



## ԲԱՑ ՏԻՐՈՒՅԹ. ՏԵՍԱԿԱՆ ԵՒ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԲԱՂԱՔԱՑԻԱԿԱՆ ՀԱՍԱՐԱԿՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱՐ

2018 թ. ապրիլյան *Բաց ձեռքերի հեղափոխությունը* հարուցեց միջազգային հանրության զարմանքը: Այն տեղի ունեցավ կիսաիշխանավարական (կիսաավտորիտար) երկրում, որը վարընթաց շարժվում էր դեպի իշխանավարություն՝ ավելի ու ավելի նեղացնելով քաղաքացիական ակտիվիզմի տիրույթը: Խաղաղ, ոչ բռնի թավշյա հեղափոխությունը մեծ հնարավորություններ ստեղծեց ժողովրդավարական և կայուն զարգացման համար, սակայն քաղաքացիական հասարակությունը (ԶՀ) պետք է ջանքեր գործադրեր՝ ապահովելու հեղափոխության օգուտների շարունակականությունը և օգնելու կառուցել բարեփոխումների նախաձեռնման կամ զարգացման տեսլական և ռազմավարություն բոլոր ոլորտներում:

Արձագանքելով ԶՀ-ների՝ հեղափոխության օգուտների շարունակականության ապահովման և դրանք կառուցողական ու տեսանելի փոփոխությունների վերածելու ձգտմանը՝ ԱՄՆ ՄՉԳ-ի ֆինանսավորած ԶՀ Դեպո – Հասարակական կազմակերպությունների զարգացման ծրագրի շրջանակում 2018 թ. օգոստոսի 24–26-ը ԵՀՀ-ն կազմակերպեց եռօրյա միջոցառում. **«ԶՀ-ների տեսլականի և ռազմավարության քննարկում հանուն ապագայի»**: ԵՀՀ-ն համախմբեց ԶՀ ակտիվ ներկայացուցիչների, կառավարության պաշտոնյաների և ոլորտների փորձագետների՝ մտորելու նոր պայմաններում ԶՀ-ների ռազմավարության վերաբերյալ:

ԶՀ-ներ, կառավարության և տեղական ինքնակառավարման մարմինների (ՏԻՄ), քաղաքացիական շարժումների, ՉԼՄ-ների ներկայացուցիչներ, հանրային և ակադեմիական ոլորտները ներկայացնող անհատներ՝ 120 մասնակից քննարկեցին ընթացիկ բարեփոխումները և անցումային գործընթացները, ԶՀ և կառավարության միջև հաղորդակցման և համագործակցության մեխանիզմները, նորարարական գաղափարները և ԶՀ տեսլականը:

Մտազրոհի արդյունքում հայտնաբերած 30 ոլորտներից, որոնք բարեփոխման կարիք ունեն, մասնակիցներն ընտրեցին մեկ տասնյակի չափ կոնկրետ հարցեր՝ բանավիճելու և մտորելու համար: Ինը խումբ աշխատում էր այնպիսի թեմաների վրա, ինչպիսիք են. Պետություն - ԶՀ հարաբերություններ, Կառավարություն/Հանրային կառավարում, ԶՀ զարգացում, Կայուն զարգացում - Շրջակա միջավայր, Մեդիա, Թվային տեխնոլոգիաները և գործիքները կառավարման համակարգերում, Գլոբալ Հայաստան (արտաքին հարաբերություններ), Մշակույթ, Կանանց դերը նոր հանգամանքներում, Ծայրամասերի համաչափ զարգացում, Գաղափարախոսություններ և կուսակցություններ, Արհեստակցական միություններ: Միջոցառման արդյունքում ստացվեց ավելի քան 100 ընդհանուր և մասնավոր առաջարկություն:

Միջոցառումը հնարավորություն տվեց մասնակիցներին դուրս գալու առօրյա հարցերի նեղ շրջանակից, մտորելու հասարակության գլոբալ մարտահրավերների շուրջ, մշակելու



հնարավոր լուծումներ և ռիսկեր, անդրադառնալու չլուծված խնդիրների և ծանոթանալու միմյանց մոտեցումներին ու կարծիքներին:

Կառավարության ներկայացուցիչներն ունեին ունիկալ հնարավորություն՝ տեղեկանալու հասարակության ամենամտահոգ և գիտակ խմբերից՝ համայնքահեն կազմակերպություններից և քաղաքացիական ակտիվիստներից, թե ինչն է արագ զարգանում և ինչն է հետ մնում բարեփոխումների և ժողովրդավարական փոփոխությունների գործընթացներում, որոնք են մարդկանց ձգտումներն ու ակնկալիքները և Հայաստանի զարգացման տեսլականները: Այսպիսի ազատ և համագործակցության բաց հնարավորություններով քննարկում կառավարության ներկայացուցիչների և ԶՀ-ի միջև մինչ հեղափոխություն, իհարկե, անհնարին էր:

Ստորև ներկայացված է քննարկված հարցերի և առաջարկությունների հատընտիրը.

### **Համագործակցություն ԶՀ և կառավարության միջև**

ԶՀ պիտի սերտորեն համագործակցի կառավարության հետ բարեփոխումների վաղ փուլից սկսած, որպեսզի ազդեցություն ունենա նախարարությունների օրակարգի ձևավորման վրա՝ չդրվելով զուտ կառավարության առաջարկների քննարկման մասնակցի կամ հաճախ անգործունակ և անարդյունավետ ձևական հանրային խորհուրդների անդամի կարգավիճակում:

**ԶՀ-ները պիտի ավելի առաջնորդող գիտակցվեն կառավարության կողմից և մասնակից դարձվեն առաջնահերթությունների ձևավորման հենց սկզբից: Առաջնահերթությունների ամենանախնական քննարկումը և ծրագրերի մտազրույց պիտի սկսվեն ԶՀ-ների անմիջական մասնակցությամբ:** Կառավարությունը պիտի մշակի ավելի ընդգրկուն մեխանիզմներ և մոդելներ, որպեսզի կարողանա բարեփոխում ծրագրելու վաղ պահից օգտագործել ԶՀ-ների կարողությունը:

ԶՀ-ները կարող են նաև օգնել գերատեսչություններին՝ կիսվելով կառավարման իրենց լավագույն փորձով. թիմի ստեղծում, գործառնությունների կառավարում, առաջնորդություն և մոտիվացիայի ձևավորում, ծրագրի կառավարում, կորպորատիվ մշակույթ, պայքար կոռուպցիայի դեմ, ինստիտուցիոնալ հիշողություն, պետական գնումների գործընթացների թափանցիկ և արդար կազմակերպում (մրցույթներ, ներկայացվող հայտեր), հանրային հաշվետվողականություն և որոշումների կայացման աշխատակարգերի թափանցիկություն:

Առաջարկվեց, որ պետությունը փոխի զարգացմանն ուղղված հասանելի ֆինանսական միջոցների հատկացման իր սկզբունքները: Այս գործընթացը ներկայումս կառավարվում է պետության ենթակայությամբ գործող Ծրագրերի իրականացման գրասենյակների (ԾԻԳ-երի) և տարբեր հիմնադրամների կողմից: Պետությունը պիտի ներգրավի ԶՀ-ներին՝ որպես ծառայություն

մատուցողների, և հավատարիմ մնա ֆինանսական հատկացումների ժամանակ որոշումների կայացման թափանցիկ և արդար գործելակերպին: Սա կլինի կոռուպցիոն ռիսկերը նվազեցնող հստակ քայլ, որը կբարձրացնի կառավարության նկատմամբ հասարակության վստահությունը: Բացի դրանից՝ կօգնի խնայելու «ծանրածախս» ԾԻԳ-երի և հիմնադրամների պահպանման վարչական ծախսերը: Միևնույն ժամանակ ԶԿ-ները պիտի կարողանան ապահովել բարձրորակ արդյունք: ԶԿ-ներին ուղղված պետական դրամաշնորհների և մրցույթների մեխանիզմը շատ ավելի ճկուն է՝ տարիներ շարունակ ԾԻԳ-երի և հիմնադրամների պահպանման բյուջետային պարտավորությունների համեմատությամբ: Եթե ԶԿ-ները որակյալ ծառայություն չմատուցեն, պետությունը կարող է և պիտի ներգրավի այլ՝ ավելի նոր գործորդների դրամաշնորհի կամ մրցույթի հայտարարության հաջորդ փուլում:

### **Արտաքին հարաբերություններ (Գլոբալ Հայաստան)**

ԶԿ-ները կարող են օգնել ավելի արդյունավետ օգտագործելու Սփյուռքի փորձագիտական գիտելիքն ու կարողությունը Հայաստանի զարգացման գործընթացներում: ԶԿ-ն կարող է օգնել ստեղծելու հայ և այլազգի մասնագետների համագործակցության համաշխարհային ցանցեր հրատապ խնդիրների լուծման համար, կարող է հրավիրել Հայաստանից և արտասահմանից դիտորդների և խորհրդատուների խմբեր՝ տարբեր ոլորտների բարեփոխման համար: Սփյուռքը և միջազգային հանրությունը պիտի հնրավարություն ստանան ավելի լավ հասկանալու այն գործընթացները, որոնք ընթանում են Հայաստանում, կայացնեն տեղեկացված որոշումներ և իրենց կարողություններն ու մտավոր և տեխնիկական ռեսուրսները ներդնեն տեղական կարիքներին համապատասխան: Այս առումով նույնպես ԶԿ-ները կարող են եական դեր խաղալ:

### **Մշակույթ**

Անհրաժեշտություն կա ինտեգրելու մշակույթը և մշակութային մտածելակերպը անցումային զարգացման բոլոր ոլորտներում՝ խթանելով **վարքագծային մշակույթը**. Եզգվի, կանոններին հետևելու, արժեքներին և էթիկային հավատարիմ լինելու և այլն, թե՛ հասարակությունում, թե՛ հանրային կառավարման ոլորտում: Վերջնարդյունքը՝ մշակութային արտեֆակտները, պետք է բխեն վերաբերմունքի և վարքի փոփոխման կարիքներից և արդյունքներից: Այնպիսի հասկացությունները, ինչպիսիք են բռնության բացառումը, թափանցիկությունը, հակակոռուպցիոն էթիկան, շահերի բախումից խուսափելը, հանդուրժողականությունը և այլն, հարկ է խթանել մշակութային նախագծերի միջոցով, որոնք ներկայացնում են այս արժեքները և հնարավորություն են ընձեռում մշակույթի սպառողին մտորելու դրանց շուրջ:

### **Գյուղական և քաղաքային մշակույթի համաչափ զարգացում**

Մանրամասն քննարկվեցին գյուղական վայրերի զարգացման համար պետական ֆինանսավորման և խթանման մեխանիզմներին վերաբերող ծրագրերը, բարեփոխումները և ընթացակարգերը: Խմբի առաջ քաշած ամենամեծ մտահոգությունը վերաբերում էր ժառանգված և խորապես արմատավորված պրակտիկային, որը հնարավորություն է տալիս ընտանեկարության, շահերի բախմամբ և այլ կանխակալ մոտեցումներով վարակված որոշումներ կայացնել: Արդյունքում համայնքների անդամները չեն դրսևորում նորարարություն և շահագրգռություն զարգացման ծրագրերում ներգրավվելու համար՝ և պետական ֆինանսավորման, և սոցիալական արդարության նկատմամբ վստահությունը չի արմատավորվում: Խումբը նշեց, որ տեղական ինքնակառավարման մարմինների կարողությունների զարգացումն էական է այս փակ շրջանը հաղթահարելու համար: ՏԻՄ-երը պիտի սովորեն առաջնորդություն, մասնակցային կառավարում, նախագծերի մշակում ու կառավարում, կոռուպցիայի դեմ պայքարի ու շահերի բախում բացառելու միջոցներ, ծրագրերի կառավարում, բիզնես մտածողություն և այլն: Շեշտվեց ԶԿ-ների՝ որպես կարող գործորդների դերը, նրանք կարող են ՏԻՄ-երին օգնել ստեղծարար, նորարար (մշակույթ, կրթություն, ձեռնարկատիրության զարգացում) տեղական

զարգացման ռազմավարական ծրագրեր ներդնել համայնքային զարգացման ռազմավարություններում: Անհրաժեշտ է ջատագովություն՝ ապահովելու պետական հատկացումների արդար բաշխումը, բարելավված չափանիշներով և ռեսուրսների համաչափ բաշխման մեխանիզմներով բարեփոխված բանաձևերի ներդրումը, համայնքների համար զարգացման և նորարարական նախագծերի խթանումը տեղական բյուջետավորմամբ և համայնքային զարգացման անկախ փորձագետների ակտիվ ներգրավմամբ:

**Բնապահպանության ոլորտում** աշխատանքային խումբը խորհուրդ տվեց մեծացնել հանքարդյունաբերության, փոքր հիդրոէլեկտրակայանների և ձկնաբուծարանների գործունեության թափանցիկությունը և դրանց հանրային վերահսկողության մեխանիզմները, բացել դրանք հանրության և ԶՅԿ-ների համար: Բացի դրանից՝ խումբը շեշտադրեց վերականգնվող էներգետիկ և ջրային ռեսուրսների ու ենթակառուցվածքների համար պետական ռազմավարության անհրաժեշտությունը:

Խմբերի առաջարկություններից շատերը վերաբերվում էին տարբեր ոլորտների համար ընդհանուր հարցերի: **Դրանցից են կառավարման նոր մշակույթի խթանումը՝** ի հակադրություն հանրային վարչարարության ոլորտում ընդունված խաղի հին կանոնների, կառավարության հին և նոր աշխատակազմերի միջև միջսերնդային համագործակցության ապահովումը, բիզնես մտածողության ներդրումը, **միջգերատեսչական համագործակցությունը, վարչությունների ներսում և դրանց միջև հաղորդակցությունը, կառավարությունից հանրային ակնկալիքների կառավարման համակարգերը:** Հարկ է նաև ուշադրություն դարձնել ծրագրերի հանրային ընկալմանը, որ հանրությունը գնահատի փոփոխությունները և դառնա փոփոխության կառուցողական աջակից:

ԶՅԿ-ները նշեցին մի շարք լուրջ բացեր, որոնց հարկ է անդրադառնալ: Պիտի բարելավվեն քաղաքականության մշակման գործընթացները, միջկառավարական համաձայնագրերի կնքման գործընթացները և Հայաստանի արտաքին քաղաքականության ընկալումը, ծրագրերի մշակմանն ուղղված խորհրդատվական առաջարկների կապիտալիզացումը, հանրության ներգրավումը, տվյալների հավաքագրումն ու վերլուծությունը, հայեցակարգային փաստաթղթերի շարադրման պրոցեսները:

Կարևոր է նաև նպաստել ոլորտային ցանցերի աշխատանքին, համագործակցել նրանց հետ, ԶՅԿ - Կառավարություն, ԶՅԿ - ՏԻՄ, ԶՅԿ - Գործարար հատված հարաբերությունները դարձնել ավելի էֆեկտիվ: Հատկապես կարևոր է **ռազմավարություններում քննադատական մտածողության, ստեղծարար և նորարարական սկզբունքներ** ներդնել, նոր լրատվամիջոցներ և տեխնոլոգիաներ օգտագործել, կառուցել տևական միջազգային գործընկերություններ:



**USAID**  
ԱՄԵՐԻԿԱՅԻ ԺՈՂՈՎՈՐԻՑ



ՀԿ զարգացման  
ծրագիր



ԵՎՐԱՍԻԱ  
ՄԱՍԿԻՆԻ ԿԵՆՏՐՈՆԻ  
ԼՈՂՈՎՈՐԱՄ

*«ԶՅԿ Դեպո. ԶՅԿ-ների պարզացման ծրագիր»-ը հնարավոր է դարձել ամերիկյան ժողովրդի աջակցությամբ՝ ԱՄՆ Միջազգային պարզացման գործակալության ծրագրի շնորհիվ (ԱՄՆ ՄՁԳ): Ծրագրի բովանդակությունն ու դրա շրջանակում արտահայտված տեսակետները բացառապես Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամիսն են և կարող են չհամընկնել ԱՄՆ ՄՁԳ-ի կամ ԱՄՆ կառավարության տեսակետների հետ:*