



ՔՀԿ ՈՒՈՐՏԻ ՇՈՒԿԱՅԻ ՀԱՍՏԱՊԱՐՓՄԱԿ ՀԵՏԱԳՈՏՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ

ՔՀԿ շուկայի ոլորտի հետազոտությունն իրականացրել է Հետազոտական ռեսուրսների կովկասյան կենտրոն Հայաստան (ՀՌԿԿ-Հայաստան) հիմնադրամը 2015թ. ընթացքում «ՀԿ Դեպո - Հասարակական կազմակերպությունների զարգացման ծրագրի» շրջանակներում: Հետազոտության առաջնային նպատակը ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման բացերի և զարգացման համար անհրաժեշտ ծառայությունների կարիքի գնահատումն է: Հետազոտությունը ներառել է երկու բաղադրիչ՝ Հայաստանի ողջ տարածքում տեղակայված ՔՀԿ-ների ընտրանքային քանակական հարցում և ՔՀԿ-ների ու այլ շահագրգիռ կողմերի կարծիքների որակական հետազոտություն:

Համեմատելով սույն հետազոտության արդյունքները նախորդ և այլ՝ գրեթե միաժամանակ արված հետազոտությունների հետ, կարելի է նկատել, որ վերջին հետազոտություններում ՔՀԿ-ների ինքնագիտակցությունը, ինչպես նաև սեփական խնդիրների նրանց ձևակերպումներն ավելի բազմազան և երանգավորված են: Մա, իհարկե, տեղի է ունեցել բազում հանգամանքների շնորհիվ, ներառյալ տարատեսակ այն աջակցությունը, որ ՔՀԿ-ները տարիների ընթացքում ստացել են աջակից կառույցներից: Տվյալ հետազոտության մեջ դա հատկապես ակնառու է դառնում քանակական և որակական հարցումների արդյունքները համադրելիս: Դա ցույց է տալիս ՔՀԿ-ների զարգացման նոր՝ թերևս կայուն հանգրվանի հնարավորությունը: Միևնույն ժամանակ, նոր խնդիրներ են ի հայտ գալիս, ինչպես, օրինակ՝ հայաստանյան գործարարների ուղերձ հասցեագրելն այն մասին, թե ինչ են անում և ինչի համար են անհրաժեշտ ՔՀԿ-ները:

Ներկայացված ամփոփագիրը բազմաշերտ հետազոտության միայն մի կտրվածք ու մեկնաբանություն է, և հուսով ենք, որ այլ օգտատերեր կհամալրեն ներկայացված առաջարկները և կամ կճգրտեն դրանց առաջնայնությունները՝ ուսումնասիրելով հետազոտությանը ստացված արդյունքները, և այդպիսով շարունակական կյանք կպարզեն այս հետազոտությանն ու դրանից բխող գործողություններին:

ՀՌԿԿ-Հայաստանի հետազոտական թիմն իր շնորհակալությունն է հայտնում այն բոլոր անձանց և կազմակերպություններին, որոնք մասնակցել են հարցմանը և կամ իրենց կարծիքներն են արտահայտել խորին հարցազրույցների ու ֆոկլուս խմբային քննարկումների ընթացքում, «ՀԿ Դեպո» ծրագրի անդամներին, որոնք իրենց լուրման են ներդրել այս հետազոտության իրականացման գործում՝ ԵՀՀ առաջնորդությամբ, ինչպես նաև հայաստանյան ՔՀԿ-ներին տարիներ շարունակ աջակցող ԱՄՆ ՄԶԳ-ին, մասնավորապես նրա՝ «Տեղական լուծումներ» բաժնի թիմին:

Քանակական հարցման համառոտ արդյունքներ

Քանակական հետազոտության արդյունքներն ամփոփում են 101 ՔՀԿ-ի հարցումից ստացված տվյալները, մասնավորապես կազմակերպական զարգացման տարբեր ոլորտներում առկա իրավիճակը, կարողությունների զարգացման կարիքները և նախընտրությունները: Ընտրանքը ձևավորելու համար օգտագործվել են մի շարք ընտրանքային շրջանակներ, կազմվել է քվոտային ընտրանք: Ընտրանքային քվոտան որոշելու համար դիտարկվել է ՔՀԿ-ների բաշխումը Հայաստանում թե՛ ըստ հիմնադրամների և ՀԿ-ների, և թե՛ ըստ մարզերի: Վերջնական ընտրանքում ընդգրկվել են 40 ՔՀԿ Երևանից և 61 ՔՀԿ՝ մարզերից, ըստ իրավական կարգավիճակի՝ 84 հասարակական կազմակերպություն և 17 հիմնադրամ:

1. Ըստ ստացած տվյալների՝ ՔՀԿ-ները հատկապես խնդրահարույց են համարում իրենց ֆինանսական կայունության հետ կապված հարցերը և կարևորում են ֆոնդահայթայթման, մյուս հատվածների հետ համագործակցության հմտությունները: Հարցվածների գնահատմամբ, ֆինանսական կայունությանն ուղղված գործունեությունը՝ լրատվամիջոցների հետ աշխատանքի և ռազմավարական պլանավորման հետ միասին, համեմատաբար **թերի իրականացվող գործառույթներ** են ՔՀԿ-ներում: ՔՀԿ-ների կողմից նշված՝ զարգացման ներքին խոչընդոտների մեծ մասը կապված է ֆինանսական կարիքների հետ, իսկ արտաքին խոչընդոտների շարքում կարևոր տեղ են զբաղեցնում օրենսդրական սահմանափակումները և պետական մարմինների ու գործարարների անբավարար ուշադրությունը:
2. Կազմակերպական զարգացման **ղեկավարման և կառավարման ոլորտներում**, ըստ հարցման արդյունքների, դրական պատկեր է նկատվում: Հարցվողների պատասխաններից բխում է, որ ՔՀԿ-ների մեծամասնության ղեկավար մարմինները՝ անդամների ընդհանուր ժողովը, խորհուրդը և վարչությունը հաճախ իրականացնում են իրենց հիմնական գործառույթները, իսկ հանդիպումների փաստաթղթավորման համակարգը ՔՀԿ-ների մեծամասնությունում պատշաճ կերպով պահպանվում է: Հարցման մասնակից ՔՀԿ-ների 82%-ն ունեն հիմնական աշխատակիցներ, նույնքան են կազմում նաև կամավորներ ունեցող ՔՀԿ-ները: Կազմակերպությունների 72%-ը կիրառում են գրավոր աշխատանքային նկարագրեր, իսկ 57%-ն առնվազն տարեկան մեկ անգամ աշխատակազմի աշխատանքի գնահատում են իրականացում:
3. **Ֆինանսական կառավարման և կայունության** վերաբերյալ հարցերից ստացված տվյալները ցույց են տալիս, որ հարցված ՔՀԿ-ների 44%-ը ֆինանսական ռեսուրսներ կամ հեռանկարներ ունի մեկ տարուց պակաս ժամանակահատվածի համար: Միջազգային կազմակերպությունների դրամաշնորհները հանդիսանում են ՔՀԿ-ների ֆինանսավորման հիմնական աղբյուրը՝ դրանք որպես ընթացիկ տարվա ֆինանսավորման աղբյուր են նշել հարցված ՔՀԿ-ների 56%-ը: Այնուհետև առավել հաճախ նշված աղբյուրներն են՝ անհատական նվիրատվությունները (36%), որոնց մասին հիմնականում հիմնադրամներն են նշել, և ՀԿ-ների կողմից կիրառվող անդամավճարները (28%)։ Թեև վերջիններս եկամտի մեծ չափաբաժին չեն ապահովում: ՔՀԿ-ների 84%-ը գրասենյակային տարածք ունի, իսկ մարզային կազմակերպությունների մեծամասնությունը (57%)՝ անվճար գրասենյակային տարածքի օգտագործման հնարավորություն:
4. ՔՀԿ-ների 60%-ը նշել է, որ որպես **հաշվետվողականության** գործիք օգտագործում է տարեկան զեկույցը: Հետևելով օրենքի պահանջին՝ հիմնադրամները ՀԿ-ների համեմատ ավելի հաճախ են կիրառում ֆինանսական հաշվետվությունները: Հարցված ՔՀԿ-ների մեծ

մասն ասել է, որ ռազմավարական պլան և ներքին ընթացակարգեր ունի, բայց ոչ բոլորն են նշել, որ միշտ հետևում են այդ կանոններին:

5. Հարցման մասնակից ՔՀԿ-ների **համագործակցությունը** իշխանությունների հետ հիմնականում կանոնակարգված չէ և տեղի է ունենում ըստ անհրաժեշտության: Որպես պետական մարմինների և հատկապես ՏԻՄ-ի հետ համագործակցության եղանակ առավել հաճախ նշվել է համատեղ ծրագրերի իրականացումը, որին հետևում են համատեղ ծրագրերի մշակումը, հանրային իրազեկման հարցում օգնությունը և շահերի պաշտպանությունը: Հարցված ՔՀԿ-ների 55%-ն անդամակցում են տեղական, իսկ 37%-ը՝ միջազգային կոալիցիաների և ցանցերի, ստանալով մասնագիտական զարգացման և տեսանելիության բարելավման հնարավորություններ: ՔՀԿ-ների մեծ մասը երբևէ չի համագործակցել գործարարների հետ՝ ծրագրերի իրականացման համար:
6. **Զարգացման աջակցության** վերաբերյալ հարցվածները նախընտրություն են տվել ռեսուրսների հայթայթման, բիզնեսի հետ կապերի հաստատման և դոնորների հետ աշխատանքի թեմաներին: Հանրային կապերի, լրատվամիջոցների հետ համագործակցության և ՏԻՄ հետ համագործակցության ոլորտները նույնպես կարողությունների զարգացման պահանջված թեմաներ են: Մինչև ժամանակ, սակավաթիվ կազմակերպություններ են պատրաստ վճարել կարողությունների զարգացման ծառայությունների համար: Այն կազմակերպությունները, որոնք մասնակցել են կազմակերպական կարողությունների գնահատմանը և/կամ օգտվել են կարողությունների զարգացման հնարավորություններից, ավելի լավ են համապատասխանում կազմակերպական զարգացման չափանիշներին, քան գնահատմանը և զարգացման որևէ հնարավորության չմասնակցած ՔՀԿ-ները:
7. **Տեղեկատվության կարիքների** շարքում ՔՀԿ-ներն առավել հաճախ նշել են ռեսուրսների հայթայթման նորարար եղանակների, դոնորների, սոցիալական ձեռներեցության հմտությունների զարգացման և գործարարների հետ համագործակցության մասին: ՔՀԿ պորտալից ակնկալվող ռեսուրսների շարքում հարցվողները առաջին հերթին նախընտրել են դրամաշնորհային ծրագրերի հայտարարությունները:

Որակական հետազոտության համառոտ արդյունքներ

Որակական հետազոտության արդյունքները ներառում են 29 փորձագետի հետ հարցազրույցների և 55 ՔՀԿ-ների ու նրանց շահառուների հետ 12 ֆոկուս-խմբային քննարկումներից ստացած բացահայտումները՝ մասնավորապես ՔՀԿ-ների կայունության բաղադրիչների, հատվածի հանդեպ վստահության, պետական ու մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության և կարողությունների զարգացման խնդիրների վերաբերյալ: Հարցազրույցներին մասնակցել են միջազգային կազմակերպությունների, գործարար կառույցների, տեղական ու պետական կառավարման մարմինների և ՔՀԿ-ների, կրթական ու գիտական կառույցների ներկայացուցիչներ, ինչպես նաև ՔՀԿ դաշտի փորձագետներ, որոնք գերազանցապես միջազգային կամ տեղական ՔՀԿ-ներ էին ներկայացնում: Ֆոկուս-խմբային քննարկումների մասնակից ՔՀԿ-ների ընտրությունն իրականացվել է յուրաքանչյուր մարզում առկա ՔՀԿ-ների վերաբերյալ տեղեկատվական բազաների հիման վրա՝ հնարավորինս ապահովելով ՔՀԿ-ների տեսակների և ոլորտների բազմազանությունը, ինչպես նաև գյուղական համայնքներից ՔՀԿ-ների ներկայությունը: Շահառուները, որպես կանոն, ներգրավվել են քննարկումների մասնակից ՔՀԿ-ներից:

1. Որպես **ՔՀԿ կայունության նախադրյալներ**, փորձագետները նշել են առաքելության և արժեքների հարցում հետևողականությունը, մարդկային ռեսուրսների նվիրված աշխատանքը, ֆինանսական հոսքերի շարունակականությունը և ֆինանսավորման աղբյուրների բազմազանությունը, ինստիտուցիոնալ զարգացումը և նպաստավոր քաղաքական ու մշակութային միջավայրը: Պետական կառույցների ներկայացուցիչները համեմատաբար լավատես են՝ գտնելով, որ Հայաստանի ՔՀԿ-ներից շատերը կայուն են, մինչդեռ միջազգային կազմակերպությունների փորձագետները, ինչպես և հենց իրենք՝ ՔՀԿ-ները, ավելի մտահոգ են ՔՀԿ կայունության առկա իրավիճակով:
2. Հետազոտությանը մասնակցած բազմաթիվ փորձագետների կողմից հատվածի հանդեպ **վստահության պակասը** նշվել է որպես ՔՀԿ կայունության խոչընդոտող գործոններից մեկը: Փորձագետները փաստում են, որ ՔՀԿ-ների մասին կա հանրային բացասական կարծրատիպ: Գործարար հատվածի ներկայացուցիչները կասկած են հայտնել ՔՀԿ վստահելիության վերաբերյալ, գտնելով, որ շատ ՔՀԿ-ներ աշխատում են զուտ գումար վաստակելու, այլ ոչ թե հասարակական փոփոխություն կատարելու համար: Միննույն ժամանակ, ՔՀԿ-ների շահառուները նշել են, որ իրենց համայնքում ՔՀԿ-ները վստահություն են վայելում, քանի որ մարդիկ անմիջականորեն առնչվում են ՔՀԿ-ների հետ և օգտվում նրանց ծառայություններից: Վստահության պակասի պատճառների շարքում նշվել են թափանցիկության ու հաշվետվողականության պակասը, ՔՀԿ աշխատանքների թերի լուսաբանումը, ՔՀԿ-ների վերաբերյալ բացասական պիտակավորման տարածումը և ՔՀԿ-ների կենտրոնացվածությունը ֆինանսական ռեսուրսների հայթայթման ուղղությամբ:
3. **Պետական հատվածի հետ ՔՀԿ-ների համագործակցությունը** շատ է կարևորվել հետազոտության մասնակից փորձագետների կողմից: Միջազգային կազմակերպությունների ու ՔՀԿ-ների կարծիքը ՔՀԿ-պետություն համագործակցության մասին պակաս լավատեսական է, քան պետական կառույցների ներկայացուցիչներինը: Մասնավորապես, նշվել է կոնստրուկտիվ երկխոսության պակասի, որոշ դեպքերում՝ պետության կողմից համագործակցության ձևական բնույթի, փոխադարձ անվստահության, անձնավորված մոտեցման խնդիրների, ՔՀԿ հաղորդակցման թույլ կարողությունների մասին: Շեշտվել է տեղական իշխանությունների հետ համագործակցության կարևորությունը՝ որպես համայնքային խնդիրների համատեղ լուծման միջոց:
4. **Գործարար կառույցների հետ ՔՀԿ-ների համագործակցության** պակասը ևս փոխադարձ անվստահության, ինչպես նաև կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության մշակույթի պակասի, հարկային դաշտի թերացումների, ընդհանուր շահեր գտնելու՝ ՔՀԿ-ների անկարողության և հաղորդակցման թույլ հմտությունների արդյունք է համարվել:

Եզրակացություններ և առաջարկներ

Ի մի բերելով զեկույցում ներկայացված քանակական և որակական հետազոտությունների տվյալների վերլուծությունը՝ ներկայացնենք մի շարք եզրակացություններ ու շահագրգիռ կողմերին ուղղված առաջարկներ, որոնք առավել կարևորել ենք այս հետազոտության արդյունքում, ինչպես նաև կարողությունների զարգացման ոլորտների և ձևերի վերաբերյալ առաջարկներ՝ բոլոր հետաքրքրված կազմակերպությունների և, մասնավորապես, «ՀԿ Դեպո» ծրագրի անձնակազմի կողմից ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման իրենց աշխատանքներում հաշվի առնելու համար:

Շահագրգիռ կողմերին ուղղված առաջարկներ

1. ՔՀԿ գործունեության մասին **տեղեկատվության տարածումը, հաշվետվողականությունը և թափանցիկությունն** իրենց գործունեության, ֆինանսավորման աղբյուրների ու ծավալների վերաբերյալ նպաստում է հատվածի հանդեպ վստահության բարելավմանը, մյուս հատվածների հետ համագործակցության զարգացմանը և այդպիսով նաև ֆինանսական կայունության բարելավմանը: Մասնավորապես, ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է ավելի մեծ ուշադրություն դարձնել գործունեության **արդյունքների ներկայացման** գործընթացին, ինչպես նաև **հաշվետվողականության տարբեր ձևաչափեր** օգտագործել տարբեր լսարանների հետ հաղորդակցվելիս, և դոնորներին ու հարկային մարմիններին հաշվետու լինելուց բացի՝ իրենց աշխատանքի արդյունքները ներկայացնել իրենց անդամներին և հանրությանը:
2. **Գործունեության ազդեցության չափումը** և ձևակերպումն ավանդական ծրագրային մոնիթորինգի ու գնահատման գործունեության համեմատ ավելի դժվար հասանելի, բայց գործի արդյունավետության բացահայտման համար չափազանց կարևոր կարողություն է: Այս գործընթացում շահառուի փորձի պրիզմայով իր աշխատանքը վերլուծելու, մարդկային կյանքի փոփոխությունը նկարագրելու և ազդեցության հասկացություններով խոսելու շնորհիվ ՔՀԿ-ն կարող է ավելի ծանրակշիռ ձևով ներկայանալ շահագրգիռ կողմերին և նոր ռեսուրսներ հայթայթելու ավելի շատ հնարավորություններ ստանալ: Բացի այդ, աշխատանքի արդյունքների ու ազդեցության վրա կենտրոնացումը կօգնի ՔՀԿ-ներին ավելի լավ ձևակերպել իրենց ծրագրի նպատակները, և անմիջական կապ պահպանել նպատակի, արդյունքի և ցանկացած միջանկյալ գործողության միջև: Իսկ սա, իր հերթին, նախապայման է այն բանի, որ ՔՀԿ-ն ավելի հեշտորեն ու վարժ կերպով կապի իր գործողություններն ու գործի արդյունքներն իր առաքելության հետ: Այսպիսի կապակցումները, մի կողմից, կամրապնդեն առաքելությունը, նրա՝ էլ ավելի սեփականացումը ՔՀԿ-ի կողմից, կամ կբացահայտեն առաքելությունից շեղումները, եթե այդպիսիք կան, մյուս կողմից կօգնեն ՔՀԿ-ի անդամներին և խորհրդին ավելի շահագրգիռ դառնալ ՔՀԿ-ի գործունեությանը:
3. ՔՀԿ-ները պետք է **ավելի սերտ շփվեն իրենց թիրախ համայնքի ու շահառուների հետ**, որը ներառում է թե՛ վերջիններիս համար ՔՀԿ աշխատանքում ու որոշումների ընդունման գործընթացում մասնակցության ավելի լայն հնարավորությունների ստեղծումը, թե՛ հանրային հաշվետվողականության մեխանիզմների օգտագործումը, թե՛ ՔՀԿ-ում հանրային կապերի ոլորտի զարգացումը: Շահառուները վստահում են ՔՀԿ-ներին, քանի որ անձնական փորձով հասկացել են նրանց աշխատանքի նպատակը, արդյունավետությունը: ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է **իրենց ներկայացնելիս ներգրավել շահառուներին և նրանց պատմությունները**, քանի որ պոստենցիալ դոնորը կամ հանրությունը ավելի շատ կվստահի ՔՀԿ-ին, եթե լսի կոնկրետ շահառուի պատմությունը, որի կյանքում փոփոխություն էղավ ՔՀԿ-ի շնորհիվ, կամ այդ շահառուի կողմից ներկայացված՝ ՔՀԿ վերաբերյալ տեղեկատվությունը, որն ավելի անաչառ ու չեզոք կարող է հնչել: Օրինակ, պետական մարմինների հետ հարաբերությունները զարգացնելու և կատարած աշխատանքի արդյունքներն ավելի համոզիչ ներկայացնելու համար ՔՀԿ-ները պիտի կարողանան ներգրավել շահառուներին և **իրենց տեսանելիությունն ապահովեն առաջին հերթին շահառուների միջոցով**, ցույց տալով, թե ինչ փոփոխություն է եղել առանձին մարդկանց, խմբերի և համայնքի կյանքում:
4. **Պետության, ինչպես նաև բիզնեսի հետ համագործակցության** զարգացման համար ՔՀԿ-ները պետք է զարգացնեն իրենց գիտելիքները այդ համագործակցության ձևերի և մեխանիզմների

մասին, բարելավեն իրենց հաղորդակցային և բանակցային հմտությունները, և իրագրելու աշխատանքներ տանեն պետական ծառայողների և գործարարների շրջանում՝ ՔՀԿ-ների դերի ու հնարավոր համագործակցության ձևերի մասին: Բիզնեսի հետ համագործակցության եզրեր գտնելու համար հարկավոր է նախ հասկանալ ընդհանուր շահերը և փոխշահավետ լուծումներ առաջարկել՝ պարզապես աջակցություն խնդրելու փոխարեն:

5. Տեղական ՔՀԿ-ների աշխատանքի խթանման և տեղական իշխանությունների հետ համագործակցության զարգացման համար **ՏԻՄ-ի կողմից ՔՀԿ գործունեության հանդեպ ուշադրության**, համագործակցության շահագրգռվածության, համատեղ քննարկումների նախաձեռնման կարիք կա: Մինևույն ժամանակ, այս համագործակցությունը պետք է **հասարակական շահերից բխի** և լինի օբյեկտիվ հիմքերի վրա՝ առանց որևէ քաղաքական կամ անձնական շահերի սպասարկման ակնկալիքի:
6. Հատվածների միջև համագործակցությունը խթանելու համար անփոխարինելի դեր ունեն ընդհանուր հարթակները, որտեղ տարբեր խնդիրների ու թեմաների քննարկման, հետաքրքիր գաղափարների փոխանակման ընթացքում նոր ծրագրեր ու համագործակցության նոր հնարավորություններ են ստեղծվում: ՔՀԿ դաշտի զարգացմամբ զբաղվող, ինչպես նաև համագործակցության հարցում հետաքրքրված ՔՀԿ-ներին, պետական, միջազգային ու գործարար կառույցներին առաջարկվում է **նախաձեռնել և իրականացնել քննարկման նման հարթակներ** և հատվածների միջև փորձի փոխանակման միջոցառումներ կամ աջակցել դրանց իրականացմանը: Դոնոր կազմակերպություններին առաջարկվում է համագործակցության եռակողմ և քառակողմ հարթակների զարգացումը ներառել իրենց դրամաշնորհային ծրագրերի քաղաքականություններում: Օրինակ, այն միջազգային կառույցները, որոնք հեղինակություն են վայելում Հայաստանում, կարող են աջակցել ՔՀԿ-ներին՝ կազմակերպելով նրանց **հանդիպումները պետական մարմինների և գործարար շրջանակների հետ**՝ վերը նշված խնդիրները քննարկելու և լուծումներ սահմանելու նպատակով: Այս ասպարեզում փորձ ունեցող կառույցները կարող են կիսվել իրենց փորձով այլ կառույցների հետ, որպեսզի այս գործելակերպն արմատավորվի:
7. ՔՀԿ դաշտի հետ պետական մարմինների համագործակցության վերաբերյալ մի շարք մեխանիզմներ և հարթակներ կան, սակայն համալիր և միասնական մոտեցման, ՔՀԿ-պետական մարմիններ հավասարազոր և համաձայնեցված հաղորդակցության վրա հիմնված՝ **ՔՀԿ-ների զարգացման ուղղությամբ պետական քաղաքականությունը** կօգնի խթանել հատվածի կայունության զարգացումը: Այդ քաղաքականությունը պարբերաբար թարմացվում է, սակայն կյանքի արագ փոփոխությունն ու աշխարհի զարգացումը պահանջում են այս գործընթացն ավելի հաճախ անել:
8. Քանի որ հարկային արտոնությունները նպաստում են ՔՀԿ-ների հետ գործարարների համագործակցությանը և ՔՀԿ ծրագրերում նրանց ներդրմանը, առաջարկվում է պետության կողմից **այնպիսի հարկային մեխանիզմների ներդրում և առկա մեխանիզմների այնպիսի փոփոխում**, որոնց միջոցով հարկերի որոշակի մաս կուղղվի ՔՀԿ գործունեության ֆինանսավորմանը: Դա կարող է արվել ինչպես պետական ֆինանսավորման միջոցով, այնպես էլ խրախուսելով բարեգործությունը անհատների կամ ձեռնարկությունների կողմից: ՔՀԿ-ներին առաջարկվում է այդ նպատակով կոալիցիաներ կազմել և բանակցել պետական կառույցների հետ՝ ընդգրկելով նաև ձեռնարկություններին:
9. Գործարարների հետ ՔՀԿ համագործակցության խթանման նպատակով առաջարկվում է աջակցել գործարարների կողմից ՔՀԿ-ներին հասցեագրված **«ցանկությունների ցանկի» ստեղծմանը**: Այստեղ պիտի ընդգրկվեն գործողություններ, որոնք, եթե հանձն առնվեն ՔՀԿ-

ների կողմից, աջակցություն կստանան գործարար շրջանակներից, ներառյալ ֆինանսական օգնությունը: Այդպիսի ցանկը կօգնի ՔՀԿ-ներին հասկանալ գործարարների կողմից ձևակերպվող առկա պահանջարկը և համապատասխան ծառայություններ առաջարկել:

10. Գործարարները հասարակական մտածելակերպի ընդհանուր հայտարարի կրողներից են: Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության մշակույթի զարգացումը ևս կնպաստի գործարար հատվածի կողմից հասարակական ծրագրերի կարևորմանը և այդ հարցում ՔՀԿ-ների հետ համագործակցությանը: Որպես այս գործընթացի շահագրգիռ կողմ, ՔՀԿ-ներին և միջազգային ու մասնավոր դոնորներին առաջարկվում է **նախաձեռնել և իրականացնել ԿՄՊ խթանմանն ուղղված ծրագրեր և միջոցառումներ:**
11. Հասարակության մեջ դեռևս լիարժեք չէ ՔՀԿ գործունեության անհրաժեշտության ու նպատակի, մասնավորապես հանրային շահի գերակայության գիտակցումը: Առաջարկվում է բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում **հասարակական գործընթացների ու կառույցների վերաբերյալ ուսումնական առարկա** ներդնել, որը կօգնի այս առումով ավելի պատրաստված մասնագետներ ունենալ՝ թե՛ հասարակական, թե՛ պետական, թե՛ գործարար հատվածում աշխատելու համար, և ընդհանուր առմամբ ավելացնել քաղաքացիական հասարակության գործելակերպի, նրա դերի և նշանակության վերաբերյալ գիտակցությունը:
12. ՔՀԿ-ների կողմից մատուցվող ծառայությունների բացերի և զարգացման ենթակա կարողությունների շարքում կարևոր է մոնիթորինգը և գնահատումը, որը կարող է իրականացվել ոչ միայն սեփական ծրագրերի, այլ մյուս կառույցների ծրագրերի, պետական քաղաքականությունների և նույնիսկ միջազգային կազմակերպությունների քաղաքականությունների ոլորտում: Համապատասխան կառույցներին առաջարկվում է **մոնիթորինգի ու գնահատման նմանատիպ ծրագրերի** խրախուսումը, իսկ ՔՀԿ-ներին՝ նկատի ունենալ նման ծառայությունների զարգացման և այդ ուղղությամբ ծրագրերի իրականացման անհրաժեշտությունը: ՔՀԿ-ներին աջակցող կառույցներին, մասնավորապես «ՀԿ Դեպո» ծրագրին, առաջարկվում է ուսումնական դասընթացներ մշակել՝ մոնիթորինգի և գնահատման, ինչպես նաև ծրագրերի ազդեցությունը վերհանելու մեթոդների վերաբերյալ: Պետական օղակներին առաջարկվում է օգնել ՔՀԿ-ներին այդ ասպարեզում իրենց կարողությունների զարգացման հարցում, օրինակ՝ հատուկ դասընթացներ կազմակերպելով կամ աջակցելով այդպիսիներին՝ պետական բյուջեի մոնիթորինգի վերաբերյալ:
13. ՔՀԿ-ների ռեսուրսների սահմանափակությունը ստիպում է նրանց ռեսուրսներ խնայել ադմինիստրատիվ մի շարք գործառնությունների իրականացման համար: Բացի ֆինանսական խնդրից, այստեղ նաև պրոֆեսիոնալ մասնագետներ ներգրավելու խնդիր կա: ՔՀԿ-ները կարող են նախաձեռնել, իսկ աջակից կառույցները՝ օգնել հիմնադրել այնպիսի **կառույց, որը կիրականացնի մի քանի ՔՀԿ-ների ադմինիստրատիվ որոշ գործառնություններ**, օրինակ իրավաբանական աջակցությունը, հանրային կապերի հետ կապված աշխատանքը, հաշվապահությունը և այլն: Պետք է դիտարկել այդպիսի կառույցների՝ վճարովի ծառայություններ տրամադրելու հնարավորությունը: Այս առաջարկը համադրելի է **ՔՀԿ-ների համար ընդհանուր տարածք** հատկացնելու կամ վարձելու գաղափարի հետ, որը ևս կօգնի նրանց ռեսուրսներ խնայել, իսկ պետական աջակցության կամ միջազգային ֆինանսավորման դեպքում՝ որոշակի ժամկետով անգամ անվճար տարածքի օգտագործման հնարավորություն ունենալ:
14. Միջազգային կառույցներին առաջարկվում է իրենց ծրագրերում հաշվի առնել **ՔՀԿ կարողությունների զարգացման բաղադրիչը տարբեր ձևաչափերով**. օրինակ, ծրագրերի մրցույթի ժամանակ ակտիվորեն ուսուցման հնարավորություններ տալով, ծրագրային

առաջարկների վերաբերյալ հետադարձ կապ տրամադրելով, ծրագրային մրցույթների միջև ընկած ժամանակ կազմակերպելով ուսուցումներ, թե ինչպես դիմել հետագայում սպասվող ծրագրերին, ինչպես նաև լայնորեն տեղեկացնելով հանրությանը սպասվող ծրագրային առաջնահերթությունների մասին: Կարևոր է նաև փորձի փոխանակման պլատֆորմների խթանումը, ֆինանսավորման ավարտից հետո ծրագրերի արդյունքների ու ազդեցության վերաբերյալ ՔՀԿ-ների հետադարձ կապի ապահովումը, ինչպես նաև ֆինանսավորում ստացած ՔՀԿ-ների խրախուսումը՝ նույն ծրագրային մրցույթին մասնակցած մյուս ՔՀԿ-ներին որպես ծրագրերի մասնակից ընդգրկելու համար: Այն դոնոր կազմակերպությունները, որոնք արդեն նման փորձ ունեն, կարող են իրենց մոտեցման վերաբերյալ փորձի փոխանակում և քննարկում ապահովել մյուս դոնորների հետ:

15. ԶԼՄ-ներին առաջարկվում է ՔՀԿ-ների գովազդման կամ նրանց առանձին միջոցառումների լուսաբանման գործունեությունից զատ հատուկ ուշադրություն դարձնել **ՔՀԿ աշխատանքի արդյունքների** ներկայացմանը: Այս նպատակով հատկապես կարևոր է ՔՀԿ-ների՝ իրենց աշխատանքի ազդեցությունը ճիշտ ձևակերպելու կարողությունը: ՔՀԿ աջակցող կառույցները պիտի աշխատեն ԶԼՄ-ների և ՔՀԿ-ների հետ միասնական հարթակներում՝ այս արդյունքին հասնելու համար: Այստեղ կարևոր է ընդհանուր բնույթի խոսակցություններից և բարդ, հաճախ հապավումներով հարուստ նախադասություններից՝ որոնք անվանվում են «ՀԿ-լեզու» (NGO-speak), անցում կատարել կոնկրետ հաջողությունների և արդյունքների ձևակերպումներին՝ արտահայտված շահառուի լեզվով և նրա հետաքրքրություններին համապատասխան: Հենց այդ առումով էլ կարևորվում է շահառուների ընդգրկումը ՔՀԿ-ի ծրագրերը ներկայացնող նյութերում, քանի որ շահառուները սովորաբար հեշտությամբ և ստեղծագործաբար են ձևակերպում այն փոփոխությունը, որ իրենք սպրեցին ծրագրի շնորհիվ:
16. ՔՀԿ-ների կարողությունների շարունակական զարգացումը հնարավորություն կտա կյանքի կոչելու այս առաջարկներից շատերը: Մեփական կարողությունների պարբերական ինքնագնահատումը, ուժեղ կողմերի և բացերի վերհանումը կօգնի ՔՀԿ-ին ավելի գիտակից լինել, աշխատել ինքնակատարելագործման ուղղությամբ, հաշվի առնելով հատկապես, որ կարողությունների զարգացումը հաճախ լրացուցիչ միջոցներ չի պահանջում և բազմաթիվ ռեսուրսներ կարելի է գտնել առցանց կամ գործընկեր կազմակերպությունների միջոցով: Հաջորդ մասում կանդրադառնանք հետազոտության ընթացքում բացահայտված կարողությունների զարգացման կարիքներին:

Կարողությունների զարգացման թեմաներ և ձևաչափեր

1. Անդամության գաղափարի, ինչպես նաև ՔՀԿ ղեկավարման ու կառավարման գործում **անդամների ընդհանուր ժողովի և խորհրդի** դերի մասին պատկերացումների պակասը բացահայտվեց դեռևս քանակական հարցման արդյունքներն ամփոփելիս: Որակական հետազոտության ընթացքում վերհանվեց ՔՀԿ-ների անդամության բազայի ուժեղացման, անդամների հավաքագրման կարևորությունը և այդ ուղղությամբ իրազեկման ու հմտությունների զարգացման անհրաժեշտությունը: Բացի այդ, կարևոր է նաև որոշումների ընդունման ու ռեսուրսների հայթայթման գործում անդամների ու ղեկավար խորհրդի անդամների դերի և պատասխանատվության ճշգրտումն ու մասնակցության խթանումը:
2. **Ռազմավարական պլանավորման** վերաբերյալ գիտելիքների և հմտությունների զարգացումը կարևոր են ՔՀԿ-ների զարգացման համար, քանի որ ռազմավարական մոտեցումն օգնում է ՔՀԿ գործունեության նպատակաուղղվածությանը և արժեքների վրա հիմնվածությանն ու կայունության հիմք է հանդիսանում: Ըստ քանակական հարցման արդյունքների, ՔՀԿ-ների

մեծ մասն իրականացնում է ռազմավարական պլանավորում: Միննույն ժամանակ, փորձագետները նշում են, որ ՔՀԿ-ների փոքրամասնությունն է, որ գրավոր ռազմավարական պլան ունի: Այս ոլորտում կարողությունների զարգացման միջոցառումները կօգնեն հստակեցնել ռազմավարական պլանավորման ընկալումները, հարթակ կտրամադրեն այդ պլանի անհրաժեշտության և ֆորմատի վերաբերյալ քննարկումների համար:

3. Մարդկային ռեսուրսների կառավարման տեսանկյունից հատկապես կարևորվում է **որակյալ մասնագետների ներգրավումը** և սերդնափոխության հնարավորությունների ապահովումը, որը կարող է տեղի ունենալ աշխատակիցների և անդամների **առաջնորդության հմտությունների** զարգացման միջոցով:
4. Մշտապես վարձատրվող աշխատակազմի համար ռեսուրսների սղության պայմաններում և որպես հասարակական գործունեություն ծավալողներ՝ ՔՀԿ-ների համար առանձնահատուկ կարևորություն ունի **կամավորների** ներգրավման ու կառավարման հմտությունների զարգացումը:
5. **Որոշումների մասնակցային ընդունումը** հանդիսանում է ՔՀԿ-ում ժողովրդավարության կարևոր բաղադրիչ և նպաստում է անդամների, կամավորների ու աշխատակիցների ներգրավմանն ու նվիրվածությանը, որն անփոխարինելի է ՔՀԿ կայունության համար: Հետազոտության մասնակիցները շահառուների ներգրավման վերաբերյալ տարբեր տեսակետներ և խնդիրներ են արտահայտել, մասնավորապես կապված սեփական խնդիրների գիտակցման, կազմակերպության վերաբերյալ որոշումների ընդունման գործընթացում մասնակցության անհրաժեշտության հետ: Առաջարկվում է այս թեմայով կարծիքների փոխանակում կազմակերպել՝ ՔՀԿ-ներին շահառուների ներգրավման հարցի շուրջ մտորելու և դրա արդյունավետ ուղիները բացահայտելու նպատակով:
6. Քանի որ **շահառուների հետ կապի** պակասը բացասաբար է անդրադառնում ՔՀԿ-ների հանդեպ վստահության, նրանց գործունեության արդյունավետության և համագործակցության զարգացման վրա, կարողությունների զարգացման միջոցառումների, դասընթացների և քննարկումների ընթացքում կարևոր տեղ պիտի տրվի հասարակության և թիրախ խմբերի շահերի կարևորման և նրանց հետ շարունակական հաղորդակցության ապահովման թեմաներին:
7. Որպես ՔՀԿ հատվածի թույլ կողմ նշվել է **թափանցիկության և հաշվետվողականության** պակասը, որն ավելի հեշտ լուծելի խնդիր է դարձել անվճար և լայն լսարան ընդգրկող էլեկտրոնային ռեսուրսների առկայության շնորհիվ: Տվյալ դեպքում կարողությունների զարգացման միջոցառումները պետք է ուղղված լինեն ոչ այնքան համապատասխան գործիքների հետ աշխատելու հմտությունների, որքան դրանց օգտագործման մշակույթի ներարկման ու մոտեցումների փոփոխության վրա: Հանրային կապերի և հաշվետվողականության զարգացման համար մարզային ՔՀԿ-ներին աջակցություն է անհրաժեշտ վերկայքերի ստեղծման և էլեկտրոնային գործիքների օգտագործման հարցում:
8. Կարողությունների զարգացման առումով ՔՀԿ-ների կողմից որպես առաջնահերթ ոլորտ նշվել է **ֆինանսական կայունության** հզորացումը: Մասնավորապես, կարևորվել է ֆինանսավորման աղբյուրների բազմազանեցումը և ռեսուրսների ներգրավման նորարար եղանակների օգտագործումը: Ֆինանսական կայունության ապահովումը սոցիալական ձեռնարկության հիմնադրման միջոցով կարող է դիտարկվել որպես կարողությունների զարգացման ուղղություններից մեկը:

9. ՔՀԿ-ների **ֆինանսական կառավարումը**, ներառյալ ֆինանսական գործունեության պլանավորման և վերլուծության համապարփակ համակարգը, բարելավման կարիք ունի: Միջոցառումներ են անհրաժեշտ, որպեսզի կազմակերպությունները գիտակցեն նման համակարգի կարևորությունը և ցանկություն հայտնեն մասնակցելու կարողությունների զարգացման համապատասխան գործընթացներին:
10. Կարողությունների զարգացման միջոցառումներում անհրաժեշտ է շարունակել անդրադառնալ **պետական և մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության** գործիքներին, մոտեցումներին և մեխանիզմներին, հատուկ ուշադրություն դարձնելով ՔՀԿ-ների հաղորդակցության և բանակցային հմտություններին, ընդհանուր շահեր, նպատակներ, մոտիվացիա գտնելու կարողություններին: Հարկ է ամրապնդել նաև երկխոսության միջոցառումների և միջսեկտորալ համագործակցության խթանման ուղղությամբ ՔՀԿ-ների համատեղ ջանքերի հնարավորությունները:
11. Տարբեր թեմատիկ ոլորտներում աշխատող **կուսիցիաների ու ցանցերի**, ինչպես նաև օտարերկրյա կազմակերպությունների վերաբերյալ տեղեկատվությունը կօգնի ՔՀԿ-ներին ցանցավորման և համագործակցության ավելի շատ հնարավորություններ գտնել: Սեկտորում՝ հաղորդակցության նոր հարթակները կնպաստեն ՔՀԿ համագործակցության բարելավմանը՝ ավելի լայն հնարավորություններ բացելով իրենց գործունեության և մասնագիտական զարգացման համար:
12. Որակական հետազոտությամբ բացահայտվել է **մոնիթորինգի և ծրագրերի** արդյունքների և ազդեցության **գնահատման** կարողությունների զարգացման անհրաժեշտությունը: Կարողությունների զարգացման առանձին թեմաներ են նշվել պետական քաղաքականության մոնիթորինգը և գնահատումը, սոցիոլոգիական հետազոտությունների իրականացումը:
13. Մոնիթորինգի, գնահատման ու վերլուծության կարողություններն անհրաժեշտ են նաև շահերի պաշտպանության քարոզարշավների հաջողության համար: ՔՀԿ-ների գործունեության արդյունավետությունը բարձրացնելու համար առաջարկվում է զարգացնել նրանց հմտությունները **շահերի պաշտպանության փաստարկված (evidence-based) գործունեության** բնագավառում՝ տվյալների հավաքագրման փուլից մինչև վերլուծությունն ու ներկայացումը:
14. Պետական քաղաքականության մշակմանը մասնակցելու համար գիտելիքներ են անհրաժեշտ առանձին ոլորտային օրենքների և ընդհանուր առմամբ **իրավական ակտերի ընդունման մեխանիզմի** ու համապատասխան պետական կառույցների մասնակցության ու դերի վերաբերյալ:
15. Մարդու իրավունքները, ՋԼՄ-ների հետ համագործակցությունը, միջացառումների կազմակերպումը, տվյալների կառավարումը և պաշտպանությունը, այլընտրանքային լրատվությունը և անգլերենը նշվել են առանձին մասնակիցների կողմից և կարող են դիտարկվել որպես կարողությունների զարգացման լրացուցիչ ոլորտներ:
16. ՔՀԿ-ների զարգացման միջոցառումները կարող են ներառել **կարողությունների զարգացման բազմազան ձևաչափեր**: Այսպես, խմբային դասընթացների և քնույննակ կազմակերպումը՝ առցանց ուսուցման հնարավորությունների ու տեղեկատվության տրամադրման հետ մեկտեղ, կօգնի ՔՀԿ-ներին հասցեագրել իրենց զարգացման կարիքները. միաժամանակ, հարկավոր է հաշվի առնել մարզերում ինտերնետ կապի հետ կապված դժվարությունները: Խորհրդատվությունը նշվել է ՔՀԿ-ների կողմից որպես ՔՀԿ կարողությունների թիրախային

զարգացման արդյունավետ միջոց: Ավելի զարգացած ՔՀԿ-ների կողմից մյուս ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչների համար մենթորինգի օգտագործումը կարողությունների զարգացման մեկ այլ համագործակցային մեխանիզմ կարող է լինել:

17. **Փորձի փոխանակման հարթակները** շատ են կարևորվել հետազոտության մեջ ընդգրկված ՔՀԿ-ների և մյուս հատվածների ներկայացուցիչների կողմից՝ որպես կարողությունների զարգացման այլընտանքային արդյունավետ ձևաչափ: Փորձի փոխանակման միջոցառումների ընթացքում կարող են ներգրավվել ինչպես տարբեր տարածքներից հավաքված նույն ոլորտում աշխատող ՔՀԿ-ները, այնպես էլ մարզային մակարդակով աշխատող տարբեր ոլորտների կազմակերպությունները: Նման միջոցառումները խթանում են համագործակցությունը և տեղեկատվության, ռեսուրսների փոխանակման, համատեղ ծրագրերի հնարավորություն են ստեղծում: Այս միջոցառումներին առաջարկվել է նաև հրավիրել հետաքրքիր փորձ ունեցող օտարերկրյա կամ տեղական խոսնակների: Բացի այդ, գրանցված ՔՀԿ-ների շփումը ոչ ֆորմալ խմբերի ներկայացուցիչների հետ կարող է փոխադարձ օգտավետ լինել, քանի որ ՔՀԿ-ները կարող են կիսվել իրենց ինստիտուցիոնալ փորձով, իսկ ոչ ֆորմալ խմբերը՝ մարդկանց մոբիլիզացնելու և ոգևորելու հմտություններով:
18. Կարողությունների զարգացման բոլոր միջոցառումների առանցքում պիտի լինի **ՔՀԿ-ի դերի, առաքելության կարևորությունը**, հասարակության համար աշխատելու նրա կոչումը, քանի որ անկախ գիտելիքներից ու հմտություններից՝ վերջին հաշվով միայն այդ գիտակցությունը կրող ՔՀԿ-ները կարժանանան հասարակության կողմից վստահության և աջակցության, և հաջողության կհասնեն՝ իրենց առաքելությունն իրականացնելիս:

Սույն հետազոտությունը իրականացվել է Ամերիկայի ժողովրդի աջակցությամբ՝ ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության միջոցով: Այստեղ արտահայտված տեսակետները միմիայն հեղինակներինն են և պարտադիր չէ, որ արտահայտեն ԱՄՆ ՄԶԳ կամ ԱՄՆ կառավարության տեսակետները: