարակության ներկայացուցիչների մոտեցումների ու կարծիքների ամփոփման արդյունքում:

### III. ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

#### 1. ՔՀԿ ներքին միջավայրը

Ընդհանուր առմամբ, հատկապես տարածաշրջանի մյուս երկրների հետ համեմատության մեջ, Հայաստանի քաղաքացիական հասարակությունը կարելի է գնահատել որպես բազմազան և ակտիվ<sup>17</sup>: Այս հետազոտության մասնակից պետական կառույցների ներկայացուցիչները, օրինակ, ընդգծում են ՔՀԿ-ների, քաղաքացիական հասարակության՝ խնդիրներ դիտարկելու, տեսնելու և արձանագրելու, անհրաժեշտության դեպքում թիրախային կերպով պետությանը իր ասելիքը հասցնելու կարողությունը: Գնահատվում է ՔՀԿ-ների ճկունությունը մասնագետների ներգրավման, գործունեության, գաղափարների առումով՝ ի տարբերություն պետական կառույցների, որտեղ պատվիրակման գործընթացները երկարատև բյուրոկրատական ընթացք են պահանջում, իսկ գործունեությունը խիստ կանոնակարգված է տրված շրջանակներով:

ՔՀԿ-ների ճկունության, նոր կարիքներին հարմարվելու ունակությունները հատկապես տեսանելի եղան 2020 թվականի համավարակի և պատերազմի պայմաններում, երբ բազմաթիվ ՔՀԿ-ներ ընդլայնեցին իրենց ծառայությունը և թիրախ խմբերի աշխարհագրությունը՝ ի հայտ եկող կարիքներին արձագանքելու համար<sup>18</sup>:

*«Այն շրջանում, երբ պատերազմական փուլն էր և հետո հետպատերազմյան շրջանը, պետությունը ինքն էլ չէր հասկանում, ոնց արագ աշխատի, իսկ ՀԿ-ներում և ճգնաժամային կառավարման կարողությունը կար, և գիտելիքը կար և նաև մարդկային ռեսուրսը կար՝ շատ արագ մոբիլիզացվելու և ծրագրեր իրականացնելու» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

ՔՀԿ-ները փոխում են առկա մշակույթն ու գործելակերպը լավ իմաստով՝ խթանելով ժողովրդավարական արժեքները և հանդիսանալով հասարակության կարիքների հաղորդակցության հիմնական ուղիներից մեկը: Մինչև ժամանակ, ՔՀԿ դաշտը համասեռ չէ և չի կարող այդպիսին լինել, ուստի որոշ ներքին ուժեղ և թույլ կողմերի առումով կարծիքները տարբեր են և արտացոլում են ՔՀԿ-ների բազմազանությունը:

ՔՀԿ-ների բազմազանության դրսևորումներից մեկը քաղաքացիական հասարակության հատվածում խոշոր, կամ ինչպես երբեմն նրանց անվանում են փորձագետները՝ «մոնստր» կազմակերպությունների առկայությունն է: Այսինքն, որոշակի ոլորտներում կամ տարածաշրջաններում կան ՔՀԿ-ներ, որոնք տարբեր դոնորական ծրագրեր իրականացնելով, զարգացնելով իրենց կարողությունները, կարծես թե «մոնոպոլացնում են» տվյալ ոլորտը կամ տարածքը և ինքնաբերաբար շարունակում այդ ոլորտում կամ համայնքում/մարզում իրականացնել գրեթե բոլոր խոշոր դրամաշնորհային ծրագրերը: Թեև այս երևույթը առանձին կազմակերպությունների հզորացման բնական արդյունք է. օգնում է հեշտությամբ գործընկերներ գտնել և համագործակցել ուժեղ կազմակերպությունների հետ, մյուս կողմից նրանց գործունեությունը չպետք է խոչընդոտ լինի տվյալ ոլորտում կամ տարածքում նորաստեղծ կազմակերպությունների աճին ու զարգացմանը: ՔՀԿ-ները և փորձագետները նշում են, որ վերջին տարիներին դոնոր կազմակերպությունները նախընտրում են աշխատել խոշոր, զարգացած ՔՀԿ-ների հետ՝ մեծ ջանքեր չգործադրելով փոքր, նորաստեղծ կազմակերպություններին աջակցելու համար, որը բացասաբար է անդրադառնում նոր կազմակերպությունների աճի վրա: Կարծիք կա անգամ, որ այսպիսի «դոմինանտ» կազմակերպությունները ավելի շուտ իրենց համբավի և դոնորների «լեզուն» լավ հասկանալու շնորհիվ են մնում դաշտում, այլ ոչ թե իրենց կուտակած

<sup>17</sup> Տե՛ս, օրինակ, VOICES FROM CIVIL SOCIETY: The Needs, Perspectives, and Challenges of the Eastern Partnership Program, Anna Zamejc, People in Need, 2021,

[https://www.peopleinneed.net/media/publications/1762/file/eastern\\_partnership\\_report\\_reading\\_file.pdf](https://www.peopleinneed.net/media/publications/1762/file/eastern_partnership_report_reading_file.pdf)

<sup>18</sup> Տե՛ս նաև 2020 Civil Society Organization Sustainability Index Armenia, September 2021, էջ 4,

<https://storage.googleapis.com/cso-si-dashboard.appspot.com/Reports/CSOSI-Armenia-2020.pdf>

փորձագիտության, քանի որ մասնագիտական ծառայություններ համար նրանք էլ հաճախ դիմում են այլ ՔՀԿ-ների կամ անհատ փորձագետների:

Այս իրավիճակում նոր կազմակերպությունների խթանման, ինչպես նաև առկա կազմակերպությունների նոր սերունդների **կարողությունների զարգացման կարիք** կա: Թեև կարողությունների զարգացման բազմաթիվ ծրագրեր են իրականացվել, հաճախ դրանք ուղղված են եղել նույն ՔՀԿ-ներին կամ խմբերին, ուստի թիրախ խմբի վերանայման դեպքում այսպիսի ծրագրերի անհրաժեշտությունը նորից ակտուալ կլինի:

*«Այստեղ նոր սերնդի, նոր կարողությունների զարգացման կարիք կա: Կարծում եմ, որ կարողությունները, հատկապես աշխատելու, քաղաքականություն մշակելու, լոբբինգի և շահերի պաշտպանության իմաստով բավականին թույլ են՝ ի համեմատություն հնարավորությունների»* (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):

Կարողությունների զարգացման հարցը հանգեցնում է **ինստիտուցիոնալ աջակցության** կարիքին, քանի որ ամենօրյա ռեժիմով ֆոնդահայթայթման ջանքեր գործադրելով, միայն ծրագրային ֆինանսավորում ունենալով և առօրյա գործունեություն իրականացնելով՝ ՔՀԿ-ները հաճախ ի վիճակի չեն լինում պատշաճ ուշադրություն դարձնել իրենց կարողությունների զարգացմանը, իրենց կարիքների քարտեզագրմանը և ռազմավարական գործընթացների իրականացմանը:

*«Եթե քաղաքացիական կառույցները չունեն ինստիտուցիոնալ աջակցություն, ապա շատ դժվար է թիմի կարողությունների զարգացման համար ներդրումներ անելը, այդ ուղղությամբ շարունակական կրթություն ապահովելը: Մա, կարծում եմ, զգալի կառույցների համար ընդհանուր խնդիր կարող է լինել»* (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

*«Այդպիսի ծրագրերը շատ կարևոր են քաղաքացիական համար, երբ որ ինքը քեզ ոչ թե տալիս է ինչ-որ հստակ պատվեր, այլ ուղղակի տալիս է հնարավորություն ուժեղանալու, ինստիտուցիոնալ զարգացման: Դա շատ կարևոր է. ինքը քեզ տալիս է մեկ տարվա support, որով դու կարողանում ես ոչինչ չանել, այլ ուժեղանում ես, օրինակ, անում ես ինչ-որ ծրագիր անվճար: Այսինքն դու չես մտածում լույսի, գազի, օֆիսի տարածքի, աշխատողների մասին»* (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):

Թեև առանձին ՔՀԿ-ների մակարդակով ռազմավարական պլանավորման հմտությունները բարելավվել են և ավելի մեծ թվով ՔՀԿ-ներ են սկսել գիտակցել ռազմավարական պլանների և ռազմավարական պլանավորման տեխնիկաների կիրառման անհրաժեշտությունը<sup>19</sup>, որպես ընդհանուր ՔՀԿ հատվածի թույլ կողմ է նշվել **ընդհանուր ռազմավարության, միմյանց հետ աշխատանքի համադրման, ջանքերի միավորման խնդիրը**: ՔՀԿ հատվածը չի ընկալվում որպես ամբողջական, միմյանց հետ համաձայնեցված և իրար փոխլրացնող միավորումների համակարգ, այլ ավելի շուտ դիտարկվում է որպես հատվածային, երբեմն կրկնվող և փոքր ծածկույթ ունեցող ջանքեր ու գործողություններ իրականացնող առանձին կազմակերպությունների հանրագումար:

*«Ներքին ռեսուրսները բավականին շատ են, փորձագիտական ռեսուրսները, բայց այստեղ խնդիր է գալիս ընդհանուր ռազմավարություն և ընդհանուր նպատակ ունենալը և միավորել էդ ռեսուրսները»* (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Ռազմավարական մոտեցման բացակայությունը սերտորեն կապված է ՔՀԿ սեկտորի ներսում համագործակցության բացի հետ: Հաճախ տեղ են գտնում ՔՀԿ-ների կողմից իրականացվող նույնանման ծրագրեր, երբեմն՝ նույն տարածքում, որը դիտարկվում է որպես ռեսուրսների ոչ արդյունավետ և անհամաչափ օգտագործում, ջանքերի համատեղման դեպքում ավելի մեծ արդյունքի հնարավորության բացթողում, իսկ ավելի գլոբալ առումով՝ պետության զարգացման ընդհանուր տեսլականի բացակայություն:

*«Մեր երկրում ընդհանրապես համագործակցային աշխատանքը շատ վատ է, բոլոր մակարդակներում: Համախմբվելը մեր պրոբլեմն է: Մենք թիմային աշխատանքի հմտություններ չունենք: Մենք բոլորս սիրում*

<sup>19</sup> 2019 Civil Society Organization Sustainability Index, Central and Eastern Europe and Eurasia. 2020, p. 23, 23rd edition. <https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/resource-csosi-2019-report-europe-eurasia.pdf>



*ենք անհատական ինչ-որ գործ անել: ... Կարծես թե մրցակցություն է բոլորի հետ ստեղծված, որը որ խանգարում է»* (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Վալիդացիոն հանդիպման մասնակիցները ՔՀԿ-ների՝ որպես սեկտոր համախմբման, ընդհանուր օրակարգ ունենալու հարցում կարևոր դեր են տալիս ընդհանուր արժեքային համակարգին, որը պետք է լինի ՔՀԿ-ների գործունեության հիմքում: Այս մասին ավելի մանրամասն կխոսենք ՔՀԿ-ների արժեքային համակարգի վերաբերյալ ենթաբաժնում:

ՔՀԿ-ների կողմից ընդհանուր ռազմավարության որդեգրումը և մի նպատակի շուրջ համախմբումը կարևոր նշանակություն ունեն ջատագովության գործընթացների ազդեցության տեսանկյունից, ուստի այս հարցին ուշադրություն կդարձնենք նաև զեկույցի հետագա մասերում՝ հանրային քաղաքականությունների վրա ազդեցության մասին խոսելիս: Նշենք նաև, որ ջանքերի համակարգման անհրաժեշտությունը դիտարկվում է ոչ միայն ՔՀԿ հատվածում, այլ ավելի լայն համատեքստում՝ որպես զարգացման բոլոր դերակատարների խնդիր, որտեղ առաջնային նշանակություն ունի պետության դերը, և այս հարցին կանդրադառնանք նաև ՔՀԿ-ների արտաքին միջավայրը քննարկելիս:

Հանրային քաղաքականության վրա ներազդելու կոնստեքստում որպես ՔՀԿ դաշտի ուժեղ և թույլ կողմեր հետազոտության մասնակիցների կողմից առավել հաճախ քննարկվել են ՔՀԿ-ների մարդկային և ֆինանսական ռեսուրսների հետ կապված հարցերն ու խնդիրները, ինչպես նաև շահառուների և հանրության հետ աշխատելու իրենց կարողությունը, և հենց այս գործոններին առավել մանրամասն կանդրադառնանք ստորև: Ինչպես նշվեց, առանձին կանդրադառնանք նաև ՔՀԿ-ների արժեքային համակարգին՝ որպես ՔՀԿ հատվածի կարևոր բնորոշող բաղադրիչ և ազդեցության գործոն:

### **1.1 Մարդկային ռեսուրսներ և փորձագիտական ներուժ**

ՔՀԿ-ների **փորձագիտական ներուժը** դիտարկվում է որպես ՔՀԿ-ների՝ հանրային քաղաքականության վրա ազդելու տեսանկյունից ամենաարժեքավոր ռեսուրս, որն առանձնացնում է ՔՀԿ-ներին՝ որպես քաղաքականության մշակման կարևոր դերակատար: ՔՀԿ-ների փորձագիտական ռեսուրսների մասին նշվում է թե՛ պետական կառույցների ներկայացուցիչների, թե՛ ՔՀԿ-ների կողմից: Հենց փորձագիտական ռեսուրսների հետ են կապված պետության հիմնական ակնկալիքները ՔՀԿ սեկտորից, որոնց կանդրադառնանք ավելի ուշ: ՔՀԿ ներկայացուցիչների մասնագիտական փորձը, վերապատրաստումների արդյունքում ձեռք բերած արդիական գիտելիքները, միջազգային հանրության հետ շփումները թույլ են տալիս նրանց առաջատար լինել ոլորտային կոմպետենցիաների և փորձի առումով, որը համեմատաբար ավելի քիչ է կուտակված պետական մարմինների աշխատակազմի շրջանակներում:

*«ՀԿ-ներից շատերը նեղ ոլորտային ծառայություններ են իրականացնում, որը պետությունն անգամ չի կարող ապահովել. նախ երբեմն չունի նմանատիպ ռեսուրսներ, չունի նման մարդկային կապիտալ նման ինտելեկտուալ առումով՝ ովքեր փորձառու են, միջազգային ստանդարտներով աշխատող, միջազգային պրակտիկային ծանոթ, անընդհատ վերապատրաստվող ու անընդհատ վերապատրաստումների մասնակցող»* (փորձագիտական հարցազրույց):

Միաժամանակ, չի կարելի ասել, թե խորքային փորձագիտությունը լայնորեն տարածված է ՔՀԿ-ների շրջանում: Այսինքն, փորձագիտական գիտելիքները կուտակված են փոքրաքանակ ՔՀԿ-ների և ՔՀԿ փորձագետների՝ անհատների շրջանում, մինչդեռ ընդհանուր առմամբ ոլորտային խիստ մասնագիտացած կազմակերպությունների ու փորձագետների պակաս է արձանագրվում: Դա պայմանավորված է թե՛ ՔՀԿ-ների կողմից նեղ մասնագիտական ուղղություններ չորդեգրելու մոտեցումներով, թե՛ շուկայում մասնագետների պակասով: Այսպես, տարբեր զեկույցներում նշվել է, որ ՔՀԿ-ները նախընտրում են ավելի լայն թողնել իրենց գործունեության ոլորտները՝ գործունեության դաշտ ապահովելու և բազմազան ֆինանսավորում ստանալու

հնարավորություններից չգրկվելու համար<sup>20</sup>: Ինչ վերաբերում է խորքային մասնագիտական հմտություններով աշխատակիցներ ներգրավելուն, ապա մասնագիտական ռեսուրսի պակասը նշվում է որպես ոչ միայն ՔՀԿ ոլորտի, այլև երկրում աշխատաշուկայի խնդիր:

*«Հայաստանում պրոֆեսիոնալիզմի մեծ ճգնաժամ կա անկախ ոլորտից՝ դա կլինի առողջապահական ոլորտ, թե մանկավարժություն, թե կրթության ոլորտ: Մենք ունենք պրոֆեսիոնալիզմի պակաս, և այդ [քաղաքացիական] հասարակությունը այս հասարակության մի մասն է և չի կարող անմասն մնալ այդ խնդրից»* (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Ընդ որում, մարզային ու համայնքային կազմակերպություններում ռեսուրսների, մասնավորապես մարդկային ռեսուրսների տղության հարցը առավել զգալի է, որը նորից արտացոլում է ընդհանուր աշխատաշուկայի պատկերը:

Որպես հետևանք, փորձագետներից մի քանիսը շեշտում են, որ հաճախ ոչ թե ՔՀԿ-ներն, այլ անհատ փորձագետներն են ընկալվում որպես փորձագիտական ռեսուրս, անգամ եթե նրանք որևէ ՔՀԿ են ներկայացնում: Ուստի ավելի ու ավելի տարածված է դառնում տարբեր ՔՀԿ-ների կողմից նույն անհատ փորձագետների ռեսուրսի օգտագործումը, որը նրանց հնարավորություն է տալիս ըստ կարիքի ու ռեսուրսների առկայության օգտագործել փորձագիտական աշխատանքը՝ առանց երկարաժամկետ աշխատանքի երաշխիքներ տալու: Այս մոտեցումը օգնում է լրացնել փորձագիտական բացը ՔՀԿ-ներում, սակայն չի նպաստում ՔՀԿ-ների ներսում ինստիտուցիոնալ մակարդակով փորձագիտության կուտակմանը և փոխանցմանը:

Շեշտագոտության մասնակիցները հաճախ են նշում նաև **մասնագետների հոսունության** մասին, որը մասնավորապես պայմանավորված է ՔՀԿ-ների կողմից առաջարկվող համեմատաբար ցածր և անկայուն վարձատրությամբ, մյուս կողմից՝ կարողությունների ու փորձի զարգացման շնորհիվ առաջացող լայն հնարավորություններով, որոնք նպաստում են, օրինակ, միջազգային կազմակերպություններ տեղափոխվելուն:

*«Դա մի կողմից շատ լավ է, հնարավորություն կա, որ մարդիկ աճում են, և անընդհատ տեղի է ունենում ներքին միգրացիան ՔՀԿ-ներում. տեղական կառույցից՝ միջազգային կառույց, միջազգային կառույցներից՝ ավելի մեծ կառույցներ, այնտեղից շատերը երկիրն են փոխում և դա կա: Բայց միաժամանակ տեսնում եմ, որ միջին (նորաստեղծների մասին չի խոսքը) կազմակերպություններում ունենք մարդկային ռեսուրսների բացը»* (փորձագիտական հարցազրույց):

Փորձագետները նշում են նաև, որ ՔՀԿ-ներում մարդիկ առաջին հերթին ներգրավվում են (կամ գոնե պիտի ներգրավվեն) հանուն **արժեքային** հիմքի, ոչ թե վարձատրության համար, որն էլ ավելի է դժվարացնում մասնագիտական բարձր կարողություններ ունեցող աշխատակիցներ գտնելու գործը:

*«Հիմա, ասենք, քաղհասարակության տարբեր ներկայացուցիչների հետ որ խոսում ենք, բոլորը խնդիր ունեն նոր աշխատողներ գտնելու հետ կապված, այսինքն այն աշխատողների, որոնք որ համ զաղափարական, համ արժեքային տեսանկյունից իրենց հետ կլինեն ու նաև կունենան որոշակի տեսակետից անհրաժեշտ մասնագիտական կարողություններ»* (փորձագիտական հարցազրույց):

Մարդկային ռեսուրսների հետ կապված մեկ այլ խնդիր է **սերնդափոխության անհրաժեշտության, իներտության, ճկունության պակասի** խնդիրը, որը թույլ չի տալիս ՔՀԿ-ներին նորարար մոտեցումներ ստանձնել և ճկունություն դրսևորել այժմեական խնդիրներին արձագանքելու հարցում:

---

<sup>20</sup> Տե՛ս, օրինակ, Armenian CSOs' Professional Needs Assessment Report, BRIDGE for CSOs, June 2017, Yerevan. <https://ngoc.am/wp-content/uploads/2021/03/AGBU-professional-needs-assessment.pdf>; Հայաստանում քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների կարողությունների զարգացման կարիքների գնահատում, Մերի Մանուկյան, Իռեն Դանիելյան, Ռոբերտ Գիրեյկո, մայիս 2016, <https://hkdepo.am/i/file/Capacity%20Building%20Needs%20Assessment%20paper%20AM.pdf>

*«Մենք ՀԿ-ներ ունենք, որոնք վերջին 30 տարում աշխատում են նույն մանդատով, նույն գործիքներով... Ճկունություն պետք է մի քիչ լինի, անզերեն ասած՝ agility-ն, որը և՛ արձագանքում և, և՛ մի քիչ էլ առաջ է նայում, պրոակտիվ է էլի, ոչ թե ռեակտիվ» (փորձագիտական հարցազրույց):*

Երբեմն նույն մարդիկ տասնյակ տարիներ շարունակ ղեկավարում են ՔՀԿ-ները, անգամ մասնակցում են նույն վերապատրաստումներին, որը տարակուսանք է առաջացնում: «Մարդ-ՀԿ» գաղափարը տարածված հասկացություն է հայաստանյան ՔՀԿ-ների շրջանում, երբ որևէ կազմակերպություն ներկայացված է թեկուզ և ուժեղ անհատականությամբ և լավ մասնագետ հանդիսացող անձով, սակայն կազմակերպության մյուս ներկայացուցիչները բավականաչափ կարողունակ կամ առնվազն չերևացող են, որպեսզի կազմակերպությունը ընկալվի որպես կառույց, այլ ոչ թե անձ (անգամ կազմակերպության անունն էլ նշվում է որպես «այսինչի» ՀԿ): Մյուս կողմից, հենց այդ լիդերներն են, որ երբեմն իրենց նվիրվածության, անձնական ռեսուրսները ներդնելու շնորհիվ կարողանում են ակտիվ պահել կառույցները, իսկ հեռանալու դեպքում այդ ՔՀԿ-ն կարող է պասիվանալ կամ առհասարակ դադարել:

*«Կրիտիկական զանգվածը մեր ՀԿ-ների մարդով է պայմանավորված, լիդերով է պայմանավորված, եթե չլինի էլ լիդերը, դու չգիտես էդ կազմակերպության հետ ինչ կլինի» (փորձագիտական հարցազրույց):*

Այս առումով նորաստեղծ և փորձառու ՔՀԿ-ները կարող են փոխշահավետ համագործակցություն հաստատել՝ մի կողմից օգնելով գիտելիքով ու փորձով կիսվել նորեկների հետ, մյուս կողմից նորարար գաղափարներ տալով «ավանդական» մեթոդներով աշխատող ՔՀԿ-ներին: Ինչպես նշեցին վալիդացիոն հանդիպման մասնակիցները, ՔՀԿ-ները միտումնավոր կամ առանց գիտակցելու խուսափում են միմյանց հետ գիտելիք, փորձ, ռեսուրսներ փոխանակել, կիսվել կուտակած տվյալներով, որը ենթադրաբար կապված է միմյանց միջև մրցակցության ընկալման, ընդհանուր արժեքային հենքը չգիտակցելու կամ չկարևորելու հետ: Արդյունքում, հանրային քաղաքականության վրա ազդեցության իրենց գործունեության մեջ ՔՀԿ-ները հատվածային ջանքեր են կիրառում՝ չօգտվելով գիտելիքի ու տեղեկատվության այն հսկայական բազայից, որը, ըստ էության, արդեն իսկ կուտակված է ՔՀԿ դաշտում, սակայն չի դարձել միասնական ռեսուրս:

Ամփոփելով մարդկային ռեսուրսների հետ կապված խնդիրները, նշենք, որ հիմնական բացերը կապված են խորքային փորձագիտություն ունեցող մասնագետների պակասի, կադրերի հոսունության, սերնդափոխության խնդիրների հետ: Մինևույն ժամանակ, գրանցվում է նաև առաջընթաց՝ ավելի մասնագիտացած, ավելի ինստիտուցիոնալ կառույցներ զարգացնելու առումով:

*«Վերջին տարիներին արդեն նկատում եմ ավելի, այսպես ասած, հմուտ կառույցների. ոչ թե ինչ-որ կազմակերպություն, մի դերասանով թատրոն կամ մի անձով պայմանավորված կենտրոններ, այլ կառույցներ եմ տեսնում, որոնք ունեն հստակ տեսլական, ռազմավարական նպատակներ և իրականացնում են իրենց նեղ ոլորտային գործունեությունը այստեղ, Հայաստանում» (փորձագիտական հարցազրույց):*

## **1.2 Ֆինանսական ռեսուրսներ և կայունություն**

Ֆինանսական կայունությունը շարունակաբար համարվել է հայաստանյան ՔՀԿ հատվածի խոցելի կողմ, որը մի շարք գործոններով է պայմանավորված՝ ներառյալ նվիրատվության մշակույթի և հարկային խթանների պակասով, ձեռնարկատիրական գործունեության սահմանափակումներով և անբավարար կարողություններով, դոնորական միջոցներից կախվածությամբ և այլն<sup>21</sup>: Մյուս կողմից, հենց ՔՀԿ-ների կողմից ստացած արտաքին աջակցության շնորհիվ է, որ երկրում տարբեր խնդիրների լուծմանն ուղղված ֆինանսական

<sup>21</sup> Տե՛ս, օրինակ, 2020 Civil Society Organization Sustainability Index Armenia, September 2021, <https://storage.googleapis.com/cso-si-dashboard.appspot.com/Reports/CSOSI-Armenia-2020.pdf>; UNDER THE SPOTLIGHT: A Close Look into the Established and Emerging Civil Society Actors in Moldova and the South Caucasus, People in Need, Tomas Komm, Anna Zamejc, Elena Terzi, 2021. [https://www.peopleinneed.net/media/publications/1710/file/civil\\_society\\_report\\_pin\\_2021\\_md\\_south\\_cauc.pdf](https://www.peopleinneed.net/media/publications/1710/file/civil_society_report_pin_2021_md_south_cauc.pdf)

միջոցների ներհոսք է ապահովում, և այս առումով ֆինանսական ռեսուրսներով ապահովվածությունը նաև նշվում է որպես ՔՀԿ դաշտի ուժեղ կողմ: Մա կարևորվում է մասնավորապես պետական կառույցների ներկայացուցիչների կողմից:

*«Ամենակարևոր ռեսուրսը որ ունեն [ՔՀԿ-ները], դա այն է, որ դեռևս Հայաստանի քաղաքացիությանը մեծ աջակցություն կա տրամադրվող՝ միջազգային համայնքի կողմից: Քանի դեռ այդ աջակցությունը կա, որ ՀԿ-ներին ինստիտուցիոնալ մակարդակի հասցնեն և որոշակի զարգացման տանեն, դա շատ կարևոր է» (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):*

Միջազգային կազմակերպությունների աջակցությունը օգնում է ՔՀԿ-ներին ոչ միայն ֆինանսական, այլև հեղինակության և ազդեցության իմաստով, քանի որ պետական կառույցների հետ հարաբերություններում միջազգային որևէ հեղինակավոր կառույցի անունը նշելը կամ առավել ևս ներկայությունը կշիռ է ավելացնում ՔՀԿ-ներին և օգնում նրանց ավելի լսելի դառնալ:

Միևնույն ժամանակ, որպես ՔՀԿ սեկտորի խոշորագույն բաց ու կարիք է նշվում ֆինանսական միջոցների բազմազանեցման անհրաժեշտությունը, որը հնարավորություն կտար ՔՀԿ-ներին կախված չլինել առավելապես դրամաշնորհային ծրագրերից և ապահովել ամենօրյա կայուն գործունեությունը՝ իր առջև դրված նպատակների, այլ ոչ թե զուտ ծրագրային ֆինանսավորման շուրջ: Այս առումով թերևս նկատվում է որոշակի առաջընթաց, սակայն այն բավարար չի համարվում փորձագետների և պետական կառույցների ներկայացուցիչների կողմից և ավելի շատ առանձին կազմակերպությունների, այլ ոչ թե ընդհանուր ՔՀԿ հատվածին է վերաբերում:

*«Դժբախտաբար, Հայաստանի ՀԿ-ները ավելի շատ նույն սահմանափակ ռեսուրսների համար են մրցակցում, քան փորձում են դիվերսիֆիկացնել ֆինանսական միջոցները» (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):*

*«Քաղաքացիության մեջ նոր դերակատարներ են հայտնվում, ովքեր պրոֆեսիոնալ ձևով իրենց գործն են անում, կան կազմակերպություններ, որոնք այլընտրանքային ֆինանսավորման աղբյուրներ են գտնում ավանդական այդ դոնորներից դրամաշնորհներ ստանալու և ծրագրեր իրականացնելու այդ տրամաբանությունից նաև դուրս» (փորձագիտական հարցազրույց):*

Ինչպես նշվեց ներածական մասում, Հայաստանում ՔՀԿ հատվածի զարգացման գործում միջազգային աղբյուրներից ֆինանսավորումը մեծ դեր է ունեցել և զգալիորեն ազդել է ՔՀԿ-ների քանակի աճի, գործունեության ուղղությունների ձևավորման, հանրային ընկալման վրա: Միջազգային դրամաշնորհներից կախվածությունը հաճախ հիմք է տալիս դոնորների օրակարգից կախված լինելու մեջ ՔՀԿ-ներին ուղղված հանրային տարբեր հարթակներում հնչող մեղադրանքների համար, և հարցազրույցի շատ մասնակիցներ նշում են այս խնդիրը:

*«[ՔՀԿ-ները] հիմնականում սպասարկում են այն դոնորական հոսքերը, որոնք սնուցում են իրենց գործունեությունը» (փորձագիտական հարցազրույց):*

Դոնորներից կախվածության ընկալումը մեկնաբանվում է նաև որպես տեղեկատվության մատուցման, լեզվի խնդիր: ՔՀԿ-ները, փոխառնելով միջազգային բառամթերքը, անգամ իրենց շահառուների համար դրական և օգտավետ աշխատանք կատարելիս ընկալվում են որպես «օտարամոլ», քանի որ իրենց բառապաշարը չեն հարմարեցնում շահառու խմբերի լեզվին:

Մյուս կողմից էլ, փորձագետները նշում են, որ միջազգային դոնորները ժողովրդավարական, մարդու իրավունքների արժեքները բերելով հայաստանյան օրակարգ՝ նպաստել են երկրի զարգացմանը բազմաթիվ ոլորտներում: Ընդ որում, շեշտադրվում է, որ դոնոր կազմակերպություններն իրենց ծրագրերը կառուցում են նախապես իրականացված կարիքների մասնակցային գնահատման արդյունքների (ներառյալ՝ հենց նույն պետական կառույցների հետ քննարկումների) հիման վրա: Բացի այդ, այն կազմակերպությունները, որոնք հստակ ռազմավարական նպատակներ են սահմանում և տարբեր դոնորներից գումար հայթայթում ըստ այդ նպատակների, այլ ոչ թե նպատակները հարմարեցնում հայտարարված ծրագրերին, կարողանում են պահել իրենց առաքելությունը և զերծ մնալ ձևական, զուտ ծրագրային «կատարողական» ցույց տալուն միտված գործունեությունից: Փորձագետները և ՔՀԿ-ները նշում

են նաև, որ դոնորների մեծ մասը բաց են երկխոսության և պատրաստակամ են ճկունություն ցուցաբերել, եթե ՔՀԿ-ն կարողանում է ցույց տալ որևէ փոփոխության, այս կամ այն աշխատանքի անհրաժեշտությունը:

*«Քաղհասարակության դիմադրողականությունն էլ դա է, որ եթե ինքը ունի իր ռազմավարությունը, իր տեսլականը՝ իր պետության զարգացման համար, դոնորը երբեք չի կարա դա թելադրի»* (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Փորձագետներից մեկի կարծիքով, դոնորների հետ՝ հանրությունից ավելի շատ հաղորդակցվելու մասին խոսույթը երբեմն հենց միջազգային կազմակերպություններից է լսում, սակայն այս խնդրի լուծումը դոնորներն իրենք կարող են տալ՝ ազատ թողնելով դրամաշնորհային ծրագրի շրջանակները և թույլ տալով ՔՀԿ-ներին գումարները ծախսել ըստ իրենց առաքելության ու ռազմավարական նպատակների՝ առանց խիստ սահմանափակումների և հստակ շրջանակներ թելադրելու: Նշենք, որ այս առումով վերջին տարիներին գրանցվել է դոնորների կողմից ավելի բարենպաստ մոտեցում, և կան կազմակերպություններ, որոնք ՔՀԿ-ներին հենց հիմնական գործունեության համար ինստիտուցիոնալ ֆինանսավորում են տրամադրում, որը բարձր է գնահատվում ՔՀԿ ներկայացուցիչների կողմից:

Մինևույն ժամանակ, միջազգային դոնորների դրամաշնորհներից զատ՝ ՔՀԿ-ներն էական այլընտրանք չունեն, քանի որ այսօրվա իրականության և օրենսդրության շրջանակներում չեն կարող լիարժեք ապավինել եկամտի այլ խոշոր աղբյուրներին: Այսպես, **պետական ֆինանսավորումը** մեծամասամբ տրվում է սոցիալական կարիքների հասցեագրման համար՝ հանդիսանալով ավելի շուտ ծառայությունների պատվիրակում, քան ՔՀԿ-ների առաքելության իրականացման համար տրվող գումար: Որպես դրական միտում՝ նշվում է պետական ֆինանսավորումը լիարժեք մրցակցային հիմքերի վրա դնելը, որն ապահովում է ֆինանսավորման թափանցիկությունը և նոր կազմակերպությունների կողմից պատվիրակված ծառայությունների մատուցման դաշտ մտնելու հնարավորությունը: Պետական ֆինանսավորման խնդիրների շարքում նշվում է դրա կարճաժամկետ լինելը, քանի որ ներկայիս օրենսդրական շրջանակը թույլ չի տալիս մեկ տարուց ավելի ժամկետով բյուջետային հատկացում պլանավորել դրամաշնորհային ծրագրերով: Որպես հետևանք, մեկամյա կտրվածքով ֆինանսավորման հեռանկարը անապահով իրավիճակում է դնում ՔՀԿ-ներին, որոնք պետք է ներդրումներ անեն սովյալ սոցիալական ծառայությունը մատուցելու համար (օրինակ, ճաշարաններ, կացարաններ ապահովելու): Դժվարություններ կան նաև պետական դրամաշնորհների գործընթացի բյուրոկրատական ընթացակարգերի հետ կապված, որոնք ի հայտ են գալիս սկսած հայտ ներկայացնելու փուլից, վերջացրած գնումների իրականացման թղթաբանությամբ:

*«Շատ փոքր է պետության ֆինանսավորումը, ու իրանց թղթաբանությունը բավականին դաժան է, ու շատ ժամանակ մտածում ես, որ եղբան գումարի համար չարժե եղբանը իրականացնել»* (Հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Հասարակական կազմակերպությունների՝ նոր օրենքով սահմանված ուղղակի **ձեռնարկատիրական գործունեության** հնարավորությունը լիարժեք չի օգտագործվում: Այն ՔՀԿ-ները, որոնք սոցիալական ձեռնարկատիրական նախաձեռնություններ են սկսել, հիմնականում դա արել են էլի միջազգային դրամաշնորհների օգնությամբ, իսկ ֆինանսավորման ավարտի դեպքում քչերին է հաջողվել պահպանել ինքնաբավությունը<sup>22</sup>: Ըստ այս ոլորտում փորձառու ՔՀԿ-ների, հաջողված մոդելներ են գործում այն կազմակերպություններում, որտեղ պրոֆեսիոնալ բիզնես մոտեցումներ են կարողացել կիրառել:

*«Կարևոր է, որ մոդելը ճիշտ մշակեն, դա որպես բիզնես դիտարկեն, և ոչ միայն որպես սոցիալական աջակցություն: Եթե մի քիչ ավելի լուրջ վերաբերվեն և ճիշտ բիզնես նախագիծ մտածեն, ինքը կարող է*

<sup>22</sup> Malkhasyan, A. 2020. The Overview of the Social Economy of Armenia: Social Enterprises of Shirak, Tavush and Lori marzes. Report on Market assessment. Development Principles NGO, Yerevan.  
<https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/market-assessment-social-enterprises-am-may-2020.pdf>

եկամուտ բերել: Այդ առումով լավ փորձ է, փորձում ենք դա տարածել և նաև ընդլայնել, ավելի նոր ծառայություններ մտածել» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Հարցազրույցների մասնակիցներից մեկը կարծիք է հայտնել, որ ՔՀԿ-ներին պետք է պարտադրվի ինքնաբավ լինելու մեխանիզմը, որպեսզի զարգացած ՔՀԿ-ները այլևս կախված չլինեն դրամաշնորհներից և հնարավորություն տան նոր ստեղծվող կազմակերպություններին ստանալ այդ դրամաշնորհները՝ փոխարենը որոշակի ձեռնարկատիրական գործունեության եկամուտ հայթայթելով: Նմանատիպ սխեմայով է աշխատում Առաջատար տեխնոլոգիաների ձեռնարկությունների միությունը, որի եկամտի մեծ մասը գոյանում է ծառայություններից:

Այնուամենայնիվ, ՔՀԿ-ներից մի քանիսը կասկածամտությամբ են դիտարկում ձեռնարկատիրական գործունեության միջոցով ինքնաֆինանսավորում ապահովելու տարբերակը՝ նշելով, որ այդպիսի գործունեությունը փոխում է ՔՀԿ ուղղվածությունը՝ դարձնելով այն ավելի շատ բիզնես կառույց, փոխելով կազմակերպության մշակույթը և հանրային ընկալումը, հատկապես այն դեպքում, երբ նույն մարդիկ են ընդգրկված և՛ ձեռնարկատիրական, և՛ ոչ առևտրային գործունեության մեջ: Հետազոտության մասնակիցներից մեկը իր փորձի հիման վրա որպես ավելի գործուն է նշել այն սխեման, երբ ՔՀԿ աշխատակիցները, լինելով գնահատված մասնագետ, կարողանում են իրենց անհատական գործունեության միջոցով գումարներ աշխատել ՔՀԿ-ից դուրս և դրա շնորհիվ կամավորական ժամանակ, երբեմն էլ անձնական միջոցներ ներդնել ՔՀԿ գործունեության մեջ:

Վերջին տարիներին ակտիվացել են **հանրային դրամահավաքի (քրաուդֆանդինգի)** նախաձեռնությունները, հատկապես պատերազմից հետո, երբ հսկայական ծավալի նվիրատվություններ էին կատարվում Արցախից տեղափոխված ընտանիքների, բանակի աջակցության, վիրավորված ու զոհված զինվորներին ընտանիքների և նմանատիպ այլ խնդիրների համար: Այս առումով Սփյուռքի հետ կապեր ունեցող ՔՀԿ-ներն ավելի շահեկան դիրքում են գտնվում, քանի որ կարողանում են օգտագործել Սփյուռքի թե՛ փորձագիտական/կամավորական ռեսուրսները, թե՛ նվիրատվություններ հայթայթել Սփյուռքից:

ՔՀԿ-ները ֆինանսական որոշակի աջակցություն են ստանում նաև **մասնավոր ընկերություններից**՝ դրամահավաքի արշավների շրջանակներում կամ դրամաշնորհի տեսքով, սակայն ֆինանսավորման այս աղբյուրը առավել հազվադեպ է օգտագործվում՝ այսպես, «ՔՀԿ Դեպոյի» 2019 թվականի հետազոտության տվյալներով, հարցված ՔՀԿ-ների միայն 8 տոկոսն էր նշել բիզնեսի կողմից հովանավորությունը որպես տվյալ տարվա ֆինանսական աղբյուր<sup>23</sup>:

Միևնույն ժամանակ, հանրային լայն արձագանք գտնող և նվիրատվությունների ներհոսք ապահովող նախաձեռնությունները հիմնականում նրանք են, որոնք ուղղված են հումանիտար խնդիրներին կամ պաշտպանունակության բարձրացմանը, մինչդեռ ժողովրդավարության ու մարդու իրավունքների ոլորտում աշխատող ՔՀԿ-ների համար հանրային և բիզնես հատվածի նվիրատվությունները գրեթե չեն գործում որպես եկամտի աղբյուր:

*«Տեսնում ես, թե ոնց են, ասենք, հումանիտար օգնության մեջ ներդրում անում՝ կապված պատերազմի հետ, թեկուզ ռազմական ճամբար, դրոնների արտադրություն... Շատ բիզնեսմեններ հաճույքով փող են ներդնում, իսկ այն ավելի խորքային և կարևոր հարցերի համար ոչ հասկանում են՝ ինչ է, ոչ ներդնում են...»* (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

**Տեղական ինքնակառավարման մարմինների (ՏԻՄ) ֆինանսավորումը** ցածր մակարդակի վրա է՝ հիմնականում պայմանավորված փոքր բյուջեով, քանի որ աջակցելու պատրաստակամության տեսանկյունից որոշակի առաջընթաց է նկատվում:

<sup>23</sup> Տվյալները վերցված են Հասարակական կազմակերպությունների զարգացման (ՀԿ Դեպո) ծրագրի 2019 թվականի ամփոփիչ հետազոտության տվյալադարանից, CRRC Armenia կայք, <https://www.crrc.am/hy/research/hասարակական-կազմակերպությունների-գա/>

*«Համայնքը հիմա թույլ է. ուզում է մեզ օգնի, որոշակի գումարներ տրամադրի, բայց համայնքային բյուջեները այնքան փոքր են, որ ֆոնդային գումարները հազիվ հերիքում են սուբվենցիոն ծրագրերը համաֆինանսավորելու կամ սոցիալական որոշակի աջակցություն ցուցաբերելու» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

Փորձագետներից մեկը նշում է, որ համայնքային ՔՀԿ-ները ներկայումս ավելի լավ են կարողանում բազմազանեցնել իրենց ֆինանսավորման աղբյուրները, քանի որ անմիջական կապեր ունեն թե՛ տեղական ընկերությունների, թե՛ համայնքապետարանների, ինչպես նաև այն մեծահարուստների հետ, որոնք ծագումով տվյալ համայնքից կամ մարզից են:

*«Հիմա շատ կազմակերպություններ սկսել են համայնքում առկա ռեսուրսների օգտագործում: Ոչ միայն միջազգային դոնոր համայնքի, այլ բիզնես սեկտորների են ներգրավում, քաղաքում գործունեություն ծավալող հայտնի մարդկանց կամ անձանց, որոնք տվյալ քաղաքից կամ մարզից են եղել, իսկ հիմա բնակվում են արտերկրում և ունեն որոշակի միջոցներ» (փորձագիտական հարցազրույց):*

Համայնքային մակարդակում մասնավոր սեկտորի ներգրավման որոշ հաջողված օրինակների մասին կխոսենք մասնավոր հատվածի հետ հարաբերությունների մասին բաժնում:

Բացի ֆինանսական ռեսուրսների խնդրից, փորձագետների կողմից նշվում է նաև աշխատանքային տարածքի, գրասենյակային տարածքի խնդիրը, որը առավել հեշտ կարող էր լուծվել համապատասխան պետական աջակցության շնորհիվ, հատկապես համայնքային մակարդակում: Սակայն, ինչպես հետազոտություններն են նշում, պետության կողմից տարածքի տրամադրումը ոչ միշտ կարող է լավագույն լուծում լինել, քանի որ այն որոշակի կախվածություն կամ ՔՀԿ-ների, հանրության, կամ հենց նույն պետական պաշտոնյաների կողմից կախվածության ընկալում կարող է ստեղծել<sup>24</sup>:

Այսպիսով, ՔՀԿ-ների կողմից իրենց ֆինանսավորման աղբյուրների բազմազանեցման ուղղությամբ որոշակի դրական տեղաշարժ կա՝ ավելի շատ են օգտագործվում ձեռնարկատիրական գործունեությունը, քրաուդֆանդինգի հարթակները, անհատական և բիզնես ընկերությունների նվիրատվությունները, այլընտրանքային այլ աղբյուրներ: Արձանագրվել է նաև պետական ֆինանսավորման մրցունակության և թափանցիկության բարելավում: Մինևույն ժամանակ, տարբեր միջավայրային և սուբյեկտիվ պատճառներով ՔՀԿ-ները դեռևս նախընտրում են առաջին հերթին հույս դնել միջազգային դրամաշնորհների ֆինանսավորման վրա, որը մի կողմից ընկալվում է որպես դոնորների օրակարգից կախվածություն, մյուս կողմից, հատկապես ռազմավարական հստակ ուղղություններ սահմանելու և ինստիտուցիոնալ ֆինանսավորում ունենալու դեպքում, ազատություն է տալիս ՔՀԿ-ին՝ թույլ տալով լիարժեք զբաղվել իր առաքելությանը և նպատակներին ուղղված գործունեությամբ: Դրամաշնորհային ֆինանսավորումը հատկապես պահանջված է իրավապաշտպան և կամ «լավ կառավարման» ոլորտում աշխատող կազմակերպությունների դեպքում, որոնք մեծ ակնկալիքներ չեն կարող ունենալ ո՛չ պետական, ոչ էլ հանրության կամ մասնավոր հատվածի ֆինանսավորումից:

### **1.3 Շահառուների հետ կապը**

Շահառուների հետ աշխատանքը որպես հայաստանյան ՔՀԿ-ների թե՛ ուժեղ և թե՛ թույլ կողմ է դիտարկվում: Ինչպես և ֆինանսական կայունության հարցում, այս ոլորտում էլ թեև դանդաղ, բայց աստիճանական առաջընթաց է գրանցվում: Այսպես՝ «ՀԿ Դեպո» ծրագրի հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ 2019 թվականին 2016 թվականի համեմատ ավելի շատ

<sup>24</sup> CSO METER, ոչ առևտրային իրավունքի եվրոպական կենտրոն և Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ հակակոռուպցիոն կենտրոն. 2019. Քաղաքացիական հասարակության միջավայրի գնահատում Արևելյան գործընկերության երկրներում. Հայաստան. Երևան. <https://csometer.info/sites/default/files/2020-11/Armenia-CSO-meter-Final-ARM.pdf>

ՔՀԿ-ներ են նշում, որ իրենց շահառուներին մշտապես ներգրավում են որոշումների ընդունման գործընթացում (15%՝ 2019, 4%՝ 2016 թվականի տվյալներով)<sup>25</sup>:

Միևնույն ժամանակ, թե՛ այս տվյալները, թե՛ փորձագետների կարծիքը ցույց են տալիս, որ ընդհանուր առմամբ ՔՀԿ-ների կողմից **շահառուների ներգրավումը և կապը թիրախ համայնքի հետ դեռևս բավարար չէ**: Հենց շահառուների հետ կապն է, որ ՔՀԿ-ների համար պետք է հիմք ծառայի և նրանց ձայնը ավելի հնչեղ դարձնի հանրային քաղաքականության վրա ազդելիս, սակայն միշտ չէ, որ ՔՀԿ-ները կարողանում են այն ամուր պահել և ճիշտ օգտագործել իրենց մարտավարություններում:

*«Ուժեղ ռեսուրս է, շատ կարևոր, որը կարծում եմ չի օգտագործվում, և գուցե ավելի շատ տեղ ունի իրացնելու, դա շահառուներն են, շահառուների թիվն է, բանակն է և այն մարդիկ, ում որ իրենք ներկայացնում են [...] Այդ իմաստով լավ կլիներ իրենց դեմքից, իրենց անունից խոսելը»* (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):

Վալիդացիոն հանդիպման մասնակիցներից ևս կարծիք հնչեց, որ ՔՀԿ-ները հաճախ պատշաճ կերպով չեն խորհրդակցում շահառուների հետ՝ խնդիրները հասկանալու, դրանց խորքային պատճառները բացահայտելու համար, գերադասելով ապավինել իրենց ունեցած գիտելիքին և փորձին, որը բացասաբար է անդրադառնում հանրային քաղաքականության վրա ազդելու՝ ՔՀԿ դաշտի կարողության վրա:

Շահառուների հետ կապը **առավել հաջողված է համայնքային մակարդակում** աշխատող կազմակերպությունների, նախաձեռնությունների դեպքում, քանի որ մի կողմից, համայնքում ցանցային կապերն ավելի սերտ են և այս կազմակերպություններն առօրյա հաղորդակցության մեջ են իրենց շահառուների հետ, մյուս կողմից էլ՝ համայնքային կազմակերպությունները և նախաձեռնությունները հաճախ ձևավորվում են ինքնաբերաբար, հենց շահառու խմբերի ներկայացուցիչների կողմից: Շահառուների հետ կապի կայացումը **կարող է պայմանավորված լինել նաև ՔՀԿ-ների գործունեության ոլորտով**, քանի որ սոցիալական, կրթական, կամ խոցելի խմբերի հետ աշխատող ՔՀԿ-ների դեպքում թիրախ խումբը շատ ավելի հստակ է, և շահառուների բազան ձևավորվում է ծառայություն ստացողներից: Մասնագիտական միավորումների կամ ասոցիացիաների դեպքում ևս շահառու խումբը հստակ է, քանի որ ձևավորվում է միավորման անդամներից, որոնց շահերի ու իրավունքների պաշտպանության, ծառայությունների մատուցման համար էլ հենց ստեղծված է տվյալ կազմակերպությունը:

*«Ես գիտեմ կոնկրետ հասարակական կազմակերպություններ, որոնք շատ լավ կապը պահպանում են շահառուների հետ: Օրինակ, եթե դա հաշմանդամություն ունեցող անձինք են, կան ՀԿ-ներ, ովքեր շատ հստակ այդ կապը պահում են և բավականին լուրջ օգնություն են ցուցաբերում: Երեխաների իրավունքների պաշտպանության մասով էս շատ հստակ գիտեմ կազմակերպություններ, նաև այլ խոցելի խմբերի մասով՝ դատապարտյալների, ազատազրկվածների հետ կապված: Ես կարող եմ մատնանշել կոնկրետ ՀԿ-ներ, որոնք այդ անմիջական կապը պահում են, ինչը շատ կարևոր է»* (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):

Շահառու խմբերի հետ կապը առավել բնական է զարգանում այն դեպքում, երբ որոշակի խնդիրներ ունեցող անհատները **կարողանում են ինքնակազմակերպվել** իրենց շահերը առաջ տանելու համար՝ ի տարբերություն ՔՀԿ ձևավորման այն սխեմայի, երբ մի քանի հոգի միավորվում են և որոշում հանրության որևէ խմբի շահերը պաշտպանել: Բայց իհարկե, միշտ չէ, որ դա հնարավոր է, և խնդիր ունեցող խումբը ունի այդ ինքնագիտակցումը ու կարողությունները ինքնակազմակերպվելու համար: Նման դեպքերում ՔՀԿ-ները պիտի կարողանան առավել սերտ

<sup>25</sup> ՀՌԿԿ. 2019. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ) եզրափակիչ հետազոտություն ՀԿ Դեպո Հասարակական կազմակերպությունների զարգացման ծրագրի շրջանակներում, էջ 57, [https://www.crrc.am/wp-content/uploads/2019/03/Analytical\\_Report\\_2019\\_CSO\\_DePo-1-1.pdf](https://www.crrc.am/wp-content/uploads/2019/03/Analytical_Report_2019_CSO_DePo-1-1.pdf)



պահել կապը թիրախ համայնքի հետ՝ այդ համայնքից չօտարվելու և իրենց փորձի ու գիտելիքի վրա հույս դնելու գայթակհությունից հեռու մնալու համար:

Առանձին ՔՀԿ-ներ **շահառուներին գտնելու մասին հարցին** ի պատասխան նշում են, որ սկզբնական շրջանում որոշակի ջանքեր են գործադրում շահառուներին բացահայտելու, նրանց ներգրավելու համար, սակայն փորձ և հեղինակություն ձեռք բերելուց հետո արդեն մարդիկ իրենք են գալիս և ներկայացնում իրենց կարիքները:

*«Հիմնականում իրենք են գալիս, տվյալների բազա ունենք, իրենց կարիքները գնահատում ենք, ըստ կարիքների ձևավորում ենք մեր ծառայությունները»* (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Շահառուների ներգրավման հարցում աշխատում է նաև ձևագնդի մեթոդը, երբ մի շահառուից տեղեկատվությունը տարածվում է իր ծանոթների շրջանում և արդյունքում գալիս են նոր մարդիկ: Որպես արդյունավետ մեխանիզմ, նշում են անմիջապես համայնքներ այցելելու, տեղում հանդիպումների ընթացքում շահառուներին գտնելու տարբերակը, իսկ երիտասարդներին ներգրավելու համար՝ նաև ֆորմալ կրթական հաստատությունների միջոցով նրանց հետ կապի մեջ մտնելը:

Իրավունքի, բնապահպանության, **հանրային լայն նշանակության հարցերով աշխատող շահապաշտպան ՔՀԿ-ների դեպքում** շահառուները կամ թիրախ խմբերն ավելի ամորֆ են, անգամ կարող են հստակ սահմանված չլինել, բայց ձևավորվել ենք ՔՀԿ աշխատանքի արդյունքում (օրինակ բնապահպանական շարժումների, հակակոռուպցիոն և նմանատիպ այլ ոլորտների դեպքում): Ըստ փորձագետներից մեկի ձևակերպման, *«դու կարող է աշխատում ես վաղը չէ մյուս օրվա շահառուների համար, կամ դու ստեղծում ես շահառուներին քո աշխատանքով»:*

Որպես շահառու կամ թիրախ խումբ՝ մի քանի ՔՀԿ-ներ առանձնացնում են նաև պետական ու ՏԻՄ կառույցները, քանի որ իրենց գործունեության ընթացքում տեսել են նաև մյուս կողմից կարիքների զարգացման, իրազեկման, գործիքների տրամադրման կարիք:

Հարցազրույցների մի շարք մասնակիցներ նկատում են, որ հայաստանյան ՔՀԿ-ները **շահառուների նեղ խմբեր են վերցնում և աշխատում նույն մարդկանց հետ**, որոնք ըստ էության արդեն իսկ դրա կարիքը չունեն, կամ գոնե ավելի քիչ կարիք ունեն, քան այլ խմբեր: Մասնավորապես, որպես օրինակ է բերվում երիտասարդական ծրագրերի ոլորտը:

*«Հայաստանը ինքը փոքր համայնք է, երբ որ 10-15 մեծ կազմակերպություն ծրագրեր են իրականացնում՝ նույնաբովանդակ կամ նույնանպատակ, թիրախը գրեթե կրկնվում է, նույնն է: ... Մենք հիմնականում հավաքագրում ենք մեր շուրջը կազմակերպված մարդկանց, կամ, ինչպես ընդունված է երիտասարդության ոլորտում ասել, *organised youth*՝ կազմակերպված երիտասարդներ: Այսինքն նրան, ով կարևորում է իր սեփական զարգացումը, կամ եթե չի կարևորում, գոնե զգում է իր մեջ որոշակի բան, ինֆորմացիան հեշտ է հասցնելը: Այն չկազմակերպված երիտասարդությունը, որը շատ ավելի մեծ է՝ 70-80 տոկոսի կարգի, իրենցով շատ քչերն են զբաղվում»* (փորձագիտական հարցազրույց):

Թեև միտումներ կան թիրախ խմբերի ծածկույթը և աշխարհագրությունը ընդլայնելու ուղղությամբ<sup>26</sup>, սակայն փորձագետները այս առումով կարողությունների խնդիր են նկատում ՔՀԿ-ների մոտ, նշելով, որ շատ ՔՀԿ-ներ դեռևս չեն կարողանում ճիշտ «լեզու գտնել» զարգացման ծրագրերից դուրս մնացած, մարզինսլ խմբերի հետ հաղորդակցվելու և աշխատելու համար՝ սկսած համապատասխան բառապաշարից մինչև նոր, ավելի արդիական մեթոդների ու գործիքների կիրառումը:

*«Իրենք աշխատում են նույն գործիքակազմով և նույն մոտեցումներով, ինչը արդեն սովոր են տարիներ ի վեր ... Էսօր նաև մեծ խնդիր է առհասարակ ՔՀԿ-ների զարգացման մասով հատուկ մոտեցումները,*

<sup>26</sup> Ոչ առևտրային իրավունքի եվրոպական կենտրոն և Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ հակակոռուպցիոն կենտրոն. 2022. «ՔՀԿ չափիչ» նպաստավոր միջավայրի և ՔՀԿ-ների իրավագործման կողմնացույց՝ Հայաստան 2021, Հետազոտության զեկույց. Երևան էջ 5, <https://csometer.info/sites/default/files/2022-05/2021%20Armenia%20CSO%20Meter%20Country%20Report%20ARM.pdf>

հարցումների իրականացումը, հաղորդակցության տարրական բանը, չգիտեն ինչպես մոտենալ համապատասխան խոցելի խմբերի, որպեսզի կարողանան համապատասխան լեզվով էլ մարդկանց հետ խոսել» (փորձագիտական հարցազրույց):

Շահառուների հետ կապված հետաքրքիր մի կարծիք հայտնեց հարցազրույցի մասնակից ՔՀԿ-ներից մեկը, որի կարծիքով կարիք չկա ուժերը կենտրոնացնել թույլ խմբերի վրա, այլ հակառակը՝ պետք է գտնել այնպիսի ուժային կենտրոններ, որոնց ուժեղացնելով կարելի է տարածել գիտելիքը և կարողությունը: Սա կօգնի ՔՀԿ-ներին ավելի թիրախային օգտագործել իրենց ռեսուրսները՝ խթանելով արդյունքների հետագա վերարտադրումը:

«Իմ նշած մոտեցումը, երբ որ դու ուժային կենտրոններ ես ստեղծում կամ հենվում ես ուժային կենտրոնների վրա՝ թույլ կետերը ուժեղացնելու համար, անհամեմատ ավելի արդյունավետ է, քան թե այդ ռեսուրսը ծախսել թույլ կենտրոնների վրա, որոնք Դանայան տակառի նման ամեն ինչ տանում են, և արդյունքում բացի պոպուլիզմից, փհառից և ձևական և ժամանակավոր հետևանքներից ոչինչ չի մնում» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Ամփոփելով՝ նշենք, որ չնայած առկա խնդիրներին, ինչպիսիք են նույն խմբերի հետ աշխատելու սովորությունը և նոր լսարաններին հասու հաղորդակցության կարողությունների պակասը, հայաստանյան ՔՀԿ-ները այնուամենայնիվ կարողացել են որոշակի կապ պահպանել իրենց թիրախ խմբերի հետ և ընկալել առկա կարիքները, հատկապես եթե հաշվի առնենք ոչ ֆորմալ շարժումների փորձը: Ըստ որոշ հեղինակների, 2018 թվականի հեղափոխությունը ինքնին ցույց տվեց, որ հայաստանյան քաղաքացիական հասարակությունը այնուամենայնիվ բավականաչափ սերտ է կապված հանրային տարբեր խմբերի հետ՝ ճիշտ ընկալելով հանրային տրամադրությունները և հոգսերը և կարողանալով մոբիլիզացնել դրանք հանրային շարժումներում և նախաձեռնություններում, այդ առումով, օրինակ, դրականորեն տարբերվելով վրաստանյան ՔՀԿ դաշտից, որը դոնորական հսկայական ֆինանսավորման ներհոսքերի պայմաններում փոքր-ինչ օտարվել էր իր հանրության իրական խնդիրներից ու հոգսերից<sup>27</sup>:

#### 1.4 ՔՀԿ-ների հանրային հաղորդակցությունը

Շահառու խմբերի հետ կապը սերտորեն կապված է ՔՀԿ-ների հանրային հաղորդակցության կարողությունների հետ: ՔՀԿ-ների կողմից հանրային հաղորդակցության անբավարար ծավալի և որակի մասին են վկայում մի շարք հետազոտություններ, ըստ որոնց հանրային իրազեկման և հաղորդակցության պլանավորման բացերը, հանրության հետ հաղորդակցության ոճի անարդյունավետությունը, լրատվամիջոցների հետ համագործակցության և սոցիալական ցանցերի օգտագործման համակարգված մոտեցումների պակասը չեն նպաստում հանրության կողմից ՔՀԿ-ների մասին տեղեկատվության տարածմանը և դաշտի հանդեպ վստահության ավելացմանը<sup>28</sup>: Այս խնդիրները պատճառները բազմաբովանդակ են: Նախ, ՔՀԿ-ների սահմանափակ մարդկային և ֆինանսական ռեսուրսները հաճախ հնարավորություն չեն տալիս

<sup>27</sup> Stefes, Ch. H. and Paturyan, Y. J. 2021. After the Revolution: State, Civil Society, and Democratization in Armenia and Georgia. *Frontiers in Political Science*.

<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpos.2021.719478/full#B71>

<sup>28</sup> Մանուսյան, Ս. և Խաչատրյան, Ն. 2015. Հասարակություն և հասարակական կազմակերպություններ. հարաբերությունների խնդիրներ և բարելավման ուղիներ, Երևան. <http://ysu.am/files/2-1512480694-.pdf>;

ՔՀԿ ոլորտի շուկայի համապարփակ հետազոտության արդյունքները, Վերլուծական զեկույց, Հետազոտական ռեսուրսների կովկասյան կենտրոն-Հայաստան, դեկտեմբեր 2015, <https://www.crrc.am/wp-content/uploads/2019/03/CSO-Market-Research-Full-Report-Armenian-final-1-1-1.pdf>;

United States Agency for International Development, Bureau for Democracy, Conflict and Humanitarian Assistance Center of Excellence on Democracy, Human Rights and Governance. 2020. 2019 Civil Society Organization Sustainability Index, Central and Eastern Europe and Eurasia, p. 29. 23rd edition.

<https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/resource-csosi-2019-report-europe-eurasia.pdf>;

Paturyan, Y. and Gevorgyan, V. 2021. Armenian Civil Society. Societies and Political Orders in Transition Springer International Publishing.

նրանց առօրյա գործունեությունից ու ծրագրերից դուրս կենտրոնանալ կազմակերպական զարգացման տարբեր ոլորտների, մասնավորապես ռազմավարական հաղորդակցության ու հանրային կապերի զարգացման վրա: Ի տարբերություն մասնավոր ընկերությունների, ՔՀԿ-ներից քչերն են, որ հատուկ մասնագետներ ու առանձին բյուջե ունեն նախատեսված հանրային հաղորդակցության համար, մինչդեռ հանրային իրազեկման, հանրային կապերի զարգացման աշխատանքը գումար է պահանջում:

*«Իմ պրակտիկայում լավ իրազեկում եղել է, միայն եթե փող ենք դրել դրա վրա: Այսինքն շեշտը լինի իրազեկման վրա, բայց իմաստավորված իրազեկման վրա՝ ոչ թե բուկլետներ տպել, այլ իրազեկում մեծ իմաստով՝ հասկանալ քո թիրախ խումբը, սեզմենտավորել, դրա վրա դնել թիրախավորված ինֆորմացիա: Ընդ որում, ամեն մեկը իր գործիքներով, ամեն մեկը իր մեխիզմներով, որը պահանջում է մասնագիտական կարողություններ և ռեսուրսներ» (փորձագիտական հարցազրույց):*

Խնդրի մյուս կողմը լրատվամիջոցների հետ ՔՀԿ-ների համագործակցության ցածր մակարդակն է: Վերջին տարիներին սոցիալական ցանցերի տարածման հետ զուգահեռ բազմաթիվ ՔՀԿ-ներ կարողանում են ավելի տեսանելի լինել՝ սոցիալական ցանցերում էջեր բացելու, իրենց գործունեությունը լուսաբանելու շնորհիվ, սակայն առցանց և հատկապես ավանդական լրատվամիջոցների հետ հարաբերությունները դեռևս բավականաչափ զարգացած չեն: Փորձագետները նշում են, որ մի կողմից դա պայմանավորված է ՁԼՄ-ների վերաբերմունքով, քանի որ ՔՀԿ-ներին ընկալելով որպես դոնորներից ֆինանսավորման մեծ հնարավորություն ունեցող պատվիրատուներ՝ նրանք պատրաստ են եթեր հատկացնել վճարովի հիմքերով, որը հասանելի չէ շատ ՔՀԿ-ների: Մյուս կողմից, ՔՀԿ-ներն իրենք բավարար կարողություն չունեն իրենց ուղերձները և նյութերը ձևակերպել այնպես, որ հետաքրքրություն առաջացնեն լրատվամիջոցների մոտ՝ առանց ֆինանսավորման կարիքի հրապարակելու այս նյութերը:

*«ՔՀԿ-ները մեղիայի հետ վատ են հաղորդակցվում, չեն կարողանում հաղորդակցվել: ... Ամենազլիավոր պատճառը այն է, որ ՔՀԿ-ները չեն խոսում այն հարցերի մասին, որոնք մեղիայի համար հետաքրքիր կլինի լուսաբանել: Դա չի նշանակում, որ նրանք չեն խոսում կարևոր հարցերի մասին: Պրոբլեմն այն է, որ նրանք իրենց հարցերը չեն կարողանում որպես կարևոր ներկայացնել» (վալիդացիոն հանդիպումից):*

Նշվում է նաև, որ լրատվամիջոցները իրականում շահագրգռված են որակյալ և հետաքրքիր նյութ ստանալ և ներկայացնել, մասնագիտական կարծիք ստանալ տարբեր օրակարգային հարցերի շուրջ: Այսինքն, հարցը հանգում է մասնագիտական ու որակյալ մեղիա բովանդակություն մշակելու ունակության և համապատասխան ռեսուրսների հատկացմանը:

*«Դա ՔՀԿ-ների անելիքն է, որովհետև ՁԼՄ-ները միշտ պատրաստ են առնվազն փորձել, մամուլի հաղորդագրություններ տարածել, թրեյնինգներ անել իրենց համար, թեմաներ տալ, նաև փորձագետ լինել: Ես գիտեմ շատ ոլորտներ, որտեղ ՁԼՄ-ները ուղղակի փորձագետների կարիք ունեն, այսինքն իրենք չեն կարողանում գտնել փորձագետ, որը ամեն օր եթերում չէ, ինչ-որ նոր մարդու, նոր խոսքի: Դա է պատճառը, որ սոցիալական մեղիայում ինչ-որ բաներ են տեսնում, միանգամից copy-paste են անում, որովհետև նյութ չկա գրելու, խոսքը բովանդակային, հետաքրքիր, կարևոր բաների մասին է, իրենց հետ էլ է պետք աշխատել» (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):*

ՔՀԿ-ները նաև կարիք ունեն ջատագովելու իրենց աշխատանքի լուսաբանման ուղղված որոշակի պետական քաղաքականության ընդունումը, օրինակ Հանրային հեռուստաընկերության կողմից ավելի շատ եթերային ժամանակ կամ անվճար սոցիալական հոլովակներ ապահովելու համար:

*«Այստեղ հանրային մեղիայի դերն է շատ մեծ, Առաջին ալիքի, որը չի կատարում այդ դերը բացարձակապես: Այսինքն կան ձևեր, կան շատ ստեղծագործ ձևեր նաև, հենց նույն soap opera-ն, այս կամ այն թեմայով: Դա բազմիցս քննարկվել է, ավաղ ոչ մի անգամ լուրջ առաջ չի տարվել» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

Այսպես թե այնպես, ՔՀԿ-ները կարիք ունեն ավելի տեսանելի դարձնել իրենց գործունեությունը, հանրային հաղորդակցության տարբեր գործիքների միջոցով իրականացնել հանրային իրազեկման, վերհանած խնդիրների և դրանց հնարավոր լուծումների լուսաբանման ավելի արդյունավետ աշխատանք: Լրատվամիջոցների հետ հաղորդակցության բարելավումը կարող է

օգնել նաև հանրային առողջ բանավեճի ծավալմանը լրատվական դաշտում՝ թուլացնելով առկա լարվածությունն ու բևեռացումը հանրության շրջանում: Հանրային հաղորդակցության բարելավումը կարևոր նշանակություն ունի նաև ընդհանուր ՔՀԿ դաշտի հանրային ընկալման և հեղինակության բարելավման տեսանկյունից: Այս կարիքները առավել բացահայտ են դառնում հետագա բաժիններում՝ ՔՀԿ դաշտի հանրային ընկալման խնդիրները և ազդեցության մարտավարությունները քննարկելիս:

## 1.5 Արժեքային համակարգ

Քաղաքացիական հասարակությունը՝ որպես այդպիսին, անգամ զուտ անվանումից ելնելով, ենթադրում է առաջադիմական, քաղաքակրթական արժեքների կրում և խթանում: Մասնավորապես, արժեքային բաղադրիչի մեկնաբանությունը Միվիկուսի մեթոդաբանությամբ ենթադրում է հանդուրժողականության, մարդու իրավունքների, գենդերային հավասարության, կայուն զարգացման, թափանցիկության, հաշվետվողականության և ներքին ժողովրդավարության սկզբունքներ ու պրակտիկաներ<sup>29</sup>:

Հայաստանի ՔՀԿ սեկտորի զարգացումը 1990-ական թվականներից սկսած՝ մասնավորապես արևմտյան երկրների միջազգային կազմակերպությունների ազդեցությամբ, եղել է հենց ժողովրդավարական արժեքների, իրավունքահեն մոտեցման սկզբունքով: Փորձագետները սակայն նշում են, որ ՔՀԿ-ների փոքր մասն է, որ հստակ և հրապարակայնորեն ձևակերպում է իր արժեքները և հետևում դրանց: Կարծիք կա, որ ՔՀԿ-ները խուսափում են որոշակի արժեքային դիրքորոշում, գաղափարախոսություն արտահայտելուց՝ գերադասելով մնալ «չեզոք» դաշտում:

*«30 տարի հենց դոնորներից գալիս էր էդ նեոթոքսիլյան գաղափարը, որ դու պետք է նեյտրալ լինես, արժեքներ չունենաս... Բնձ մոտ հենց էդ միտքը սրվեց, որ միգուցե ժամանակն է, որ ՀԿ-ները խորը շունչ քաշեն և ասեն՝ այո, ես այս արժեքների [կրողն եմ]: Ես չեմ կարծում, որ ՀԿ դաշտը պիտի նույնը լինի, պիտի տարբեր լինի, բայց ասեն՝ «ես սա եմ», «ես սա եմ», պիտի առողջ քննարկում լինի» (վալիդացիոն հանդիպումից):*

ՔՀԿ-ների կողմից իրենց արժեքային հենքի հստակեցումը սերտորեն կապված է իրենց տեսլականների, ռազմավարական մոտեցումների սահմանման հետ: Ռազմավարական մոտեցման բացակայության դեպքում իրավիճակային կամ դոնորական ծրագրերից կախված՝ գործունեության փոփոխությունները վնասում են ՔՀԿ-ների կայունությանը և հեղինակությանը: Արժեքային հենքը կօգնի նաև ՔՀԿ դաշտի կոնսոլիդացման, համերաշխության ձևավորմանը, որը առավել կարևորվում է ներկա իրավիճակում՝ հաշվի առնելով, մի կողմից, ՔՀԿ-ների նկատմամբ հարձակումները, մյուս կողմից՝ միասնական դիրքով հանդես գալու և ջանքերի միավորման անհրաժեշտությունը երկրում առկա ճգնաժամերը հաղթահարելու համար:

Բնականաբար, ինչպես Հայաստանում, այնպես էլ ողջ աշխարհում քաղաքացիական արժեքների վրա հիմնված ՔՀԿ-ներից բացի եղել են և կան այսպես կոչված «նմանակողներ»<sup>30</sup>, որոնց ավելի նեղ՝ քաղաքական, դոնորի կամ անձնական շահերին են ծառայել և միշտ չէ, որ կրել են կամ կիրառել են այս արժեքային համակարգը: Այս տիպի կազմակերպություններն ընդունված է անվանել տարատեսակ հապավումներով՝ GONGO (կառավարության շահերին ծառայող), DONGO (դոնորների շահերին ծառայող), MYNGO (ՔՀԿ ներկայացուցիչների անձնական շահերին ծառայող) և այլն: Հայաստանյան իրականությունում, բացի «գոնգո» պիտակից, լայն կիրառում են ստացել «գրանտակեր» և «սորոսական» պիտակավորումները: Ըստ այս պիտակավորումների ենթադրվում է, որ ՔՀԿ-ները իրենց ծրագրերն իրականացնում են զումար վաստակելու կամ օտար օրակարգերը սպասարկելու համար: Ընդ որում, այս պիտակավորումները,

<sup>29</sup> Holloway, R. 2001. Using The Civil Society Index: Assessing the Health of Civil Society. A Handbook for Using the CIVICUS Index on Civil Society as a Self-Assessment Tool.

<https://www.civicus.org/view/media/IndexHandbook.pdf>

<sup>30</sup> Հասկացությունը վերցված է ՔՀԿ-ների դասակարգումից, որ ներկայացված է Ռիչարդ Հոլովեյի կողմից, տե՛ս նախորդ հոդվածը:

մասնավորապես «սորոսական» տերմինը Հայաստանում չեն ծագել, այլ գլոբալ ավտորիտար և քաղաքացիական տարածքի նեղացման գործընթացների դրսևորումն են<sup>31</sup>: Միևնույն ժամանակ, այս ընդհանրական պիտակավորումներն օգտագործվել և օգտագործվում են հաճախ ընդհանուր ՔՀԿ դաշտի («սորոսական» պիտակավորման դեպքում՝ առաջին հերթին իրավապաշտպան ՔՀԿ-ների) նկատմամբ՝ առանց տարբերակման կամ կոնկրետ ՔՀԿ-ների վերաբերյալ հիմնավոր փաստարկների ներկայացման: Ավելին, այս պիտակավորումը շրջանառության մեջ մտցնողներին հենց կարելի է մեղադրել քաղաքական շահերի սպասարկման մեջ<sup>32</sup>: Եթե մինչև հեղափոխությունը այս խոսույթները ենթադրաբար նաև պետության կողմից դրդված և խրախուսված էին, ապա ներկայումս ավելի հաճախ հանդիպում ենք դրանց շրջանառությանը նախկին իշխանության, ներկա ընդդիմության կամ նրանց շահերը սպասարկող խմբավորումների կողմից:

*«2018 թվականի հեղափոխությունը, իհարկե, նրանց [ՔՀԿ-ների] վրա լավ ազդեցություն ունեցավ: Նրանց վրա, ովքեր ունեն ներսում արժեքներ, որը շատ կարևոր է այսօր: Դա այն արժեքներն են, որոնք նրանք transmit են անում [փոխանցում են] հասարակության մեջ և դեպի կառավարությունը, դեպի պետությունը: ... մինչև 2018-ը այդ արժեքները ունեցող ՀԿ-ների վրա հարձակումները կազմակերպում էր պետությունը, 2018-ից հետո, չնայած այս բոլոր վայրիվերումներին, այդ հարձակումները կազմակերպում է ոչ թե պետությունը, այլ օպոզիցիան» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

Ինչպես ՔՀԿ ոլորտի հետազոտողներից մեկն է նշում, հայրենասիրական և ազգային դիսկուրսը լայնորեն հասանելի և հասկանալի է հայ հանրության շրջանում, որի արդյունքում հաճախ հակամարտություն է ստեղծվում ազգային և ազատական արժեքների բախման շուրջ<sup>33</sup>: ՔՀԿ-ների պիտակավորման խոսույթների առաջնային հիմքը քաղաքացիական հասարակության վերը նշված՝ մարդու իրավունքների, ժողովրդավարության, գենդերային հավասարության, հանդուրժողականության արժեքների դեմ «ազգային-ավանդական» արժեքների արհեստական հակադրումն է, որը որոշակիորեն ներազդում է հանրային տրամադրությունների վրա: Այս հակադրումը հատկապես արդիական դարձավ պատերազմից հետո, երբ ծավալվեց մի խոսույթ այն մասին, թե ժողովրդավարությունը և ազատական արժեքները սպառնում են պետական անվտանգությանը և հանգեցրել են պատերազմում պարտության: Հարցազրույցի մասնակիցներից մեկը նշում է, որ ազգայնական ու ազատական արժեքների բախումը անգամ հենց ՔՀԿ հասվածի մեջ է նկատելի, քանի որ ազգայնականության գաղափարախոսությունը առաջին պլան է մղվել նաև առանձին ՔՀԿ-ների շրջանում՝ բերելով ընդհանուր դաշտի պառակտմանն ու որոշակի խզվածությանը:

Այսպես, փորձագետները նկատում են, որ ոչ միայն լայն հանրությունը, այլ ՔՀԿ-ներն անգամ հաճախ միանում են պիտակավորման արշավներին կամ առնվազն չեն գիտակցում այս խնդիրների դեմ պայքարելու անհրաժեշտությունը՝ գտնելով, որ դա միայն առանձին կազմակերպությունների պրոբլեմն է: Այստեղ առավել ակնառու է դառնում ընդհանուր

<sup>31</sup> Sté u, օրինակ, Anti-Soros rallies and blazing EU flags: Civil society and social movements between populism and democracy in Central and Eastern Europe, Márton Gerő, Szabina Kerényi, January 2017, [https://www.researchgate.net/publication/328247710\\_Anti-Soros\\_rallies\\_and\\_blazing\\_EU\\_flags\\_Civil\\_society\\_and\\_social\\_movements\\_between\\_populism\\_and\\_democracy\\_in\\_Central\\_and\\_Eastern\\_Europe](https://www.researchgate.net/publication/328247710_Anti-Soros_rallies_and_blazing_EU_flags_Civil_society_and_social_movements_between_populism_and_democracy_in_Central_and_Eastern_Europe)

<sup>32</sup> Freedom House. 2021. Ապատեղեկատվությունն ու կեղծ տեղեկատվությունը Հայաստանում. դիմակայելով կեղծ պատմություններին. [https://freedomhouse.org/sites/default/files/2021-07/Disinformation-in-Armenia\\_Amfinal.pdf](https://freedomhouse.org/sites/default/files/2021-07/Disinformation-in-Armenia_Amfinal.pdf);

Մարգարյան, Ն., Մանուսյան, Ա., «Սոցիոսկոպ» ՀԿ, 2021. Դավադրության տեսությունները և հակազենդերային արշավները Կորոնավիրուսի համատեքստում. [https://socioscope.am/wp-content/uploads/2021/08/Socioscope\\_Covid\\_online\\_03.08.21-2.pdf](https://socioscope.am/wp-content/uploads/2021/08/Socioscope_Covid_online_03.08.21-2.pdf)

<sup>33</sup> V. Gevorgyan. 2017. The Next Step in the Development of Armenian Civil Society. Yerevan. <https://www.osf.am/wp-content/uploads/2017/11/The-Next-Step-in-the-Development-of-Armenian-Civil-Society-paper.pdf>

արժեքային դաշտի, ՔՀԿ-ների՝ որպես սեկտոր ինքնագիտակցման, քաղաքացիական հասարակությունը որպես որոշակի արժեքային հիմք ունեցող գաղափարն ընկալելու բացը:

*«Հարցը հենց արժեքների պաշտպանության խնդիրն էր: Սորոսականությունը պիտակավորվում էր, և ըստ էության դրա տակ հարձակում էր գործադրվում քաղաքացիական արժեքների վրա, իսկ քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների մեծամասնությունը, [...] նույնիսկ շատ լավ ծրագրեր անող ոլորտային խոշոր ՀԿ-ները, չունեն իրենց քաղաքացիականության ու քաղաքացիական հասարակության սուբյեկտության գիտակցումը: Իրենք կարող է իրենց սոցիալական աջակցության ծրագիրը լավ կատարում են, բայց իրենք արժեք կրող չեն, իրենք ժողովրդավարության արժեք կրող չեն: Մի քիչ արում են, բայց իրենք ըստ էության շատ դեպքերում իրենց տարանջատում են սորոսականներից... չգիտակցելով, որ իրենք ըստ էության արժեքային տեսանկյունից էդ դաշտի մեջ են: Բայց քանի որ իրենք չունեն արժեքային ընդհանրականության գիտակցումը, իրենց տարանջատում են, դա շատ լուրջ խնդիր է Հայաստանի քաղաքացիականության կազմակերպությունների ու քաղաքացիական կոնտեքստի կապի խզման տեսանկյունից» (վալիդացիոն հանդիպումից):*

Հարկ է նշել նաև, որ վերջին տարիների քաղաքական գործընթացներում արդիականացված խոսույթներից գատ ՔՀԿ դաշտի պիտակավորումը և հանրային անվստահությունը նաև ավելի խոր արմատներ ունի՝ կապված թե՛ դրամաշնորհային ֆինանսավորման երկար ավանդույթների հետ, որը հաճախ «ծրագրից ծրագիր» գործելու և գումար վաստակելու տարբերակ է դարձել, թե՛ կուսակցական և քաղաքական նկատառումներով առանձին պետական կառույցների ու պաշտոնյաների արհեստական ստեղծված կամ հովանավորվող կազմակերպությունների առկայության հետ, որը ընդունված գործելաոճ էր հատկապես մինչև 2018 թվականը<sup>34</sup>:

Հանրային վստահության պակասի կարևոր գործոն է եղել նաև ՔՀԿ-ների հանրային հաղորդակցության ցածր մակարդակը, որի մասին նշվեց նախորդ ենթաբաժնում: Հատկապես խնդրահարույց է եղել ՔՀԿ դաշտի հաշվետվողականության ու թափանցիկության, ներքին ժողովրդավարության հարցը, որը ևս կարևորություն է ներկայացնում ՔՀԿ դաշտի հանդեպ վստահության համատեքստում: Փորձագետներից մեկը նշում է, որ քիչ կազմակերպություններ են դիտարկում իրենց ՔՀԿ-ն որպես առանձնահատուկ արժեքներ կրող՝ դառնալով պարզապես գումար աշխատող:

*«Իրենք չեն գիտակցում, որ որպես ՀԿ, իրենք միշտ իրենց գրքերը բաց [պետք է ունենան], բյուջեներով, թափանցիկությունը ՀԿ-ի պետք է ենթան բաց լինի, որ ինքը իր էջերում պետք է կախի իր հաշվետվությունները, ֆինանսական բյուջեները, ոնց է ինքը ստանում գումարները, ոնց է ծախսում» (փորձագիտական հարցազրույց):*

ՔՀԿ-ների հաշվետվողականությունն ու թափանցիկությունը որպես ՔՀԿ հատվածի թույլ կողմ է նշվում տարբեր զեկույցներում: Թեև ներքին ժողովրդավարական պրակտիկաները որոշումների ընդունման մասնակցայնության առումով, որոշակի բարելավում են գրանցել, դրանք դեռևս բավարար չեն: Այսպես, «ՔՀԿ Դեպո» ծրագրի ամփոփիչ հետազոտությունը ցույց է տալիս, որ 2019 թվականին 2016 թվականի համեմատ ավելի շատ կազմակերպություններ են նշել, որ մշտապես ներգրավում են անդամներին ու աշխատակիցներին ծրագրային հարցերով որոշումների ընդունման գործընթացում (համապատասխանաբար՝ 30% և 37% 2019 թվականին և 16% ու 24%՝ 2016 թվականին), սակայն այդպիսի կազմակերպությունները փոքրամասնություն են կազմում:

Միայն համեմատաբար խոշոր ՔՀԿ-ներն են, որ հրապարակային վարքագծի կանոններ ունեն և կամ հրապարակում են իրենց տարեկան զեկույցներն ու ծրագրային հաշվետվությունները<sup>35</sup>: 2021 թվականից ուժի մեջ մտան «Հասարակական կազմակերպությունների մասին» օրենքի փոփոխությունները, ըստ որոնց ՀԿ-ները տարեկան զեկույց պետք է հրապարակեն, որը

<sup>34</sup> Տե՛ս, օրինակ, ՔՀԿ ոլորտի շուկայի համապարփակ հետազոտության արդյունքները, Վերլուծական զեկույց, Հետազոտական ռեսուրսների կովկասյան կենտրոն-Հայաստան, դեկտեմբեր 2015, <https://www.crrc.am/wp-content/uploads/2019/03/CSO-Market-Research-Full-Report-Armenian-final-1-1-1.pdf>

<sup>35</sup> 2020 Civil Society Organization Sustainability Index Armenia, September 2021, <https://storage.googleapis.com/cso-si-dashboard.appspot.com/Reports/CSOSI-Armenia-2020.pdf>

հասանելի է Պետական եկամուտների կոմիտեի կայքէջում<sup>36</sup>: Սակայն գրանցված ՀԿ-ների կեսից պակասն էր ներկայացրել իրենց տարեկան հաշվետվությունը<sup>37</sup>, իսկ փորձագետները կարծում են, որ անգամ այս պահանջի ներդրումը շոշափելի արդյունքներ չի տվել ՔՀԿ հատվածի թափանցիկությունը խթանելու առումով:

## 2. ՔՀԿ արտաքին միջավայրը

ՔՀԿ-ների ձևավորման և գործունեության միջավայրը բավականին բարենպաստ է Հայաստանում՝ տարածաշրջանի մյուս երկրների համեմատ: ՔՀԿ-ներն էական դժվարությունների չեն հանդիպում գրանցվելիս, կարողանում են ազատ գործել՝ առանց ճնշումների ու փակման վախի, ունեն տարբեր ֆինանսական աղբյուրներից եկամուտ հայթայթելու հնարավորություն, պետական մարմինների միջամտությունից զերծ լինելու երաշխիքներ, տեղական ու պետական մակարդակով որոշումների կայացմանը մասնակցելու հնարավորություններ: Ըստ «ՔՀԿ չափիչ» հետազոտության, ՔՀԿ-ների գործունեության իրավական շրջանակը ավելի բարձր գնահատականներ է ստացել, քան գործնական դաշտը, որը ցույց է տալիս, որ չնայած նպաստավոր օրենսդրական դաշտին, գործնականում օրենքի կիրարկման որոշակի խնդիրներ կան<sup>38</sup>:

Միվիկուսի մեթոդաբանության հիման վրա առանձնացնենք ՔՀԿ-ների գործունեության տարածքի երեք բաղադրիչներ, որոնց ավելի մանրամասն կանոնադառնանք ստորև: Դրանք են (1) օրենսդրական շրջանակը՝ այն օրենքները և իրավական ակտերը, որոնք կարգավորում են ՔՀԿ գործունեությունը, ինչպես նաև քաղաքացիական իրավունքներն ու ազատությունները, (2) հանրային ընկալումները և մշակութային միջավայրը և (3) հարաբերությունները պետական ու մասնավոր հատվածների հետ<sup>39</sup>: Միննույն ժամանակ, հաշվի առնելով այս հետազոտության նպատակը՝ առանձին անդրադարձ կկատարենք, թե ինչպես է փոփոխվել ՔՀԿ գործունեության միջավայրը 2018 թվականի հեղափոխության և 2020 թվականի իրադարձությունների հետևանքով:

### 2.1 Օրենսդրական շրջանակ

Ինչպես արդեն նշվեց, ՔՀԿ-ների գրանցման և գործունեության օրենսդրական դաշտը բավականին բարենպաստ է Հայաստանում: **Գրանցման գործընթացը** վերջին տարիներին ավելի դյուրինացվել է՝ պետական ռեգիստրի կենտրոնական գրասենյակի բարելավված աշխատանքի, մարզկենտրոններում առկա գրասենյակների միջոցով գրանցվելու հնարավորության, ինչպես նաև օրենքով սահմանված՝ գրանցման արագացված գործընթացի շնորհիվ (փաստաթղթերի նմուշային ձևերից օգտվելու դեպքում)<sup>40</sup>:

<sup>36</sup> Հայաստանի Հանրապետության պետական եկամուտների կոմիտե. Ոչ առևտրային

կազմակերպությունների հաշվետվություններ [https://www.petekamutner.am/Reports\\_vh.aspx?rptid=1](https://www.petekamutner.am/Reports_vh.aspx?rptid=1)

<sup>37</sup> Ոչ առևտրային իրավունքի եվրոպական կենտրոն և Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ հակակոռուպցիոն կենտրոն. 2022. «ՔՀԿ չափիչ» նպաստավոր միջավայրի և ՔՀԿ-ների իրավագործման կողմնացույց՝ Հայաստան 2021, Հետազոտության զեկույց, Երևան. <https://csometer.info/sites/default/files/2022-05/2021%20Armenia%20CSO%20Meter%20Country%20Report%20ARM.pdf>

<sup>38</sup> Նույնը:

<sup>39</sup> Holloway, R. 2001. Using The Civil Society Index: Assessing the Health of Civil Society. A Handbook for Using the CIVICUS Index on Civil Society as a Self-Assessment Tool.

<https://www.civicus.org/view/media/IndexHandbook.pdf>

<sup>40</sup> Ոչ առևտրային իրավունքի եվրոպական կենտրոն և Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ հակակոռուպցիոն կենտրոն, 2022. «ՔՀԿ չափիչ» նպաստավոր միջավայրի և ՔՀԿ-ների իրավագործման կողմնացույց՝ Հայաստան 2021, Հետազոտության զեկույց: Երևան. <https://csometer.info/sites/default/files/2022-05/2021%20Armenia%20CSO%20Meter%20Country%20Report%20ARM.pdf>

ՔՀԿ-ները պետք է տարեկան հաշվետվություններ ներկայացնեն պետությանը՝ հարկային հաշվետվությունների առցանց հարթակի միջոցով, իսկ հետագայում այդ հաշվետվությունները հրապարակվում են հանրությանը հասանելի հարթակում: Հաշվետվության այս պահանջը նոր էր հասարակական կազմակերպությունների համար և մտահոգություններ է առաջացրել ՀԿ-ների նկատմամբ վերահսկողության ավելացման վերաբերյալ, սակայն գործնական խնդիրներ այս առումով դեռևս չեն արձանագրվել<sup>41</sup>:

ՀԿ-ները և հիմնադրամները կարող են օգտվել **գույքի և եկամուտների բազմազան աղբյուրներից**՝ իրենց հայեցողությամբ, սակայն ձեռնարկատիրական գործունեություն իրականացնելու դեպքում այդ մասին նշումը պետք է ներառված լինի կազմակերպության կանոնադրության մեջ: Պետության կողմից դրամաշնորհների հատկացումը կանոնակարգված է կառավարության համապատասխան որոշմամբ<sup>42</sup>, իսկ վերջին տարվա ընթացքում դրամաշնորհների հայտերը ներկայացվում են առցանց, որը հնարավորություն է տալիս հատկապես մարզային կազմակերպություններին գերծ մնալ լրացուցիչ ծախսերից:

Օրենսդրական դաշտի հիմնական խնդիրները կապված են հարկային օրենսդրության հետ, քանի որ այն ոչ միայն արտոնություն չի առաջարկում ՔՀԿ-ների **ձեռնարկատիրական գործունեության** համար, այլև ուղղակի ձեռնարկատիրության դեպքում չի տրամադրում պարզեցված հարկատեսակների այն հնարավորությունները, որն ունի փոքր և միջին բիզնեսը (շրջանառության հարկ, միկրոձեռնբեցություն): Այս խնդիրն զուգահեռ հետազոտության մասնակիցների կողմից նշվում է անհատների ու ընկերությունների կողմից **նվիրատվության օրենսդրական խթանների** պակասը, որը չի նպաստում ՔՀԿ-ների այլընտրանքային ֆինանսավորման զարգացմանը և ընդհանուր առմամբ նվիրատվության մշակույթի ձևավորմանը:

*«Իհարկե, երազանքի նման բան է, բայց հասնել նրան, որ բիզնեսը իրա ենթադրենք 1%-ը կարողանա փոխանցել, որոշի, թե որ ՀԿ-ն է փոխանցում, բնակիչն էլ որոշի՝ իր եկամտահարկի 1%-ը, դա ուղղակի ջատագովություն է պետությանը, որ բնակիչն էլ իրա եկամտահարկի 1 տոկոսը որոշի, թե որ ՀԿ-ին է փոխանցում: Դա էն լավագույն միջոցը կլինի ՀԿ-ների համար, որ համ կփորձեն տեսանելի լինեն, իմիջը կբարձրացնեն, իրանց մասին իմանան»* (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

*«Բիզնեսի մասով կարծում եմ, որ պետք է լինի [նվիրատվությունը] պարտադիր: Ինքը պետությունը ասի, որ ես թույլ եմ տալիս շրջանառության 0.5%-ը ծախսել: Թող գնա բարեգործություն անի կամ ՀԿ-ին անդամավճար տա: Բայց դա դառնա պարտադիր վճար: Մի 10 տարի այդպես լինի, հետո կարող ենք հանել այդ վճարը, կմտնի մարդկանց մշակույթի մեջ»* (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):

«Տեղեկատվության ազատության մասին» օրենքը և համապատասխան ենթաօրենսդրական կարգավորումները հնարավորություն են տալիս ինչպես ՔՀԿ-ներին, այնպես էլ ցանկացած քաղաքացու **տեղեկատվության հարցումներ ուղարկել** պետական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմիններին: Հարցումներին պատասխանելու համար օրենքով սահմանված ժամկետը հինգ աշխատանքային օր է, իսկ եթե տեղեկությունը տրամադրելու համար անհրաժեշտ է լրացուցիչ աշխատանք կատարել, ապա այս ժամկետը կարող է երկարաձգվել մինչև 30 օր<sup>43</sup>: Նախատեսված է նաև տեղեկությունների որոշակի շրջանակի հրապարակում գերատեսչությունների կայքում: Օրենքով նախատեսված տեղեկատվության չտրամադրման համար օրենսդրությամբ համապատասխան տուգանքներ են սահմանված<sup>44</sup>:

<sup>41</sup> Նույնը:

<sup>42</sup> ՀՀ կառավարության թիվ 1937-Ն որոշումը «ՀՀ պետական բյուջեից իրավաբանական անձանց սուբսիդիաների և դրամաշնորհների հատկացման կարգը հաստատելու մասին», 24.12.2003, Հայաստանի իրավական տեղեկատվական համակարգ, <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=155096>

<sup>43</sup> ՀՀ օրենքը «Տեղեկատվության ազատության մասին», 23.09.2003, Հայաստանի իրավական տեղեկատվական համակարգ, <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=1372>

<sup>44</sup> «Վարչական իրավախախտումների մասին» ՀՀ օրենսգիրք, 06.12.1985, հոդված 189<sup>7</sup>, Հայաստանի իրավական տեղեկատվական համակարգ, <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=155155>



Հանրային քաղաքականության մշակման գործընթացում մասնակցության օրենսդրական շրջանակները սահմանված են «Նորմատիվ իրավական ակտերի մասին» օրենքով<sup>45</sup>, որտեղ դրույթ է նախատեսված օրենսդրական նախագծերի վերաբերյալ պարտադիր հանրային քննարկման մասին, ինչպես նաև կառավարության որոշմամբ հաստատված «Հանրային քննարկումների կազմակերպման և անցկացման կարգի» միջոցով, որը մանրամասն սահմանում է հանրային քննարկումների սկզբունքները, եղանակները, ներկայացված առաջարկների և դրանց ներառման վերաբերյալ հրապարակման միջոցները<sup>46</sup>: Մինևույն ժամանակ, նշված դրույթները խախտելու համար որևէ պատժամիջոց չկա սահմանված, ուստի մասնակցության դրույթի կիրարկման օրենսդրական խթանները թույլ են մնում: Մյուս կողմից, Ազգային ժողովի կողմից նախաձեռնված օրենսդրական նախագծերի մասնակցության համար պարտադիր դրույթներ ընդհանրապես նախատեսված չեն, որը առավել խնդրահարույց է՝ հատկապես հաշվի առնելով, որ Հայաստանը անցել է խորհրդարանական կառավարման համակարգին: Որպես **պետություն-ՔՀԿ համագործակցության հարթակ** է ծառայում նաև նախարարությունների կանոնադրությամբ պարտադիր կարգով նախատեսված՝ նախարարին կից հասարակական խորհուրդը, որի նպատակն է ապահովել քաղաքացիական հասարակության մասնակցությունը նախարարությունների առջև դրված խնդիրների և գործառնությունների իրականացման ընթացքում<sup>47</sup>: Առանձին խորհրդակցական մարմիններ, աշխատանքային խմբեր կան սահմանված նաև գերատեսչությունների ղեկավարների, վարչապետի որոշումներով, պետական մարմինների ու ՔՀԿ-ների միջև կնքված համաձայնագրերով<sup>48</sup>:

Այսպիսով, օրենսդրական շրջանակները ՔՀԿ-ներին հնարավորություն են տալիս ազատ գործել՝ գրանցվելով կամ առանց գրանցվելու, միջոցներ հայթայթել իրենց գործունեության համար, տեղեկատվություն ստանալ և ներգրավել որոշումների կայացման գործընթացում, թեև բացեր՝ կան համապատասխան հարկային խթանների, ինչպես նաև օրենքով նախատեսված մասնակցության վերաբերյալ դրույթների խախտման դեպքում էական պատժամիջոցների ապահովման տեսանկյունից: Ինչպես արդեն նշվեց, օրենքի կիրարկման դաշտում խնդիրներն ավելի շատ են, քան բուն օրենսդրության: Մեր ուշադրության կենտրոնում գտնվող՝ մասնակցության հարթակների կիրարկման և արդյունավետության հարցերը կքննարկենք հանրային քաղաքականության վրա ազդեցության մասին բաժնում:

## 2.2 Հանրային ընկալումներ

ՔՀԿ-ների հանդեպ հանրային վստահության պակասը արձանագրվել է տարիներ շարունակ և պարբերաբար արտացոլվել տարբեր հետազոտություններում: «ՔՀԿ ոլորտի շուկայի» հետազոտության որակական տվյալները ցույց տվեցին, որ հանրության շրջանում անվստահությունը ավելի շատ պայմանավորված է «ՀԿ» վերացական հասկացության՝ մասնավորապես լրատվամիջոցների կողմից տարածված բացասական կարծրատիպերի հետ,

<sup>45</sup> ՀՀ օրենքը «Նորմատիվ իրավական ակտերի մասին», 21.03.2018, հոդված 4, Հայաստանի իրավական տեղեկատվական համակարգ, <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=152139>

<sup>46</sup> Հանրային քննարկումների կազմակերպման և անցկացման կարգ, ՀՀ կառավարության 2018 թվականի հոկտեմբերի 10-ի N 1146-Ն որոշման հավելված, Հայաստանի իրավական տեղեկատվական համակարգ, <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=126002>

<sup>47</sup> ՀՀ կառավարության N 624-Լ որոշումը «Պետական կառավարման համակարգի մարմնի կանոնադրության օրինակելի ձևը սահմանելու մասին», 22.05.2018, Հայաստանի իրավական տեղեկատվական համակարգ, <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docid=127419>

<sup>48</sup> Պետական մարմինների կողմից որոշումների ընդունմանը հանրային մասնակցության վերաբերյալ օրենսդրական շրջանակների և խնդիրների վերլուծության համար տե՛ս՝ Հայաստանում հանրային մասնակցության հարթակների և հնարավորությունների քարտեզագրում, Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ հակակոռուպցիոն կենտրոն, Երևան, 2022, <https://transparency.am/hy/publication/261>

մինչդեռ առանձին ՔՀԿ-ների նկատմամբ կա բարյացակամ վերաբերմունք<sup>49</sup>: Այս մասին են նշում նաև հետազոտության մասնակից փորձագետները:

*«Այստեղ կա այդ անվան պիտակավորվածությունը, բառի, որովհետև ինչպես մարդիկ չեն հասկանում՝ ինչ է մարդու իրավունքները, ինչ է իրական ժողովրդավարությունը, նույնն էլ ՀԿ-ն չեն հասկանում» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

*«Ինձ թվում է, որ հանրությունը այդքան մեծ ընկալում չունի, թե մենք այստեղ ինչով ենք զբաղվում, ու նաև մենք էլ ենք դրանում շատ մեղավոր... ինչ-որ փուլեր են լինում (օրինակ՝ քովիդը երբ որ եղավ, այդ հումանիտար օգնությունը, պատերազմը, և այլն), ինչ-որ ալիքներ են լինում, երբ որ հասարակական կազմակերպությունները ավելի տեսանելի են լինում, մարդկանց վստահությունը ավելի է բարձրանում, կամ կան ինչ-որ կոնկրետ խմբեր, որ եթե իրենց կյանքը ՀԿ-ների գործունեությունից բարելավվում է, իհարկե իրենց համար դա ավելի տեսանելի և շոշափելի է» (փորձագիտական հարցազրույց):*

Հեղափոխությունից հետո ՔՀԿ ակտիվացան ՔՀԿ-ներին «վատաբանող» արշավները, որոնք ենթադրաբար դրոշմաբեր էին նախկին իշխանության հետ փոխկապակցված խմբերի կողմից: Դատելով «Կովկասյան բարոմետր» հետազոտության վերջին արդյունքներից, ՔՀԿ-ների հանդեպ վստահության ցուցանիշը գրեթե չի փոխվել (մոտ 25%), սակայն նախկինում չեզոք պատասխան (ոչ վստահում եմ, ոչ չեմ վստահում) տված մոտ 35%-ի մի մասը իր կարծիքն այժմ ուղղվել է դեպի անվստահության կողմ՝ ՔՀԿ-ներին չվստահող մարդկանց ցուցանիշը 20%-ից դարձնելով 37%<sup>50</sup>: Այս միտումը թերևս կարելի է պայմանավորվել հենց այդ վերջին նարատիվների ազդեցությամբ, այսինքն ՔՀԿ-ների հետ անմիջական առնչություն կամ պատկերացում չունեցող մարդիկ ուղղորդվել են տարածվող բացասական խոսույթներով, որոնք հատկապես շատ են շրջանառվում սոցիալական մեդիայով և նախկին իշխանության ներկայացուցիչներին պատկանող լրատվամիջոցներով<sup>51</sup>: Իհարկե, այս հարցում կարևոր գործոն է ՔՀԿ-ների թերի հաղորդակցությունը և հանրային իրազեկման պակասը, որի մասին նշվեց ՔՀԿ-ների ներքին միջավայրի վերաբերյալ հատվածում: Մյուս կողմից, այս խոսույթների դեմ տեսանելի միջոցներ չեն ձեռնարկվում նաև պետության կողմից, հակառակը՝ իշխանությունների ներկայացուցիչները, ենթադրաբար վախենալով թիրախավորումից, գերծ են մնում ՔՀԿ սեկտորին պաշտպանելուց կամ բաց համագործակցությունից առանձին առավել թիրախավորված ՔՀԿ-ների հետ:

*«Նեղ, անմիջական խոսակցությունների ժամանակ [պետությունը] շատ դրական է, շատ բաց է, բայց հանրային կոնտեքստում վախ է ցուցաբերվում: Միգուցե հանրային պիտակավորումից, քաղաքացիների առանձին խմբերի քննադատություններից են վախենում: Այդ երևույթը կա, իմ կարծիքով, որ նույնիսկ այն մարդիկ, ովքեր քաղհասարակության կողմից էին գնացել, նույնիսկ ի վիճակի չեն եղել հանրային ընկալումները փոխել հոգուտ այդ քաղհասարակության դրական դերի, իրավապաշտպանների դերի և այլն» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

Հարցազրույցների մասնակիցներից շատերը նշել են «վարկաբեկող» արշավների մասին, սակայն հանրային ընկալման դինամիկայի առումով ընդհանուր պատկերացումները տարբեր էին: Որոշ փորձագետների կարծիքով, ՔՀԿ-ների ընկալման առումով այնուամենայնիվ դրական միտում կա, որը թե՛ նրանց աշխատանքի, թե՛ պետության կողմից ավելի համագործակցային վերաբերմունք դրսևորելու հետևանք է:

*«Այս պահին որոշումներ կայացնողների կողմից ադեկվատ է վերաբերմունքն ու մոտեցումը ՀԿ-ների նկատմամբ, իմ կարծիքով: Իսկ դրանից շատ բան է կախված: Ինչու եմ իրենց նշում, որովհետև երբ կառավարությունը հստակ մոտեցում է ցուցաբերում, կամ որոշումներ կայացնողները ուղղակի կամ*

<sup>49</sup> ՔՀԿ ոլորտի շուկայի համապարփակ հետազոտության արդյունքները, Վերլուծական զեկույց, Հետազոտական ռեսուրսների կովկասյան կենտրոն-Հայաստան, դեկտեմբեր 2015, <https://www.crrc.am/wp-content/uploads/2019/03/CSO-Market-Research-Full-Report-Armenian-final-1-1-1.pdf>

<sup>50</sup> Տվյալները վերցված են Կովկասյան բարոմետրի 2019-2020 և 2021 թվականների հետազոտությունների տվյալադարաններից, CRRС Armenia կայք, <https://www.crrc.am/hy/barometer/>

<sup>51</sup> 2020 Civil Society Organization Sustainability Index Armenia, September 2021, p.9, <https://storage.googleapis.com/cso-si-dashboard.appspot.com/Reports/CSOSI-Armenia-2020.pdf>

անուղղակի որևէ կերպ շեշտադրում են կամ ցույց են տալիս իրենց վերաբերմունքը, դա ազդում է նաև հանրային ընկալումների վրա» (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):

«...Այսօր հասարակությունը շատ հստակ ընդառաջ է գնում ՔՀԿ-ներին և երբեմն շատ ավելի շատ վստահություն են սկսել ունենալ ոլորտում ծառայող, գործունեություն իրականացնող ՔՀԿ-ները, քան պետական ապարատը, պետական որևէ կառույց, որ այդ նույն ոլորտում աշխատում է: Մա բոլոր ոլորտներին չի վերաբերում, բայց կան ՀԿ-ներ, որոնք հիրավի տարիների իրենց աշխատանքի շնորհիվ շատ ավելի մեծ վստահություն ունեն» (փորձագիտական հարցազրույց):

Այսպիսով, հանրային ընկալումները ՔՀԿ-ների նկատմամբ դրական են, երբ տեսանելի են կոնկրետ ՔՀԿ-ների աշխատանքի արդյունքները, իսկ դաշտի հանդեպ վստահությունը, հատկապես տեղական մակարդակի պաշտոնյաների կողմից, փոքր-ինչ բարելավեց հեղափոխությունից հետո: Միևնույն ժամանակ, վերջին տարիների պիտակավորման, վարկաբեկման արշավները իրենց ազդեցությունն են թողել ընդհանուր առմամբ ՔՀԿ դաշտի և հատկապես իրավապաշտպան ՔՀԿ-ների վերաբերյալ հանրային պատկերացումների վրա՝ առավել խոցելի դարձնելով նրանց հարձակումների և թիրախավորման համար:

### 2.3 ՔՀԿ-ների հարաբերությունները մասնավոր սեկտորի հետ

Մասնավոր սեկտորի հետ համագործակցության հնարավորությունները հարցազրույցների մասնակիցների կողմից ներկայացվել են թե՛ անձնական փորձի օրինակներով, թե՛ ընդհանուր հանրային կարծիքի համատեքստում: ՔՀԿ սեկտորի և բիզնես ոլորտի համագործակցության փորձը, որ ձևավորվել է առ այսօր, առավելապես վերաբերում է սոցիալ-կրթական ծրագրերին ուղղակի աջակցության հատկացմանը և հումանիտար ու բարեգործական ծրագրերի իրականացմանը:

Մասնավոր ոլորտում սոցիալական պատասխանատվության առանցքային դրսևորումը տարիներ շարունակ եղել է **բարեգործությունը և բնակչության տարբերի խմբերին հումանիտար աջակցության ապահովումը**: Չնայած ոչ այնքան բարենպաստ օրենսդրությանը, ձևավորվել է բարեգործության որոշակի պրակտիկա, նախ և առաջ Մփյուռքի ներկայացուցիչների կողմից հիմնված ընկերությունների, խոշոր ընկերությունների, ապա նաև տեղական փոքր ու միջին բիզնեսների շրջանում:

«Տեսնում եմ, որ շատ կազմակերպություններ հանրային միջոցառումների աջակիցներ են: Փոքրիկ սրճարաններ են, երեխաների միջազգային օրն են տոնում, մարզպետարանի ցուցակն եմ նայում, թե քանի կազմակերպություն է ծրագիր իրականացնում՝ Գյումրիում գործող սրճարաններ, հյուրանոցային համալիրներ, որոնք շատ բաց են» (փորձագիտական հարցազրույց):

Հատկապես պատերազմից հետո **բիզնես ոլորտի ներկայացուցիչները առավել մեծ ուշադրություն են դարձնում** սոցիալական խնդիրներին, բնակչության սոցիալ-տնտեսական, կրթական կարիքներին: Ընդ որում, որոշակի առաջընթաց կա ոչ միայն աջակցության ծավալի, այլ նաև համագործակցության ձևաչափերի բազմազանեցման, կամավորության մշակույթի զարգացման առումով:

«Պատերազմի ընթացքում և դրանից հետո մասնավոր հատվածը, եթե բոլորին չասենք, բայց IT ոլորտը շատ ակտիվություն ցուցաբերեց և մեծ կառույցներ կային, ովքեր նորից հետաքրքրություն ցուցաբերեցին բարեգործական քան զարգացման ծրագրերի, ինչը դրական երևույթ էր: Շատերը սկսեցին իրենց նախաձեռնությունները, բայց նոր ուղղություն բացվեց կազմակերպությունների համար՝ պարտադիր չի լինի ֆինանսավորում, բայց կարող է լինել ռեսուրսների մոբիլիզացում... ինքը վարակիչ բան ունի» (փորձագիտական հարցազրույց):

Խոշոր ընկերություններում բարեգործական ծրագրերի իրականացման որոշակի մշակույթ է ձևավորվել ազգային մակարդակում՝ կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության քաղաքականության շրջանակներում: Այս փորձառությունը հատկապես բնորոշ է միջազգային փորձ և նորարարական մոտեցում ունեցող խոշոր բանկերին և ՏՀՏ ընկերություններին: Այնուամենայնիվ, բարեգործության և սոցիալական ծրագրերի հիմնական ձևը եղել և մնում է

**շահառուների հետ ուղիղ աշխատանքը:** Այսպես, Հայաստանում բարեգործության վերաբերյալ հետազոտության տվյալներով, բարեգործություն իրականացնող հարցված ընկերությունների մեծ մասը՝ 63 տոկոսը, ուղղակիորեն է տրամադրում աջակցությունը շահառուներին, իսկ 37 տոկոսը միջնորդավորված ձևով<sup>52</sup>:

*«Մասնավոր սեկտորը էկոհամակարգին նպաստելու կամ ինվեստիցիա անելու իր գործառնությունները իրականացնում է իր CSR-ի [կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության – խմբ.] միջոցով. այսինքն՝ դրանք որպես կանոն պատվիրակված ծառայություններ չեն, այլ անմիջական CSR ծառայություններ, որը, նպաստում է իր հեղինակությունը: Եթե դա պատվիրակվի այսինչ ՀԿ-ին, դա արդեն շատ իջեցնում է իր հանրային իրազեկման կոնսպոնենտը, PR-ը, դրա համար հազվադեպ են տեսնելու անում» (փորձագիտական հարցազրույց):*

Այս մոտեցումն ունի իր հիմնավորումը. ի տարբերություն զարգացած երկրներում ձևավորված ավանդույթների՝ հայաստանյան ՔՀԿ-ների վերաբերյալ իրազեկվածության, նրանց նկատմամբ վստահության, ՔՀԿ սեկտորի հեղինակության մակարդակը դեռևս այնքան բարձր չէ, որպեսզի հավելյալ արժեք բերի բիզնեսին՝ իր սոցիալական ծրագրերը ՔՀԿ-ների միջոցով իրականացնելու դեպքում: Մյուս կողմից, հարկային օրենսդրությունը ՔՀԿ-ներին հատկացվող նվիրատվությունների, դրամաշնորհների, ծառայությունների պատվիրակման համար հարկային բեռի նվազեցման հնարավորություններ չի առաջարկում:

*«ՀԿ-երի կայունության տեսանկյունից որոշակի օրենսդրական բարեփոխումների կարիք կա և շատ աշխատանք կա անելու բիզնեսի հետ, որպեսզի բիզնեսները ՀԿ-ին որպես դերակատար տեսնեն, որովհետև շատ ժամանակ իրենք իրենց կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության շրջանակներում, բարեգործության շրջանակներում ուղղակիորեն շահառուի հետ են աշխատում՝ ՀԿ-ն որպես օղակ բաց թողնելով» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

Մասնավոր հատվածի հետ համագործակցությունը ստացվում է այն դեպքերում, երբ **ՔՀԿ-ները և բիզնեսը ընդհանուր շահեր են գտնում:** Ընդ որում, քանի որ ՔՀԿ-ներն առաջին հերթին են շահագրգռված աջակցություն ստանալ իրենց նպատակների ու գործունեության համար, հաճախ համագործակցությունը կախված է նրանից, թե կարողանում է արդյոք ՔՀԿ-ն պատշաճ ներկայացնել այդ ընդհանուր շահը մասնավոր ընկերություններին:

*«Օրինակ՝ Ինտելեքտուալի հետ մեր համագործակցությունը ստացվում է, որ ինքը վերցրել է ամեն տարվա վերջ դիմումը տալիս է, օրինակ՝ այսքան ՀԿ-ին, այսքան երեխային, ինքը հասկացել է, որ իրա նիշան, իրա մոտոն ստեղծել սոցիալապես ակտիվ քաղաքացի, որովհետև ինքը ինչու է ուզում սոցիալապես ակտիվ քաղաքացի, որ իրենից վարկ վերցնի, իր գործունեությունն էլ ծավալի, ինքը լավ բան է ուզում: Ես էլ եմ ուզում սոցիալապես ակտիվ քաղաքացի, որովհետև ինձ համար կարևոր է ինքնաբավ մարդը, լավ ծնողը: Այստեղ մենք ունենք համադրելի շահ» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

Բացառություն են կազմում մարդու իրավունքների ոլորտի, իրավապաշտպան կազմակերպությունները, որոնց համար դեռևս պրակտիկայում դժվար է սահմանել հնարավոր ընդհանուր շահը: Ժողովրդավարության ու մարդու իրավունքների ոլորտում աշխատող ՔՀԿ-ների համար ավելի դժվար է աջակցություն հայթայթել հանրային նվիրատվությունների ու բիզնես կառույցներից՝ ելնելով ոլորտի առանձնահատկություններից:

*«Չգիտեմ արդյոք իրավապաշտպան կազմակերպությունները իրենց տեսնում են բիզնեսի հետ, ինչ-որ օրակարգ ունեն ընդհանուր թե չէ: Դա շատ դժվար բան է, մենք չենք ունեցել նման փորձ, դրան կդժվարանամ պատասխանել: ... Չենք էլ ձգտել իրականում, ակնկալիքը չենք էլ տեսել, չենք էլ մտածել»:* (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Բացառությամբ իրավապաշտպան կազմակերպությունների, հարցազրույցների մասնակիցներից շատերը նշել են **համագործակցության հնարավորությունների և կամ դրական փորձի** մասին՝ վերահաստատելով համազգային խնդիրների՝ պատերազմի, համավարակի, այլ

<sup>52</sup> "NGO CENTER" Civil Society Development NGO. 2020. Philanthropy in Armenia: Policy Research. p.19, [https://ngoc.am/wp-content/uploads/2021/01/Research-Final-Report\\_Nov-2020.pdf](https://ngoc.am/wp-content/uploads/2021/01/Research-Final-Report_Nov-2020.pdf)

մարտահրավերների ազդեցությամբ տարբեր դերակատարների որոշակի կոնսոլիդացիան, որը կարող է ոչ միայն ժամանակավոր բնույթ կրել, այլ նաև երկարաժամկետ պրակտիկա ձևավորել:

Այս մոտեցումը ցույց է տալիս, որ ձևավորված պրակտիկաները, որոնք դեռևս ինստիտուցիոնալ չեն, հնարավորություն ունեն տարածվելու, հանրայնացվելու և խրախուսվելու նաև պետության կողմից: Մյուս կողմից ընդհանուր շահի հարցը պիտի դառնա երկուստեք քննարկման առարկա, որովհետև բացի սոցիալական ոլորտից, մասնավոր և ՔՀԿ սեկտորները կարող են առաջ տանել նաև համատեղ այլ ընդհանուր նպատակներ՝ օրինակ համայնքում զբոսաշրջության զարգացում, համայնքային կյանքի ակտիվացում, կամավորության մշակույթի զարգացում, գիտության զարգացում և այլն:

**Համայնքային մակարդակում ՔՀԿ-մասնավոր հատված համագործակցության միտումը** առկա է գրեթե բոլոր խոշոր համայնքներում, թեև դրանք դեռևս նախաձեռնությունների փուլում են: Փորձագետներից շատերը գտնում են, որ տեղական մակարդակով համագործակցությունը ավելի իրատեսական է, քանի որ այստեղ ավելի շոշափելի և նկատելի են համագործակցության ընդհանուր շահերը, նպատակները, միմյանց հասանելիությունը և ընդհանուր համայնքային շահի ձևակերպումը, ինչը շեշտվել է այս ոլորտում փորձ ունեցող ՔՀԿ-ների կողմից: Միաժամանակ, առկա նախաձեռնությունները և դրական փորձը հիմնականում ձեռք են բերվել ոչ ֆորմալ հարաբերությունների շրջանակում՝ անձնական վստահության, բարեկամության և ընկերության հիման վրա:

*«Մենք մի անգամ լավ օրինակ ունեցել ենք պղնձամուլիբդենային գործարանի հետ, բայց մեխանիզմները շարունակական չեն, այս աջակցությունը և համագործակցությունը շարունակական չի, որովհետև մեխանիզմ չկա: Սոցիալական պատասխանատվության բաղադրիչը պակասում է բիզնեսների մոտ և պայմանավորված է անհատներով: ... Պիտի մտածենք, լավագույն մեխանիզմները ստեղծենք, նաև պետության կողմից խրախուսվի սոցիալական պատասխանատվության բաղադրիչը և, ընդհանրապես, արժևորվի»* (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Անհատի գործոնը հնարավորինս նվազեցնելու համար կարևոր է դառնում դրանց ամրապնդումը **համագործակցության կայուն ֆորմատների** ստեղծմամբ: Կարևոր է, որ բացի բնականոն զարգացման գործընթացներից, համայնքային և պետական իշխանությունները նախաձեռնող լինեն այս համագործակցության համակարգման և խրախուսման առումով: Հետազոտությանը մասնակցած ՔՀԿ-ներից մեկի կողմից նման արդյունավետ և օրինակելի հարթակի փորձ է ներկայացվել, որն արժանի է հրապարակման և հանրայնացման, ինչպես նաև այլ համայնքների կողմից հնարավոր կիրառման: Դա համայնքային մակարդակում բիզնես համագործակցության խորհուրդի ստեղծումն է Մյունիքի մարզում Գորիս համայնքում:

*«Մեր համայնքը այն համայնքն է, որտեղ վերջին տարիներին ստեղծվել է Բիզնես համագործակցության խորհուրդ, որը որ աշխատում է համայնքապետարանի հետ. այնտեղ ՀԿ կա, բիզնես կա, համայնքն է, իրենք էրբեմն հանդիպում են, շատ հետաքրքիր առաջարկություններով հանդես են գալիս և օգնում համայնքին՝ զարգացման ծրագրերը մշակել և նույնիսկ սուբվենցիոն ծրագրի խնդիրները հաշվի առնել: Անցյալ տարի մեր սուբվենցիոն ծրագրերից մեկը այդ խորհրդի աշխատանքների արդյունքում է եղել, և այդ սուբվենցիոն ծրագրի ազդեցությունից օգտվել են և համայնքը, և բիզնեսները»* (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Կան նմանատիպ համագործակցության փորձ ունեցող այլ համայնքների օրինակներ, որտեղ սոցիալական գործընկերության մոդելի շրջանակում ՔՀԿ-ները համայնքապետարանի ու տեղական ընկերությունների հետ համատեղ որոշակի երկարաժամկետ ծրագրեր են իրականացնում<sup>53</sup>:

Հետազոտության հարցազրույցների մասնակիցները օրինակ են բերել նախաձեռնություններ, որոնք վկայում են հանրային նշանակության նախաձեռնություններում մասնավոր սեկտորի ակտիվացման մասին: Դրանցից առաջինը «Գիտուժ» նախաձեռնությունն է, որի նպատակն է

<sup>53</sup> «ՀԿ կենտրոն» քաղաքացիական հասարակության զարգացման ՀԿ. 2019. ՔՀԿ-ների ֆինանսավորման աղբյուրները. Մշտադիտարկում. Երևան, էջ 48, <https://drive.google.com/file/d/1tNwDXP6FM1K75qdKrxqO6D0atx4Dko6l/view>

գիտական էկոհամակարգ ստեղծելը, գիտության ֆինանսավորման համար ջատագովությունը և ֆինանսավորումը: Այս նախաձեռնության հիմնական աջակիցները հենց մասնավոր ոլորտը ներկայացնող անձինք և ընկերություններ են: Մյուսը՝ «Գագարին» նախագիծն է, որի շրջանակում «Դար» հիմնադրամը Գեղարքունիքի մարզի մի շարք համայնքներում տարբեր դերակատարների օժանդակությամբ կրթական էկոհամակարգի ստեղծման, որակյալ կենսամիջավայրի կերտման և տնտեսական զարգացման ուղղություններով աշխատանքի արդյունքում նպատակ ունի համայնքների զարգացման նոր մոդել ստեղծել և տարածել: Այս պրակտիկաները կարող են կենսական նշանակություն ունենալ համայնքային զարգացման, սոցիալ-տնտեսական խնդիրների լուծման համար, և նման ջանքերը ավելի կայուն ու երկարաժամկետ արդյունքներ կտան, եթե ներառվեն համայնքների զարգացման ռազմավարություններում:

*«Կարծում եմ, որ մենք հիմա շատ լավ իրավիճակում ենք, երբ որ կարող ենք նաև ստիմուլյացիա անել, որ նոր մոդելներ ստեղծվեն: Հատկապես այս հետձգնաժամային Հայաստանում, և անընդհատ ենք մենք այս վիճակում, մենք վտանգի մեջ ապրող երկիր ենք: Այդ իմաստով ես կարծում եմ, որ այդ մոդելները շատ-շատ կարևոր են և կայուն են: Եվ սա ունի մի քանի բովանդակային բան, արժեքային էլեմենտ: Բացի նրանից, որ դու օպտիմիզացնում ես ռեսուրսները, որը որ ներդրվում է գործի մեջ, որովհետև բերում ես և բիզնեսից, և պետությունից, բոլորի համար ավելի թեթև բեռ է դա դառնում: Երկրորդ, ինքը ստեղծում է պատկանելության զգացումը, ինչը շատ կարևոր է հիմա, սեփականատիրության զգացումը, որը շատ կարևոր է մեր երկրի ցանկացած իրավիճակի համար՝ համայնքում մնալու, գործելու, երկրում մնալու, գործելու, ... ստեղծել ինչ-որ մի հետաքրքիր մոդել, որը որ կրերի, կգրավի մարդկանց այդտեղ և կխրայխուսի, որ իրենց գան, մնան, ապրեն» (փորձագիտական հարցազրույց):*

Այսպիսով, դիտարկելով հայաստանյան իրականության վերջին տարիների մարտահրավերները՝ ՔՀԿ-ների առավել արդյունավետ ու ազդեցիկ գործունեության համար կարևոր է մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության ինստիտուցիոնալացման, բիզնես ընկերությունների հետ համատեղ շահերի ձևակերպման և իրացման հարթակների, մոդելների ստեղծումը, խթանումը, պահպանումն ու զարգացումը: Այս տեսլականի իրագործումը կնպաստի նաև ՔՀԿ սեկտորի՝ թիրախ խմբերի կապի ամրապնդման, այլընտրանքային ֆինանսավորման հայթայթման, ֆինանսական կայունության խնդիրների լուծմանը, ինչպես նաև կբարելավվի ՔՀԿ-ների ազդեցությունը հանրային քաղաքականությունների և հանրային օրակարգի վրա:

#### **2.4 ՔՀԿ-պետություն հարաբերությունները**

Պետական կառույցների հետ ՔՀԿ-ների հարաբերությունները առանցքային կարևորություն ունեն մեր հետազոտության համար: Այս բաժնում մասնավորապես կդիտարկենք ՔՀԿ-պետություն հարաբերությունների հետևյալ դրսևորումները՝ ՔՀԿ-պետական մարմիններ երկխոսություն, ՔՀԿ-ների կողմից խորհրդատվության և փորձագիտության տրամադրում պետությանը և պետության կողմից ՔՀԿ ծառայությունների պատվիրակում: Բաժնի վերջին մասում կդիտարկենք նաև անհատական կապերի և անձնական մոտեցումների գործոնը՝ որպես պետության հետ հարաբերություններում որոշիչ նշանակություն ունեցող հանգամանք:

##### *Երկխոսություն*

Ըստ փորձագետների, երկխոսության գործընթացը որպես այդպիսին պակաս կարևոր չէ վերջնարդյունքից: Այն օգնում է ի մի բերել միմյանց պատկերացումները, փոխադարձ ընկալման, իրար հասկանալու հիմքերը ձեռք բերել, ապահովել գործընթացի հանդեպ սեփականության և իրականացման պատասխանատվության զգացումը:

*«Այստեղ իմաստը այն չէ, թե որն է ճիշտ և որն է սխալ, այն իմաստը այն է, թե մենք արդյո՞ք իրար հետ համաձայնվել ենք, որ սա է ճիշտը, թե չէ... Այո, այդ ownership-ը ես ամենաշատն եմ կարևորում» (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):*

Պետական կառույցների ներկայացուցիչները նշում են, որ **բաց են քաղաքացիական հասարակության հետ հաղորդակցության համար**, ՔՀԿ-ներին լսելու քաղաքական կամքի խնդիր այլևս չկա, իսկ երկխոսության հնարավորությունները ներկայումս շատ բազմազան են:

«Այսօր կան ավելի մեծ հնարավորություններ պաշտոնյաներին հանդիպելու, քննարկելու, առաջարկներ ներկայացնելու, իրենք շատ բաց են: Այսինքն ցանկացած նամակ, ցանկացած խնդրանք կարող է ուղղակի դառնալ հանդիպում, քննարկում, որն է խնդիր չկա, գոնե քաղաքականություն մշակողների, որոշումներ կայացնողների հասանելիության խնդիր չկա, բայց այդ հնարավորությունը շատ քչերն են օգտագործում» (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):

«Քաղհասարակությունը ու պետությունը այս պահին, կարծես թե, նայում են մի ուղղությամբ, որովհետև թե՛ պետությունն է ուզում ժողովրդավարական ճանապարհով գնալ և գնում է, և՛ քաղհասարակությունն էլ նույն արժեքները ունի:... Այսօրվա դրությամբ, չկա այնպիսի մի հարց, որ քաղհասարակությունը բարձրացնի, և պետությունը պատրաստ չլինի դա անելու, այսինքն քաղաքական պատրաստակամությունը կամ քաղաքական կամքը միանշանակ է բոլոր դեպքերում՝ այն ուղորտներում, որոնց հետ էս շփվել են» (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):

ՔՀԿ-ներից շատերը ևս նշում են այդ **բաց լինելու, երկխոսության դրական դինամիկայի** մասին, որ նկատելի է հեղափոխությունից հետո և առավել աչքի է զարնում մարզային, համայնքային մակարդակում: Համայնքային ՔՀԿ-ները մասնավորապես նշում են, որ եթե նախկինում երկխոսության նախաձեռնությունը հիմնականում գալիս էր ՔՀԿ-ներից, ապա ներկայումս համայնքային և մարզային իշխանությունները իրենք են հետաքրքրություն ցուցաբերում բնակչության մասնակցության ակտիվացման, ՔՀԿ-ների կողմից վերհանված խնդիրները լսելու, համատեղ լուծելու հարցերում:

«Հեղափոխությունից հետո նախարարությունների, այսինքն բարձր մակարդակի քաղաքական պաշտոնները՝ նախարար, փոխնախարար, այդ մակարդակի, իրենք ավելի հասանելի են, նույնը Ազգային ժողովը, իրենք շատ ավելի հասանելի են դարձել» (փորձագիտական հարցազրույց):

«Ինձ համար զարմանալի է լսել, թե ինչ են մտածում [մարզպետարանում], ասում են՝ «ոնց չաշխատես էդ մարդկանց հետ, ոնց չաջակցես, ոչ գումար են ուզում, ոչ բան են ուզում, մարզում պետք է ծրագիր իրականացնեն, բա դոները չբացե՞ս, բա չհամագործակցե՞ս, տեղեկատվություն պետք է տաս, մուտքերը պետք է հեշտ լինի, տարածք է պետք տարածքները ունենա՞ս»: Ես նախկինում երբևէ նմանատիպ բանի [չեմ հանդիպել], ուղղակի էս մասին մտածել չէի էլ կարող» (փորձագիտական հարցազրույց):

Բացի ՔՀԿ-ների հետ համեմատաբար սերտ շփվող գերատեսչություններից, ինչպիսիք են, օրինակ, Արդարադատության նախարարությունը, Աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարությունը, ՔՀԿ-ները օրինակներ են նշում, երբ այլ գերատեսչություններ ևս ավելի բաց են դարձել ՔՀԿ առաջարկների ու ներդրումների համար:

«Էս պահին մենք ֆինանսիսի հետ ենք աշխատում, զարմանալիորեն համագործակցող են, ոչ մի վատ բան չես կարող ասել՝ բաց, համագործակցող: Բհարկե, իրենք իրենց դիրքորոշումն ունեն ու դա հիմնավորում են, դու էլ պիտի փորձես քո դիրքորոշումն ունենալ ու դա հիմնավորես, բայց շատ համագործակցող են, համենայն դեպս՝ տեսանելի» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Որպես ՔՀԿ-պետական կառույցի երկխոսության մեկ այլ, նախկինում ոչ տիպական օրինակ կարելի է նշել ՔՀԿ-ների համագործակցությունը ոստիկանության հետ, որը ավանդաբար փակ կառույց է համարվել՝ կոշտ դիրքորոշումներով<sup>54</sup>:

ՔՀԿ-ների մի մասի մոտ, սակայն, կա նաև հակառակ ընկալումը, ըստ որի վերջին տարիներին երկխոսության հետընթաց է եղել: Արձանագրված բացասական միտումներից մեկն այն է, որ **իշխանությունները ավելի քիչ են օգտագործում երկխոսության ֆորմալ հարթակները**, որոնք, թեկուզ և հաճախ ձևական լինելով, որոշակի երկխոսություն էին ապահովում նախկինում: Բացի այդ, ինստիտուցիոնալ երկխոսությունը տուժել է «Ֆեյսբուքյան» հաղորդակցության ոճից, որը ստանձնեցին բազմաթիվ պաշտոնյաներ՝ համարելով, որ այն լիարժեք ապահովում է հաղորդակցությունը հանրության հետ և այլ քննարկումների կարիքը դրանով իսկ չեզոքանում է: Ի լրումն, հաճախ քաղաքացիական հասարակությունը, ինչպես և նախկինում է եղել, ստիպված է

<sup>54</sup> Տե՛ս, օրինակ, Ոստիկանության բարեփոխումների տեսլականը և օրակարգը հետհեղափոխական Հայաստանում, Բաց հասարակության հիմնադրամներ-Հայաստան, <https://www.osf.am/hy/2019/10/vision-and-agenda-for-police-reform-in-post-revolutionary-armenia-hy-2/>

ռեակտիվ դեր ստանձնել՝ որոշումների կայացման նախնական փուլերում ներգրավվելու փոխարեն արդեն իսկ պատրաստի նախագծերին կամ ընդունված որոշումներին հակազդելու միջոցով:

*«Կարծում եմ, որ ռեզրես է եղել 2018 թվականից հետո, բավարար չի եղել այդ երկխոսությունը: ... Այսինքն պոստ ֆակտում էին լինում խորհրդակցությունները. ինչ-որ մի որոշում կայացվում էր, մենք դրան բացասական արձագանք էինք տալիս, հետո նոր սկսվում էր բացատրությունների շարան կամ ինչ-որ քննարկումներ և այլն» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

Հետաքրքիր է, որ պետական կառույցների ներկայացուցիչները իրենք էլ նշում են, որ ՔՀԿ-ները նախագծերի վերաբերյալ ժամանակին առաջարկներ ներկայացնելու փոխարեն post-factum են արձագանքում կառավարություն նախագծերին՝ քննադատություն հնչեցնելով արդեն նախագծերի ընդունումից հետո<sup>55</sup>: Այս փոխադարձ մեղադրանքից կարելի է եզրահանգել, որ ՔՀԿ-պետական մարմիններ հաղորդակցության ուղիները բավականաչափ արդյունավետ և գործուն չեն: Որպես կանոն, հիմնական խնդիրը երկկողմանի պրոակտիվության պակասի մեջ է՝ ՔՀԿ-ները ակնկալում են, որ պետական կառույցները շահագրգռված պետք է լինեն իրենց ներգրավել, հատկապես երբ օրենքների ու ռազմավարությունների նախնական մշակման փուլն է ընթանում, որի մասին կարող են և տեղյակ չլինել, իսկ պետական կառույցների ներկայացուցիչներն էլ նշում են, որ բաց են երկխոսության համար ցանկացած ժամանակ, երբ ՔՀԿ-ները այդպիսի հայտ ներկայացնեն և հանդիպում խնդրեն:

Իհարկե, պետական համակարգը ևս համասեռ և միատեսակ չէ: Այսպես, շատ պետական պաշտոնյաներ ոչ միշտ են ընկալում և գնահատում երկխոսության կարևորությունը և ՔՀԿ-ների հնարավոր ներդրումը՝ համարելով, որ եթե **արդեն տեղյակ են խնդիրներից և ունեն լուծումների մասին պատկերացում**, «իմաստ չունի» ժամանակ և ջանք ծախսել երկխոսության, քննարկումների վրա:

*«Իշխանության էն կողմում գտնվողներն էլ պետք է հասկանան՝ էս համագործակցության շահը որն է, իսկ իրենք անվերջ, իներցիայով նաև, [...] քաղաքացիության կազմակերպություններից պաշտպանվելու, թաքնվելու վարքագիծ են դրսևորում: ... Որովհետև այդպես ավելի հեշտ է, դա էլ եմ հասկանում, փակ դռների հետևում միանձնյա որոշում կայացնելը շատ ավելի կարճ գործընթաց է՝ եկանք, հավաքվեցին, քննարկեցինք, խոսեցինք, ընդունեցինք որոշումը, գնաց: Բայց մի հատ էլ դնել, անվերջ էլ քննարկումների փուլով անցնել, խորհրդակցություններ, իրենց համար դա իրենց դիտարկմամբ ժամանակի անիմաստ վատնում է, այն պարագայում, որ իրենք էլ իրենց բյուրոկրատական գործընթացների մեջ են ներգրավված են, ներքաշված են, գլխացավանքը իրենց համար շատ է» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

*«Հիմա այդ գայթակղությունը կարող են ունենալ հետհեղափոխական Հայաստանում շատ իշխանավորներ, որոնք այդ դաշտից են գալու: Ասում են՝ ո՞նց, գիտե՞ս, էս 20 տարի այդ գործին եմ եղել, ուրեմն էս չգիտե՞մ, պիտի գնամ խոսացնե՞մ այդ նույն կոնտինգենտին» (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):*

Բացի «արդեն գիտենք» մոտեցումից, երկխոսության խոչընդոտ կարող է լինել նաև պետական կառույցների մոտիվացիայի պակասը՝ ՔՀԿ-ների առաջարկները ընդունելու այն դեպքում, երբ արդեն իսկ որոշակի քաղաքական դիրքորոշում կա:

*«Երբ իրենց հարկավոր է, իրենք հասկանում են, որ այստեղ այդ կարիքը ունեն և դիմում են աջակցության, բայց շատ հաճախ ուղղակի չի ընկալվում, որովհետև հասկանում են, որ կարող է չկարողանան հակազդել էլ [փորձին], այսինքն բավարար փորձագիտական բան չունենան, և ըստ էության իրենց օրակարգի հետ չհամընկնի և ինչ-որ տեղ չկարողանան հակազդել, դրա համար ուղղակի խուսափում են համագործակցելուց» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

«ՔՀԿ չափիչ» 2021 թվականի զեկույցում նշվում է, որ քաղաքացիական հասարակության հետ երկխոսության և ՔՀԿ-ների մասնակցության հետընթաց է գրանցվել հատկապես վերջին երկու

<sup>55</sup> Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ) եզրափակիչ հետազոտություն ՀԿ Դեպո Հասարակական կազմակերպությունների զարգացման ծրագրի շրջանակներում, ՀՌԿԿ-Հայաստան, հոկտեմբեր 2019, էջ 57, [https://www.crrc.am/wp-content/uploads/2019/03/Analytical\\_Report\\_2019\\_CSO\\_DePo-1-1.pdf](https://www.crrc.am/wp-content/uploads/2019/03/Analytical_Report_2019_CSO_DePo-1-1.pdf)



տարիների ընթացքում<sup>56</sup>: Այս հետընթացը բացատրվում է նախ՝ համավարակով պայմանավորված հաղորդակցության սահմանափակման, ապա՝ պատերազմից հետո մեղադրանքների ու ատելության խոսքի ֆոնին պետական կառույցների ներփակման և պաշտոնյաների պաշտպանական ու խուսափողական դիրքորոշումների առկայությամբ:

*«Գոնե մինչև այս տուրբուլենտ ժամանակները նման հարց չկար, երբ որ հարցերը հասունացնում էիր ներքևից, իրենք անպայման ստանում էին արձագանք, իրենք անպայման ստանում էին նաև շատ թշնամական արձագանք: Այսինքն, կար ինչ-որ երկխոսություն՝ լավ կամ վատ...: Հիմա շատ հետաքրքիր է. ես կարող եմ հարցերը բարձրացնել, բայց լսարանը մնա դատարկ, ... այդ լսարանի մարդը կարող է ուղղակի չգալ, նախարարության աշխատողը չգալ, փոխնախարարը չգալ, վարչության աշխատողը չգալ» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

Որպես ՔՀԿ-պետություն երկխոսության խոչընդոտ՝ քաղաքացիական հասարակությանը լսելու, քննարկումների համար ժամանակ և ջանք ծախսելու մոտիվացիայի պակասից բացի նշվում է նաև **պետական ծառայողների կարողությունների և փորձագիտության պակասը**՝ ՔՀԿ-ների ասելիքը ընկալելու և ընդունելու համար: Խոսքը ոչ միայն քննարկվող ոլորտի հետ կապված փորձի ու գիտելիքների տարբերության մասին է, այլ երկխոսության հաջողության գործում կարևոր՝ բանակցելու, երկխոսությունը կառուցելու, մի քանի կողմերին լսելու և արդյունք ստանալու կարողությունները, որոնք ոչ միշտ են առկա պետական համակարգում:

*«Ինձ թվում է՝ մենք կարողությունների պրոբլեմ ունենք և դրանով է բացատրվում. ներկայիս նոր եկած կադրերը և այլն: Կարելի է գտնել մարդիկ, որ լայն են մտածում, կարելի է գտնել մարդիկ, որոնք ավելի ճիշտ են դիրքավորվել և այլն, բայց ընդհանուր առմամբ կարողությունների խնդիր ունենք... Այս մարդիկ, իրոք, կարողությունների զարգացման կարիք ունեն՝ վերլուծական, ղեկավարման» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

Նմանապես, կարողությունների ու փորձագիտության պակասի մասին է նշվել ՏԻՍ ներկայացուցիչների մոտ, և անգամ երկխոսելու ցանկության պայմաններում երկխոսության արդյունքները միշտ չէ, որ բավարար են լինում՝ ՔՀԿ-ների առաջարկները ընկալելու, մշակելու, խնդիրներին լուծում տալու համար անհրաժեշտ գիտելիքների, կարողությունների ու փորձի պակասի պատճառով:

#### *Փորձագիտական խորհրդատվության մատուցում*

Պետության հետ երկխոսությանը նպաստող հանգամանքներից է պետական կառույցների ներկայացուցիչների կողմից ՔՀԿ **փորձագիտական ներուժի գնահատումը**, որի մասին նշվեց ՔՀԿ-ների ներքին ուժեղ և թույլ կողմերի քննարկման ընթացքում: Այս փորձագիտությունը մեծ աջակցություն է դառնում այն դեպքում, երբ դրա կարիքը լինում է որոշակի քաղաքականության, ռազմավարության մշակման կամ իրականացման գործընթացում:

*«Եթե ՀԿ-ի անձնակազմը կրթված մարդիկ են, կարևոր էրպերտիզա իրոք ունեցող, բան հասկացող և պետությունից փող չեն ուզում և համաձայն են կոմպրոմիսների... Պետությունը, նույնիսկ նախորդ պետությունը, գրկարաց էր, ասում էր՝ եկեք օգնենք, հիմնիկվանք առավել ևս: Եթե դու իրենից փող չես ուզում ու ռեֆորմի ռադիկալ տարբերակը չես ուզում, այլ մի բան լավացնելու, համաձայն ես որ 100% չի ստացվի, գոնե 70% կստացվի, իրենք դա շատ են ուզում: Դա հարաբերությունների մեկ տարբերակ է» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

ՔՀԿ-ները իրենք էլ պատրաստ են **փորձագիտական աջակցություն** մատուցել պետական կառույցներին: Այսպես, «ՔՀԿ Դեպո» ծրագրի եզրափակիչ հետազոտության տվյալների համաձայն, հետազոտության մասնակից ՔՀԿ-ների մեծ մասը պատրաստ է վճարովի կամ անվճար հիմունքներով փորձագիտական, խորհրդատվական կամ այլ ոլորտային աշխատանքի

<sup>56</sup> «ՔՀԿ չափիչ» նպաստավոր միջավայրի և ՔՀԿ-ների իրավագործման կողմնացույց՝ Հայաստան 2021, Հետազոտության զեկույց, Ոչ առևտրային իրավունքի եվրոպական կենտրոն և Թրանսփարենսի Ինստիտուտը հակակոռուպցիոն կենտրոն, Երևան 2022, <https://csometer.info/sites/default/files/2022-05/2021%20Armenia%20CSO%20Meter%20Country%20Report%20ARM.pdf>

ծառայություն մատուցել, ընդ որում, փորձագիտական խորհրդատվությունը ծառայությունների մատուցման առավել ցանկալի տարբերակներից է: Միաժամանակ, վախ կա, որ վճարովի հիմքով խորհրդատվության մատուցման դեպքում կարող է պետական մարմիններից որոշակի կախվածության ընկալում ստեղծվել<sup>57</sup>:

Կարծիք է հնչել, որ պետական կառույցները հաճախ չեն ցանկանում բացեիքաց ընդունել, որ լրացուցիչ փորձագիտության կարիք ունեն:

*«Զգում ես, որ իրենք մասնագիտական ներուժի կարիք ունեն, որ մեկ-մեկ դիմում են, բայց առայժմ դա անում են փակ դռների հետևում, այսինքն, ուզում են սովորել, արդեն հասկանում են, որ իրենց սովորել պետք է, հասկանում են, որ լիքը բան կա, որ իրենք լավ չեն պատկերացնում, բայց դա անում են դա, օրինակ, անհատական գրույցների ժամանակ»* (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Այնուամենայնիվ, ինչպես նշվեց ՔՀԿ-ների ներքին ուժեղ և թույլ կողմերի բաժնում, միշտ չէ, որ ՔՀԿ-ները կարողանում են ապահովել անհրաժեշտ փորձագիտությունը՝ բարձր որակով, որը պետական մարմինների ներկայացուցիչների կողմից ՔՀԿ խորհրդատվական ռեսուրսներից օգտվելու հարցում վարանելու պատճառներից է՝ սահմանափակ ֆինանսական հնարավորությունների հետ մեկտեղ<sup>58</sup>:

ՔՀԿ-ների փորձագիտական աջակցությունը միջազգային պրակտիկայում իրականացվում է նաև պատվիրակման մեխանիզմով, օրինակ, երբ պետությունը որոշակի հետազոտական, վերլուծական աշխատանք է պատվիրակում ՔՀԿ-ներին՝ իր քաղաքականությունը մշակելու, գնահատելու, վերանայելու կամ բարելավելու նպատակով: Ինչպես կտեսնենք հաջորդիվ, Հայաստանում պատվիրակման մեխանիզմը, սակայն, օգտագործվում է հիմնականում սոցիալական քաղաքականության իրականացման գործընթացում:

#### *Պատվիրակում*

ՔՀԿ-ների հետ պետական մարմինների համագործակցության գործնական դրսևորումներից է պետության կողմից **ծառայությունների պատվիրակումը**: Թեև պետական կառույցների կողմից պատվիրակման նպատակահարմարության ու պատվիրակված ծառայությունների դեպքում ծախսարդյունավետության ու որակի տեսանկյունից շահելու գիտակցումը դեռևս լիարժեք չէ և հատվածային է, այնուամենայնիվ աստիճանական տեղաշարժ կա այս բնագավառում, հատկապես սոցիալական ծառայությունների ոլորտում:

*«Այս բոլոր ֆունկցիաները, որ հանձն է առել [Աշխատանքի և սոցիալական հարցերի] նախարարությունը, ինքը դրա տակից չի կարողանում դուրս գալ: Միայն գումարները քիչ են, որ կառույցները կարողանան դա ապահովել, և դրա համար իրենք կարիք ունեն, որ ստեղծվեն, լինեն ՀԿ-ներ, ովքեր, օրինակ, տարեցների համար ծառայություններ կմատուցեն»* (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Մյուս կողմից, գործընթացը բարդանում է **սերտիֆիկացման անհրաժեշտությամբ և տարբեր ընթացակարգային պահանջներով**, ինչպես նաև պետական համակարգում առկա վարձատրման ցածր դրույքաչափերով: Ըստ հետազոտության մասնակից փորձագետի, ներկայումս պետությունը նորարարությունն ու որակը ստորադասվում է բյուջեի մեջ տեղավորվելու և սահմանված ցուցիչներին հասնելու անհրաժեշտությանը:

Պետական ծառայությունների պատվիրակման մյուս խնդիրը **կարճաժամկետ կտրվածքով** ֆինանսավորումն է, որի մասին նշվեց ֆինանսական կայունության խնդիրների կոնտեքստում:

Վալիդացիոն հանդիպմանը կարծիք հնչեց, որ ՔՀԿ-ների պատվիրակվող գործառույթներից մեկը կարող է լինել օրենքների և **օրենսդրական նախագծերի ազդեցության գնահատումը**, ինչի

<sup>57</sup> Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ) եզրափակիչ հետազոտություն «ՀԿ Դեպո» Հասարակական կազմակերպությունների զարգացման ծրագրի շրջանակներում, ՀՌԿԿ-Հայաստան, հոկտեմբեր 2019, էջ 44-50, [https://www.crc.am/wp-content/uploads/2019/03/Analytical\\_Report\\_2019\\_CSO\\_DePo-1-1.pdf](https://www.crc.am/wp-content/uploads/2019/03/Analytical_Report_2019_CSO_DePo-1-1.pdf)

<sup>58</sup> Նույնը, էջ 55:

կարողությունը կա ՔՀԿ հատվածում, մասնավորապես եթե դիտարկենք հետազոտական, վերլուծական ՔՀԿ-ները:

*«ՀԿ-ները արդեն էնքան են աճել, որ պետք է կամաց-կամաց գնա նրան, որ ՀԿ-ները ունենան մշտական մանդատ հենց regulatory assessment-ի, այսինքն օրենքների ազդեցությունը գնահատելու ու պրոցեսին մեծ մասնակցություն ունենալու տեսանկյունից: ... Մասնակցային գործունեության տեսանկյունից լավ կլինի, որ ՀԿ-ները իրենք think-tank position-ը վերցնեն, ոնց որ դեմոկրատ աշխարհում է, որովհետև եթե ուզում ենք քիչ թե շատ կայուն ոլորտ ունենալ, պետք է լինել հավասար ներգրավվածության գործընկեր: ... Դա պետք է լինի պատվիրակված ծառայություն, ոնց որ օրինակ Եվրոպայում է: Որովհետև դրա կարողությունը կա, օրինակ որպես ծառայություն մի ՀԿ կամ երկու ՀԿ independently [միմյանցից անկախ] անեն այդ գնահատումը» (վալիդացիոն հանդիպումից):*

Այսինքն, պատվիրակման մեխանիզմը կարող է օգտագործվել ոչ միայն քաղաքականության իրականացման, այլև մշակման և վերանայման փուլում: Պատվիրակման համար մեկ այլ ոլորտ կարող է լինել պետական ծրագրերի ու ռազմավարությունների մոնիտորինգը և գնահատումը, որը պետական համակարգերի բացերից է, քանի որ թե՛ ներքին, թե՛ արտաքին գնահատման համար տրամադրվող ռեսուրսները ու ջանքերը խիստ սահմանափակ են: Փորձագետներից մեկը առաջարկել է նաև ՔՀԿ-ներին պատվիրակել կառավարման գործընթացի աջակցությունը, քանի որ ներկայումս բազմաթիվ ՔՀԿ մասնագետներ վերապատրաստվում և հավաստագրվում են ծրագրերի կառավարման ոլորտում:

### *Անհատի գործոն*

Պետական կառույցների և ՔՀԿ-ների փոխհարաբերությունների մեջ գերակշռող գործոն է **անհատի, անձնավորված ընկալումների և մոտեցումների** առկայությունը, որի մասին են նշել հետազոտության գրեթե բոլոր մասնակիցները առանց բացառության: Կախված տվյալ պաշտոնյայի անձից և կամ նրա հետ անձնական կապեր ունենալուց՝ ՔՀԿ-ները կարող են ավելի հեշտ կամ դժվար հասնել երկխոսության կամ հանրային քաղաքականության ջատագովության նախաձեռնության ցանկալի արդյունքի: Մյուս կողմից, ՔՀԿ-ների ու նրանց ներկայացուցիչների նկատմամբ ևս անձնավորված վերաբերմունք է արձանագրվում, որը գուցե և կարող է օբյեկտիվորեն հիմնավորված լինել՝ պայմանավորված տվյալ ՔՀԿ-ի վաստակած հեղինակությամբ կամ փորձագիտությամբ, բայց միաժամանակ խոչընդոտել հավասար վերաբերմունքը և այլ ՔՀԿ-ների հետ երկխոսության ծավալումը:

*«Մեզ մոտ՝ Հայաստանում ամեն ինչ շատ անձնավորված է. տվյալ գերատեսչության համակարգում, նախարար կլինի, փոխվարչապետ կլինի, վարչության պետ կլինի, անուններ չտանք, համապատասխան պատասխանատուները բաց են, համագործակցող են, այդ ժամանակահատվածում կստացվի, հակառակը եղավ, շատ մեծ խնդիրների կրախվենք: Այսինքն, ինստիտուցիոնալ դրվածքը այնքան ամուր ու միամեթոդ չի, որ, անկախ անձանց փոփոխություններից, մենք կարողանանք աշխատել, ու սա խնդիր է իրականում» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

Այս մշակույթը առհասարակ բնորոշ է հայաստանյան հասարակությանը, որտեղ անձնական, բարեկամական կապերը կարևոր արժեք են հանդիսանում, և կարող է նաև օգտակար լինել ՔՀԿ-ների համար այն դեպքերում, երբ անհրաժեշտ է արագ որոշակի խնդիր լուծել և դրանով իսկ հանրային օգուտ տալ: Մակայն անհատական գործոնը նսեմացնում է ցանկացած ռազմավարական, համակարգված մոտեցումը և հատվածային դարձնում ՔՀԿ-ների հետ երկխոսությունը ու համագործակցությունը:

Անձնավորված հարաբերությունների մեկ այլ բացասական հետևանք է դառնում երկխոսության անկայունությունը, երբ ցանկացած պաշտոնյայի փոփոխություն կարող է ընդհատել արդեն իսկ կառուցված հարաբերությունները և որոշակի բարեփոխումների ուղղությամբ աշխատանքը և դրանով իսկ խնդրահարույց է դառնում ՔՀԿ-ների համար:

*«Դու ինչ-որ մի հատ ծրագիր ես սկսում ու սկսում ես հարաբերվել այսինչ նախարարի հետ, որովհետև իր պատասխանատվության ներքո է (կամ փոխնախարարի հետ): Մեկ էլ երեք ամիս անցնում է, պարզվում է,*

*որ այդ մարդը արդեն այդ պաշտոնին չի: Հիշողություն չկա ընդհանրապես ինստիտուցիոնալ, անհատներից շատ կախված է»* (փորձագիտական հարցազրույց):

Ամփոփելով ՔՀԿ-պետություն հարաբերությունների քննարկումը՝ նշենք, որ պետության հետ ՔՀԿ-ների հարաբերությունները որոշակի զարգացում են ապրում՝ հաղորդակցության ակտիվացման, ծառայությունների պատվիրակման, փորձագիտական աջակցության գնահատման տեսանկյունից, սակայն երկխոսությունը և համագործակցությունը հիմնականում անձնային գործոններով են պայմանավորված, հատկապես հեղափոխությունից հետո, երբ ֆորմալ հարթակները ինչ-որ չափով անտեսվել են նոր իշխանության ներկայացուցիչների կողմից, որը ինստիտուցիոնալ զարգացման տեսանկյունից կարելի է գնահատել որպես հետընթաց: Բաց է մնում համակարգային, ռազմավարական հաղորդակցությունը, որի պատճառով, չնայած դրական միտումներին, դժվար է եզրահանգում անել ՔՀԿ-պետություն հատվածների հետևողական և համակարգային համագործակցության վերաբերյալ:

## **2.5 Համագործակցության և ջանքերի համակարգման խնդիրներ**

ՔՀԿ արտաքին միջավայրի քննարկման կոնտեքստում անհրաժեշտ համարեցինք առանձին անդրադառնալ համագործակցության և ջանքերի համակարգման խնդիրներին, որոնք վերաբերելի են թե՛ պետության, թե՛ մասնավոր սեկտորի, թե՛ այլ շահագրգիռ կողմերի ու միմյանց հետ ՔՀԿ-ների հարաբերություններին, և բացասաբար են անդրադառնում այս բոլոր խմբերի կողմից իրականացվող գործունեության արդյունավետության վրա:

Համակարգման հարցը հաճախ բարձրացված առավել սուր հարցերից է և ի ցույց է դնում համագործակցության և ընդհանուր ջանքերի պակասը ոչ միայն ՔՀԿ սեկտորի ներսում, որի մասին նշվեց վերը, այլև ընդհանուր առմամբ պետական կառավարման բնագավառում: Փորձագետներից շատերը կիսում են այն կարծիքը, որ առանց համակարգված, ռազմավարական հիմքերի վրա դրված կառավարման ՔՀԿ-ների ջանքերը կմնան հատվածային և չեն կարող ունենալ այն ազդեցությունը, որը կլիներ ջանքերի ուղղորդման, երկրի զարգացման ընդհանուր օրակարգ ունենալու դեպքում: Այս առումով հաճախ սլաքներն ուղղվում են դեպի պետությունը, որը պետական քաղաքականության միջոցով պետք է համախմբի բոլոր դերակատարներին՝ ՔՀԿ-ներին, դոնորներին, սոցիալական առաքելություն իրականացնող բիզնեսին նույն խնդիրների, նպատակների շուրջ և հետևի, որպեսզի ռեսուրսների վատնում և կրկնություններ չլինեն:

*«[Դոնորական աջակցության] այդ ամբողջ ծավալի ու ծրագրերի շրջանակներում տեսնում եմ մի քիչ համակարգման, համախմբման պակաս, որը մի կողմից իդեալական տարբերակով պետք է կառավարությունը աներ»* (փորձագիտական հարցազրույց):

Թեև համավարակի և պատերազմի ժամանակաշրջանում ՔՀԿ-ները, մասնավոր ընկերությունները և պետական կառույցները որոշակի համատեղ նախաձեռնություններ իրականացրեցին, այդ թվում՝ դոնոր կազմակերպությունների աջակցությամբ, ընդհանուր առմամբ, այս համագործակցությունը ավելի շուտ տարերային, պահի անհրաժեշտությամբ թելադրված բնույթ ուներ, մինչդեռ ավելի երկարաժամկետ, հետագա ճգնաժամային իրավիճակներ նախատեսող որևէ ռազմավարական մոտեցում չի եղել: Դա էր պատճառը, որ ոչ բոլոր դեպքերում են ՔՀԿ-ները ադեկվատ և բավարար գնահատում պետության կողմից իրականացված ջանքերը, ՔՀԿ նախաձեռնություններին արձագանքելու արագությունն ու պատրաստակամությունը, որն էլի տարբեր անհատական գործոններով էր պայմանավորված:

*«Որովհետև ռազմավարությունը չկա, եթե նախարարությունը ունենար, որ ճգնաժամի պայմաններում պիտի ոնց համագործակցի, մի հատ mapping [քարտեզագրում] անի, տեսնի ով ինչով է զբաղվում, դա շատ արագ կարելի էր կազմակերպել, հասկանալ ինֆորմացիոն դաշտում ովքեր են ու ինչ են անում, այս մյուս դաշտում ովքեր են ու ինչ են անում, հումանիտար աջակցության հարցում ովքեր են ու ինչ են անում, այդ ժամանակ կարելի էր մոբիլիզանել ուժերը և համագործակցել»* (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցիչի հետ):

Հարցազրույցների մասնակիցները գտնում են, որ ջանքերի համակարգման առավել շահագրգռված կողմը պետական կառույցները պետք է լինեն՝ որպես երկրի համար պետական

քաղաքականության մշակող, զարգացման առաջնահերթություններ սահմանող և իրականացնող: Մինչդեռ ՔՀԿ-ները, ի տարբերություն պետության, կարգավորման ու համակարգման կարիքը կարող են և չտեսնել՝ իրականացնելով իրենց ծրագրերը որոշակի ժամանակահատվածում ու ոլորտում, առանց պետական կառույցների հետ փոխազդեցության:

*«Մենք այսօր ֆինանսի խնդիր չունենք, բայց ունենք ավելի համակարգված աշխատանք իրականացնելու խնդիր, պետության հետ միջսեկտորային համագործակցության խնդիր: Շատ հաճախ նույն նպատակն են հետապնդում, բայց արդյունքում ստացվում է, որ ոլորտի համակարգում չկա. «պոչը չգիտի՝ գլուխը ինչ է անում»: Բոլորը նույն բանն են անում, բայց արդյունքում դա չի համակարգվում պետության կողմից... Պետությունը պետք է համախմբի, վերջին հաշվով, պետությունը պետք է թելադրի ՀԿ-ներին, թե ինչով զբաղվել:... Պետությունը ունի իր գերակայությունները, չէ՞: Պետությունը ունի խնդիրներ, պետությունը ունի առաջնահերթություններ» (փորձագիտական հարցազրույց):*

*«Կառավարությունը էնքան առանձին է, ու քաղհասարակությունը կարող է էնքան առանձին գործել, որ կան ՀԿ-ներ, որ տարիներով գործել են ու կառավարության երեսը չեն տեսել: Ինձ թվում է կարիքը չեն տեսել՝ ինչի համար: ... Ես կողմ եմ, որ պետությունը ունենա մի քիչ կարգավորիչ ֆունկցիա, սկսած դոնորների կոորդինացիայից, վերջացրած իր տնտեսության կառավարմամբ» (փորձագիտական հարցազրույց):*

Զարգացման գործընթացների համակարգման բացը բերում է ծրագրերի դուբլիկացիայի և ռեսուրսների անարդյունավետ ծախսման: Ռեսուրսների ոչ նպատակահարմար օգտագործումը ոչ միայն դոնորների, այլ առաջին հերթին պետության մտահոգությունը պետք է լինի, քանի որ դրանք հանրային բարիքին ուղղված ռեսուրսներ են: Այս մասին նշում են նաև հենց պետական կառույցների ներկայացուցիչները, սակայն կարող ենք ենթադրել, որ այս գիտակցումը դեռևս իր արտացոլումը չի ստացել բարձր մակարդակով կոորդինացիոն հարթակների ստեղծման համար:

*«Խնդիրներ ենք ունենում և՛ պետական համակարգում վերածածկերի, և՛ ՀԿ-ների հետ համատեղ իրականացվող ծրագրերի կրկնությունների, և՛ առանձին միայն ՀԿ-ների կողմից իրականացվող ծրագրերում կրկնությունների: ... Ոչ միայն դոնորի, այլ նաև պետության խնդիրն է համակարգել դաշտը, քանի որ ՔՀԿ-ներին տրամադրվող ռեսուրսները ևս հանրային ռեսուրս են. որպես կանոն ՔՀԿ դաշտին՝ դոնորների միջոցները տրամադրվում է պետությանն ուղղված ընդհանուր աջակցության շրջանակում՝ պետության հետ պայմանագրերի կնքման միջոցով: Բացի այդ, սակավ ռեսուրսների և բազմաթիվ բացերի առկայության պայմաններում վերածածկեր թույլ տալը չհիմնավորված ճոխություն է: Ուստի կարևոր է, որ պետությունը ՀԿ-ների դաշտում իրականացվող գործողությունների համակարգման դերակատարումը կարողանա իր վրա վերցնել» (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցիչի հետ):*

Ֆինանսական միջոցների օգտագործման ուղղությունների համակարգման խնդիրը հատկապես արդիական է դառնում, եթե հաշվի առնենք, որ հենց պետությունն է առաջնային բանակցողը դոնորների հետ այն հարցում, թե ինչ ուղղությամբ պիտի տրվի երկրի համար նախատեսված ֆինանսական աջակցությունը, որը շատ դեպքերում բավականին զգալի գումարների ներհոսք է ենթադրում: Թեև միջազգային կազմակերպությունները միմյանց հետ համագործակցելու, ջանքերը համակարգելու համար որոշակի հարթակներ ունեն, պետական կառույցների ներգրավվածությունը այս հարցում էական կարևորություն ունի:

*«Ես կարծում եմ, որ դոնորներն էլ պետք է միավորվեն իրենց քաղաքականություններում ՀԿ սեկտորը ֆինանսավորելու, ունենան shared vision [ընդհանուր տեսլական], որը դժվար է, շատ դժվար: Էլի ամեն դոնոր ունի իրա օրակարգը, ու ինքը ուզում է բավականին անկախ գործի, բայց էդ shared vision-ը անհրաժեշտ է, գոնե էն տեսանկյունից, թե մենք ոնց ենք հասկանում էդ կայունությունը, ոնց ենք մենք հասկանում մոնիտորինգը, հատկապես քաղաքականություն մշակող ՀԿ-ների աջակցությունը մենք ոնց ենք պատկերացնում» (փորձագիտական հարցազրույց):*

*«Դոնորների կոորդինացիան լինի ոչ թե թղթերը ներկայացնելու ու ստորագրելու սկզբունքով, այլ լինի կոորդինացիա, որտեղ պետությունն ասում է՝ ես սրա կարիքը չունեմ, շնորհակալություն» (փորձագիտական հարցազրույց):*

Զանքերի համակարգումը իր արդյունավետությունն է ցուցադրել նաև պետություն-մասնավոր հատված-քաղաքացիական հասարակություն փոխգործության ձևաչափում, ինչը ներկայացվեց մասնավոր հատվածի հետ հարաբերությունների վերաբերյալ հատվածում:

Այսպիսով, պետության մեջ գործող և երկրի զարգացման ու հանրային քաղաքականության համար կարևորություն ներկայացնող բոլոր օղակների՝ պետական կառույցների, ՔՀԿ-ների, դոնոր համայնքի, մասնավոր հատվածի համագործակցությունը և ջանքերի համակարգումը, որի առաջնորդությունը կարող է ստանձնել պետությունը, հնարավորություն կտա ավելի արդյունավետ համադրել բոլոր շահագրգիռ կողմերի ջանքերը և նախաձեռնությունները և կնպաստի առավել մեծ և կայուն հանրային արժեքների ստեղծմանը՝ ի նպաստ երկրի զարգացման և բարեկեցության:

## 2.6 Հեղափոխությունը և պատերազմը՝ որպես ՔՀԿ միջավայրի վերափոխման կարևոր գործոններ

Հեղափոխությունը զգալի ազդեցություն ունեցավ ՔՀԿ սեկտորի վրա՝ նոր ակնկալիքներ ձևավորելով հեղափոխությանը ակտիվ մասնակցություն ունեցած ՔՀԿ ներկայացուցիչների ու շարժումների մոտ, նոր հարաբերությունների հիմք ստեղծելով իշխանության հետ, որի կազմում հայտնվեցին նաև ՔՀԿ ներկայացուցիչներ, ինչպես նաև մաքրելով ՔՀԿ դաշտը նախկին իշխանության հովանավորության ներքո գտնվող այն կազմակերպություններից, որոնք արհեստական դեր էին խաղում՝ «լեգիտիմացնելու» մասնակցային որոշումների ընդունման իմիջը:

Կարծիք կա, որ **ՔՀԿ-ներից դեպի պետական կառույցներ մարդկանց արտահոսքը** թուլացրեց ՔՀԿ դաշտը հեղափոխությունից հետք<sup>59</sup>: Մյուս կողմից, սակայն, նոր նախաձեռնություններ ձևավորվեցին ժողովրդավարական ազատությունների բարելավման և նոր պետական համակարգի հանդեպ ձևավորված ակնկալիքների ալիքի վրա<sup>60</sup>: Հեղափոխությունից հետո նախնական շրջանում ՔՀԿ-ները կարծես **զերծ էին մնում սուր քննադատական մոտեցումներից**՝ «հնարավորություն տալով» նոր կառավարությանը ադապտացվել և պլանավորել նոր անելիքները:<sup>61</sup> Կառավարության նոր անդամները, իրենց հերթին, **ավելի բաց մոտեցում և հասանելիություն** ցուցաբերում ոչ միայն ՔՀԿ-ների, այլ առհասարակ հանրության հետ շփումների տեսանկյունից: Հարցազրույցներին մասնակից մարզային ՔՀԿ ներկայացուցիչները արձանագրում են, որ հետհեղափոխական շրջանում նկատել են ՏԲՄ-ների և մարզպետարանների կողմից ավելի բաց աշխատանք, համագործակցության պատրաստակամություն, ՔՀԿ-ների գործի կարևորության ընկալում նրանց կողմից, որը կարող է թե՛ ժամանակի ընթացքում պատկերացումների փոփոխման, թե՛ հեղափոխությունից հետո կառավարման նոր մոտեցումների հետևանք լինել:

Որպես բացասական զարգացում՝ հարկ է արձանագրել, որ իշխանության ներկայացուցիչների բաց լինելը, որ արտահայտվում էր անձնական հանդիպումների ու սոցիալական ցանցերում հասանելիության միջոցով, հաճախ ոչ թե լրացնում, այլ **փոխարինում էր ինստիտուցիոնալ և պաշտոնական հարթակները**: ՔՀԿ ներկայացուցիչների՝ պետական համակարգ ներհոսքի, ինչպես նաև մեծ ժողովրդականություն վայելելու մեկ այլ բացասական հետևանք էր պաշտոնյաների չափազանց «ինքնավստահությունը», որի արդյունքում հաճախ ՔՀԿ հատվածի հետ որևէ որոշում կամ խնդիր քննարկելու կարիքը անգամ չէին տեսնում: Այս ինքնավստահության միտումի առկայության մասին են նշում թե՛ ՔՀԿ, թե՛ պետական հատվածի

<sup>59</sup> Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ) եզրափակիչ հետազոտություն ՀԿ Դեպո Հասարակական կազմակերպությունների զարգացման ծրագրի շրջանակներում, ՀՌԿԿ-Հայաստան, հոկտեմբեր 2019, [https://www.crrc.am/wp-content/uploads/2019/03/Analytical\\_Report\\_2019\\_CSO\\_DePo-1-1.pdf](https://www.crrc.am/wp-content/uploads/2019/03/Analytical_Report_2019_CSO_DePo-1-1.pdf)

<sup>60</sup> Komm, T., Zamejc, A. and Terzi, E. 2021. UNDER THE SPOTLIGHT: A Close Look into the Established and Emerging Civil Society Actors in Moldova and the South Caucasus, People in Need. [https://www.peopleinneed.net/media/publications/1710/file/civil\\_society\\_report\\_pin\\_2021\\_md\\_south\\_cauc.pdf](https://www.peopleinneed.net/media/publications/1710/file/civil_society_report_pin_2021_md_south_cauc.pdf)

<sup>61</sup> Նեղացող տարածքից դեպի հետհեղափոխական տարածք. Վերապատկերացնելով հայաստանյան քաղաքացիական հասարակության դերն ու հարաբերությունները Վերլուծական զեկույց, Ժաննա Անդրեասյան, Աննա Ժամակոչյան, Արմինե Իշխանյան, Արփի Մանուսյան և Սոնա Մանուսյան, 2018, <https://ge.boell.org/en/2019/02/07/neghatsogh-taratskits-depi-hetheghapokhakan-taratsk-verapatkeratsnelov-hayastanyan>

ներկայացուցիչները: ՔՀԿ-ներից մի քանիսը հատկապես մտահոգված են պետական կառույցների առանձին ներկայացուցիչների և պատգամավորների կողմից համագործակցության, հանդիպումների, բանավեճերին մասնակցելու առաջարկների անարձագանք թողնելը, որը անգամ նախորդ իշխանությունների տարիներին, ըստ նրանց, բացառիկ դեպքերում էր լինում:

Կարծիք կա նաև, որ շատ ՔՀԿ-ներ և պետական պաշտոնյաներ որևէ կերպ **չեն վերախմբվում և փոխել իրենց մոտեցումները** հեղափոխությունից հետո, քանի որ բազմաթիվ կազմակերպություններ շարունակում են օգտագործելով ջատագովության նույն մեթոդներն ու մոտեցումները՝ օրինակ, քննադատելով իշխանություններին առանց լուծումներ առաջարկելու պատրաստակամության, իսկ պետական կառույցների բազմաթիվ ներկայացուցիչներն էլ պահպանում են դիմադրողական, պաշտպանողական մարտավարությունը՝ չգիտակցելով ՔՀԿ-ների մասնակցության իմաստը և չընկալելով ՔՀԿ-ներին որպես գործընկեր:

Իշխանության ներկայացուցիչների **ներփակումն ու ՔՀԿ-ների հետ երկխոսությունից հեռացումը** հատկապես կտրուկ եղավ վերջին տարիների ճգնաժամերի ազդեցությամբ, նախ՝ COVID-19 համավարակի տարածումից, ապա՝ պատերազմից հետո:

Համավարակը գլոբալ մարտահրավեր դարձավ ամբողջ աշխարհում՝ մեծ ազդեցություն թողնելով ՔՀԿ միջավայրի և գործունեության վրա: Հայաստանում մասնավորապես համավարակի սկզբնական ժամանակահատվածում քաղաքացիական իրավունքների սահմանափակումները վերաբերում էին տեղաշարժման, խոսքի և հավաքների ազատության, մասնավոր կյանքի իրավունքներին<sup>62</sup>: Որպես դրական ձեռքբերում՝ համավարակը ՔՀԿ-ների համար բերեց ֆինանսավորման նոր հնարավորություններ, նոր ծրագրեր առողջապահական և սոցիալական ոլորտում: Նոր տեխնոլոգիաների ավելի լայն կիրառման շնորհիվ հնարավոր եղավ կատարելագործել հեռահաղորդակցության գործիքների օգտագործման հմտությունները, կապ հաստատել հեռավոր շահառուների հետ, մասնակցել տարբեր միջազգային ու տեղական մակարդակով կազմակերպվող վերապատրաստումների: Իհարկե, ՔՀԿ-ները նաև տուժեցին, քանի որ խնդիրներ ծագեցին ֆինանսավորման հայթայթման, առկա ծրագրերի իրականացման, անձնակազմի անխափան աշխատանքի ապահովման, շահառուների հետ հաղորդակցության և առհասարակ կազմակերպության աշխատանքի արդյունավետության հետ կապված<sup>63</sup>: Մյուս կողմից, պետական կառույցները բավականաչափ չօգտագործեցին էլեկտրոնային գործիքները՝ մասնակցային գործընթացները գոնե նախկինում առկա մակարդակով ապահովելու համար, փոխարենը արտակարգ իրավիճակում առանց հանրային քննարկման մի շարք հապճեպ որոշումներ կայացնելով, որի հետևանքով արձանագրվեց որոշումների կայացմանը մասնակցության և ՔՀԿ-ների ազդեցության նվազում<sup>64</sup>:

Մինևս ժամանակ, հետազոտության ընթացքում վերջին տարիների ճգնաժամային իրավիճակների մասին խոսելիս փորձագետները հիմնականում պատերազմի և դրա հետևանքների վրա էին կենտրոնանում, քանի որ դրանք համավարակից էլ ավելի մեծ

<sup>62</sup> Քաղաքացիական հասարակության միջավայրի գնահատում Արևելյան գործընկերության երկրներում, Հայաստանի զարգացումները, Ոչ առևտրային իրավունքի եվրոպական կենտրոն և Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ հակակոռուպցիոն կենտրոն, Երևան 2020, <https://csometer.info/sites/default/files/2020-12/CSO%20Meter%20Armenia%20Country%20Update%20ARM%20final.pdf>

<sup>63</sup> ՔՀԿ-ների վրա համավարակի ազդեցության և կիրառված արձագանքների մասին տե՛ս՝ Հայաստանյան ՔՀԿ-ները ճգնաժամային պայմաններում. հետազոտության արդյունքներ. ՍՈՑԻԵՍ փորձագիտական կենտրոն, Երևան 2021, [https://epfarmenia.am/sites/default/files/Document/Research\\_Report\\_Armenian\\_CSOs\\_in\\_Crisis.pdf](https://epfarmenia.am/sites/default/files/Document/Research_Report_Armenian_CSOs_in_Crisis.pdf)

<sup>64</sup> Քաղաքացիական հասարակության միջավայրի գնահատում Արևելյան գործընկերության երկրներում, Հայաստանի զարգացումները, Ոչ առևտրային իրավունքի եվրոպական կենտրոն և Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ հակակոռուպցիոն կենտրոն, Երևան 2020, <https://csometer.info/sites/default/files/2020-12/CSO%20Meter%20Armenia%20Country%20Update%20ARM%20final.pdf>

ազդեցություն ունեցան ողջ հայաստանյան հասարակության վրա՝ փոխելով այն էկոմիջավայրը, որտեղ գործում են ՔՀԿ-ները և իրենց հետքը թողնելով ՔՀԿ գործունեության վրա:

Բացի սեփական արժեքների վերանայումից ու վերադիտարկումից, ընդհանուր հանրային ընկճված տրամադրության ու շոկի վերապրումից, ՔՀԿ-ները դժվար իրավիճակում հայտնվեցին նաև իրենց **հետագա տեսլականն ու քայլերը** մշակելու առումով՝ ստիպված լինելով գործել անորոշության մթնոլորտում: Եթե սկզբնական շրջանում այս անորոշությունը վերաբերում էր քաղաքական իրավիճակին, երկրի անվտանգության հարցերին ու արտաքին քաղաքականության տեսլականին, ապա ներկայումս այն կապված է նոր իրավիճակում իրենց դիտարկումներով, հանրային օրակարգը հասկանալու, պետության հետ նոր հարաբերություններ կերտելու հարցում անհատականորեն, որը սակայն, ըստ փորձագետների, չի կարող երկար տևել, եթե ՔՀԿ-ներն ուզում են շարունակել ակտիվ դերակատար լինել:

*«Ինձ թվում է, շատ-շատ կտրուկ... շատ սկզբունքային փոփոխության շրջան է հիմա ՀԿ-ների համար: Որովհետև մենք այդ շոկերը ունեցել ենք՝ պատերազմ ենք ունեցել, հեղափոխություն ենք ունեցել, վերարժևորման բաներ ենք ունեցել՝ պետություն, հասարակություն, քաղաքացի, ամեն ինչի վերարժևորման պահ ենք ունեցել: Հիմա անել էն, ինչ որ նախկինում անում էինք, շարունակել ինտեգրացիոն, ճիշտ չի ուղղակի, էդ նշանակում ա, դու կոնստեքստի մեջ չկաս: Այսինքն ինչ-որ արհեստական մարմին էիր, որ բերել դրվել էիր կոնստեքստի մեջ ու շարունակում է լողալ»* (փորձագիտական հարցազրույց):

Մի կողմ դնելով սոցիալ-հոգեբանական ծանր վիճակը, որը վերապրեց հայ հասարակությունը և հենց իրենք՝ ՔՀԿ ներկայացուցիչները, երկխոսության կոնստեքստում կարելի է ասել, որ պատերազմի հետևանքները **ջրբաժան եղան հենց նույն ՔՀԿ-ների միջև**, որոշակի (երբեմն արհեստական) «ճամբարների» բաժանելով միմյանց մեջ և ՔՀԿ-ների ներսում: Հետպատերազմյան շրջանում քաղաքացիական հասարակությանը տված՝ փորձագետների բնորոշումներից է «նեղված» վիճակը և պետության հետ՝ «իրարից նեղացած» հարաբերությունները:

*«Այլևս նորմալ հունով չի գնում ոչինչ, նույնիսկ քննադատությունները, ստացված կամ չստացված համագործակցությունները արդեն լրիվ ուրիշ համատեքստում են: Որովհետև առաջնահերթություններ են փոխված, քաղհասարակությունն էլ է փոխված, շատերը ընկան ազգայնականության հովերի մեջ, մի մասը ուրիշ՝ «հնարավոր չի այս իշխանությունների հետ, ես էլ ինչ գնամ խոսեմ, եթե ինքը պատերազմի է տարել»: Այսինքն այս կոնստեքստը ընդհանուր շատ է փոխվել ու փոխվում է»* (փորձագիտական հարցազրույց):

Դրական տեսանկյունից պատերազմը **գործունեության նոր ուղղություններ, նոր ռեսուրսներ և հնարավորություններ** ստեղծեց ՔՀԿ-ների համար՝ ընդլայնելով իրենց թիրախ խմբերի աշխարհագրությունը, բազմազանեցնելով ծառայությունները, դոնորական նոր միջոցների ներհոսք ապահովելով<sup>65</sup>: Մարզային մակարդակում և սոցիալական ոլորտում պատերազմական իրավիճակը ՔՀԿ-ներին ու պետական կառույցներին դրդեց դեպի երկխոսության ու համագործակցության նոր ձևաչափեր, օգնեց պետությանը հասկանալ այն պոտենցիալը, որ կարող են տալ ՔՀԿ-ները ճգնաժամային իրավիճակում:

*«Մարտահրավերները միշտ հնարավորություններ են ստեղծում: Օրինակ, մեր կազմակերպությունը ճգնաժամային իրավիճակում աշխատելու հմտություններ, կարողություններ չունեն: Այդ առումով մենք ուժեղացանք և նոր ծառայություններ ստեղծեցինք և կարողացանք համայնքին օգտակար լինել: Նույն ձևով շատ կազմակերպություններ իրենց ծառայությունները բարելավեցին և ուժեղացան: Նաև հիմա հնարավորություններն են շատ, դրամաշնորհները շատացան»* (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

*«Միզուցե պատերազմից հետո [իմիջը] մի քիչ բարձրացել է, մոբիլիզացիայի պահով, քանի որ ՀԿ-ները ներգրավված են եղել, ինչ-որ բանով աջակցել են: Էն ՀԿ-ները, որոնք աշխատեցին մարզպետարանի հետ էս*

<sup>65</sup> «ՔՀԿ չափիչ» նպաստավոր միջավայրի և ՔՀԿ-ների իրավագործման կողմնացույց՝ Հայաստան 2021, Հետազոտության զեկույց, Ոչ առևտրային իրավունքի եվրոպական կենտրոն և Թրանսփարենսի Ինթերնեշլ հակակոռուպցիոն կենտրոն, Երևան 2022, <https://csometer.info/sites/default/files/2022-05/2021%20Armenia%20CSO%20Meter%20Country%20Report%20ARM.pdf>



պատերազմի ընթացքում, մի քիչ ավելի հարաբերությունները լավացել է, ավելի օգտակար են համարում ՀԿ-ներին» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Հանրային ընկալման և ՔՀԿ-ների դիրքավորման առումով պատերազմի կարևոր հետևանք հանդիսացավ ՔՀԿ-ների առօրյա գործունեության հետ կապված **հարցերի երկրորդական պլան մղումը**, քանի որ ուշադրության կենտրոնում հայտնվեց արտաքին քաղաքականությունը, արցախյան հարցը, իսկ ՔՀԿ-ների ջատագովության ավանդական թեմաները՝ լավ կառավարումը, իրավապաշտպանությունը, կրթական, առողջապահական խնդիրները «Ժամանակավրեպ» և ոչ կարևոր սկսեցին համարվել, երբեմն անգամ կրիտիկական իրավիճակի պայմաններում այլ թեմաներից խոսելը որակավորվեց որպես «գրանտակերության» հերթական դրսևորում: Առավել ևս սուր դարձավ ցանկացած խաղաղասիրական նախաձեռնության հանդեպ արձագանքը՝ նպաստելով այս ոլորտում աշխատող ՔՀԿ-ների առավել **քիչ տեսանելիությանը**: Այս իրավիճակում Ազգային ժողովի պատգամավորի կողմից մեղադրանք հնչեց քաղաքացիական հասարակության ուղղությամբ՝ նշելով, որ փաստորեն պետությունն ավելի առաջադեմ գտնվեց խաղաղաշինության հարցում<sup>66</sup>: Հետազոտության մասնակիցները ՔՀԿ-ների «լռության» մասին նշում են նաև ավելի ընդհանուր կոնտեքստում: ՔՀԿ-ների տեսանելիության նվազումը որոշ չափով բացատրվում է վերջին շրջանում ՔՀԿ-ների հանդեպ թափ առած **թիրախավորման** միտումով, հրապարակային տեղեկատվությունը խեղաթյուրելու, իրենց գործունեության վերաբերյալ ապատեղեկատվության տարածման դրսևորումներով<sup>67</sup>:

*«Իմ կարծիքով լռել են շատ ՔՀԿ-ները: Շատ կույզ են եկել: ... Ես կարծում եմ, որ ՔՀԿ-ն, ինչքան խնդիրը մեծանում է, այնքան ավելի vocal [բարձրաձայն] պետք է լինի: Բայց խնդիրները մեծանում են, իրենք խեղճանում են»* (փորձագիտական հարցազրույց):

*«Համընդհանուր անպաշտպանության զգացումը կա, և ես կարծում եմ, դա նաև պատճառ է, որ շատ մարդիկ իրենց հանրային գործունեությունը նվազեցրել են, փորձում են ավելի քիչ երևացող լինել, տակից ինչ-որ բաներ անել, որովհետև պատրաստ չեն... Նույնիսկ եթե մենք հասկանում ենք, որ ատելության խոսքը կամ բռնության կոչերը օնլայն են, դա իհարկե մարդկանց վրա շատ է ազդում»* (փորձագիտական հարցազրույց):

**Ապատեղեկատվությունն ու կեղծ տեղեկատվությունը** ոչ միայն ՔՀԿ-ների, այլ առաջին հերթին իշխանության ներկայացուցիչների համար են խնդիր դարձել, քանի որ շատ հաճախ հենց նրանք են հայտնվում այդ խոսույթների թիրախում: Մակայն քաղաքացիական հասարակությանը աջակցություն հայտնելու ու խնդիրների դեմ պայքարի համար ջանքերը համատեղելու փոխարեն՝ պետական պաշտոնյաները միտված են ավելի հեռանալու և փակվելու ՔՀԿ-ներից, ենթադրաբար այդպիսով նվազեցնելով իրենց տեսանելիությունը և «մեղսակցությունը» արդեն իսկ պիտակավորված ՔՀԿ-ների հետ:

*«Թիրախավորում են քաղհասարակությունը, քաղհասարակության իրականացված գործունեությունը՝ թիրախավորելու համար ներկայիս իշխանություններին: Բայց համապատասխան արձագանք էլ չկա մյուս կողմից՝ իշխանությունների կողմից. լուռ են»* (փորձագիտական հարցազրույց):

*«Ես, որպես քաղհասարակության ներկայացուցիչ, ես և իմ կոլեգաներն էլ մեր մաշկի վրա զգացել ենք ոչ միայն չզնահատված լինելու հանգամանքը, այլև պիտակավորումը, ինչ-որ նվաստացում, ինչ-որ ընթացք է եղել, կհիշեք՝ 2018թ.-ի վերջ, 2019թ.-ին ակտիվիստները իրենց պաշտպանելու, նույնիսկ ֆիզիկական պաշտպանության խնդիր ունեին ... Մեր իշխանությունը, ... տուրք տալով այդ ընդդիմությանը կամ առանձին ֆինանսավորվող խմբերը, ովքեր որ աշխատում էին այդ նույն ակտիվիստների դեմ, իրենց հետ ավելի լուրջ խնդիրներ չունենալու պատճառով, սկսեցին ուղղակի չաշխատել իրենց պաշտպանների հետ»:* (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

<sup>66</sup> Այս կառավարությունը, որը առաջ է տանում խաղաղության օրակարգը, բոլորից առաջատար է. Լենա Նազարյան, Aravot Daily, YouTube, 14.04.2022 [https://www.youtube.com/watch?v=pDHuRQ\\_LoVQ](https://www.youtube.com/watch?v=pDHuRQ_LoVQ)

<sup>67</sup> «Ապատեղեկատվությունն ու կեղծ տեղեկատվությունը Հայաստանում. դիմակայելով կեղծ պատմություններին», հունիս 2021 թ., Freedom House, [https://freedomhouse.org/sites/default/files/2021-07/Disinformation-in-Armenia\\_Am-final.pdf](https://freedomhouse.org/sites/default/files/2021-07/Disinformation-in-Armenia_Am-final.pdf):

Այսպիսով, հեղափոխությունն ու պատերազմի հետևանքները մեծ ազդեցություն են թողել ընդհանուր ՔՀԿ դաշտի դիրքավորման, աշխատանքի ուղղությունների, պետության հետ երկխոսության, ինչպես նաև նրանց հանրային ընկալումների վրա: Արձանագրվում է ընդհանուր առմամբ ՔՀԿ-ների պասիվություն, տեսանելիության նվազում՝ պայմանավորված սուբյեկտիվ և օբյեկտիվ գործոններով, ինչպես նաև տեսլականի ու ռազմավարությունների վերանայման անհրաժեշտություն:

Ամփոփելով այս բաժինը՝ նշենք, որ ՔՀԿ-պետական մարմինների հարաբերությունների դինամիկայի, ՔՀԿ-ների հանրային ընկալման ու վստահության առումով հակասական պատկեր է ուրվագծվում: Կարելի է եզրակացնել, որ պետական մարմինների ու ՔՀԿ-ների հետագա քայլերից է կախված, թե որ նժարը կգերակշռի և ինչպես կզարգանան հետագա հարաբերությունները և հանրային ընկալումները: Այնուամենայնիվ, ներկա մարտահրավերներից էլնելով՝ բազմաթիվ ՔՀԿ-ներ կենտրոնանում են ոչ թե այս խնդիրների, այլ իրենց ամենօրյա աշխատանքի վրա:

*«Երկու ֆրոնտով ես աշխատում՝ արտաքին և ներքին: Մի կողմից փորձելով արտաքին մարտահրավերներին ինչ-որ չափով անդրադարձ կատարել, օրինակ, եթե ներում է քո պոտենցիալը միջազգային ասպարեզում, միջազգային իրավունքի իմացությամբ և գուգահեռաբար՝ ներքին պրոցեսներում»* (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Այսինքն, եթե ՔՀԿ սեկտորը ընդհանուր առմամբ բավականաչափ բարձրաձայն և տեսանելի չէ, դա չի նշանակում, որ ՔՀԿ-ները դադարեցրել են իրենց գործունեությունը, ավելին՝ նրանք շարունակում են երկխոսության և առկա խնդիրների լուծմանն ուղղված իրենց ջանքերը, հաճախ գտնվելով քննադատության թիրախում և փորձելով առաջ գնալ ներկայիս անորոշ իրավիճակում:

### 3. ՔՀԿ-ների ազդեցությունը հանրային քաղաքականության վրա

Տվյալ հետազոտության շրջանակներում ազդեցության առումով դիտարկում ենք առաջին հերթին քաղաքացիական հասարակության դերը և արդյունավետությունը կառավարության օրակարգի ձևավորման, քաղաքականության մշակման, քաղաքականության իրականացման և մոնիտորինգի գործում: Միվիկուսի մեթոդաբանությամբ ազդեցության բաղադրիչը ներառում է նաև հանրության պահանջումների հանդեպ արձագանքող լինելը, որը դիտարկեցինք ՔՀԿ ուժեղ և թույլ կողմերի ներքո, թեև քաղաքականության վրա ազդեցության կոնտեքստում կուսումնասիրենք նաև, թե ինչպես են օգտագործվում հանրության կարիքների ուսումնասիրությունները՝ որոշում կայացնողների վրա ներազդելու համար: Քլեյնի և Լիի տեսության համաձայն, ազդեցության քաղաքականությունը ներառում է քաղաքացիական հասարակության դերակատարների ջանքերը՝ ազդելու ֆորմալ քաղաքական և տնտեսական դերակատարների վրա այնպիսի գործողությունների միջոցով, ինչպիսիք են իրազեկումը, շահերի պաշտպանությունը և բողոքը, կամ լոբբինգի, տեղեկատվության տրամադրման և համագործակցային փոխազդեցության այլ ձևերի միջոցով<sup>68</sup>:

Այս բաժնում կանդրադառնանք մասնավորապես հայաստանյան ՔՀԿ-ների կողմից հանրային քաղաքականությունների կերտման ու իրականացման գործընթացներին ներազդելու միտումներին, հաջողության գործոններին, ինչպես նաև օգտագործվող ինստիտուցիոնալ հարթակներին և մարտավարություններին:

<sup>68</sup> Klein, S. and Lee, Ch. S. 2019. Towards a Dynamic Theory of Civil Society: The Politics of Forward and Backward Infiltration. *Sociological Theory*. *SAGE journals*. 2019, Vol. 37(1) 62–88. American Sociological Association. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0735275119830451>

### 3.1 Հանրային քաղաքականության վրա ազդեցության միտումներն ու գործոնները

Կարծիք կա, որ վերջին տարիների խնդիրները բացասաբար են անդրադարձել հենց ՔՀԿ-ների՝ ազդելու ունակության ու ցանկության վրա: Մյուս կողմից, եթե նախկինում ՔՀԿ դաշտը համեմատաբար միատարր էր, քանի որ համախմբվում էր մինչհեղափոխական իշխանությունների հետ արմատական անհամաձայնությունների շուրջ, ներկայումս, ինչպես նշվեց նախորդ բաժիններում, արժեքային ընդհանուր դաշտի բացակայության և պառակտվածության միտումներ կան, որը բացասաբար է անդրադառնում ՔՀԿ-ների՝ որպես ուժեղ և ազդեցիկ դերակատար ընկալման վրա:

*«Շատ ավելի մեծ են հիմա հնարավորությունները, քան դա օգտագործվում է: Գուցե սա նորմալ է, որովհետև առաջ հակառակն էր, կար այդ դիմադրությունը, այսինքն կար մերժելու, չլսելու կամ ձևացնելու միտումը: Ու գուցե դրա արդյունքում էր այդ դիմադրությունը առաջացել, որ ՀԿ-ները շատ ավելի կուռ էին, ավելի կազմակերպված էին, տարբեր գործիքներ էին օգտագործում, որպեսզի ավելի ճկուն լինեն» (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ)*

Արժեքային հենքի և ռազմավարական մոտեցումների անհստակությունը կասկած է առաջացնում նաև ՔՀԿ-ների կողմից ձևավորվող օրակարգերի հիմնավորման հանդեպ՝ հիմք տալով այն մեղադրանքներին, որ ՔՀԿ-ները երբեմն արհեստական օրակարգ են սահմանում՝ առանց իրենց թիրախ խմբերի իրական խնդիրների գնահատման և երկրի զարգացման տեսլականների հետ համադրման:

*«Ինձ շատ հետաքրքիր է առհասարակ, թե մեր ՀԿ-ները ոնց են ձևակերպում, ձևավորում իրենց օրակարգը: Էդ օրակարգը ինչ կապ ունի մեր պետական զարգացման օրակարգի հետ առհասարակ, ինչ կապ ունի Հայաստանում աշխատող դոնորների օրակարգի հետ ու էս երեքը միասին ինչ կապ ունեն այն մարդկանց խնդիրների հետ, որոնք ապրում են Հայաստանում այսօր: Ես տպավորություն ունեմ, որ շատ-շատ տեղերում չեն համընկնում, այսինքն՝ չկա էդ կապը, և ՀԿ-ների նկատմամբ վստահության պակասը նաև դրա պատճառով է, որ մարդիկ չեն տեսնում, որ այն խնդիրները, որոնց առերեսվում են ամեն օր, դրանց մասին է» (վալիդացիոն հանդիպումից):*

ՔՀԿ-ներից մի քանիսը նշում են, որ վերջին տարիներին հաջողություններ են ունեցել հանրային քաղաքականությունների փոփոխման առումով, սակայն այդ աշխատանքը բազմաթիվ տարիների արդյունք է եղել, և դժվար է հասկանալ, թե որքանով են ներկայիս ձեռքբերումները նախորդ աշխատանքի և որքանով՝ ներկա երկխոսության արդյունք:

Կան նաև կարծիքներ, որ համեմատական առումով ՔՀԿ-ների ազդեցությունն ավելացել է՝ շնորհիվ իշխանությունների ավելի բաց լինելու և ՔՀԿ-ների հետևողական աշխատանքի:

*«Եթե համեմատում ենք մինչև 2018-ը, ազդեցությունը այնուամենայնիվ ավելին է: Նախ որովհետև ուղիղ խողովակները կան, երբ դու կանխարգելիչ, գուտ ընկերական ասում ես՝ էս հատվածում շատ սխալ եք անում, մի արեք էդպես» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

*«Մասնավորապես տեղականի մասով, սկսած քաղաքականությունների՝ կրթության, երիտասարդության, զբաղվածության հետ կապված շատ որոշումներ կան, հանրային տարածքների օգտագործման, շրջակա միջավայրի հետ կապված որոշումներ կան, որոնք ՔՀԿ-ների ազդեցության ներքո ոչ միայն չեղարկվել է որոշումը, այլ նաև նոր որոշում է կայացվել, որի հիմնական հեղինակները եղել են ՔՀԿ ներկայացուցիչները... դրական փոփոխություններ են, որ նախկինում չեմ հիշում, որ երբ նոր էի սկսել գործունեությունս, երբևէ տեսած լինեմ նմանատիպ երևույթներ, իսկ հիմա ավելի ակտուալ է» (փորձագիտական հարցազրույց):*

Այս հակասական կարծիքները ի ցույց են դնում ՔՀԿ հատվածի բազմազանությունը և համախմբվածության բացը: ՔՀԿ-ների ազդեցությունը մեծապես կախված է նաև այն **ուղորսից**, որտեղ նրանք փորձում են ներագրել հանրային քաղաքականության վրա: Այսպես, օրինակ, սոցիալական ոլորտում աշխատող կազմակերպությունների հարաբերությունները ավանդաբար շատ ավելի սերտ են եղել և համապատասխան կառույցն էլ ավելի ընկալունակ է ՔՀԿ-ների առաջարկների ընդունման առումով:

Հետազոտության մասնակիցները նշել են ՔՀԿ-ների ազդեցության հաջողությունը պայմանավորող մի քանի գործոն: Այսպես, ՔՀԿ-ների **համախմբվածությունը**, նույն օրակարգի շուրջ համաձայնության գալը որոշիչ նշանակություն ունի կոնկրետ դեպքերում քաղաքականության վրա ազդեցության գործում հաջողության հասնելու համար: Հարցազրույցի մասնակից ՔՀԿ-ները տարբեր օրինակներ են բերում սրա վերաբերյալ:

*«Մի ուղղությամբ օրինակ կբերեմ, ուղղակի էս դեպքում մեզ հաջողվել է այդ միավորումը իրականացնել, որովհետև կարծում եմ, որ ի վերջո մեր մոտեցումները հիմնականում նույնական էին, դա ՁԼՄ-ների օրենքի փոփոխությունն է: Մեկ ամիս առաջ մոտավորապես, մոտ 6-7 կազմակերպություններով ի վերջո համախմբվեցինք և կառավարությանը ու Ազգային ժողովին այսպես ասած «պարտադրեցինք» հուշագրի կնքել, հուշագրի մեջ ներառելով հստակ դրույթներ, թե օրենքի որ հիմնական հայեցակարգային դրույթները պիտի փոխվեն և ինչի վրա ենք աշխատում, երկուստեք ստանձնելով էդ հանձնառությունը... Այսինքն երբ համախմբման պրոցեսը տեղի է ունենում, անշուշտ ազդեցիկ կարողանում ենք լինել» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

*«Այսօր այդ նույն [հասարակական] խորհրդի աջակցությամբ, վերջին 17 տարի բարձրաձայնված թեքահարթակի խնդիրը, որ մարզպետարանը չունի, ընդամենը մեկ նիստ առաջ շատ առարկայական դրվեց, լուծումը առաջարկվեց: Նաև աջակցություն առաջարկվեց՝ ամեն մեկին իր մասով... ինձ համար իմ աշխատանքի կարևորագույն փորձը սա է. երբ ստեղծում ես մեկ նպատակի շուրջ համախմբվելու հնարավորություն, դա հաջողում է» (փորձագիտական հարցազրույց):*

ՔՀԿ-ների կողմից հաճախ է նշվել նաև **հետևողականությունը**, որպես քաղաքականությունների վրա ազդեցության արդյունավետության կարևոր նախապայման: Ընդ որում, այն ենթադրում է ոչ միայն երկարաժամկետ պայքար, այլ ներկայություն թեմային առնչվող բոլոր քննարկումներին և աշխատանք բազմակի թիրախ խմբերի ուղղություններով:

*«Երկրորդ գործոնը բացի փորձագիտականից, մշտապես հանդիպումներին լինելն է, մշտապես երևալն է, մշտապես խոսալն է, ինչը մարզային ՀԿ-ների համար դժվար է՝ սկսած պրիմիտիվ տրանսպորտի ծախսերից, վերջացրած նաև ինֆորմացիայի պակասով: Դու ինչքան էստեղ ես, ինչքան միջոցառման մեջ ես, էնքան ավելի շատ ես իրա մեջ լինում: Այսինքն՝ երկրորդը էդ հետևողականությունն է» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

**Դռնորների աջակցությունը** ևս կարևոր նշանակություն ունի ՔՀԿ-ների ջատագովության հաջողության ապահովման գործում: Ֆինանսական ռեսուրսները հնարավորություն են տալիս ավելի հիմնավոր վերլուծական աշխատանք կատարել, անհրաժեշտ փաստեր և հիմնավորումներ հավաքագրել հետազոտությունների միջոցով, ինչպես նաև ապահովել անհրաժեշտ ադմինիստրատիվ և մարդկային ռեսուրսները: Գնահատվում է նաև միջազգային կազմակերպությունների ոչ ֆինանսական մասնակցությունը երկխոսության ու ջատագովության գործընթացում, հատկապես պետական կառույցների հետ սկզբնական կոնտակտ հաստատելու և քննարկվող հարցը օրակարգ բերելու փուլում:

Հետազոտության բազմաթիվ մասնակիցներ նշում են նաև, որ ՔՀԿ-ների ջատագովության հաջողությունը մեծապես կախված է նրանից, թե որքանով են **հիմնավորված, իրատեսական և կոնկրետ** նրանց ասելիքը և առաջարկները: Պետական կառույցների ներկայացուցիչները ընդգծում են, որ ներկայումս իշխանությունը պատրաստակամ է համագործակցել ՔՀԿ-ների հետ և լսել նրանց առաջարկները, ուստի կարիք չկա խնդիրների մասին «աղաղակել», այլ անհրաժեշտ է ավելի մասնագիտական տեսակետներ և լուծումներ ջատագովել: Հարցազրույցների մասնակից փորձագետները և ՔՀԿ-ները ևս նշում են մտածված և կոնկրետ առաջարկների անհրաժեշտության մասին:

*«ՀԿ-ները տարիներով խոսել են, բողոքել են, որ այս կամ այն խնդրին լուծում չի տրվել, բայց երբ գալիս, ասում ես՝ դե ասեք ինչ մեխանիզմներով լուծումները տրվեն, անենք, պարզվում է, որ ասածները հաճախ հատվածական լուծումներ են կամ բարձրագույն ցանկություններ՝ կտրված կոնկրետությունից: Գուցե ՀԿ-ների համար էլ է դժվար, քանի որ իրենք ևս համակարգային լուծումների գործնական ներդրման այդ փորձը չունեն, ամենը մնացել է իդեոլոգիական և ցանկությունների մակարդակում, այնինչ մեզ պետք են հստակ*

*մեխանիզմներ, գործիքներ, համակարգային լուծումներ» (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):*

*«Կարողում ենք տարբեր ՀԿ-ների վերլուծություններ կամ առաջարկներ, և իրենք այնքան լայն են ու ոչ մի բանի մասին են... Ու ասենք, երբ որ կոնկրետ հարցեր էին վերցվում, որ պետք է գալին ու քննարկեին, շատ կոնկրետ հարցեր կան, որոնց կարելի է լուծումներ տալ, բայց քաղհասարակության կողմից ներկայացվող առաջարկները այնքան ոչ իրատեսական էին» (փորձագիտական հարցազրույց):*

*«Շատ կարևոր է էստեղ փաստագրված քաղաքականություն մշակելը, այսինքն՝ դա միշտ է եղել... ըստ էության, երբ որ փաստերի հիման վրա ես խոսում, արժեքային մակարդակում տարբերությունն ինչքան էլ դու ունես, դու բանակցում ես բանակցության օբյեկտի շուրջ՝ անկախ նրանից, թե ինչ արժեքային համակարգի կրող ես: Էստեղ էթե փաստարկված բան ունես ասելու, ասում ես, ինքն էլ էթե չի կարողանում հակափաստարկ բերի, աշխատում է հետո» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

Իհարկե, այստեղ սկզբունքային նշանակություն ունեն ՔՀԿ-ների փորձագիտական կարողությունները համապատասխան մասնագետների առկայությունը և քաղաքականության առաջարկներ մշակելու, ներկայացնելու հմտությունները: Հիմնավորված առաջարկներ ներկայացնելու համար կարևոր է նախնական փաստահավաք, հետազոտական աշխատանքը, միջազգային փորձի վերլուծությունը, հնարավոր լուծումների համադրումը առկա օրենսդրական դաշտի, այլ քաղաքականությունների ու ռազմավարությունների հետ, որը մեծ ջանք, ժամանակ և մասնագիտական ռեսուրս է պահանջում: Արդյունքում, քննադատական ելույթները և նկատառումները շատ ավելի հեշտ են տրվում ՔՀԿ-ներին, սակայն էթե նախկինում դրանք ավելի ընկալելի էին՝ պետության կողմից շատ հարցերում անզիջում լինելու պարագայում, ապա ներկայումս ՔՀԿ-ների իրական ազդեցություն ունենալու համար ակնկալվում է, որ քննադատությանը պետք է գերակշռի քննադատության հիմնավորումների, կոնկրետ և իրատեսական լուծումների, կառուցողական առաջարկների ներկայացման մոտեցումը:

*«Հիմնական դերը մեր գործիքակազմի, որ ունենք, դրա ուսումնասիրություն, կարծիքի, առաջարկությունների ներկայացումն է: ... հակառակ դեպքում, էթե զուտ քննադատություն է, զուտ ինչ-որ կարծիք է արտահայտում, որը կա՛մ առաջարկ չի ներկայացնում առավել ողջամիտ կամ բովանդակային, կա՛մ բավարար չափով այդ բովանդակային ուսումնասիրությունը չի ներկայացրել, մեծամասամբ դեպքերում անպատասխան էլ մնալու է» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

*«Այսինքն էթե տվյալ քաղհասարակությունը, տվյալ հասարակական կազմակերպությունը վիճակագրություն չունի, հիմնավորումներ չի տալիս, չի կարողանում բանավիճի պետության հետ, որպեսզի հիմնավորի այդ կոնկրետ որևէ խնդիրը, դա չի դառնում շահապաշտպանություն և նախաձեռնություն չի կարա դառնա» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

Մյուս կողմից, հիմնավորված և կոնկրետ առաջարկների անհրաժեշտությունը չպետք է հիմք լինի պետության կողմից մանրամաս չմշակված կամ թերի հիմնավորումներով առաջարկները մերժելու համար: Ոչ բոլոր ՔՀԿ-ները կարող են ունենալ վերլուծական կամ հետազոտական հմտությունները, սակայն առաջարկներ ու խնդիրներ ներկայացնեն՝ իրենց ոլորտի ու շահառուների կարիքները իմանալով, իսկ պետական մարմինները կարող են օգտվել այդ տեղեկություններից՝ իրենց որոշումները ընդունելիս կամ բարեփոխումներ մշակելիս:

Կարևոր է նաև, որ ՔՀԿ-ները պատրաստ լինեն **գնալ փոխզիջումների, կարողանան բանակցել** և թողնել անզիջում դիրքերը, էթե ցանկանում են հասնել որոշակի արդյունքների: Պետական մարմինները կարող են լսել և ականջալուր լինել ՔՀԿ-ներին, սակայն չեն կարող ընդունել բոլոր առաջարկները, մանավանդ էթե դրանք զգալի միջոցներ են պահանջում:

*«[ՔՀԿ-ն] շատ հաճախ հասցնում է իր ասելիքը, ուղղակի պետությունը անելու ցանկություն ունենալով, կարող է չունենալ այդ պահին այդ ռեսուրսը, որպեսզի դա անի» (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):*

*«Հաճախ մարդիկ մտածում են, որ էթե իրենց առաջարկը չանցավ, ուրեմն դա անլուրջ էր, որովհետև իրենք շատ խելոք են: Շատ հեշտ են իրենք տրվում դրան... Պիտի մարդը հասկանա, էթե 10 հոգով տարբեր բաներ են մտածում, չի կարող լինել այնպիսի որոշում, որը լինի ընդունելի բոլորի համար: ... մենք չենք կարող,*

չկա այդպիսի բանաձև, որով կարող ենք [բոլորին բավարարել], ու պետք չի հիասթափվել, պետք է ուղղակի հասկանալ, որ այդ դեպքում միզուցե պետք է է՛լ ավելի հիմնավորել, թե ինչու է սա կարևոր» (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):

Հանրային քաղաքականության շուրջ երկխոսության և ազդեցության համար կարևոր դերակատարում ունեն ինստիտուցիոնալ հարթակները, որոնք մի կողմից՝ կայուն հնարավորություն են տալիս ՔՀԿ-ներին ներկայացնելու իրենց ասելիքները և երկխոսության մեջ ներգրավելու հարմար պատեհի սպասելու և անձնական հաղորդակցության փոխարեն, մյուս կողմից՝ հիմնված են իրավական շրջանակների վրա, ուստի ավելի քիչ տեղ են թողնում հայեցողական մոտեցման և անհատ պաշտոնյայի դիրքորոշումների համար: Ստորև դիտարկենք այն հիմնական հարթակները, որոնք սահմանված են օրենքով և կիրառվում են հայաստանյան ՔՀԿ-ների կողմից:

### 3.2 Հանրային քաղաքականության վրա ազդեցության ինստիտուցիոնալ հարթակները

Քաղաքականությունների մշակման և իրականացման գործընթացում մասնակցության ինստիտուցիոնալ հարթակների կարևորությունը կասկածի տակ չի առնվում ո՛չ ՔՀԿ-ների, ո՛չ պետական կառույցների ներկայացուցիչների կողմից:

*«Հարթակները շատ օգնում են բալանսավորմանը, որովհետև քաղհասարակությունը իրենն է ասում ու ճիշտ է անում՝ պետք է ասի, բայց պետությունն էլ պետք է ասի՝ մի բոպե, երբ որ դու սա ասում ես, դու չես բալանսավորել այս շահը, այն շահը, ու այդ ժամանակ քաղհասարակությունը մտածում է՝ ճիշտ է, չենք բալանսավորել: Դրա համար այդ երկխոսությունը շատ կարևոր է, որպեսզի նաև ճիշտ լինի քաղհասարակության պահանջը»* (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):

Մասնակցային հարթակների վերաբերյալ վերջերս իրականացված հետազոտությունը որպես որոշումների ընդունման գործընթացում առավել կայացած և գործող հարթակներ նշում է **իրավական նախագծերի հրապարակման միասնական հարթակը** (e-draft) և **հանրային լսումները**, որոնք «Նորմատիվ իրավական ակտերի մասին» օրենքով սահմանված հանրային քննարկումների իրականացման հիմնական գործիքներն են հանդիսանում<sup>69</sup>: Հետազոտության մասնակիցների կողմից դրական է գնահատվում այն, որ այս հարթակում օրինագծերի տեղադրումը պարտադիր բնույթ է կրում, իսկ մշակող մարմինը պետք է պարտադիր կերպով ներկայացված առաջարկներին արձագանք տրամադրի՝ չընդունելու դեպքում հիմնավորում ներկայացնելով: ՔՀԿ-ներից մի քանիսը, սակայն, նշում են, որ կարող են տեղյակ չլինել որևէ նախագծից, որ տեղադրվում է այդ հարթակում, իսկ հավաքագրված մեկնաբանությունները, հավանումները և «դիալոգները» կարող են և անտեսվել: Հաճախ հարթակում դրված նախագծերը հետագայում փոփոխվում են և այլևս չեն ներկայացվում քննարկմանը, ուստի իրավական ակտի վերջնական տարբերակի մշակմանը ՔՀԿ-ներին մասնակցության հնարավորություն չի տրվում: Նշվում է նաև, որ ՔՀԿ-ների մասնագիտական համապատասխան կարողությունները հաճախ չեն բավարարում իրավական լեզուն ընկալելու և առաջարկները ձևակերպելու համար:

Ազգային ժողովում որոշումների ընդունման գործընթացում մասնակցության ապահովման համար գործում է **խորհրդարանական լսումների** և **մասնագիտական քննարկումների** մեխանիզմը, որը կարևորվում է ԱԺ-ՔՀԿ երկխոսության ապահովման տեսանկյունից: Սակայն այս գործիքները կարող են հայեցողաբար օգտագործվել, իսկ ՔՀԿ-ների առաջարկների ընկալումը և ազդեցությունը կախված է կազմակերպող պատգամավորների կամ խմբակցությունների քաղաքական կամքից<sup>70</sup>:

Ինչպես և նախկին իշխանությունների ժամանակ, երբ մասնակցության ինստիտուցիոնալ հարթակները ստեղծվում էին ավելի շատ ձևական նպատակով՝ հաճախ միջազգային գործընկերների պահանջներին համապատասխանելու համար, ներկայումս ևս ՔՀԿ-ները նշում

<sup>69</sup> Հայաստանում հանրային մասնակցության հարթակների և հնարավորությունների քարտեզագրում, Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ հակակոռուպցիոն կենտրոն, Երևան, 2022, <https://transparency.am/hy/publication/261>

<sup>70</sup> Նույնը

են հարթակների ձևական գործառույթի մասին: Ինչպես նշվեց վերը, անձնական, ցանցային հարաբերությունները ներկայիս իշխանությունների գործելաոճում ավելի մեծ տեղ են զբաղեցրել, քան ավանդական ինստիտուցիոնալ հարթակները: Այս միտումը հատկապես ակնառու է **նախարարներին կից հասարակական խորհուրդների** գործառնության անկման օրինակով՝ եթե նախկինում գոնե ֆորմալ առումով այս խորհուրդները առկա էին և պարբերաբար հանդիպում էին, ապա ներկայումս շատ նախարարություններ հատուկ ջանք չեն գործադրում այդ խորհուրդներն աշխատացնելու համար: Պատճառներից մեկը կարող է լինել իրավակիրատ մեխանիզմների թերացումը, ինչպես նաև անձնավորված կապերի գերակայությունը, որը որոշ դեպքերում երկրորդական պլան է մղել ֆորմալ խմբի օգտագործման անհրաժեշտությունը:

*«Այս անձնական ծանոթություններն ու կապերը ինձ համար կարևոր ֆակտոր են, ինչու՞, որովհետև իմ պատկերացմամբ շատ կարևոր գործոններ են միջավայրի փոփոխության մեջ, որովհետև դրա արդյունքում աշխատանքային պլատֆորմների, հասարակական խորհուրդների և նմանատիպ այլ մասնակցային մարմինների դերը փոքրանում է: Այսինքն եթե դու ունես հնարավորություն միանգամից նախարարին հարց բարձրացնելու, զանգելու կամ ֆեյսբուքով գրելու, այդ դեպքում իմաստը որն է, որ տանես, օրինակ, ինչ- որ x աշխատանքային խմբի նիստի ժամանակ, երբ որ կա 60 հոգի, դու քո անձնական ընկերոջը չես կարող դիմել և այդքանի մոտ պետք է բարձրացնես քո խնդիրը»* (փորձագիտական հարցազրույց):

Խնդիր կա նաև ՔՀԿ-ների ակտիվ ներգրավման, քանի որ, ըստ պետական կառույցների ներկայացուցիչների, երբեմն ՔՀԿ-ներից որևէ ազդակ չի գալիս խորհրդակցական մարմինը աշխատացնելու, աշխատանքներին լիարժեք մասնակցելու և ներդրում ունենալու առումով: ՔՀԿ-ներն էլ իրենց հերթին նշում են, որ մի շարք հարթակներում ներգրավված լինելով՝ պարզապես ժամանակ և մարդկային ռեսուրսներ չեն ունենում լիարժեք ներգրավելու, բոլոր խորհրդակցական մարմինների բոլոր հանդիպումներին մասնակցելու, նախապատրաստված գնալու և հետագայում լավ մշակված ներդրում տալու համար: Ընդ որում մարզային ՔՀԿ-ների մասնակցությունը լրացուցիչ ժամանակի ու ծախսերի հետ է կապված, իսկ առցանց մասնակցության հնարավորություն գործնականում չի տրվում<sup>71</sup>:

Այն գերատեսչություններում, որտեղ հասարակական խորհուրդները պարբերաբար հավաքվում են, այս խորհուրդները իրապես արժևորված են լինում պաշտոնյաների կողմից: Այսինքն, կրկին ստացվում է, որ պաշտոնյայի անձնական վերաբերմունքը երևույթին էական կարևորություն ունի ինստիտուցիոնալ հարթակի գործելու կամ ձևական լինելու հարցում:

*«[Հասարակական խորհուրդը] շատ լավ հարթակ է, ու այդտեղ գոնե երկու նախարարի հետ եմ ես աշխատել, երկուսն էլ շատ լուրջ էին վերաբերվում դրան ու պատրաստ էին ամենակոնկրետից մինչև համակարգին առնչվող փոփոխությունների մասով առաջարկները լուրջ դիտարկել, նայել, քննարկել, այսինքն չի եղել, որ «դե լավ, մի բան էր, ասեցին»»* (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):

**Մարզային և համայնքային մակարդակում** ևս բազմաթիվ **խորհրդակցական մարմիններ** են ստեղծվել դեռևս նախորդ տարիներին՝ օրենքի պահանջով, և դրանց գործունեությունը նորից կախված է անձնական գործոններից՝ տվյալ պաշտոնյայի մոտեցումից և ներգրավված ՔՀԿ-ների կարողություններից ու ակտիվությունից:

Արդարադատության նախարարությունում հասարակական խորհուրդի գործառնությունը երկրորդական պլան է մղվել՝ պայմանավորված այլ, ավելի ակտիվ խորհրդակցական մարմինների, **թեմատիկ աշխատանքային խմբերի** գործունեությամբ, որոնք, ըստ նախարարության ներկայացուցչի և ՔՀԿ-ների, բավականին ակտիվ և արդյունավետ են՝ համատեղ աշխատանքի և կոնսենսուսային որոշումների ընդունման ընձեռած հնարավորություններով:

Խորհրդակցական խմբերի ստեղծման որոշ հաջողված փորձեր են եղել նաև Ազգային ժողովում, մասնավորապես՝ որոշ հանձնաժողովներին կից **խորհրդակցական մարմինների** կամ առանձին հարցերով (ընտրական բարեփոխումների, աստեղության խոսքի) **աշխատանքային խմբերի**

<sup>71</sup> Նույնը:

միջոցով: Այս դեպքում էլ տվյալ խմբերի ակտիվությունը և հաջողությունը մեծամասամբ պայմանավորված է եղել նախաձեռնող պաշտոնյայի կամ ՔՀԿ-ի ակտիվությամբ ու հետևողականությամբ:

*«Շատ կարճ աշխատեց [ՄՇ տնտեսական հանձնաժողովին կից խմբի մասին է-խմբ.]... Աշխատեց, մի երկու օրենքի նախագիծ քննարկեց... Գումարումը փոխվեց, վերջացավ: Էստեղ մարդիկ փոխվեցին, էնտեղ փոխվեցին, վերջացավ»* (փորձագիտական հարցազրույց):

Այսպես թե այնպես, հարցազրույցների մասնակիցներից մի քանիսը շեշտում են Ազգային ժողովում հանձնաժողովներին կից՝ քաղաքացիական հասարակությունը ներկայացնող **փորձագիտական խմբերի** ձևավորման կարիքը, քանի որ օրենքների մշակման վերլուծական, հետազոտական աշխատանքների համար առկա փորձագիտական ռեսուրսները բավարար չեն և ՔՀԿ-ները կարող են այդ բացը լրացնել:

Ընդհանուր առմամբ, հարցազրույցների մասնակից ՔՀԿ-ներից շատերը գտնում են, որ խորհրդակցական մարմինները ինստիտուցիոնալ կապ են ապահովում քաղաքացիական հասարակության և պետության միջև և նախընտրելի են անձնական հաղորդակցությունից: Ավելին, հարթակների օգտագործումը պետք է նախապայման լինի ցանկացած որոշման ընդունման համար, քանի որ օրենքներն ու քաղաքականությունները ընդունվում են ոչ միայն տվյալ իշխանության ժամանակաշրջանի, այլև ապագայի համար և իշխանությունը չի կարող լիազորված լինել նման որոշումներ կայացնելու՝ առանց հանրային մասնակցության և մասնավորապես տվյալ հարցում մասնագիտացված փորձագիտական համայնքի հետ խորհրդակցության:

Եվրոպայի խորհրդի միջազգային ոչ կառավարական կազմակերպությունների համաժողովը Հայաստան իր փաստահավաք այցի հիման վրա մշակված զեկույցի եզրակացություններում նշում է, որ նպատակային քննարկումները և մասնակցությունը *«չեն կարող փոխարինել ինստիտուցիոնալ մասնակցային կառույցներին, որոնց աշխատանքը խորհրդատվական է և հիմնված է հանրային պաշտոնատար անձանց և քաղաքացիական հասարակության միջև համատեղ կայացված որոշումների վրա»*<sup>72</sup>:

Մյուս կողմից, խորհրդակցական խմբերի դեպքում ֆորմալ հանդիպումների և պարզապես հաղորդակցության, խնդիրների մասին կարծիքների փոխանակման ձևաչափը բավարար չէ իրական ներգրավման, ազդեցության համար. կարևոր է այս հարթակների իմաստավոր աշխատանքը, որոշումների ընդունման համատեղ ընդունումը, հետագա քայլերի ձեռնարկումը: Առավել արդյունավետ են այս առումով որևէ խնդրի, ռեֆորմի շուրջ ձևավորված հարթակները՝ աշխատանքային խմբերը, որոնց առջև կոնկրետ նպատակ է դրված: Այստեղ իհարկե կարևոր է նաև համակարգող անձի գործոնը, որը թե՛ մոտիվացիա, թե՛ կարողություն պետք է ունենա բոլոր կողմերին լսելու և հավասարակշռված ու մասնակցային արդյունք ստանալու համար: Ավելի ակտիվ են գործում նաև այն աշխատանքային խմբերը, որոնք ձևավորվել են միջազգային տարբեր նախաձեռնությունների ներքո և կամ միջազգային կազմակերպություններից որոշակի աջակցություն են ստանում<sup>73</sup>:

Ընդունելով քաղաքացիական հասարակության կողմից բարձրաձայնված խնդիրները՝ կառավարությունը 2022 թվականի մայիսին ընդունված՝ «Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարության» մեջ ի թիվս այլ խնդիրների ուրվագծել է մասնակցային կառավարման հետ կապված խնդիրները՝ ներառյալ մասնակցության ֆորմալ և ոչ ֆորմալ

<sup>72</sup> Քաղաքացիական մասնակցությունը որոշումների կայացման գործընթացին, Փաստահավաք այց Հայաստան, 27-29 նոյեմբերի 2019 թ., Զեկույց, Եվրոպայի խորհրդի Միջազգային ոչ կառավարական կազմակերպությունների (ՄՈԿԿ) համաժողով, հունիս 2020 թ., էջ 21, <https://rm.coe.int/report-visit-of-the-conference-of-ingos-to-armenia-2019-ar/16809f00ae>

<sup>73</sup> «ՔՀԿ չափիչ» նպաստավոր միջավայրի և ՔՀԿ-ների իրավագործման կողմնացույց՝ Հայաստան 2021, Հետազոտության զեկույց, Ոչ առևտրային իրավունքի եվրոպական կենտրոն և Թրանսփարենսի Բնթերնեշլ հակակոռուպցիոն կենտրոն, Երևան 2022, <https://csometer.info/sites/default/files/2022-05/2021%20Armenia%20CSO%20Meter%20Country%20Report%20ARM.pdf>



հարթակների բացերը, որոշումների կայացման վրա հանրության ազդեցության սահմանափակ մակարդակը, քաղաքականության մշակման ողջ ցիկլում մասնակցային կառավարման բացակայությունը: Որպես լուծում առաջարկվող քայլերը ներառում են քաղաքացիների, մասնագիտական ու փորձագիտական համայնքի մասնակցությունը, մասնագիտական ներուժը մոբիլիզացնող խորհրդակցական մարմնի ստեղծումը, առցանց հարթակից դուրս մասնակցության գործիքների օգտագործումը<sup>74</sup>: Կարելի է ակնկալել, որ այս ռազմավարությամբ նախանշված գործողությունների արդյունավետ իրականացումը կնպաստի մասնակցության առկա հարթակների բարելավմանն ու հանրային քաղաքականության բոլոր փուլերում քաղաքացիական հասարակության ազդեցության ընդլայնմանը:

Այսպիսով, ինստիտուցիոնալ հարթակները կարևորվում են հետազոտության մասնակիցների՝ թե՛ ՔՀԿ-ների, թե՛ պետական կառույցների ներկայացուցիչների կողմից: Մինևույն ժամանակ, այս հարթակները չեն օգտագործվում ըստ իրենց ողջ ներուժի, պայմանավորված թե՛ պաշտոնյաների կողմից դրսևորվող անձնավորված մոտեցումներով և առանձին դեպքերում՝ հարթակների հայեցողական գործարկմամբ, թե՛ ՔՀԿ-ների ոչ բավարար պրոակտիվությամբ և հետևողականությամբ:

### 3.3 Կիրառվող մարտավարություններ

Հանրային քաղաքականության վրա ներազդելու համար ինստիտուցիոնալ հարթակների օգտագործումը ՔՀԿ-ներին հնարավորություն է տալիս ավելի կայուն երկխոսության մեջ մտնել և ակնկալել այս հարթակներով ու մեխանիզմներով ամրագրված՝ պետության կողմից իրենց առաջարկների և ներդրումների ընդունում, հետադարձ կապի ապահովում, իսկ լավագույն դեպքում՝ համատեղ աշխատանք որոշակի իրավական ակտերի, բարեփոխումների, քաղաքականությունների շուրջ: Բացի ինստիտուցիոնալ հարթակներից, ինչպես նաև հենց այս հարթակների միջոցով, ՔՀԿ-ները հանրային քաղաքականությունների վրա ազդելու մի շարք մարտավարություններ են կիրառում, ներառյալ՝

- ՔՀԿ-ների համախմբում, ցանցերի և կոալիցիաների կազմում
- Խնդրի հանրայնացում, հայտարարությունների տարածում, նամակներ և հանրագրեր
- Հանրային իրազեկման արշավներ, շահառուների ներգրավում
- Պետական կառույցների հետ անհատական հանդիպումներ
- Փորձագիտական և հանրային քննարկումներ
- Վերահսկողական (watchdog) գործառնային իրականացում

Թեև հանրային քաղաքականության վրա ազդելու՝ ՔՀԿ-ների կողմից կիրառվող գործիքակազմը շատ ավելի բազմազան է, գործողությունների թվարկված տեսակները առավել հաճախ էին նշվում հարցազրույցների մասնակիցների կողմից և առավել ընդունված են ՔՀԿ-ների շրջանում:

#### *ՔՀԿ-ների համախմբում, ցանցերի և կոալիցիաների կազմում*

Արդեն իսկ նշվեց, որ ՔՀԿ-ների համախմբվածությունը էական նշանակություն ունի հանրային քաղաքականությունների վրա ազդեցություն թողնելու, որոշակի փոփոխություններին հասնելու կամ ՔՀԿ-ների կողմից ոչ նպաստավոր համարվող օրինագծերի ընդունումը կանխելու համար: ՔՀԿ-ների համախմբումը կարող է իրականացվել որոշակի պահին՝ կոնկրետ հարցի լուծման համար, ինչպես նաև ավելի երկարաժամկետ ձևաչափով՝ ոլորտային կոալիցիաների, ցանցերի գործունեության միջոցով: Ըստ «ՔՀԿ Դեպո» ծրագրի 2019 թվականի հետազոտության

<sup>74</sup> ՀՀ կառավարության N 691-Լ որոշում «Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարությունը, 2022-2024 թվականների ճանապարհային քարտեզը և արդյունքային շրջանակը, ռազմավարության իրականացման հսկողությունն ու համակարգումն ապահովող անձանց ցանկը հաստատելու մասին», 13.05.2022, Հայաստանի իրավական տեղեկատվական համակարգ, <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docID=162791>

արդյունքների՝ նախորդ տարիների համեմատ կոալիցիաներում և ցանցերում ՔՀԿ-ների անդամակցությունը ավելացել է<sup>75</sup>:

Կարծիք կա, որ ճգնաժամային կամ կրիտիկական իրավիճակներում ՔՀԿ-ները կարողանում են համեմատաբար արագ համախմբվել և համապատասխան արձագանք տալ պետական կառույցներին՝ ի տարբերության իրենց գործունեության ոլորտներում բարեփոխումների ջատագովության, ընթացիկ խնդիրների լուծման անհրաժեշտության հարցերի, որտեղ համախմբվելու և համագործակցելու կարողության ու պատրաստակամության բաց կա:

*«Իրականում շատ քիչ կազմակերպություններ են, որ ինքնակազմակերպվում են հստակ գաղափարի շուրջ և համընդհանուր շահը կարևորելով՝ մի կողմ են դնում կազմակերպության առաքելությունների շրջանակով սահմանափակվող իրենց կարիքները... Մենք փորձում ենք համախմբվել խնդրի շուրջ, որը մեծ խնդիր է, հրատապ է, բոլորիս անդրադարձում է, կարող ենք հավաքվել մեկ տեղում այդ ժամանակ»* (փորձագիտական հարցազրույց):

Ոլորտային երկարաժամկետ համագործակցությունը խթանվում է միջազգային կազմակերպությունների ծրագրերով, որտեղ երբեմն կոալիցիաների, կոնսորցիումների ձևավորումը անհրաժեշտ նախապայման է լինում, սակայն որոշ դեպքերում այդ կոալիցիաները արհեստականորեն ստեղծվելով կայունություն չեն ունենում և կազմաքանդվում են տվյալ ծրագրի ավարտից հետո<sup>76</sup>:

Կարծիք կա, որ ինչպես և ՔՀԿ-պետություն հարաբերություններում, ՔՀԿ-ների միավորումը ևս հաճախ տեղի է ունենում անհատական ցանցերի շուրջ, «ընկերական» համագործակցային հարաբերություններ ունեցող ՔՀԿ-ների միջև, որը վերը քննարկված՝ անհատական կապերի կարևորման բնականոն դրսևորում կարելի է համարել:

*«Կան էլ ցանցերի, ցանցերով միավորվելու տրենդը կա, կամ առանձին ենթադրենք ad-hoc կոալիցիաներ ստեղծելու, ինչ-որ խնդրի շուրջ կոալիցիաներ ստեղծելու, կամ ավելի երկարաժամկետ՝ թեմատիկ: Էդ անում են, ճիշտ է մեծ մրցակցություն կա ՀԿ-ների մեջ: Էդ ամեն դեպքում անում են ոչ թե ինկլյուզիվ սկզբունքով, այլ անում են հարմարավետության, լոյալության սկզբունքով... մոտիկներով, հա: Էն մարդիկ, ովքեր իրար հետ աշխատում են, միանում են ինչ-որ բաների մեջ: Ու նույնիսկ էլ կլաստերային մրցակցությունը շատ ուժեղ է Հայաստանում, կան «մերոնք» ու «ոչ մերոնք» ՀԿ-ներ, խմբավորումներ միշտ կան»* (փորձագիտական հարցազրույց):

Այս առումով որոշակի մրցակցություն է նկատվում նույն ոլորտում կազմավորված առանձին ցանցերի միջև, որոնք իրենց ջանքերը միավորելու փոխարեն «սայլը դեպի իրենց» քաշելու մոտեցում են կիրառում:

Այնուամենայնիվ, համախմբված և միասնական մոտեցումը հաջողության կարևոր նախապայման է հանդիսանում, քանի որ, այլ առավելությունների հետ մեկտեղ, ավելի մեծ կշիռ է տալիս ՔՀԿ-ների վեր հանած խնդիրներին ու պահանջներին: Տվյալ ոլորտում գործող ՔՀԿ-ների մեծաքանակ խմբի կողմից ներկայացված խնդիրների, առաջարկների, ջատագովության դեպքում պետական կառույցները չեն կարող չարձագանքել կամ ականջալուր չլինել, ուստի կոալիցիաներն ավելի ազդեցիկ են այս առումով:

*«Ամեն դեպքում advocacy-ի [ջատագովության] առումով, տեսանելիության առումով միավորվելը միշտ ճիշտ է»* (փորձագիտական հարցազրույց):

*«Եթե խոսում ենք կոալիցիաների մասին, կոալիցիաները այնքանով են լավ ու օգտակար, որ երբ որ քեզ կոալիցիան դիմում է, դու հասկանում ես, որ սա ... ոչ թե մի ՀԿ-ի, մի կազմակերպության կարծիք է, այլ քսան: Ես կարծում եմ, որ դա նաև արդյունավետ է, քանի որ դու էլ որպես քաղաքացիական կազմակերպություն կարող ես ասել, որ սա բոլոր հաշմանդամություն ունեցող մարդկանց կազմակերպություն է, կամ բոլոր երեխաների*

<sup>75</sup> Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ) եզրափակիչ հետազոտություն ՀԿ Դեպո Հասարակական կազմակերպությունների զարգացման ծրագրի շրջանակներում, ՀՌԿԿ-Հայաստան, հոկտեմբեր 2019, էջ 78, [https://www.crc.am/wp-content/uploads/2019/03/Analytical\\_Report\\_2019\\_CSO\\_DePo-1-1.pdf](https://www.crc.am/wp-content/uploads/2019/03/Analytical_Report_2019_CSO_DePo-1-1.pdf)

<sup>76</sup> Նույնը, էջ 76-77

*պաշտպանությամբ գրադվող քաղհասարակության կարծիքն է, որ պետք է այսինչ ուղղությամբ գնալ»* (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):

ՔՀԿ-ների համախմբման արդյունքում ազդեցության օրինակ է մեդիա ոլորտի կազմակերպությունների կողմից հուշագրի ստորագրումը Արդարադատության նախարարության հետ՝ խոսքի ազատության ոլորտի հետ կապված հետագա օրենսդրական փոփոխությունների վերաբերյալ<sup>77</sup>: ՔՀԿ-ների համախմբված աշխատանքի արդյունք կարելի է համարել նաև սոցիալական աշխատանքի ինստիտուտի ներդրումը ազգային և համայնքային մակարդակում, որն ավելի մանրամասն նկարագրված է զեկույցի վերջում՝ դեպքի ուսումնասիրություններում:

ՔՀԿ-ների կողմից համախմբված մոտեցումը, կռալիցիաներով և ցանցերով աշխատանքը նպաստում է նաև հաջորդիվ ներկայացված մարտավարությունների հաջողությանը:

*Խնդրի հանրայնացում, հայտարարությունների տարածում, նամակներ և հանրագրեր*

Պետական կառույցների հետ հաղորդակցության կարևոր և առաջնային միջոցներից է նամակագրությունը: Տարբեր հարցերի շուրջ իրենց անհամաձայնությունը հայտնելու, խնդիրներ նշելու, առաջարկներ ներկայացնելու համար ՔՀԿ-ները հաճախ նամակների միջոցով են հաղորդակցվում պաշտոնյաների հետ, երբեմն նամակներն ուղարկելով մի շարք կառույցներ միաժամանակ, կամ, օրինակ Ազգային ժողովի դեպքում, որպես հասցեատեր ընտրելով բոլոր պատգամավորներին կամ խնդրո առարկա ոլորտի հանձնաժողովների անդամներին: Եթե նախկինում ընդունված էր թղթային նամակագրությունը, ներկայումս ավելի ու ավելի հաճախ են օգտագործվում էլեկտրոնային միջոցները, ներառյալ e-request հարթակը, որը հնարավորություն է տալիս հարցումներ, բողոքներ և դիմումներ ուղարկել ցանկացած պետական կառույցի:

«Հանրագրերի մասին» օրենքը դեռևս 2017 թվականին է ընդունվել, սակայն հանրագրերի հարթակը ՔՀԿ-ների կողմից առայժմ չի օգտագործվում որպես կարևոր միջոց իրենց ջատագովության նպատակներին հասնելու գործում<sup>78</sup>: Հանրագրերի մեխանիզմի օգտագործման դրական օրինակ էր կառավարության որոշումը տեղեկություն ստանալու իրավունքի խախտման համար վարչական պատասխանատվության չափի բարձրացման մասին, որ ընդունվեց Ինֆորմացիայի ազատության կենտրոնի կողմից ներկայացված հանրագրի հիման վրա և ներկայումս քննարկվում է Ազգային ժողովում<sup>79</sup>:

Նամակների յուրահատուկ տեսակ կարելի է համարել բաց նամակները և հայտարարությունները, երբ ՔՀԿ-ները որևէ խնդիր բարձրաձայնելու կամ որոշում կասեցնելու համար դիմում են տարատեսակ անհատական կամ կոլեկտիվ հայտարարությունների, որոնք հիմնականում տարածվում են սոցիալական ցանցերի միջոցով:

*«Սոցցանցերը կարևոր են, սոցցանցերը օգտագործում են երբեմն: Մարդիկ դա կարողում են: Որոշումներ կայացնողները, քաղաքականություն մշակողները դա կարողում են»* (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):

Այս մարտավարությունը օգնում է պետական կառույցների ուշադրությունը գրավել, հատկապես այն դեպքերում, երբ չի հաջողվում երկխոսության այլ հարթակներով բարձրաձայնել կամ լուծել խնդիրը: Այս գործիքի կիրառման դեպքում ՔՀԿ-ների համար կարևոր աջակից են դառնում

<sup>77</sup> Ատելության խոսքի, բռնության քարոզի, ապատեղեկատվության նվազեցմանը, ինչպես նաև տեղեկատվական դաշտի բարելավմանն ուղղված օրենսդրության բարեփոխման վերաբերյալ Արդարադատության նախարարության մասնակցությամբ ստորագրվել է եռակողմ համագործակցության հուշագիր, Հայաստանի Հանրապետության արդարադատության նախարարություն, 19/04/2022, <https://www.moj.am/article/3141>

<sup>78</sup> Հայաստանում հանրային մասնակցության հարթակների և հնարավորությունների քարտեզագրում, Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ հակակոռուպցիոն կենտրոն, Երևան, 2022, էջ 25, <https://transparency.am/hy/publication/261>

<sup>79</sup> Ավելի բարձր տուգանքներ՝ տեղեկություն չտրամադրելու համար, Ինֆորմացիայի ազատության կենտրոն, 24.03.2022, <http://www.foi.am/hy/news/item/2208/>

լրատվամիջոցները, որոնք տարածում են տվյալ հայտարարությունները և օգնում են ավելի բարձրաձայն լինել: Հաճախ հենց այս հայտարարությունների արդյունքում է, որ պետական կառույցները երկխոսության առաջարկ են անում և փորձում արդեն հանդիպումների ու քննարկումների միջոցով հասցեագրել խնդիրը: Մյուս կողմից, հայտարարությունները օգնում են գրավել նաև միջազգային կազմակերպությունների ուշադրությունը և երբեմն լրացուցիչ աջակցություն ստանալ նրանց կողմից: Կարելի է ասել, որ հայտարարությունները դիմադրական կամ «բողոքի» մարտավարության ավելի մեղմ դրսևորում են դարձել, քանի որ ցույցերի ու հավաքների մարտավարությունը ներկայումս շատ ավելի քիչ է կիրառվում ՔՀԿ-ների կողմից:

### *Հանրային իրազեկման արշավներ, շահառուների ներգրավում*

Բացի խնդրի մասին բարձրաձայնելուց, հանրայնացումը կրթական, իրազեկման բաղադրիչ է ունենում և օգնում է որոշակի հարցի շուրջ հանրային կարծիք ձևավորել, տեղեկատվություն տալ քաղաքացիներին: Այս տեսանկյունից ազդեցության միջնորդավորված, բայց ՔՀԿ հատվածի առաքելության կարևոր գործիք է հանրային իրազեկման արշավը, որը կարող է լինել ինչպես լրատվամիջոցներով տարածվող տեքստերի, հաղորդումների, ինֆոգրաֆիկաների ու տեսանյութերի, այնպես էլ զանգվածային միջոցառումների, համերգների ու փառատոնների, մրցույթների միջոցով: Կարևոր է, որ այս միջոցներով փոխանցվող տեղեկատվությունը լինի թիրախ լսարանի համար ընկալելի և մատչելի լեզվով:

Փորձագետները նշում են նաև, որ բացի լեզվից, կարևոր է հաղորդակցության ճիշտ գործիքների, ուղիների կիրառումը՝ օգտագործելով նաև նոր տեխնոլոգիաները և սոցիալական ցանցերը: Շահառուների հետ կապերի բարելավման շնորհիվ ՔՀԿ-ները, հատկապես խոցելի խմբերի հետ աշխատող կազմակերպությունները, կարողանում են շահառու խմբերի հետ իրազեկման աշխատանքներ տանել և ապա ներգրավել նրանց շահերի պաշտպանության իրենց նախաձեռնություններում: Նման դեպքերում այդ ՔՀԿ-ները կարողանում են ավելի ազդեցիկ ուղերձներով հանդես գալ, քանի որ հարցի մասին բարձրաձայնողները հենց խնդրի կրողներն են լինում: Մյուս կողմից, կարծիք կա, որ հանրությունը ևս ավելի ակտիվ ու ներգրավված է դարձել իրենց կյանքի վրա ազդող որոշումների քննարկման հարցերում, որը մասամբ կարելի է բացատրել ՔՀԿ-ների աշխատանքով և սոցիալական ցանցերի մեծ տարածվածությամբ:

*«Նախկինում մարդկանց մեծ մասը անտարբեր էր իր շուրջը տեղի ունեցող երևույթների նկատմամբ: Հիմա ցանկացած, իրենց կյանքի վրա ոչ դրական, ուղիղ ազդեցություն ունեցող երևույթի նկատմամբ մարդիկ, ռեֆլեկտորեն միգրացե, տալիս են ազդակներ՝ համաձայնություն, անհամաձայնություն, բողոք, գովասանք: Ու դա նշանակում է, որ մարդիկ արդեն իսկ ունեն ասելիք, իսկ ասելիքի դեպքում իրենք ուզեն-չուզեն՝ ինչ-որ ձևով ներգրավված են: Մա նաև օգնում է ՔՀԿ-ներին մարդկանց ներգրավել, այսինքն իրենց կարծիքները, իրենց տեսակետները, բողոքները, առաջարկները ներառել իրենց ընդհանուր առաջարկություններում և ինչ-որ ձևով իրենց ներկայացվածությունը ապահովել որոշումների կայացման, քաղաքականությունների մշակման գործընթացում»* (փորձագիտական հարցազրույց):

Այսպիսով, հանրության հետ աշխատանքի, իրազեկման ու կրթության վրա համապատասխան ռեսուրսներ ու կարողություններ ներդնելու, թիրախ խմբերի կարծիքները պետական կառույցների հետ քննարկումների և առաջարկների ներկայացման ընթացքում ներառելու մարտավարությունները ևս օգնում են ՔՀԿ-ներին ավելի ազդեցիկ լինել հանրային քաղաքականությունների ու օրակարգերի վրա ազդելու առումով:

### *Պետական կառույցների հետ անհատական հանդիպումներ*

Այն դեպքերում, երբ ՔՀԿ-ները ցանկանում են երկխոսություն ծավալել պաշտոնյաների հետ, նրանք հաճախ ընտրում են անհատական հանդիպումների տարբերակը, որն առավել արդյունավետ է կոնկրետ հարցի, առաջարկի շուրջ դեմադրեմ քննարկման համար:

*«Մովորական պրակտիկա է. դիմումը գրում են, ասում են՝ ուզում ենք գանք, ձեզ ներկայացնենք այս կամ այն առաջարկը, ու գալիս են... անհատական հանդիպումները ավելի էֆեկտիվ են երևի, կամ էլ այլ*

*մեխանիզմները նորմալ չեն գործում, գուցե դա է պատճառը, չգիտեմ...»* (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ)

Ինչպես նշվեց, պետական պաշտոնյաները հաստատում են իրենց պատրաստակամությունը և բաց լինելը ՔՀԿ-ների կողմից հանդիպման նախաձեռնության դեպքում, սակայն ՔՀԿ-ները միշտ չէ, որ օգտագործում են այս հնարավորությունը: Մյուս կողմից, անհատական հանդիպումների համար առավել կարևոր է ՔՀԿ-ների՝ պատրաստված, փաստարկներով և հիմնավորումներով զինված, ներկայացման ու հաղորդակցության հմտություններով հանդես գալը:

*Փորձագիտական և հանրային քննարկումներ, բազմաշահառու հանդիպումներ*

Ինչպես նշվեց, խորհրդակցական մարմիններից առավել արդյունավետ են այն փոքր, աշխատանքային խմբերի ձևաչափով աշխատող խմբերը, որոնք քննարկումներ են ծավալում հարցերի որոշակի շրջանակի շուրջ: Այս խմբերի նախաձեռնությունը հաճախ գալիս է ՔՀԿ-ներից, երբեմն նաև պետական կառույցներից՝ հաճախ նորից ՔՀԿ-ների առաջարկներից էլնելով կամ ակտիվ քննադատության ֆոնի վրա:

ՔՀԿ-ների կողմից լայնորեն կիրառվող մարտավարություն է նաև տարբեր շահագրգիռ կողմերի մասնակցությամբ հանդիպումների ձևաչափը: Այն օգնում է տարբեր տեսակետներ բացահայտել և միաժամանակ պետական կառույցների ներկայացուցիչների առջև ի ցույց դնել ոլորտում առկա ընդհանուր խնդիրները, տարաձայնությունները, անմիջականորեն խոսել խնդրի շահագրգիռ կողմերի հետ:

*«Մեր համար, գիտե՞ք, ոնց ենք լուծում այդ հարցը՝ հետևյալ ձևով: Առաջինը. ինչ-որ ֆորմատներ ենք ստեղծում, ասենք, հանդիպումներ ենք կազմակերպում պարբերաբար, տարբեր թեմաների շուրջ և այնտեղ հրավիրում ենք բոլոր կողմերին՝ պետություն, ակադեմիա, կրթության ոլորտ, մասնավոր ոլորտ, հասարակական, հանրային ոլորտ և այլն: Դա ինստիտուցիոնալ չի, բայց մենք փորձում ենք լուծել հարցը»* (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

*«Բազմախոսությունը, պոլիֆոնիան ֆասիլիտացիոն պրոցեսներ են: [Տարբեր խմբերի ներկայացուցիչներին] իրար հետ բերելը երբեմն դժվար է: ... Բայց գալիս են, շնորհիվ մեր ծանր, դժվար, վստահություն ձեռք բերած աշխատանքի: Մենք կարողանում ենք, իհարկե ոչ ամեն ասպարեզում, բայց եթե շատ ես «վիզ դնում», կարողանում ես դա ստեղծել: Դրանում է մեր ուժը, որ եթե արդեն այդ մակարդակից է քո մեսիջը գալիս, պետությունն էլ նստած է լինելու էդտեղ, դա լրիվ ուրիշ մեսիջ է արդեն»* (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Ռեսուրսներ ունենալու դեպքում ՔՀԿ-ները կարողանում են նմանատիպ հանդիպումներ կազմակերպել տարբեր մակարդակներում՝ աստիճանաբար հավաքագրելով բոլոր շերտերում առկա խնդիրները ու կարծիքները և հասցնելով դրանք որոշում կայացնողներին:

*«Մենք նաև համայնքային մակարդակում լիքը հանդիպումներ ենք արել մասնագետի մասնակցությամբ՝ շեշտադրում անելով կանանց, երեխաների և զենդերային խնդիրների վրա, և այդ առումով փորձել ենք շահագրգիռ կողմերի մասնակցությամբ այդ խնդիրները, առաջարկությունները առաջ բերել և փաթեթներ պատրաստել: Հետո դա քննարկել ենք մարզային մակարդակում, նաև թաունհոլ հանդիպումներ ենք արել ազգային մակարդակով՝ ներգրավելով Ազգային ժողովի պատգամավորների, կառույցներ, գերատեսչություններ և, իհարկե, ՔՀԿ-ներ: Փորձել ենք խոսել այդ խնդիրների մասին, և մյուս կողմից էլ լորբինգի պրոցեսն ենք առաջ տարել»* (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Նմանատիպ հանդիպումները, որտեղ ներգրավված են տարբեր հատվածների ներկայացուցիչներ և որոշում կայացնող կամ քաղաքականություն իրականացնող պաշտոնյաներ, բացի խնդրի համակողմանի քննարկումից, կարևոր նշանակություն ունեն նաև զուտ որպես գործընթաց, քան որ նպաստում են փոխադարձ ճանաչմանը, ավելի համագործակցային հարաբերությունների հաստատմանը, ինչպես նաև խնդրի ու դրա լուծման, իսկ հետագայում՝ ընդունված որոշման ու դրա իրականացման նկատմամբ «սեփականության» զգացումի ձևավորմանը:

### *Վերահսկողություն և քննադատություն (watchdog գործառույթ)*

ՔՀԿ-ների ավանդական գործառույթներից է համարվում վերահսկման՝ «watchdog» գործառույթը, որը կոչված է հաշվետու պահել պետությանը իր գործողությունների համար: Այս գործառույթը սերտորեն կապված է քննադատության հետ, քանի որ ենթադրում է պետական կառույցների կամ պաշտոնյաների կողմից թույլ տված սխալների վերհանում և քննադատում:

Ընդհանուր կարծիք կա, որ հեղափոխությունից հետո ՔՀԿ-ների այս գործառույթը կտրուկ նվազեց, ինչը պայմանավորված էր նոր իշխանություններին «ժամանակ տալու» մտայնությամբ և ավելի սերտ համագործակցության ակնկալիքներով, որի դեպքում քննադատելու կարիքը այլևս միևնույնի է հասցվում: Որպես քննադատությունից զերծ մնալու պատճառ էր նշվում նաև «հակահեղափոխական» ուժերի հետ նույնացվելու վախը և առհասարակ քննադատության և աջակցության ցանկացած դրսևորման քաղաքականացումը:

*«Եթե մինչև հեղափոխությունը շատ հստակ էր՝ քաղաքապետությունը շատ հեշտությամբ քննադատում էր ևն տեղերում, որտեղ հստակ էր, որ պետք է քննադատել, և էստեղ ինչ-որ սահման են անցել, որը ընդունելի չէ և այլն, հիմա էդ էլ է շատ դժվար: Որովհետև ունենք արանքում ընդդիմություն, որը, երբ որ դու իշխանությանը քննադատում ես, համարում է, որ դու իրեն աջակցում ես, չես քննադատում՝ իշխանությունն է համարում, որ իրան աջակցում ես, ու ՔՀԿ-ների դերը մի տեսակ ինչ-որ լողովում է» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

Այնուամենայնիվ, ներկայումս ՔՀԿ-ները շատ ավելի ակտիվ են վերահսկման, քննադատության իրենց գործառույթում և նշում են, որ այս մարտավարությունն էլ կարող է արդյունք տալ այն դեպքերում, երբ ներագդելու այլ եղանակները չեն բավարարում:

*«Վերահսկողության դերակատարի գործոնն է, որ կարող ենք ներկայացնել, բայց մի շատ կարևոր պայմանով, որ ցանկացած գործողության մեջ հնարավորինս շատ շեշտադրում լինի բովանդակային աշխատանքի վրա ... Շատ հաճախ, օրինակ, այդ «shaming blaming» քաղաքականության կիրառումը, որովհետև հանրային բաց խոսքից կաշկանդվում են մեր որոշումներ կայացնողները և դա շատ հաճախ նույնպես կարող է արդյունք տալ: Այստեղ համալիր որոշակի գործողությունների ամբողջություն մենք կարող ենք ներկայացնել, ներագդելու հնարավոր եղանակները» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

Վերահսկողության գործառույթը սերտորեն կապված է մշտադիտարկման հետ, որն օգնում է ժամանակին բացահայտել խնդիրները և ներկայացնել բարելավման առաջարկներ: Վերջին տասնամյակում հանրային քաղաքականության մոնիտորինգի վերաբերյալ կարողությունների զարգացման բազմաթիվ միջոցառումներ և ծրագրեր են ֆինանսավորվել միջազգային կազմակերպությունների կողմից, սակայն ՔՀԿ-ների կողմից պետական ծրագրերի մոնիտորինգն ու գնահատումը դեռևս թույլ զարգացած գործառույթներից են և ամրագրված չեն որևէ օրենսդրական հիմքերով կամ ինստիտուցիոնալ մեխանիզմներով, ուստի քաղաքականությունների մոնիտորինգի շուրջ համագործակցությունը հատվածային բնույթ է կրում<sup>80</sup>:

## 4. Ապագայի հեռանկարները

Առ այսօր ժամանակակից աշխարհում և արդի հասարակություններում մասնագիտական բուն քննարկումների թեմաներ են ինչպես քաղաքացիական հասարակության սահմանումը, այնպես

<sup>80</sup> Հայաստանում հանրային մասնակցության հարթակների և հնարավորությունների քարտեզագրում, Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ հակակոռուպցիոն կենտրոն, Երևան, 2022, էջ 28-29, <https://transparency.am/hy/publication/261>;

Քաղաքացիական մասնակցությունը որոշումների կայացման գործընթացին, Փաստահավաք այց Հայաստան, 27-29 նոյեմբերի 2019 թ., Զեկույց, Եվրոպայի խորհրդի Միջազգային ոչ կառավարական կազմակերպությունների (ՄՈՒԿ) համաժողով, հունիս 2020 թ., էջ 21, <https://rm.coe.int/report-visit-of-the-conference-of-ingos-to-armenia-2019-ar/16809f00ae>

էլ այն, թե ինչ գործառույթ ու դեր ունեն և պետք է ունենան ՔՀԿ-ները<sup>81</sup>: ՔՀԿ տեսլականի շուրջ դեռևս չկա միասնական մոտեցում աշխարհում, բնականաբար Հայաստանում ևս: Հասարակություններում ժողովրդավարության կայացումը ուղղակիորեն կապված է քաղաքացիական հասարակության զարգացման հետ և դրա արդյունք է<sup>82</sup>: Հետևաբար, ՔՀԿ-ների հիմնական առաքելությունը հենց ժողովրդավարության գործընթացների խթանումն է, ինչպես նաև այդ գործընթացներում հասարակական տարբեր խմբերի, հատկապես խոցելի խմբերի ձայնը լսելի դարձնելը, որի համար ՔՀԿ հատվածը կարիք ունի կառավարության հետ արդյունավետ համագործակցության ինչպես այժմ, այնպես էլ ապագայում:

Համավարակից ու պատերազմից հետո հայաստանյան իրականության անորոշությունը էական ազդեցություն թողեց հասարակական կյանքի բոլոր ոլորտների վրա, հետևաբար այժմ ՔՀԿ հատվածը ևս վերախմաստավորման, վերագնահատման, վերափոխման փուլում է: Հետազոտության մասնակիցները մտահոգություն հայտնեցին, որ վերափոխման այս գործընթացները կարող են բացասական, նույնիսկ կործանարար ազդեցություն ունենալ ՔՀԿ-ների վրա՝ հնարավոր է, որ շատերը դժվարանան (վերա)գտնել իրենց գործունեության ոլորտը, հարմարվել նոր իրավիճակին, ինչն իր հերթին կարող է հանգեցնել նրանց գործունեության դադարեցմանը: Այս իմաստով ՔՀԿ հատվածի առաջնային խնդիրը ինքնապահպանումը, ինքնագնահատումը, վերափոխումը պետք է լինի: Միննույն ժամանակ, ՔՀԿ-ների հետ կապված բազմաթիվ ակնկալիքներ կան՝ պետության կայացման և ճգնաժամային իրավիճակից դուրս բերման գործում: Ձեկույցի այս հատվածում կոլիտարկենք պետական կառույցների, փորձագետների և ՔՀԿ-ների տեսլականները՝ հայաստանյան ՔՀԿ հատվածի հիմնական գործառույթների, ակնկալվող դերի վերաբերյալ, ինչպես նաև այն քայլերը, որ ակնկալվում են պետական կառույցներից՝ այս գործառույթները կյանքի կոչելու համար:

#### **4.1 Քաղաքացիական հասարակության դերը, գործառույթները նոր իրավիճակներում**

Ձեկույցի նախորդ բաժիններում բազմիցս նշվեց, որ 2018 թվականի հեղափոխությունը նշանակալի ազդեցություն թողեց ՔՀԿ դաշտի վրա, ուստի գործառույթների վերախմաստավորման, արդյունավետության ընկալումների փոփոխության և ՔՀԿ-ներից պետության ակնկալիքների վերանայման կարիք է առաջացել: Մինչ հեղափոխությունը ՔՀԿ-ները մտահոգություն էին հայտնում իրենց դերի նվազեցման, սահմանափակումների, ազդեցության ցածր մակարդակի վերաբերյալ<sup>83</sup>: ՔՀԿ-ներից ակնկալիքները հիմնականում տեղավորվում էին նրանց կողմից խնդիրների հայտնաբերման, ուսումնասիրման, այդ խնդիրների վերաբերյալ բարձրաձայնման տիրույթում: 2018 թվականի հեղափոխությունից հետո, երբ նոր իշխանություն ձևավորվեց, որտեղ ներգրավված էին նաև ՔՀԿ հատվածի նախկին ներկայացուցիչներ, պետության ակնկալիքները ՔՀԿ-ներից տեղափոխվեցին խնդիրների համատեղ լուծման դաշտ: Դատելով մեր հետազոտության արդյունքներից, ներկայումս պետությունը ՔՀԿ-ներից ակնկալում է իրականացնել խնդիրների խորքային ուսումնասիրման, հետազոտման մասնագիտական, փորձագիտական աշխատանք, ինչպես նաև հանդես գալ որպես գործընկեր պետության հետ հարաբերություններում, համատեղ աշխատել և արդյունավետ լուծումներ փնտրել՝ աջակցելով պետությանը ռեսուրսներով այդ լուծումների իրականացման գործընթացներում:

<sup>81</sup> The Concept of Civil Society and Its Significance on Development Practice, Aswin Ariyanto Azis, *Jurnal Transformasi Global* (2016), Vol. 3 No. 2, <https://transformasiglobal.ub.ac.id/index.php/trans/article/view/57>

<sup>82</sup> Politics and Society in the Developing World, Mehran Kamrava, 2nd edition, Routledge, London, 2000, <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203013298/politics-society-developing-world-mehran-kamrava>

<sup>83</sup> Նեղացող տարածքից դեպի հետհեղափոխական տարածք. Վերապատկերացնելով հայաստանյան քաղաքացիական հասարակության դերն ու հարաբերությունները Վերլուծական զեկույց, Ժաննա Անդրեասյան, Աննա Ժամակոչյան, Արմինե Իշխանյան, Արփի Մանուսյան և Սոնա Մանուսյան, 2018, <https://ge.boell.org/en/2019/02/07/neghatsogh-taratskits-depi-hetheghapokhakan-taratsk-verapatkeratsnelov-hayastanyan>

«Ես կուզենայի տեսնել պրոֆեսիոնալ գործընկերներ, որոնք կլինեն մեզ ուղենիշներ տվողները, քննադատողները, բարեփոխումների քաղաքականություններում փոփոխություններին ուղիղ լուծումներ առաջարկողները. լուծումներ, որոնք իրատեսական են, այլ ոչ՝ երազանքի մակարդակի, facebook-ի ստատուսի մակարդակի» (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):

Հետազոտության մասնակից փորձագետների կողմից հնչել է նաև այն կարծիքը, որ պետությունը այսօր ՔՀԿ-ներից որևէ ակնկալիք չունի, քանի որ չի պատկերացնում և կամ չի ցանկանում տեսնել այնտեղ առկա ներուժը, այդ թվում փորձագիտական, հետևաբար, չի տեսնում նաև ՔՀԿ-ներին որպես գործընկեր: ՔՀԿ-պետություն հարաբերությունների վերաբերյալ բաժնում նշվեց, որ պատճառ կարող է լինել թե՛ պետական պաշտոնյաների չափազանց ինքնավստահությունը, թե՛ մոտիվացիայի պակասը, թե՛ երկխոսության համապատասխան կարողությունների բացակայությունը: Բացի այդ, այս հանգամանքը պայմանավորված է նաև ներքին քաղաքական իրավիճակով՝ ինչպես նշվեց, վերջին տարիների քաղաքական զարգացումներից հետո ավելի ակնառու է դարձել պաշտոնյաների «պաշտպանողական» դիրքորոշումը և ներփակումը երկխոսության համար:

«Պետական ապարատում կա հստակ ժխտողական դիրքորոշում, այսինքն մարդիկ ժխտում են այն ամենը, ինչի մասին գաղափար չունեն: Ես տեսնում եմ, որ պետական ապարատում ողորտային նեղ ուղղվածություն ունեցող բաժնի ղեկավարներ կան, ովքեր չեն հասկանում ՔՀԿ-ների լեզուն, և չեն էլ ուզում ջանան, իրենց վրա աշխատեն, հասկանան, թե ինչ են ուզում անել, կամ իրենց կոմֆորտ գոնայից դուրս գան» (փորձագիտական հարցազրույց):

«Շատ հաճախ չեն էլ ընկալում, չեն էլ հասկանում, որ սա մի բավական կարող ուժ է, որի հետ պիտի և՛ հաշվի նստեն, որին պիտի և՛ հաշվետու լինեն, և որին պիտի նաև դիմեն խորհրդակցելու համար, փորձագիտական աջակցություն ստանալու համար և այլն» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Պետական մարմինների ներկայացուցիչների որոշ մասի կողմից ՔՀԿ-ի ներուժի նկատմամբ մերժողական մոտեցումը մասամբ պայմանավորված է ՔՀԿ-ների ռեսուրսների և փորձագիտության վերաբերյալ տեղեկացվածության պակասով: Ինչպես արդեն նշվել է, առհասարակ ՔՀԿ-ների վերաբերյալ հանրային իրազեկվածությունը և վստահությունը ցածր մակարդակի վրա է գտնվում, որը մասամբ հենց ՔՀԿ-ների կողմից հանրային թերի հաղորդակցության արդյունք է: Սակայն ՔՀԿ-ները իրենք էլ պետական մարմիններից ակնկալում են ավելի ակտիվ դիրքորոշում՝ ՔՀԿ-ների հետ հանդիպելու, ծանոթանալու նախաձեռնություններում:

«Միգուցե իրենք շատ լավ չեն պատկերացնում, թե մենք ինչ ռեսուրսներ ունենք, ինչ պոտենցիալ ունենք: Դա էլ պետք է իրենց ներկայացնել: Բայց ներկայացնելը այսպես պետք է լինի. իրենք էլ պետք է մարզերում փորձեն հանդիպել, հասկանալ՝ ով ինչ է անում, ինչ ռեսուրսներ ունեն, ինչ լավագույն փորձեր կան: Այս ամենը իրենք չեն տեսնում, ու դա խանգարում է, որ իրենք ջատագովեն, որ, ինչու չէ, ՀԿ-ների համար կարելի է գումար հատկացնել բյուջեներից, որովհետև ՀԿ-ները լիքը լավ բաներ են անում: Շատ կարևոր է, որ իրենք հասկանան՝ մենք ինչ ենք անում, այդ երկխոսությունը պետք է լինի, լավագույն փորձը պետք է իրենց հասցվի» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ հետ):

Պետության կողմից ՔՀԿ-ների նկատմամբ ակնկալիքների բացակայությունը պայմանավորվում է նաև նրանով, որ այժմ պետական կառույցներում ներգրավված են նախկին ՔՀԿ ներկայացուցիչներ: Արդյունքում, այդ մարդիկ, կրելով քաղաքացիական հասարակության կողմից տարիների կուտակված գիտելիքն ու փորձառությունը, գտնում են, որ կարիք չունեն հավելյալ գիտելիքի:

Ընդհանուր առմամբ, ՔՀԿ գործառույթների շուրջ առկա սպասումները և տեսլականները կարելի է խմբավորել հետևյալ կերպ՝

- 1) **ռազմավարական**՝ պետության զարգացման աջակցություն,
- 2) **միջնորդ**՝ հասարակության ու պետության միջև կապի ապահովում, հասարակության տարբեր հատվածների համախմբում,



- 3) **ծառայություններ մատուցող՝** հասարակության առանձին խմբերի խնդիրների և կարիքների հասցեագրում,
- 4) **կրթող՝** գիտելիքի, տեղեկատվության փոխանցում, կարողությունների զարգացում,
- 5) **վերահսկող՝** պետության աշխատանքին մոնիտորինգ և հաշվետվողականության ապահովում:

1) ՔՀԿ-ների գործունեությունը պետք է նպաստի պետության կայացմանը: Ուստի ՔՀԿ-ների դերը պետք է լինի ոչ թե պետական քաղաքականության առանձին գործողություններին արձագանքումը, այլ այդ քաղաքականության զարգացման ուղղությունների շուրջ մասնագիտական քննարկումների, բարեփոխումների նախաձեռնումը և համակարգումը (facilitation), ընդ որում՝ մասնակցային սկզբունքներով: Արդյունքում ՔՀԿ-ները և պետական կառավարման համակարգը ընդհանուր տեսլական կկարողանան ձևավորել պետության զարգացման վերաբերյալ՝ մյուս շահագրգիռ կողմերի հետ մեկտեղ:

Ռազմավարական գործառույթը նշանակում է նաև, որ ՔՀԿ-ները պետք է հանրային օրակարգի, դիսկուրսի ձևավորման դերը ստանձնեն: Այս գործառույթի մասին նշվեց նաև հետազոտության արդյունքների վալիդացիոն հանդիպման շրջանակներում: ՔՀԿ-ները պետք է կարողանան հանրային օրակարգի ձևավորումն ապահովեն հանրային մասնակցության միջոցով, ինչը իհարկե երկարաժամկետ գործընթաց է: Օրինակ, ՔՀԿ-ները կարող են կազմակերպել քաղաքացու ֆորում, որը լայնամասշտաբ միջոցառում է և հանրային մասնակցության ունիկալ հնարավորություն է ձևավորում:

Հանրային օրակարգի ձևավորման համար ՔՀԿ-ները պետք է միավորվեն, այդ միավորումը պետք է լինի աշխատանքային, կոնկրետ խնդիր լուծելու համար, օրինակ կարող են մշակել դիրքորոշման փաստաթուղթ, քաղաքականության համառոտագիր և այլն:

*«ՀԿ-ները պետք է ոչ թե ռեակտիվ մոդուսում լինեն, որ կառավարության մի հատ դրաֆտ հրատարակեն ու ասեն՝ դե եկեք հիմա՝ համաձայնվեք, չհամաձայնվեք: Որտեղի՞ց ծնվեց, ո՞վ բերեց, ինչի՞՞ եկավ: Պիտի միասին Հայաստանի զարգացման հեռանկարների վերաբերյալ բազում տարբեր քննարկումների արդյունքում ձևավորվի այդ տեսլականը»* (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Ռազմավարական գործառույթի իրացման համար ՔՀԿ-ները պետք է հասկանան պետական համակարգի գործառնության տրամաբանությունը, քանի որ հաճախ ՔՀԿ առաջարկները ռազմավարական հարցերի շուրջ հակասում է հենց այս տրամաբանությանը կամ առկա պետական մոտեցումներին և առաջնահերթություններին:

2) 2020 թվականի պատերազմը և դրան հետևած ներքաղաքական իրադարձությունները լրջագույն վտանգ են ստեղծել պետության, պետականության պահպանման, ապագայի համար: Ուստի անհրաժեշտ է մոբիլիզացնել երկրում առկա պետական ինստիտուտները, մարդկային և մտավոր բոլոր ռեսուրսները, այդ թվում՝ ՔՀԿ-ների ռեսուրսները, պետությանը սպառնացող մարտահրավերների հասցեագրման, առաջնահերթ խնդիրների լուծման ուղղությամբ:

Ներկայիս բևեռացված հասարակության, երկրի ապագայի անորոշության, քաղաքական լարվածության պարագայում ՔՀԿ-ները կարող են ստանձնել հասարակության տարբեր շերտերի միջև համերաշխության, երկխոսության, արժեքային ընդհանրություններ և բոլորի համար ընդունելի լուծումներ գտնելու գործընթացների առաջնորդությունը: Որպես միջնորդ, ՔՀԿ-ն նաև կարևոր դեր ունի պետություն-հասարակության հաղորդակցության շղթայում՝ նախ՝ լսելով մարդկանց ու բացահայտելով առկա խնդիրները, ապա ամփոփելով ու մշակելով համապատասխան ինֆորմացիան, և վերջապես՝ արդեն մշակված ինֆորմացիան և լուծումների առաջարկները փոխանցելով պետությանը, սակայն միջնորդության այս դասական շղթան Հայաստանի դեպքում ոչ միշտ է սահուն աշխատում:

3) Ինչպես ցույց է տալիս իրականացված հարցազրույցներից և նախկին ուսումնասիրություններից ստացված տեղեկատվության համեմատական վերլուծությունը, ՔՀԿ-

ներից՝ որպես պետության գործընկեր, ակնկալվում է հասարակության տարբեր խմբերի խնդիրների հայտնաբերում, դրանց լուծումների փնտրում և լուծմանն ուղղված աշխատանքների իրականացում: Այս գործառույթը ՔՀԿ-ներն իրականացնում են իրենց շահառուների կարիքների բացահայտման, համապատասխան ծառայությունների նախագծման ու մատուցման միջոցով: Ընդ որում, ծառայությունների մատուցման գործառույթն իրականացնելով՝ ՔՀԿ-ները աջակցում են պետությանը հանրային բարիքների վերաբաշխման գործառույթի իրականացման հարցում՝ ապահովելով տարբեր խմբերին ծառայությունների հասցեական և արդյունավետ տրամադրում, ինչպես նաև նորարար մոտեցումների ու գործիքների կիրառումը:

4) ՔՀԿ-ների հաջորդ ակնկալվող գործառույթը հանրային իրազեկումն է և թիրախ խմբերի գիտելիքի ու հմտությունների զարգացումը՝ կրթական և կարողությունների զարգացման տարբեր ծրագրերի միջոցով: Մեդիագրագիտության, իրավագիտակցության բարձրացումը, հանրային քաղաքականության գործընթացներում մասնակցության մեխանիզմների վերաբերյալ տեղեկատվության տարածումը պետք է լինի ՔՀԿ առաջնահերթությունների շարքում, քանի որ այժմյան տեղեկատվական հոսքերի տիրույթում մարդիկ չունեն համապատասխան գիտելիք, հմտություններ և գործիքներ դիմագրավելու կեղծ տեղեկատվությանը՝ դառնալով միջերի գերի: Վալիդացիոն հանդիպման ժամանակ փորձագիտական համայնքը ևս շեշտադրեց ՔՀԿ-ների կողմից հանրային իրազեկման, քաղաքակրթական արժեքների սերմանման ծրագրերի իրականացման կարևորությունը:

*«... Ե՛վ մեդիագրագիտության մակարդակը պիտի բարձրանա, և իրավագիտակցության մակարդակի վրա պետք է աշխատել, որպեսզի հնարավորինս եղ դիմադրողականությունը և ֆեյք նյութերի և էս մանիպուլյատիվ, էս միջ՝ բացարձակ սուտ, կեղծ նարատիվների դեմ հնարավորինս պաշտպանիչ ինչ-որ մեծ շերտ ստեղծենք: ՔՀԿ-ների դերը էս հիմնականում այդտեղ էմ տեսնում» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

ՔՀԿ-ները նաև պետք է հստակ քաղաքացիական, ժողովրդավարական արժեքների վրա հիմնված օրակարգ ունենան, որը բաց և թափանցիկ լինելու դեպքում՝ ուսուցողական դեր կունենա հանրության համար և կօգնի հասարակության տարբեր խմբերին ծանոթացնել այս արժեքային դիրքորոշումների հետ: Հետազոտության արդյունքների վալիդացիոն հանդիպմանը փորձագիտական համայնքը բավականին հանգամանալից քննարկեց ՔՀԿ-ների՝ որպես արժեքային դիրքորոշում ձևավորողի, այն տարածողի դերի օրակարգային լինելու մասին: Այս առումով կարևոր է, որ, ինչպես նշվեց ՔՀԿ-ների ներքին միջավայրի բաժնում, նախ և առաջ ՔՀԿ-ներն իրենք գիտակցեն քաղաքացիական արժեքների կարևորությունը, կիսեն դրանք՝ որպես քաղաքացիական հասարակության ներկայացուցիչ և հետևեն իրենց առօրյա գործունեության մեջ: Այժմ, երբ հասարակությունը ապակողմնորոշված է, հուսահատված է, ՔՀԿ-ները պետք է կարողանան ձևավորեն արժեքային դիրքորոշումների շուրջ համախմբում, ընդ որում տարբեր արժեքային դիրքորոշումների շուրջ հանրային բաց քննարկումները ևս կարող են կրթական գործառույթ ունենալ հասարակական տարբեր խմբերի համար:

5) Պետական կառույցների հետ համագործակցելով հանդերձ՝ ՔՀԿ-ները պետք է պահպանեն իրենց քննադատական դիրքավորումը՝ հետևելով պետական մարմինների կողմից գործառույթների իրականացմանը, արձանագրելով խնդիրները և հաշվետվողականությունը պահանջելով իշխանություններից իրենց իրականացրած կամ չիրականացրած գործողությունների համար:

Վերը նշված գործառույթները կատարելու համար ՔՀԿ-ն պետք է ունենա ոլորտային գիտելիքներ, համապատասխան մասնագիտական հմտություններ, ծանոթ լինի պետական կառավարման համակարգի գործառույթներին, հստակ սահմանի իր ռազմավարական նպատակները, ինչպես նաև ունենա հաղորդակցության ռազմավարություն՝ ընդ որում ինչպես իշխանության տարբեր ճյուղերի, այնպես էլ շահառուների և լրատվամիջոցների հետ հարաբերություններում:

ՔՀԿ-ները արտաքին մարտահրավերներին դիմադրելու համար պետք է կարողանան կատարել ինքնաանդրադարձման աշխատանք, այդ թվում՝ սեփական արժեքային դիրքորոշումների վերաբերյալ, որը կներառի նաև հասարակության ինքնաանդրադարձումը, ինչը ենթադրում է, որ ՔՀԿ-ները պետք է կարողանան գանգվածային լրատվական միջոցների հետ ստեղծեն և տարածեն գիտելիք, որով հասարակությունը կճանաչի, կսահմանի, կհասկանա և կգնահատի ինքն իրեն: Ընդ որում, հանրության շահերի առաջխաղացման արդյունավետության համար ևս ՔՀԿ-ները պետք է շարունակաբար գնահատեն իրենց մոտեցումները, ծրագրերը, ծառայությունները և հանրայնացնեն իրենց հիմնական ձեռքբերումները, տարածի հաջողության պատմությունները ինչպես շահառուների, այնպես էլ որոշում կայացնողների շրջանում:

#### 4.2 Քաղաքացիական հասարակություն-պետություն համագործակցության տեսլականը

Ներկա իրավիճակում ՔՀԿ-պետություն համագործակցության դաշտում առկա ակնկալիքները դիտարկենք երեք մակարդակներում՝

- **Մակրո մակարդակում** ՔՀԿ սեկտորը պետք է ստանձնի Հայաստանի զարգացման հեռանկարների շուրջ դիսկուրսի նախաձեռնողի, հանրային հաղորդակցության ակտիվ սուբյեկտի, պետության և հասարակության տարբեր խմբերի, ինչպես նաև պետության տարբեր օղակների միջև հաղորդակցության միջնորդի դերը:
- **Մեզո մակարդակում** ՔՀԿ-ն կարող է աջակցել ոլորտային խնդիրների բարձրաձայնմանը և լուծմանը, ոլորտային ծրագրերի իրականացմանը և մշտադիտարկմանը:
- **Միկրո մակարդակում** ՔՀԿ-ն պետք է անմիջական կապ ունենա մարդկանց, շահառուների հետ, կրի խորքային, մասնագիտական տեղեկատվություն նրանց խնդիրների վերաբերյալ, համակարգի այդ տեղեկատվությունը և տեղեկատվական հոսքերն ապահովի համապատասխան գերատեսչությունների, պետական քաղաքականություն մշակողների և մարդկանց միջև:

##### *Մակրո մակարդակ*

Ինչպես նշվեց ՔՀԿ-ների ակնկալվող գործառնությունների շարքում, ՔՀԿ-ները պետք է պետության հետ միասին ռազմավարական զարգացման համատեղ տեսլական մշակեն, որը ՔՀԿ-պետություն համագործակցության առավել բարձր մակարդակը կներկայացնի: Այս առումով փորձագետները շեշտադրում են ՔՀԿ-ների՝ միմյանց հետ և ՔՀԿ-ների կողմից հասարակության այլ խմբերի համախմբման կարևորությունը: Ընդ որում, այս համախմբումը կարող է հիմք դառնալ պետություն-ՔՀԿ երկխոսության համար և ծառայել որպես ՔՀԿ-ների առաջարկների ջատագովության ու հանրային քաղաքականության վրա ազդեցության կարևոր գործիք:

*«[ՔՀԿ-ները] ավելի շատ պետք է ստիպեն, որ իրենց հետ զան երկխոսության: Ու ստիպեն, որ նախագծեր չծնվեն՝ առանց նախնական ոլորտային երկխոսության: Դա պետք է ստիպել: Ու դա շատ կարևոր գիծ է, երբ որ դու ասում ես, որ այդ կառույցները ապաքաղաքական են» (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):*

Ներկայիս քաղաքական լարված վիճակում ՔՀԿ-ները կարող են ստանձնել երրորդ՝ ապաքաղաքական, չեզոք կողմի դերը և համախմբել հասարակությանը, փորձել գտնել բալանսավորման մեխանիզմներ, ստեղծել համախմբման հարթակներ: Այս գործառնության լիարժեք իրականացման համար ՔՀԿ-ները պետք է հասարակության մոտ վստահություն վայելեն, հաշվետու լինեն հասարակությանը, աշխատեն թափանցիկ, պահպանեն քաղաքական չեզոքություն:

*«... մեծամասամբ մեր ՔՀԿ-ները հիմնականում ավելի շատ երրորդ ուժ են, որնիցե քաղաքական մոտեցում չունեն, և այս օրերում ՔՀԿ-ներ ավելի շատ մարդկանց կարող են համախմբել որևէ նախաձեռնություն կյանքի կոչելու համար, միակ հույսը մնում է երրորդը, ոչ աջ, ոչ ձախ ... մարդիկ փորձում են երկու ճնշումների արանքում երրորդ փրկիչ գտնել, և այս երրորդ փրկիչը մեր հասարակությունում ՔՀ*

*կառույցներն են, որոնք ի տարբերություն մեր տարածաշրջանի մյուս երկրների՝ բավականին կայուն և զարգացած վիճակում են և դեռ զարգանում են» (հարցազրույց փորձագետի հետ):*

ՔՀԿ-պետություն հարաբերություններում ևս ՔՀԿ-ները պետք է հակակշռման մեխանիզմը լինեն՝ կառավարության հետ միասին մշակեն ռազմավարությունները, իրականացնեն այդ ռազմավարությունների մշտադիտարկումը, ընդ որում այդ մշտադիտարկումը կարող է պատվիրակվել ՔՀԿ-ներին ԱԺ-ի կողմից:

Հանրային շահերի առաջխաղացման համար ՔՀԿ-ները պետք է ստանձնեն հասարակության լայն շերտերի շրջանում գիտելիքի, տեղեկատվության փոխանցողի գործառույթը՝ կանխելու համար կեղծ տեղեկատվության, միջերի տարածումը: Այս իմաստով ՔՀԿ-ները պետք է շարունակաբար և ինտենսիվ աշխատեն և համագործակցեն մեդիա դաշտի հետ՝ ստեղծելով մեդիա բովանդակություն, տարածելով մեդիա բովանդակություն, հետևելով, թե ինչ ազդեցություն ունեցավ այն:

*«...հասկանալի է, որ մեր ռեսուրսներն էլ շատ ավելի քիչ են, պարզ է, որ մենք էլ եսիմինչ մեդիա հասանելիություն չունենք, բայց եղածն էլ հաճախ մսխում ենք: Չգիտեմ, մեդիաի դերը այո, ես շատ եմ տեսնում հենց նույն այդ միջերը կերակրելու գործում, երբեմն քաղհասարակության որոշ մասերն էլ են այդ միջերին մասնակցում, սնում, տրվում դրանց, շարունակում խորացնել պատերազմից հետո, դա էլ եմ տեսնում» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):*

ՔՀԿ-ները կարող են իրականացնել օրենքների, օրենսդրական նախագծերի ազդեցության գնահատումը, օրենսդրական նախագծերի փորձաքննությունը, այսինքն՝ ունենալ անկախ ուղեղային կենտրոնների դերակատարում: Այս դերն իրականացնելիս ՔՀԿ-ները կարող են կիրառել արդեն առկա հետազոտական և վերլուծական նյութերը, ռեսուրսները՝ կրկնությունների խուսափելու և համախմբված ձևով հանդես գալու համար:

ՔՀԿ-ները կարող են նաև դերակատարում ունենալ ավելի բարձր՝ միջազգային ու միջկառավարական հարաբերությունների մակարդակում, օրինակ՝ ազդեցություն ունենալ երկրի զարգացմանը վերաբերող դոնոր կազմակերպությունների օրակարգի վրա, աջակցել պետության կողմից ընդունված միջազգային համաձայնագրերի դրույթների իրականացմանը՝ մասնակցելով համապատասխան օրենսդրության, ռազմավարական փաստաթղթերի մշակմանը, մշտադիտարկելով միջազգային պարտավորությունների իրականացումը, համապատասխան առաջարկներ ներկայացնելով պետական կառույցներին և այլն: Միջազգային մակարդակում ՔՀԿ-ների ազդեցության բարձրացումը հնարավոր կլինի, եթե ՔՀԿ-ները տիրապետեն միջազգային պարտավորությունների, համաձայնագրերի, այլ միջազգային փաստաթղթերի, ինչպես նաև տարբեր միջազգային ու միջկառավարական կառույցների ու դրանց գործառույթների վերաբերյալ գիտելիքներին և փորձագիտությանը:

### *Մեզո մակարդակ*

ՔՀԿ գործառույթներից մեկը՝ որոշակի ծառայությունների մատակարարումը շահառուներին, կարող է ծառայել որպես ՔՀԿ-պետություն ոլորտային համագործակցության հիմք, հատկապես այն դեպքում, եթե ծառայությունները մշակվում են պետական քաղաքականությանը համապատասխան, այդ թվում՝ պետական պատվիրակմամբ: Պետության կողմից ՔՀԿ-ների ծառայությունների պատվիրակման մշակույթի ձևավորումը և զարգացումը պետք է լինի առաջնահերթություն: Այսօր արդեն կա կուտակված ծառայությունների պատվիրակման որոշակի փորձ, ընդ որում պատվիրակված ծառայությունների մրցույթներին կարող են մասնակցել մասնավոր կառույցները, քանի որ մրցակցության շնորհիվ ավելի կբարելավվի ծառայությունների որակը:

*«Նորմալ է դա, երբ որ վերահսկողությունը հստակ է, դու ունես համաձայնագիր, որտեղ գրված է, թե դու ինչ պիտի անես. ոչ քեզնից դրանից ավել կարող են պահանջել, ոչ էլ դու դրանից պակաս կարող ես անել: Եթե պատրաստ ես անելու, հավասար: Եթե վաղը ինչ-որ պետական հաստատություն կա, որը կարող է գալ նույն ձևով մրցակցել քեզ հետ, թող գա մրցակցի: Այսինքն այդ նույն ՀԿ-ի կամ ՄՊԸ-ի տերը կարող է*

կառավարությունն էլ լինի, բայց ինքը պետք է գա, քեզ հետ հավասար պայմաններով մրցակցի, ոչ թե ինքը այդ գործառույթը կատարի, որովհետև ինքը պետական է: Բնչո՞ւ ինքը պիտի անի: Եվ դա հնարավորություն կտա հենց մեր մասնավոր կազմակերպություններին, այդ թվում հասարակական սեկտորին, աճել» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Համագործակցության այս միջին մակարդակում իր դերը հաստատելու համար ՔՀԿ առաջնահերթ խնդիրը ոլորտային դիրքավորումը պետք է լինի, ինչը հնարավորություն կտա նրան մոբիլիզացնել իր ռեսուրսները և ավելի թիրախավորված ազդեցություն ունենալ կոնկրետ ոլորտային քաղաքականությունների վրա, օրինակ՝ սոցիալական, տնտեսական, կրթական, մշակութային ոլորտներում:

«Ինձ թվում է՝ ուղղակի պետք է փորձել կոնկրետ նիշա ընտրել ու դրա վրա խորանալ, որովհետև եթե նայում ենք՝ էն ՀԿ-ներն են ավելի ճանաչված, փոփոխությունների հասնում, որոնք հստակ գիտեն, որ էս նիշայում են աշխատում: Պետք է որ դաշտը կողմնորոշվի, ինքը ինչ է անում ու դրա մեջ դառնա մասնագետ» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Այս մակարդակում ՔՀԿ-ները կարող են ստանձնել նաև պետական ոլորտային ծրագրերի և ռազմավարությունների մշտադիտարկման ու գնահատման դերը, որը ևս կարող է իրականացվել պատվիրակման սկզբունքով:

### *Միկրո մակարդակ*

Պետության հետ համագործակցության, պետությանը աջակցության կոնտեքստում ՔՀԿ-ների հնարավոր դերերից մեկը, որի մասին նշում են հետազոտության մասնակիցներից շատերը, հասարակության լայն շերտերի հետ շարունակական աշխատանքն է: Փորձագետները մասնավորապես հնչեցրել են այժմյան կառավարման համակարգում ժողովրդավարական արժեքների մարգինալացման վտանգի հետ կապված մտահոգություններ, հետևաբար ՔՀԿ հատվածը պետք է կատարի հենց ժողովրդավարական արժեքների պահպանման, տարածման գործառույթը:

«Դա մեծ էներգիա է անընդհատ պահանջում. փողոցով գնում ես, տեսնում ես ծառ են կտրում, ասում ես՝ ինչի էք կտրում, ցույց տվեք փաստաթուղթը, ձեր շեֆը ո՞վ է: Անընդհատ այդպիսի խումբ է պետք: ... և անընդհատ քաղաքականությամբ զբաղվես, policy-ի իմաստով, ոլորտային քաղաքականությամբ զբաղվես՝ որպես քաղաքացի: Քաղաքացիականությամբ զբաղվես» (փորձագիտական հարցազրույց):

Հանրության հետ աշխատանքի մյուս ուղղությունը պետք է լինի մարդկանց հետ անմիջական հաղորդակցությունը: Ըստ հետազոտության մասնակիցների, այս հաղորդակցությունը ՔՀԿ-ները հաճախ իրականացնում են միջնորդավորված կերպով՝ սոցիալական մեդիայով, սակայն հնարավոր չէ միայն այս աղբյուրի միջոցով ամբողջական պատկերացում ստանալ տարբեր խմբերի խնդիրների, հանրությանը հուզող հարցերի իրական շրջանակի վերաբերյալ: Հանրության հետ աշխատանքը կնպաստի նաև լայն հասարակության հետ ՔՀԿ հատվածի կապի ամրապնդմանը, քանի որ ինչպես նշվեց նախորդ գլուխներում, ՔՀԿ դերն ու նշանակությունը դեռևս ոչ միանշանակ է ընկալվում հասարակության կողմից:

«Լրիվ ուրիշ իրականությունն է, լրիվ ուրիշ մտահոգությունների տիրույթ է, լրիվ ուրիշ բան է, չգիտեմ: Այն ամեն ինչը, որ Facebook-ում է, դա էլ է, իհարկե, ինչ-որ մի հանրային շերտի մասին: Իհարկե, այդտեղ էլ կան մարդիկ, դա էլ է մարդկանց մասին, բայց իմ համար, մեծ հաշվով, դա մի հատ մեծ թակարդ է, որ շատերը հիմնում են իրենց արգումենտները նրա վրա, թե ինչ են գրում ֆեյսբուքում: Մենք փորձում ենք հիմա ավելի շատ լինել դաշտում, չնայած միշտ ենք դա արել, այնպես չի, որ չենք արել, բայց հիմա ոնց որ հնարավորինս ավելի շատ փորձում ենք դաշտում լինել ու ավելի շատ մարդկանց լսել» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

«Ես կարծում եմ, որ այդ, էլի այդ տեսանկյունությունն է կարևոր, այսինքն մարդիկ պետք է իմանան, որ այդ ՀԿ-ները գործում են, և իրենք շարունակում են իրենց օրակարգը առաջ տանել, որովհետև միևնույնն է մարդիկ ուզում այլ բովանդակություն, ուզում են տեսնել, որ կրթության ոլորտում ինչ-որ բան է արվում, իրավունքի ոլորտում, տրանսպորտի և այլն, և բոլորը ուզում են տեսնել, որ կյանքը շարունակվում է, կոպիտ ասած, հատկապես մեր իրավիճակում: Դա նշանակում է, որ պետք է խոսել, վերհանել այնպիսի հարցեր,

*որոնք մարդու առօրյային վերաբերում են. առողջապահությունն է, կրթությունն է, սոցիալական ոլորտը: Իսկ դա պետք է անել ՁԼՄ-ների հետ միասին, այսինքն մարդիկ պետք է հաճախ հարցազրույցներ տան, միջոցառումներ կազմակերպեն ու չվախենան, որ մարդ չի գա, կամ քննարկում չի լինի, դրա ժամանակը չի, և այլն: Ես կարծում եմ, որ դրա կարիքը կա հանրությունում, և ՀԿ-ները պետք է դա օգտագործեն» (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):*

Քանի որ ՔՀԿ-պետություն համագործակցության մեջ կարևոր դերակատարում ունեն միջազգային դոնոր կազմակերպությունները, անհրաժեշտություն կա ստեղծել այս երեք դերակատարների անմիջական և միաժամանակ մասնակցության և հաղորդակցության հարթակներ, որտեղ կքննարկվեն և կմշակվեն հանրային օրակարգերը, ոլորտային առաջնահերթությունները, ինչպես նաև ռեսուրսների բաշխումը և համակարգումը:

### **4.3 Պետությունից ՔՀԿ սեկտորի ակնկալիքները**

ՔՀԿ-ների՝ հանրային քաղաքականության վրա ազդեցության, պետություն-ՔՀԿ համագործակցության զարգացման, ՔՀԿ-ներից ակնկալվող գործառույթների իրականացման համար կարևոր է երկկողմանի ջանքերի գործադրումը: Ուստի ներկայացնենք նաև, թե ինչ ակնկալիքներ ունեն հետազոտության մասնակիցները պետական կառույցներից՝ վերոնշյալ գործառույթների և համագործակցության լիարժեք կայացման համար:

- ՔՀԿ-ներն ակնկալում են պետության կողմից թափանցիկ և հաշվետու աշխատանք, մասնակցության վերաբերյալ առկա իրավական դրույթների լիարժեք կիրարկում, որը հիմք կապահովեն արդյունավետ երկխոսության ծավալման և գործընկերության համար:
- Երկխոսության իրականացման առումով պետությունից ակնկալվում է ավելի ինտենսիվ հաղորդակցություն ՔՀԿ դաշտի հետ, մոտիվացիայի և պրոակտիվության ավելացում՝ հնարավորինս չեզոքացնելով անհատական գործոնը:
- Երկխոսությունից զատ՝ համագործակցության ավելի սերտ հաստատման համար անհրաժեշտ է, որ պետական կառույցները որոշակի մեխանիզմներ սահմանեն նաև ՔՀԿ փորձագիտական ներուժի օգտագործման համար, օրինակ՝ մասնագիտական ասոցիացիաների, կոալիցիաների ձևավորման և զարգացման համար ռեսուրսներ տրամադրելով, նրանց հետ խորհրդակցությունը և մշակվող քաղաքականության մեջ ստացած փորձագիտական կարծիքի ներառումը պարտադիր դարձնելով: Այս կոնտեքստում կարևոր է պետության կողմից փաստարկված քաղաքականության մշակումը, որը հիմնված կլինի նաև ՔՀԿ-ների և մասնավորապես ուղեղային կենտրոնների մշակած նյութերի, հետազոտությունների, վերլուծությունների արդյունքների վրա:
- ՔՀԿ-պետություն համագործակցության, երկխոսության վերոնշյալ տեսլականների իրականացման համար անհրաժեշտ է պետական համակարգում մասնակցության ինստիտուցիոնալ այլընտրանքային նորարարական մեխանիզմների ներդրումը, արդեն առկա մեխանիզմների շարունակական գործառնությունը, համագործակցության համակարգային մոտեցումը: Ընդ որում, անհրաժեշտ է հատուկ կանոնակարգումներ ունենալ նաև ճգնաժամային իրավիճակներում այս մեխանիզմների օգտագործման ձևաչափի հնարավոր փոփոխության, ՔՀԿ-ներից օպերատիվ արձագանքի ստացման համար, որպեսզի նման իրավիճակներում ո՛չ պետությունը, ո՛չ ՔՀԿ-ները չկանգնեն խնդիրների առջև և բաց թողնեն առկա ռեսուրսներով մարտահրավերները համատեղ հասցեագրելու հնարավորությունը: Պետություն-ՔՀԿ հարաբերությունների ինստիտուցիոնալացման կարևորության մասին են նշել դեռևս 2018 թվականին իրականացված հետազոտությունները<sup>84</sup>: Փորձագետները նշում են նաև, որ առավել կայուն

<sup>84</sup> Նեղացող տարածքից դեպի հետհեղափոխական տարածք. Վերապատկերացնելով հայաստանյան քաղաքացիական հասարակության դերն ու հարաբերությունները Վերլուծական զեկույց, Ժաննա Անդրեասյան, Աննա Ժամակոչյան, Արմինե Իշխանյան, Արփի Մանուսյան և Սոնա Մանուսյան, 2018, <https://ge.boell.org/en/2019/02/07/neghatsogh-taratskits-depi-hetheghapokhakan-taratsk-verapatkeratsnelov-hayastanyan>

համագործակցության համար պետությունը պետք է որոշակի հստակություն ունենա համագործակցության մոդելների իր ընտրած մոտեցումների վերաբերյալ, օրինակ՝ շարժվելով սկանդինավյան սոցիալական պետության մոդելով, որտեղ հանրային քաղաքականության մշակման ու իրականացման գործում քաղաքացիական հասարակությանը մեծ դեր է տրվում՝ զգալի պետական ֆինանսավորման հատկացմամբ:

- Ինստիտուցիոնալ հարթակների զարգացման և լիարժեք օգտագործման համար կարևորվում է պետական պաշտոնյաների մոտ համապատասխան կարողությունների և ռազմավարական մտածողության առկայությունը, իսկ պետական համակարգում՝ ՔՀԿ-ի հետ աշխատանքի, հաղորդակցության ֆորմալ ընթացակարգերի ներդրումը: Այսպես, հետազոտությունները նշում են, որ «մասնակցային գործընթացների հիմնական խոչընդոտներ են հանդիսանում ինչպես պետական մարմիններում արդյունավետ հաղորդակցության և մասնակցային սկզբունքների նկատմամբ հետևողական և կարողունակ մարդկային ռեսուրսների պակասը, այնպես էլ ՔՀԿ կարողությունների և գիտելիքների պակասը»<sup>85</sup>:
- Պետությունը կարող է աջակցել ՔՀԿ դաշտի զարգացմանը՝ ավելի բարենպաստ օրենսդրական միջավայր ձևավորելով ՔՀԿ-ների գործունեության, ֆինանսական կայունության համար, ներդնելով ՔՀԿ կառավարման և քաղաքացիական հասարակության վերաբերյալ կրթությունը ֆորմալ կրթական հաստատություններում, աջակցելով ՔՀԿ դաշտի զարգացման այլ նախաձեռնություններին:
- Հաշվի առնելով պետություն-մասնավոր սեկտոր-ՔՀԿ ձևաչափով արդեն իսկ կայացած համագործակցության օրինակները, ներառյալ՝ համայնքային մակարդակում, պետական կառույցներից ակնկալվում է նմանատիպ համագործակցության հաջողված մոդելների պահպանում և տարածում:

Վերջապես, ինչպես արդեն մանրամասն նկարագրվել է զեկույցի նախորդ բաժնում, ակնկալվում է, որ պետությունը կստանձնի համակարգման գործառույթ՝ ի մի բերելով բոլոր շահագրգիռ կողմերի ջանքերը պետության զարգացման ռազմավարությունների և առաջնահերթությունների իրականացման ուղղությամբ:

ՔՀԿ զարգացման տեսլականում կարիք կա, որ պետական կառույցները լայն հասկանան և ընկալեն քաղաքացիական հասարակությունը, որը ոչ միայն ֆորմալ գրանցված հասարակական կառույցներն են, այլ հարցերի քննարկման, լուծման ոչ ֆորմալ հարթակները:

Հետազոտության մասնակիցները նշել են նաև, թե ինչ մարտահրավերներ և ռիսկեր կան պետություն-ՔՀԿ համագործակցության տիրույթում այժմ և որոնց կառավարումը ևս տեսնում են որպես պետական գործառույթ: Այսպես, ՔՀԿ-պետություն սերտ համագործակցության, երկխոսության արդյունքում պետության կողմից ՔՀԿ-ի կլանման ռիսկ կարող է առաջանալ, օրինակ՝ ՔՀԿ-ն ակտիվ սուբյեկտից վերածվի միայն միջնորդի դեր կատարողի, խթանվի «գոնգոների» (governmental NGO) առաջացումը: Մյուս ռիսկը կապված է հանրային օրակարգի ձևավորման հետ՝ ՔՀԿ-ները, սնվելով հիմնականում միջազգային ֆինանսական հոսքերից, կարող են գաղութացնել Հայաստանի հանրային օրակարգը կամ ձևավորել հանրային օրակարգ, որը չի բխում հայ հասարակության շահերից և իրականությունից:

Այսպիսով, պետության գործառույթը պետք է լինի ինչպես ՔՀԿ մասնակցության և ներգրավման համար ինստիտուցիոնալ մեխանիզմների և հարթակների գործարկումը, այնպես էլ հնարավոր ռիսկերի կանխումը և կառավարումը:

<sup>85</sup> Հայաստանում հանրային մասնակցության հարթակների և հնարավորությունների քարտեզագրում, Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ հակակոռուպցիոն կենտրոն, Երևան, 2022, <https://transparency.am/hy/publication/261>

5. Դեպքերի վերլուծություն

5.1. «Սպիտակի երիտասարդների տունը» բաց երիտասարդական կենտրոնի ստեղծումը՝ որպես ՏԻՄ և ՀԿ համագործակցության արդյունք

«Սպիտակի երիտասարդների տունը» բաց երիտասարդական կենտրոն	
ԿԵՆՏՐՈՆԻ ԿԱՆՈՒՄԻՆԵՐ	<p>«Սպիտակի երիտասարդների տունը» բաց երիտասարդական կենտրոնը երիտասարդական աշխատանքի մեթոդաբանությամբ և սկզբունքներով գործող երկրորդ բաց երիտասարդական կենտրոնն է Հայաստանում՝ հիմնադրված Գյումրու «Երիտասարդական նախաձեռնությունների կենտրոն» ՀԿ-ի և ՅՈՒՆԻՍԵՖ-ի կողմից 2020 թ. մայիսին Արգենտինայի հայ համայնքի և «Հայաստան» համահայկական հիմնադրամի ֆինանսավորմամբ և Սպիտակի համայնքապետարանի աջակցությամբ: Բաց երիտասարդական կենտրոնը 13–18 տարեկան պատանիներին անվճար տրամադրում է կրթական և ժամանցային ծառայություններ, որոնք միտված են բարձրացնելու պատանիների քաղաքացիական ակտիվությունն ու բարեկեցությունը:</p> <p>Երիտասարդական կենտրոնն ունի գործունեության հետևյալ ուղղությունները՝ կրթություն, զբաղվածություն, ժամանցի կազմակերպում, առողջ ապրելակերպի խթանում, մասնագիտական կողմնորոշում:</p> <p>«Սպիտակի երիտասարդների տունը» ստեղծվել է «Գյումրու երիտասարդների տան» մոդելով: «Գյումրու երիտասարդների տուն» բաց երիտասարդական կենտրոնը բաց երիտասարդական աշխատանքի մեթոդաբանությամբ և սկզբունքներով աշխատող առաջին երիտասարդական կենտրոնն է Հայաստանում, որը հիմնադրվել է Գյումրու «Երիտասարդական նախաձեռնությունների կենտրոն» ՀԿ-ի կողմից 2018 թվականի մայիսին Եվրոպական միության և Գյումրու համայնքապետարանի հետ համագործակցությամբ:</p> <p>Գյումրու «Երիտասարդական նախաձեռնությունների կենտրոն» ՀԿ-ն, հանդիսանալով Հայաստանում բաց երիտասարդական աշխատանքի մոդելի կիրառման առաջամարտիկ, նպատակ ուներ տարածելու այդ մոդելը և իրականացրել է հանդիպումներ՝ հասկանալու համար, թե որ համայնքներում կարելի է ներդնել այն: Սպիտակ քաղաքում ՀԿ-ի փորձագիտական թիմը իրականացրել է խորհրդակցական հանդիպումներ երիտասարդների, տեղական և հասարակական կազմակերպությունների հետ: Արդյունքում, ունենալով Սպիտակի քաղաքապետարանի կողմից հետաքրքրվածություն մոդելի հանդեպ, տեղեկանալով Սպիտակի երիտասարդների կարիքների մասին, ՀԿ-ն սկսել է ինտենսիվ աշխատել քաղաքապետարանի հետ՝ հասկանալու համար, թե մոդելի ներդրման համար ինչ նախադրյալներ կան:</p>
ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՈՐԾԻՔՆԵՐ ԵՎ ՄԱՐԿԵՏԻՆԳԱԿԱՆ ԿԱՐԳԵՐՆԵՐ	<p>Ինտենսիվ քննարկումների և բանակցությունների արդյունքում կնքվել է եռակողմ հուշագիր՝ դոնորի, քաղաքապետարանի և Գյումրու «Երիտասարդական նախաձեռնությունների կենտրոն» ՀԿ-ի միջև, որին հաջորդել է ավագանու նիստ, ավագանու որոշում՝ այն մասին, որ կողմերը պատրաստ են համագործակցել Սպիտակում Երիտասարդների տուն ստեղծելու համար: Այնուհետև, 2020թ. կնքվել է երկկողմ պայմանագիր Սպիտակի քաղաքապետարանի և Գյումրու «Երիտասարդական նախաձեռնությունների կենտրոն» ՀԿ-ի միջև՝ 5 տարի ժամկետով: Համայնքապետարանը տրամադրել է համայնքապետական տարածք կենտրոնի ստեղծման համար, շարունակում է հոգավ կենտրոնի կոմունալ ծախսերը, աշխատանքային թիմի աշխատավարձերը և որոշ ծրագրային ծախսեր, իսկ ՀԿ-ն ամբողջությամբ վերանորոգել, կահավորել և ներդրել է մոդելը: Այժմ երիտասարդների տունը հանդիսանում է ՀԿ-ի կառուցվածքային ստորաբաժանումը և նախատեսված է, որ մոդելի արդյունավետ կայացման և համայնքի պատրաստակամության ղեկավարում հինգ տարի անց այն կդառնա համայնքային ոչ առևտրային կազմակերպություն՝ այնպիսի ղեկավարման մոդելով, որը թույլ կտա Գյումրու «Երիտասարդական նախաձեռնությունների կենտրոն» ՀԿ-ին և համայնքային այլ ՔՀԿ-ներին մշտական ներգրավվածություն ունենալ կենտրոնի ռազմավարական կառավարման և վերահսկման գործում:</p>




<p><b>ՆՊԱՏԱՏՄԱՆ ԵՎ ԽՈՒՄՆԱՆՈՏՈՂ ԳՈՐԾՈՒՆԵՐ</b></p>	<p>Սպիտակի երիտասարդների տան ստեղծման համար Գյումրու «Երիտասարդական նախաձեռնությունների կենտրոն» ՀԿ-ն, լինելով երիտասարդական ոլորտում գործող փորձառու, ճանաչված, պրոֆեսիոնալ ՀԿ, կիրառել է այն մոտեցումները, որոնք հանդիսանում են ՀԿ գործելաճի, աշխատանքային մշակույթի անբաժան մասը՝ հստակ քաղաքացիական դիրքորոշում, թափանցիկություն և հաշվետվողականություն, աջակցություն համայնքի կարիքների լուծմանը՝ ոչ միայն երիտասարդական ոլորտի, շարունակական շահագրգիռ հանդիպումներ քաղաքապետարանի ղեկավար անձնակազմի հետ, հարգանք տեղական կոնտեքստի և առանձնահատկությունների հանդեպ: Այս ամենից բացի, քանի որ մինչ Սպիտակում ներդնելը, Գյումրի քաղաքում ՀԿ-ն արդեն ներդրել էր նման կենտրոն՝ մոդելի առկայությունը, նախկին քաղած դասերը, գնահատումները լուրջ փաստային հենք էին մոդելի ջատագովության համար:</p> <p>ՏԻՄ-ՀԿ համագործակցության համար համար ուժեղ կողմ և նպաստավոր գործոն են հանդիսանում ՀԿ-ի պրոֆեսիոնալիզմը և փորձառությունը երիտասարդական ոլորտում, ինչպես նաև ՀԿ-ի աշխատանքային մշակույթը: Որպես արտաքին նպաստավոր գործոն կարելի է առանձնացնել դոնորի հետ գործընկերային հարաբերությունները, ինչպես նաև քաղաքապետարանի հետաքրքրվածությունը մոդելով, ինչպես նաև մոդելի վերաբերյալ ծախսարդյունավետության վերլուծությունը: Համագործակցության համար նպաստավոր մյուս գործոնը դոնորի՝ ՅՈՒՆԻՍԵֆ-ի հետաքրքրվածությունն էր: ՀԿ-ի համար ելակետային է հենց համայնքի հետաքրքրվածությունը, քանի որ ՀԿ-ն որդեգրել է մոտեցում, որ մոդելի գործարկումից 3-5 տարի հետո երիտասարդական կենտրոնը պետք է ամբողջությամբ գործարկվի համայնքի ռեսուրսներով:</p> <p>Համագործակցության համար խոչընդոտ են հանդիսացել համավարակը, այնուհետև պատերազմը, քանի որ կենտրոնի բացվելը համընկել է այս գործընթացների հետ: Սակայն կենտրոնը կարողացել է հարմարվել նոր իրողություններին, ծառայություններ մատուցել նաև դժվարին պայմաններում:</p> <p>Հաջորդ գործոնը, որը ռիսկ էր պարունակում համագործակցության շարունակականության համար, 2021 թ. ՏԻՄ ընտրություններն էին, որոնց արդյունքում փոխվեցին քաղաքապետը, աշխատակազմի ղեկավարը, որոնց հետ կային արդեն ձևավորված գործընկերային հարաբերություններ: ՀԿ-ի և երիտասարդների տան աշխատանքային մշակույթի շնորհիվ հնարավոր է եղել կառավարել այս ռիսկը՝ հաշվետվողական լինելով կենտրոնի գործունեության վերաբերյալ: Այս ռիսկի չեզոքացմանն է նպաստել նաև համայնքի փոքր լինելը, որոշում կայացնողների կողմից անձնային դրական պատմությունները՝ կենտրոնի գործունեության, արդյունքների վերաբերյալ:</p>
<p><b>ԱՐՊՈՒԻՔՆԵՐ ԵՎ ՀԵՏԱԳՈՒՄՔՆԵՐ</b></p>	<p>«Սպիտակի երիտասարդների տունը» բաց երիտասարդական կենտրոնը ներկայումս ակտիվ գործում է: Գյումրու «Երիտասարդական նախաձեռնությունների կենտրոն» ՀԿ-ն այժմ սկսել է աշխատել Հայաստանում իր կողմից ներդրված երիտասարդական կենտրոնների կառավարման համակարգի ուղղությամբ, քանի որ այժմ կենտրոնների թիվը հասել է 5-ի, բանակցություններ են ընթանում ևս երկուսի գործարկման վերաբերյալ, ինչի արդյունքում անհրաժեշտություն է առաջանում կառավարման նոր մոդելի: Երիտասարդների տների անձնակազմերը պարբերաբար անցնում են մասնագիտական խորացված վերապատրաստումներ՝ ինչպես ՀԿ-ի կողմից՝ Հայաստանում և արտասահմանում, այնպես էլ պետական ծրագրերով՝ սա ևս ՀԿ-ի քաղաքացիական դիրքորոշմամբ է պայմանավորված: ՀԿ-ն տարբեր ծրագրերի շրջանակներում ներգրավվում է երիտասարդների կենտրոնները՝ դրանով նպաստելով դրանց շարունակական զարգացմանը, տեղական երիտասարդական քաղաքականությունների զարգացմանը:</p>



**5.2 Պետական գնումների ընթացակարգի բարելավում «Թափանցիկ, մատչելի և հաշվետու գնումներ» ծրագրի արդյունքում**

Պետական գնումների ընթացակարգի բարելավում	
ԿԿԵՆՏՐԱԿԱՆ ԿՄՈՒՄՆԵՐ	<p>Հանրային միջոցների թափանցիկությունը և հաշվետվողականությունը Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության համար հաճախ է ուշադրության կենտրոնում եղել: Պետական գնումների համակարգի կառավարման բարելավման նպատակով «ՀԿ Կենտրոն» քաղաքացիական հասարակության զարգացման հասարակական կազմակերպությունը (ՀԿ Կենտրոն) «Ինֆորմացիայի ազատության կենտրոն» հասարակական կազմակերպության (ԻԱԿ), «Համայնքը և երիտասարդները» երիտասարդական և խորհրդատվական հասարակական կազմակերպությունը ԴԱՏԱ ծրագրի շրջանակներում իրականացրեցին «Թափանցիկ, մատչելի և հաշվետու գնումներ» (TAAP) ծրագիրը:</p> <p>Պետական գնումները, հանդիսանալով պետության և հասարակության կենսագործունեության ապահովման կարևոր բաղադրիչ, նպաստում են մի շարք տնտեսական, սոցիալական և այլ նշանակության հիմնախնդիրների լուծմանը՝ ստեղծելով որոշակի նախադրյալներ տնտեսության զարգացման և հասարակության բարեկեցության բարձրացման համար: Իր տնտեսական էությամբ «պետական գնումներ» հասկացությունն արտացոլում է հասարակական պահանջունքները՝ արտահայտված պետական պահանջարկի տեսքով, ուստի քաղաքացիական հասարակությունը պետք է իր ուշադրության կենտրոնում պահի պետական գնումների հետ կապված խնդիրները: Հաշվի առնելով ոլորտում բացահայտված խնդիրները՝ քարոզարշավը կենտրոնացավ մեկ անձից գնումների ընթացակարգի և բողոքարկման ընթացակարգի վրա, քանի որ այս բաղադրիչները դիտարկվեցին որպես հանրային միջոցների արդյունավետ և թափանցիկ օգտագործման տեսանկյունից առավել խոցելի:</p> <p>Մյուս կողմից, քանի որ «ՀԿ կենտրոնի» ուշադրության կենտրոնում ՔՀԿ-ների զարգացումն է, պետական գնումների համակարգի նկատմամբ այս կազմակերպության ուշադրությունը պայմանավորված էր երկու լրացուցիչ հանգամանքով.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ՀԿ-ները «Հասարակական կազմակերպությունների մասին» 2016 թվականին ընդունված օրենքի համաձայն իրավունք են ստացել ձեռնարկատիրական գործունեությամբ զբաղվելու, ինչը նշանակում է, որ կարող են նաև մասնակցել պետական գնումներին:</li> <li>• ՀՀ պետական բյուջեից իրավաբանական անձանց սուբսիդիաների և դրամաշնորհների հատկացման կարգում 2021 թվականի փոփոխություններից հետո պետական գնումների էլեկտրոնային հարթակը սկսեց ծառայել նաև դրամաշնորհների հայտեր հավաքագրելու և դրամաշնորհային պայմանագրերը հրապարակելու համար:</li> </ul> <p>ՀԿ կենտրոնը բազմաթիվ ահազանգեր էր ստանում ՔՀԿ-ներից պետական գնումների հարթակի օգտագործման դժվարությունների վերաբերյալ, տրամադրում էր խորհրդատվություն և բացահայտում առցանց հարթակի հետ կապված տարբեր խնդիրներ, ուստի պետական գնումների առցանց համակարգի կատարելագործումը ևս հայտնվեց ծրագրի ուշադրության կենտրոնում:</p> <p>Ծրագրի շրջանակներում կարևորվել է հանրային միջոցների նպատակային և արդյունավետ կառավարման համար առաջնահերթությունների սահմանումը, որը հիմնված կլինի հիմնախնդիրների մասնակցային գնահատման վրա: Ծրագրի ընթացքում ուսումնասիրվեցին վերոնշյալ երեք բաղադրիչները՝ մեկ անձից գնումների ընթացակարգը, բողոքարկման ընթացակարգը, պետական գնումների առցանց համակարգը: Իրականացված ուսումնասիրության բացահայտումների և տարբեր շահագրգիռ կողմերի մասնակցությամբ կազմակերպված քննարկումների արդյունքում մշակվել են ինչպես օրենսդրական, այնպես էլ կանոնակարգային փոփոխությունների առաջարկների փաթեթներ, որոնք ներկայացվել են տարբեր թիրախ կառույցների: Բացի այդ, մշակվել և Ֆինանսների նախարարություն է ներկայացվել առավել հաճախ գնվող ապրանքատեսակների 300 տեխնիկական</p>


	<p>առաջադրանք, որը հնարավորություն կտա համակարգված և կենտրոնացված գնումների իրականացման:</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ԵՄՍՏԱՎՈՐ ԵՎ ՄԱՏԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ</p>	<p>Ծրագրի հիմնական մարտավարություններն էին հետազոտման, վերլուծության, շահառու խմբերի ներգրավման, առաջարկների մշակման ու ջատագովության գործողությունները: Նախ և առաջ իրականացվել է երեք ոլորտների ուսումնասիրություն՝ ապահովելու բոլոր առաջարկների փաստարկված և կարիքահեն լինելը, ապա վերլուծությունները ներկայացվել են բոլոր հնարավոր շահակիրներին՝ ՀՀ ֆինանսների նախարարություն, Ազգային ժողովի խմբակցություններ, ՁԼՄ ներ, ՔՀԿ ներ, բիզնես ընկերություններ: Մասնավորապես, իրականացվել են հետևյալ գործողությունները.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Էլեկտրոնային նամակներ են ուղարկվել բոլոր թիրախ կառույցներին՝ կից վերլուծություններով</li> <li>• Պատրաստվել և հրապարակվել են ինֆոգրաֆիկաներ, որոնք առավել մատչելի և տեսանելի են ցույց տալիս առկա հիմնախնդիրները: Դրանք ուղարկվել են նաև բոլոր շահակիրներին էլ. փոստի միջոցով:</li> <li>• Կազմակերպվել են հանդիպումներ Ֆինանսների նախարարության ներկայացուցիչների, ԱԺ պատգամավորների, գնումների մասնագետների հետ:</li> <li>• Կազմակերպվել է «բաց տարածք» ձևաչափով հանդիպում, որտեղ մասնակցություն են ունեցել գնումների մասնագետներ, ՔՀԿ ներ, ՁԼՄ ներ, որոշում կայացնողներ: Այս ձևաչափը հնարավորություն է տվել տեղում քննարկելու և լուծումներ գտնելու բացահայտված խնդիրներին:</li> <li>• Կազմակերպվել են թաուն-հոլ հանդիպումներ բոլոր մարզերի ներկայացուցիչների մասնակցությամբ:</li> <li>• Կազմակերպվել և իրականացվել են հեռուստատեսային փոքրաթիվ. քննարկումներ Ֆինանսների նախարարության ներկայացուցչի և գնումների փորձագետի մասնակցությամբ՝ նպատակ ունենալով հանրայնացնել ձևակերպված առաջարկները և պետական կառույցի կողմից դրանց կատարումը ստանձնելու պատրաստակամությունը:</li> <li>• Կազմակերպվել են քննարկումներ լրագրողների հետ՝ նրանց կողմից խնդիրները պատշաճ կերպով ներկայացնելու և այս ոլորտի շուրջ հրապարակումներ ապահովելու նպատակով:</li> </ul>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ԵՄՍՏԱՎՈՐ ԵՎ ԽՈՉՆԵՆՈՒՄ ԳՈՐԾՈՒՆԵՐ</p>	<p>Որպես ծրագրի համար նպաստավոր գործոն՝ իրականացնող ՔՀԿ-ները նշել են հետևյալը՝</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ձևավորված կոալիցիայի համագործակցության արդյունավետություն, քանզի յուրաքանչյուր կազմակերպություն ուներ իրենց դերակատարումը:</li> <li>• Պատգամավորների հետաքրքրվածություն տվյալ ոլորտով, որի շնորհիվ ստացած վերլուծություններն օգտագործվել են իրենց ելույթներում:</li> <li>• Հիմնական որոշում կայացնող կառույցի (Ֆինանսների նախարարության) համագործակցության պատրաստակամություն:</li> <li>• Դոնոր կազմակերպության կողմից տրամադրված՝ գործողությունների ընտրության ազատություն, որն առավել ձկունություն էր տալիս ծրագրի ընթացքում արձագանքելու թիրախ լսարանի ազդակներին:</li> <li>• «Բաց կառավարման գործընկերություն» նախաձեռնության շրջանակում գործողությունների նոր ծրագրի մշակման ժամանակահատվածի հետ համընկնում, որի շնորհիվ հնարավոր դարձավ գնումների առցանց հարթակի բարելավման հանձնառությունը ներառել ԲԿԳ գործողությունների նոր ծրագրում:</li> </ul> <p>Ծրագրի ընթացքում հետևողական և մասնագիտական մոտեցումը, շահակիրների մեծ քանակի համախմբումը, ինչպես նաև փաստարկված տվյալների օգտագործումը և</p>

	<p>կարիքներին արձագանքելու ճկունությունը ևս կարևոր դեր ունեցան ծրագրի հաջողության գործում:</p> <p>Որպես խոչընդոտ առանձնացվել են հետևյալ հիմնական խնդիրները.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ծրագիրն իրականացնող առաջնորդ կազմակերպության համար պետական գնումների ոլորտը նոր էր և կար փորձագիտական գիտելիքների պակաս, որի լուծումը հնարավոր եղավ ապահովել դաշտում առկա փորձագետներին ներգրավվելով:</li> <li>• Պետական գնումների համակարգը բազմաթիվ իրավական կարգավորումներով և միջազգային պարտավորություններով է կանոնակարգավորված, ուստի այն շատ դժվար է փոփոխության ենթարկվում, և յուրաքանչյուր փոփոխություն բազմաթիվ այլ կարգավորումների փոփոխություն է ենթադրում: Այս համակարգը նաև ընկալվում է որպես առավել կադապարված և իներտ, ուստի ջանքեր են պահանջվում շահագրգիռ կողմերին դրդելու որևէ փոփոխության:</li> </ul> <p>Ծրագրի կողմից կիրառված մասնակցային մոտեցումն ապահովեց բոլոր շահագրգիռ կողմերի ներգրավումը որպես շահակիր, այլ ոչ թե ընդդիմադիր, և օգնեց որոշում կայացնողների հետ երկխոսություն հաստատել փորձառու մասնագետների միջոցով:</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐ ԵՎ ԻՆՏԵՆՍԻՎ ՔԱՅՐՈՒՄ</p>	<p>Թեև TAAP ծրագիրը պաշտոնապես ավարտվել է, նախաձեռնությունը դեռևս ընթացքի մեջ է՝ ներգրավված կազմակերպությունները պատասխանատու պետական կառույցների հետ միասին մշակել և իրականացնելու են հանրային քաղաքականության գործողությունների մեկամյա պլան: Բացի այդ, ծրագրի գործընկերների կողմից «Բաց կառավարման գործընկերություն» (ԲԿԳ) նախաձեռնությանը ներկայացվել է գնումների առցանց հարթակի արդիականացման վերաբերյալ առաջարկ, որը ներառվել է ԲԿԳ 2022-2024 գործողությունների ծրագրում: Նախատեսվում է հետագա աշխատանք Ֆինանսների նախարարության, Ազգային ժողովի խմբակցությունների հետ՝ մշակված օրենսդրական առաջարկների ջատագովության նպատակով: Ծրագրի առաջարկությունների իրականացման դեպքում հնարավոր կլինի լուծել ոլորտում բացահայտված մի շարք խնդիրներ, կավելանա պետական գնումների մրցակցության մակարդակը և կբարելավվի գործընթացի թափանցիկությունը, որն էլ իր հերթին կհանգեցնի հանրային միջոցների առավել արդյունավետ և նպատակային օգտագործման:</p> 

**5.3 Սոցիալական աշխատանքի ինստիտուտի ներդրումը՝ որպես մասնագիտական, համայնքի շահապաշտպանության և ՔՀԿ-ների կողմից հանրային քաղաքականության վրա ազդեցության արդյունք**

<p style="text-align: center;"><i>Սոցիալական աշխատանքի ինստիտուտի ներդրումը</i></p>	
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ԵՎԵՆՏՆԵՐ ԵՎ ԿՐԻՍԻՍԻՆԵՐ ԿՐԻՍԻՍԻՆԵՐ</p>	<p>Դեռ 2004 թվականից Վորլդ Վիժն Հայաստանը սկսեց համայնքներում սոցիալական աշխատանքի գաղափարը աշխատանքը առաջ տանել: Աշխատելով 240 համայնքներում՝ անընդհատ տեսանելի էր այն օրինակը, որ երբ գյուղի բնակիչը խնդիր է ունենում, գնում է գյուղապետարան: Բնակչին ամենամոտը օղակը ՏԻՄ-ն էր: Ով գնում էր գյուղապետարան, տեսնում էր, որ չկա մարդ, որ իրեն պետք է օգնի այդ խնդիրը լուծելուն: Մյուս կողմից պետական սոցիալական պաշտպանության համակարգը շատ ռեակտիվ էր. հայտնաբերման և կանխարգելման առումով բնակչի խնդիրներին արձագանքում էր շատ ավելի ուշ փուլում, երբ այդ խնդիրների լուծումն ավելի բարդ է: Համայնքային սոցիալական աշխատանքի ներդրման մեկ այլ խթանիչ ուժ եղան երեխայի պաշտպանության կառույցները՝ երեխաների պաշտպանության ցանցի ներքո, որոնք բարձրաձայնում էին երեխաներին առնչվող տարբեր խնդիրներ, որոնք սոցիալական աշխատանքի միջոցով հնարավոր կլինեք լուծել, օրինակ՝</p>

	<p>կրթությունից դուրս մնալու հարցը, առանց ծնողական խնամքի մնացած երեխաների խնդիրները և այլն: Համայնքներում սոցիալական աշխատանքի ինստիտուտը ներդնելու տրամաբանությունը հիմնվում էր այն մոտեցման վրա, որ որքան վաղ բացահայտվեն խոցելի ընտանիքները, այնքան ավելի արդյունավետ կլինի աջակցությունը: Դառնալով նախաձեռնող աշխատուժ՝ սոցիալական աշխատողները անցում կկատարեն պրոակտիվ սոցիալական պաշտպանության քայլերի: Այս բոլոր խնդիրներից ելնով՝ Վորլդ Վիժնը համայնքներում ձևավորեց սոցիալական աշխատողների առաջին թիմը, որը վճարվում էր կազմակերպության կողմից:</p> <p>Երկարատև, ազդեցիկ և արդյունավետ շահապաշտպանության և ազդեցության արդյունքում 2017 թվականին ՏԻՄ օրենսդրության փոփոխություններով ներդրվեց համայնքային սոցիալական աշխատողի ինստիտուտը: Չնայած նրան, որ դիմադրությունը մեծ էր և կար հակափաստարկ, որ դա համայնքների ինքնակառավարման դեմ է, այնուամենայնիվ հնարավոր դարձավ սոցիալական աշխատողի հաստիքը պարտադիր դարձնել: Կոնսեսուսի արդյունքում հետևյալ մոտեցումն ամրագրվեց, որ սոցիալական աշխատող կլինի 5000 և ավելի բնակչություն ունեցող համայնքներում: Այնուամենայնիվ, կազմակերպությունների հեռահար մոտեցումն արդարացվեց, քանի որ համայնքների խոշորացմանը զուգընթաց սոցիալական աշխատողի հաստիք ստեղծվեց բոլոր խոշորացված համայնքներում: Այս ռեֆորմի հաջող իրականացման և ամրապնդման գործում էական նշանակություն ունեցավ CLASS ծրագիրը (Community Level Access to Social Services), որն իրականացվում է Վորլդ Վիժն Հայաստանյան գրասենյակի կողմից՝ Մանկական զարգացման հիմնադրամի հետ համատեղ, ԱՄՆ ՄԶԳ աջակցությամբ: Կանոն դեր ունեցավ նաև Հայաստանի սոցիալական աշխատողների ասոցիացիան, որն ապահովեց մասնագիտության հանրային ճանաչման ջատագովությունը՝ այսպիսով առավել նպաստավոր միջավայր ստեղծելով ռեֆորմի իրականացման համար:</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ՉԻՏԵԿԱՄԻՏՄԻՏՄԻՏՄԻՏ ԵՎ ՄԱՍՏԱՏԱՏԱՏԱՏՈՒ ԿՅ ԵՎ ՄԱՍՏԱՏԱՏԱՏԱՏՈՒ ԿՅ</p>	<p>Համայնքներում շահառուների հետ տարիներ շարունակ ինտենսիվ աշխատանքը, համայնքների հետ համագործակցությունը եղել է այս ռեֆորմի հաջողության հիմնական գրավականը: Ջատագովությունն արվել է փաստահեն՝ որպես օրինակ վերցնելով այն համայնքները, որտեղ աշխատավարձի մի մասը Վորլդ Վիժնն է տվել, և ցույց տալով՝ ինչպիսին պետք է լինի սոցիալական աշխատանքի ինստիտուտը, և եթե համայնքն ունի սոցիալական աշխատող, ինչպես է դա անդրադառնում, նաև ինչպես է թեթևացնում ՏԻՄ-ի բեռը:</p> <p>Անընդհատ ներկայացվել են ոչ թե խնդիրները, այլ համայնքների դրական օրինակները և դրանք աչքի առաջ ունենալով՝ երկխոսություն է ծավալվել այն հարցի շուրջ, թե ինչպես կարելի է զարգացնել այդ օրինակները: Բացի այդ, կիրառվել է այն մարտավարությունը, երբ ռեֆորմը փոխկապակցվել է պետության պարտավորությունների հետ: Կիրառված մարտավարություններից էր նաև մասնակցային հարթակի ստեղծումը. ծրագրի շրջանակում կազմվել է աշխատանքային խումբ, որի ներքո շահագրգիռ կողմերը ամեն եռամսյակ հանդիպում էին և շարունակում են հանդիպել նաև ներկայում: Խմբում ներկայացված են նաև ՀՀ աշխատանքի և սոցիալական հարցերի, տարածքային կառավարման և ենթակառուցվածքների զարգացման նախարարությունների աշխատակիցները և ծրագրային բոլոր որոշումները կայացվում են համատեղ: Դա մասնակցային, թափանցիկ, հաշվետու աշխատելու մոտեցման արդյունք էր: Կարևոր էր նաև մարդկային փոխհարաբերությունների ստեղծումը հենց աշխատանքային խմբի շրջանակում: Կիրառվեց նաև այն տակտիկան, երբ պետական մարմինների աշխատողները սկսեցին մտածել, որ դա իրենց գաղափարն է՝ այդ մոտեցման դեպքում սովորաբար ծրագիրն ավելի լավ է աշխատում:</p> <p>Նաև որպես ուղենիշ է վերցվել ՔՀԿ-ների կողմից պետության առաջնահերթությունները հասկանալը, ավելի մեծ համակարգային պատկերը տեսնելը, ընկալելը, թե արդյոք պետությունը դրա համար պատրաստ է թե ոչ. տվյալ ոլորտում պետության առաջնահերթություններին նպաստելը, օրինակ՝ համայնքների խոշորացման ռեֆորմին նպաստելը:</p>

<p>ԳՐԱՆՍՏՐԱՆՆԵՐ ԵՎ ԽՆԴՀԱՆՈՒՄԻ ՆԱԿԱՆԱԿՆԵՐ</p>	<p>Բարեփոխման համար նպաստավոր գործոններից մեկը Վորլդ Վիժնի վարկանիշն էր և ակտիվ դերակատարությունը համայնքներում տարիներ շարունակ: Այդ աշխատանքը և շահառուների հետ ուղիղ կապը մեծ ազդեցություն ունեցավ: Կարևոր է նշել նաև, որ հաճախ վիճակագրական և վերլուծական տվյալների ստացման համար պետական մարմիններն իրենք էին դիմում այս կառույցին՝ որևէ համայնքի վերաբերյալ տվյալ ստանալու համար: Այսպիսով, տարիներ շարունակ աշխատելով համայնքներում՝ կազմակերպությունը վստահություն և տեսանելի փոփոխություն էր բերել, որը կարևոր փաստարկ էր: Մեկ այլ նպաստավոր գործոն էր ամենօրյա կապը համայնքների ղեկավարների հետ. դա թույլ էր տալիս հաշվի առնել յուրաքանչյուր համայնքի առանձնահատկությունները: Կարևոր է, որ այդ համագործակցության արդյունքում համայնքների ղեկավարները կիսում էին այն մոտեցումը, որ դա իրենց շահերից է բխում: Նպաստավոր էր նաև առկա փորձագիտական ներուժը, հետևողականությունը, համայնքի հետ կապը, հավաքագրված տվյալները: Մեկ այլ նպաստավոր գործոն էր Հայաստանի սոցիալական աշխատողների մասնագիտական ասոցիացիայի՝ սոցիալական աշխատանքի մասնագիտության վերաբերյալ իրազեկումը, որն ընդհանուր առմամբ մասնագիտության ջատագովության մեծ ուղղություն էր առաջ տանում:</p> <p>Գործընթացի հիմնական դժվարությունը կայանում էր նրանում, որ տարբեր գերատեսչություններում կարծես թե պետական մեկ միասնական նպատակից ու իրարից անկախ փաստաթղթեր էին մշակվում: Բնարկե մոտեցումները պիտի լինեն բազմազան, բայց միջգերատեսչական համագործակցությունը պիտի բխի ոլորտային արդյունավետությունից, քանի որ կոնկրետ համայնքային զարգացումը մեկ գերատեսչության խնդիր չէ և առանձնակի կարևոր է սինխրոն և համագործակցված մոտեցումը:</p> <p>Որոշակի խնդիրներ կային նաև՝ կապված այն հարցի հետ, որ ծրագրի ընթացքում որոշ մոտեցումներ պետք է փոխվեին և ուղղակի բանակցելով դոնորի հետ՝ հնարավոր եղավ փոխել դրամաշնորհային ծրագրով նախատեսված այդ մոտեցումներն ու դրանցից բխող գործողությունները: Այստեղ կարևոր էր արդյունավետ կոմունիկացիան, երբ դոնորը միայն գումար տվող չէր, այլ նաև արդյունքներով հետաքրքրված շահագրգիռ կողմ: Խոչընդոտների հաղթահարման և հաջող արդյունքի շնորհիվ ծրագիրը երեք անգամ լրացուցիչ ֆինանսավորում ստացավ և շարունակվում է մինչ այժմ:</p>
<p>ԱՐԴՈՒՆՔՆԵՐ ԵՎ ՆԵՏՈՒՄ</p>	<p>ՏԻՄ օրենքի փոփոխության և իրականացված բարեփոխումների շնորհիվ սոցիալական աշխատանքի ինստիտուտը ներդրվեց համայնքներում, և այսօր Հայաստանի Հանրապետությունում 112 սոցիալական աշխատողներ կան 78 մարզային համայնքներում, նաև 60 սոցիալական աշխատողներ՝ Երևանում: Ներկայում CLASS ծրագիրը դեռ ընթացքի մեջ է, պլանավորվում և շարունակվում են համայնքային գործունեությունները ջատագով կազմակերպությունների կողմից, իրականացվում է կարողությունների զարգացում, պարբերական վերլուծություններ, առաջարկներ են մշակվում թե՛ կարողությունների զարգացման և թե՛ վերահսկման միտումով՝ ստեղծված արդյունքը պահելու և զարգացնելու համար:</p> 

## IV. ԱՌԱՋԱՐԿՆԵՐ

Ներկայացնենք հետազոտության բացահայտումների, վալիդացիոն հանդիպման շրջանակներում ստացված շեշտադրումների հիման վրա առանձնացված առաջարկները:

### *ՔՀԿ-ների մարդկային ռեսուրսների, փորձագիտական ներուժի զարգացում*

1. ՔՀԿ դաշտի մարդկային ռեսուրսները և փորձագիտական ներուժը հզորացնելու համար խոշոր, զարգացած ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է նախաձեռնել և իրականացնել վերապատրաստման, կարողությունների զարգացման ծրագրեր, աջակցել նորաստեղծ կազմակերպությունների կարողությունների զարգացմանը, ջանքեր գործադրել իրենց կազմակերպության ներսում սերնդափոխության, գիտելիքի և փորձի սահուն փոխանցման ուղղությամբ:
2. Նորաստեղծ ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է համագործակցություն հաստատել փորձառու ՔՀԿ-ների հետ՝ նրանցից գիտելիք ու փորձ ձեռք բերելու և նրանց հետ նորարար գաղափարներով կիսվելու հիման վրա փոխշահավետ համագործակցություն հաստատելու նպատակով:
3. ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է կենտրոնանալ կոնկրետ ոլորտային փորձագիտական գիտելիքի ստեղծման և պահպանման, կազմակերպության ներսում համապատասխան փորձագիտական ներուժի զարգացման և օգտագործման ուղղությամբ, որը առավել արժեքավոր ռեսուրս կձառայի կոնկրետ ոլորտային քաղաքականություններում ազդեցություն ունենալու տեսանկյունից:
4. ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է հնարավորինս փորձել նորարար գիտելիքներ, մոտեցումներ և մեթոդներ սովորել և կիրառել ծրագրերի և ծառայությունների իրականացման համար:
5. Դոնոր կազմակերպություններին առաջարկվում է աջակցել նոր կազմակերպությունների զարգացմանը, փորձառու կազմակերպություններում նոր սերունդների կարողությունների հզորացմանը՝ զարգացման ծրագրերում հատուկ ուշադրություն դարձնելով մասնակիցների կազմին, խրախուսելով նոր լիդերների զարգացումը:
6. Դոնոր կազմակերպություններին առաջարկվում է կարողությունների զարգացման իրենց ծրագրերում հատուկ ուշադրություն դարձնել նեղ ոլորտային մասնագիտական հմտությունների զարգացմանը, այդ ուղղությամբ համապատասխան մասնագետների, միջազգային ռեսուրսների ներգրավմանը, փոխանակման ծրագրերի իրականացմանը:
7. ՀՀ կառավարությանը և մասնավորապես Կրթության, գիտության, մշակույթի և սպորտի նախարարությանը առաջարկվում է ՔՀԿ կառավարման և քաղաքացիական հասարակության վերաբերյալ կրթական ծրագիր ներդնել Հայաստանի կրթական հաստատություններում, օրինակ՝ մագիստրոսական ծրագիր բուհերում:

### *ՔՀԿ-ների ֆինանսական կայունություն*

1. ՔՀԿ հատվածի ֆինանսական կայունությունը ամրապնդելու համար ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է ջանքեր գործադրել ֆինանսական աղբյուրների բազմազանացման ուղղությամբ՝ դիտարկելով սոցիալական ձեռնարկատիրության իրականացման, քրաուդֆանդինգի, պետության պատվիրակմամբ ծրագրերի, մասնավոր սեկտորի հետ համագործակցության հնարավորությունները:
2. Պետական մարմիններին, մասնավորապես ՀՀ կառավարությանը առաջարկվում է բարելավել հարկային օրենսդրությունը՝ սահմանելով ավելի երկարաժամկետ պետական դրամաշնորհների հնարավորություն, պարզեցնելով դրամաշնորհային գործընթացի վարչարարական ընթացակարգերը:

3. ՀՀ կառավարությանը և Ազգային ժողովին առաջարկվում է ՔՀԿ-ների ձեռնարկատիրական գործունեության համար ավելի նպաստավոր կարգավորումներ սահմանել, բարելավել անհատների և ընկերությունների կողմից նվիրատվության օրենսդրական խթանները:
4. Տեղական ինքնակառավարման մարմիններին առաջարկվում է աջակցել տեղական ՔՀԿ-ներին՝ մասնավորապես գրասենյակային տարածքի հարցում, միաժամանակ ապահովելով նրանց անկախության և ինքնավարության երաշխիքները:

*ՔՀԿ-ների արժեքային հենք, ռազմավարական մոտեցումների կիրառում*

1. ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է ինքնահայեցողական աշխատանքի միջոցով հասկանալ և սահմանել իրենց կազմակերպության գործունեության հիմքում ընկած արժեքները, ներառյալ քաղաքացիական հասարակության գլոբալ արժեքների հետ դրանց կապը, քննարկել դրանք ՔՀԿ համայնքի շրջանակներում և հանրայնացնել շահառուների և հանրության համար: Արժեքային ամուր հենքը կնպաստի նաև մասնագետների ներգրավմանը և պահպանմանը՝ ամրապնդելով ոչ ֆինանսական մոտիվացիոն գործոնները:
2. ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է ավելի շատ ջանքեր ուղղել ռազմավարական պլանավորման և ինստիտուցիոնալ զարգացման գործունեությանը՝ իրենց կարճաժամկետ ծրագրային գործողությունները բխեցնելով կազմակերպության ռազմավարական պլանից:
3. ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է ավելի սերտ հաղորդակցություն հաստատել միմյանց հետ, փոխանակել հայաստանյան ՔՀԿ հատվածի ընդհանուր ռազմավարական տեսլականները, համատեղ քննարկել դրանք, որը կօգնի որոշակի ընդհանուր եզրեր գտնել և ընդհանրական մոտեցումներ ձևավորել Հայաստանում ՔՀԿ-ների դերի, ջանքերի միավորման հնարավոր ուղղությունների վերաբերյալ: Սերտ հաղորդակցությունը կօգնի նաև վերհանել գործունեության ընդհանուր ուղղությունները, կիսվել կուտակված գիտելիքներով և տվյալներով, որը կնպաստի ռեսուրսների համախմբման, ավելի համակարգված ու արդյունավետ աշխատանքին՝ այդ թվում հանրային քաղաքականության վրա ազդեցության բնագավառում:
4. Դոնոր կազմակերպություններին առաջարկվում է ինստիտուցիոնալ աջակցության հնարավորություն տալ ՔՀԿ-ներին՝ ֆինանսավորում տրամադրելով ՔՀԿ-ների առաքելության և ռազմավարական նպատակների իրականացման ուղղված գործունեության ապահովման, կազմակերպության զարգացման համար՝ առանց խիստ շրջանակներ և սահմանափակումներ թելադրելու:

*Շահառուների հետ կապ և հանրային հաղորդակցություն*

1. ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է իրենց ռազմավարության ու ծրագրերի մշակման և իրականացման փուլում ապահովել շահառուների ներգրավումը, գործունեության ընթացքում թիրախավորել առաջին հերթին զարգացման տարբեր ծրագրերից դուրս մնացած, մարզինալ խմբերին, շահառուների հետ աշխատանքը կազմակերպել որպես մասնակցային երկկողմանի ազդեցությամբ գործընթաց՝ շահառուներին ներգրավելով նաև ջատագովության արշավներում՝ որպես ակտիվ սուբյեկտ:
2. ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է վերանայել իրենց բառամթերքը՝ հանրության և շահառուների համար օգտագործելով ավելի ընկալելի և մատչելի լեզու, որը կօգնի փոփոխել դոնորներից կախվածության և շահառու խմբերից օտարվածության ընկալումը:
3. Հանրային վստահության բարելավման և իրենց աշխատանքի արդյունավետության ապահովման նպատակով ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է բարելավել իրենց հանրային հաղորդակցությունը՝ մշակելով հանրային հաղորդակցության ռազմավարություն, հաշվետվողականության և իրազեկման տարբեր միջոցառումներ իրականացնելով ազգային, մարզային և համայնքային մակարդակներում, ավելի արդյունավետ դարձնել ազգային և



տեղական ՋԼՄ-ների հետ հաղորդակցությունը՝ նրանց համար գրավիչ, հետաքրքիր բովանդակություն ձևակերպելով, բարձրաձայնելով հանրային օրակարգում առկա հարցերի, խնդիրների մասին:

4. ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է ավելի շատ ջանքեր գործադրել քաղաքացիական հասարակության (օրինակ՝ հանդուրժողականության, ժողովրդավարության, մարդու իրավունքների, գենդերային հավասարության, կայուն զարգացման, թափանցիկության, հաշվետվողականության) արժեքների որդեգրման, բարձրաձայնման, տարածման, հանրայնացման ուղղությամբ, օրինակ՝ կազմակերպելով լայն հանրության մասնակցությամբ ֆորումներ, իրազեկման միջոցառումներ, ծառայելով որպես օրինակ՝ կազմակերպության հաշվետվողականության, մասնակցային պրակտիկաների, ներքին ժողովրդավարության սկզբունքների կիրառման միջոցով: Այս կոնտեքստում կարևոր է նաև ընդհանուր առմամբ հասարակության կրթման գործառույթը, մեդիագրագիտության, իրավագիտակցության բարձրացումը, հանրային քաղաքականության գործընթացներում մասնակցության մեխանիզմների վերաբերյալ տեղեկատվության տարածումը:
5. ՔՀԿ-ների թիրախավորումը և նրանց վարկաբեկող արշավները կանգնեցնելու նպատակով պետական մարմիններին, մասնավորապես բարձրաստիճան պաշտոնյաներին առաջարկվում է հանրային ձևաչափով հայտարարել քաղաքացիական հասարակությանը աջակցության, թիրախավորումների ու հարձակումների անընդունելիության մասին, իսկ իրավապահ մարմիններին՝ ապահովել օրենքով նախատեսված՝ ՔՀԿ-ների պաշտպանությունը:

#### *ՔՀԿ-մասնավոր հատված համագործակցություն*

1. ՔՀԿ-ներին մասնավոր սեկտորի հետ համագործակցությունը զարգացնելու համար առաջարկվում է ուսումնասիրել հնարավոր ընդհանուր շահերը, պատշաճ ձևակերպել և ներկայացնել դրանք ընկերություններին:
2. ՔՀԿ դաշտի զարգացմամբ զբաղվող կազմակերպություններին առաջարկվում է հավաքագրել մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության դրական փորձի օրինակները և հրապարակայնացնել դրանք:
3. Մասնավոր հատվածին առաջարկվում է ավելի մեծ ուշադրություն հատկացնել ՔՀԿ-ների միջոցով կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության ծրագրերի իրականացման հնարավորություններին՝ հաշվի առնելով, որ ՔՀԿ-ներն ավելի սերտ են շփվում իրենց շահառու խմբերի հետ և մասնագիտացած են նրանց որոշակի ծառայություններ տրամադրելու գործում:
4. ՏԻՄ-երին և մարզպետարաններին առաջարկվում է խրախուսել տեղական մակարդակով համայնք/մարզ-մասնավոր սեկտոր-ՔՀԿ համագործակցությունը, այդ թվում՝ օգտագործելով և ադապտացնելով համագործակցության և համայնքային զարգացման արդեն առկա մոդելները:

#### *Հանրային քաղաքականության վրա ազդեցություն, մասնակցություն որոշումների ընդունմանը*

1. Հանրային քաղաքականության գործընթացներում ավելի մեծ ազդեցություն ունենալու համար ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է ավելի համախմբված և հետևողական լինել, ներկայացնել հիմնավորված, իրատեսական և կոնկրետ առաջարկներ և լուծումներ՝ նախապես կատարելով հետազոտական աշխատանք, միջազգային փորձի վերլուծություն, ուսումնասիրելով պետական կառավարման համակարգի գործառույթները, համադրելով առաջարկվող լուծումները գործող իրավակարգավորումների և ռազմավարությունների հետ:
2. ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է ավելի հաճախ օգտագործել կոալիցիաների և ցանցերի ձևաչափը՝ ոլորտային քաղաքականությունների ձևավորման գործում ավելի ազդեցիկ

լինելու համար, օգտվել հանրագրերի ներկայացման հնարավորությունից, ավելի ակտիվ հանրային արշավներ իրականացնել և ներգրավել շահառուներին ջատագովության գործընթացներում, օգտագործել բազմաշահառու հանդիպումների ձևաչափը, ակտիվացնել վերահսկողական և մշտադիտարկման գործունեությունը՝ ըստ կարիքի զարգացնելով աշխատակիցների համապատասխան կարողությունները:

3. Համայնքային մակարդակում գործող ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է ավելի մեծ մասնակցություն ունենալ ՏԻՄ մակարդակում իրականացվող գործընթացներին՝ ներառյալ համայնքային բյուջեի, համայնքային զարգացման ծրագրերի, համայնքային ծառայությունների մշակմանը և իրականացմանը, ինչպես նաև համախմբել համայնքի բնակչությանը ժողովրդավարական, թափանցիկության ու մասնակցության արժեքների, դրանցից բխող գործողությունների շուրջ, կիրառել համախմբման և մասնակցության բազմազան ձևաչափեր՝ տեղական ժողովրդավարության խթանման նպատակով:
4. ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է ստանձնել օրենքների, օրենսդրական նախագծերի ազդեցության գնահատման, օրենսդրական նախագծերի փորձաքննության գործառույթները՝ հանրային քաղաքականության ավելի արդյունավետ մշակման ու իրականացման համար:
5. Հանրային քաղաքականության գործընթացներում ՔՀԿ-ների ավելի մեծ ազդեցություն ունենալու համար դոնոր կազմակերպություններին առաջարկվում է ուշադրություն դարձնել ՔՀԿ-ների բանակցային, հետազոտական, վերլուծական ու փաստահեն առաջարկներ մշակելու կարողությունների զարգացմանը, համապատասխան աջակցություն տրամադրել՝ ինչպես ֆինանսական ու փորձագիտական ռեսուրսների, այնպես էլ պետության հետ երկխոսության միջոցով:
6. Պետական մարմիններին և ՏԻՄ-երին առաջարկվում է ավելի պրոակտիվ մոտեցում ցուցաբերել ՔՀԿ-ների հետ հաղորդակցության, նրանցից ներդրումներ, կարծիքներ, հետադարձ կապ, փորձագիտական աջակցություն ստանալու ուղղությամբ:
7. Պետական մարմիններին առաջարկվում է ՔՀԿ-ների առաջարկները չմերժել միայն դրանց հիմնավորվածության պակասի կամ ոչ պրոֆեսիոնալ ձևակերպման պատճառով, այլ հաշվի առնել հնչեցված գաղափարները, խնդիրները՝ որպես շահառու խմբերից ստացած հետադարձ կապ, ըստ կարիքի ներառելով դրանք որոշումների ընդունման կամ բարեփոխումների իրականացման գործընթացում:
8. Հանրային քաղաքականության գործընթացներում ՔՀԿ-ների մասնակցության խրախուսման նպատակով ՀՀ կառավարությանը առաջարկվում է լիարժեք գործարկել մասնակցության և երկխոսության առկա ինստիտուցիոնալ հարթակները, մասնավորապես՝ բարելավել e-draft հարթակի հնարավորությունները, ավելի հաճախ կազմակերպել հանրային լսումները, վերագործարկել նախարարներին կից հասարակական խորհուրդները, խորհրդակցական մարմիններին ավելի մեծ դեր տալ որոշումների ընդունման և իրականացման մոնիտորինգի հարցում, ավելի ակտիվ օգտագործել ոլորտային աշխատանքային խմբերի ձևաչափը: Կարող է դիտարկել նաև այլընտրանքային հարթակների ստեղծումը, մասնակցության նոր մեխանիզմներ, որոնք ավելի լայն հանրությանը ներգրավելու և ավելի նեղ՝ փորձագիտական աջակցություն ստանալու հնարավորություն կտան:
9. Հանրային քաղաքականության գործընթացներում մասնակցության խրախուսման նպատակով ՀՀ Ազգային ժողովին առաջարկվում է պատգամավորների առաջարկած օրենսդրական նախագծերի պարտադիր հանրային քննարկման մեխանիզմներ ապահովել, ինչպես նաև գործող հանձնաժողովներին կից ՔՀԿ-ների մասնակցության հարթակներ, օրինակ՝ փորձագիտական խմբեր ստեղծել, ապահովելով դրանց շարունակականությունը անկախ ԱԺ գումարման փոփոխությունից:

10. Պետական մարմիններին առաջարկվում է ընդլայնել ՔՀԿ-ներին տրամադրվող դրամաշնորհների և պատվիրակվող ծառայությունների շրջանակն ու ոլորտները՝ ներառելով ոչ միայն ավանդական սոցիալական, կրթական ծառայությունների տրամադրումը, այլև այլ գերատեսչությունների ոլորտային ուղղությունները, պետական ռազմավարությունների ու ծրագրերի մշտադիտարկումն ու գնահատումը, ծրագրերի կառավարման, պետական աշխատողների վերապատրաստման, խորհրդատվական ծառայությունների մատուցումը և այլն:

11. ՀՀ կառավարությանը, ՔՀԿ-ներին և միջազգային կազմակերպությունների առաջարկվում է համատեղ ծրագրեր իրականացնել՝ զարգացնելու պետական ծառայողների կարողությունները, փորձագիտությունը մասնավորապես երկխոսության ծավալման, քննարկումների ֆասիլիտացիայի, ՔՀԿ-ներից տեղեկատվություն հավաքագրելու և համադրելու ուղղությամբ:

*Համագործակցություն և ջանքերի համախմբում՝ առկա մարտահրավերները հասցեագրելու ուղղությամբ*

12. ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է ավելի բարձրաձայն լինել իրենց առաքելության, նպատակների և արժեքների իրագործման, պաշտպանության, խթանման հարցում, համախմբվել հայաստանյան ՔՀԿ դաշտի ընդհանուր շահերի օրակարգի շուրջ, ինչպես նաև իրենց օրակարգը ձևավորել կամ վերանայել՝ հաշվի առնելով վերջին իրադարձություններով պայմանավորված մարտահրավերները, հնարավորինս ներառելով անվտանգության, արտաքին հարաբերությունների հարցերը, միջազգային կազմակերպությունների հետ հաղորդակցության և համագործակցության հնարավորություններ փնտրել՝ ի նպաստ երկրի զարգացման և առկա մարտահրավերների հասցեագրման:

13. ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է ստանձնել Հայաստանի զարգացման հեռանկարների շուրջ դիսկուրսի ձևավորման առաջնորդությունը, նախաձեռնել կամ ակտիվ մասնակցել տարբեր դերակատարների մասնակցության և հաղորդակցության հարթակների ձևավորմանը, որտեղ կքննարկվեն և կմշակվեն արդիական հանրային օրակարգերը, ոլորտային առաջնահերթությունները, ռեսուրսների բաշխումը և համակարգումը:

14. ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է դիտարկել ավելի բարձր՝ միջազգային ու միջկառավարական հարաբերությունների մակարդակում իրենց դերակատարման հնարավորությունը, օրինակ՝ ազդեցություն ունենալ երկրի զարգացմանը վերաբերող՝ դոնոր կազմակերպությունների օրակարգի վրա, աջակցել պետության կողմից ընդունված միջազգային համաձայնագրերի դրույթների իրականացմանը՝ մասնակցելով համապատասխան օրենսդրության, ռազմավարական փաստաթղթերի մշակմանը, մշտադիտարկելով միջազգային պարտավորությունների իրականացումը, համապատասխան առաջարկներ ներկայացնելով պետական կառույցներին:

15. ՀՀ կառավարությանը առաջարկվում է ավելի ակտիվ դեր ստանձնել երկրում ընթացող զարգացման ծրագրերին հետևելու, պետական ռազմավարությունների հետ դրանց ներդաշնակությունը ապահովելու և կրկնությունները կանխելու, դոնորների ներդրումները հնարավորինս արդյունավետ օգտագործելու ուղղությամբ:

16. Պետական մարմիններին առաջարկվում է պետության արտաքին և ներքին քաղաքականությունների առանցքային կետերի շուրջ իրականացնել ՔՀԿ-ների մասնակցությամբ հանրային լուսմներ, հանրային օրակարգում գտնվող հարցերի վերաբերյալ որոշումներ ընդունելիս հայցել փորձագիտական եզրակացություններ:

# Հավելվածներ

## Հավելված 1. Հարցազրույցների ուղեցույցներ

### ՀԱՐՑԱՇԱՐ

#### փորձագիտական հարցազրույցի, պետական կառույցների ներկայացուցիչների հետ հարցազրույցի

##### Ներածություն

«Կրթական հետազոտությունների և խորհրդատվությունների կենտրոնը» իրականացնում է հետազոտություն քաղաքացիական հասարակության ներկա վիճակի և փոփոխվող դերի մասին՝ նպատակ ունենալով հասկանալ քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ-ների) դերը նոր իրավիճակներում (վերջին գլոբալ և պատերազմական զարգացումների ազդեցությամբ), նրանց կարիքները՝ բարեփոխումների գործընթացների վրա ազդեցության մեծացման, պետության հետ երկխոսելու, ինչպես նաև հանրային կարիքները քաղաքականությունների գործընթացների մեջ ավելի արդյունավետ ներառելու համար: Հետազոտությունն իրականացվում է «ԴԱՏԱ. Տվյալներ հաշվետու և թափանցիկ գործունեության համար» ծրագրի շրջանակներում, որն իրականացվում է ԵՀՀ-ի և ԴԱՏԱ գործընկերների կողմից, ԱՄՆ միջազգային զարգացման գործակալության աջակցությամբ:

Ձեր փորձագիտական գիտելիքները և փորձառությունը հաշվի առնելով՝ շատ ենք կարևորում Ձեր մասնակցությունը սույն հետազոտությանը: Նշենք, որ փորձագետների անունները չեն օգտագործվելու վերլուծության մեջ, այլ ներկայացվելու են առանձին ցանկով: Ձայնագրությունը կօգտագործվի միայն հնչեցված գաղափարները և կարծիքները ճիշտ վերարտադրելու և վերլուծական զեկույցը պատրաստելու համար: Հնարավոր է, որ զեկույցում օգտագործվեն նաև մեջբերումներ Ձեր խոսքից՝ պարզապես նշելով, թե խոսքի հեղինակը ինչ տիպի կառույց է ներկայացնում:

Շնորհակալ եք համագործակցության համար:

##### Հարցեր

1. Ինչպիսի՞ փորձ և/կամ առնչություն ունեք ՔՀԿ ոլորտի հետ:
2. Ըստ Ձեզ, ՔՀԿ-ների՝ հանրային քաղաքականությունների վրա ազդելու համար ի՞նչ նպաստող գործոններ կան ՔՀԿ-ների ներսում: Խոսքը ՔՀԿ-ների կառուցվածքի, ռեսուրսների, կարողությունների, կապերի, արժեքների, ինչպես նաև հնարավոր այլ ներքին գործոնների մասին է: Իսկ ի՞նչ ներքին բացեր և կարիքներ կան: Կարողանո՞ւմ են արդյոք ՔՀԿ-ները ապահովել անհրաժեշտ ֆինանսական և մարդկային ռեսուրսները, դիվերսիֆիկացնել ֆինանսավորման աղբյուրները՝ ավելի արդյունավետ և ազդեցիկ գործունեություն ծավալելու համար: Խնդրում ենք դրական փորձի և խնդրահարույց դեպքերի օրինակներ բերել:
3. Ի՞նչ արտաքին գործոններ կան, որոնք ներազդում են հանրային քաղաքականությունների վրա ազդելու ՔՀԿ կարողությունների վրա: Որքանո՞վ են նպաստավոր առկա քաղաքական և օրենսդրական միջավայրը, հասարակության սոցիալ-տնտեսական վիճակը, հանրային մտածելակերպը և ընկալումները (*մշակութային միջավայրը*): Ի՞նչ բացեր և կարիքներ կան այս առումով: Խնդրում ենք դրական փորձի և խնդրահարույց դեպքերի օրինակներ բերել:
4. Ինչպիսի՞ն են ՔՀԿ-ների հարաբերությունները պետության հետ: Որքանո՞վ է կայացած փոխադարձ հաղորդակցությունը, համագործակցությունը, երկուստեք ի՞նչ նպաստավոր գործոններ ու բացեր կան: Ինչպիսի՞ ինստիտուցիոնալ հարթակներ կան, որոնց մասնակից են ՔՀԿ-ները և օգտագործում են իրենց գործունեության շրջանակում: Խնդրում ենք դրական փորձի և խնդրահարույց դեպքերի օրինակներ բերել: Ինչպե՞ս կարող են գործող հարթակները դառնալ առավել արդյունավետ:
5. Ինչպիսի՞ն են ՔՀԿ-ների հարաբերությունները մասնավոր հատվածի հետ: Որքանո՞վ է կայացած փոխադարձ հաղորդակցությունը, համագործակցությունը, կա՞ն երկխոսության հնարավոր հարթակներ, ընդհանուր շահեր և ձևավորված համագործակցություն. երկուստեք ի՞նչ նպաստավոր գործոններ ու բացեր կան (*ներառյալ ֆինանսավորման տեսանկյունից, համատեղ ջատագովության տեսանկյունից*): Խնդրում ենք դրական փորձի և խնդրահարույց դեպքերի օրինակներ բերել:

6. Ինչպիսի՞ն է ՔՀԿ-ների կապը իր թիրախ համայնքի հետ: Ինչպե՞ս են ՔՀԿ-ները սահմանում և գտնում իրենց շահառուներին, բացահայտում նրանց կարիքները, ապահովում շահառու խմբերի հզորացումն ու զարգացումը: Խնդրում ենք դրական փորձի և խնդրահարույց դեպքերի օրինակներ բերել: Ինչպե՞ս կարելի է այդ գործընթացը առավել արդյունավետ, թիրախային և նպատակային դարձնել:
7. Ինչպիսի՞ն է ներկայումս ՔՀԿ-ների ազդեցությունը հանրային քաղաքականությունների վրա, ի՞նչ որակական փոփոխություններ են նկատվել վերջին երկու-երեք տարիների ընթացքում: Մասնավորապես, ի՞նչ կարելի է ասել որոշումների ընդունմանը, օրենսդրության մշակմանը, նախագծերի և ռեֆորմների մշակմանը մասնակցության գործում ազդեցության մասին: Կարո՞ղ եք վերհիշել օրինակներ, երբ հանրային քաղաքականության որոշումը հիմնվել է այդ ազդեցության հիման վրա: Իսկ ինչպիսի՞ն է՞ ազդեցությունը պետական մարմինների աշխատանքի մշտադիտարկման ու հաշվետվողականության ապահովման հարցում: Ի՞նչ կասեք պետական գործառույթների և ծրագրերի իրականացմանը մասնակցության վերաբերյալ: Խնդրում ենք օրինակներ բերել:
8. Որո՞նք են հանրային քաղաքականությունների վրա ազդելու՝ ՔՀԿ-ների հիմնական մարտավարությունները: Գործնականում ինչպե՞ս է դրսևորվում ՔՀԿ-ների ինքնակազմակերպումը, համախմբումը, հանրության ներգրավումը, համագործակցությունը տարբեր շահագրգիռ կողմերի հետ՝ ազդեցության շրջանակը և որակը խորացնելու համար: Ինչպիսի՞ մարտավարական կառուցակարգեր ունեն և պետք է ունենան ՔՀԿ-ները՝ հանրային շահը, իր շահառուների շահը հանրային քաղաքականության օրակարգ ներառելու համար: Առավել լայն հանրության հետ ի՞նչ աշխատանք են տանում ՔՀԿ-ները՝ հանրային գործընթացների վրա իրենց ազդեցությունը ընդլայնելու համար:
9. Որո՞նք են ՔՀԿ-ներից պետության ակնկալիքները, ըստ Ձեզ, ինչպե՞ս է տեսնում պետությունը ՔՀԿ-ի դերակատարումը այժմ և ապագայում: Որո՞նք են ՔՀԿ հատվածի առաջնահերթությունները: Ինչպե՞ս է տեսնում իր դերակատարումը ՔՀԿ-ն այժմ և ապագայում: Ինչպիսի՞ ակնկալիքներ ունեք ՔՀԿ-ներից՝ պետության հետ երկխոսության, հանրային օրակարգերը առաջ տանելու գործում:
10. ՔՀԿ-պետություն համագործակցության ի՞նչ միտումներ եք տեսնում: Ի՞նչ տեսլականներ ունեք: Ըստ Ձեզ, ի՞նչ խնդիրներ պետք է լուծեն, ի՞նչ գործառույթ ունենան հայաստանյան ՔՀԿ-ներն ներկա իրավիճակում և ապագայում հանրության շահերի առաջխաղացման համար:
11. ՔՀԿ-ների՝ հանրային քաղաքականությունների վրա ազդեցության որակը և ծավալը բարելավելու համար ի՞նչ քայլեր և միջոցներ կարելի է ձեռնարկել ՔՀԿ-ների շրջանում: Ի՞նչ է պետք անել պետության հետ աշխատանքում (*կամ պետության կողմից*): Իսկ ի՞նչ աշխատանք է անհրաժեշտ կատարել հանրության շրջանում:

## ՀԱՐՑԱՇԱՐ

### ՔՀԿ-ների հետ հարցազրույցի

#### Ներածություն

«Կրթական հետազոտությունների և խորհրդատվությունների կենտրոնը» իրականացնում է հետազոտություն քաղաքացիական հասարակության ներկա վիճակի և փոփոխվող դերի մասին՝ նպատակ ունենալով հասկանալ քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ-ների) դերը նոր իրավիճակներում (վերջին գլոբալ և պատերազմական զարգացումների ազդեցությամբ), նրանց կարիքները՝ բարեփոխումների գործընթացների վրա ազդեցության մեծացման, պետության հետ երկխոսելու, ինչպես նաև հանրային կարիքները քաղաքականությունների գործընթացների մեջ ավելի արդյունավետ ներառելու համար: Հետազոտությունն իրականացվում է «ԴԱՏԱ. Տվյալներ հաշվետու և թափանցիկ գործունեության համար» ծրագրի շրջանակներում, որն իրականացվում է ԵՀՀ-ի և ԴԱՏԱ գործընկերների կողմից, ԱՄՆ միջազգային զարգացման գործակալության աջակցությամբ:

Ձեր կազմակերպության փորձառությունը հաշվի առնելով՝ շատ ենք կարևորում Ձեր մասնակցությունը սույն հետազոտությանը: Նշենք, որ հարցվողների անունները չեն օգտագործվելու վերլուծության մեջ, այլ ներկայացվելու են առանձին ցանկով: Ձայնագրությունը կօգտագործվի միայն հնչեցված գաղափարները և կարծիքները ճիշտ վերարտադրելու և վերլուծական զեկույցը պատրաստելու համար: Հնարավոր է, որ զեկույցում օգտագործվեն նաև մեջբերումներ Ձեր խոսքից՝ պարզապես նշելով, թե խոսքի հեղինակը ինչ տիպի կառույց է ներկայացնում:

Շնորհակալ եք համագործակցության համար:

#### Հարցեր

1. Ըստ Ձեզ, հանրային քաղաքականությունների վրա ազդելու համար ի՞նչ նպաստող գործոններ ունեք ձեր կազմակերպության ներսում: Խոսքը ՔՀԿ-ի կառուցվածքի, ռեսուրսների, կարողությունների, կապերի, արժեքների, ինչպես նաև հնարավոր այլ ներքին գործոնների մասին է: Իսկ ի՞նչ ներքին բացեր և կարիքներ կան: Կարողանո՞ւմ եք արդյոք ապահովել անհրաժեշտ ֆինանսական և մարդկային ռեսուրսները, դիվերսիֆիկացնել ֆինանսավորման աղբյուրները՝ ավելի արդյունավետ և ազդեցիկ գործունեություն ծավալելու համար: Խնդրում ենք դրական փորձի և խնդրահարույց դեպքերի օրինակներ բերել:
2. Ի՞նչ արտաքին գործոններ կան, որոնք ներազդում են հանրային քաղաքականությունների վրա ազդելու՝ ձեր ՔՀԿ-ի կարողությունների վրա: Որքանո՞վ են նպաստավոր առկա քաղաքական և օրենսդրական միջավայրը, հասարակության սոցիալ-տնտեսական վիճակը, հանրային մտածելակերպը և ընկալումները (*մշակութային միջավայրը*): Ի՞նչ բացեր և կարիքներ կան այս առումով: Խնդրում ենք դրական փորձի և խնդրահարույց դեպքերի օրինակներ բերել:
3. Ինչպիսի՞ն են ձեր կազմակերպության հարաբերությունները պետության հետ: Որքանո՞վ է կայացած փոխադարձ հաղորդակցությունը, համագործակցությունը, երկուստեք ի՞նչ նպաստավոր գործոններ ու բացեր կան: Ինչպիսի՞ ինստիտուցիոնալ հարթակներ կան, որոնց մասնակից եք և օգտագործում եք ձեր գործունեության շրջանակում: Խնդրում ենք դրական փորձի և խնդրահարույց դեպքերի օրինակներ բերել: Ինչպե՞ս կարող են գործող հարթակները դառնալ առավել արդյունավետ:
4. Ինչպիսի՞ն են ձեր ՔՀԿ-ի հարաբերությունները մասնավոր հատվածի հետ: Որքանո՞վ է կայացած փոխադարձ հաղորդակցությունը, համագործակցությունը, կա՞ն երկխոսության հնարավոր հարթակներ, ընդհանուր շահեր և ձևավորված համագործակցություն. երկուստեք ի՞նչ նպաստավոր գործոններ ու բացեր կան (*ներառյալ ֆինանսավորման տեսանկյունից, համատեղ ջատագովության տեսանկյունից*): Խնդրում ենք դրական փորձի և խնդրահարույց դեպքերի օրինակներ բերել:
5. Ինչպիսի՞ն են ձեր կազմակերպության կապը իր թիրախ համայնքի հետ: Ինչպե՞ս եք սահմանում և գտնում ձեր շահառուներին, բացահայտում նրանց կարիքները, ապահովում շահառու խմբերի հզորացումն ու զարգացումը: Խնդրում ենք դրական փորձի և խնդրահարույց դեպքերի օրինակներ բերել:
6. Ինչպիսի՞ն է ներկայումս ՔՀԿ-ների և մասնավորապես ձեր կազմակերպության ազդեցությունը հանրային քաղաքականությունների վրա, ի՞նչ որակական փոփոխություններ են նկատվել վերջին երկու-երեք տարիների ընթացքում: Մասնավորապես, ի՞նչ ազդեցություն եք ունեցել որոշումների

ընդունման, օրենսդրության մշակման, նախագծերի և ռեֆորմների մշակման մասնակցության արդյունքում: Կարող էք վերհիշել օրինակներ, երբ հանրային քաղաքականության որոշումը հիմնվել է այդ ազդեցության հիման վրա: Իսկ ի՞նչ ազդեցություն էք ունեցել պետական մարմինների աշխատանքի մշտադիտարկման ու հաշվետվողականության ապահովման հարցում: Ի՞նչ կասեք պետական գործառույթների և ծրագրերի իրականացմանը ձեր մասնակցության վերաբերյալ: Խնդրում ենք օրինակներ բերել:

7. Որո՞նք են հանրային քաղաքականությունների վրա ազդելու՝ ձեր ՔՀԿ-ի հիմնական մարտավարությունները: Գործնականում ինչպե՞ս էք կարողանում համախմբվել այլ ՔՀԿ-ների հետ, ապահովել հանրության ներգրավումը, համագործակցությունը տարբեր շահագրգիռ կողմերի հետ՝ ազդեցության շրջանակը և որակը խորացնելու համար: Ինչպիսի՞ մարտավարական կառուցակարգեր ունեք հանրային շահը, ձեր շահառուների շահը հանրային քաղաքականության օրակարգ ներառելու համար: Առավել լայն հանրության հետ աշխատանք տանու՞մ էք արդյոք՝ հանրային գործընթացների վրա ձեր ազդեցությունը ընդլայնելու համար: Խնդրում ենք նկարագրել:
8. Ձեր կարծիքով, որո՞նք են ՔՀԿ-ներից պետության ակնկալիքները, ինչպե՞ս է տեսնում պետությունը ՔՀԿ-ի դերակատարումը այժմ և ապագայում: Իսկ որո՞նք են ՔՀԿ հատվածի առաջնահերթությունները: Ինչպե՞ս էք տեսնում ձեր դերակատարումը այժմ և ապագայում:
9. ՔՀԿ-պետություն համագործակցության ի՞նչ միտումներ էք տեսնում: Ի՞նչ տեսլականներ ունեք: Ըստ Ձեզ, ի՞նչ խնդիրներ պետք է լուծեն, ի՞նչ գործառույթ ունենան հայաստանյան ՔՀԿ-ներն ներկա իրավիճակում և ապագայում հանրության շահերի առաջխաղացման համար:
10. ՔՀԿ-ների՝ հանրային քաղաքականությունների վրա ազդեցության որակը և ծավալը բարելավելու համար ի՞նչ քայլեր և միջոցներ կարելի է ձեռնարկել ՔՀԿ-ների շրջանում: Ի՞նչ է պետք անել պետության հետ աշխատանքում (*կամ պետության կողմից*): Իսկ ի՞նչ աշխատանք է անհրաժեշտ կատարել հանրության շրջանում:

## Հավելված 2. Հարցազրույցների մասնակիցների ցանկ

### Փորձագետներ

1. Արեգ Թադևոսյան, ՔՀԿ փորձագետ, «Միջմշակութային ուսումնասիրությունների ուսուցման և երկխոսության միջազգային կենտրոն» ՀԿ նախագահ
2. Արթուր Նաջարյան, Շիրակի մարզպետի խորհրդական, «Գյումրու երիտասարդական նախաձեռնությունների կենտրոն» ՀԿ-ի խորհրդի նախագահ
3. Արսեն Սիմոնյան, ՔՀԿ փորձագետ, «ՊրոԴեՖորմ» ՄՊԸ-ի տնօրեն
4. Արփի Բարսեղյան, գործարար, համայնքային փորձագետ
5. Արփի Մանուսյան, նախագահ, Նվարդ Մարգարյան, ծրագրերի տնօրեն, «Սոցիոսկոպ» ՀԿ
6. Մարգարիտա Փիլիպոսյան, Հայ օգնության ֆոնդի (ՀՕՖ) Հայաստանի մասնաճյուղի փոխտնօրեն, ծրագրերի տնօրեն
7. Մարինա Միխայրյան, Հայկական բարեգործական ընդհանուր միություն (ՀԲԸՄ) Հայաստանի տնօրեն
8. Նատալյա Հարությունյան, ՔՀԿ փորձագետ

### ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչներ

9. Աշոտ Ոսկանյան, Փիլիսոփայության դոկտոր, «Հումանիտար հետազոտությունների հայկական կենտրոն» ՀԿ նախագահ
10. Արփինե Երիցյան, «Քաղաքացիական երիտասարդական կենտրոն» համայնքային զարգացման հասարակական կազմակերպության հիմնադիր նախագահ
11. Արփինե Հակոբյան, «ՀԿ կենտրոն» քաղաքացիական հասարակության զարգացման ՀԿ նախագահ
12. Գայանե Աբրահամյան, «Հանուն հավասար իրավունքների» ՀԿ նախագահ
13. Գևորգ Տեր-Գաբրիելյան, Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամի գլխավոր տնօրեն
14. Լուսինե Սիմոնյան, Մանկական զարգացման հիմնադրամի տնօրեն
15. Հայկ Չոբանյան, «Առաջատար տեխնոլոգիաների ձեռնարկությունների միություն» ՀԿ գործադիր տնօրեն
16. Հասմիկ Հարությունյան, «Իրավունքների պաշտպանություն առանց սահմանների» ՀԿ փորձագետ-իրավաբան
17. Միրա Անտոնյան, Հայաստանի սոցիալական աշխատողների ասոցիացիայի նախագահ
18. Ռուզաննա Տոռոզյան, Գորիսի կանանց զարգացման «Ռեսուրս կենտրոն» հիմնադրամի տնօրեն
19. Սեդա Մուրադյան, «Հանրային լրագրության ակումբ» ՀԿ նախագահ

### Պետական կառույցների ներկայացուցիչներ

20. Արթուր Մարտիրոսյան, ՀՀ կրթության, գիտության, մշակույթի և սպորտի նախարարի տեղակալ
21. Երանուհի Թումանյան, ՀՀ արդարադատության նախարարի տեղակալ



22. Զարուհի Բաթոյան, ՀՀ ազգային ժողովի պատգամավոր
23. Հակոբ Ավագյան, ՀՀ առողջապահական և աշխատանքի տեսչական մարմնի ղեկավար
24. ՀՀ աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարության ներկայացուցիչ

### Հավելված 3. Դեպքի ուսումնասիրությունների մասնակիցների ցանկ

1. «Սպիտակի երիտասարդների տունը» բաց երիտասարդական կենտրոն»՝ Աննա Եղոյան, Լիլիթ Սինդոյան, Արթուր Նաջարյան, Գայանե Առաքելյան, Վալյա Մարտիրոսյան, «Երիտասարդական նախաձեռնությունների կենտրոն» ՀԿ
2. «Պետական գնումների ընթացակարգի բարելավում»՝ Արփիկնե Հակոբյան, «ՀԿ կենտրոն» քաղաքացիական հասարակության զարգացման ՀԿ
3. «Սոցիալական աշխատանքի ինստիտուտի ներդրումը»՝ Աիդա Մուրադյան, Վորլդ Վիժն Հայաստան, Լուսինե Սիմոնյան, Մանկական զարգացման հիմնադրամ

### Հավելված 4. Վալիդացիոն հանդիպման մասնակիցների ցանկ

1. Ալեքսանդր Շազաֆյան, PH International ՀԿ, նախագծերի ղեկավար
2. Ադասի Թադևոսյան, հետազոտող
3. Արծրուն Պիվազյան, Բաց հասարակություններ հիմնադրամ, ծրագրերի համակարգող
4. Գայանե Վարդանյան, ՔՀԿ ոլորտի փորձագետ
5. Եվգենյա Պատուրյան, Հայաստանի Ամերիկյան համալսարան, պրոֆեսոր
6. Էսթեր Հակոբյան, Դի Վի Վի Ինթերնեշնլ, տնօրեն
7. Լիանա Մարուքյան, «Կոնրադ Ադենաուեր» հիմնադրամ, ծրագրի ղեկավար
8. Հեղինե Մանասյան, ԵՊՀ սոցիալական հետազոտությունների իննովացիոն կենտրոն, զարգացման տնօրեն
9. Նունե Պեպանյան, «Օրենսդրության զարգացման և իրավական հետազոտությունների կենտրոն» հիմնադրամ, հաղորդակցության գծով խորհրդատու
10. Վալենտինա Գևորգյան, Բաց հասարակության հիմնադրամներ-Հայաստան, հետազոտությունների համակարգող
11. Վարդուհի Դադունց, «Մարդը կարիքի մեջ», գրասենյակի ղեկավար
12. Օլգա Ազատյան, ԵՊՀ, ասպիրանտ
13. Փիրուզա Մանուկյան, Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամ, ծրագրի ղեկավար
14. Լիլիթ Արզոյան, Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամ, ծրագրի ղեկավար
15. Ռիմա Ղազինյան, Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամ
16. Մելինե Ավագյան, Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամ