



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

ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ԶԵԿՈՒՅՑ

ՀԱՄԱՌՈՏ ՏԱՐԲԵՐԱԿ

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:

Այս հրապարակումը ներկայացնում է հետազոտության ամբողջական զեկույցի համառոտ տարբերակը: Ամբողջական զեկույցը, որտեղ ներառված են նաև դեպքերի ուսումնասիրությունները ու հետազոտության մասնակիցների ցանկերը, կարող եք գտնել Եվրասիա համագործակցության հիմնադրամի կայքում՝ «Միտք» բաժնում:

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

Գայք՝ 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 Սարգսյան, 5րդ հարկ

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

Էլ. հասցե՝ info@e-research.am

Գայք՝ 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	4
ՀԵՂԻՆԱԿՆԵՐԻ ԿՈՂՄԻՑ	5
ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ	7
I. ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ՄԵԹՈԴԱԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ	12
Հետազոտության շրջանակը.....	12
Հետազոտության մեթոդները.....	12
Հիմնական հասկացություններ	13
II. ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ	14
1. ՔՀԿ ներքին միջավայրը.....	14
1.1 Մարդկային և ֆինանսական ռեսուրսներ.....	15
1.3 Շահառուների հետ կապը և հանրային հաղորդակցությունը	17
1.5 Արժեքային համակարգ	20
2. ՔՀԿ արտաքին միջավայրը	21
2.1 Օրենսդրական շրջանակ	22
2.2 Հանրային ընկալումներ.....	23
2.3 ՔՀԿ-ների հարաբերությունները մասնավոր սեկտորի հետ.....	24
2.4 ՔՀԿ-պետություն հարաբերությունները.....	26
2.5 Համագործակցության և ջանքերի համակարգման խնդիրներ.....	30
2.6 Հեղափոխությունը և պատերազմը՝ որպես ՔՀԿ միջավայրի վերափոխման կարևոր գործոններ	32
3. ՔՀԿ-ների ազդեցությունը հանրային քաղաքականության վրա.....	36
3.1 Հանրային քաղաքականության վրա ազդեցության միտումներն ու գործոնները	36
3.2 Հանրային քաղաքականության վրա ազդեցության ինստիտուցիոնալ հարթակները և կիրառվող մարտավարությունները	39
4. Ապագայի հեռանկարները	45
4.1 Քաղաքացիական հասարակության դերը, գործառույթները նոր իրավիճակներում	45
4.2 Քաղաքացիական հասարակություն-պետություն համագործակցության տեսլականը ..	48
4.3 Պետությունից ՔՀԿ սեկտորի ակնկալիքները	50
III. ԱՌԱՋԱՐԿՆԵՐ	52

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:

ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ

Հետազոտության նպատակն է վերլուծել քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ-ների) դերը նոր իրավիճակներում, մասնավորապես՝ 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:

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 լուսմները, 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 շրջանակը

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՝ (1) բացահայտել ՔՀԿ-ների՝ հանրային քաղաքականությունների վրա ազդեցությունը մեծացնելու ներկա ինստիտուցիոնալ/կառուցվածքային հնարավորությունները և մարտահրավերները, (2) բացահայտել հանրային քաղաքականությունների վրա ազդելու համար անհրաժեշտ նյութական և ոչ նյութական ռեսուրսների առկա պրակտիկաները և դրանք հզորացնելու կարիքները:

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:

Հետազոտության մեթոդները

Վերոնշյալ հետազոտական հարցերին պատասխանելու համար կիրառվել են հետևյալ մեթոդները՝

- ✓ **Փաստաթղթերի ուսումնասիրություն**՝ թեմայի վերաբերյալ տարբեր տեսությունների, զեկույցների ու հրապարակումների ուսումնասիրություն:
- ✓ **Հարցազրույցներ** ոլորտային փորձագետների, պետական կառույցների և այն ՔՀԿ ներկայացուցիչների հետ: Ընդհանուր առմամբ իրականացվել է 24 հարցազրույց, որից 11-ը՝ ՔՀԿ ներկայացուցիչների, 8-ը ոլորտային փորձագետների հետ, 5-ը պետական կառույցների ներկայացուցիչների հետ: Ըստ նպատակահարմարության և անհրաժեշտության հարցազրույցներից մի քանիսը իրականացվել են առցանց եղանակով:
- ✓ **Դեպքերի ուսումնասիրություն**՝ տարբեր մարտավարությունների, իրավիճակների, գործոնների, հաջողության պատմությունների վերաբերյալ: Ընտրվել են պետություն-ՔՀԿ համագործակցության երեք օրինակներ՝ սոցիալական աշխատողի ինստիտուտի ներդրումը Հայաստանում, «Սպիտակի երիտասարդների տուն» բաց երիտասարդական կենտրոնի հիմնադրումը ՏԻՄ-ի հետ համագործակցությամբ, և պետական գնումների գործընթացի բարելավումը¹:
- ✓ **Վալիդացիոն հանդիպում**՝ հետազոտության նախնական արդյունքների ճշգրտման և ապագայի հնարավոր սցենարների ու տեսլականների հստակեցման նպատակով:

¹ Դեպքերի ուսումնասիրությունները ներկայացված են զեկույցի ամբողջական երկար տարբերակում:

Հանդիպմանը մասնակցել են 12 փորձագետ, որոնք ներկայացնում են ՔՀԿ-ներ, պետական կառույցներ, միջազգային կազմակերպություններ, ՔՀԿ ոլորտի փորձագետներ:

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 համար²: Ձեկույցում «քաղաքացիական հասարակություն» հասկացության ներքո ենթադրվում է հարաբերությունների և խմբերի ավելի լայն դաշտ, քան պարզապես ՔՀԿ-ներն են: Մակայն հնարավոր է, որ այս հասկացությունը օգտագործվի նաև որպես ՔՀԿ հատվածի ընդհանուր անվանում, քանի որ հարցազրույցներում այս երկու հասկացությունները փոխեփոխ են հնչել:

Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները (ՔՀԿ) կամավոր հիմունքներով ձևավորված ինքնավար մարմիններ և կազմակերպություններ են, որոնք ստեղծվում են իրենց հիմնադիրների և անդամների՝ իրենց էությամբ շահույթ չհետապնդող նպատակների իրագործման համար³: Այս զեկույցում ՔՀԿ-ների հասկացության ներքո որպես գրանցված կազմակերպություններ դիտարկվել են հասարակական կազմակերպությունները և այն հիմնադրամները, որոնք գործում են անկախ պետությունից, 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 ենթադրվում են նաև ՔՀԿ-ների մյուս տեսակները:

Ջատագովություն՝ քաղաքականությունների, պրակտիկայի ու վարքի վրա ներազդելու նպատակով ոչ բռնի գործողությունների կիրառումն է: Այն ներառում է լոբբինգը և այլ ոչ բռնի, օրինական գործողություններ⁴: Ձեկույցում օգտագործվում է նաև «շահապաշտպանություն» հասկացությունը և «շահապաշտպան կազմակերպություններ» ձևակերպումը՝ նկատի ունենալով հիմնականում ջատագովությամբ զբաղվող ՔՀԿ-ներին:

Հանրային քաղաքականություն՝ պետության կողմից ընդունված կամ քննարկվող իրավական ակտերի, պետական ծրագրերի ու ռազմավարությունների համակարգ: Հետազոտությունն անդրադառնում է ՔՀԿ-ների մասնակցությանը հանրային քաղաքականության բոլոր փուլերում՝ ներառյալ քաղաքականության նախաձեռնումը, մշակումը, իրականացումը, մոնիտորինգն ու գնահատումը, վերանայումը:

² 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. By Richard Holloway, 2001
<https://www.civicus.org/view/media/IndexHandbook.pdf>

³ 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

⁴ Manual on Advocacy and Policy Influencing for Social Change, Technical Assistance for Civil Society Organisations – TACSO Regional Office, July 2011, http://tacso.eu/wp-content/uploads/2019/04/advocacy_manual_5.pdf

II. ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

1. ՔՀԿ ներքին միջավայրը

Հետազոտության մասնակից պետական կառույցների ներկայացուցիչները 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 սովորած շրջանակներով: ՔՀԿ-ների ճկունության, նոր կարիքներին հարմարվելու ունակությունները հատկապես տեսանելի եղան 2020 թվականի համավարակի և պատերազմի պայմաններում:

«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):

Կարծիքներ կան, որ դաշտում առկա **խոշոր, զարգացած կազմակերպությունները** որոշակի մենաշնորհային առավելություններ են ձեռք բերել՝ դժվարացնելով փոքր, սկսնակ կազմակերպությունների աճը: Այս իրավիճակում նոր կազմակերպությունների խթանման, ինչպես նաև առկա կազմակերպությունների նոր սերունդների **կարողությունների զարգացման կարիք** կա:

«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 քաղհասարակության 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 քաղհասարակության 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):

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 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, ավելի մեծ արդյունքի հասնելու հնարավորության բացթողում, 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 ենք անհատական ինչ-որ գործ անել: ... Կարծես թե մրցակցություն է բոլորի հետ ստեղծված, որը որ խանգարում է» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Հանրային քաղաքականության վրա ներազդելու կոնտեքստում 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: Առանձին կարևորություն է տրվել ՔՀԿ-ների արժեքային համակարգին:

1.1 Մարդկային և ֆինանսական ռեսուրսներ

ՔՀԿ-ների **փորձագիտական ներուժը** դիտարկվում է որպես ՔՀԿ-ների՝ հանրային քաղաքականության վրա ազդելու տեսանկյունից ամենաարժեքավոր ռեսուրս: 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:

«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 վերապատրաստումներին մասնակցող» (փորձագիտական հարցազրույց):

Միաժամանակ, այդ փորձագիտական գիտելիքները կուտակված են փոքրաքանակ ՔՀԿ-ների և ՔՀԿ փորձագետների՝ անհատների շրջանում, մինչդեռ ընդհանուր առմամբ ոլորտային խիստ մասնագիտացած կազմակերպությունների ու փորձագետների պակաս է արձանագրվում: Մասնագիտական ռեսուրսի պակասը նշվում է որպես ոչ միայն ՔՀԿ ոլորտի, այլև երկրում աշխատաշուկայի խնդիր, որն առավել զգալի է մարզային ու համայնքային մակարդակում:

«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):

Որպես հետևանք, հաճախ ոչ թե ՔՀԿ-ներն, այլ անհատ փորձագետներն են ընկալվում որպես փորձագիտական ռեսուրս, անգամ եթե նրանք որևէ ՔՀԿ են ներկայացնում: Ուստի ավելի տարածված է դառնում տարբեր ՔՀԿ-ների կողմից նույն անհատ փորձագետների ռեսուրսի օգտագործումը, որը սակայն չի նպաստում ՔՀԿ-ների ներսում ինստիտուցիոնալ մակարդակով փորձագիտության կուտակմանը և փոխանցմանը:

Հետազոտության մասնակիցները հաճախ են նշում նաև **մասնագետների հոսունության** մասին, որը մասնավորապես պայմանավորված է, մի կողմից, 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: Նշվում է 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:

«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):

«Հիմա, ասենք, քաղաքացիական 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: «Մարդ-ՀԿ» գաղափարը տարածված հասկացություն է հայաստանյան ՔՀԿ-ների շրջանում, թեև բազմաթիվ ՔՀԿ-ներ երբեմն հենց երկար տարիների լիդերի նվիրվածության շնորհիվ են կատարվում մնում դաշտում:

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

«Կրիտիկական զանգվածը մեր ՀԿ-ների մարդով է պայմանավորված, լիդերով է պայմանավորված, եթե չլինի էդ 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: Փորձագետները նշում են, որ 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:

Չնայած մարդկային ռեսուրսների հետ կապված առկա խնդիրներին՝ գրանցվում է նաև առաջընթաց՝ ավելի մասնագիտացած, 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):

Ինչ վերաբերում է ՔՀԿ-ների ֆինանսական ռեսուրսներին՝ տարիներ շարունակ ֆինանսական կայունությունը ՔՀԿ հատվածի կարևոր խնդիրներից է եղել: 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 շուրջ: Այս առումով թերևս նկատվում է որոշակի առաջընթաց, որը սակայն բավարար չէ:

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

«Քաղհասարակության 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):

Միջազգային դրամաշնորհներից կախվածությունը հաճախ հիմք է տալիս դոնորների օրակարգից կախված լինելու մեջ ՔՀԿ-ներին ուղղված՝ հանրային տարբեր հարթակներում հնչող մեղադրանքների համար: Դոնորներից կախվածության ընկալումը մեկնաբանվում է նաև որպես տեղեկատվության մատուցման, լեզվի խնդիր՝ ՔՀԿ-ները անգամ իրենց շահառուների համար դրական և օգտավետ աշխատանք կատարելիս ընկալվում են որպես «օտարամուլ», քանի որ իրենց բառապաշարը չեն հարմարեցնում շահառու խմբերի լեզվին:

Մյուս կողմից, միջազգային դոնորները ժողովրդավարական, մարդու իրավունքների արժեքները բերելով հայաստանյան օրակարգ՝ նպաստել են երկրի զարգացմանը բազմաթիվ ոլորտներում: Այն ՔՀԿ-ները, որոնք հստակ ռազմավարական նպատակներ են սահմանում և գումար հայթայթում ըստ այդ նպատակների, այլ ոչ թե նպատակները հարմարեցնում հայտարարված ծրագրերին, կարողանում են պահել իրենց առաքելությունը և զերծ մնալ գուտ ծրագրային «կատարողական» ցույց տալուն միտված գործունեությունից: Փորձագետները և ՔՀԿ-ները նշում են նաև, որ դոնորների մեծ մասը բաց են երկխոսության և պատրաստակամ են ձկուկություն 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):

Միջազգային դոնորների դրամաշնորհներից գատ՝ ՔՀԿ-ներն էական այլընտրանք չունեն, քանի որ այսօրվա իրականության և օրենսդրության շրջանակներում չեն կարող լիարժեք ապավինել եկամտի այլ խոշոր աղբյուրներին: Ֆինանսական մյուս աղբյուրները՝ **պետական ֆինանսավորումը, ձեռնարկատիրական գործունեությունը, անհատներից և մասնավոր ընկերություններից նվիրատվությունները**, թեև ավելի շատ են օգտագործվում ՔՀԿ-ների կողմից վերջին տարիներին, դեռևս սահմանափակ մասնաբաժին են կազմում ընդհանուր եկամտային հոսքերում և մեծապես կախված են ՔՀԿ գործունեության ոլորտից:

«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):

«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):

Արդյունքում ՔՀԿ-ները դեռևս նախընտրում են առաջին հերթին հույս դնել միջազգային դրամաշնորհների ֆինանսավորման վրա: Դրամաշնորհային ֆինանսավորումը հատկապես պահանջված է իրավապաշտպան և կամ «լավ կառավարման» ոլորտում՝ աշխատող կազմակերպությունների դեպքում, որոնք մեծ ակնկալիքներ չեն կարող ունենալ ոչ պետական, ոչ էլ հանրության կամ մասնավոր հատվածի ֆինանսավորումից:

1.3 Շահառուների հետ կապը և հանրային հաղորդակցությունը

Թեև այս ոլորտում էլ դանդաղ, բայց աստիճանական առաջընթաց է գրանցվում, ընդհանուր առմամբ ՔՀԿ-ների կողմից **շահառուների ներգրավումը և կապը թիրախ համայնքի հետ դեռևս բավարար չէ**: Հենց շահառուների հետ կապն է, որ ՔՀԿ-ների ձայնը ավելի հնչեղ պետք է 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):

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**. սոցիալական, կրթական, կամ խոցելի խմբերի հետ աշխատող ՔՀԿ-ների դեպքում թիրախ խումբը շատ ավելի հստակ է, և շահառուների բազան ձևավորվում է ծառայություն ստացողներից:

«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):

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: 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 հենց ՔՀԿ աշխատանքի արդյունքում:

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:

«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 ուղղությամբ⁵, սակայն փորձագետները կարողությունների խնդիր են նկատում ՔՀԿ-ների մոտ՝ նշելով, որ շատ ՔՀԿ-ներ դեռևս չեն կարողանում ճիշտ «լեզու գտնել» զարգացման ծրագրերից դուրս մնացած, մարզինալ խմբերի հետ հաղորդակցվելու և աշխատելու համար՝ սկսած 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,

⁵ «ՔՀԿ չափիչ» նպաստավոր միջավայրի և ՔՀԿ-ների իրավագործման կողմնացույց՝ Հայաստան 2021, Հետազոտության զեկույց, Ոչ առևտրային իրավունքի եվրոպական կենտրոն և Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ հակակոռուպցիոն կենտրոն, Երևան 2022, 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):

Հարցազրույցի մասնակից ՔՀԿ-ներից մեկի կարծիքով՝ ՔՀԿ-ները պետք է գտնեն 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, փիառից և ձևական և ժամանակավոր հետևանքներից ոչինչ չի մնում» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Շահառու խմբերի հետ կապը սերտորեն կապված է ՔՀԿ-ների հանրային հաղորդակցության հետ: ՔՀԿ-ների կողմից հանրային հաղորդակցության ծավալը և որակը անբավարար են գնահատվել տարբեր հետազոտությունների կողմից⁶: Պատճառներից մեկը ՔՀԿ-ների մարդկային և ֆինանսական ռեսուրսների պակասն է, որի հետևանքով ՔՀԿ-ները չեն կարողանում կենտրոնանալ ռազմավարական հաղորդակցության ու հանրային կապերի զարգացման վրա: Խնդրի մյուս կողմը լրատվամիջոցների հետ ՔՀԿ-ների համագործակցության ցածր մակարդակն է և հետաքրքրություն առաջացնող որակյալ նյութեր ձևակերպելու կարողության պակասը:

«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):

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

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 մեդիայի 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 բավիցս քննարկվել է, ավաղ ոչ մի անգամ լուրջ առաջ չի տարվել» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Լրատվամիջոցների հետ հաղորդակցության բարելավումը կարող է օգնել նաև հանրային առողջ բանավեճի ծավալմանը լրատվական դաշտում՝ թուլացնելով առկա լարվածությունն ու բնեռացումը: Հանրային հաղորդակցության բարելավումը կարևոր նշանակություն ունի նաև ընդհանուր ՔՀԿ դաշտի հանրային ընկալման և հեղինակության բարելավման տեսանկյունից:

⁶ Հասարակություն և հասարակական կազմակերպություններ. հարաբերությունների խնդիրներ և բարելավման ուղիներ, Սոնա Մանուսյան, Նարինե Խաչատրյան, Երևան, 2015, <http://ysu.am/files/2-1512480694-.pdf>; ՔՀԿ ոլորտի շուկայի համապարփակ հետազոտության արդյունքները, Վերլուծական զեկույց, Հետազոտական ռեսուրսների կովկասյան կենտրոն-Հայաստան, դեկտեմբեր 2015, <https://www.csrc.am/wp-content/uploads/2019/03/CSO-Market-Research-Full-Report-Armenian-final-1-1-1.pdf>; 2019 Civil Society Organization Sustainability Index, Central and Eastern Europe and Eurasia, 23rd edition – October 2020, էջ 29, <https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/resource-csosi-2019-report-europe-eurasia.pdf>; Armenian Civil Society. Societies and Political Orders in Transition, Yevgenia Paturyan, and Valentina Gevorgyan, Springer International Publishing, 2021 .

1.5 Արժեքային համակարգ

Քաղաքացիական հասարակությունը ենթադրում է առաջադիմական, քաղաքակրթական արժեքների կրում և խթանում: Հայաստանի ՔՀԿ սեկտորի զարգացումը, 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 եղ նեոթոքսիկյան գաղափարը, որ դու պետք է նեյտրալ լինես, արժեքներ չունենաս... Ինձ մոտ հենց էլ միտքը սրվեց, որ միզուցե 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»⁷, որոնց ավելի նեղ՝ քաղաքական, դոնորի կամ անձնական շահերին են ծառայել: 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: Ընդ որում, այս պիտակավորումները, մասնավորապես «սորոսական» տերմինը Հայաստանում չեն ծագել, այլ գլոբալ ավտորիտար և քաղաքացիական տարածքի նեղացման գործընթացների դրսևորումն են⁸: Սակայն այս ընդհանրական պիտակավորումները հաճախ օգտագործվում են ընդհանուր ՔՀԿ դաշտի նկատմամբ՝ առանց տարբերակման: Եթե մինչև հեղափոխությունը այս խոսույթները ենթադրաբար նաև պետության կողմից դրդված և խրախուսված էին, ապա այժմ ավելի հաճախ հանդիպում ենք դրանց շրջանառությանը նախկին իշխանության, ներկա ընդդիմության, 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):

⁷ Հասկացությունը վերցված է ՔՀԿ-ների դասակարգումից, որ ներկայացված է Ռիչարդ Հոլովեյի կողմից, տե՛ս նախորդ հոդումը:

⁸ Տե՛ս, 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

ՔՀԿ-ների պիտակավորման խոսույթների առաջնային հիմքը մարդու իրավունքների, ժողովրդավարության, գենդերային հավասարության, հանդուրժողականության արժեքների դեմ «ազգային-ավանդական» արժեքների արհեստական հակադրումն է, որը որոշակիորեն ներագրում 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 հատվածի մեջ է նկատելի: 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: Այստեղ առավել ակնառու է դառնում ընդհանուր 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 սրում եմ, բայց իրենք ըստ էության շատ դեպքերում իրենց տարանջատում են սորոսականներից... չգիտակցելով, որ իրենք ըստ էության արժեքային տեսանկյունից էլ դաշտի մեջ են: Բայց քանի որ իրենք չունեն արժեքային ընդհանրականության գիտակցումը, իրենց տարանջատում են, դա շատ լուրջ խնդիր է Հայաստանի քաղաքացիական կազմակերպությունների ու քաղհասարակության կոնտեքստի կապի խզման տեսանկյունից» (վալիդացիոն հանդիպումից):

Հարկ է նշել նաև, որ վերջին տարիների քաղաքական գործընթացներում արդիականացված խոսույթներից գատ՝ ՔՀԿ դաշտի պիտակավորումը և հանրային անվտանգությունը 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 թվականը⁹:

Հանրային վստահության պակասի կարևոր գործոն է եղել նաև ՔՀԿ-ների հանրային հաղորդակցության ցածր մակարդակը, ՔՀԿ դաշտի հաշվետվողականության ու թափանցիկության, ներքին ժողովրդավարության բացերը:

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

⁹ 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>

ցույց է տալիս, որ չնայած նպաստավոր օրենսդրական դաշտին, գործնականում օրենքի կիրարկման որոշակի խնդիրներ կան¹⁰:

Առանձին դիտարկենք ՔՀԿ-ների գործունեության տարածքի երեք բաղադրիչներ՝ օրենսդրական շրջանակը, հանրային ընկալումներն ու մշակութային միջավայրը և հարաբերությունները պետական ու մասնավոր հատվածների հետ¹¹: Այս հատվածի վերջում անդրադարձ կկատարենք ՔՀԿ գործունեության միջավայրի փոփոխություններին, որոնց տեղ են գտել 2018 թվականի հեղափոխության և 2020 թվականի իրադարձությունների հետևանքով:

2.1 Օրենսդրական շրջանակ

ՔՀԿ-ների գրանցման և գործունեության օրենսդրական դաշտը բավականին բարենպաստ է Հայաստանում: Հիմնական խնդիրները կապված են հարկային օրենսդրության հետ, որը ոչ միայն արտոնություն չի առաջարկում ՔՀԿ-ների **ձեռնարկատիրական գործունեության** համար, այլև ուղղակի ձեռնարկատիրության դեպքում չի տրամադրում փոքր և միջին բիզնեսի համար հասանելի՝ պարզեցված հարկատեսակների հնարավորությունները: Որպես խնդիր է նշվում նաև 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):

Հանրային քաղաքականության մշակման գործընթացում մասնակցության օրենսդրական շրջանակները սահմանված են «Նորմատիվ իրավական ակտերի մասին» օրենքով¹², 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 միջոցները¹³: Մինչև ժամանակ, նշված դրույթները խախտելու համար որևէ պատժամիջոց չկա սահմանված, ուստի մասնակցության դրույթի կիրարկման օրենսդրական խթանները թույլ են մնում: 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 նախարարությունների կանոնադրությամբ պարտադիր կարգով նախատեսված՝ նախարարին կից հասարակական խորհուրդը: Առանձին

¹⁰ Նույնը:

¹¹ 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. By Richard Holloway, 2001
<https://www.civicus.org/view/media/IndexHandbook.pdf>

¹² ՀՀ օրենքը «Նորմատիվ իրավական ակտերի մասին», 21.03.2018, հոդված 4, Հայաստանի իրավական տեղեկատվական համակարգ, <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=152139>

¹³ 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>

խորհրդակցական մարմիններ, աշխատանքային խմբեր կան սահմանված նաև գերատեսչությունների ղեկավարների, վարչապետի որոշումներով, պետական մարմինների ու ՔՀԿ-ների միջև կնքված համաձայնագրերով¹⁴: 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: Մինևս ժամանակ, հանրության շրջանում անվստահությունը ենթադրաբար ավելի շատ պայմանավորված է «ՀԿ» վերացական հասկացության՝ մասնավորապես լրատվամիջոցների կողմից տարածված բացասական կարծրատիպերի հետ, մինչդեռ առանձին ՔՀԿ-ների նկատմամբ կա բարյացակամ վերաբերմունք¹⁵: 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 այլքներ 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):

Դատելով «Կովկասյան բարոմետր» հետազոտության վերջին արդյունքներից, ՔՀԿ-ների հանդեպ վստահության ցուցանիշը գրեթե չի փոխվել, սակայն ավելացել է անվստահության ցուցանիշը՝ չեզոք դիրքորոշում ունեցողների հաշվին¹⁶: Այս միտումը թերևս կարելի է պայմանավորվել ՔՀԿ-ներին «վատաբանող» արշավների ազդեցությամբ, այսինքն ՔՀԿ-ների հետ անմիջական առնչություն կամ պատկերացում չունեցող մարդիկ ուղղորդվել են տարածվող բացասական խոսույթներով: Այս հարցում կարևոր գործոն է ՔՀԿ-ների թերի հաղորդակցությունը և հանրային իրազեկման պակասը, որի մասին նշվեց նախորդ ենթաբաժնում: Մյուս կողմից, այս խոսույթների դեմ տեսանելի միջոցներ չեն ձեռնարկվում նաև պետության կողմից, հակառակը՝ իշխանությունների ներկայացուցիչները զերծ են մնում ՔՀԿ սեկտորին պաշտպանելուց կամ առավել թիրախավորված ՔՀԿ-ների հետ բաց համագործակցությունից:

«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 որոշ փորձագետների կարծիքով՝ ՔՀԿ-ների ընկալման առումով այնուամենայնիվ դրական

¹⁴ Պետական մարմինների կողմից որոշումների ընդունմանը հանրային մասնակցության վերաբերյալ օրենսդրական շրջանակների և խնդիրների վերլուծության համար տե՛ս՝ Հայաստանում հանրային մասնակցության հարթակների և հնարավորությունների քարտեզագրում, Թրանսփարենսի Ինստիտուտը՝ Հայաստանի հակակոռուպցիոն կենտրոն, Երևան, 2022, <https://transparency.am/hy/publication/261>

¹⁵ ՔՀԿ ոլորտի շուկայի համապարփակ հետազոտության արդյունքները, Վերլուծական զեկույց, Հետազոտական ռեսուրսների կովկասյան կենտրոն-Հայաստան, ղեկտեմբեր 2015, <https://www.crrc.am/wp-content/uploads/2019/03/CSO-Market-Research-Full-Report-Armenian-final-1-1-1.pdf>

¹⁶ Կովկասյան բարոմետրի 2019-2020 և 2021 թվականների հետազոտությունների տվյալադարաններ, CRRС Armenia կայք, <https://www.crrc.am/hy/barometer/>

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: Բնչու եմ իրենց նշում, որովհետև երբ կառավարությունը հստակ մոտեցում է ցուցաբերում, կամ որոշումներ կայացնողները ուղղակի կամ 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 փոքր-ինչ բարելավեց հեղափոխությունից հետո: Մինևույն ժամանակ, վերջին տարիների 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 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 Սփյուռքի 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 ծրագրի իրականացում՝ 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՝ կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության քաղաքականության շրջանակներում, որը 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**: 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 զգալի նվազեցում չի առաջարկում:

«Մասնավոր սեկտորը էկոհամակարգին նպաստելու կամ ինվեստիցիա անելու իր գործառույթները 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 կոմպոնենտը, PR-ը, դրա համար հազվադեպ են տեսնելու քան անում» (փորձագիտական հարցազրույց):

«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, հաճախ համագործակցությունը կախված է նրանից, թե կարողանում է արդյոք ՔՀԿ-ն պատշաճ ներկայացնել այդ ընդհանուր շահը մասնավոր ընկերություններին: Մակայն ժողովրդավարության ու մարդու իրավունքների ոլորտում աշխատող ՔՀԿ-ների համար ավելի դժվար է աջակցություն հայթայթել հանրային նվիրատվությունների ու բիզնես կառույցներից՝ ելնելով ոլորտի առանձնահատկություններից:

«Օրինակ՝ Ինտելոբանկի 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: Մյստեղ մենք ունենք համադրելի շահ» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

«Զգիտեմ 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):

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: Միաժամանակ, առկա նախաձեռնությունները և դրական փորձը հիմնականում ձեռք են բերվել ոչ ֆորմալ հարաբերությունների շրջանակում:

«Մենք մի անգամ լավ օրինակ ունեցել ենք պղնձամոլիբդենային 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 գործընդհանուր նվազեցնելու համար կարևոր է դառնում դրանց ամրապնդումը **համագործակցության կայուն ֆորմատների** ստեղծմամբ: Համայնքի, մասնավոր սեկտորի և ՔՀԿ-ների համագործակցության բազմաշահառու հարթակների փորձը արդեն ձևավորվում է: Հետազոտության հարցազրույցների մասնակիցները նշել են օրինակներ, որոնք վկայում են հանրային նշանակության նախաձեռնություններում մասնավոր սեկտորի ակտիվացման մասին,

մասնավորապես՝ «Գիտուժ» նախաձեռնությունը և «Գագարին» նախագիծը: Համագործակցության 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: ... 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 կբերի, կգրավի մարդկանց այդտեղ և կխրախուսի, որ իրենց գան, մնան, ապրեն» (փորձագիտական հարցազրույց):

Այսպիսով, 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:

2.4 ՔՀԿ-պետություն հարաբերությունները

Այս բաժնում կդիտարկենք ՔՀԿ-պետություն հարաբերությունները՝ երկխոսության, ՔՀԿ-ների կողմից խորհրդատվության և փորձագիտության տրամադրման, պետության կողմից ՔՀԿ ծառայությունների պատվիրակման ձևաչափերով:

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: ՔՀԿ-ներից շատերը ևս նշում են պետական պաշտոնյաների **բաց լինելու, երկխոսության դրական դինամիկայի** մասին, որ նկատելի է հեղափոխությունից հետո և առավել աչքի է զարնում մարզային, համայնքային մակարդակում:

«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 գնա 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 ես շփվել եմ» (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):

«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):

«Բնձ 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 դռները չբացե՞ս, բա չհամագործակցե՞ս, տեղեկատվություն պետք է տաս, մուտքերը պետք է հեշտ լինի, տարածք է պետք՝ տարածքները ունենա»։ Ես նախկինում երբևէ նմանատիպ բանի չեմ հանդիպել, ուղղակի էս մասին մտածել չէի էլ կարող» (փորձագիտական հարցազրույց)։

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 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 նախագծերի ընդունումից հետո¹⁷։ Այս փոխադարձ մեղադրանքից կարելի է եզրահանգել, որ ՔՀԿ-պետական մարմիններ հաղորդակցության ուղիները բավականաչափ արդյունավետ և գործուն չեն։

Մյուս կողմից, 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, [...] քաղհասարակության 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 էդ 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 այլ քաղաքական դիրքորոշում կա։

¹⁷ 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

«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 եղ [փորձին], այսինքն բավարար փորձագիտական բան չունենան, և ըստ էության իրենց օրակարգի հետ չհամարձակնի և ինչ-որ տեղ չկարողանան հակազդել, դրա համար ուղղակի խուսափում են համագործակցելուց» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

Ըստ «ՔՀԿ չափիչ» զեկույցի՝ քաղաքացիական հասարակության հետ երկխոսության և ՔՀԿ-ների մասնակցության հետընթաց է գրանցվել հատկապես վերջին երկու տարիների ընթացքում¹⁸: 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 տուրքուլենտ 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: Կարողությունների ու փորձագիտության պակաս է նկատվում նաև ՏԻՄ ներկայացուցիչների մոտ, որի հետևանքով անգամ երկխոսելու ցանկության պայմաններում երկխոսության արդյունքները միշտ չէ, որ բավարար են լինում:

«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):

Պետության հետ երկխոսությանը նպաստող հանգամանքներից է պետական կառույցների ներկայացուցիչների կողմից ՔՀԿ **փորձագիտական ներուժի գնահատումը**: 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 էքսպերտիզա իրոք ունեցող, բան հասկացող և պետությունից փող չեն ուզում և համաձայն են կոմպրոմիսների... Պետությունը, նույնիսկ նախորդ պետությունը, գրկաբաց 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, թեև վախ կա, որ վճարովի հիմքով խորհրդատվության մատուցման դեպքում

¹⁸ «ՔՀԿ չափիչ» նպաստավոր միջավայրի և ՔՀԿ-ների իրավագործման կողմնացույց՝ Հայաստան 2021, Հետազոտության զեկույց, Ոչ առևտրային իրավունքի եվրոպական կենտրոն և Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ հակակոռուպցիոն կենտրոն, Երևան 2022, <https://csometer.info/sites/default/files/2022-05/2021%20Armenia%20CSO%20Meter%20Country%20Report%20ARM.pdf>

կարող է պետական մարմիններից որոշակի կախվածության ընկալում ստեղծվել: Կարծիք է հնչել նաև, 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, 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 մեկտեղ¹⁹:

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**: Այսինքն, պատվիրակման մեխանիզմը կարող է օգտագործվել ոչ միայն քաղաքականության իրականացման, այլև մշակման և վերանայման փուլում:

«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):

Պատվիրակման համար մեկ այլ ոլորտ կարող է լինել պետական ծրագրերի ու ռազմավարությունների մոնիտորինգը և գնահատումը: Փորձագետներից մեկը առաջարկել է նաև ՔՀԿ-ներին պատվիրակել կառավարման գործընթացի աջակցությունը, քանի որ ներկայումս

¹⁹ Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ) եզրափակիչ հետազոտություն «ՀԿ Դեպո» Հասարակական կազմակերպությունների զարգացման ծրագրի շրջանակներում, ՀՌԿԿ-Հայաստան, հոկտեմբեր 2019, էջ 55, https://www.crrc.am/wp-content/uploads/2019/03/Analytical_Report_2019_CSO_DePo-1-1.pdf:

բազմաթիվ ՔՀԿ մասնագետներ վերապատրաստվում և հավաստագրվում են ծրագրերի կառավարման ոլորտում:

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:

«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 կտացվի, հակառակը եղավ, շատ մեծ խնդիրների կբախվենք: Այսինքն, ինստիտուցիոնալ դրվածքը այնքան ամուր ու միամեթոդ չի, որ, անկախ անձանց փոփոխություններից, մենք կարողանանք աշխատել, ու սա խնդիր է իրականում» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցիչի հետ):

Այս երևույթը կարող է օգտակար լինել ՔՀԿ-ների համար այն դեպքերում, երբ անհրաժեշտ է արագ որոշակի խնդիր լուծել և դրանով իսկ հանրային օգուտ տալ: Սակայն 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:

«Շու 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):

Այսպիսով, 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: Բաց է մնում համակարգային, ռազմավարական հաղորդակցությունը, որի պատճառով, չնայած դրական միտումներին, դժվար է եզրահանգում անել ՔՀԿ-պետություն 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, այլև ընդհանուր առմամբ պետական կառավարման բնագավառում: Փորձագետներից շատերը կիսում են այն կարծիքը, որ առանց համակարգված, ռազմավարական հիմքերի վրա դրված կառավարման ՔՀԿ-ների ջանքերը հատվածային կմնան և չեն կարող ունենալ այն ազդեցությունը, որը կլինեք 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):

«Մենք այսօր ֆինանսի խնդիր չունենք, բայց ունենք ավելի համակարգված աշխատանք իրականացնելու խնդիր, պետության հետ միջոցակետային 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):

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 ներկայացուցչի հետ):

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 չիմանավորված ճոխություն է: Ուստի կարևոր է, որ պետությունը ՀԿ-ների դաշտում իրականացվող գործողությունների համակարգման դերակատարումը կարողանա իր վրա վերցնել» (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի 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: 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):

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, ինչպես նաև մաքրելով ՔՀԿ դաշտը նախկին իշխանության հովանավորության ներքո գտնվող այն կազմակերպություններից, որոնք արհեստական դեր էին խաղում՝ «լեզվատիմացնելու» մասնակցային որոշումների ընդունման իմիջը:

Կարծիք կա, որ **ՔՀԿ-ներից դեպի պետական կառույցներ մարդկանց արտահոսքը** թուլացրեց ՔՀԿ դաշտը հեղափոխությունից հետք²⁰: Մյուս կողմից, սակայն, նոր նախաձեռնություններ ձևավորվեցին ժողովրդավարական ազատությունների բարելավման և նոր պետական համակարգի հանդեպ ձևավորված ակնկալիքների ալիքի վրա²¹: Հեղափոխությունից հետո նախնական շրջանում ՔՀԿ-ները կարծես **զերծ էին մնում սուր քննադատական մոտեցումներից՝ «հնարավորություն տալով»** նոր կառավարությանը աղապատացվել և պլանավորել նոր անելիքները:²² 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 հետհեղափոխական շրջանում նկատել են ՏԻՄ-ների և մարզպետարանների կողմից ավելի բաց աշխատանք, համագործակցության պատրաստակամություն, ՔՀԿ-ների գործի կարևորության

²⁰ 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

²¹ 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

²² 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-havastanyan>

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 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 վերաիմաստավորել ու 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 ներկայացուցիչներ 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: Որպես դրական ձեռքբերում՝ համավարակը ՔՀԿ-ների համար ֆինանսավորման նոր հնարավորություններ, առողջապահական և սոցիալական ոլորտում նոր ծրագրեր բերեց, օգնեց կատարելագործել հեռահաղորդակցության գործիքների օգտագործման հմտությունները և այդ գործիքների օգտագործման միջոցով գործունեության ու վերապատրաստման նոր հեռանկարներ բացեց: Մյուս կողմից, խնդիրներ ծագեցին առկա ծրագրերի իրականացման, անձնակազմի անխափան աշխատանքի ապահովման, շահառուների հետ հաղորդակցության և առհասարակ կազմակերպության աշխատանքի արդյունավետության հետ կապված²³: Իրենց հերթին, պետական կառույցները բավականաչափ չօգտագործեցին էլեկտրոնային գործիքները՝ մասնակցային գործընթացները զոնե 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 նվազում²⁴:

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

²³ ՔՀԿ-ների վրա համավարակի ազդեցության և կիրառված արձագանքների մասին տե՛ս՝ Հայաստանյան ՔՀԿ-ները ճգնաժամային պայմաններում. հետազոտության արդյունքներ. ՄՈՅԻԵՍ փորձագիտական կենտրոն, Երևան 2021, https://epfarmeria.am/sites/default/files/Document/Research_Report_Armenian_CSOs_in_Crisis.pdf

²⁴ 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 քաներ ենք ունեցել՝ պետություն, հասարակություն, քաղաքացի, ամեն ինչի վերարժևորման պահ ենք ունեցել: Հիմա անել էն, ինչ որ նախկինում անում էինք, շարունակել ինտեգրացիայով, ճիշտ չի ուղղակի, էդ նշանակում աս, դու կոնստեքստի մեջ չկաս: Այսինքն ինչ-որ արհեստական մարմին էիր, որ բերել դրվել էիր կոնստեքստի մեջ ու շարունակում է լողալ» (փորձագիտական հարցազրույց):

Բացի սոցիալ-հոգեբանական ծանր վիճակից, որը վերապրեց հայ հասարակությունը և հենց իրենք՝ ՔՀԿ ներկայացուցիչները, պատերազմի հետևանքները **զրբաժան բերեցին 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, քաղաքացիականությունն էլ է փոխված, շատերը ընկան ազգայնականության հովիտի 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 ապահովելով²⁵: 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 չունենք: 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):

«Միգուցե պատերազմից հետո [իմիջր] 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 պատերազմի ընթացքում, մի քիչ ավելի հարաբերությունները լավացել է, ավելի օգտակար են համարում ՀԿ-ներին» (հարցազրույց ՔՀԿ ներկայացուցչի հետ):

²⁵ «ՔՀԿ չափիչ» նպաստավոր միջավայրի և ՔՀԿ-ների իրավագործման կողմնացույց՝ Հայաստան 2021, Հետազոտության գեկույց, 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>

Հանրային ընկալման և ՔՀԿ-ների դիրքավորման առումով պատերազմի կարևոր հետևանք էր ՔՀԿ-ների առօրյա գործունեության հետ կապված **հարցերի երկրորդական պլան մղումը**, քանի որ ուշադրության կենտրոնում հայտնվեց արտաքին քաղաքականությունը, արցախյան հարցը, իսկ ՔՀԿ-ների 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 հարցում²⁶: 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 դրսևորումներով²⁷:

«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):

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

²⁶ 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

²⁷ «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:

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 կզերակշռի և ինչպես կզարգանան հետագա հարաբերությունները և հանրային ընկալումները: Այնուամենայնիվ, ներկա մարտահրավերներից ելնելով՝ 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 խնամքով և գուցահեռաբար՝ 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

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:

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 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 կուտ 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 էք 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 **ուլորտից**, 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:

«Մի ուղղությամբ օրինակ կրերես, 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» հուշագիր 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):

Դոնորների 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 գալիս 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 եթե 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):

Կարևոր է նաև, որ ՔՀԿ-ները պատրաստ լինեն **գնալ փոխզիջումների, կարողանան բանակցել** և թողնել անզիջում դիրքերը, եթե ցանկանում են հասնել որոշակի արդյունքների: Պետական մարմինները կարող են լսել և ականջալուր լինել ՔՀԿ-ներին, սակայն չեն կարող ընդունել բոլոր առաջարկները, մանավանդ եթե 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 եթե իրենց առաջարկը չանցավ, ուրեմն դա անլուրջ էր, որովհետև իրենք շատ խելոք են: Շատ հեշտ են իրենք տրվում դրան... Պիտի մարդը հասկանա, եթե 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: Դիտարկենք հիմնական ինստիտուցիոնալ հարթակները և այն մարտավարությունները, որ առավել հաճախ են օգտագործվում ՔՀԿ-ների կողմից՝ ազդեցություն ունենալու համար:

3.2 Հանրային քաղաքականության վրա ազդեցության ինստիտուցիոնալ հարթակները և կիրառվող մարտավարությունները

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):

Որոշումների ընդունման գործընթացում մասնակցության օգտագործվող հարթակներից են՝

- **իրավական նախագծերի հրապարակման միասնական հարթակը** (e-draft), որտեղ օրինագծերի տեղադրումը պարտադիր բնույթ է կրում, իսկ մշակող մարմինը պետք է պարտադիր կերպով ներկայացված առաջարկներին արձագանք տրամադրի՝ չընդունելու դեպքում հիմնավորում ներկայացնելով,
- **հանրային լուրձերը**, որոնք դեմաոդեմ քննարկման հնարավորություն են ստեղծում, սակայն կազմակերպվում են միայն պետական մարմնի հայեցողությամբ,

- Ազգային ժողովում **խորհրդարանական լուսնների** և **մասնագիտական քննարկումների** մեխանիզմը, որոնք ևս հայեցողաբար են օգտագործվում,
- **նախարարներին կից հասարակական խորհուրդները**, որոնց գործառնության անկում է նկատվել վերջին տարիներին,
- **մարզային և համայնքային մակարդակում գործող խորհրդակցական մարմինները**, որ ստեղծվել են դեռևս նախորդ տարիներին՝ օրենքի պահանջով,
- **թեմատիկ աշխատանքային խմբերը**, որոնք շատ դեպքերում բավականին ակտիվ և արդյունավետ են՝ համատեղ աշխատանքի և կոնսենսուսային որոշումների ընդունման ընձեռած հնարավորություններով,
- Ազգային ժողովում որոշ հանձնաժողովներին կից **խորհրդակցական մարմինները** կամ առանձին հարցերով **աշխատանքային խմբերը**, որոնց ակտիվությունը և հաջողությունը մեծամասամբ պայմանավորված է եղել նախաձեռնող պաշտոնյայի կամ ՔՀԿ-ի ակտիվությամբ ու հետևողականությամբ:

Ընդհանուր առմամբ, ինչպես նշվեց ՔՀԿ-պետական մարմիններ երկխոսության վերաբերյալ բաժնում, հատկապես վերջին տարիներին նկատվել է անձնավորված կապերի գերակայություն, որը որոշ դեպքերում երկրորդական պլան է մղել ֆորմալ հարթակների 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, գանգելու 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 պարզապես ժամանակ և մարդկային ռեսուրսներ չունեն լիարժեք ներգրավելու, խորհրդակցական մարմինների բոլոր հանդիպումներին մասնակցելու, նախապատրաստված գնալու և հետագայում լավ մշակված ներդրում տալու համար:

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 ներկայացուցիչի հետ):

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, կարծիք կա, որ 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:

Մյուս կողմից, ֆորմալ հանդիպումների և պարզապես հաղորդակցության, խնդիրների մասին կարծիքների փոխանակման ձևաչափը բավարար չէ իրական ներգրավման, ազդեցության համար. կարևոր է այս հարթակների իմաստալից 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 ստանում²⁸:

2022 թվականի մայիսին կառավարության կողմից ընդունված «Հանրային կառավարման բարեփոխումների ռազմավարության» մեջ ի թիվս այլ խնդիրների ուրվագծվել են մասնակցային կառավարման հետ կապված խնդիրները և լուծման քայլերը²⁹: Կարելի է ակնկալել, որ այս ռազմավարությամբ նախանշված գործողությունների արդյունավետ իրականացումը կնպաստի մասնակցության առկա հարթակների բարելավմանն ու հանրային քաղաքականության բոլոր փուլերում քաղաքացիական հասարակության ազդեցության ընդլայնմանը:

Հանրային քաղաքականության վրա ներազդելու համար ինստիտուցիոնալ հարթակների օգտագործումը ՔՀԿ-ներին հնարավորություն է տալիս ավելի կայուն երկխոսության մեջ մտնել և ակնկալել 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) գործառնություն 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 համախմբումը կարող է իրականացվել որոշակի պահին՝ կոնկրետ հարցի լուծման համար, ինչպես նաև ավելի երկարաժամկետ ձևաչափով՝ ոլորտային կոալիցիաների, ցանցերի

²⁸ «ՔՀԿ չափիչ» նպաստավոր միջավայրի և ՔՀԿ-ների իրավագործման կողմնացույց՝ Հայաստան 2021, Հետազոտության զեկույց, Ոչ առևտրային իրավունքի եվրոպական կենտրոն և Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ հակակոռուպցիոն կենտրոն, Երևան 2022, <https://csometer.info/sites/default/files/2022-05/2021%20Armenia%20CSO%20Meter%20Country%20Report%20ARM.pdf>

²⁹ 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>

գործունեության միջոցով: Կարծիք կա, որ ճգնաժամային իրավիճակներում ՔՀԿ-ները կարողանում են համեմատաբար արագ համախմբվել և 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 անդրադառնում 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 սվյալ ծրագրի ավարտից հետո³⁰:

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 անհատական կապերի կարևորման բնականոն դրսևորում կարելի է համարել: Այս առումով որոշակի մրցակցություն է նկատվում նույն ոլորտում կազմավորված առանձին ցանցերի միջև, որոնք իրենց ջանքերը միավորելու փոխարեն «սայլը դեպի իրենց» քաշելու մոտեցում են կիրառում:

«Կան էդ 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 էդ կլաստերային մրցակցությունը շատ ուժեղ է Հայաստանում, կան «մերոնք» ու «ոչ մերոնք» ՀԿ-ներ, խմբավորումներ միշտ կան» (փորձագիտական հարցազրույց):

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:

«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 քաղհասարակություն կարող ես ասել, որ սա բոլոր հաշմանդամություն ունեցող մարդկանց կազմակերպություն է, կամ բոլոր երեխաների պաշտպանությամբ զբաղվող քաղհասարակության կարծիքն է, որ պետք է այսինչ ուղղությամբ գնալ» (հարցազրույց պետական կառույցի ներկայացուցչի հետ):

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

Տարբեր հարցերի շուրջ իրենց անհամաձայնությունը հայտնելու, խնդիրներ նշելու, առաջարկներ ներկայացնելու համար ՔՀԿ-ները հաճախ **նամակների միջոցով են հաղորդակցվում**

³⁰ Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ) եզրափակիչ հետազոտություն ՀԿ Դեպո Հասարակական կազմակերպությունների զարգացման ծրագրի շրջանակներում, ՀՌԿԿ-Հայաստան, հոկտեմբեր 2019, էջ 76-77, https://www.crc.am/wp-content/uploads/2019/03/Analytical_Report_2019_CSO_DePo-1-1.pdf

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:

«Հանրագրերի մասին» օրենքը դեռևս 2017 թվականին է ընդունվել, սակայն **հանրագրերի հարթակը** ՔՀԿ-ների կողմից առայժմ չի օգտագործվում որպես կարևոր միջոց իրենց ջատագովության նպատակներին հասնելու գործում³¹: 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: 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 լրատվամիջոցները, որոնք 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 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:

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 արջավը**, 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 միգուցե, տալիս են ազդակներ՝ համաձայնություն, անհամաձայնություն, բողոք, զովասանք: Ու դա նշանակում է, որ մարդիկ արդեն իսկ ունեն ասելիք, իսկ ասելիքի դեպքում իրենք ուզեն-չուզեն՝ ինչ-որ ձևով ներգրավված են: Սա նաև օգնում է ՔՀԿ-ներին մարդկանց ներգրավել, այսինքն իրենց կարծիքները,

³¹ Հայաստանում հանրային մասնակցության հարթակների և հնարավորությունների քարտեզագրում, Թրանսփարենսի Ինիտիատիվա հակակոռուպցիոն կենտրոն, Երևան, 2022, էջ 25, <https://transparency.am/hy/publication/261>

իրենց տեսակետները, բողոքները, առաջարկները ներառել իրենց ընդհանուր առաջարկություններում և ինչ-որ ձևով իրենց ներկայացվածությունը ապահովել որոշումների կայացման, քաղաքականությունների մշակման գործընթացում» (փորձագիտական հարցազրույց):

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 դեմադրել 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:

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

«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):

«Մենք նաև համայնքային մակարդակում լիքը հանդիպումներ ենք արել մասնագետի մասնակցությամբ՝ շեշտադրում անելով կանանց, երեխաների և զենդեքային 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 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:

Ընդհանուր կարծիք կա, որ հեղափոխությունից հետո ՔՀԿ-ների կողմից պետական կառույցների կամ պաշտոնյաների թույլ տված **սխալների վերհանման և քննադատության**, «**watchdog**» **գործառույթի** կիրառումը կտրուկ նվազեց, ինչը պայմանավորված էր նոր իշխանություններին «ժամանակ տալու» մտայնությամբ և ավելի սերտ համագործակցության ակնկալիքներով: Որպես քննադատությունից զերծ մնալու պատճառ է նշվում նաև «հակահեղափոխական» ուժերի հետ նույնացվելու վախը և առհասարակ՝ քննադատության կամ աջակցության ցանկացած դրսևորման քաղաքականացումը:

«Եթե մինչև հեղափոխությունը շատ հստակ էր՝ քաղհասարակությունը շատ հեշտությամբ քննադատում էր և 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 գործառնությունում 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 գործառնությունը սերտորեն կապված է **մշտադիտարկման** հետ, որն օգնում է ժամանակին բացահայտել խնդիրները և ներկայացնել բարելավման առաջարկներ: Սակայն ՔՀԿ-ների կողմից պետական ծրագրերի մոնիտորինգն ու գնահատումը դեռևս թույլ զարգացած գործառնություններից են և ամրագրված չեն որևէ օրենսդրական հիմքերով կամ ինստիտուցիոնալ մեխանիզմներով, ուստի քաղաքականությունների մոնիտորինգի շուրջ համագործակցությունը հատվածային բնույթ է կրում³²:

4. Ապագայի հեռանկարները

Առ այսօր ժամանակակից աշխարհում և արդի հասարակություններում մասնագիտական բուն քննարկումների թեմաներ են ինչպես քաղաքացիական հասարակության սահմանումը, այնպես էլ այն, թե ինչ գործառնություն ու դեր ունեն և պետք է ունենան ՔՀԿ-ները³³: ՔՀԿ տեսլականի շուրջ դեռևս չկա միասնական մոտեցում աշխարհում, բնականաբար Հայաստանում ևս: Համավարակից ու պատերազմից հետո հայաստանյան իրականության անորոշությունը էական ազդեցություն թողեց հասարակական կյանքի բոլոր ոլորտների վրա, հետևաբար ՔՀԿ հատվածը ևս վերաիմաստավորման, 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: Միևնույն ժամանակ, ՔՀԿ-ների հետ կապված բազմաթիվ ակնկալիքներ կան, որոնք կդիտարկենք զեկույցի այս հատվածում:

4.1 Քաղաքացիական հասարակության դերը, գործառնությունները նոր իրավիճակներում

2018 թվականի հեղափոխությունից հետո ՔՀԿ-ներից պետության ակնկալիքները խնդիրների հայտնաբերման, բարձրաձայնման դաշտից տեղափոխվեցին խնդիրների համատեղ լուծման դաշտ: Ներկայումս պետությունը ՔՀԿ-ներից ակնկալում է իրականացնել խնդիրների խորքային ուսումնասիրման, հետազոտման մասնագիտական, փորձագիտական աշխատանք, ինչպես նաև

³² Հայաստանում հանրային մասնակցության հարթակների և հնարավորությունների քարտեզագրում, Թրանսփարենսի Բնթերնեշլ 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., Ձեկույց, 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>

³³ 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>

հանդես գալ որպես գործընկեր պետության հետ հարաբերություններում, համատեղ աշխատել և արդյունավետ լուծումներ փնտրել՝ աջակցելով պետությանը ռեսուրսներով այդ լուծումների իրականացման գործընթացներում:

«Ես կուզենայի տեսնել պրոֆեսիոնալ գործընկերներ, որոնք կլինեին մեզ ուղենիշներ սովորները, 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:

«Պետական ապարատում կա հստակ ժխտողական դիրքորոշում, այսինքն մարդիկ ժխտում են այն ամենը, ինչի մասին գաղափար չունեն: Ես տեսնում եմ, որ պետական ապարատում ոլորտային 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, 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:

«Միզուցե 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):

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 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 գործառնությունը նշանակում է նաև, որ ՔՀԿ-ները պետք է հանրային օրակարգի, դիսկուրսի ձևավորման դերը ստանձնեն:

«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):

2) Ներկայիս բևեռացված հասարակության, երկրի ապագայի անորոշության, քաղաքական լարվածության պարագայում ՔՀԿ-ները կարող են ստանձնել երկրում առկա մարդկային ու մտավոր ռեսուրսների մոբիլիզացիայի, 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) ՔՀԿ-ներից՝ որպես պետության գործընկեր, ակնկալվում է հասարակության տարբեր խմբերի խնդիրների հայտնաբերում, դրանց լուծումների փնտրում և լուծմանն ուղղված աշխատանքների իրականացում: Այս գործառնությունը ՔՀԿ-ներն իրականացնում են իրենց շահառուների կարիքների բացահայտման, համապատասխան ծառայությունների նախագծման ու մատուցման միջոցով: Ընդ որում, ծառայությունների մատուցման գործառնություն իրականացնելով՝ ՔՀԿ-ները աջակցում են պետությանը հանրային բարիքների վերաբաշխման գործառնության իրականացման հարցում՝ ապահովելով տարբեր խմբերին ծառայությունների հասցեական և արդյունավետ տրամադրում, ինչպես նաև նորարար մոտեցումների ու գործիքների կիրառումը:

4) ՔՀԿ-ների հաջորդ ակնկալվող գործառնությունը հանրային իրազեկումն է և թիրախ խմբերի գիտելիքի ու հմտությունների զարգացումը՝ կրթական ու կարողությունների զարգացման տարբեր ծրագրերի միջոցով: Մեդիագրագիտության, իրավագիտակցության բարձրացումը, հանրային մասնակցության մեխանիզմների վերաբերյալ տեղեկատվության տարածումը պետք է լինի ՔՀԿ առաջնահերթությունների շարքում, քանի որ այժմյան տեղեկատվական հոսքերի տիրույթում մարդիկ չունեն համապատասխան գիտելիք, հմտություններ և գործիքներ:

«...Ե՛վ մեդիագրագիտության մակարդակը պիտի բարձրանա, և իրավագիտակցության մակարդակի վրա պետք է աշխատել, որպեսզի հնարավորինս եղ ղիմադրողականությունը և ֆեյք նյութերի և էս մանիպուլյատիվ, էս միֆ 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: Այս առումով կարևոր է, որ նախ և առաջ ՔՀԿ-ներն իրենք գիտակցեն քաղաքացիական արժեքների կարևորությունը, կիսեն դրանք՝ որպես քաղաքացիական հասարակության ներկայացուցիչ և հետևեն իրենց առօրյա գործունեության մեջ: Ընդ որում, տարբեր արժեքային դիրքորոշումների շուրջ հանրային բաց քննարկումները ևս կարող են կրթական գործառնությոն 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 հաշվետվողականություն պահանջելով իշխանություններից:

Վերը նշված գործառույթները կատարելու համար ՔՀԿ-ները պետք է ունենան ոլորտային գիտելիքներ, համապատասխան մասնագիտական հմտություններ, ծանոթ լինեն պետական կառավարման համակարգի գործառույթներին, հասկանան պետական համակարգի գործառույթյան տրամաբանությունը, հստակ սահմանեն իրենց ռազմավարական նպատակները, ինչպես նաև մշակեն հաղորդակցության ռազմավարություն՝ ինչպես իշխանության տարբեր ճյուղերի, այնպես էլ շահառուների և լրատվամիջոցների հետ հաղորդակցվելու համար:

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 ձևավորման նախաձեռնողի դերը, բալանսավորման գործառույթի իրականացումը:
- **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 ապահովի հաղորդակցությունը համապատասխան գերատեսչությունների, պետական քաղաքականություն մշակողների և մարդկանց միջև:

Մակրո մակարդակ

ՔՀԿ-ները պետք է պետության հետ միասին ռազմավարական զարգացման համատեղ տեսլական մշակեն, որը ՔՀԿ-պետություն համագործակցության առավել բարձր մակարդակը կներկայացնի: Այս առումով ՔՀԿ-ների՝ միմյանց հետ և ՔՀԿ-ների կողմից հասարակության այլ խմբերի 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 գան 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, փորձել գտնել բալանսավորման մեխանիզմներ, ստեղծել համախմբման հարթակներ: Այս գործառույթի 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 ձևումների 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):

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 ու տարածելով մեդիա բովանդակություն և հետևելով դրա ազդեցությանը:

«...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 գործառնությունների վերաբերյալ գիտելիքներին և փորձագիտությանը:

Մեզո մակարդակ

ՔՀԿ գործառնություններից 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:

«Նորմալ է դա, երբ որ վերահսկողությունը հստակ է, դու ունես համաձայնագիր, որտեղ գրված է, թե դու ինչ պիտի անես. ո՛չ քեզնից դրանից ավել կարող են պահանջել, ո՛չ 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 գործառնությոնը 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:

«Բնձ 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:

Միկրո մակարդակ

Պետության հետ համագործակցության, պետությանը աջակցության կոնստրուկտիվ ՔՀԿ-ների հնարավոր դերերից մեկը հասարակության լայն շերտերի հետ շարունակական աշխատանքն է: Փորձագետները մասնավորապես հնչեցրել են այժմյան կառավարման համակարգում ժողովրդավարական արժեքների մարգինալացման վտանգի հետ կապված մտահոգություններ՝ ակնկալելով, որ ՔՀԿ հատվածը պետք է կատարի հենց ժողովրդավարական արժեքների պահպանման, տարածման գործառույթը:

«Ղա 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: Այս աշխատանքը կնպաստի նաև լայն հասարակության հետ ՔՀԿ հատվածի կապի ամրապնդմանը:

«Լրիվ ուրիշ իրականություն 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: Բիարկե, 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 տեսանելիությունն 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: Ղա 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: Առանձնացնենք պետությունից ակնկալվող հետևյալ անելիքները:

- ՔՀԿ փորձագիտական ներուժի օգտագործման համար անհրաժեշտ է պետական կառույցների կողմից որոշակի մեխանիզմների սահմանում: 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 տեսլականների իրականացման համար անհրաժեշտ է պետական համակարգում մասնակցության ինստիտուցիոնալ այլընտրանքային մեխանիզմների ներդրումը, արդեն առկա մեխանիզմների շարունակական գործառնությունը, համագործակցության համակարգային մոտեցումը: Ընդ որում, հատուկ կանոնակարգումներ են պետք ճգնաժամային իրավիճակներում այս մեխանիզմների օգտագործման ձևաչափի հնարավոր փոփոխության, ՔՀԿ-ներից օպերատիվ արձագանքի ստացման համար:
- Ինստիտուցիոնալ հարթակների զարգացման և լիարժեք օգտագործման համար կարևորվում է պետական պաշտոնյաների համապատասխան կարողությունների և ռազմավարական մտածողության զարգացումը, պետական համակարգում՝ ՔՀԿ-ի հետ աշխատանքի, հաղորդակցության ֆորմալ ընթացակարգերի ներդրումը:
- 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, պետական կառույցներից ակնկալվում է նմանատիպ համագործակցության հաջողված մոդելների պահպանում և տարածում:
- Հետազոտության մասնակիցները նշել են պետություն-ՔՀԿ համագործակցության տիրույթում առկա մի քանի մարտահրավերների և ռիսկերի մասին, որոնց կառավարումը ևս տեսնում են որպես պետական գործառույթ: Մասնավորապես նշվում է պետության կողմից ՔՀԿ-ի կլանման ռիսկի մասին, երբ ՔՀԿ-ն ակտիվ սուբյեկտից կարող է վերածվել միայն միջնորդի դեր կատարողի, իսկ պետություն-ՔՀԿ սերտ համագործակցությունը հանգեցնել «գոնգոների» (governmental NGO) առաջացման: Մյուս ռիսկը կապված է միջազգային ֆինանսական հոսքերից կախվածության հետ, որի արդյունքում կարող է ձևավորել այնպիսի հանրային օրակարգ, որը չի բխում հայ հասարակության շահերից և իրականությունից:
- Վերջապես, ակնկալվում է, որ պետությունը կստանձնի համակարգման գործառույթ՝ ի մի բերելով բոլոր շահագրգիռ կողմերի ջանքերը պետության զարգացման ռազմավարությունների և առաջնահերթությունների իրականացման ուղղությամբ:

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

III. 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: