



**EURASIA  
PARTNERSHIP  
FOUNDATION**

**ՀԿ կայունության և  
Համայնքային զարգացման  
մեխանիզմները  
Հայաստանում**

**Հ Ե Տ Ա Ջ Ո Տ Ո Ի Թ Յ Ա  
Ն Ա Մ Փ Ո Փ  
Հ Ա Շ Վ Ե Տ Վ Ո Ի Թ Յ Ո  
Ի Ն**

**ԿԿՁ և Հ Ջ ՌԿ ծրագրերի  
գնահատման հիման վրա**



**CDPF**  
Civil Development & Partnership Foundation  
Մարտնչական-արարչական և համայնքային օրհանգրվան

Երևան  
Մայիս 2009



**EURASIA  
PARTNERSHIP  
FOUNDATION**



**CDPF**  
Civil Development & Partnership Foundation  
Մարտնչական-արարչական

## Ն Ե Ր Ա Ծ Ո Ւ Թ Յ Ո Ւ Ն

Սույն փաստաթղթի և մ ն ե թ կ այ ա գ վ ա ծ ե ն Ե վ ը ա ս ի ա Հ ա մ ա գ ո թ ծ ա կ ց ու թ յ ա ն Հ ի մ ն ա դ ը ա մ (ԵՀՀ) Հայաստանի կողմից իրականացրած «Կազմակերպական կարողությունների զարգացում» (ԿԿՁ) և «Համայնքային զարգացման ռեսուրս կենտրոններ» (ՀՁՌԿ) ծրագրերի գնահատման արդյունքում ստացված հ ի մ ն ա կ ա ն ք ա գ ա հ այ տ ու մ ն ե թ ը : Գնահատման հետազոտությունը և վերլուծությունը իրականացվել է Քաղաքացիական զարգացման և համագործակցության հիմնադրամի կողմից (ՔՁՀՀ)։

Հետազոտության արդյունքները վերաբերում են ինչպես ԿԿՁ և ՀՁՌԿ ծրագրերի ազդեցությանը, այնպես էլ ՀԿ կայունության և համայնքային զարգացման մոտեցումներին: Այսպիսով, այս ամփոփ հաշվետվության մեջ ներկայացված են ՀԿ ոլորտում և համայնքային զարգացման ոլորտում առկա հիմնական միտումները՝ անկախ նրանից, թե դրանք բացահայտվել են ԿԿՁ և ՀՁՌԿ ծրագրերի գնահատումից, թե թեմայի շուրջ ընդհանուր քննարկումներից:

Ամփոփ հաշվետվությունը ներառում է ներածական մաս, որտեղ նկարագրված է գնահատման նպատակը և մեթոդաբանությունը, որին հաջորդում են ՀԿ կայունությանը և համայնքային զարգացմանը վերաբերող ստացված հիմնական բացահայտումները և եզրակացությունները: Այնուհետև ներկայացված են հիմնական շահագրգիռ կողմերին ուղղված առաջարկությունները, իսկ վերջում քննարկվում են մասնավորապես ԿԿՁ և ՀՁՌԿ ծրագրերից քաղված դասերը՝ ԵՀՀ հետագա ծրագրերում հաշվի առնելու համար:

Գնահատողների թիվը հուսով է, որ բացահայտումները և մշակված առաջարկությունները հաշվի կառնվեն ԵՀՀ-ի և այլ շահագրգիռ կազմակերպությունների կողմից և կծառայեն ի նպաստ Հայաստանի ՀԿ ոլորտի և քաղաքացիական հասարակության հետագա զարգացմանը:

## Գ Ն Ա Հ Ա Տ Մ Ա Ն Ն Պ Ա Տ Ա Կ Ը Ե Վ Մ Ե Թ Ո Ղ Ա Բ Ա Ն Ո Ւ Թ Յ Ո Ւ Ն Ը

Ամփոփի չ գ ն ա հ ա տ ու մ ը ն ախաձեռնվել է ԵՀՀ կողմից ԿԿՁ և ՀՁՌԿ ծրագրերի զ ն ա հ ա տ ու մ ը , ի ն չ պ ե ս ն ա ն Հ այ ա ս տ ա ն ի համար արդյունավետ՝ ՀԿ կայունության և համայնքային զարգացման մոդելները բացահայտելու նպատակով: ԵՀՀ-ը ԿԿՁ և ՀՁՌԿ ծրագրերը նախաձեռնել է 2005 թվականին: ԿԿՁ-ն ուղղված է զարգացնելու ՀԿ-ներին կազմակերպական կարողությունները՝ նրանց գործունեությունը և ծառայությունները մատուցման նրակը բարելավելու նպատակով: ՀՁՌԿ ծրագրի նպատակն էր համայնքային ռեսուրս կենտրոններին հզորացման և Հայաստանով մեկ համայնքային զարգացմանը աջակցող ռեսուրս կենտրոններին ցանցի ձևավորման միջոցով զարգացնել համայնքային կառույցների (ՀՀԿ) կարողությունները՝ համայնքային զարգացման նախաձեռնություններին ակտիվորեն մասնակցելու համար:

ԵՀՀ պայմանագրի է կնքել ՔՁՀՀ հետ՝ ամփոփի չ գ ն ա հ ա տ ու մ ը իրականացման համար: Գնահատող հետազոտությունը իրականացվել է տեղեկատվություն հավաքագրման և վերլուծություն նրակական մոտեցման կիրառմամբ: Հետազոտությունն առաջնային նպատակը ավելի շատ առաջարկություններն էր, քան ԿԿՁ և ՀՁՌԿ ծրագրերի զ ն ա հ ա տ ու մ ը :

Մասնավորապես, ամփոփի չ գ ն ա հ ա տ ու մ ը ն պատակներն են. (1) իրականացնել շահառու ՀԿ-ների և ՀՀԿ-ների վրա ԿԿՁ և ՀՁՌԿ ծրագրերի ազդեցությունն անկախ գնահատում, (2) գնահատել ԿԿՁ և ՀՁՌԿ ծրագրերի ազդեցությունը համայնքային զարգացման նախաձեռնություններում ընդգրկված ՀԿ-ների վրա, և (3) բացահայտել տեղական մակարդակում ՀԿ կայունության և համայնքային զարգացման արդյունավետ

մոտեցումները: Համապատասխանաբար, ամփոփիչ գնահատման համար սահմանված են հետևյալ խնդիրները.

- Խնդիր 1 Իրականացնել ԿԿԶ ծրագրի գնահատում
- Խնդիր 2 Իրականացնել ՀԶՌԿ ծրագրի գնահատում
- Խնդիր 3 Բացահայտել ՀԿ կայունության մոդելները և մեխանիզմները
- Խնդիր 4 Բացահայտել համայնքային զարգացման դրական մոդելներ, որոնք կիրառվել են ԵՀՀ դրամաշնորհառուների և այլ կազմակերպությունների կողմից
- Խնդիր 5 Տրամադրել փորձագիտական առաջարկություններ ԵՀՀ-ին և համագործակից կազմակերպություններին Հիմնադրամի ընթացիկ և սպազա ծրագրերում հաշվի առնելու նպատակով

Հետազոտության ընթացքում օգտագործվել են տեղեկատվության հավաքագրման հետևյալ մեթոդները. (1) կիսաստանդարտացված հարցազրույցներ, (2) ֆոկուս-խմբային քննարկումներ, (3) փաստաթղթերի ուսումնասիրություն, (4) փորձագիտական հարցազրույցներ: ՔԶՀՀ կողմից մշակվել են ԿԿԶ և ՀԶՌԿ ծրագրերի հիմնական աշխատակազմի հետ հարցազրույցների հարցաշարերը, ՀԶՌԿ շահառու ՀՀԿ-ների ներկայացուցիչների հետ հարցազրույցների հարցաթերթիկներ, ինչպես նաև փորձագիտական հարցազրույցի հարցաշարերը: Հարցվողների ընտրանքը իրականացվել է ըստ ԵՀՀ-ի առաջարկությունների՝ ուսումնասիրության մեջ գործընկերների հաջողված փորձը ներառելու նկատառումով: Հավաքված տեղեկատվությունը հիմք է ծառայել համապատասխան առաջարկությունների մշակման համար:

Գնահատող հետազոտության շրջանակներում ընտրվել է չորս ԿԿԶ և վեց ՀԶՌԿ դրամաշնորհառու կազմակերպություն՝ հիմնվելով ԵՀՀ առաջարկությունների վրա: Յուրաքանչյուր ընտրված կազմակերպությունում հարցազրույցներն իրականացվել հիմնական աշխատակազմի հետ: Մինչ հարցազրույցների անցկացումը ուսումնասիրվել են ԿԿԶ և ՀԶՌԿ ծրագրային հաշվետվությունները, ինչպես նաև ԿԿԶ շնորհառու կազմակերպությունների կազմակերպական կարողությունների գնահատման հաշվետվություններն ու զարգացման գործադրությունների պլանները: Բացի ԿԿԶ և ՀԶՌԿ ծրագրերի հիմնական աշխատակազմի հետ հարցազրույցներից, հարցազրույցներ և ֆոկուս խմբային քննարկումներ են իրականացվել տեղական ՀՀԿ-ների ներկայացուցիչների հետ՝ ՀԶՌԿ ծրագրի ազդեցությունը ՀՀԿ-ների վրա, ինչպես նաև ՀԿ կայունության և համայնքային զարգացման հիմնախնդիրները և մոտեցումները բացահայտելու համար: Նշված հարցերի շուրջ փորձագիտական կարծիքներ ստանալու համար հարցազրույցներ են իրականացվել նաև ՀԿ և համայնքային զարգացման ոլորտում փորձառու տաս փորձագետների և/կամ միջազգային կազմակերպությունների ներկայացուցիչների հետ:

Ընդհանուր առմամբ, հետազոտության մեջ ընդգրկված հարցվողների թիվը հետևյալն է.

- ԿԿԶ ծրագրի իրականացնող կազմակերպությունների 10 ներկայացուցիչ
- ՀԶՌԿ ծրագրի իրականացնող կազմակերպությունների 8 ներկայացուցիչ
- անհատական հարցազրույցներում ընդգրկված 22 ՀՀԿ ներկայացուցիչ և 6 ֆոկուս խմբային քննարկումներին մասնակցած 49 ՀՀԿ ներկայացուցիչ:

Հիմնվելով վերլուծության արդյունքում ստացված բացահայտումների և եզրահանգումների վրա՝ գնահատող խումբը մշակել է ԵՀՀ-ին և զարգացման այլ գործակալություններին ուղղված փորձագիտական առաջարկություններ առ այն, թե ինչպես այս բացահայտումները պետք է ինտեգրվեն ԵՀՀ հետագա ծրագրերում:

## **Հ Ի Մ Ն Ա Կ Ա Ն Բ Ա Ց Ա Հ Ա Յ Տ Ո Ւ Մ Ն Ե Ր Ե Վ Ե Ջ Ր Ա Հ Ա Ն Գ Ո Ւ Մ Ն Ե Ր**

### **1. Հ Կ կ ա յ ու ն ու թ յ ա ն ա ս պ ե կ տ ն եր**

#### **1.1. Դեկավարո ւ մ և ո ազ մ ալ աբ ա կ ա ն կ առ ա վար ու մ**

Հարցազրույցներին և ֆոկուս խմբային քննարկումներին արդյունքում պարզ դարձավ, որ ՀԿ-ները քիչ են կարևորում կազմակերպության ղեկավար մարմինների կայուն գործունեությունը, ինչպես նաև համակարգված ռազմավարական կառավարմանը որպես ՀԿ կայունության գործոն: Կարելի է ենթադրել, որ ՀԿ կառավարման այդ ասպեկտը չի դիտվում որպես զարգացման առաջնահերթություն և հաճախ կազմակերպության խորհուրդի և վերահսկող կոմիտեի գործառույթները հաճախ դիտվում են ավելի շուտ որպես ֆորմալ, քան անհրաժեշտ: Միևնույն ժամանակ, այն կազմակերպությունները, որոնք աջակցություն են ստացել այս ուղղությամբ, փաստել են, որ կազմակերպության կառավարող մարմնում շահառուների ներգրավումը զգալի դեր է խաղում շահառուներին որոշումների կայացման մակարդակում առավել կայուն ներգրավման գործում:

Ինչ վերաբերում է ռազմավարական պլանավորմանը, այս ոլորտը նույնպես թերագնահատվում է հայաստանյան ՀԿ-ների մեծամասնության կողմից: Այն ՀԿ-ները, որոնք իրականացրել են այս գործընթացը, նշում են, որ մասնակցային ռազմավարական պլանավորումը շատ կարևոր է արդյունավետ կառավարման և կազմակերպության գործունեության թիրախների սահմանման գործում: Այնուամենայնիվ, համակողմանի ռազմավարական պլան մշակելու համար ՀԿ-ներին անհրաժեշտ է արտաքին փորձագետների աջակցությունը:

ՀԿ կառավարման մեկ այլ կարևոր մաս է կազմում անդամությունը, որը անդամության վրա հիմնված յուրաքանչյուր ոչ առևտրային կազմակերպության համար համարվում է որոշում կայացնող հիմնական մարմին և առանցքային ռեսուրս: Ուսումնասիրված կազմակերպությունների շրջանում անդամները հավաքագրվում են շահառուներից և/կամ կամավորներից: Այն դեպքում, երբ կազմակերպության անդամները հանդիսանում են շահառուները, անդամների նվիրվածությունը և մոտիվացիան կախված է նրանից, թե որքանով է կազմակերպությունը օգտակար շահառուին: Որոշ կազմակերպություններում անդամների թվի աճը ուղիղ համեմատական է կամավորների թվի աճին և հակառակը: Հարցվողները նշում են նաև, որ անդամների թիվը կապված է ՀԿ-ների նկատմամբ վստահության ընդհանուր մթնոլորտի հետ: Ցանկացած դեպքում, անդամության կառավարման գործում առանցքային է հանդիսանում մոտիվացիոն մեխանիզմների կիրառումը, որը նպաստում է նոր կամավորների ներգրավմանը: Միևնույն ժամանակ, ոչ բոլոր ՀԿ-ներն են կիրառում անդամավճարների հավաքագրում: Անդամավճարներ չհավաքագրելու պատճառաբանություններից մեկն այն է, որ դրանք շատ փոքր գումար են կազմում ՀԿ-ի ընդհանուր բյուջեի մեջ՝ ստեղծելով հավելյալ թրթաբանություն: Այնուամենայնիվ, անդամավճարների հավաքագրումը որոշ կազմակերպություններում կարևորվում է կազմակերպության նկատմամբ նվիրվածության ձևավորման և սեփականության զգացում ձևավորելու առումով:

## 1.2. Ֆինանսական կայունություն

Հայկական ՀԿ-ների համար դրամաշնորհները դեռևս դիտվում են որպես ՀԿ եկամտի հիմնական աղբյուր: Միևնույն ժամանակ, դրամաշնորհի հայթայթումը ՀԿ-ների մեծ մասի համար հեշտ գործ չէ, մասնավորապես եթե կազմակերպությունը սկսնակի կարգավիճակ ունի: Բացի այդ, մարզերում գործող ՀԿ-ները նշում են, որ դրամաշնորհների հայթայթման կարողությունների և հնարավորությունների առումով իրենք հավասար պայմաններում չեն գտնվում Երևանում գործող ՀԿ-ների հետ. օտար լեզվի թույլ իմացությունը, տեղեկատվության պակասը և հայտերի մշակման անբավարար կարողությունները սահմանափակում են դրամաշնորհի հայթայթելու հնարավորությունները:

Հարցվողների մեծամասնությունը նշել են, որ ֆինանսական կայունության նախընտրելի մոտեցումը սոցիալական ձեռնարկությունն է, մասնավորապես շահառուներին վճարովի ծառայությունների մատուցումը: Սոցիալական ձեռնարկությունը ՀԿ-ների կոմից դիտվում է որպես կազմակերպության մեջ ինտեգրված կառույց, որն իրականացնում է առաքելության հետ կապված գործունեություն. ներկայումս սոցիալական ձեռնարկության այդ տեսակը առավել տարածված և հնարավոր է Հայաստանում:

Այնուհանդերձ, ՀԿ-ների շրջանում թերահավատություն է նկատվում սոցիալական ձեռնարկություն նախաձեռնելու գործում, քանի որ վստահության պակաս կա սեփական բիզնես կարողությունների և ձեռնարկությունը կառավարելու հարցում: Ոչ-առևտրային ոլորտի օրենսդրությունը ևս նպաստավոր չէ այս առումով, քանի որ սոցիալական ձեռնարկության համար այն նախատեսում է նույն պայմանները, ինչ բիզնես ձեռնարկությունների համար:

Կազմակերպությունները ֆինանսական միջոցների բազմազանությունը և ֆոնդահայթայթմանն ուղղված գործողությունների պլանավորումը դիտվում են որպես կայունության կարևոր նախապայման: Այդուհանդերձ, պետք է նշել, որ այս մոտեցումն առկա է հիմնականում այն կազմակերպությունների մոտ,

որոնք ընդգրկվել են զարգացմանն ուղղված տարբեր նախաձեռնություններում և համեմատաբար կայացած են: ՀԿ-ները ֆոնդահայթայթման բազմազան մոտեցումներ չեն օգտագործում տեղական մակարդակում միջոցներ հայթայթելու համար: Միայն մի քանի կազմակերպություններ են կազմակերպել հատուկ միջաջառումներ, նվիրատվությունների հայցում և այլն: Այս երևույթը պայմանավորված է ինչպես ֆոնդահայթայթման կարողությունների բացակայությամբ, այնպես էլ «նվիրատվության» մշակույթի բացակայությամբ և այլ գործոններով:

### 1.3. Առաջնորդություն և մարդկային ռեսուրսների կառավարում

Հետազոտությունը փաստում է, որ մարդկային ռեսուրսները առանցքային դեր են խաղում ՀԿ կայունության հարցում: Այսպիսով, այս ռեսուրսների շարունակական զարգացումը անհրաժեշտ է ՀԿ-ի հաջողության համար: ՀԿ-ում մասնագիտական զարգացմանն ուղղված ջանքերը կարևոր են մի քանի առումներով. առկա մարդկային ռեսուրսների կայունության ապահովման համար, որպես մոտիվացիոն գործոն, և ընդհանրապես ՀԿ ծառայությունները զարգացնելու համար:

Ինչպես ՀԿ ներկայացուցիչները, այնպես էլ փորձագետները պնդում են, որ կազմակերպության առաջնորդի անհատականությունը մեծ նշանակություն ունի և կարող է երկակի ազդել կազմակերպության կայունության վրա՝ որպես ռիսկ, երբ առաջնորդը լքում է կազմակերպությունը, և որպես դրական գործոն, եթե առաջնորդը բավականաչափ ուժեղ է և նվիրված գործին: Բոլոր դեպքերում հարցվողների ընդունում են, որ կազմակերպության ներսում ձևավորված կարողությունները պետք է ինստիտուցիոնալացվեն՝ անհատական գործոնի ազդեցությունը նվազեցնելու նպատակով: Այսպես օրինակ, ՀԶՌԿ ծրագրի շրջանակներում ռեսուրս կենտրոնի աշխատակազմի զգալի մասը ուսուցում է անցել՝ ուղղված մատուցվող ծառայությունների որակի բարձրացմանը: Բայց երբ ֆինանսավորումը դադարել է, ռեսուրս կենտրոններից քչերն են կարողացել պահպանել ուսուցանված աշխատակազմը՝ ներգրավելով նրանց այլ ծրագրերում կամ որպես կամավոր:

Ինչ վերաբերում է մարդկային ռեսուրսների կառավարմանը, հայաստանյան ՀԿ-ների շրջանում համապատասխան կարողությունների և արդյունավետ մոտեցումների բացակայություն է նկատվում: Անհրաժեշտ է զարգացնել մարդկային ռեսուրսների կառավարման կարգերի և ընթացակարգերի կարևորության ընկալումը որպես ՀԿ կառավարման մշակույթի մաս: Մասնագիտական զարգացման համակարգերը և մոտիվացիոն մեխանիզմները կարևորվում են որպես ծրագրում արդեն ընդգրկված աշխատակազմը պահպանելու և մարդկային ռեսուրսները արդյունավետ օգտագործելու գործոն: Այս հարցում կարևոր դեր է խաղում ֆինանսական կայունությունը:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման մեկ այլ կարևոր ասպեկտ է կամավորների համակարգումը: Կարծիք է ձևավորվել, որ կամավորականության մշակույթը դեռևս զարգացած չէ և ձևավորման համար զգալի ջանքեր է պահանջում: Մյուս կողմից, ՀԿ-ներին մոտ փորձառուության պակաս է նկատվում կամավորներին կառավարմանն ուղղորտում, որը կամավորների կարողությունների արդյունավետ օգտագործման և կազմակերպության կայունության գործում նրանց ներդրումն ապահովելու կարևոր պայման է հանդիսանում: Այն դեպքերում, երբ ֆինանսական կայունությունը խարխուլ է, ՀԿ կայունության գրավականն է դառնում կամավորների թվի ընդլայնումը և կամավորների կառավարումը: Նվիրվածությունը ՀԿ-ի առաքելությանը կամավորների հավաքագրման և ծրագրերի կայունության հիմք է հանդիսանում: Որոշ ՀԿ-ների ներկայացուցիչներ հավաստում են, որ անկախ ֆինանսական միջոցների առկայությունից նրանք շարունակում են աշխատել՝ շնորհիվ ընդհանուր գործի կարևորության ընկալման:

### 1.4. Ծառայությունների մատուցում և վարչարարական համակարգ

Ծառայությունների արդյունավետ համակարգի այնպիսի տարրերն, ինչպես կարիքի գնահատումը, մոնիտորինգը, մատուցման և գնահատման մեխանիզմները, օգտագործվում են որոշ ՀԿ-ների կողմից: Այնուամենայնիվ, այս բոլոր բաղադրիչները սովորաբար չեն դիտվում որպես ամբողջություն, փոխարենը կազմակերպությունների կողմից ավելի շատ կարևորվում է իրականացման բաղադրիչը: Մյուս կողմից, կարիքների գնահատումը և նոր ծառայությունների մշակումը ավելի շատ է կարևորվում, քան ծառայությունների գնահատումը: Գնահատումը հաճախ իրականացվում է որպես զուտ ծրագրային պահանջ և թերագնահատվում է ծառայությունների հետագա զարգացման տեսանկյունից:

Կայուն որակյալ ծառայությունների մատուցումը անմիջականորեն կապված է կազմակերպության ֆինանսական կայունության և մարդկային ռեսուրսների ու գործառնական համակարգերի զարգացման

հետ: Հնուտ աշխատակազմը և սահուն կերպով գործող վարչարարական մեխանիզմները օգնում են հիմք ստեղծել որակյալ ծառայությունների մատուցման համար: Ծառայությունների մատուցման մեկ այլ ասպեկտ է ՀԿ-ի ծառայությունների արդյունավետ մարքեթինգը, որն առկա է միայն այն դեպքում, երբ կա արտաքին աջակցություն:

Վարչարարական ընթացակարգերի և գործընթացների վարման մշակույթը պատշաճ ձևավորված չէ և հաճախ ընկալվում է որպես ձևականություն: ՀԿ-ներում արձանագրված վարչարարության պակասը կապված է նաև վարչարարությունը վարող աշխատակցի հաստիքի բացակայության հետ: Առկա վարչարարական համակարգերը արդյունավետ չեն օգտագործվում որպես հետագա զարգացման գործիք, օրինակ, ծառայությունների գնահատման բերքի կր հազվադեպ է ծառայում որպես կարիքների գնահատում հետագա ծառայությունների մշակման համար:

### 1.5. Արտաքին հարաբերություններ և համագործակցություն

Արդյունավետ հաղորդակցությունը և հանրային կապերը առանցքային դեր ունեն կազմակերպության գործունեության համար: Այդուհանդերձ, կազմակերպությունները պատշաճ կարևորություն չեն տալիս և սահմանափակ ձևով են օգտագործում ներկայացուցչական նյութերը, մասնավորապես ֆոնդահայթայթման համար: Մյուս կողմից, կազմակերպությունները ֆոնդեր հայթայթելու կարիք ունեն հաջող հանրային կապեր ձևավորելու համար:

Համագործակցությունը այլ կազմակերպությունների հետ բոլորի կողմից կարևորվում է որպես կայունության գործոն: Ինչևէ, այս մոտեցումը միշտ չէ, որ գործնականում կիրառվում է: Չնայած նրան, որ ՀԿ-ների միջև կան համագործակցության հաջող օրինակներ, հարցվողները գտնում են, որ այս ուղղությամբ ավելի շատ ջանքեր են անհրաժեշտ:

Գ-աընթացները և այլ համատեղ միջոցառումները ՀԿ-ների համար տեղեկատվության փոխանակման և անձնական կապերի ձևավորման հարմար առիթ են հանդիսանում: Այս իմաստով, զարգացման տարբեր գործակալությունների և ռեսուրս կենտրոնների կողմից կազմակերպված համատեղ միջոցառումները զգալիորեն օգնել են կազմակերպություններին միմյանց հետ համագործակցության դաշտը ընդլայնելու իմաստով: Ֆինանսավորման ավարտից հետո ևս ռեսուրս կենտրոնները շարունակում են իրենց շահառուներին ընդգրկել են տարբեր միջոցառումներում և խթանել նրանց համագործակցությունը: Միևնույն ժամանակ պետք է նշել, որ թեև ռեսուրս կենտրոնները պատրաստակամություն են հայտնում երկարատև հարաբերություններ կառուցել միմյանց հետ, այդուհանդերձ ՌԿ-ների միջև հաղորդակցվելու որևէ հստակ և գործուն մեխանիզմ չի ձևավորվել: Ռեսուրսների համատեղ օգտագործումը և համատեղ ծրագրերի իրագործումը նշվել է ՌԿ-ների կողմից որպես հետագա համագործակցության հնարավոր դաշտ:

Որոշ ՀԿ-ներ համագործակցության արժեքավոր փորձ են կուտակել տեղական ինքնակառավարման մարմինների (ՏԻՄ) հետ: Պետք է փաստել, որ ՀԿ-ները ՏԻՄ-երի կողմից սկսել են դիտվել որպես արհեստավարժ և փորձառու մարդկային ռեսուրսներ ունեցող կազմակերպություններ, այսպիսով ձևավորվում են հետագա համագործակցության հիմքեր: Միևնույն ժամանակ որոշակի առաջընթաց է դիտվում ՀԿ-ների և ՏԻՄ-երի միջև փոխադարձ վստահության կառուցման հարցում: Այնուամենայնիվ, դեռևս շատ քիչ կազմակերպություններ կան, որ դրական փորձ ունեն ՏԻՄ-երի կողմից ֆինանսական աջակցության գործում, թեև ՀԿ-ները տեղյակ են սոցիալական համագործակցության և պայմանագրային հիմունքներով ՏԻՄ-երի հետ համագործակցության մեխանիզմների մասին: Սոցիալական պայմանագրի և համագործակցության սերմեր կան, որոնք կարող են ընդլայնվել:

Մյուս կողմից, ՀԿ-ները չեն ցանկանում կախված լինել ՏԻՄ-երից կամ որևէ այլ պետական մարմնից՝ գերադասելով չունենալ որևէ ֆինանսական կախվածություն: Շատ հարցվողներ նշել են, որ ՀԿ-ների և պետության միջև համագործակցությունը ոչ միշտ է արդարացի հիմքերի վրա դրված և պետության կողմից կանխակալ մոտեցման և միջոցների ոչ արդարացի բաշխման դրսևորումներ կան: Նշվել է նաև, որ ՏԻՄ-երի և ՀԿ-ների միջև համագործակցությունը պայմանավորված է անձնական գործոնով և համակարգային բնույթ չունի:

Ինչ վերաբերում է ՀԿ և բիզնես սեկտորների համագործակցությանը, այն հատվածային բնույթ է կրում և ինստիտուցիոնալացված չէ: Ինչևէ, հաջող համագործակցության սաղմեր կան, որոնք կարող են ավանդույթ դառնալ և տարածվել այլ ՀԿ-ների և ընկերությունների շրջանում: Հասարակական և առևտրային ոլորտների միջև համագործակցությանն ուղղված նախաձեռնությունները և դրական փորձի մեծ մասը կապված է ծառայությունների մատուցման և ֆոնդահայթայթման գործունեության հետ:

Լայնածավալ քննարկման առարկա է ՀԿ-ների և դոնոր կազմակերպությունների համագործակցությունը: Ինչպես արդեն նշվեց, ՀԿ-ները խիստ կախվածության մեջ են դրամաշնորհներից: Արդյունքում, նրանք հաճախ ստիպված են հարմարվել դրամաշնորհատուների պահանջներին, քանի որ իրենք ֆինանսական կայունությունը ապահովելու խնդիր ունեն: Դրամաշնորհային ծրագրեր իրականացնելիս ՀԿ-ները դրամաշնորհատուի մոտեցումների վրա ազդելու որևէ հնարավորություն չունեն: Որոշ հարցվողներ նշել են, որ տարածաշրջանային զարգացման ոլորտում հետաքրքրված միջազգային կազմակերպությունների հետ հաղորդակցվելու մեխանիզմներ ու համակարգեր չկան, և այդ միտումը նվազեցնում է համագործակցային ջանքերը:

### 1.6. Կարողությունների զարգացմանն ուղղված աջակցություն

Վերոնշյալ բացահայտումները ցույց են տալիս, որ ՀԿ-ները դեռևս տեխնիկական աջակցության և կարողությունների զարգացմանն ուղղված աջակցության կարիք ունեն: Արտաքին աջակցությունը չափազանց կարևոր է ՀԿ-ների կարողությունների զարգացման համար մի շարք պատճառներով.

- ՀԿ-ները ֆինանսական ռեսուրսներ չունեն գործառնական ծախսերի և կարողությունների զարգացման համար.
- ՀԿ-ները ուղղորդման ու խորհրդատվության կարիք ունեն կարողությունների զարգացման պլանավորման և իրականացման համար.
- ՀԿ-ներին դժվար է ճիշտ սահմանել զարգացման սեփական կարիքներն ու հնարավորությունները:

Կազմակերպական կարողությունների զարգացմանն ուղղված աջակցության կարիք ունեցող առաջնահերթ ուղղություններն են կարգերի և ընթացակարգերի համակարգերը, աշխատակազմի մասնագիտական զարգացումը, ծառայությունների և նյութական ռեսուրսների զարգացումը:

## 2. Համայնքային զարգացման ասպեկտներ

### 2.1. Պլանավորում և կարիքի գնահատում

Ուսումնասիրությունը ցույց տվեց, որ համայնքային զարգացման նախաձեռնությունները ոչ միշտ են հիմնվում կարիքի պատշաճ և բազմակողմանի գնահատման վրա: Համայնքային զարգացման ծրագրեր (ՀՁԾ) նախաձեռնողները նշում են, որ գործունեության պլանավորումը հիմնականում հիմնված է կարիքի գնահատման վրա: Սակայն կարիքի գնահատման իրականացման ընթացքում հազվադեպ է օգտագործվում բոլոր շահագրգիռ կողմերի ներգրավմամբ կարիքների մասնակցային գնահատման մոտեցումը:

Մինչև ժամանակ, հետազոտությունը ցույց է տալիս, որ մասնակցային մոտեցումները առավել արդյունավետ են ինչպես կարիքները հիմնավոր գնահատելու, այնպես էլ այս գործընթացում շահագրգիռ կողմերը ներգրավելու և նախաձեռնության նկատմամբ սեփականատիրոջ զգացում ձևավորելու տեսանկյունից: Համայնքի ակտիվիստները և ՏԻՄ ներկայացուցիչները սովորաբար ընդգրկվում են կարիքի գնահատման գործընթացում, եթե նույնիսկ նախաձեռնությունը երրորդ կողմից է եկել: Յուրաքանչյուր նախաձեռնող իր ձեռք է իրականացնում է գործընթացը՝ ելնելով իր նպատակներից և խնդիրներից: Միաժամանակ, հիմնական շահագրգիռ կողմերը չեն ընդգրկվում կարիքի գնահատման վերլուծության և, համապատասխանաբար, նաև դրան հաջորդող պլանավորման և որոշումների կայացման փուլում: Բացի այդ, ՀՁԾ իրականացնողների կողմից ոչ միշտ են կիրառվում պլանավորման գործիքները, ինչը վտանգում է զարգացմանն ուղղված ջանքերի արդյունավետությունը:

### 2.2. Համախմբման մեխանիզմներ

Համայնքային համախմբման կամ մոբիլիզացիայի տարրը առանցքային նշանակություն ունի համայնքային զարգացման նախաձեռնությունների արդյունավետ իրականացման համար: Հետևաբար, համայնքային զարգացման ծրագրեր ֆինանսավորելիս՝ դոնորները գերադասում են աշխատել այնպիսի համայնքների հետ, որտեղ համախմբման աստիճանը ավելի բարձր է: Ակնհայտ է, որ երբ շահառուների համախմբման և մասնակցության աստիճանը բարձր է, ծրագրի իրագործումը ավելի արդյունավետ է և ավելի կայուն:

Համախմբման գործընթացը առավել արդյունավետ է, եթե այն սկսվում է դեռևս կարիքների գնահատման փուլից: Համախմբման համար հարկավոր է հաշվի առնել նաև մարդկանց՝ գործընթացում ընդգրկվելու մոտիվացիան: Տարածված պրակտիկա է որպես համախմբման հիմք օգտագործել համայնքային ակտիվ խմբերը: Համախմբման վրա ազդող մի շարք այլ գործոններ ևս կան, ինչպես օրինակ համայնքի կենսամակարդակը. ցածր կենսամակարդակ ունեցող համայնքներում առավել դժվար է համախմբել մարդկանց՝ հանրային աշխատանքներ իրականացնելու համար: Պետք է նշել նաև, որ գյուղական համայնքներում ավելի հեշտ է համախմբել մարդկանց, քան ավելի մեծ, քաղաքային համայնքներում, ինչը հավանաբար պայմանավորված է նրանով, որ փոքր համայնքներում նախաձեռնության արդյունքները առավել տեսանելի են, իսկ սոցիալական կապերը՝ ավելի խիտ:

Համայնքային մասնակցության նկատմամբ բազմակողմանի մոտեցումը, երբ համայնքը թե ֆինանսական և թե աշխատանքային ներդրում է ունենում, ավելի արդյունավետ է մոբիլիզացիայի առումով: Շատ դեպքերում համայնքի ղեկավարների ներգրավումը ևս առանցքային դեր է խաղում արդյունավետ համախմբման համար, քանի որ այն նպաստում է ծրագրի ավարտից հետո շարունակականության ապահովմանը և ստացված արդյունքների պահպանմանը:

### 2.3. ՏԻՄ-ի և մասնավոր սեկտորի մասնակցությունը

Ինչպես նշվել է, որ ՀԶԾ-ներում համայնքի ղեկավարների ներգրավումը առանցքային նշանակություն ունի համախմբման և ծրագրի շարունակականության տեսանկյունից: Մյուս կողմից, համայնքային զարգացման ծրագրերում մասնակցային և հաշվետվողական մոտեցումը նպաստում է ՏԻՄ-երի կարողությունների զարգացմանը և աշխատատեղի փոփոխությանը՝ դարձնելով այն առավել թափանցիկ և մասնակցային:

Ինչևէ, չկա այլ շահագրգիռների կողմից նախաձեռնած համայնքային զարգացման ծրագրերում ՏԻՄ մասնակցության հստակ սահմանված մեխանիզմ: Համագործակցությունը հաճախ տեղի է ունենում ըստ անհրաժեշտության, երբ ՀԶԾ իրագործելիս տարբեր գործակալություններ և տեղական ՀԿ-ներ առնչվում են պետության և/կամ ՏԻՄ անմիջական գործառույթների հետ, բայց, որպես կանոն, առկա չէ որևէ ֆորմալ համագործակցություն: Մյուս կողմից, այստեղ մեծ դեր է խաղում համայնքի ղեկավարի անհատականությունը, ինչպես նաև ծրագրի նախաձեռնողի և համայնքի ղեկավարի միջև հարաբերությունները, ինչը կրկին ապացուցում է համագործակցության ինստիտուցիոնալացման անհրաժեշտությունը:

Ինչ վերաբերում է համայնքում գործող մասնավոր սեկտորի ընկերություններին՝ վերջիններս հազվադեպ են ներգրավվում և մասնակցում համայնքային զարգացման ծրագրերում: Հանրային և մասնավոր ոլորտների միջև համագործակցությունը ինստիտուցիոնալացված չէ:

### 2.4. Ազդեցության գնահատում և ծրագրի կայունություն

Այս կամ այն ծրագրի համար իրականացված գնահատումը առավել հաճախ ֆինանսավորող կազմակերպության նախաձեռնությունն է: Բայց պետք է նշել, որ այն միշտ չէ, որ բացահայտում է իրական պատկերը, քանի որ այն մեթոդները, որոնց միջոցով իրականացվում է գնահատումը, ոչ միշտ են աղեկվատ: Բացի այդ, զարգացման ծրագրերի գնահատման և ազդեցության բացահայտման համար չկան լավ մշակված մոտեցումներ, չնայած նրան, որ ինչպես ցույց է տալիս հետազոտությունը, ազդեցության պատշաճ գնահատումը օգնում է հիմքեր մշակել ծրագրի արդյունքների կայունության համար, ինչպես նաև շարունակել առավել արդյունավետ ներգործությունը: Հարցվողների կողմից նշել է, որ ՀԶԾ իրականացնողները ավելի շատ կարևորում են արդյունքները, քան ազդեցությունը:

Միևնույն ժամանակ, ՀԶԾ կայունությունը բոլոր շահագրգիռ կողմերի հիմնական մտահոգությունն է: Նախաձեռնության պլանավորման ժամանակ կարևոր է ճիշտ գնահատել առկա մարդկային և մյուս ռեսուրսները և ուշադրություն դարձնել դրանց օգտագործմանն ու զարգացմանը: Ռեսուրս կենտրոնները և այդ տիպի այլ աջակցող կազմակերպությունները ևս նպաստում են ՀԶԾ կայունությանը, քանի որ շարունակական աջակցություն են տրամադրում առկա նախաձեռնություններին: Ակտիվ խմբերի գրանցումը որպես անկախ կառույց ևս արդյունավետ է ՀԶԾ կայունության զարգացման առումով: Ծրագրերի արդյունքների հետագա գործածման ապահովման մեկ այլ, համեմատաբար նոր մոտեցում է շահերի պաշտպանության գործունեությունը, որը ֆինանսավորվում է մի շարք դոնորների կողմից:

Ընդհանուր առմամբ, ինչպես համայնքային զարգացման ծրագրերի, այնպես էլ այլ ծրագրերի կայունության ապահովման համար հարկավոր է հաշվի առնել մի շարք գործոններ:



- մասնակցային կարիքների գնահատում,
- շահառուների համախմբում և մասնակցություն,
- իրականացնող կազմակերպության առաքելության և ռազմավարության հետ ծրագրի կապը,
- բավականաչափ ֆոնդերի հայթայթումը,
- մարդկային կարողությունների զարգացումը:

Անգամ այն ժամանակ, երբ առկա չեն բավարար ֆինանսական միջոցներ, նվիրվածությունը և մոտիվացիան կարող է հիմք հանդիսանալ ծրագրի շարունակականության համար՝ դրանով իսկ մեծացնելով հետագա ֆինանսավորման հնարավորությունը:

Պատերնալիստական մոտեցումները, մասնակցության պակասը, ինչպես նաև ընդհանուր առմամբ համայնքի համար նվիրատվության մշակույթի բացակայությունը զգալի ռիսկ են ստեղծում մասնակցային գործընթացների և արդյունքների հետագա կայունության համար: Հասարակական ոլորտի ներկյացուցիչները պնդում են, որ նման մշակույթի ձևավորումը և մոտեցման փոփոխությունը երկար ժամանակ է պահանջում: Միևնույն համայնքում իրագործվող երկարաժամկետ համայնքային զարգացման ծրագրերը նպաստում են համայնքում նման մոտեցումների և մշակույթի զարգացմանը՝ հատկապես երեխաներին և երիտասարդներին կրթելու շնորհիվ: Համայնքային զարգացման ծրագրերի կայունությունը ապահովելու համար որոշ դեպքերում փորձ է արվում համայնքային հիմնադրամներ ստեղծել՝ ներգրավելով նաև բիզնես կառույցներին:

1. Առաջարկություններ ՀԿ-ներին

ՀԿ-ները պետք է ի նկատի ունենան կազմակերպական և առաքելության հետ կապված կարողությունների կայուն զարգացման անհրաժեշտությունը: Այս կարողությունների շարքում են ղեկավարման պրակտիկաները, անդամների և կամավորների հետ աշխատանքի մեխանիզմները, համայնքի և շահառուների մոբիլիզացման մեխանիզմները, ինչպես նաև ներքին վարչարարական համակարգերը, մասնավորապես կապված ծառայությունների մատուցման հետ: Չարգացման մեկ այլ ասպեկտ է արտաքին հարաբերությունները, ներառյալ ՀԿ-ների և այլ կողմերի հետ համագործակցությունը և հանրային կապերի ու հաղորդակցության գործիքները: Կազմակերպական զարգացման առանձին ոլորտներում կոնկրետ առաջարկությունները հետևյալն են:

- 1.1. Միայն ղեկավարման մարմինների դերի հստակ գիտակցման ու արդյունավետ օգտագործման դեպքում հնարավոր կլինի ապահովել կազմակերպության կայուն զարգացումը: Անդամների ու շահառուների ավելի մեծ ներգրավվածությունը այս մարմիններում, ինչպես նաև խորհրդակցական մարմնի հիմնումը կնպաստի կազմակերպության որոշումների ընդունման մակարդակում շահառուների ընդգրկմանը: Անհրաժեշտ է նաև զարգացնել ռազմավարական պլանի մշակման ՀԿ կարողությունները, քանի որ հետազոտությունը ցույց է տալիս, որ այն կենսական նշանակություն ունի կազմակերպության հետևողական գործունեության և բոլոր մյուս ոլորտների զարգացման համար:
- 1.2. ՀԿ-ները պետք է ջանքերը կենտրոնացնեն անդամության ընթացակարգերի մշակման ու իրականացման ուղղությամբ՝ ելնելով իրենց ներքին ու արտաքին միջավայրի յուրահատկությունից: Անդամության զարգացման համար հարկավոր է հաշվի առնել մոտիվացիոն մեխանիզմները, որոնք նոր հնարավորություններ կստեղծեն թե անդամության ընդլայնման, թե անդամավճարի հավաքագրման առումներով: Անդամավճարի հավաքագրումը կարող է նպաստել անդամների ավելի մեծ նվիրվածության ու կազմակերպության նկատմամբ սեփականության զգացումի զարգացման:
- 1.3. Մարդկային ռեսուրսների շարունակական զարգացումը էական նշանակություն ունի ՀԿ հաջողության համար: Միաժամանակ, անհրաժեշտ է ապահովել կարողությունների ինստիտուցիոնալացումը կազմակերպության ներսում, որը կապահովի կարողությունների զարգացման կայությունը: Մարդկային ռեսուրսների կառավարման (ՄՌԿ) մշակույթի զարգացումը կնպաստի ավելի արդյունավետ կառավարմանը. ավելին, այս գործընթացում պետք է ներգրավվեն ոչ միայն ղեկավարները, այլև բոլոր շահագրգիռ կողմերը: ՄՌԿ գործընթացում հարկ է ուշադրություն դարձնել մոտիվացիոն մեխանիզմներին՝ առկա աշխատակազմի պահպանման նկատառումով, ինչպես նաև աշխատանքային նկարագրերի օգտագործմանը ընդունելության, կատարողականի գնահատման և այլ նպատակներով:
- 1.4. Քանի որ կամավորների խմբի ընդլայնումը կենսական նշանակություն ունի ՀԿ գործունեության համար, կամավորների կառավարումը մարդկային ռեսուրսների կառավարման կարևոր մաս է դառնում հասարակական ոլորտի կազմակերպություններում: Թեև ՀԿ-ները նշանակալի փորձ ունեն կամավորների հավաքագրման ոլորտում, հետազոտության մեջ ներգրավված բոլոր կողմերը համաձայնեցին, որ կամավորականության մշակույթը դեռևս լավ զարգացած չէ Հայաստանում և մեծ ջանքեր է պահանջում: Մյուս կողմից, ՀԿ-ները չունեն կամավորության կառավարման բավարար հմտություններ՝ կամավորական աշխատանքի արդյունավետ օգտագործման և կազմակերպության կայունության գործում նրանց ներդրումն ապահովելու համար:
- 1.5. Վարչարարական ընթացակարգերի ու գործընթացների վարման մշակույթը զարգացած չէ ՀԿ-ներում և հաճախ ընկալվում է որպես ֆորմալ կողմ, իսկ առկա վարչարարական ընթացակարգերը չեն օգտագործվում ապագա զարգացման համար: Այս ոլորտում հատուկ դասընթացների կարիք կա: Միևնույն ժամանակ, անհրաժեշտ է համապատասխան միջոցառումներ ձեռնարկել մարդկային ռեսուրսների ու ֆինանսական կայունության ոլորտում՝ համոզվելու համար, որ վարչարարական ընթացակարգերի համար բավականաչափ ռեսուրսներ կան:

- 1.6. Ծառայությունների մատուցման համակարգի ոլորտում ևս կարիք կարողությունների զարգացման միջոցառումների, ընդ որում ընդգրկելով համակարգի բոլոր տարրերը՝ ներառյալ կարիքների գնահատումը, մատուցման մեխանիզմները, մոնիտորինգը և գնահատումը: ՀԿ-ների կողմից առավել շեշտադրվում է ծառայությունների իրականացումը, առկա են նաև կարիքների գնահատման գործընթացներ, սակայն հաճախ բացակայում է գնահատման համակողմանի և համակարգված մոտեցումը: Հաճախորդ շահառուների տվյալների բազայի մշակումը, որպես ծառայությունների մատուցման համակարգի տարր, ամենից ավելի է օգտագործվում և արդյունավետ է շահառուների կարիքները բավարարելու համար, սակայն միայն կարիքի գնահատման պարբերական միջոցառումները և տվյալների անընդհատ թարմացումը կապահովեն այս բազայի օգտագործման արդյունավետությունը: ՀԿ-ները պետք է կարիքների նպատակատիրոջ գնահատում իրականացնեն և մշակեն ծառայությունների գնահատման մեխանիզմներ՝ այս ամենը ընդգրկելով կազմակերպության ընթացակարգերում:
- 1.7. Երբ մատուցվում են թե վճարովի, թե անվճար ծառայություններ, ՀԿ-ները դժվարությունների են հանդիպում դրանց տարբերակման սկզբունքների և մոտեցումների սահմանման, ինչպես նաև վարչարարական ընթացակարգերում դրանց հետևելու առումով: Ծառայությունների մատուցման հստակ սկզբունքներ են անհրաժեշտ՝ հիմնված նախկին փորձի և կարիքների գնահատման արդյունքների վրա: Այս սկզբունքները պետք է ինտեգրվեն վարչարարական ընթացակարգերում:
- 1.8. Մարքեթինգի և վաճառքի բազմազան մոտեցումները կօգնեն ապահովել ծառայությունների մատուցման կայունությունը: Ոչ-առևտրային մարքեթինգային մոտեցումները ևս պետք է յուրացվեն ՀԿ-ների կողմից՝ ոչ միայն վճարովի ծառայությունների, այլև ողջ գործունեության համար մարքեթինգային գործունեություն վարելու նկատառումով: Ֆոնդահայթայթման հիմնարար ռազմավարությունների մշակումն ու իրականացումը ծառայությունների մատուցման կայունության ապահովման մեկ այլ միջոց են հանդիսանում:
- 1.9. Հայթայթված և ծախսված միջոցների համար հաշվետու լինելու հստակ մեխանիզմներ են անհրաժեշտ՝ ՀԿ-ների նկատմամբ ավելի մեծ վստահություն ստեղծելու համար: Ֆոնդահայթայթման մեխանիզմների, գործիքների ու մոտեցումների վերաբերյալ ՀԿ-ների կարողությունների զարգացման հետ միասին՝ նմանատիպ միջոցառումները կնպաստեն ֆոնդահայթայթման մշակույթի զարգացմանը: Միևնույն ժամանակ, ֆոնդահայթայթման կարողությունների զարգացումը հնարավոր չէ իրականացնել միայն դասընթացների միջոցով. անհրաժեշտ է փորձառություն, կապերի զարգացում, համապատասխան մարդկային ռեսուրսների առկայություն՝ ինստիտուցիոնալ կարողությունը կայացնելու համար:
- 1.10. Սոցիալական ձեռնարկատիրությունը որպես ֆինանսական կայունության հզոր միջոց զարգացնելու համար անհրաժեշտ են հետևյալ միջոցառումները.
- սոցիալական ձեռնարկության կառավարման հմտությունների և ռեսուրսների զարգացում.
  - ինքնավստահության կերտում՝ սոցիալական ձեռնարկության գործունեության հաջողված օրինակների և մեխանիզմների տարածման միջոցով.
  - վճարովի ու անվճար ծառայությունների, ինչպես նաև բնակչության համապատասխան խմբերի տարբերակման հստակ մեխանիզմների ստեղծում.
  - ոչ-առևտրային կազմակերպությունների հարկավորման ոլորտի օրենսդրության բարեփոխումների խթանում:
- 1.11. PR նյութերի մշակման համապատասխան գործողությունների իրականացման ոլորտում կարողությունների զարգացման ավելի շատ միջոցառումներ են անհրաժեշտ: Այս ուղղությամբ հարկավոր է նաև զարգացնել մարդկային ռեսուրսներն ու ֆինանսական կարողությունները: ԶԼՄ-ների հետ արդյունավետ համագործակցություն զարգացնելու համար մեծ նշանակություն ունի լավ իմիջը և հանրային հաշվետվողականությունը:
- 1.12. Առկա փորձի վրա հիմնվելու և ՀԿ համագործակցությունը զարգացնելու համար ՀԿ-ներին խորհուրդ է տրվում.
- ավելի բաց և նորարար լինել համագործակցության նոր հնարավորություններ և մեխանիզմներ ուսումնասիրելու համար՝ հանուն ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործման և ազդեցության մեծացման.
  - ավելի սերտ աշխատել միմյանց հետ ֆոնդահայթայթման ջանքերը համակարգելու և մասնավորապես դրամաշնորհներ հայթայթելու ուղղությամբ
  - զարգացնել փորձի արդյունավետ փոխանակումը և փոխադարձ ուսուցումը.

- զարգացնել հաշվետվողականությունը, թափանցիկությունը և մարքեթինգի մոտեցումները:
- 1.13. ՀԿ-պետություն համագործակցությունը զարգացնելու համար թե պետությունը, թե ՀԿ-ները կարող են օգտագործել կամ խթանել հետևյալ միջոցառումները.
- սոցիալական համագործակցության պրակտիկաների տարածում, սոցիալական պայմանագրի մեխանիզմների խթանում և հանրայնացում,
  - պետական ֆոնդերի օգտագործման մասնակցային մոնիտորինգ՝ ֆինանսավորման որոշումների հիմնավորվածության և արդարության ապահովման նկատառումով,
  - ոչ-առևտրային կառույցների, ՏԻՄ-երի և պետական կառույցների միջև փոխըմբռնման և վստահության կառուցում:
- 1.14. ՀԿ-բիզնես համագործակցության զարգացման համար հարկավոր է ընդլայնել համագործակցության առկա դրական փորձը:

## **2. Զարգացման գործակալությունների և դոնոր համայնքին ուղղված առաջարկություններ**

Զարգացման գործակալություններին և դոնոր համայնքի ներկայացուցիչներին առաջարկվում է կարողությունների զարգացմանն ուղղված ավելի շատ ծրագրեր իրականացնել, ինչպես նաև անվճար դասընթացներ և տեղեկատվության տարածմանն ուղղված միջոցառումներ կազմակերպել, որպեսզի տեղական ՀԿ-ներին հնարավորի լինի ապահովել կայուն գործունեության համար բավարար գիտելիքներով, կարողություններով և հմտություններով: Հատուկ շեշտադրում է անհրաժեշտ մարզային և սկսնակ ՀԿ-ների կարողությունների զարգացմանն ուղղությամբ:

Միևնույն ժամանակ ՀԿ-ների զարգացմանն ուղղված աջակցությունը պետք է բազմակողմանի լինի՝ ներառելով կազմակերպական զարգացման բոլոր ոլորտները, որպեսզի հնարավոր լինի զարգացման կայուն արդյունքներ ապահովել՝ հաշվի առնելով բոլոր վերոնշյալ նկատառումները: Այս իմաստով երկարատև զարգացման ծրագրերը ավելի արդյունավետ են կազմակերպական մշակույթի ձևավորման և մոտեցումների փոփոխության իմաստով: Գիտելիքների և կարողությունների զարգացմանն ուղղված բաղադրիչներից գատ, ՀԿ զարգացմանն ուղղված ծրագրերը պետք է ուշադրություն դարձնեն նաև ՀԿ-ների կողմից իրենց առաքելության և միջավայրի ընկալմանը: Քանի որ զարգացման կարիքները հիմնականում կախված են ՀԿ ինստիտուցիոնալ զարգացման մակարդակից, դոնոր կազմակերպությունների կողմից տրամադրվող ծառայությունները պետք է համապատասխան տարբերակում ունենան: Կարողությունների զարգացմանն ուղղված ջանքերը պլանավորելիս պետք է հաշվի առնել հետևյալ առաջարկությունները:

- 2.1. Զարգացման ծրագրերի հաջողության ապահովման համար կարևոր է մասնակցային գործընթացների ապահովումը: Այս առումով գնահատող հարցադրման մեթոդը, որ կիրառվում էր ԵՀՀ-ի կողմից, ավելի շատ նվիրվածություն ու մոտիվացիա է առաջացնում աշխատակազմի, կամավորների ու ղեկավարման մարմինների կողմից զարգացմանն ուղղությամբ ջանքեր կիրառելու համար: Այսպիսով, նման մոտեցումը պետք է կիրառվի նաև հետագայում և ներառվի նաև այլ ծրագրային ասպեկտներում:
- 2.2. Բոլոր շահագրգիռ կողմերը պետք է համատեղ ջանքեր գործադրեն ֆինանսական կայունության զարգացման համար: Անհրաժեշտ է տարածել և հանրայնացնել սոցիալական ձեռնարկատիրության գաղափարը՝ զարգացնելով նաև վճարովի ծառայությունների մատուցման կարողություններն ու ֆոնդահայթայթման նոր մոտեցումները:
- 2.3. Հարկավոր է ի նկատի ունենալ, որ զգալի ջանքեր է պետք ներդնել՝ ուղղված միջսեկտորալ համագործակցության զարգացմանը: Այս ուղղությամբ պետք է մշակվեն և կիրառվեն համապատասխան ինստիտուցիոնալ մեխանիզմներ: Համագործակցության մեխանիզմների ստեղծման գործընթացը պետք է ուղեկցվի իրազեկման լայնածավալ միջոցառումներով: Մասնավորապես, դոնոր համայնքի և քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների միջև հաղորդակցման արդյունավետ մեխանիզմներ են անհրաժեշտ, որոնք դուրս են գալիս դրամաշնորհատու-դրամաշնորհառու հարաբերությունների շարժանակից:

### **3. Առաջարկություններ համայնքային զարգացման ծրագրեր իրականացնողներին**

ՀԶԾ նախաձեռնող կազմակերպությունները պետք է հիմնվեն առկա փորձի վրա և համագործակցեն համայնքի բոլոր շահագրգիռ կողմերի հետ, հատկապես պլանավորման ընթացքում, որպեսզի ապահովեն ազդեցիկ և կայուն արդյունքներ: Ջանքերի համադրումը էական դեր ունի ռեսուրսների ռացիոնալ և արդյունավետ օգտագործման ու վստահության կառուցման համար: ՀԶԾ իրականացնելիս պետք է հաշվի առնել հետևյալ դրույթները:

- 3.1. Համայնքային զարգացման մոտեցումները պլանավորելիս հարկավոր է ժամանակին իրականացնել կարիքների հիմնավոր մասնակցային գնահատում: Ընդ որում, կարիքների գնահատման փուլում հարկավոր է ընդգրկել համայնքի բնակչությանը, ՏԻՄ և մասնավոր սեկտորի ներկայացուցիչներին և այլ շահագրգիռ կողմերին: Համապատասխան ռեսուրսներ և միջոցներ պետք է նախատեսել և ապահովել նաև գնահատումն իրականացնելու համար:
- 3.2. Ծահագրգիռ կողմերը և դոնորները կարիքների գնահատման տարբեր գործիքներ են օգտագործում, որը երբեմն տարբեր եզրահանգումների է բերում գնահատման արդյունքները ամփոփելիս և զարգացման գործընթացները պլանավորելիս: Չնայած նրան, որ կան մշակված մեթոդոլոգիական մոտեցումներ, որոնք նաև օգտագործվում են Հայաստանում, հետազոտությունը ցույց տվեց, որ համակողմանի մեթոդոլոգիական ուղեցույցի մշակումը շատ օգտակար կլիներ ՀԶԾ-ում ընդգրկված բոլոր շահագրգիռ կողմերի համար: Մեթոդաբանությունը մշակելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել առկա գործոնների (օրենսդրություն, մշակույթ և այլն) առանձնահատկությունները: Կարիքների գնահատման համակողմանի մոտեցումը պետք է խթանվի նաև ՏԻՄ-երի շրջանում հետագա օգտագործման համար:
- 3.3. Ծահագրգիռ կողմերի մոբիլիզացիան համայնքային զարգացման արդյունավետ գործընթացի բանալին է: Համայնքային զարգացման ծրագրերում առաջարկվում է չլեներոնանալ միայն համայնքային ակտիվ խմբերի և ՏԻՄ-ի հետ համագործակցության վրա, այլ տարբեր սեկտորներից ընդգրկել ավելի շատ շահագրգիռված մարդկանց (ինչպես օրինակ բիզնես ներկայացուցիչներ, այլ ՔՀԿ-ներ և առհասարակ ազգաբնակչությունը, ՏԻՄ-երը, մարզային և պետական կառավարման մարմիններ, զարգացման գործակալություններ և այլն): Միայն այդ ժամանակ կապահովվի համայնքի նկատմամբ սեփականության զգացումը և կարողությունների զարգացումը, որը հնարավորություն կտա ՀԶԾ-ների պլանավորած արդյունքները առավել արդյունավետ և կայուն դարձնել:
- 3.4. ՀԶԾ-ում տեղական կազմակերպությունների ընդգրկմանն ուղղված բազմաթիվ մոտեցումներ է պետք կիրառել: Տեղական կազմակերպությունները պետք է հմտություններ ձեռք բերեն ՀԶԾ-ում ընդգրկվելու համար: Հարկավոր է զարգացնել և ինստիտուցիոնալացնել ՏԻՄ ընդհանուր կարողությունները և ներկայացուցիչների հմտությունները ծրագրի կառավարման և մասնավորապես պլանավորման ոլորտում: Լրացուցիչ ջանքեր են անհրաժեշտ ՏԻՄ-երի մոտ ծրագրի կառավարման անհրաժեշտության գիտակցում ձևավորելու համար: Համայնքում գործող կազմակերպությունների համագործակցության զարգացումը կօգնի առավել արդյունավետ օգտագործել առկա ռեսուրսները և ավելի մեծ արդյունքներ ստանալ ՀԶԾ աշխատանքներում:
- 3.5. Հարկավոր է ջանքեր գործադրել արդյունքների և ազդեցության գնահատման և մասնավորապես հետագա պլանավորման մեջ այդ գնահատումների օգտագործման ուղղությամբ:
- 3.6. ՀԶԾ-ում համայնքի անդամների մասնակցության և ներդրման փորձը և համապատասխան մշակույթը պետք է զարգացվի և տարածվի: Անհրաժեշտ է աշխատել տեղական բնակչության հետ, զարգացնելով համայնքի նկատմամբ սեփականության զգացումը և կերտելով նվիրատվության մշակույթը: Համայնքային հիմնադրամների ստեղծումը՝ ՀՀԿ-ների, ՏԻՄ-երի և համայնքում առկա բիզնես կառույցների ներգրավմամբ, կարող է շեշտակիորեն նպաստել ՀԶԾ-երի պլանավորմանը, իրականացմանը, ինչպես նաև կայունության ապահովմանը:

## ԵՀՀ ԿԿՁ ԵՎ ՀՁՌԿ ծրագրերից քաղած դասեր

Այս վերջին մասը ներկայացնում է ԿԿՁ և ՀՁՌԿ ծրագրային մոտեցումների, նպատակների ու ձեռքբերումների հետ կապված կոնկրետ բացահայտումներից քաղած դասերը, որոնք կարող են օգտագործվել ԵՀՀ և այլ գործակալությունների կողմից՝ նմանատիպ ծրագրերի պլանավորման համար:

Ընդհանուր առմամբ, ԿԿՁ ծրագիրը և ԵՀՀ մոտեցումները ծրագրում ընդգրկված կազմակերպությունների կազմակերպական զարգացման նկատմամբ նշանակալի ազդեցություն են ունեցել այս կազմակերպությունների հետագա գործունեության համար, նրանց կառուցվածքի, վարչարարական համակարգերի, ծառայությունների, մարդկային ռեսուրսների և հաղորդակցության առումով: ԿԿՁ գնահատումից քաղած դասերը ներառում են հետևյալը.

- Գնահատող հարցադրման (appreciative inquiry) մեթոդը արդյունավետ էր կարողությունների զարգացման գործընթացում բոլոր հետաքրքրված կողմերի սեփականության զգացումը կերտելու համար: Հետևաբար, այն ավելի մեծ նվիրվածություն և մոտիվացիա է առաջացնում աշխատակազմի, կամավորների և ղեկավար մարմինների մոտ՝ ինստիտուցիոնալ զարգացման ուղղությամբ ջանքերի գործադրման առումով
- ԿԿՁ իրականացնող կազմակերպությունները նշում են, որ բացի քաղաքականությունների ու ընթացակարգերի մշակումից, նյութական ռեսուրսների բազայի զարգացումը ևս կարևոր է ՀԿ-ների համար՝ ծառայությունների կայուն զարգացման և գործառնության կառավարման առումով:

ՀՁՌԿ ծրագիրը նշանակալի ազդեցություն է ունեցել ՀՁՌԿ-ների ինստիտուցիոնալ զարգացման վրա. բացի կարողությունների ու նյութական ռեսուրսների զարգացումից, բարելավվել է համայնքներում ՌԿ-ների հեղինակությունը, ձեռք է բերվել նոր համագործակցություն: ՀՁՌԿ իրականացման հետ կապված որոշ կոնկրետ բացահայտումները հետևյալն են:

- Ընդհանուր առմամբ, ՀՁՌԿ-ն տեղական ՀՀԿ-ների զարգացման արդյունավետ միջոց է: Այնուամենայնիվ, ծրագրի իրականացման ժամկետը բավարար չէր ավելի ակնառու արդյունքների հասնելու համար, քանի որ թեև ՀՁՌԿ ծրագիրը նպատակ ուներ ռեսուրս կենտրոններին ապահովել ծառայությունների ինքնաֆինանսավորման կարողությամբ, դոնորների ֆինանսավորումը դեռևս հիմնարար կարևորություն ունի ՌԿ-ների կողմից ՀՀԿ-ներին զարգացման ծառայություններ մատուցելու համար, քանի որ կենտրոնները չեն կարողանում նույն ծավալով ծառայություն մատուցել ՀՀԿ-ներին:
- ՌԿ-ները կարող են առանցքային դեր խաղալ տեղեկատվության տարածման և տեղական ու միջազգային կազմակերպությունների միջև համագործակցության օժանդակության հարցում, այդպիսով ապահովելով տեղական ՀԿ ռեսուրսների ավելի օպտիմալ օգտագործում:
- Հստակ վարչարարական ընթացակարգերի պակասը դժվարացնում է ծառայությունները վճարովի կամ անվճար մատուցելու սկզբունքների սահմանումը:
- Թեև ՀՁՌԿ նպատակը ՀՀԿ կարողությունների զարգացումն է՝ համայնքներում ավելի արդյունավետ գործելու համար, ծրագիրը քիչ ուշադրություն է հատկացնում ձեռք բերված գիտելիքի գործնական կիրառմանը համայնքային զարգացման ոլորտում: ՌԿ-ների ազդեցությունը համայնքային զարգացման գործընթացի վրա անուղղակի է դրսևորվում՝ ՀՀԿ-ների միջև համագործակցության զարգացման միջոցով:
- ՌԿ ծառայությունները (տեխնիկական աջակցություն, տեղեկատվական ծառայություններ, դասընթացներ) հիմնականում արձագանքում են նոր ստեղծված ՀԿ-ների կարիքներին, որոնք չունեն տարածք, բավարար մարդկային և տեխնիկական ռեսուրսներ: Ավելի զարգացած կազմակերպությունները խորացված, թեմատիկ դասընթացների ու տեխնիկական աջակցության կարիք ունեն: