

ԵՐԻՏԱՍԱՐԴԱԿԱՆ ՄԻՋՈՑԱՌՈՒՄՆԵՐԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ ԿԵՆՏՐՈՆ

ԵՐԻՏԱՍԱՐԴԱԿԱՆ ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՈՒԹՅՈՒՆԵՐԻ ԻՆՍՏԻՏՈՒՏ

ՔԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ԶԵԿՈՒՅՄ

Երիտասարդական կազմակերպությունների քարտեզագրում և պետության կողմից ֆինանսավորվող երիտասարդական դրամաշնորհային ծրագրերի արդյունավետության գնահատում

ԵՐԵՎԱՆ
2014

ԵՐԻՏԱՍԱՐԴԱԿԱՆ ՄԻՋՈՑԱՌՈՒՄՆԵՐԻ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ ԿԵՆՏՐՈՆ

ԵՐԻՏԱՍԱՐԴԱԿԱՆ ՈՒՍՈՒՄՆԱՍԻՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԻՆՍՏԻՏՈՒՏ

ՀԵՏՎՁՈՏՈՒԹՅԱՆ ՁԵԿՈՒՅԴ

Երիտասարդական կազմակերպությունների
քարտեզագրում և պետության կողմից
ֆինանսավորվող երիտասարդական
դրամաշնորհային ծրագրերի
արդյունավետության
գնահատում

ԵՐԵՎԱՆ
2014

Կազմեցին՝

Մ. Գալստյան (հետազոտության համակարգող)

Տ. Մարգարյան (վերլուծաբան)

Յ. Կարապետյան (դաշտային աշխատանքների համակարգող)

Ա. Հովհաննիսյան (ծրագրի օգնական)

Խմբագիր՝

Դ. Հայրապետյան

Թ. Թորոսյան

Տեխնիկական խմբագիր՝

Գ. Մելիքբեկյան

Ձևավորումը և էջադրումը՝

Ա. Պատվականյան

Երիտասարդական կազմակերպությունների քարտեզագրում և պետության կողմից ֆինանսավորվող երիտասարդական դրամաշնորհային ծրագրերի արդյունավետության գնահատում / Եր.:

Երիտասարդական միջոցառումների իրականացման կենտրոն, 2014, 140 էջ:

Չափսը 200x260մմ, էլեկտրոնային հրատարակություն:

Սույն զեկուլցի առաջին բաղադրիչն ուղղված է երիտասարդական քաղաքականության մշակման գործում ՀՀ-ում գործող երիտասարդական հասարակական կազմակերպությունների քարտեզագրմանը, նրանց իրական և/կամ հնարավոր դերի բացահայտմանը, երիտասարդական հասարակական կազմակերպությունների գործունեության և կարողությունների ավելի խորքային ուսումնասիրմանը: Հետազոտության երկրորդ բաղադրիչը ուղղված է ՀՀ սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարության առջանց դրամաշնորհային համակարգով դրամաշնորհ ստացած հասարակական կազմակերպությունների կողմից իրականացված ծրագրերի արդյունավետության գնահատմանը և հետագա ծրագրերի ընթացիկ մոնիթորինգի (մշտադիտարկման) և արդյունավետության գնահատման համակարգի բարելավմանը:

Չարգելի ընթերցող,

Երիտասարդական հասարակական կազմակերպությունները երիտասարդական պետական քաղաքականության մշակման և իրականացման գործընթացում հանդիսանում են պետական լիազոր մարմնի գործընկեր, և նրանց ներուժի զարգացումն ու նպատակային օգտագործումը կարող է բարձրացնել երիտասարդական պետական քաղաքականության արդյունավետությունը: ՀՀ սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարության առջանց դրամաշնորհային համակարգում գրանցված են 343 հասարակական կազմակերպություններ, որոնք աշխատում են երիտասարդների հետ և իրականացնում երիտասարդական ծրագրեր: Այդ կազմակերպությունների մեծ մասն ակտիվորեն մասնակցում է նախարարության կողմից իրագործվող բազմաթիվ ծրագրերի:

Ներկայացված հետազոտության առաջին բաղադրիչն ուղղված է գործող երիտասարդական կազմակերպությունների՝ երիտասարդական քաղաքականության մշակման և իրականացման գործընթացում ունեցած իրական և/կամ հնարավոր դերի բացահայտմանը, այդ կազմակերպությունների գործունեությունը և կարողություններն առավել խորապես ուսումնասիրելուն:

Հետազոտության երկրորդ բաղադրիչն ուղղված է ՀՀ սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարության առջանց դրամաշնորհային համակարգով դրամաշնորհ ստացած հասարակական կազմակերպությունների իրականացրած ծրագրերի արդյունավետության գնահատմանը և հետագա ծրագրերի ընթացիկ մշտադիտարկման ու արդյունավետության գնահատման համակարգի բարելավմանը: Հասարակական կազմակերպություններին պետական դրամաշնորհների տրամադրումը դեռևս ներկայացված ծրագրերի արդյունավետ իրականացման երաշխիք չէ: Այժմ ծրագրերի մոնիթորինգի և գնահատման ամբողջական համակարգը կայացման փուլում է, և այս հետազոտությունն ուղղված է նաև այնպիսի առաջարկությունների մշակմանը, որոնք կնպաստեն այդ համակարգի առավել ամբողջականացմանը:

Հետազոտությունը ոչ միայն վեր է հանում առկա խնդիրները, այլև հետազոտության արդյունքների հիման վրա մշակվել և զեկույցի վերջին մասում ներկայացվել են մի շարք առաջարկներ՝ հասցեագրված երիտասարդական հասարակական կազմակերպություններին, պետական, տեղական ու միջազգային այն կառույցներին, որոնք համագործակցում են երիտասարդական հասարակական կազմակերպությունների հետ կամ աշխատում են երիտասարդական հասարակական կազմակերպությունների կարողությունների բարելավման ոլորտում: Դրամաշնորհային համակարգի արդյունավետության բարձրացման և երիտասարդական հասարակական կազմակերպությունների հետ համագործակցության ուղիների վերանայման առումով ներկայացված առաջարկները, բնականաբար, օգտակար են նաև ՀՀ սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարության համար:

Հուսով ենք, որ հետազոտությունն օգտակար և հետաքրքիր կլինի ընթերցողների լայն շրջանակի համար, և ուրախ կլինենք, եթե զեկույցում արծարծված խնդիրների վերաբերյալ լսենք բոլոր շահագրգիռ անձանց մտահոգությունները, դիտողությունները և առաջարկությունները:

Չարգանքով՝ Արսեն Քարամյան
ՀՀ սպորտի և երիտասարդության
հարցերի նախարարի տեղակալ

Բովանդակություն

Հապավումների ցանկ.....	5
Ներածություն.....	6
Հետազոտության նպատակը և խնդիրները.....	8
Հիմնական հասկացությունների սահմանում.....	10
Հետազոտության մեթոդաբանությունը.....	12
Հետազոտությանը մասնակցած կազմակերպությունների և ընտրված ծրագրերի նկարագիրը.....	15
Հետազոտության սահմանափակումները.....	17
ՄԱՍ Ա. Երիտասարդական կազմակերպությունները Հայաստանում	19
1.1 ԵՀԿ գործունեության հիմնական նկարագիրը.....	20
1.2 ԵՀԿ կազմակերպական զարգացման ոլորտները.....	28
1.3 ԵՀԿ հարաբերությունները պետական մարմինների հետ.....	60
1.4 ԵՀԿ մասնակցությունը պետական երիտասարդական քաղաքականության մշակմանն ու իրականացմանը	62
1.5 Տեղեկացվածությունը երիտասարդական ուսումնասիրությունների ինստիտուտի վերաբերյալ և հետազոտման ենթակա խնդիրների առաջարկներ.....	65
1.6 Ամփոփում	67
ՄԱՍ Բ. Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարության դրամաշնորհային համակարգը.....	72
2.1 Դրամաշնորհային ծրագրերի բնութագիրը.....	74
2.2 Առցանց դրամաշնորհային համակարգը	90
2.3 Ամփոփում	111
ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱՐԿՆԵՐ	116
Երիտասարդական կազմակերպությունները Հայաստանում.....	116
Երիտասարդական քաղաքականությունն ու երիտասարդական ոլորտը	121
Առցանց դրամաշնորհային համակարգը	122
ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՀՂՈՒՄՆԵՐ	126
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1. Հետազոտության փորձագետների ցանկ.....	128
ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2. Հարցմանը մասնակից կազմակերպությունների ցանկ.....	129

Երախտիֆի խոսք

Երիտասարդական միջոցառումների իրականացման կենտրոնի երիտասարդական ուսումնասիրությունների ինստիտուտը շնորհակալություն է հայտնում ՀՀ սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարությանը և ՄԱԿ-ի Ջարգացման ծրագրին՝ հետազոտության անցկացմանը աջակցություն ցուցաբերելու համար: Հետազոտական աշխատանքներին օժանդակելու համար հետազոտական թիմը երախտապարտ է նաև հարցազրուցավարներին, հետազոտության մասնակից երիտասարդներին, գործատուներին և փորձագետներին:

Հաղավումների ցանկ

ԱՄՆ ՄՁԳ	Ամերիկայի Միացյալ Նահանգների Միջազգային զարգացման գործակալություն
ԵՀԿ	Երիտասարդական հասարակական կազմակերպություն
ԵՄ	Եվրամիություն
ԵՄԻԿ	«Երիտասարդական միջոցառումների իրականացման կենտրոն»
ԶԼՄ	Զանգվածային լրատվամիջոցներ
ԻԱՄ	Իրավաբանական անձանց միություն
ՀԵԱԽ	Հայաստանի երիտասարդական ազգային խորհուրդ
ՀԿ	Հասարակական կազմակերպություն
ՀՀ	Հայաստանի Հանրապետություն
ՄԱԿ	Միավորված ազգերի կազմակերպություն
ՊՈԱԿ	Պետական ոչ առևտրային կազմակերպություն
ՍԵՀՆ	Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարություն
ՔՀԿ	Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություն
ՏԻՄ	Տեղական ինքնակառավարման մարմին

Ներածություն

Երիտասարդական ուսումնասիրությունների ինստիտուտի կանոնադրական հիմնական նպատակն է աջակցել երիտասարդական պետական փաստարկված քաղաքականության մշակմանը: Այս նպատակին հասնելու համար քաղաքականության մշակման գործընթացում անհրաժեշտ է ներգրավել երիտասարդական կազմակերպություններին և երիտասարդներին, ովքեր իրենց դիտարկումներով և ոլորտում կատարած աշխատանքով մեծ ներդրում կարող են ունենալ տվյալ գործում: Այնուամենայնիվ, երիտասարդական կազմակերպությունների ավելի արդյունավետ և հասցեական ներգրավման համար անհրաժեշտ են համալիր տվյալներ Հայաստանում գործող երիտասարդական կազմակերպությունների քանակի, տեղակայման վայրի, գործունեության և կարողությունների վերաբերյալ:

Համաձայն ՀՀ արդարադատության նախարարության իրավաբանական անձանց պետական ռեգիստրի գործակալության 2014թ. հուլիս ամսվա տվյալների՝ Հայաստանում գրանցված են 3985 հասարակական կազմակերպություններ, 887 հիմնադրամներ և իրավաբանական անձանց 298 միություններ: Սակայն ըստ փորձագիտական գնահատականների՝ նրանց միայն 15-20 տոկոսն է գործում¹: Երիտասարդական քաղաքականության մշակման գործում գործող երիտասարդական կազմակերպությունների իրական և/կամ հնարավոր դերը բացահայտելու համար այդ կազմակերպությունների գործունեությունը և կարողություններն ավելի խորապես ուսումնասիրելու անհրաժեշտություն է ծագում, ինչն էլ հանդիսացավ այս հետազոտության առաջին բաղադրիչը:

1 CSO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia 2013, USAID, p. 19.

Յետազոտության երկրորդ բաղադրիչն ուղղված է ՀՀ սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարության (ՍԵՀՆ) կողմից տրամադրվող առցանց դրամաշնորհային համակարգով² դրամաշնորհ ստացած հասարակական կազմակերպությունների իրականացրած ծրագրերի արդյունավետության գնահատմանը և հետագա ծրագրերի ընթացիկ մոնիթորինգի (մշտադիտարկման) ու արդյունավետության գնահատման համակարգի բարելավմանը: Ներկայումս «Երիտասարդական միջոցառումների իրականացման կենտրոն» ՊՈԱԿ-ն այն միջնորդ օղակն է, որի միջոցով ՀՀ սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարությունն իրականացնում է երիտասարդական կազմակերպությունների դրամաշնորհային ծրագրերի կառավարումը: Այս կազմակերպությանն են ներկայացվում ֆինանսավորում ստացած կազմակերպությունների ծրագրերի ֆինանսական և նկարագրական հաշվետվությունները: Սակայն ծրագրերի մոնիթորինգի և գնահատման ամբողջական համակարգ դեռևս չի մշակվել, և ծրագրերի արդյունքների ու ազդեցության համակարգային գնահատում մինչ այժմ չի իրականացվել: Ուստի Երիտասարդական ուսումնասիրությունների ինստիտուտը՝ որպես «Երիտասարդական միջոցառումների իրականացման կենտրոնի» ստորաբաժանում, նպատակ է դրել այս հետազոտության միջոցով ուսումնասիրել թե՛ իրականացված ծրագրերի արդյունավետությունը (իրականացված ծրագրերի ընտրանքի խորքային ուսումնասիրման միջոցով) և թե՛ մոնիթորինգի ու գնահատման առկա և հնարավոր մեթոդները:

Ակնկալվում է, որ այս ուսումնասիրությունը հիմք կհանդիսանա համակարգի փոփոխությունների առաջարկների փաթեթի պատրաստման համար:

Յետազոտության արդյունքների հիման վրա մշակվել և սույն զեկույցի վերջին մասում ներկայացվել են մի շարք առաջարկներ՝ ուղղված թե՛ հասարակական կազմակերպություններին՝ իրենց գործունեությունն առավել արդյունավետ և նպատակային դարձնելու համար, թե՛ «Երիտասարդական միջոցառումների իրականացման կենտրոնին» ու ՀՀ սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարությանը՝ դրամաշնորհային համակարգի արդյունավետության բարելավման և ԵՀԿ-ների հետ համագործակցության ուղիների վերանայման համար, ինչպես նաև այլ պետական, տեղական ու միջազգային կազմակերպություններին, որոնք համագործակցում են ԵՀԿ-ների հետ կամ աշխատում են ԵՀԿ կարողությունների բարելավման ոլորտում: Նախատեսվում է, որ հետազոտության արդյունքները կնպաստեն նաև երիտասարդական քաղաքականության բարելավման և իրականացման գործընթացներին:

2 <http://cragrer.am>

Հետազոտության նպատակը և խնդիրները

Տվյալ հետազոտության նպատակներն են.

1. ուսումնասիրել ՀՀ-ում գործող երիտասարդական և երիտասարդության հարցերով զբաղվող հասարակական միավորումների (այսուհետ՝ ԵՀԿ) գործունեությունը, կարողությունները և մասնակցությունը երիտասարդական պետական քաղաքականության իրականացման գործընթացին,
2. ուսումնասիրել ՍԵՀՆ կողմից առցանց դրամաշնորհային համակարգով ֆինանսավորվող երիտասարդական դրամաշնորհային ծրագրերի մոնիթորինգի ու գնահատման համակարգը և գնահատել իրականացված ծրագրերի արդյունավետությունը:

Հետազոտության նպատակներով պայմանավորված՝ առանձնացվել են հետազոտության հետևյալ խնդիրները.

Նպատակ 1. Երիտասարդական կազմակերպությունների դաշտի ուսումնասիրում

1.1 Ուսումնասիրել և քարտեզագրել ԵՀԿ-ները՝ ըստ հետևյալ չափանիշների.

- 1.1.1 գործունեության ոլորտ և բնույթ,
- 1.1.2 աշխարհագրական տեղակայում և ծածկույթ,
- 1.1.3 գործունեության տևողությունը,
- 1.1.4 ոլորտի կազմակերպություններին միավորող հովանոց կառույցները:

1.2 Ուսումնասիրել երիտասարդական կազմակերպությունների հիմնական կազմակերպական կարողությունները հետևյալ ոլորտներում.

- 1.2.1 ղեկավարում և կառավարում, ներառյալ անդամությունը, ղեկավար մարմինը, ռազմավարական պլանավորման ու ներքին վարչարարության առկայությունը,
- 1.2.2 մարդկային ռեսուրսների առկայություն և կառավարում,
- 1.2.3 ֆինանսական ռեսուրսների առկայություն և կառավարում, այդ թվում՝ ֆինանսական աղբյուրների բազմազանություն, մյուսական ռեսուրսներ,
- 1.2.4 ծրագրերի մշակում, իրականացում և գնահատում, ներառյալ ծրագրերի քանակը, կարիքների բացահայտման և ծրագրերի գնահատման մեխանիզմներ և երիտասարդների ներգրավում,
- 1.2.5 արտաքին հարաբերություններ, ներառյալ համագործակցություն և հանրության հետ կապեր:

1.3 Ուսումնասիրել ԵՀԿ-ների զարգացման կարիքները, ոլորտում առկա խնդիրները և անհրաժեշտ աջակցության պահանջները:

- 1.4 Բացահայտել երիտասարդական կազմակերպությունների համագործակցությունը պետական կառույցների հետ և մասնակցությունը պետական քաղաքականության մշակմանն ու իրականացմանը, մասնավորապես.**
- 1.4.1 համագործակցությունը պետական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ,
 - 1.4.2 համագործակցությունը ՀՀ սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարության հետ, համագործակցության ձևերը,
 - 1.4.3 պետական երիտասարդական քաղաքականության ռազմավարության մասին տեղեկացվածությունը, կարծիքներն ու մասնակցության ձևերը:
- 1.5 Բացահայտել երիտասարդական կազմակերպությունների շրջանում առկա տեղեկացվածությունը երիտասարդական ուսումնասիրությունների ինստիտուտի և նրանց առաջարկները հետազոտության կարիք ունեցող հարցերի վերաբերյալ:**

Նպատակ 2. Պետության կողմից ֆինանսավորվող երիտասարդական դրամաշնորհային ծրագրերի արդյունավետության ուսումնասիրում

- 2.1 ուսումնասիրել դրամաշնորհային համակարգով ֆինանսավորված ծրագրերի արդյունավետությունը՝ բացահայտելով արդյունավետության ցուցանիշները և վերլուծելով այդ արդյունավետությանը նպաստող կամ խոչընդոտող հանգամանքները, մասնավորապես ուսումնասիրել.
- 2.1.1 իրականացված ծրագրերի ոլորտները, տեղակայումն ու ծածկույթը,
 - 2.1.2 ծրագրերի մշակման գործընթացում շահառուների ընդգրկումը,
 - 2.1.3 արդյունքների և արդյունավետության ցուցանիշները,
 - 2.1.4 համագործակցությունը,
 - 2.1.5 տեղեկատվության տարածումն ու տեսանելիությունը,
 - 2.1.6 ծրագրերի մոնիթորինգի և արդյունավետության գնահատման համակարգը,
 - 2.1.7 խոչընդոտներն ու ձեռքբերումները,
 - 2.1.8 ծրագրերի ազդեցությունը և շարունակելիությունը:
- 2.2 Ուսումնասիրել դրամաշնորհային համակարգի առանձնահատկությունները, մասնավորապես ծրագրերի մոնիթորինգի և գնահատման համակարգը, համակարգի բաղադրիչների առավելություններն ու բացերը:

Հիմնական հասկացությունների սահմանում

Զեկույցի շրջանակում օգտագործվում են մի շարք հասկացություններ, որոնք տարբեր սահմանումներ և բնութագրեր ունեն գրականության տարբեր աղբյուրներում: Այդ իսկ պատճառով հարկ է հստակեցնել մի քանի հասկացությունների այն սահմանումները, որոնց վրա հիմնվում է տվյալ վերլուծությունը:

Տվյալ զեկույցի շրջանակում **երիտասարդական կազմակերպություններ** (ԵՀԿ) ասելով նկատի կունենանք այն ո՛չ պետական և ո՛չ առևտրային կազմակերպություններին, որոնք ունեն երիտասարդական ծրագրեր և/կամ զբաղվում են երիտասարդների հիմնախնդիրներով: Այս առումով ԵՀԿ հասկացությունը պայմանական է և ավելի լայն ընդգրկում ունի, քան **երիտասարդական ՀԿ**-ն, որը կարելի է սահմանել որպես զրանցված անվան մեջ «երիտասարդ» կամ «երիտասարդական» բառը պարունակող և/կամ ըստ կանոնադրության՝ առաջին հերթին երիտասարդների հիմնախնդիրներով զբաղվող հասարակական կազմակերպություն:

Հետազոտության մեջ ընդգրկված ԵՀԿ-ներն իրենց իրավական կարգավիճակով մեծամասամբ կան՝ հասարակական կազմակերպություն են, կան՝ հիմնադրամ: Քանի որ տվյալ դեպքում գործ ունենք իրավական կատեգորիաների հետ, այս երկու խմբերի համար որպես հիմք են ընդունվել ՀՀ օրենսդրության մեջ առկա սահմանումները:

Հասարակական կազմակերպությունը (ՀԿ) շահույթ ստանալու նպատակ չհետապնդող և ստացված շահույթը մասնակիցների միջև չբաշխող (ոչ առևտրային) կազմակերպության՝ հասարակական միավորման տեսակ է, որում իրենց շահերի ընդհանրության հիման վրա, օրենքով սահմանված կարգով, միավորվել են ֆիզիկական անձինք՝ Չայաստանի Հանրապետության քաղաքացիները, օտարերկրյա քաղաքացիները, քաղաքացիություն չունեցող անձինք՝ իրենց ոչ կրոնական հոգևոր կամ ոչ նյութական այլ պահանջմունքները բավարարելու, իրենց և այլոց իրավունքները և շահերը պաշտպանելու, հասարակությանը, նրա առանձին խմբերին նյութական և ոչ նյութական աջակցություն ապահովելու, հանրօգուտ այլ գործունեություն իրականացնելու նպատակներով³:

Հիմնադրամ է համարվում քաղաքացիների և (կամ) իրավաբանական անձանց կամավոր գույքային վճարների հիման վրա ստեղծված և անդամություն չունեցող ոչ առևտրային կազմակերպությունը, որը հետապնդում է սոցիալական, բարեգործական, մշակութային, կրթական, գիտական, առողջապահական, բնապահպանական կամ այլ հանրօգուտ նպատակներ⁴:

Վերլուծության ընթացքում հաճախ է նշվում **քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններ** (**ՔՀԿ**) հասկացությունը, որը տվյալ զեկույցի շրջանակում օգտագործվում է որպես ո՛չ պետական և ո՛չ առևտրային կազմակերպությունների հոմանիշ: Այս կազմակերպությունների ամբողջությունը կազմում է **հասարակական կամ երրորդ սեկտորը**, որն այդպես է անվանվել որպես պետական և առևտրային (բիզնես) սեկտորների այլընտրանք: Լ. Սոլունդը և Հ. Անխեյերն առանձնացրել են երրորդ սեկտորին բնորոշ հինգ հիմնական չափանիշ՝ ֆոր-

3 «Հասարակական կազմակերպությունների մասին» ՀՀ օրենք, 2001թ., հոդված 3.1:

4 «Հիմնադրամների մասին» ՀՀ օրենք, 2002թ., հոդված 3.1:

մալ, ոչ պետական, շահույթ չհետապնդող, անկախ և ինքնակառավարվող, կամավորական⁵: Դուշան Օնդրուշեկը հավելում է երկու չափանիշ ևս՝ ոչ քաղաքական և ոչ կրոնական բնույթը, որը հասարակական սեկտորը տարբերում է կուսակցություններից և կրոնական կազմակերպություններից: Այս բոլոր չափանիշները համապատասխանում են հասարակական կազմակերպությունների՝ մեր օրենսդրությամբ սահմանված չափանիշներին:

Ձեկույցի երկրորդ մասը նվիրված է ՀՀ սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարության կողմից երիտասարդական հասարակական կազմակերպություններին դրամաշնորհների տրամադրման cragref.am առցանց համակարգին, որը կրճատ կանվանենք **առցանց համակարգ**, և այդ համակարգով ֆինանսավորված ծրագրերին: Մասնավորապես վերլուծությունը կանդրադառնա ծրագրերի մոնիթորինգի և գնահատման գործունեությանը և մեխանիզմներին: **Մոնիթորինգը** (հայերենում օգտագործվում է նաև մշտադիտարկում եզրույթը) վերաբերում է ծրագրի վերաբերյալ տեղեկատվության համակարգված և պարբերական հավաքագրմանը՝ բարելավման ուղղությամբ անհրաժեշտ քայլերի ձեռնարկման, հաշվետվողականության ապահովման և շահառուների կարծիքը հաշվի առնելու նպատակով: **Գնահատումը** ծրագրի կամ դրա որևէ փուլի ավարտին նախաձեռնվող գործունեություն է, որն օգնում է հասկանալու, թե արդյոք ծրագիրը հասավ իր նպատակին, արդյոք այդ նպատակը ծառայեց այն կարիքներին, որոնց համար նախաձեռնվել էր ծրագիրը, որքանով են մնայուն ստացած արդյունքները, և այդ ամենը կարճաժամկետ և երկարաժամկետ կտրվածքով ինչ ազդեցություն ունեցավ շահառուների և այլ ներգրավված կողմերի վրա: Որպեսզի հնարավոր լինի հասկանալ, թե արդյոք ծրագիրը հասավ սահմանված նպատակին և խնդիրներին, կարևոր է, որ դրանք լինեն **չափելի**: Թե՛ ծրագրային նպատակներն ու խնդիրները, թե՛ գործողություններն ունենում են չափելի **ցուցանիշներ**, որոնք ներկայացնում են այն փոփոխականները, որոնց ուղղությամբ իրականացվում է ծրագրի ներգործությունը (օրինակ՝ ներգրավված երիտասարդների քանակ, որևէ ոլորտում գիտելիքի մակարդակ, ներգործության ժամանակահատված, հրապարակված հոդվածների քանակ և այլն): Յուրաքանչյուր ծրագրի համար սահմանվում են ցուցանիշների **թիրախներ**, որոնք էլ ներկայացնում են ցանկալի նշանակետը: Այդ թիրախներն ապահովում են ծրագրի նպատակի, խնդիրների և գործողությունների **կոնկրետ** լինելը: Չափելի և կոնկրետ ցուցիչները մոնիթորինգի և գնահատման կարևոր գործիքներից են:

5 Хрестоматия для некоммерческих организаций/ Душан Ондрушек и кол., Братислава, 2003, стр. 17.

Հետազոտության մեթոդաբանությունը

Ուսումնասիրության ընթացքում կիրառվել են տեղեկատվության ստացման հետևյալ մեթոդները.

1) Փաստաթղթերի վերլուծություն: Հետազոտության շրջանակում ուսումնասիրվել են.

- a. հասարակական կազմակերպությունների դաշտի վերաբերյալ նախկինում արված հետազոտություններն ու վերլուծությունները, ներառյալ՝
 - i. Civicus Քաղաքացիական հասարակության ինդեքսը Հայաստանում, որը 2008-2010թթ. իրականացվել է «Քաունթերփարթ Ինթերնեշնլ Հայաստան»-ի կողմից: Այն քաղաքացիական հասարակության քաղաքականապես չեզոք ցուցիչներից է, որը չափվում է աշխարհի ավելի քան քառասուն երկրում:
 - ii. «Հայաստանի հասարակական կազմակերպությունների զարգացման հնարավորությունները և ռիսկերը» ուսումնասիրությունը, որը ժողովրդավարության զարգացման ազգային հիմնադրամի աջակցությամբ 2011թ. իրականացրել է «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ» հակակոռուպցիոն կենտրոնը: Այն Հայաստանի քաղաքացիական հասարակության սեկտորի իրավիճակի և զարգացման միտումների ընդհանուր վերլուծություն է:
 - iii. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ) կայունության ցուցանիշը, որն ուսումնասիրում է Կենտրոնական Արևելյան Եվրոպայի և Եվրասիայի ՔՀԿ դաշտի զարգացման միտումները: Այն ԱՄՆ ՄԶԳ նախաձեռնությամբ և մեթոդոլոգիայով յուրաքանչյուր տարի, ըստ ՔՀԿ կայունությունը բնութագրող 7 չափանիշների, իրականացվում է տեղական կազմակերպությունների կողմից:
 - iv. Մարդկային զարգացման միջազգային կենտրոն ՀԿ-ի կողմից 2012թ. իրականացված վերլուծությունը, որը վերաբերում է Հայաստանում քաղաքացիական հասարակության զարգացման բացերին և հանրային քաղաքականության անհրաժեշտ փոփոխություններին:
 - v. Հասարակական կազմակերպությունների պետական ֆինանսավորման վերլուծությունը, որը 2011-2012թթ. իրականացվել է «Պրոֆեսիոնալները հանուն քաղաքացիական հասարակության» ՀԿ կողմից: Այն ներառում է Հայաստանում պետական սեկտորի կողմից հասարակական սեկտորին տրամադրվող ֆինանսական հատկացումները և դրանց տրամադրման ու կառավարման ընթացակարգերը:
- b. Առցանց դրամաշնորհային համակարգով դրամաշնորհ ստանալու համար ներկայացված ընտրանքում ներառված ծրագրերը և իրականացված ծրագրերն ամփոփող ծրագրային փաստաթղթերը (ընտրանքի վերաբերյալ մանրամասները ներկայացված են հաջորդիվ):

- 2) **Կիսաստանդարտացված հարցում:** Երիտասարդական կազմակերպությունների ներկայացուցիչների հետ իրականացվել են հեռախոսային հարցազրույցներ՝ կազմակերպությունների քարտեզագրման, կապերի բացահայտման, կարողությունների ուսումնասիրման, ինչպես նաև պետական քաղաքականության հետ կապված առաջարկների բացահայտման նպատակով: Կազմակերպությունների տվյալները ձեռք են բերվել տարբեր տեղեկատվական աղբյուրներից, ինչպես նաև ձեռնարկային մեթոդով՝ հարցմանը մասնակցած կազմակերպություններից: Արդյունքում հարցմանը մասնակից կազմակերպությունների թիվը կազմել է 363: Հեռախոսային հարցման մեթոդն ընտրվել է հնարավորինս քիչ ծախսատար միջոցներով հնարավորինս շատ կազմակերպություններ ընդգրկելու նկատառումով:
- 3) **Փորձագիտական հարցազրույցներ:** Փորձագիտական հարցազրույցներ են իրականացվել երիտասարդական կազմակերպությունների գործունեության, երիտասարդական քաղաքականության մշակման և իրականացման ոլորտում փորձագիտություն, ինչպես նաև դրամաշնորհային ծրագրերի համակարգում աշխատելու փորձ ունեցող մասնագետների հետ, ներառյալ⁶.
- «Երիտասարդական միջոցառումների իրականացման կենտրոնի» ներկայացուցիչներ (2 հոգի),
 - ՀՀ սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարության երիտասարդական քաղաքականության վարչության պետ,
 - Մարզպետարանի ներկայացուցիչ,
 - ՀՀ վարչապետին առընթեր ազգային երիտասարդական խորհրդի անդամներ (3 հոգի),
 - Առցանց դրամաշնորհային համակարգում ներգրավված փորձագետներ (8 հոգի),
 - Տեղական ոչ առևտրային կազմակերպությունների ներկայացուցիչներ (9 հոգի),
 - Միջազգային դոնոր կազմակերպությունների ներկայացուցիչներ (4 հոգի):

Ընդհանուր առմամբ իրականացվել է փորձագիտական 15 հարցազրույց:

⁶ Փորձագետները նշված կարգավիճակներից հաճախ ունեին ոչ թե մեկը, այլ մի քանիսը:

- 4) Խորին հարցազրույցներ:** Այս հարցազրույցներն իրականացվել են առցանց դրամաշնորհային համակարգով ֆինանսավորում ստացած կազմակերպությունների ղեկավարների և ծրագրերի ղեկավարների հետ: Հարցազրույցները վերաբերել են կյանքի կոչված ծրագրերի արդյունքներին, մոնիթորինգին և գնահատման համար օգտագործված գործիքներին ու միջոցներին, առկա առաջարկներին: Հարցեր են տրվել նաև երիտասարդական քաղաքականության և ընդհանուր դաշտի վերաբերյալ: Ընդհանուր առմամբ առցանց համակարգով 86 դրամաշնորհներ են ստացել 55 կազմակերպություն, որից ընտրանքի մեջ են ներառվել 16 ծրագրեր՝ իրականացված 16 կազմակերպությունների կողմից: Ընտրանքի չափանիշներն ու նկարագիրը ներկայացված են հաջորդ բաժնում:
- 5) Ֆոկուս խմբեր** են իրականացվել երիտասարդական խմբերի հետ, որոնք առցանց դրամաշնորհային համակարգով ֆինանսավորում ստացած և ընտրանքի մեջ ներառված ծրագրերի շահառու են եղել: Քանի որ ոչ բոլոր ծրագրերի դեպքում էր հնարավոր կազմակերպել ֆոկուս խմբերը (որոշ ծրագրեր ներառում էին արտերկրի երիտասարդների), քննարկումներն իրականացվել են ընտրանքում ներառված կազմակերպությունների 10 ծրագրերի շահառուների հետ, յուրաքանչյուր ծրագրի վերաբերյալ՝ առանձին ֆոկուս խումբ՝ 8-12 երիտասարդի մասնակցությամբ:

Հարցման արդյունքները վերլուծության են ենթարկվել քանակական մեթոդներով՝ SPSS ծրագրի օգնությամբ, որոնք լրացվել են փորձագիտական հարցազրույցներից ստացած որակական տվյալներով: Վերլուծության մեջ օգտագործվել են նաև ոլորտային նախկին վերլուծությունների եզրահանգումներն ու տվյալները:

Խորին հարցազրույցների և ֆոկուս խմբերի արդյունքները վերլուծության են ենթարկվել ըստ հետազոտության հարցերի տվյալների կատեգորիզացիայի միջոցով, օգտագործվել է նաև դեպքի վերլուծության մեթոդը՝ կոնկրետ ծրագրերի միջոցով առավել բնորոշ միտումների նկարագրման համար:

Հետազոտությանը մասնակցած կազմակերպությունների և ընտրված ծրագրերի նկարագիրը

ԵՅԿ դաշտի ուսումնասիրության նպատակով իրականացված հեռախոսային հարցմանը մասնակցել են 363 կազմակերպություններ, որոնց տվյալները ձեռք են բերվել դրամաշնորհային համակարգում գրանցված կազմակերպությունների տվյալների բազայից, ինտերնետի միջոցով՝ «Սփյուռ» տեղեկատվական համակարգից, Հայաստանի Հանրապետության արդարադատության նախարարության իրավաբանական անձանց պետական ռեգիստրի e-register.am էլեկտրոնային համակարգից, հասարակական կազմակերպությունների հետ աշխատող կազմակերպությունների կայքերից՝ ngo.am, ngoc.am, civil.am, ինչպես նաև ծնակույտի մեթոդով՝ հարցմանը մասնակցած կազմակերպություններից: Կազմակերպություններին զանգահարելիս նախ ճշտվել է նրանց՝ երիտասարդական կամ երիտասարդական հարցերով զբաղվող կազմակերպություն լինելը, ապա դրական պատասխանի դեպքում հարցումն իրականացվել է կազմակերպության ղեկավարի կամ նրան փոխարինող լիազորված անձի հետ: Արդյունքում՝ հետազոտությանը մասնակցած կազմակերպությունների 84%-ի դեպքում հարցերին պատասխանել է կազմակերպության նախագահը կամ տնօրենը, իսկ մնացած դեպքերում՝ այլ անձինք, ներառյալ՝ փոխնախագահ, փոխտնօրեն, ծրագրի համակարգող, հանրային կապերի պատասխանատու և այլն:

1. Հարցվածի պաշտոնը կազմակերպությունում

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Նախագահ	255	70.2
Տնօրեն	51	14.0
Փոխնախագահ	10	2.8
Փոխտնօրեն	2	0.6
Ծրագրի համակարգող	11	3.0
Այլ	34	9.4

Հարցման մեջ ընդգրկվել են տեղական գրանցում ունեցող ոչ պետական և ոչ առևտրային կազմակերպություններ: Հարցմանը մասնակցած կազմակերպությունների մեծամասնությունը՝ մոտ 94%-ը, ունի հասարակական կազմակերպության կարգավիճակ, 4.4 տոկոսը հիմնադրամ է, իսկ մնացածը՝ արտասահմանյան կազմակերպությունների ներկայացուցչություններ, որոնք գրանցված են Հայաստանում, ինչպես նաև մեկ կազմակերպություն, որը գրանցված է որպես իրավաբանական անձանց միություն: Նպատակահարմար գտանք այդ ներկայացուցչություններին ևս ներառել հետազոտության մեջ, քանի որ դրանք տեղական գրանցում ունեն, և դրանց գործունեությունը ևս հետաքրքրություն է ներկայացնում երիտասարդական ծրագրերի ոլորտում:

2. Կազմակերպության իրավական կարգավիճակը

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
ՀԿ	340	93.7
Հիմնադրամ	16	4.4
Ներկայացուցչություն	6	1.7
ԻԱՄ	1	0.3
ԸՆԴԱՄԵՆԸ	363	100.0

Անհրաժեշտության դեպքում վերլուծության ընթացքում տվյալներն առանձնացվել են ըստ կազմակերպության կարգավիճակի՝ օրենսդրական տարբեր կարգավորումների պահանջներին համապատասխան դրանց գործունեությունն ուսումնասիրելու նպատակով:

Կազմակերպությունների բաշխվածությունը, ըստ գործունեության ոլորտների և աշխարհագրական տեղակայման վայրի, ներկայացված է սույն գեկույցի առաջին մասում: Նշենք միայն, որ ըստ կազմակերպության գրանցման վայրի՝ առկա են Երևանում տեղակայված 177, իսկ մարզերում՝ 186 կազմակերպություններ: Ըստ Երևան-մարզ տեղակայման՝ կազմակերպությունների բնութագրիչների տարբերությունը ևս կդիտարկվի վերլուծության ընթացքում՝ ըստ անհրաժեշտության:

Հետազոտության երկրորդ բաղադրիչում ներառվել են 16 դրամաշնորհային ծրագրեր: Քանի որ ծրագրերի գնահատման բաղադրիչն իրականացվել է որակական մեթոդներով, կիրառվել է որակական ընտրանքին բնորոշ՝ տիպային չափանիշներով ընտրության մեթոդը: Ընդ որում՝ ընտրանքում են ներառվել միայն այն ծրագրերը, որոնք իրականացվել են 2012 թ-ի երրորդ կիսամյակից մինչև 2013 թ-ի երրորդ կիսամյակն ընկած ժամանակահատվածում, քանի որ ավելի շուտ իրականացված ծրագրերի դեպքում թե՛ իրականացնողների, թե՛ շահառուների հիշողության մեջ որոշ մանրամասներ, հնարավոր է, չպահպանվեին, իսկ ավելի ուշ իրականացված ծրագրերի ազդեցությունը դեռևս դժվար կլիներ չափել, քանի որ հետազոտությունը սկսելու պահին դրանք նոր էին ավարտվել: Այսպիսով՝ որպես ընտրանքի գլխավոր համախմբություն է ծառայել նշված ժամկետներում իրականացված 59 ծրագիր:

Ծրագրերն ընտրվել են հետևյալ չափանիշներով.

- Ծրագրի տիպ՝ «Հանդիպում», «Հանդիպումից զատ» և «Համաֆինանսավորում» (առաջին երկու տիպերից հավասար, երրորդ տիպի ավելի փոքր ընդգրկմամբ, քանի որ այդ խմբում ներառված ծրագրերն ավելի սակավաթիվ էին և համաֆինանսավորման ծրագրեր էին),
- Ծրագրի ֆինանսավորման ծավալը՝ համամասնորեն յուրաքանչյուր տիպային խմբից,
- Աշխարհագրական ծածկույթ և ծրագրային ոլորտ (տարատեսակ խմբերի ընդգրկման նկատառմամբ պայմանավորված՝ հնարավորինս համամասնորեն):

Արդյունքում՝ հետազոտության մեջ ընդգրկվել են հետևյալ չափանիշներին համապատասխան քանակի ծրագրեր:

3. Առցանց համակարգով ֆինանսավորված ծրագրերի ընտրանքի բնութագիրը

Ընտրության չափանիշ		Գլխավոր համախմբություն	Ընտրանքային համախմբություն
Ծրագրի տիպ	Հանդիպում	28	7
	Հանդիպումից զատ	19	7
	Համաֆինանսավորում	10	2
Ծրագրի ֆինանսավորման չափ	500 հազարից պակաս	15	5
	500 հազարից մինչև 1 միլիոն	12	4
	1 միլիոնից ավելի	30	7
Իրականացնող կազմակերպության տեղակայում	Երևան	36	9
	Գյումրի	9	2
	Գավառ	3	2
	Վանաձոր	3	1
	Այլ քաղաքներ	8	2
Ծրագրային ոլորտ	Ռազմահայրենասիրական դաստիարակություն և հոգևոր-մշակութային արժեքներ	14	3
	Երիտասարդների մասնակցություն	11	3
	Զբաղվածություն և մասնագիտական զարգացում	9	3
	Մեդիա տեխնոլոգիաներ	7	3
	Սպորտ և առողջ ապրելակերպ	6	2
	Միջմշակութային հաղորդակցություն	3	2
	Այլ ոլորտներ	6	0

Հետազոտության սահմանափակումները

Տվյալ հետազոտությունը չի հավակնում Հայաստանի բոլոր երիտասարդական կազմակերպությունները, ինչպես նաև ՍԵՀՆ կողմից ֆինանսավորված ծրագրերի արդյունքները և ազդեցության ճշգրիտ ու ամբողջական պատկերը ներկայացնելուն, այլ անդրադառնում է առկա միտումներին և ուսումնասիրում այն բացահայտումները, որոնք ստացվել են հետազոտված կազմակերպությունների շրջանակում:

Հետազոտության արդյունքների վերլուծության ընթացքում հաշվի են առնվել հետևյալ սահմանափակումները.

1. Հեռախոսային հարցման շրջանակներում հնարավոր է եղել ընդգրկել միայն այն կազմակերպությունները, որոնց տվյալները հայթայթվել են տեղեկատվական տարբեր աղբյուրների միջոցով: Հայաստանում **ամկա չէ ԵՅԿ-ների տվյալների ամբողջական շտեմարան**. հետևաբար հետազոտական թիմը, հնարավոր բոլոր աղբյուրներից տվյալներ հայթայթելով, փորձել է ընդգրկել հնարավորինս շատ ԵՅԿ-ներ, որոնք, սակայն, չեն ներկայացնում Հայաստանի ԵՅԿ-ների ողջ բազմությունը: Այդ իսկ պատճառով ամկա վիճակագրական տվյալները վերաբերում են միայն հետազոտության մեջ ընդգրկված 363 կազմակերպություններին: Ավելի ընդգրկում պատկեր ստանալու համար քանակական տվյալները համալրվել են փորձագիտական կարծիքներով, ոլորտի նախկին հետազոտությունների և վերլուծությունների տվյալներով:
2. Հեռախոսային հարցազրույցներից, ինչպես նաև խորքային հարցազրույցներից ու ֆոկուս խմբերից ստացած տեղեկատվությունը հիմնված է հարցվածների կողմից ներկայացված տվյալների վրա, որոնք անցնում են հարցվածի սուբյեկտիվ ընկալումների և գնահատականների գոյիչով: Ըստ այդմ՝ հետազոտության արդյունքները դիտարկելիս հարկ է հաշվի առնել արդյունքների հնարավոր սուբյեկտիվությունը և շեղումը իրականությունից՝ հարցվածի կողմից հարցի սուբյեկտիվ մեկնաբանության, ցանկալի պատասխան տալու ձգտման կամ հիշողության հետ կապված խնդիրների պատճառով: Այս սահմանափակումը հնարավորինս նվազեցնելու համար օգտագործվել են ստուգող կամ պարզաբանող հարցեր, իսկ ծրագրերի գնահատման բաղադրիչում խորին հարցազրույցների տվյալները համեմատվել են ֆոկուս խմբային քննարկումներից ստացած տեղեկատվության հետ:
3. Ծրագրերի գնահատման վերլուծության բաղադրիչում հարկավոր է հաշվի առնել ծրագրերի ավարտի և հետազոտության միջև ընկած ժամանակահատվածը, քանի որ ծրագրերի ավարտից հետո դրանց ազդեցության չափումը տարբեր ժամանակահատվածներում տարբեր արդյունքներ կարող է արձանագրել: Այսինքն՝ այն ծրագրերը, որոնք իրականացվել են հետազոտությանը նախորդող տարվա՝ 2013թ. ընթացքում, հնարավոր է, դեռևս երկարաժամկետ արդյունքներ չեն ունեցել, հետևաբար չենք կարող հստակ հետևություններ անել դրանց մասին:
4. Ծրագրերի ազդեցության ուսումնասիրման առումով՝ կախված ծրագրի բուն էությունից և բովանդակությունից, ոչ միշտ է, որ հնարավոր է եղել դատել ազդեցության մասին, քանի որ երկարաժամկետ ազդեցության գնահատման համար հարկավոր է չափման ենթարկել ոչ միայն ընկալումների, գիտելիքների և դիրքորոշումների փոփոխությունները, ինչը քիչ թե շատ հնարավոր է անել հարցազրույցների և քննարկումների միջոցով, այլև վարքագծային և մտածելակերպի փոփոխությունները, որոնք հետազոտության շրջանակում ավելի դժվար չափելի են:

ՄԱՍ Կ.

Երիտասարդական կազմակերպությունները Հայաստանում

Ձեկույցի այս բաժնի տվյալները հիմնված են մեծ մասամբ հեռախոսային հարցման արդյունքների վրա և քանակական ցուցանիշներ են ներկայացնում: Միաժամանակ՝ այս տվյալների ամփոփման ընթացքում, կանդիդատները փորձագիտական գնահատականներին և այլ աղբյուրներից ստացված տեղեկատվությանը՝ իրավիճակի հնարավորինս ամբողջական պատկեր ստանալու նպատակով:

Բաժնի սկզբում ամփոփվել են կազմակերպությունների գործունեության ոլորտների, ուղղվածության, տեսակների, սփռվածության վերաբերյալ տվյալները: Այնուհետև ծավալուն անդրադարձ է կատարվել կազմակերպությունների՝ տարբեր ոլորտներում ունեցած կարողություններին՝ ներառյալ ղեկավարումը, ռազմավարական պլանավորումը, մարդկային ռեսուրսները, ֆինանսական կարողությունները, ծրագրերի կառավարումը, արտաքին հարաբերությունները և հանրային կապերը: Վերջում առանձին հատված վերաբերում է պետական կառույցների և մասնավորապես Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարության հետ կազմակերպությունների համագործակցության ծավալին և բնույթին:

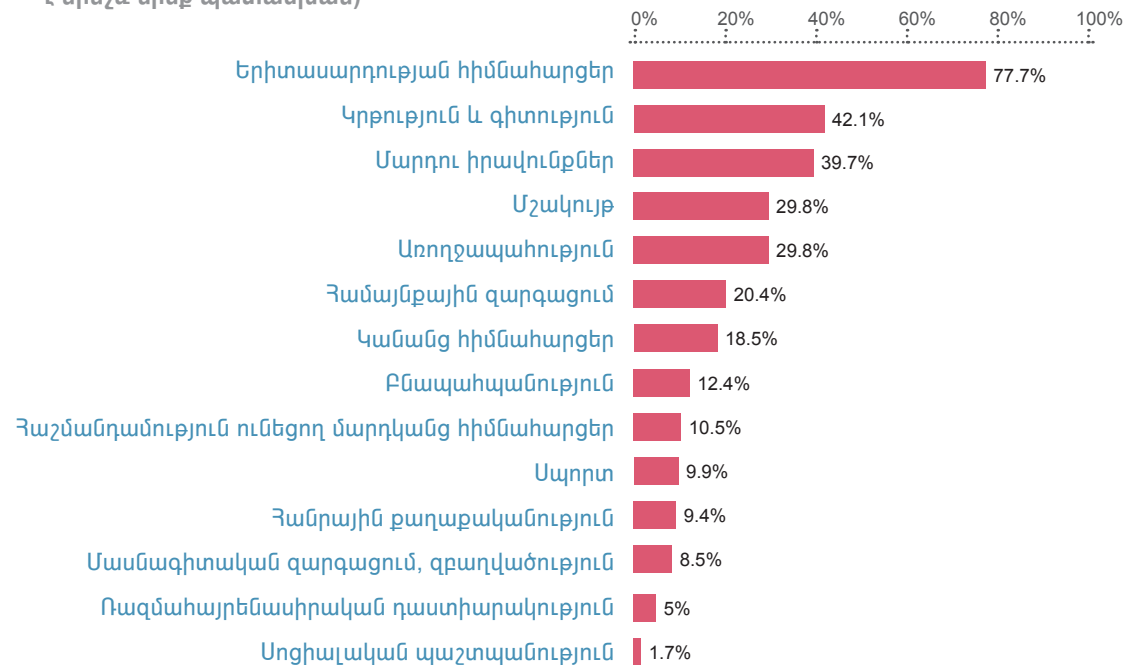


1.1 ԵՅԿ գործունեության հիմնական նկարագիրը

Գործունեության ոլորտ և բնույթ

Քանի որ հետազոտության մեջ ներառվել են երիտասարդական և երիտասարդների հարցերով զբաղված կազմակերպությունները, բնականաբար, գործունեության ոլորտի վերաբերյալ նրանց պատասխաններում գերակշռում է երիտասարդական հիմնահարցերի տարբերակը. այս ոլորտում է ընդգրկված հարցված կազմակերպությունների մոտ 78%-ը:

☑ 1. Կազմակերպության գործունեության հիմնական ոլորտը (ըստ տոկոսային բաշխման՝ նշվել է մինչև երեք պատասխան)⁷



Ըստ գլխամասի տեղակայման ԵՅԿ-ներն առանձնացնելով երևանյան և մարզային կազմակերպությունների՝ ակնառու տարբերություն է նկատվում միայն երեք ոլորտներում: Մասնավորապես համայնքային զարգացման ոլորտում աշխատում են ավելի շատ մարզային կազմակերպություններ (25,3%), իսկ հանրային քաղաքականության և մասնագիտական զարգացման կամ զբաղվածության ոլորտում ավելի ակտիվ են Երևանում տեղակայված կազմակերպությունները (համապատասխանաբար՝ 12,4% և 10,7%):

Միաժամանակ կազմակերպություններն առանձնացնելով ըստ գործունեության առաջնային ոլորտի՝ պարզ է դառնում, որ զուտ երիտասարդական կազմակերպությունները (տվյալ դեպքում այն կազմակերպությունները, որոնց գործունեության առաջնային ոլորտը երիտասար-

7 Այս և հետագա այն հարցերում, որտեղ մի քանի պատասխանի հնարավորություն է տրվել, պատասխանների ընդհանուր գումարային տոկոսը կարող է գերազանցել 100%-ը:

դության հիմնահարցերն են) հարցվածների համախմբության մեջ կազմում են 19%, որոնց, ըստ քանակի, հաջորդում են իրավապաշտպան կազմակերպությունները՝ 15,2%, այնուհետև՝ կրթական կազմակերպությունները՝ 9,6%, ապա՝ մնացածը:

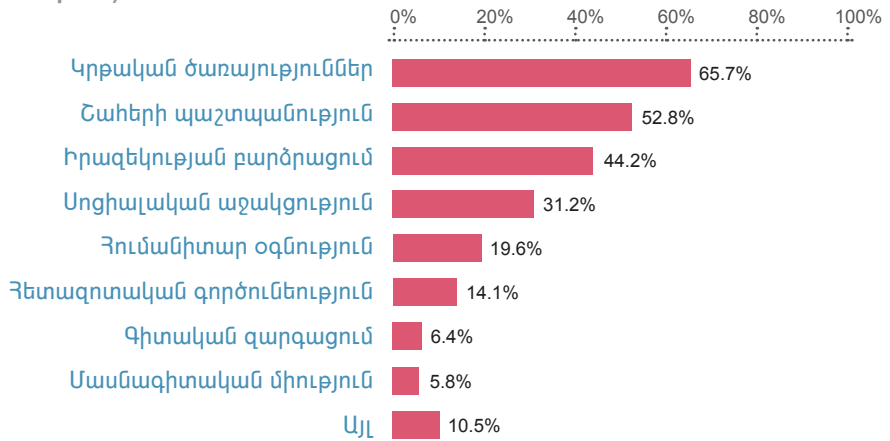
4. Կազմակերպության գործունեության առաջնային ոլորտը

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Երիտասարդության հիմնահարցեր	69	19.0
Սարդու իրավունքներ	55	15.2
Կրթություն և գիտություն	35	9.6
Համայնքային զարգացում	32	8.8
Հաշմանդանություն ունեցող մարդկանց հիմնահարցեր	27	7.4
Մշակույթ	24	6.6
Առողջապահություն	21	5.8
Կանանց հիմնահարցեր	18	5.0
Բնապահպանություն	11	3.0
Մասնագիտական զարգացում և զբաղվածություն	10	2.8
Սպորտ	7	1.9
Այլ	30	8.3
Առաջնային ոլորտ չեն նշել	24	6.6
ԸՆդամենը	363	100

Ըստ փորձագետների՝ երիտասարդական կազմակերպությունները գործունեության բավականին մեծ ընդգրկում ունեն: Փորձագետներից մեկը նշում է, որ որոշ չափով ուշադրությունից դուրս է մնացել զբաղվածության խնդիրը. «Ոչ թե գործազրկության մասին խոսել, այլ ծրագրեր [իրականացնել] աշխատունակության բարձրացման, հմտությունների տրամադրման վերաբերյալ և այլն»: Ավելի շատ ուշադրության արժանի ոլորտներից նշվում է նաև երիտասարդ ուսանողների իրավունքների պաշտպանության ոլորտը:

Գործունեության իրենց ոլորտներում կազմակերպությունները հիմնականում ծավալում են կրթական, շահերի պաշտպանության, իրազեկման աշխատանքներ, տրամադրում են սոցիալական աջակցություն և հունանիտար օգնություն, ինչպես նաև մատուցում են գիտական, հետազոտական և մասնագիտական ծառայություններ:

☑ 2. Կազմակերպության գործունեության հիմնական բնույթը (ըստ տոկոսային բաշխման՝ նշվել է մինչև երեք պատասխան)



Կոնկրետ գործողությունների տեսակներից առավել հաճախ են օգտագործվում դասընթացները և սեմինարները, հանդիպում-քննարկումները, ինչպես նաև համաժողովները: Բազմաթիվ կազմակերպություններ (հարցված կազմակերպությունների մոտ 47%-ը) խորհրդատվություն են մատուցում տարբեր ոլորտներում, հաճախ են նշվում նաև մշակութային և մարզական միջոցառումները: Ավելի քիչ են տեղեկատվական ծառայություններ մատուցող, հետազոտական-վերլուծական գործունեություն իրականացնող կազմակերպությունները:

☑ 5. Կազմակերպության գործունեության հիմնական տեսակները (մինչև երեք պատասխան)

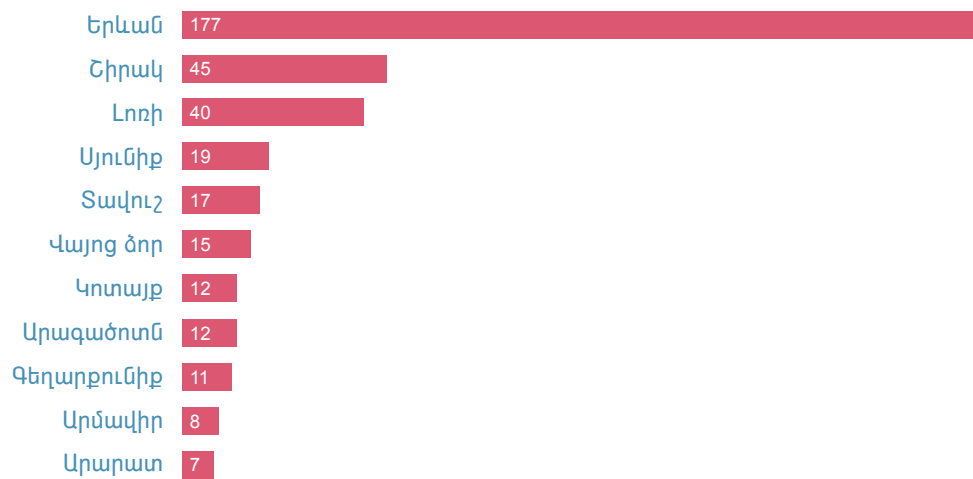
Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Դասընթացներ, սեմինարներ	267	74.0%
Հանդիպումներ, քննարկումներ	256	70.9%
Խորհրդատվություն	169	46.8%
Համաժողով, գիտաժողովների կազմակերպում	155	42.9%
Մշակութային միջոցառումներ	82	22.7%
Արշավներ, սպորտային միջոցառումներ	55	15.2%
Տեղեկատվական ծառայություններ	54	15.0%
Հետազոտություն, տեղեկատվության հավաքագրում	51	14.1%
Վերլուծական աշխատանք	43	11.9%
Տպագրություն	39	10.8%
Մրցույթների կազմակերպում	35	9.7%
Հունանիտար օգնության տրամադրում	6	1.7%
Այլ	30	8.3%

Այսպիսով՝ հարցման մեջ ներառված 363 կազմակերպությունները, երիտասարդական հարցերից զատ, առավել հաճախ ընդգրկված են կրթության և մարդու իրավունքների, նաև մշակույթի և առողջապահության ոլորտներում, զբաղվում են կրթական, շահերի պաշտպանության և իրազեկման գործունեությամբ, իրականացնում են դասընթացներ, քննարկումներ, սպորտային և մշակութային միջոցառումներ, մատուցում խորհրդատվություններ:

Աշխարհագրական տեղակայում և ծածկույթ

Կազմակերպությունների մոտ կեսը տեղակայված է Երևանում, այնուհետև կազմակերպությունների համեմատաբար մեծ քանակով աչքի են ընկնում Շիրակի և Լոռու մարզերը, որտեղ ԵՅԿ-ները հիմնականում գործում են մարզկենտրոններում: Մնացած մարզերից ընդգրկված կազմակերպությունները հարցման մեջ ներառված ԵՅԿ-ների ընդհանուր թվաքանակի մինչև 28% են կազմում:

3. Կազմակերպության տեղակայում (ըստ քանակի)



Ընդ որում՝ մարզային կազմակերպությունները մեծամասամբ կենտրոնացած են մարզկենտրոններում, իսկ մյուս քաղաքներում և գյուղերում տեղակայված է հետազոտված ԵՅԿ-ների մոտ 20%-ը, և միայն 8 կազմակերպություններ (ընդհանուր թվի մոտ 2%-ը) գյուղական համայնքներում են: Հետազոտության սահմանափակումները թույլ չեն տալիս պնդել, որ այս թվերը ճշգրիտ համապատասխանում են երիտասարդական կազմակերպությունների իրական համամասնությանը, սակայն փորձագիտական գնահատականները ևս վկայում են, որ Հայաստանում՝ մայրաքաղաքից դուրս, առավել ակտիվ են Շիրակի և Լոռու երիտասարդական կազմակերպությունները, և այս պատկերը քիչ թե շատ մոտ է իրականին:

Կազմակերպությունների մեծ մասը՝ 81,8%-ը, մասնաճյուղ չունի, 61 կազմակերպություն մասնաճյուղեր ունի Հայաստանի այլ քաղաքներում կամ գյուղերում, ինչպես նաև Արցախում, իսկ

5 կազմակերպություններ նշել են, որ մասնաճյուղեր ունեն այլ երկրներում: Նրանց թվում են այն կազմակերպությունները, որոնք Հայաստանում հիմնադրվել են որպես միջազգային որևէ կառույցի տեղական ներկայացուցիչ, և այն տեղական կազմակերպությունները, որոնք սերտորեն աշխատում են Սփյուռքի երիտասարդության հետ և մասնաճյուղեր ունեն Վրաստանում, Ուկրաինայում, Ռուսաստանում:

Վերադառնալով երկրի ներսում մասնաճյուղեր ունեցող կազմակերպություններին՝ նշենք, որ առավել հաճախ մասնաճյուղեր են ստեղծում Երևանում տեղակայված կազմակերպությունները՝ մարզերի հետ ավելի սերտ աշխատելու համար: Մարզային կազմակերպությունների շարքում մասնաճյուղեր ունեն Շիրակի, Գեղարքունիքի, Լոռու և Տավուշի մի քանի ԵՀԿ-ներ, ընդ որում՝ դրանցից չորսը՝ Երևանում:

 6. Կազմակերպության մասնաճյուղի տեղակայումը⁸

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Շիրակ	27	7.4
Գեղարքունիք	22	6.1
Լոռի	20	5.5
Տավուշ	19	5.2
Սյունիք	16	4.4
Արարատ	14	3.9
Կոտայք	13	3.6
Վայոց ձոր	10	2.8
Արմավիր	10	2.8
Արագածոտն	8	2.2
Արցախ	6	1.7
Երևան	4	1.1
ԸՆԴԱՄԵՆԸ	169	46.6

Ինչ վերաբերում է գործունեության ծածկույթին, ապա կազմակերպությունների կեսից ավելին՝ 53,2%-ը, գործունեություն է ծավալում ամբողջ երկրով մեկ կամ մի քանի մարզերում: Մարզային կազմակերպությունների գերակշռող մասն աշխատում է մարզի կամ համայնքի տարածքում. հարցված կազմակերպությունների 40,5%-ն ընտրել է այդ տարբերակները:

8 Հաշվի են առնվել միայն այն դեպքերը, երբ կազմակերպության գլխամասը և մասնաճյուղը տարբեր մարզերում են տեղակայված:

7. Կազմակերպության գործունեության տարածքը

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Հայաստան	193	53.2
Երևան	23	6.3
Որևէ մարզ	101	27.8
Որևէ համայնք	46	12.7
ԸՆԴԱՄԵՆԸ	363	100

Կազմակերպությունների շահառուների առումով հիմնականում նշվել է շահառուների մի քանի խումբ, առավել հաճախ՝ երիտասարդությունը (85,1%): Կազմակերպությունների 38,8%-ի համար երիտասարդներն առաջնային շահառու խումբ են հանդիսանում: Այնուհետև առավել հաճախ են նշվել երեխաները, կանայք, հաշմանդամություն ունեցող մարդիկ և սոցիալապես անապահով խմբերը: Համայնքային մակարդակում աշխատող կազմակերպությունները որպես շահառու հիմնականում նշել են գյուղական համայնքի բնակչությունը, իսկ կազմակերպությունների 5,5%-ը նշել է, որ իրենց շահառուն ամբողջ բնակչությունն է:

8. Կազմակերպության հիմնական շահառուները (մինչև 3 պատասխան)

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Երիտասարդներ	308	85.1%
Երեխաներ	148	40.9%
Հաշմանդամություն ունեցող մարդիկ	121	33.4%
Կանայք	116	32.0%
Սոցիալապես անապահով խմբեր	112	30.9%
Գյուղի բնակիչներ	75	20.7%
Լայն բնակչություն	20	5.5%
Այլ	76	21.0%

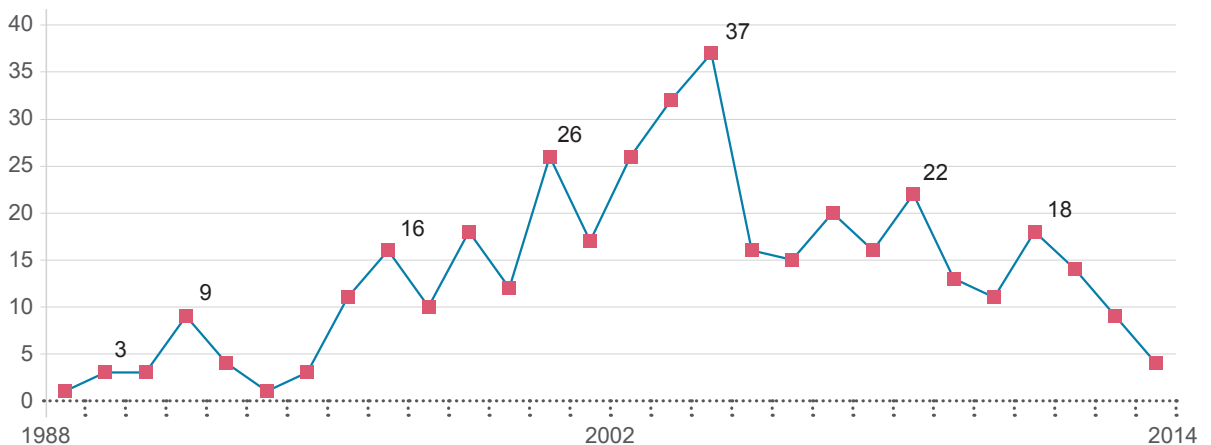
Կազմակերպությունների կողմից բազմապիսի ոլորտների ու մի քանի շահառուների խմբերի ընդգրկումը տարաբնույթ գնահատականներ է ստանում փորձագետների կողմից: Ոմանք գտնում են, որ «բազմապրոֆիլ» այդ մոտեցումը տարբեր դրամաշնորհային ծրագրերի առաջնայնություններին համապատասխանելու միտում է, ինչը պրոֆեսիոնալ մոտեցում չէ. «ՀԿ-ն պետք է ունենա կոնկրետ ուղղվածություն, ավելի հստակ թիրախային խումբ, նույնիսկ տարածքային բաշխում», «Պրոֆեսիոնալ կազմակերպությունն աշխատում է կոնկրետ ոլորտում ու կենտրոնանում է դրա վրա, այդ ոլորտում է ծառայություններ ու ծրագրեր ներկայացնում»: Սյուսներն էլ խրախուսում են կազմակերպությունների կողմից խնդիրների լայն ծածկույթի

ընդգրկումը. «Կան կազմակերպություններ, որ անընդհատ ձեռքը պահում են զարկերակի վրա և ավելի հաջողված գործունեություն են ծավալում: Կազմակերպության աշխատանքը պետք է բազմաապեկտր լինի»: Ամեն դեպքում կարևորվում է բարձրացված խնդիրների համապատասխանությունն առկա կարիքներին, այլ ոչ թե դոնոր ծրագրերի առաջնություններին. «Ուրրտի որոշ կազմակերպություններ ծրագիր առաջարկելիս սկսում են վերջնակետից... գրանտներն են ենթադրում, թե ինչպիսի խնդիր պետք է ներկայացնել»:

Գործունեության տևողությունը

Կազմակերպությունների գործունեության միջին տևողությունը հարցման պահին 11 տարի է: Հարցված կազմակերպությունների կեսը գրանցվել է մինչև 2003թ., կեսը՝ դրանից հետո:

☑ 4. Կազմակերպությունների գրանցման տարեթիվը (ըստ քանակի)



Կազմակերպությունների զգալի քանակ գրանցվել է 2000-2005 թվականներին, ինչը հավանաբար պայմանավորված է այդ ժամանակաշրջանում նորաստեղծ հասարակական կազմակերպություններին միջազգային դոնոր կազմակերպությունների⁹ ցուցաբերած աջակցության հանգամանքով: Ավելի վաղ գրանցված կազմակերպությունները տեղակայված են Երևանում, Շիրակում, Լոռիում, Արարատում և Վայոց ձորում, իսկ Տավուշի, Սյունիքի, Գեղարքունիքի կազմակերպությունները գրանցվել են բացառապես 2000թ. հետո:

Թեև իրականացված ծրագրերի քանակը կոիտարկենք կազմակերպությունների կարողությունների նկարագրական մասում, այնուամենայնիվ այստեղ նշենք, որ կազմակերպության գրանցման վաղեմությունը որևէ կերպ կապված չէ կազմակերպության կողմից իրականացվող

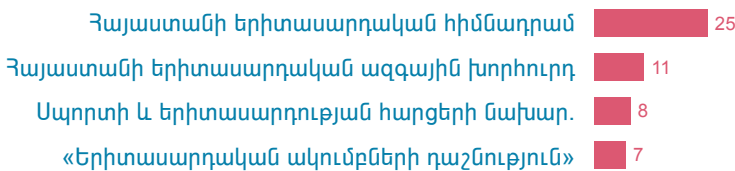
9 Մասնավորապես խոսքն «Ամերիկայի հայկական համագումարի ՀԿ կենտրոն» և «Համաշխարհային ուսուցում Հայաստան» կազմակերպությունների կողմից իրականացվող՝ սկսնակ ՀԿ-ների զարգացման ծրագրերի մասին է:

ծրագրերի քանակի հետ. այդ երկու փոփոխականների միջև նշանակալի կապ չի նկատվում:

ԵՅԿ դաշտի հովանոց կազմակերպությունները

Որպես երիտասարդական կազմակերպություններին միավորող կառույցներ (այլ կերպ ասած՝ հովանոց կազմակերպություններ՝ ըստ իրենց նպատակային նշանակության) նշվել են Հայաստանի երիտասարդական հիմնադրամը, Հայաստանի երիտասարդական ազգային խորհուրդը (ՀԵԱԽ), Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարությունը, «Երիտասարդական ակումբների դաշնությունը» և այլն:

☑ 5. Երիտասարդական ոլորտի կազմակերպություններին միավորող ի՞նչ կառույցներ գիտեք¹⁰



Կազմակերպությունների 74%-ը (268 կազմակերպություն) դժվարացել է երիտասարդական կազմակերպություններին միավորող որևէ կառույց նշել, իսկ շատերի կողմից նշված կառույցներն էլ ոչ միշտ կարելի է դասել երիտասարդական կազմակերպությունների հովանոցների թվին: Այսպես՝ նշվածների թվում են՝ «Բազե» (համահայկական ճամբար է, որը կազմակերպում է Հայաստանի երիտասարդական հիմնադրամը), «Արի՛ տուն» (Սփյուռքի նախարարության ծրագիր), Հանրային խորհուրդ (ՀՀ նախագահի հրամանագրով ամրագրված խորհրդատվական մարմին), «Վորլդ Վիժն» միջազգային կազմակերպություն, Երեխաների պաշտպանության ցանց և այլն: Մեկ-երկու կազմակերպության կողմից նշվել են Հայաստանի երիտասարդական հիմնադրամի մարզային երիտասարդական կենտրոնները, «Երիտասարդական միջոցառումների իրականացման կենտրոնը», Գյումրիի երիտասարդական խորհուրդը, նշվել են նաև կուսակցությունների երիտասարդական թևեր:

ՀԵԱԽ-ը, ՀՀ վարչապետին առընթեր ազգային երիտասարդական քաղաքականության խորհուրդը և «Երիտասարդական ակումբների դաշնությունը» որպես երիտասարդական կազմակերպությունները միավորող կառույցներ են նշվում նաև փորձագետների կողմից: Ընդ որում՝ ՀԵԱԽ-ն ավելի շատ բնութագրվում է որպես չգործող կառույց: Միաժամանակ, ինչպես նշեց փորձագետներից մեկը. «Չեմ կարծում, որ այսօր Հայաստանում կա լուրջ կառույց, որը միավորում է երիտասարդական ՀԿ-ները և երիտասարդական խնդիրներն ինչ-որ ձևով ավելի լսելի է դարձնում»: Ի թիվս այլ գործոնների՝ դա պայմանավորված է նաև դաշտում համագործակցության պակասով. «...ներ դաշտում ամեն մեկն իր հարցն է լուծում, ինչպես կարողանում է»: Փորձագետները նշում են նաև դաշտի քաղաքականացման գործոնը. «Եթե նայենք [...] քաղաքապետարաններին կից երիտասարդական խորհուրդներին, կտեսնեք, որ հիմնականում այն ՀԿ-ների նախագահներն են, որոնք ունեն կուսակցական առնչություններ»:

¹⁰ Գծապատկերում ընդգրկվել են 3 և ավելի անգամ նշված կառույցները:

Ակնկալիքներ հնչեցին՝ կապված մարզային երիտասարդական խորհուրդների ստեղծման հետ, այն է՝ որ զոնե մարզային մակարդակով ԵՅԿ հաղորդակցությունն ու համագործակցությունը կբարելավվեն: Ամեն դեպքում փորձագետներն ընդգծում են ԵՅԿ-ներին միավորող կառույցների կարևորությունն ու անհրաժեշտությունը: Նշվում է նաև, որ Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարությունը «Երիտասարդական միջոցառումների իրականացման կենտրոն» ՊՈԱԿ-ի հետ կարող է իր վրա վերցնել ԵՅԿ-ների աջակցության, դաշտում իրականացվող գործունեության, տեղեկատվության համակարգման աշխատանքները. «Ես Հայաստանում, բացի [ԵՄԻԿ] ՊՈԱԿ-ից, ուրիշ կառույց չեմ տեսնում, որը կարող է երիտասարդական ոլորտի մակարդակը հնչ-որ ձևով բարձրացնել» (փորձագետ):

1.2 ԵՅԿ կազմակերպական զարգացման ոլորտները

Տվյալ զեկույցում ոչ առևտրային կազմակերպությունների կազմակերպական զարգացման ոլորտների դասակարգումն իրականացվել է՝ ըստ միջազգային պրակտիկայում առավել հաճախ օգտագործվող դասակարգման՝ ղեկավարում և կառավարում, մարդկային ռեսուրսներ, ֆինանսական ռեսուրսներ, ծրագրեր և ծառայություններ, արտաքին հարաբերություններ:

Ղեկավարում և կառավարում

Անդամություն և խորհուրդ

Ուսումնասիրության մեջ ընդգրկված կազմակերպությունների մեծ մասը նշել է, որ ունեն կազմակերպությանն անդամակցելու հնարավորություն: Հարկ է փաստել, որ ՀՀ օրենսդրության համաձայն՝ հասարակական կազմակերպություններն անդամակցության հիման վրա ստեղծված կազմակերպություններ են, իսկ հիմնադրամները ոչ թե անդամներ, այլ շահառուներ ունեն, սակայն այս դրույթը ոչ միշտ է արտացոլված կազմակերպությունների ղեկավարների պատասխաններում: Ըստ երևույթին, արձանագրվել է փաստացի անդամության առկայությունը, քանի որ 19 ՀԿ նշել է, որ չունի անդամակցության հնարավորություն, իսկ հիմնադրամներից 9-ը (հարցման մեջ ընդգրկված հիմնադրամների կեսից ավելին) նշել են, որ ունեն անդամներ:

 9. Կազմակերպության անդամակցության հնարավորությունն ըստ կազմակերպության իրավական կարգավիճակի

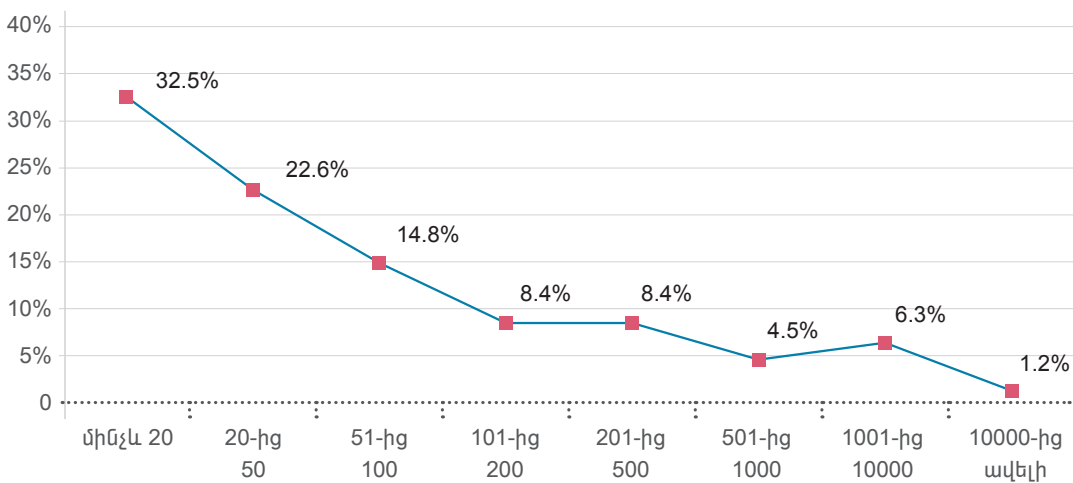
Կազմակերպության իրավական կարգավիճակը	Կազմակերպությունն ունի՞ անդամության հնարավորություն		Ընդամենը
	Այո	Ոչ	
ՀԿ	320	19	339
Հիմնադրամ	9	7	16
Ներկայացուցչություն	3	3	6
ԻԱՄ	1	0	1
ԸՆԴԱՄԵՆԸ	333	29	362

Ըստ այսմ՝ պարզ է դառնում, որ կան կազմակերպությունները չեն տիրապետում օրենսդրությանը և գործում են ըստ իրենց հայեցողության, կան անդամությունը չփոթում են այլ հասկացությունների հետ: Կազմակերպությունների հետ անհատական քննարկումների ընթացքում հաճախ ենք հանդիպում երկրորդ տարբերակին. շատերն անդամ են համարում կամավորներին կամ շահառուներին՝ առանց նրանց անդամի պաշտոնական կարգավիճակ տալու: Ինչպես նշում է փորձագետներից մեկը. «Մեր կազմակերպության մեջ առաջ անդամակցության ուրիշ տեսակ էր. ցանկացած մարդ կարող էր գալ և անդամակցել, ունեինք ծառայություններ, որոնք հիմնականում կազմակերպության անդամների համար էին, հետո դա մեզ խանգարեց, փոխեցինք, հիմա անդամն այն մարդն է, ով «տալիս է», շահառուն այն մարդն է, ով «ստանում է»»:

Կարելի է ենթադրել, որ շատերն այն ՀԿ-ներից, որոնք նշել են անդամներ ունենալու մասին, անդամ հասկացության ներքո ընկալում են շահառուներին: Դա հաստատվում է նաև անդամների քանակի վերաբերյալ հարցի դեպքում, երբ տասնյակ ու հարյուրավոր անդամներ նշող կազմակերպություններին զուգահեռ՝ առկա են նաև հազարավոր անդամներ, ընդ որում՝ 15, 20 կամ 25 հազար անդամ ունեցող կազմակերպություններ: «Չաճախ, եթե երիտասարդը մասնակցում է [ծրագրերին], իրենք [ՀԿ-ները] չեն գիտակցում, ընկալում են որպես կազմակերպության անդամ, ոչ թե երիտասարդ շահառու» (փորձագիտական հարցազրույցից): Իրականում, ըստ փորձագետների փորձի, անդամություն ստանալու ֆորմալ ընթացակարգը՝ դիմումի հանձնում, ղեկավար մարմնի կողմից հաստատում, իսկ լավագույն դեպքում՝ անդամատոմսի հանձնում, շատ քիչ ՀԿ-ների կողմից է պահպանվում:

Ուսումնասիրելով անդամների քանակի վերաբերյալ ստացած տվյալները՝ տեսնում ենք, որ անդամակցություն ունեցող կազմակերպությունների մեծամասնությունը՝ 64%-ը, ունի մինչև 100 անդամ:

☑ 6. Կազմակերպության անդամների քանակը



Ըստ ՀԿ-ների մասին օրենքի 14-րդ հոդվածի՝ անդամների կամ պատվիրակների ընդհանուր ժողովը հասարակական կազմակերպություններում պետք է հրավիրվի առնվազն երկու տա-

րին մեկ: Ըստ երևույթին, շատ կազմակերպություններ գիտեն այդ մասին և նշել են, որ իրենց կազմակերպությունում անդամների ժողովը երկու տարին մեկ է լինում: Տասնմեկ կազմակերպություն նշել է, որ ժողով է հրավիրում երեք տարին մեկ: Մեծ է նաև այն կազմակերպությունների թիվը, որոնք նշել են տարեկան պարբերականությունը:

Փորձագիտական գնահատականներով՝ իրականում քիչ են այն կազմակերպությունները, որոնք իսկապես պարբերաբար կազմակերպում են ֆորմալ ժողովներ, առավել ևս կազմում արձանագրություններ: Այսպես՝ փորձագետներից մեկը նշում է. «90 տոկոսի դեպքում դեմոկրատիան որպես այդպիսին չի աշխատում, նույն ընդհանուր ժողովներ, ընտրություններ և այլն: [Կազմակերպությունը] պիտի հասնի զարգացման լուրջ աստիճանի, որ դա աշխատացնի»:

10. Անդամների ժողովի պարբերականությունը

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս*
Երկու տարին մեկ	148	44.4
Տարին մեկ	72	21.6
Կիսամյակը մեկ	31	9.3
Եռամյակը մեկ	31	9.3
Ամեն ամիս	28	8.4
Երեք տարին մեկ	11	3.3
Այլ	9	2.7
Դժվ. պատասխանել	3	0.9
ԸՆԴԱՄԵՆԸ	333	100.0

* Հաշվարկված է անդամություն ունեցող կազմակերպությունների թվի հարաբերակցությամբ

Ըստ օրենսդրության՝ հասարակական կազմակերպության ընդհանուր ժողովը կարող է ընտրել կառավարման մարմին՝ կազմակերպության կանոնադրությամբ սահմանված կարգով: Այդ մարմինը ղեկավարում է կազմակերպության գործունեությունը և ընդունում համապատասխան որոշումներ (բացառությամբ անդամների ընդհանուր ժողովների բացառիկ իրավասության ոլորտների որոշումներից): Առավել հաճախ ՀԿ-ներն իրենց կառուցվածքում որպես որոշում ընդունող մարմին նախատեսում են խորհուրդ կամ վարչություն:

Հիմնադրամներում, որտեղ չկա ընդհանուր ժողով հասկացությունը, կազմակերպության ղեկավար մարմինը հոգաբարձուների խորհուրդն է, որը պարտադիր է հիմնադրամի համար:

«Արդյոք կազմակերպությունն ունի՞ ղեկավար խորհուրդ կամ վարչություն» հարցին կազմակերպությունների 85,4%-ը դրական է պատասխանել, այդ թվում՝ բոլոր հիմնադրամները:

11. Կազմակերպությունն ունի՞ ղեկավար խորհուրդ կամ վարչություն

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Այո	310	85.4
Ոչ	53	14.6
ԸՆԴԱՄԵՆԸ	363	100.0

Կազմակերպության ինստիտուցիոնալ կարողությունների գնահատման միջազգային տարբեր գործիքներում նշվում է ղեկավար և գործադիր մարմինների տարանջատման կարևորությունը՝ շահերի բախումից խուսափելու համար: ՀՀ օրենսդրությամբ հասարակական կազմակերպությունների ղեկավար մարմնի պարագայում որպես աշխատակից ընդգրկվելու և վարձատրվելու համար որևէ սահմանափակում չի դրվում: Սակայն նույնը չի կարելի ասել հիմնադրամների մասին, որտեղ հոգաբարձուների խորհրդի անդամներն այդ գործառույթը պետք է կատարեն կամավոր հիմունքներով:

Հարցմանը մասնակցած կազմակերպություններից շատերն առհասարակ չունեն վարձատրվող աշխատակիցներ, հետևաբար այդ հարցը նրանց համար կիրառելի չէ: Մնացած կազմակերպությունների մեծամասնությունում՝ 57%-ում (խորհուրդ և աշխատակազմ ունեցող 117 կազմակերպություններից 67-ում), խորհուրդը կամ մասամբ, կամ երբեմն ողջ կազմով ներգրավված է գործադիր աշխատակազմում: Ընդ որում՝ 2 հիմնադրամ ևս այդ կազմակերպությունների շարքում են:

12. Խորհուրդն ընդգրկվա՞ծ է գործադիր մարմնում՝ որպես վարձատրվող աշխատակից

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս*
Ոչ ոք ընդգրկված չէ	49	15.9
Մի քանիսն ընդգրկված են	65	21.0
Բոլորն ընդգրկված են	2	.6
Գործադիր վարձատրվող մարմին չկա	192	62.1
Դժվ. պատասխանել	1	0.3
ԸՆԴԱՄԵՆԸ	309	100

* Հաշվարկված է խորհուրդ կամ նմանատիպ ղեկավար մարմին ունեցող կազմակերպությունների թվի հարաբերակցությամբ

Կազմակերպական զարգացման տեսության տարբեր մոտեցումներում հիմնականում նշվում են կազմակերպության ղեկավար մարմնի հետևյալ գործառույթները՝ ֆինանսական վերահսկողություն, ռազմավարական կառավարում, ֆինանսական ռեսուրսների հայթայթում, հանրային կապեր:

Հարցված և նմանօրինակ մարմին ունեցող կազմակերպությունների 23%-ի դեպքում խորհուրդը կամ վարչությունը կատարում է նշված բոլոր հիմնական գործառույթները: Կազմակերպությունների մեկ երրորդում խորհուրդն իրականացնում է միայն մեկ գործառույթ, մնացածում՝ 2-3 գործառույթ: Ամենաթույլ օղակը ֆինանսական վերահսկման գործառույթն է, որն իրա-

կանացվում է կազմակերպությունների 34,4%-ի դեպքում: Միաժամանակ առավել հաճախ է նշվում առաքելության սահմանման և ռազմավարական պլանավորման գործառույթը (կազմակերպությունների մոտ 70%-ի դեպքում):

13. Խորհուրդը/վարչությունը ի՞նչ գործառույթներ է կատարում (նշվել են բոլոր հնարավոր պատասխանները)

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս*
Առաքելության սահմանում, ռազմավարական պլանավորում	215	69.8%
Ֆինանսական ռեսուրսների հայթայթում	195	63.3%
Հանրության հետ կապեր	193	62.7%
Ֆինանսական վերահսկում	106	34.4%
Այլ	30	9.7%

* Հաշվարկված է խորհուրդ կամ նմանատիպ ղեկավար մարմին ունեցող կազմակերպությունների թվի հարաբերակցությամբ

Կարելի է ենթադրել, որ շատ կազմակերպություններում ֆինանսական վերահսկման գործառույթի բացակայությունը կարող է պայմանավորված լինել տվյալ կազմակերպության ֆինանսական հոսքերի բացակայությամբ, սակայն տվյալները ցույց են տալիս, որ դա այդպես չէ. այդ գործառույթը չկատարող կազմակերպությունների մեծամասնությունը 2013թ. ունեցել է բյուջե, և նրանց միայն 30 տոկոսն է, որ 2013թ. զրոյական բյուջե ուներ: Մյուս կողմից՝ այդ գործառույթը, ըստ էության, գործադիր մարմնի վերահսկմանն է վերաբերում և անհեթեթ է դառնում այն դեպքում, երբ խորհրդի և գործադիր աշխատակազմի միջև տարանջատում չկա, քանի որ նույն անձը չի կարող ֆինանսական գործարքներ կատարել և միաժամանակ վերահսկել այդ գործարքները:

Թեև ֆինանսական վերահսկման և այլ գործառույթների նշան դեպքում դժվար է եզրակացության հանգել դրանց կատարման ծավալի կամ որակի մասին, այնուամենայնիվ ստացված տվյալներն ավելի լավատեսական են, քան մինչ այդ կատարված վերլուծությունների արդյունքներն են պնդում: Մի շարք զեկույցներում նշվում է, որ Հայաստանի ՔՀԿ-ներում խորհուրդն առավել հաճախ սինվոլիկ դեր է խաղում¹¹: «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլի» կողմից իրականացված հետազոտության ընթացքում դոնոր կազմակերպությունները նշել են, որ Հայաստանի ՀԿ-ները «սովորաբար ունեն թույլ խորհուրդներ, իսկ բուն կառավարումը, որոշումների կայացումն ու ներկայացուցչությունը հիմնականում կատարվում են անհատ առաջնորդների կողմից»¹²: Կազմակերպությունների «անձնավորված» կառավարման խնդիրն են բարձրացնում նաև այս հետազոտության փորձագետները. «Երիտասարդական ՀԿ-ների մեծ մասը

11 Տե՛ս, օրինակ, Strengthening Civil Society and its Interaction with State Institutions, Policy Paper, European Union Advisory Group to the Republic of Armenia, 2012, CSO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia 2012, USAID.

12 Հայաստանի հասարակական կազմակերպությունների զարգացման հնարավորությունները և ռիսկերը, «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ» հակակոռուպցիոն կենտրոն, Երևան 2011, http://transparency.am/dbdata/NED_publication_2.pdf

«անձ ԳԿ-ներ» են»: Անձնավորված կառավարումը բացասաբար է անդրադառնում նաև մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտում. բազմաթիվ փորձագետներ նշում են, որ ԵԳԿ առաջնորդները քիչ ջանք են գործադրում ունակ և իրենց փոխարինող կադրերի վերապատրաստման ու աճի ուղղությամբ. «Գրեթե չկա սերնդափոխություն, կազմակերպությունները ասոցացվում են անհատների հետ, երիտասարդական կազմակերպությունների դեպքում դա անընդունելի է...»: Այս թեմային ավելի մանրամասն կանդրադառնանք մարդկային ռեսուրսներին վերաբերող հատվածում:

Պլանավորում և վարչարարություն

Թեև կազմակերպությունների մեծ մասը նշում է, որ իրենց խորհուրդն իրականացնում է կազմակերպության ռազմավարական պլանավորում, այնուամենայնիվ շատ չեն այն կազմակերպությունները, որոնք ունեն մշակված ռազմավարական պլան: Այդպիսի պլանի մասին է նշում կազմակերպությունների մոտ 55%-ը, ևս 7,7%-ը նշել է, որ պլանը մշակման ընթացքում է:

14. Կազմակերպությունն ունի՞ ռազմավարական պլան

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Այո, մշակված է	199	54.8
Մշակման ընթացքում է	28	7.7
Ոչ	136	37.5
ԸՆԴԱՄԵՆԸ	393	100.0

Այլ հարց է, թե կազմակերպություններն ինչ նկատի ունեն ռազմավարական պլան ասելով. արդյոք այն համապատասխանում է անհրաժեշտ չափորոշիչներին, ինչպես, օրինակ, մի քանի տարվա ժամանակահատվածի ընդգրկում, առաքելության ու տեսլականի նկարագիր, առաջիկա տարիների համար հստակ նպատակների ու խնդիրների առաջադրում¹³: Այս հարցի պատասխանը մասամբ հասկանալու համար հարց է տրվել ռազմավարական պլանի ժամկետների մասին: Կազմակերպությունների մեծ մասը չի կարողացել հստակ այնպիսի միջակայք նշել, որի համար մշակվել է ռազմավարական պլան: Որպես կանոն, այդպիսի պլան մշակվում է սկսած երեք տարի ժամկետով, երբեմն՝ հինգ, մինչև անգամ՝ 10 տարի: Սակայն ռազմավարություն ունեցող կազմակերպությունների 10%-ը նշել է, որ պլանավորումն իրականացնում է մեկ տարվա կտրվածքով: Սա հանգեցնում է այն ենթադրությանը, որ խոսքը վերաբերում է ոչ թե ռազմավարական պլանին՝ սահմանված առաքելությամբ, նպատակներով և խնդիրներով, այլ պարզապես տարեկան գործողությունների ծրագրին: Մնացած կազմակերպությունները մշակել կամ մշակում են եռամյա, քառամյա, հնգամյա, վեցամյա, հազվադեպ 7 տարի կամ ավելի երկար ժամանակահատվածի պլաններ, իսկ շատերն առհասարակ դժվարացել են կոնկրետ ժամկետներ նշել:

13 Տե՛ս, օրինակ, Richard A. Mittenthal, Ten Keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders, http://www.tccgrp.com/pdfs/per_brief_tenkeys.pdf

Անդրադառնալով փորձագիտական հարցազրույցներին՝ նշենք, որ վերոնշյալ առումով փորձագետները ևս այնքան էլ լավատեսական գնահատականներ չեն տալիս: Հիմնական կարծիքն այն է, որ շատ քիչ կազմակերպություններ են ռազմավարություն մշակում, և առավել քչերն են դրան հետևում. «Հայաստանում ես շատ քիչ երիտասարդական կազմակերպություններ գիտեմ, որոնք ռազմավարական պլանի հիման վրա են գործում, ու մի քանի պատճառ կա. դրանցից մեկը կյանքի նկատմամբ մոտեցումն է, որ 20 տարեկանում «ռազմավարորեն» չես մտածում, մյուս կողմից էլ նրանց ոչ ոք չի սովորեցնում, որ ցանկացած կազմակերպություն դրա կարիքն ունի, երրորդը, իհարկե, ռեսուրսներն են, որովհետև լուրջ ռազմավարություն ունենալը ենթադրում է լավ ներդրումներ» (փորձագետ): Հիմնական խնդիրը, որը նշվում է շատերի կողմից, ռեսուրսների պակասն է, ինչը թույլ չի տալիս երկարաժամկետ մոտեցում մշակել. «[Կազմակերպությունները] ծրագրային մտածելակերպ ունեն, չկա երկարատև ռազմավարական մոտեցում», «աշխատանքի պլանավորումը գալիս է ոչ թե նպատակից, այլ ռեսուրսներից»: Կարծիք կա նաև, որ ռազմավարությունը հաճախ մշակվում է ըստ դոմորների պահանջի, և մշակվելու դեպքում էլ մոնիթորինգի և վերանայման գործընթացը ոչ միշտ է կատարվում:

Այնուամենայնիվ, հայաստանյան ՔՀԿ-ների՝ համեմատաբար վերջերս իրականացված վերլուծությունների մեջ նաև դրական միտումներ են նշվում. «Նախորդ տարիների համեմատ՝ ավելի շատ ՔՀԿ-ներ, ոչ ֆորմալ խմբեր և նախաձեռնություններ են ռազմավարական պլաններ մշակում ոչ միայն դոմորների պահանջներին համապատասխանելու համար, այլ պլանավորման կարևորությունը գիտակցելու շնորհիվ»¹⁴: Վերադառնալով հետազոտության շրջանակում ռազմավարական պլանի առկայության կտրվածքով դրական պատասխան տված 55% ցուցանիշին՝ կարող ենք եզրակացնել, որ անկախ ռազմավարության ժամկետներից կամ որակից՝ դրական է արդեն իսկ այն, որ կազմակերպություններն ընկալում են ռազմավարական պլանավորման գաղափարը և ձգտում այդպիսի փաստաթուղթ մշակել:

Կազմակերպության ղեկավարմանն ու կառավարմանն առնչվող վերջին հարցը վերաբերում էր վարչարարությանը, այն է՝ կազմակերպությունը, բացի կանոնադրությունից, արդյոք ունի այլ ներքին կարգեր կամ ընթացակարգեր: Կազմակերպությունների մեկ երրորդից ավելին նշել է, որ ունի նմանօրինակ կանոնակարգեր: Մի շարք կազմակերպություններ էլ նշել են, որ մշակում են այդ փաստաթղթերը:

15. Բացի կանոնադրությունից՝ կա՞ն այլ ներքին կարգեր կամ կանոնակարգեր

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Այո	134	36.9
Մշակման ընթացքում են	17	4.7
Ոչ	210	57.9
ԸՆԴԱՄԵՆԸ	361	99.4

14 2012 ՔՀԿ կայունության ցուցանիշ-Հայաստան, USAID, CDPF, 2013, <http://www.cdpc.am/file/2012%20CSO%20SI%20Armenia%20ARM%20final.pdf>

Խնդրել ենք նաև, որ նշեն այդպիսի կանոնակարգերի օրինակներ: Ամենատարածվածը ներքին աշխատանքային կանոնակարգն է, որը նշել է կանոնակարգեր ունեցող կազմակերպությունների 44 տոկոսը: Բազմաթիվ կազմակերպություններ ունեն նաև էթիկայի կանոններ, իսկ մի քանիսը՝ անդամության և խորհրդի աշխատանքների կանոնակարգ: Միաժամանակ նախորդ հարցին դրական պատասխան տված կազմակերպությունների մի ստվար մասը դժվարացել է որևէ կանոնակարգի անուն նշել, իսկ մի քանիսը, ի պատասխան, թվարկել են իրենց կազմակերպության արժեքները կամ առաքելության դրույթները:

16. Նշե՛ք ներքին կարգերի կամ կանոնակարգերի օրինակներ

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Ներքին կանոնակարգ	59	44.0
Էթիկայի կանոններ	17	12.7
Անդամության կանոնակարգ	5	3.7
Խորհրդի կանոնակարգ	4	3.0
Ֆինանսական ընթացակարգեր	4	3.0
Ներքին կառուցվածք	3	2.2
Այլ / չեն նշել	46	34.3

Ներքին կանոնակարգերի առկայությունը կազմակերպության ինստիտուցիոնալ զարգացման կարևոր ցուցանիշ է, որը կազմակերպությունը բնութագրում է որպես անձնային որոշումներից համեմատաբար անկախ, ավելի հասուն կառույց: Փաստորեն, չնայած միջազգային կազմակերպությունների ինստիտուցիոնալ զարգացման մի շարք ծրագրերին՝ երիտասարդական շատ կազմակերպություններ դեռևս չեն կարևորում կամ չեն ցանկանում ջանքեր գործադրել ներքին կանոնակարգերի մշակման ուղղությամբ՝ բավարարվելով օրենքով պահանջվող կանոնադրության առկայությամբ և հարկային ու այլ պետական մարմինների կողմից պահանջվող պարտադիր վարչարարությամբ:

Ամփոփելով ղեկավարման և կառավարման ոլորտում ԵՅԿ կարողությունների վերաբերյալ ստացված արդյունքները՝ նշենք, որ ԵՅԿ-ների կողմից տրված պատասխանները, փորձագիտական կարծիքների և վերլուծությունների համեմատ, ավելի դրական պատկեր են ներկայացնում ղեկավար մարմնի առկայության ու գործառնության, անդամների քանակի և ռազմավարական պլանավորման առումով: Այնուամենայնիվ, հաշվի առնելով քանակական տվյալների սահմանափակումները՝ դժվար է հետևություն անել ԵՅԿ անդամների իրական կարգավիճակի, խորհրդի ներգրավվածության, ռազմավարական պլանի որակի վերաբերյալ: Միաժամանակ ղեկավար և գործադիր մարմինների տարանջատումը դեռևս «շռայլություն» է Հայաստանի շատ ԵՅԿ-ների համար, իսկ ներքին կանոնակարգերի ներդրումն անհրաժեշտ է համարել կազմակերպությունների փոքրամասնությունը:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարում

Ինչպես հասարակական դաշտում գործող, այնպես էլ ցանկացած կազմակերպությունում առավել արժեքավոր են մարդկային ռեսուրսները: Քանի որ ԵՀԿ-ների ֆինանսական միջոցները հազվադեպ են կայուն հիմք ունենում, կամավորության սկզբունքն այդ պարագայում առավել արդիական է: Հարցման տվյալները վկայում են, որ կազմակերպությունների զգալի մասը՝ մոտ 68%-ը, չունի վարձատրվող աշխատակիցներ:

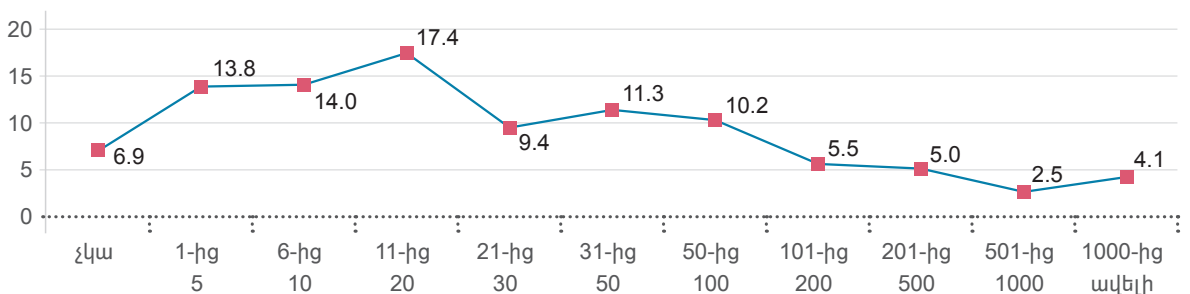
17. Քանի՞ վարձատրվող աշխատակից ունեք

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Չկա	246	67.8
1-ից 5	69	19.0
6-ից 10	20	5.5
11-ից 20	14	3.9
21-ից 30	11	3.0
50-ից 100	3	0.8

Միաժամանակ հարցված կազմակերպությունների 77%-ը նշել է, որ առհասարակ ունեցել է աշխատակից (ներկայում կամ անցյալում): Աշխատակազմի խնդիրն ուղղակիորեն կապված է կազմակերպությունների ֆինանսական կայունության խնդրի հետ: Շատ կազմակերպություններ վարձատրվող աշխատակիցներ են ունենում միայն ֆինանսավորված ծրագրի առկայության դեպքում, մինչդեռ ծրագրի բացակայության պայմաններում այդ մարդիկ կան աշխատում են կամավորական հիմունքներով, կան լքում են կազմակերպությունը:

Ֆինանսների սղության պայմաններում կազմակերպություններն իրենց գործունեության ընթացքում առավելապես հիմնվում են կամավորական աշխատանքի վրա: Հարցման տվյալների համաձայն՝ կազմակերպությունների մոտ 7%-ը չունի կամավոր. բազմաթիվ կազմակերպություններ նշում են կամավորների նշանակալի թվաքանակ, մինչև անգամ՝ 1000 և ավելի:

7. Քանի՞ կամավոր ունեք (ըստ տոկոսային բաշխման)



Հայաստանյան ոչ առևտրային հատվածում կամավորների ինստիտուտի կարևորությունը ընդգծվում է բազմաթիվ հետազոտությունների և զեկուլյցների մեջ¹⁵: Ինչպես նշում է հետազոտության փորձագետներից մեկը, ԵՀԿ-ները, մյուս կազմակերպությունների համեմատությամբ, ավելի շահեկան դիրքում են, քանի որ երիտասարդները կամավորական աշխատանք անելու առումով ավելի պատրաստակամ են: Առհասարակ կամավորության գաղափարի զարգացման դրական միտում է նկատվում. ավելի ու ավելի շատ երիտասարդներ են գնահատում կամավորներդրում իրականացնելու կարևորությունը, թեև դա արվում է ավելի շատ իրենց անձնական զարգացման, քան համայնքին ծառայելու գաղափարի համար: Միաժամանակ փորձագետները ԵՀԿ-ների համար նշում են կամավորական աշխատուժի խրախուսման և զարգացման մեխանիզմներ ունենալու կարևորությունը:

Առանձին հարց է տրվել նաև միջազգային կամավորների առկայության վերաբերյալ: Կազմակերպությունների 81,3%-ը չունի այդպիսի կամավորներ, սակայն 12,9%-ն ունի մինչև 5, իսկ մոտ 5%-ը՝ 5-ից ավելի միջազգային կամավորներ: Ներկայումս միջազգային կամավորների ներգրավման տարբեր հնարավորություններ են առաջարկվում Հայաստանի երիտասարդական կազմակերպություններին՝ ներառյալ AIESEC-ի, Եվրոպական կամավորական ծառայության ծրագրի և այլ կազմակերպությունների ու ծրագրերի միջոցով: Այդ կամավորներին ներգրավելու համար, սակայն, կազմակերպությունը պետք է ակտիվ կապեր հաստատի միջազգային այլ կազմակերպությունների հետ, պակաս կարևոր չէ նաև օտար լեզվին տիրապետելը: Նրանք, ովքեր հաջողությամբ կարողանում են միջազգային կամավորներ ընդգրկել, իրենց գործունեության համար ոչ միայն լրացուցիչ մասնագիտական ներդրում են ձեռք բերում, այլև հանրության շրջանում բարձրացնում են իրենց վարկանիշը. *«Այն կազմակերպությունները, որոնք ակտիվ են միջազգային ոլորտում, նաև որոնց գրասենյակներում կան միջազգային կամավորներ, իրենք իրենց համայնքներում ավելի հետաքրքիր և գրավիչ են դիտվում, քան մյուս կազմակերպությունները»* (փորձագետ):

Հարցման ընթացքում նաև աշխատակազմի կառավարմանն առնչվող որոշ հարցեր են պարզաբանվել: Մասնավորապես աշխատանքային նկարագրերի մասին է նշել աշխատակից ունեցող կազմակերպությունների 91,3%-ը: Այդ նկարագրերի ծավալի և որակի մասին դժվար է հետևություններ անելը: Այնուամենայնիվ, գործող օրենսդրությունը պահանջում է, որ աշխատանքային պայմանագրերին կից կան դրանց դրույթների ներքո պետք է ունենալ աշխատանքային նկարագրեր:

Աշխատակիցների ընդունելության մեթոդներից առավել տարածված է կամավորներից և անդամներից նոր աշխատակիցների հավաքագրումը. այս տարբերակը նշել է կազմակերպությունների 63,7%-ը, շատերը նաև մրցույթ են հայտարարում 45%, իսկ ծանոթների ցանցից աշխատակից վերցնելու մասին է նշել կազմակերպությունների 11,2%-ը:

15 Civicus Քաղաքացիական հասարակության ինդեքս, Հայաստանի քաղաքացիական հասարակությունը. ամցումային փուլից դեպի համախմբում: Վերլուծական զեկուլյց, Երևան 2010, CSO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia 2012, USAID.

18. Ինչպե՞ս է իրականացվում աշխատանքի ընդունելությունը (նշվել են բոլոր հնարավոր պատասխանները)

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Կամավորներից և անդամներից	177	63.7
Մրցույթ է հայտարարվում	125	45.0
Ծանոթների ցանցի միջոցով	31	11.2
Այլ	28	10.1

Ինչպես վերը նշվեց, կարողությունների առումով մարդկային ռեսուրսների ոլորտում փորձագետները շեշտում են սերնդափոխության և առհասարակ մարդկային ռեսուրսների զարգացման կարևորությունը: «Մարդկային ռեսուրսների զարգացման լուրջ խնդիր կա կազմակերպություններում, հաճախ ՉԿ դաշտը չունի նաև ինչ-որ պլատֆորմ, որտեղ կկարողանա մարդկային ռեսուրսները զարգացնել: ...Բացի դրանից՝ կա սերնդափոխության լուրջ խնդիր, ...անձի շուրջ է դա պտտվում, ինչն անառողջ են համարում: Պետք է մեխանիզմ լինի, որով առողջ սերնդափոխություն տեղի ունենա» (փորձագետ): Մարզային կազմակերպություններում սերնդափոխությունը դժվարանում է նաև երիտասարդների, հատկապես որակյալ մասնագետների միգրացիայի բարձր ցուցանիշների պայմաններում: Սերնդափոխությունը կարևորվում է նաև տարիքային տեսանկյունից. երիտասարդական կազմակերպություններին երիտասարդ ղեկավարներ են պետք: Որակյալ հետևորդներ ունենալու համար ԵՅԿ ղեկավարները պետք է պատշաճ ուշադրություն և ժամանակ տրամադրեն վերապատրաստման և զարգացման միջոցառումներին: Ու թեև վերջին տարիներին, ըստ փորձագիտական վերլուծությունների, միջազգային ծրագրերը ՔՀԿ զարգացման ուղղությամբ պակասել են, այդուհանդերձ ներկայումս երիտասարդների մասնագիտական զարգացման ու վերապատրաստման հնարավորություններն անթիվ են, և ժամանակակից տեխնոլոգիաների շնորհիվ երիտասարդները սովորելու լայն ընտրություն ու հնարավորություն ունեն:

Այսպիսով՝ հարցման արդյունքները և փորձագիտական կարծիքները ցույց են տալիս, որ մարդկային ռեսուրսների ոլորտում ԵՅԿ հիմնական խնդիրները մարդկային ռեսուրսների պակասը, սերնդափոխությունը և շարունակական զարգացումն են, ինչպես նաև կամավորների և աշխատակիցների հմտությունների զարգացման անհրաժեշտությունը կառավարման ոլորտում:

Ֆինանսական կառավարում և ֆինանսական ռեսուրսների հայթայթում

Ֆինանսական կայունության խնդիրն այսօրվա հայաստանյան հասարակական կազմակերպությունների համար առավել արդիական խնդիրներից է: Հետազոտության շրջանակում ուսումնասիրվել են երիտասարդական կազմակերպությունների առկա բյուջեն, ֆինանսավորման աղբյուրները և ծավալները, ինչպես նաև հաշվապահական համակարգի և նյութական ռեսուրսների բազայի առկայությունը:

Կազմակերպության բյուջե և ֆինանսավորման աղբյուրներ

Հարկ է ուշադրություն դարձնել այն բանին, որ բազմաթիվ կազմակերպություններ չեն ցանկացել նշել իրենց տարեկան բյուջեն, շատերն էլ դժվարացել են պատասխանել՝ չնշելով պատճառը: Մի կազմակերպության ղեկավար անգամ ասել է, թե դա «կոմերցիոն գաղտնիք է»: Սա վկայում է այն մասին, որ հայաստանյան կազմակերպություններում դեռևս չի հաստատվել թափանցիկության ու հրապարակայնության մշակույթը: Թեև հիմնադրամներն օրենքով սահմանված կարգով ներկայացնում են տարեկան հաշվետվություններ՝ բյուջեի, ֆինանսական աղբյուրների, ծրագրերի ու աշխատակազմի վերաբերյալ, հասարակական կազմակերպությունների համար դեռևս օրենսդրական այդպիսի պարտադրանք չկա, և վերջիններս հաճախ առաջին հերթին իրենց հաշվետու են համարում հարկային մարմինների և դոնոր կազմակերպությունների, բայց՝ ոչ հանրության առջև: Մյուս կողմից՝ տարեկան բյուջեի մասով պատասխան տալու դժվարությունը կարող է պայմանավորված լինել ԵՀԿ-ների ֆինանսական կառավարման հմտությունների, մասնավորապես բյուջեի վարման ու ծախսերի հաշվարկման մշակույթի պակասով:

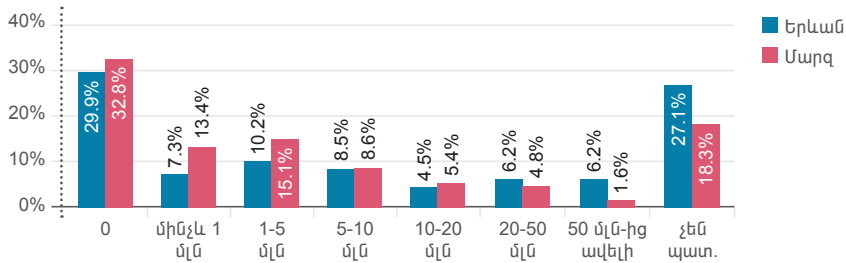
Ինչևէ, անդրադառնալով տարեկան բյուջեի ծավալներին՝ փաստենք՝ կազմակերպությունների մոտ մեկ երրորդը՝ 31,4%-ը, նշել է, որ 2013թ. իրենց բյուջեն զրոյական է: Կազմակերպությունների 22,6%-ը տարբեր պատճառներով հարցադրմանը չի պատասխանել (դժվարացել են կամ չեն ցանկացել), իսկ մնացած կազմակերպությունների բյուջեն տատանվում է 30 հազար դրամից մինչև 327 մլն դրամ՝ կազմելով մինչև 1 մլն դրամ՝ 10,5%, 1-ից 10 մլն դրամ՝ 21,2%, 10-50 մլն՝ 10,5%, և 50 մլն-ից ավելի դրամ՝ 3,9% դեպքերում:

19. Կազմակերպությունների բյուջեն 2013թ. (ՀՀ դրամ)

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Զրոյական	114	31.4
30-ից 100 հազար	7	1.9
100-ից 250 հազար	5	1.4
250-ից 500 հազար	15	4.1
500 հազարից 1 մլն	11	3.0
1-2.5 մլն	17	4.7
2.5-5 մլն	29	8.0
5-10 մլն	31	8.5
10-20 մլն	18	5.0
20-50 մլն	20	5.5
50 մլն-ից ավելի	14	3.9
Հրաժարվում են /դժվարանում են/ պատասխան չկա	82	22.6

Կարծիք կա, որ Երևանի կազմակերպությունները ֆինանսավորման ձեռքբերման առումով ավելի լայն հնարավորություններ ունեն: Այս ենթադրությունը ստուգելու համար դիտարկենք Երևանում և մարզերում տեղակայված կազմակերպությունների նախորդ տարվա բյուջեի չափը:

8. Կազմակերպությունների 2013թ. բյուջեն՝ ըստ Երևան-մարզ տեղակայման (տոկոսային բաշխվածություն)



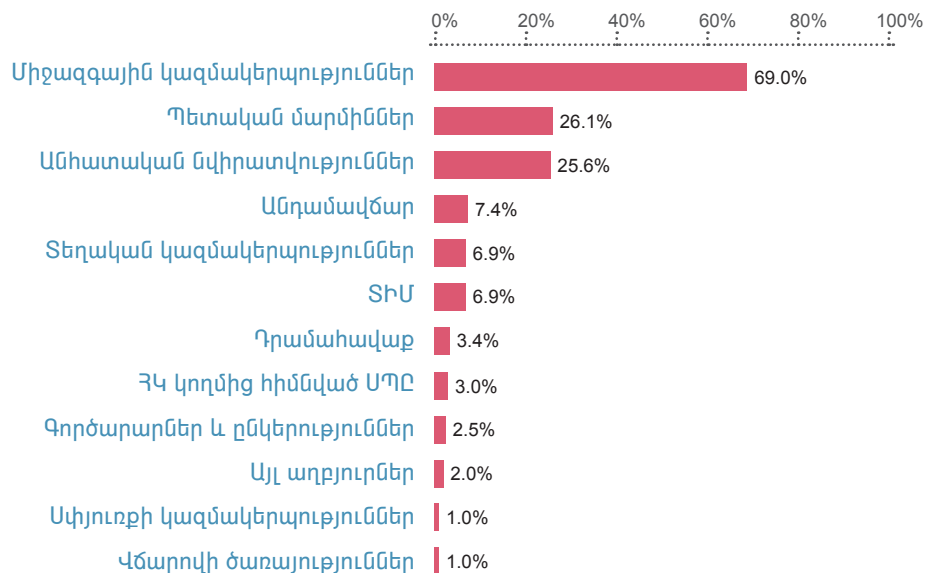
Գծապատկերից ակնհայտ է, որ մարզերում ավելի շատ են զրոյական բյուջե ունեցող կազմակերպությունները, ինչպես նաև նրանք, որոնց բյուջեն կազմում է մինչև 5 միլիոն դրամ, մինչդեռ Երևանյան ավելի շատ կազմակերպություններ ավելի մեծ չափի բյուջե են ունենում: Երևանի ԵՀԿ-ներն առաջատար են նաև բյուջեի վերաբերյալ տեղեկատվություն չտրամադրելու առումով: Եթե նայենք կազմակերպությունների միջին բյուջեին, ապա տարբերությունն ավելի ակնառու է. Երևանի ԵՀԿ-ների դեպքում ոչ զրոյական բյուջե ունեցող կազմակերպությունների շրջանում տարեկան միջին բյուջեն կազմում է 27 394 705 ՀՀ դրամ, իսկ մարզային կազմակերպությունների պարագայում՝ 12 245 599 ՀՀ դրամ, այսինքն՝ ավելի քան երկու անգամ պակաս:

Կազմակերպությունների աշխատանքը ֆինանսավորող աղբյուրների ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ ԵՀԿ ֆինանսավորման հիմնական աղբյուրները միջազգային կազմակերպություններն են. այդ մասին նշել են 140 կազմակերպություններ, որոնց կեսից ավելին՝ 77 կազմակերպություն, ֆինանսավորվում են բացառապես այդ աղբյուրներից: Փորձագետներից մեկի գնահատմամբ՝ Հայաստանի երիտասարդական կազմակերպություններին հաջողվում է եվրոպական դոնորներից բազմաթիվ դրամաշնորհային ծրագրեր շահել՝ ներկայացված ծրագրերի բարձր որակի շնորհիվ. «Տարածաշրջանի մյուս երկրների համեմատությամբ՝ Հայաստանն այս ոլորտում առաջատար է»: Միջազգային կազմակերպությունների ֆինանսավորումից Հայաստանի հասարակական սեկտորի կախվածության մասին բառացիորեն նշվում է ոլորտային բոլոր վերլուծություններում, և դա շատ է քննարկվում նաև լայն հանրության կողմից: Մինչ այդ հարցին ավելի մանրամասն անդրադառնալը դիտարկենք ԵՀԿ ֆինանսավորման մյուս հիմնական աղբյուրները՝ ըստ հարցման տվյալների:

Ֆինանսավորման հաջորդ՝ առավել հաճախ նշված աղբյուրը պետական մարմիններն են, որոնցից ֆինանսավորում են ստացել 53 կազմակերպություն կամ ֆինանսավորում ունեցող կազմակերպությունների 26%-ը. նրանցից 11-ը կամ ամեն հինգերորդը բացառապես պետական ֆինանսավորմամբ է աշխատում: Փորձագիտական գնահատականների համաձայն՝ պետական ֆինանսավորումը Հայաստանում բավարար չէ. միջազգային պրակտիկայում պետություններն ավելի շատ են աջակցում հասարակական սեկտորին: «Գուցե նման բան կարելի է Հայաստանում մտածել, որ երիտասարդական կազմակերպությունները պետությունից պատվիրակված գործառույթներ վերցնեն»: «Եթե պետությունը լուրջ է վերաբերում ՀԿ սեկտորին..., նորմալ կլինի, որ պետությունն աջակցի նորաստեղծ ՀԿ-ներին»: Թե՛ փորձագետները, թե՛ ԵՀԿ

դաշտի վերլուծությունները նշում են, որ պետական մարմինների մեծ մասը դեռևս ֆինանսավորման հստակ մեխանիզմ չունի, մրցույթ չի իրականացվում, իսկ մրցույթների դեպքում էլ պատշաճ ջանքեր չեն գործադրվում տրամադրվող դրամաշնորհային հնարավորությունների վերաբերյալ տեղեկատվության տարածման ուղղությամբ¹⁶: Միաժամանակ փորձագետներից մի քանիսն էլ գտնում են՝ առհասարակ միշտ չէ, որ պետության ֆինանսավորումը տեղին է, քանի որ հաճախ հասարակական կազմակերպությունների առաքելությունը հենց պետության որոշումների կամ անգործության դեմ հանդես գալն է:

☑ 9. Կազմակերպությունների ֆինանսավորման աղբյուրները 2013թ. (տոկոսային բաշխվածությամբ, նշվել են բոլոր հնարավոր պատասխանները)



Անհատական նվիրատվությունները ԵՀԿ-ների համար ֆինանսավորման ևս կարևոր աղբյուր են. այդ աղբյուրն անհատներից ֆինանսավորում ստացող 52 կազմակերպություններից 23-ի համար միակն է: Այս տարբերակին են դասվել նաև կազմակերպությունների ղեկավարների այն պատասխանները, ըստ որոնց՝ կազմակերպությունն աշխատում է իրենց սեփական ներդրումներով:

Քանի որ հասարակական կազմակերպություններին օրենսդրորեն հնարավորություն է տրված անդամավճար հավաքագրելու, ապա առանձին նշենք նաև անդամավճարներ հավաքագրող կազմակերպությունների թիվը. դրանք ընդամենը 15-ն են: Անդամավճարների հետ կապված խնդիրը փորձագետը մեկնաբանում է այսպես. «*Լուրջ ծրագրեր իրականացնելու համար միայն դա բավարար չէ: Անդամավճարները մեծ գումար չեն կարող լինել, առանց այդ էլ անդամները քեզ աջակցում են*»: Վերլուծությունները ևս նշում են, որ անդամավճարները Հայաստանի հա-

16 Քաղաքացիական հասարակության կառույցներին պետական ֆինանսական աջակցության տրամադրման գործընթացի առկա վիճակը և հիմնախնդիրները, «Պրոֆեսիոնալներ հանուն քաղաքացիական հասարակության» ՀԿ, 2013թ., ԲՀԿ կայունության ցուցանիշ-Հայաստան 2012, USAID, CDPF, 2013թ.:

սարակական կազմակերպությունների համար էական եկամուտ չեն ապահովում և լրացուցիչ թղթավարություն են պահանջում հաշվապահական համակարգում¹⁷:

Օրենսդրության համաձայն՝ հասարակական կազմակերպությունները վճարովի ծառայություններ կարող են տրամադրել միայն իրենց կողմից հիմնված ՍՊԸ-ների միջոցով, սակայն այդպիսի ՍՊԸ-ի կամ հիմնադրամի դեպքում վճարովի ծառայություններից ստացած գումարները միայն 8 կազմակերպությունների բյուջեի մաս են կազմում: Այս աղբյուրը ևս լրացուցիչ թղթավարության հետ է կապված, միաժամանակ այն պահանջում է գործարար հմտություններ, արդյունքում՝ շատերը դժվարանում են ձեռնարկատիրական գործունեություն ծավալել:

Եթե նայենք ֆինանսավորման ծավալին, ապա պարզ է դառնում, որ միջազգային կազմակերպությունները ոչ միայն առավել հաճախ նշված ֆինանսավորման աղբյուրն են, այլև ամենանշանակալին: Ընդհանուր առմամբ եթե գումարենք ֆինանսավորման բոլոր աղբյուրներից ստացված այն միջոցները, որոնց մասին նշել են կազմակերպությունները, ապա միջազգային կազմակերպությունների ֆինանսավորման մասնաբաժինը կկազմի մոտ 72%՝ պետական ֆինանսավորման 19,1%-ի դիմաց: Ինչ վերաբերում է ֆինանսական մյուս աղբյուրներին, ապա դրանք ֆինանսավորման ծավալի շատ փոքր տոկոս ունեն՝ բոլորը միասին կազմելով կազմակերպությունների ֆոնդերի միայն 9%-ը:

20. Կազմակերպությունների ստացած ֆինանսավորման ծավալները 2013թ.՝ ըստ ֆինանսավորման աղբյուրների¹⁸

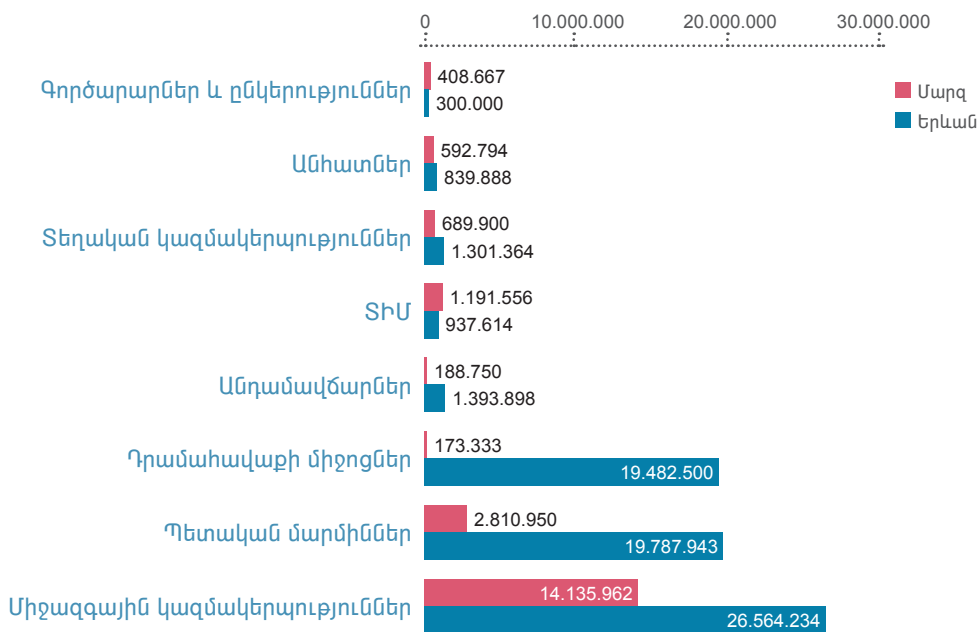
Պատասխան	Գումար (ՀՀ դրամ)	Տոկոս
Միջազգային ֆինանսավորում	2,223,900,400	71.9
Պետական ֆինանսավորում	590,493,457	19.1
Անհատների ֆինանսավորում	135,215,000	4.4
Դրամահավաքի միջոցներ	78,450,000	2.5
ՏԻՄ ֆինանսավորում	14,474,457	0.5
Տեղական ֆինանսավորում	10,567,786	0.3
Անդամավճարներ	10,512,285	0.3
Այլ ֆինանսավորում	10,100,000	0.3
Սփյուռքի ֆինանսավորում	9,180,000	0.3
Ծառայություններից ստացած վճարներ	6,000,000	0.2
Կազմ. ՍՊԸ եկամուտ	3,504,100	0.1
Բիզնես ֆինանսավորում	1,826,000	0.1
ԸՆԴԱՄԵՆԸ	3,094,223,485	100

17 ԲՀԿ կայունության ցուցանիշ-Հայաստան, 2013թ.:

18 Նշված գումարները մոտավոր են՝ հաշվարկված կազմակերպությունների կողմից ֆինանսավորման աղբյուրների չափաբաժինների մոտավոր բաշխման հիման վրա:

Երևանում տեղակայված կազմակերպությունները, մարզայինների համեմատ, ֆինանսավորման ծավալների առումով ավելի շահեկան դիրքում են գտնվում: Թեև ֆինանսավորման աղբյուրների քանակով այդ երկու խմբերը քիչ են տարբերվում միմյանցից, սակայն ծավալների առումով, ըստ տարեկան բյուջեի միջին չափերի, ինչպես արդեն նշվել է, զգալի տարբերություններ են նկատվում: Ստորև բերված գծապատկերը ցույց է տալիս, որ հատկապես զգալի տարբերություն կա միջազգային կազմակերպություններից, պետական մարմիններից, դրամահավաքից և անդամավճարներից ստացած ֆինանսական միջոցների միջև:

☑ 10. Երևանում և մարզում տեղակայված կազմակերպությունների 2013թ. ֆինանսավորման միջին ծավալները՝ ըստ աղբյուրների (ՀՀ դրամ)



Կոնկրետ ֆինանսավորող կազմակերպություններին անդրադառնալով՝ առավել հաճախ նշվում են պետական ֆինանսավորողների թվում՝ Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարությունը, ապա Մշակույթի, Աշխատանքի և սոցիալական հարցերի, Պաշտպանության նախարարությունները, իսկ միջազգային ֆինանսավորողների թվում առաջատարն է ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալությունը, որին հաջորդում են «Քաունթերփարթ Ինթերնեշնլը», Եվրամիությունը և «Վորլդ Վիժն» կազմակերպությունը:

21. 2013թ. ֆինանսավորում հատկացրած՝ առավել հաճախ նշված պետական և միջազգային կազմակերպությունները¹⁹

Ֆինանսավորող կազմակերպություն	Քանակ
Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարություն	23
ԱՄՆ ՄՁԳ	21
«Քաունթերփարթ Ինթերնեշնլ»	17
Եվրամիություն	15
«Վորլդ Վիժն»	15
ԱՄՆ դեսպանատուն	12
ՄԱԿ-ի գործակալություններ	10
«Կարիտաս»	7
Մշակույթի նախարարություն	6
Աշխատանքի և սոց. հարցերի նախարարություն	5
Հայաստանի երիտասարդական հիմնադրամ	5
«Youth in Action» (ԵՄ ծրագիր)	5
«Եվրասիա» համագործակցության հիմնադրամ	5
Պաշտպանության նախարարություն	4
«Փրկե՛ք երեխաներին»	4
Եվրոպայի խորհուրդ	4

Եթե ուշադրություն դարձնենք ֆինանսական աղբյուրների բազմազանությանը, ապա կնկատենք, որ բազմաթիվ են այն կազմակերպությունները, որոնք միայն մեկ աղբյուրից են եկամուտ ստանում և չեն բազմազանեցնում իրենց ֆինանսական աղբյուրները (հարցվածների 35%-ը): Ինչպես արդեն նշվել է, այդ միակ աղբյուրն առավել հաճախ միջազգային դոնոր կազմակերպություններն են:

22. Ֆինանսավորման աղբյուրների քանակ

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
0	114	31.4
1	127	35.0
2	49	13.5
3	20	5.5
4	4	1.1
5	2	0.6
Զի նշել	47	12.9

¹⁹ Աղյուսակում ներառված են այն կազմակերպությունները, որոնց անունները նշվել են 4 և ավելի կազմակերպությունների կողմից:

Այսպիսով՝ ԵՀԿ-ների մեկ երրորդը 2013թ. ընթացքում ֆինանսավորում չի ունեցել, մեկ երրորդը ֆինանսավորվել է միայն մեկ աղբյուրից՝ հիմնականում միջազգային կազմակերպություններից, և կազմակերպությունների միայն 20.7%-ն է ունեցել 2 և ավելի աղբյուր՝ ներառյալ անդամավճարները և դրամահավաքները:

Մեկ աղբյուրից կախվածությունը և դրամաշնորհային ծրագրերով ֆինանսավորումը ԵՀԿ-ներին, ըստ իրենց հայեցողության ծախսեր կատարելու և խնդիրներ լուծելու առումով, ճկունություն հանդես բերելու հնարավորություն չեն տալիս: Կազմակերպությունների 86%-ը նշել է, որ չկան այնպիսի ֆոնդեր, որոնք կազմակերպությունը կարող է բաշխել՝ ըստ իր հայեցողության: Դա նշանակում է, որ կազմակերպությունների գերակշռող մեծամասնությունն այսօր աշխատում է ծրագրային ֆինանսավորմամբ և կարող է հոգալ միայն ծրագրային կարիքներից բխող ծախսերը, իսկ առաքելության իրականացման հետ կապված այլ գործունեություն կարող է իրականացնել միայն կամավորական ուժերով և ներդրումներով: Կրկին արծարծելով կազմակերպությունների ռազմավարական պլանավորման հարցը՝ կարող ենք ասել՝ այն փաստը, որ կազմակերպությունները չունեն սեփական կապիտալ, արդեն իսկ դժվարեցնում է ռազմավարական ցանկացած պլանի իրականացումը: Փորձագետներից մեկի խոսքերով՝ «...փոխանակ ծրագրային պլանավորում լինի, անում են գրանտային պլանավորում: ...Մենք մեծամասշտաբ ծրագրերով չենք մտածում: Այնքան ենք սովոր գրանտային, էպիզոդիկ ծրագրերի... Գրանտը ինչով որ հայտարարվեց, դա ենք անում, ռազմավարական տեսլական նպատակ, առաքելություն, կորած է»: Ընդգծելով դրամաշնորհներից կախված չլինելու և ֆոնդերի բազմազանեցման կարևորությունը՝ փորձագետները նաև նկատում են, որ չի կարելի պիտակավորել ԵՀԿ-ներին՝ դրամաշնորհային միջոցներով աշխատելու համար: «Մի տենդենց կա, ես դա անվանում եմ կեղծ ազգայնական երիտասարդական շարժում, ...այսինքն՝ եթե դու դրամաշնորհ ես ստանում, ինչ-որ մեկի պատվերն ես անում, իսկ եթե ես չեմ ստանում, ուրեմն անկախ եմ»: Դոնորից կախվածություն չունենալը չի նշանակում դրամաշնորհներից չօգտվել, այլ պետք է ունենալ սեփական առաջնահերթությունները և ֆինանսավորում հայթայթել այդ առաջնահերթությունների համար, այլ ոչ թե հարմարվել առկա ցանկացած դրամաշնորհային մրցույթի նպատակներին՝ զուտ աշխատավարձ ստանալու ակնկալիքով:

Ըստ Մարդկային զարգացման միջազգային կենտրոնի վերլուծության՝ ոչ միայն Հայաստանում, այլև Արևելյան Եվրոպայում ֆինանսական կայունությունը ԶՀԿ-ների համար զարգացման առաջնային պայման է: Սակայն ի տարբերություն Հայաստանի՝ միջազգային մակարդակում ԶՀԿ գործունեության առաջնային երեք ֆինանսական աղբյուրներն են մասնավոր նվիրատվությունները, պետական ֆինանսավորումը և ԶՀԿ սեփական եկամուտները՝ անդամավճարներից և վճարովի ծառայություններից²⁰: Ինչպես տեսանք, մեր ԵՀԿ-ների բյուջեում այդ եկամուտները երկրորդական տեղում են, իսկ հատկապես սեփական եկամուտները Հայաստանի ԵՀԿ-ների բյուջեի չնչին մաս են կազմում, ինչը պայմանավորված է վճարովի ծառայությունների մատուցման հարցում օրենսդրական սահմանափակումներով և անդամավճարների սիմվոլիկ բնույթով կամ առհասարակ բացակայությամբ: Այսպիսով՝ տեղական ֆինանսավորման աղբյուրները Հայաստանի հասարակական սեկտորի համար չափազանց սահմանափակ են, և ԵՀԿ-ները ստիպված դիմում են միջազգային աղբյուրներին: Ըստ այդմ՝ հնարավոր է նաև՝

20 International Center for Human Development, Supporting Policy, Regulatory and Institutional Reforms for Civil Society Development in Armenia: Existing gaps and recommendations, 2012.

շեղվեն իրենց բուն առաքելությունից, ինչպես վկայում են փորձագետները: Արդյունքում սեկտորի նկատմամբ վստահությունը նվազում է. ՀԿ-ներին մեղադրում են արտաքին օրակարգից կախված լինելու համար: Ինչպես նշվել է մեկ այլ հետազոտության փորձագետի կողմից՝ «...կառավարման մշակույթը երկրում չի հասել այն մակարդակին, որ նախքան մեկին քննադատելը հարկ չի հասկանալ, թե արդյոք Հայաստանը՝ որպես պետություն, ամեն ինչ արել է՝ ՀԿ հատվածը զարգացնելու համար»²¹:

Նշենք, որ ՀՀ արդարադատության նախարարությունը հասարակական սեկտորի մասնակցությամբ ՔՀԿ-ների զարգացման ինստիտուցիոնալ և օրենսդրական բարեփոխումներ առաջարկող հայեցակարգ է մշակել, որը, ի թիվս այլ հարցերի, անդրադառնում է նաև ֆինանսական կայունության խնդիրների լուծումներին. այնուամենայնիվ, հայեցակարգը դեռևս նախագծային փուլում է²²:

Հաշվապահական համակարգ և աուդիտ

Հաշվապահական համակարգ ունի ԵՀԿ-ների 76,6%-ը, այսինքն՝ նրանք, ովքեր ունեն բյուջե և կատարում են ֆինանսական գործարքներ, ինչպես նաև նրանք, որ գուցե ներկայումս ֆինանսավորում չունեն, բայց ժամանակ առ ժամանակ իրականացնում են ծրագրեր:

Արտաքին աուդիտ է անցել կազմակերպությունների 29%-ը, որոնց մեծամասնությունը՝ կոնկրետ ծրագրի համար. հաճախ դա իրականացվում է դոնորի պահանջով և դոնորի կողմից:

23. Երբևէ արտաքին աուդիտ իրականացվել է

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Այո, այդ թվում՝ կազմակերպության ընդհանուր ֆինանսական գործունեության համար	33	9.1
Այո, բայց միայն որոշակի ծրագրի/ծրագրերի համար	73	20.1
Ոչ	253	69.7
Չեն պատասխանել	4	1.1
ԸՆԴԱՄԵՆԸ	363	100.0

Նշենք, որ ՀՀ օրենսդրությամբ հիմնադրամներից պահանջվում է, տարեկան հաշվետվություններին զուգահեռ, ներկայացնել նաև ֆինանսական հաշվետվությունների վերաբերյալ աուդիտորական եզրակացությունը, եթե հիմնադրամի ակտիվների արժեքը հաշվետու տարում

21 Հայաստանի հասարակական կազմակերպությունների զարգացման հնարավորությունները և ռիսկերը, «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ» հակակոռուպցիոն կենտրոն, Երևան, 2011:

22 Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների զարգացման ինստիտուցիոնալ և օրենսդրական բարեփոխումների հայեցակարգի նախագիծ, առկա է՝ <http://www.justice.am/legal/view/article/614>

գերազանցել է 10 միլիոն դրամը²³: Կազմակերպության ընդհանուր գործունեության աուդիտ իրականացրած կազմակերպությունների ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ թեև նրանցից միայն 2-ն են հիմնադրամ, դրանք հիմնականում այն կազմակերպություններն են, որ համեմատաբար ավելի լավ ֆինանսական վիճակում են գտնվում: Նրանցից միայն 3-ն են նշել, որ 2013թ. գրոյական բյուջե ունեին, իսկ մյուսների միջին բյուջեն (հաշվի չառնելով այն ԵՀԿ-ներին, որոնք չեն ցանկացել նշել բյուջեի թիվը) կազմել է 45 մլն դրամից ավելի:

Նյութական ռեսուրսներ

Ի տարբերություն ֆինանսական ռեսուրսների՝ կազմակերպությունների վիճակն ավելի բարվոք է նյութական ռեսուրսների տեսանկյունից: Այսինքն՝ նույնիսկ այն կազմակերպությունները, որոնք 2013թ. չեն ունեցել ֆինանսական միջոցներ, ունեն նյութական որոշ ռեսուրսներ՝ իրենց աշխատանքները կազմակերպելու համար: Կազմակերպությունների 9,6%-ն է նշել, որ ոչինչ չունեն, մինչդեռ մեծամասնությունը՝ 55,5%-ը, լիովին կամ հիմնականում բավարարված է իր նյութական ռեսուրսներով: Կազմակերպությունների մոտ երրորդ մասն էլ ունի որոշ ռեսուրսներ, որոնք, սակայն, հիմնականում չեն բավարարում առկա պահանջներին:

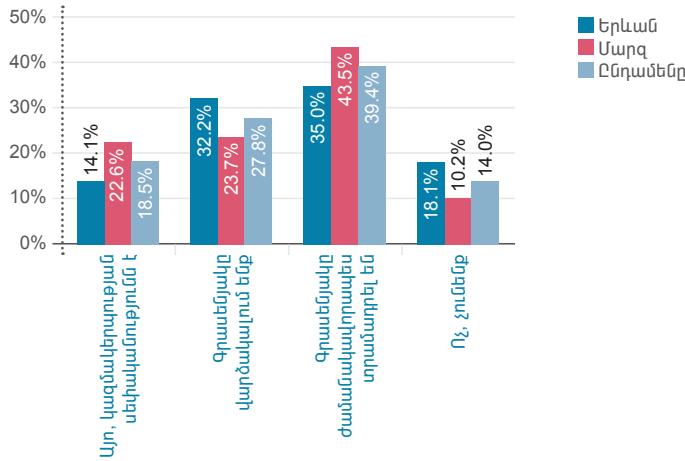
24. Առկա նյութական ռեսուրսները և սարքավորումները բավարարո՞ր են

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Այո, լիովին	73	20.6
Հիմնականում՝ այո	124	34.9
Հիմնականում՝ ոչ	123	34.6
Ոչինչ չկա	34	9.6
Դժվ. պատ./ պատասխան չկա	1	0.3
ԸՆԴԱՄԵՆԸ	355	100.0

Հասարակական կազմակերպությունների համար հաճախ մեծ խնդիր է գրասենյակի համար տարածքի առկայության հարցը, ինչը փոխկապակցված է ֆինանսական խնդրի հետ և գործունեության ծավալման կարևոր գործոն է հանդիսանում: Հարցված կազմակերպությունների գրեթե կեսը՝ 46,3%-ը, ունի վարձակալած կամ սեփական գրասենյակ, իսկ 39,4%-ն աշխատում է ժամանակավորապես իրեն հատկացված տարածքում: Հաճախ այդ տարածքը կազմակերպության ղեկավարի բնակարանն է լինում, երբեմն էլ տարածքը հատկացվում է համայնքապետարանի կողմից: Կազմակերպությունների միայն 14%-ն է նշել, որ որևէ տարածք չունի:

23 ՀՀ օրենքը հիմնադրամների մասին, 2002թ., հոդված 39.3:

11. Կազմակերպությունն ունի՞ զրասենյակ



Միաժամանակ պատասխանները, կազմակերպության տեղակայման վայրից կախված, զգալիորեն տարբերվում են: Մարզային կազմակերպությունների թվում ավելի շատ են իրենց գրասենյակն ունեցող կամ անվճար հիմունքներով տարածք զբաղեցնող կազմակերպությունները, մինչդեռ Երևանի կազմակերպություններն ավելի հաճախ են վարձակալում գրասենյակը կամ էլ չունեն այն: Այս պարագայում մարզային կազմակերպություններն ավելի շահեկան դիրքում են գտնվում. անշարժ գույքի ավելի ցածր գները և տեղական ցանցերն ու ՏԻՄ աջակցությունը նրանց զրասենյակ ունենալու ավելի լայն հնարավորություններ են ընձեռում:

Ծրագրերի մշակում, իրականացում և գնահատում

Նախ հարկավոր է հստակեցնել, որ ծրագրեր հասկացության ներքո տվյալ դեպքում նկատի ունենք կազմակերպության ցանկացած գործունեություն, որն ունի շարունակական բնույթ: Այդ մասին նշվել է նաև հարցման ժամանակ: Ըստ հարցման արդյունքների՝ 2013թ. որևէ գործունեություն կամ ծրագիր չի իրականացրել 37 կազմակերպություն կամ հարցվածների 10%-ը: Կազմակերպությունների 22-ական տոկոսն իրականացրել է 1-ից 2 կամ 3-4 ծրագիր, իսկ մնացած 55 տոկոսն իրականացրել է 5 և ավելի, ոմանք՝ անգամ 50-ից ավելի ծրագիր:

25. Կազմակերպության ծրագրերի քանակը 2013թ.

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
0	37	10.2
1-ից 2	80	22.0
3-ից 4	80	22.0
5-ից 9	79	21.8
10-ից 19	51	14.0
20-29	11	3.0
30-49	14	3.9
50 և ավելի	7	1.9
Չեն պատ.	4	1.1
ԸՆԴԱՄԵՆԸ	363	100.0

Ծրագրերի մեծ մասը երիտասարդական բնույթ է ունեցել: Ընդհանուր առմամբ միջին հաշվարկով (եթե ծրագրերի քանակը բաժանենք կազմակերպությունների քանակի վրա) յուրաքանչյուր կազմակերպություն իրականացրել է 9 ծրագիր, որից մոտ 8-ը՝ երիտասարդական ոլորտում կամ նրանց ընդգրկմամբ:

26. Կազմակերպության երիտասարդական ծրագրերի քանակը 2013թ.

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
0	60	16.5
1-ից 2	94	25.9
3-ից 4	73	20.1
5-ից 9	59	16.3
10-ից 19	44	12.1
20-29	10	2.8
30-49	10	2.8
50 և ավելի	6	1.7
Չեն պատ.	7	1.9
ԸՆԴԱՄԵՆԸ	363	100.0

Իրականացված ծրագրերը հաճախ ֆինանսավորում չեն ունեցել. կազմակերպությունները դրանք իրականացրել են իրենց ռեսուրսներով: Կազմակերպությունների 37%-ի դեպքում ծրագրերը բացառապես առանց ֆինանսավորման են եղել: Եթե այս դեպքում էլ բոլոր ծրագրերը հավասարաչափ բաշխենք կազմակերպությունների միջև, ապա միջին հաշվով իրականացված 9 ծրագրից յուրաքանչյուր կազմակերպությանը բաժին կհասնի միայն 2,8-ը, այսինքն՝

մոտ երեք ֆինանսավորված ծրագիր: Թեև կազմակերպությունների համար դժվար է առանց ֆինանսավորում ունեցող որևէ ծրագրի շարունակել իրենց գործունեությունը, այնուամենայնիվ գործունեության՝ առանց ֆինանսավորման ծրագրերի իրականացումը շատ խրախուսելի միտում է և արժանի է ուշադրության, քանի որ հերքում է հասարակության այն կարծրատիպը, թե հասարակական կազմակերպությունները միայն գումար աշխատելու համար են ստեղծված: Ավելի՛ն՝ այն կազմակերպությունները, որոնք ֆինանսավորում են ստանում, ավելի շատ ծրագրեր են իրականացնում նաև իրենց ուժերով: Հետազոտության տվյալները վկայում են, որ ֆինանսավորում ստացած 201 կազմակերպություններից 109-ը, այսինքն՝ կեսից ավելին, ֆինանսավորված ծրագրերից զատ՝ իրականացրել են նաև այլ ծրագրեր կամ միջոցառումներ:

27. Կազմակերպության ֆինանսավորված ծրագրերի քանակը 2013թ.

Պատասխան	Տոկոս (ԵՀԿ ընդհանուր թվից)	Տոկոս (ծրագիր իրականացրած ԵՀԿ-ներից)
0	43.3	37.3
1-ից 2	24.8	28.0
3-ից 4	13.8	15.5
5-ից 9	10.5	11.8
10-ից 19	4.1	4.7
20 և ավելի	2.2	2.5
Չեն պատ.	1.4	0.3
ԸՆԴԱՄԵՆԸ	100.0	100.0

Ծրագրերի քանակական բնութագրից զատ՝ փորձ է արվել նաև հասկանալու, թե կազմակերպությունները որքանով են ուշադրություն հատկացնում ծրագրի կառավարման գործընթացի այնպիսի կարևոր բաղադրիչներին, ինչպիսիք են կարիքի գնահատումը և ծրագրի իրականացման արդյունավետության գնահատումը: ԵՀԿ-ների մոտ մեկ երրորդը խոստովանել է, որ երբևէ չի իրականացրել շահառուների կարիքի ուսումնասիրություն, 27,5%-ը՝ մեկ-երկու անգամ, իսկ մոտ 40%-ը պարբերաբար իրականացրել է նմանօրինակ ուսումնասիրություն:

28. Իրականացրե՞լ եք շահառուների կարիքների ուսումնասիրություններ

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Պարբերաբար իրականացրել ենք	144	39.7
Մեկ-երկու անգամ իրականացրել ենք	100	27.5
Չենք իրականացրել	119	32.8
ԸՆԴԱՄԵՆԸ	363	100.0

Հետազոտության սահմանափակումները հաշվի առնելով՝ հնարավոր չէր պարզել, թե ինչպես և ինչ որակով են իրականացվում այդ ուսումնասիրությունները, սակայն այդ տեղեկատվությունը կարող ենք մասամբ լրացնել փորձագիտական հարցազրույցների և դրամաշնորհային համակարգով ծրագրեր իրականացրած կազմակերպությունների ներկայացուցիչների հետ անցկացված հարցազրույցների արդյունքներով: Փորձագետների կարծիքները հիմնականում հանընկնում են այն հարցում, որ ԵՀԿ-ները չունեն խնդիրներ վեր հանելու, հետազոտություններ իրականացնելու պատշաճ կարողություններ. «ՀԿ-ները խնդիրները վեր հանելու, որակական հետազոտություններ անելու ո՛չ կարողություններ ունեն, ո՛չ էլ ֆինանսավորում կա: Հիմնականում մարդիկ պետք է իրենց փորձով կամ նկատառումներով դատեն, կամ նախկին իրականացված ծրագրերի հիման վրա»: Մյուս կողմից՝ նրանք չեն էլ գիտակցում կարիքների գնահատման կարևորությունը. «Իրենք մտածում են, որ գիտեն կարիքները: ...Ամեն մեկը համարում է, որ գիտի, ու մյուսներն էլ դա գիտեն, բայց այդպես չէ»:

Նմանատիպ իրավիճակ է նաև ծրագրերի ու ծառայությունների արդյունքների և ազդեցության գնահատման ոլորտում: Կազմակերպությունների 29,5%-ը երբևէ այդպիսի գնահատում և վերլուծություն չի իրականացրել, սակայն այս հարցի դեպքում, կարիքի գնահատման համեմատ, ավելի հաճախ է նշվել «Պարբերաբար իրականացնում ենք» պատասխանը (48,5%):

29. Իրականացրե՞լ եք ծրագրերի կամ ծառայությունների գնահատում և վերլուծություն

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Պարբերաբար իրականացրել ենք	176	48.5
Մեկ-երկու անգամ իրականացրել ենք	79	21.8
Չենք իրականացրել	107	29.5
Այլ պատասխան	1	0.3
ԸՆԴԱՄԵՆԸ	363	100.0

Փորձագետները պնդում են, որ ծրագրերի գնահատումը մեծամասամբ իրականացվում է դոնոր կազմակերպությունների պահանջով. «Քանի որ մեծ մասը գրանտային ծրագրեր են, դա [գնահատումը] համարվում է սովորաբար գրանտատուի «կապրիզի» բավարարում: Ի՞նչ կապ ունի գրանտատուն, ա՛խր, գործ ես արել, պիտի հասկանաս քո արածը բանի պետք է, թե չէ» (փորձագետ):

Ոլորտային վերլուծությունները նշում են, որ եթե դոնորները հիմնականում հետևողականորեն գնահատում են ֆինանսավորված ծրագրերի արդյունավետությունը, ապա ԲՀԿ գործունեության գնահատման գործընթացում շահառուների ընդգրկումն իրականացվում է չհամակարգված և անկանոն ձևով, եթե առհասարակ իրականացվում է: Կարիքների և գործունեության արդյունավետության գնահատման գործընթացներում շահառուների ներգրավման պակասը հիմք է հանդիսացել տարբեր զեկույցներում և լրատվամիջոցներում հնչող այնպիսի կարծիքի տարածման համար, թե ԲՀԿ-ները գործում են դոնորների օրակարգի հիման վրա և կատարում են դոնորների պատվերները²⁴: 2012թ. ԲՀԿ կայունության ցուցանիշի զեկույցն այս

24 Տե՛ս, օրինակ, Հայաստանի հասարակական կազմակերպությունների զարգացման հնարավորությունները և ռիսկերը, «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ» հավակոչուկցիոն կենտրոն, Երևան, 2011, Քաղաքացիական

ուղղությամբ դրական փոփոխություն է արձանագրում. «ՔՀԿ-ներն ավելի ու ավելի շատ են օգտագործում կարիքների գնահատումը և հետադարձ կապը, որպեսզի ծառայություններ մատուցելիս ավելի լավ արձագանքեն համայնքի կարիքներին. այնուամենայնիվ դեռևս առկա է նաև դոմորների գերակայությունների վրա հիմնվելու միտումը»²⁵: Հնարավոր է, որ նախորդ տարիների համեմատությամբ՝ ՔՀԿ-ների կողմից շահառուների կարիքների ու գործունեության արդյունքների գնահատման գործիքների անհրաժեշտությունն ավելի շատ է կարևորվում, սակայն ակնհայտ է, որ դեռևս աշխատանք կա կատարելու ՔՀԿ-ների կողմից ծրագրի կառավարման ամբողջական ցիկլի կիրառման ուղղությամբ:

Կարիքների և արդյունքների գնահատման գործընթացներում, ինչպես նաև առհասարակ գործունեության ողջ ընթացքում շահառուների մասնակցության ապահովումը հասարակական հատվածի կազմակերպությունների կարևոր բնութագրիչ է: Քանի որ հարցումն իրականացվել է երիտասարդական հարցերով զբաղվող կազմակերպությունների շրջանակում, առանձնացրեցինք երիտասարդների ընդգրկման հարցը ծրագրերի կառավարման բոլոր փուլերում: Հարցմանը մասնակցած կազմակերպությունների 43%-ը նշել է, որ երիտասարդներին ընդգրկում է ծրագրի բոլոր՝ գաղափարների քննարկման, այնուհետև մշակման, իրականացման և գնահատման փուլերում: Բնականաբար, ամենից ավելի ծավալուն ընդգրկումը ծրագրի իրականացման փուլում է՝ կազմակերպությունների 74,4%-ի դեպքում, սակայն պակաս կարևոր է ծրագրի մշակման ու գնահատման փուլին երիտասարդների ընդգրկումը, ինչը ծրագրերի մասնակցային և թափանցիկ իրականացման երաշխիքներից մեկն է: Այսպես՝ ծրագրի մշակման փուլում երիտասարդներ են ընդգրկվում կազմակերպությունների 62%-ի դեպքում, իսկ գնահատման փուլում՝ 51%-ի դեպքում: Վերջին ցուցանիշի՝ համեմատաբար ցածր լինելը հավանաբար պայմանավորված է նրանով, որ, ինչպես բացահայտվեց վերը, կազմակերպությունները ոչ միշտ են գնահատման գործընթաց իրականացնում:

30. Ինչպե՞ս եք երիտասարդներին ընդգրկում Ձեր ծրագրերի կամ գործունեության մեջ (նշվել են բոլոր հնարավոր պատասխանները)

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Ընդգրկված են աշխատակազմում	175	48.7%
Նրանց հետ ենք քննարկում ծրագրային գաղափարները	250	69.6%
Մասնակցում են ծրագրի մշակմանը	222	61.8%
Մասնակցում են ծրագրի իրականացմանը	267	74.4%
Մասնակցում են ծրագրի գնահատմանը	183	51.0%
Այլ պատասխան	10	2.8%

հասարակության հաշվետվողականությունը Հայաստանում, Քաղաքացիական հասարակության ինդեքս նախաձեռնություն, Երևան, 2010թ., «Երիտասարդական հասարակական կազմակերպությունների դերը Հայաստանում», «Նորավանք» գիտակրթական հիմնադրամ, 2005թ.:

25 ՔՀԿ կայունության ցուցանիշ-Հայաստան, 2012թ., էջ 8:

Այսպիսով՝ կազմակերպությունների պատասխաններից կարելի է հասկանալ, որ երիտասարդներին առավելապես ընդգրկում են իրականացման փուլում, ինչը վերահաստատում են ծրագրերի սկզբնական և ավարտական փուլերում շահառուների սահմանափակ ընդգրկման վերաբերյալ վերը քննարկված կարծիքները: Այս մասին են նշում նաև հետազոտության փորձագետները. «Երիտասարդների ներգրավման առումով [ԵՀԿ-ներն] ավելի թույլ են, հիմնականում երիտասարդն ընդգրկված է որպես մասնակից, ոչ թե որպես կազմակերպիչ»: Միաժամանակ ծրագրի մշակման և գնահատման փուլերում երիտասարդների ներգրավման ցուցանիշն ավելի բարձր է, քան նախորդ՝ կարիքների և ծրագրերի գնահատման գործընթացների իրականացման դեպքերում առկա ցուցանիշները: Կարելի է ենթադրել, որ այս պարագայում խոսքը ոչ ֆորմալ, չհամակարգված գործընթացների մասին է, և երիտասարդների ընդգրկման քանակական և որակական որոշակի ցուցանիշների վերաբերյալ չենք կարող եզրակացություն անել: Երիտասարդների՝ ծրագրի մշակման փուլից սկսած մասնակցությունը կարևորում են նաև հետազոտության փորձագետները. «Այն ծրագրերում, որոնցում երիտասարդն ունի զգացողություն, որ ինքը ծրագրի սեփականատերն է, պատասխանատուն է, երիտասարդը պարտադրված չի մասնակցում ծրագրին, այլ ծրագրի մշակման և իրականացման պրոցեսի մեջ է ընդգրկված, անկախ ծրագրի գաղափարից, ձևից՝ ծրագիրն ավելի հաջողված է»: Ըստ փորձագետների՝ ԵՀԿ-ների կողմից բավարար աշխատանք չի տարվում երիտասարդների ներգրավման և ակտիվացման համար. փոխարենը տարբեր կազմակերպությունների տարբեր ծրագրերում ներգրավվում են երիտասարդների նույն խմբերը: Այս ուղղությամբ ավելի պրոակտիվ աշխատանքի անհրաժեշտություն կա. «Մարզինալացված խմբերին ակտիվացնելու համար երիտասարդական կազմակերպություններն իրենց գործունեությունը պետք է ուղղեն դեպի երիտասարդները, ոչ թե սպասեն եկած երիտասարդի հետ աշխատելուն, այլ իրենք գնան և փնտրեն, ակտիվացնեն»:

Արտաքին հարաբերություններ և հանրության հետ կապեր

Կազմակերպությունների 38%-ը նշել է, որ ընդգրկված են հասարակական կազմակերպությունների ցանցերում կամ նմանատիպ կառույցներում: Ցանցերի թվում առավել հաճախ նշվում են Հանրային ցանցը, Երեխաների պաշտպանության ցանցը, Հաշմանդամություն ունեցող մարդկանց շահերի պաշտպանության ազգային դաշինքը, Էկոլոգիական հասարակական դաշինքը և այլն: Առանձին կազմակերպություններ հիշատակել են նաև երիտասարդական ոլորտի այլ կառույցներ, օրինակ՝ Հայաստանի երիտասարդական ազգային խորհուրդը (ՀԵԱԽ), ՀՀ վարչապետին առընթեր ազգային երիտասարդական քաղաքականության խորհուրդը և «Երիտասարդական ակունքների դաշնությունը»:

Կազմակերպությունների գերակշիռ մեծամասնությունը՝ 80%-ը, նշել է, որ համագործակցում է երիտասարդական այլ կազմակերպությունների հետ: Հարցվածների 62%-ն ունի ոլորտի հետ առնչվող կազմակերպությունների տվյալների էլեկտրոնային բազաներ, իսկ 13,8%-ն այդ տվյալներն ունի թղթային տեսքով:

Համագործակցող կազմակերպություններից առավել հաճախ նշվել են Հայաստանի երիտասարդական հիմնադրամը, «Վորլդ Վիժն Հայաստան»-ը, «Փյունիկ» հաշմանդամների միություն

ՀԿ-ն, «Նոր սերունդ» ՀԿ-ն, «Երիտասարդական ակունքների դաշնությունը»: Համագործակցության ձևերից նշվել են թե՛ պարզապես տեղեկատվության փոխանակումը, թե՛ համատեղ միջոցառումներն ու ծրագրերը:

Փորձագետները միաձայն են այն հարցում, որ համագործակցությունը Հայաստանի ԵՀԿ-ների միջև բավարար չէ. «Ընդհանուր առմամբ Հայաստանում համագործակցության մշակույթը շատ վատ է: Համատեղ ծրագիր անել, մեկը մյուսի ուժեղ կողմերն օգտագործել և այլն. դա ամենակաղաքող մասերից մեկն է»: Որպես թույլ համագործակցության պատճառ նշվում է նաև մրցակցությունը սուղ միջոցների համար: Սակայն ներկայումս երիտասարդական կազմակերպություններին առաջարկվող լայն հնարավորությունների պարագայում այդ մրցակցությունը տեղին չէ և ավելի շատ խանգարում է, քան օգնում ռեսուրսների հայթայթման գործում: Համագործակցության դեպքում կազմակերպություններն ավելի լավ կկարողանային միավորել ռեսուրսները և ավելի շատ արդյունք ստանալ. «...ռեսուրսները ինչո՞ւ չեն բավականացնում, որովհետև համակարգված չեն, շատ կան դեպքեր, որ տարիներ շարունակ կարող են անել նույն բանը կամ տեղյակ չեն միմյանցից» (փորձագետ):

Համագործակցության պակասի մասին են նշում նաև ոլորտային հետազոտությունները: Մարդկային զարգացման միջազգային կենտրոնը ՔՀԿ դաշտի բացերի վերաբերյալ իր վերլուծության մեջ նշում է, որ ՔՀԿ-ները քիչ են համագործակցում միմյանց հետ, թեև կան հարցեր, երբ միայն համատեղ ուժերով կարելի է արդյունքի հասնել²⁶: «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ» ՀԿ-ի հետազոտության մասնակիցներն էլ նշում են, որ ՔՀԿ համայնքը՝ որպես այդպիսին, համախմբվում է այն ժամանակ, երբ որևէ արտակարգ բան է պատահում, և այդ դեպքում ՀԿ դաշինքները կարողանում են համախմբվել և ազդեցություն ունենալ²⁷: Այնուամենայնիվ, վերջերս կատարված ուսումնասիրությունների համաձայն՝ սեկտորի համագործակցությունը վերջին տարիներին բարելավվել է՝ ի հաշիվ շահերի պաշտպանության կոալիցիաների և ցանցերի հաջող գործունեության²⁸: Այս դրույթն ընդհանուր առմամբ վերաբերում է հասարակական սեկտորին, հատկապես բնապահպանական և հանրային քաղաքականության ոլորտին, մինչդեռ երիտասարդական կազմակերպությունների մասին դժվար է նույնը պնդել՝ հատկապես հաշվի առնելով, որ հարցմանը մասնակցած կազմակերպություններն էլ ցանցերի ու կոալիցիաների թվում նշում են հիմնականում երիտասարդական ոլորտի հետ անմիջական առնչություն չունեցող կառույցներ:

Կազմակերպությունների՝ հանրության հետ կապերի ոլորտում կարողությունների բացահայտման համար հարց է տրվել նրանց ունեցած տեղեկատվական գործիքների և տեղեկատվության տարածման ուղիների վերաբերյալ:

Հանրության հետ կապերի (PR) ոլորտում կարևոր գործիք է դառնում սոցիալական ցանցերում կազմակերպության էջը, որի մասին նշել է կազմակերպությունների կեսը: Այդ ցանցն առաջին հերթին «Ֆեյսբուքն» է, իսկ գերակշռող մեծամասնության համար այն նաև միակն է: Հաջորդ

26 International Center for Human Development, Supporting Policy, Regulatory and Institutional Reforms for Civil Society Development in Armenia: Existing gaps and recommendations, 2012.

27 Հայաստանի հասարակական կազմակերպությունների զարգացման հնարավորությունները և ռիսկերը, «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ» հակակոռուպցիոն կենտրոն, Երևան, 2011:

28 2012 ՔՀԿ կայունության ցուցանիշ-Հայաստան, USAID, CDPF, 2013:

առավել հաճախ հանդիպող գործիքը կազմակերպության մասին տպագիր նյութերն են՝ բուկլետ, տեղեկատվական թերթիկ, պաստառ և այլն, որոնք ունի կազմակերպությունների 43%-ը:

31. Տեղեկատվության տարածման սեփական միջոցները

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Սոցիալական ցանցեր	176	50.7%
Տպագիր նյութեր	149	42.9%
Կայք	98	28.2%
Տպագիր պարբերականներ	74	21.3%
Էլ. տեղեկագրեր	44	12.7%
Տարեկան հաշվետվություն	17	4.9%
Ոչ մեկը	18	5.2%
Այլ պատասխան	5	1.4%

Համեմատաբար ավելի քիչ կազմակերպություններ իրենց կայքն ու պարբերականն ունեն. դա կարելի է բացատրել նրանով, որ այդ միջոցները գումար են պահանջում: Սակայն զարմանալի է, որ որևէ ֆինանսական ներդրում չպահանջող էլեկտրոնային տեղեկագրերի մասին նշել է կազմակերպությունների միայն 13%-ը: Հնարավոր է, որ սոցիալական ցանցերի օգտագործումը նրանց համար ավելի արդյունավետ էլեկտրոնային միջոց է: Շատ քիչ կազմակերպություններ են (4,9%) օգտագործում տարեկան հաշվետվությունները՝ որպես հանրությանը կազմակերպության գործունեությունը ներկայացնելու միջոց: Կազմակերպությունների 5,2%-ն իրեն ներկայացնող որևէ միջոց չունի:

Եթե առանձնացնենք կազմակերպությունների պատասխաններն ըստ մարզերի, ապա առավել նկատելի տարբերություն կտեսնենք կայք ունեցող կազմակերպությունների թվաքանակի առումով. կայք ունի Երևանում հիմնված կազմակերպությունների 39,1%-ը, իսկ մարզայինի դեպքում՝ կազմակերպությունների 18%-ը: Երևանում մոտ երկու անգամ ավելի են նաև տարեկան հաշվետվություն կազմող կազմակերպությունները (նրանք կազմում են 6,5%՝ ի հակադրություն մարզերի 3,5%-ի): Մյուս միջոցները Երևանի և մարզերի կազմակերպություններն օգտագործում են աննշան տարբերությամբ:

Ինչ վերաբերում է տեղեկատվության տարածման ուղիներին, ապա առավել հաճախ օգտագործվում են էլեկտրոնային միջոցները. սոցիալական ցանցերի նման լայնածավալ օգտագործման դեպքում դա բնական է: Այդ միջոցին շատ քիչ է զիջում լրատվամիջոցների օգտագործումը (47,5%), ապա հետևում են անհատական հանդիպումների և խոշոր միջոցառումների վերաբերյալ հանրությանը տեղեկատվություն մատուցելու միջոցները, իսկ կազմակերպությունների 26,1%-ը տեղեկատվությունը տարածում է իր տպագիր միջոցներով:

32. Ինչպե՞ս եք հանրությանը տեղեկացնում Ձեր գործունեության մասին

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Էլեկտրոնային միջոցներով	174	48.9%
Լրատվամիջոցներով	169	47.5%
Խոշոր միջոցառումների ժամանակ	103	28.9%
Կազմ. տպագիր միջոցներով	93	26.1%
Անհատական հանդիպումների ընթացքում	114	32.0%
Այլ պատասխան	14	3.9%

«Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլի» հետազոտության մասնակիցները, մասնավորապես դոնոր կառույցների ներկայացուցիչները գտնում են, որ որոշ հասարակական կազմակերպություններ «հիրավի չեն հասկանում հանրությանը ներգրավելու, հետևողներին դաստիարակելու և նրանց հաշվետու լինելու կարևորությունը, որպեսզի ավելի շատ ջանք ներդնեն այդ նպատակով: Նրանք չգիտեն, թե ինչպես հաղորդակցվեն և աշխատեն համայնքի հետ»²⁹: Ստահոգություն կա նաև, որ ՁԼՄ-ները չեն ընդունում ՀԿ-ների կարևոր դերակատարությունը և նրանց գործունեությունը հավուր պատշաճի չեն լուսաբանում: Մյուս կողմից ՀԿ-ներն էլ իրենք լրատվամիջոցների հետ աշխատանքում համառություն չեն ցուցաբերում: Այնուամենայնիվ, ՔՀԿ կայունության ցուցանիշի զեկույցի համաձայն՝ առցանց լրատվամիջոցների ավելացման շնորհիվ հասարակական սեկտորի գործունեության լուսաբանումը վերջին տարիներին նշանակալիորեն աճել է³⁰:

Նշենք, որ ՁԼՄ-ների միջոցով իրենց աշխատանքն ավելի շատ են լուսաբանում մարզային ԵՀԿ-ները. այս տարբերակն է նշել վերջիններիս 53%-ը՝ ի հակադրություն Երևանում տեղակայված կազմակերպությունների 41,6%-ի: Միաժամանակ Երևանում տեղակայված կազմակերպություններն ավելի շատ են օգտագործում տեղեկատվության տարածման էլեկտրոնային միջոցները՝ 55,5%-ը, իսկ մարզերում դրանք օգտագործում է կազմակերպությունների 42,6%-ը: Մարզային կազմակերպությունները տարբերվել են նաև նրանով, որ մի քանիսը նշել են հեռախոսը՝ որպես տեղեկատվության տարածման գործիք:

ԵՀԿ-ների՝ հանրության հետ կապերի գործունեության վերաբերյալ խոսելիս փորձագետներից մեկն ընդգծեց ռազմավարական մոտեցման կարևորությունն այդ հարցում. «PR-ի առումով ...պիտի հասկանան, ինչու է իրենց դա պետք, ռազմավարություն պիտի լինի, նայած ինչ սեկտորի հետ են աշխատում, կախված քո ստրատեգիայից՝ համապատասխան PR սխեմաներ կան: Այդ մշակույթի մակարդակը Հայաստանում չկա: Մարդիկ PR են անում պարզապես իմանալով, որ պիտի PR անեն բուկլետ, կայք և այլն: Դա էլ վատ չէ»: Քանի որ ընդհանուր առմամբ կազմակերպությունների գործունեության ռազմավարական մոտեցումը թույլ է, բնականաբար հանրության հետ կապերի ոլորտում ևս ռազմավարական մոտեցում շատ քիչ կազմակերպու-

29 Հայաստանի հասարակական կազմակերպությունների զարգացման հնարավորությունները և ռիսկերը, «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ» հակակոռուպցիոն կենտրոն, Երևան, 2011, էջ 18:

30 2012 ՔՀԿ կայունության ցուցանիշ-Հայաստան, USAID, CDPF, 2013:

թյուններ կարող են ունենալ: Կրկին շատ բան կախված է կազմակերպության ռեսուրսներից՝ թե՛ ֆինանսական, թե՛ մասնագիտական:

Մեկ այլ փորձագետ հետևյալ կարծիքը հայտնեց ԵՅԿ-ների՝ հանրության հետ կապերի գործունեության վերաբերյալ. «ՅԿ-ներ կան, որոնք չեն աշխատում, զուտ «փիառով» են զբաղվում, ՅԿ-ներ կան, որոնք աշխատում են, և այդ ամենը չի «փիառվում»»: Սա արտացոլում է նաև շատ կազմակերպությունների և հանրության շրջանում առկա այն կարծիքը, որ ՅԿ-ն պետք է աշխատի և ոչ թե «ժամանակը վատնի» իրեն լուսաբանելու ուղղությամբ: Սակայն հենց աշխատանքի թույլ լուսաբանումն է, որ այլ գործոնների հետ նպաստում է ԵՅԿ-ների մասին տեղեկատվության պակասին և հետևաբար թափանցիկության բացակայությանն ու անվստահությանը: Այսպես՝ «Քաղաքացիական հասարակության հաշվետվողականությունը Յայաստանում» 2010 թ-ի վերլուծությունը, անդրադառնալով հանրության շրջանում ՔՅԿ-ների կողմից տեղեկատվության տարածման կարևորությանը, շեշտում է, որ տեղեկատվության տարածումն ու հաշվետվությունների հանրայնացումը ՔՅԿ հաշվետվողականության կարևորագույն գործիքներն են՝ ցույց տալու, որ ՔՅԿ գործունեությունն ամենից առաջ հանրային, այլ ոչ թե մասնավոր շահի համար է: Մինչդեռ, ինչպես պարզում է վերլուծությունը, և ինչի մասին նշում են մինչ այդ արված մի շարք ուսումնասիրություններ, Յայաստանում ՔՅԿ-ները նախ և առաջ կարևորում են դոնորներին հաշվետվություններ կայացնելը, իսկ շահառուների կամ լայն հանրության առջև հաշվետու լինելն ավելի քիչ է կարևորվում և կիրառվում³¹: Կովկասյան հետազոտական ռեսուրս կենտրոնների 2013 թ-ի «Կովկասյան բարոմետր» հետազոտության արդյունքների համաձայն՝ հանրության միայն 3 տոկոսն է ամբողջովին վստահում ՔՅԿ-ներին, իսկ 15 տոկոսը մասամբ է վստահում: Ի թիվս այլ գործոնների՝ այդ երևույթը կարող է պայմանավորված լինել ՔՅԿ-ների ոչ բավարար հաշվետվողականությամբ, և վստահության այդպիսի ցածր մակարդակն առանձին ուշադրության և վերլուծության արժանի փաստ է:

Կազմակերպական զարգացման հետ կապված խնդիրները և աջակցության կարիքը

Կազմակերպությունների կողմից նշված առաջնային խնդիրների շարքում ֆինանսական խնդիրներն են. դրանց մասին փաստել է հարցված կազմակերպությունների 50,7%-ը: Ընդ որում՝ վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ այդ պատասխանը որևէ նշանակալի վիճակագրական կապ չունի կազմակերպության ֆինանսական ներկա վիճակի հետ: Ֆինանսական խնդրի մասին են նշել նախորդ տարի զրոյական բյուջե ունեցած կազմակերպությունների 58%-ը և ոչ զրոյական բյուջե ունեցածների 40%-ը (այդ թվում՝ երկու կազմակերպություն՝ 100 մլն ՀՀ դրամից ավելի բյուջեով), ինչպես նաև բյուջեի չափը չնշած կազմակերպությունների մեկ երրորդ մասը: Սա կարող է վկայել երկու բանի մասին. կամ՝ նույնիսկ համեմատաբար մեծ բյուջե ունեցող կազմակերպությունները չունեն ֆինանսական կայունության երաշխիքներ և այդ առումով արտահայտում են իրենց մտավախությունը, կամ՝ էլ կազմակերպությունները հակված են այն բանին, որ իրենց զարգացման խնդիրները առաջին հերթին կապակցեն ֆինանսական խնդիր-

31 Քաղաքացիական հասարակության հաշվետվողականությունը Յայաստանում, Քաղաքացիական հասարակության ինդեքս նախաձեռնություն, Երևան, 2010թ.:

ների հետ, ինչն արդեն մշակույթի մասին է խոսում: Այսինքն՝ կարելի է ենթադրել, որ ֆինանսական խնդիրների մասին բարձրաձայնող կազմակերպությունները ֆինանսների կարիք ունեն տեխնիկայի, մարդկային և այլ ռեսուրսների ձեռքբերման ու զարգացման համար, սակայն այդ բոլոր խնդիրները ձևակերպվում են հենց ֆինանսների տերմինաբանությամբ: Այս մասին նշում են նաև փորձագետները. «...շատ բաներ կան, որոնց համար պետք չէ գրանտ: Ասում են մեր գործունեության համար լուրջ ֆինանսներ են պետք, բայց եթե հարցնում ես ինչ ես ուզում անել ու ինչի համար է իրենց ֆինանս պետք, հասկանում են, որ իրենց ֆինանս պետք չէ»: Այուս փորձագետը ևս շեշտում է ֆինանսական ռեսուրսների ածանցյալ նշանակությունը ԵՀԿ ծրագրերի համար. «...ցանկացած բանի համար փող կարելի է գտնել. ավելի շատ կա հմտության և տեղեկատվության պակաս»: Ընդգծենք, որ հարցը վերաբերում էր ոչ թե մասնավորապես որևէ գործունեության իրականացմանը, այլ կազմակերպության զարգացման հետ կապված խնդիրներին:

Շարունակելով խնդիրների թվարկումը՝ ֆինանսականին զուգահեռ նշենք նաև ԵՀԿ-ների կողմից հնչեցված և նյութական ռեսուրսների, նյութատեխնիկական բազայի, տեխնիկայի միջոցների պակասին առնչվող խնդիրները: Բազմաթիվ կազմակերպություններ նաև գրասենյակային տարածքի հետ կապված խնդիր ունեն:

33. Կազմակերպության զարգացման համար ի՞նչ խնդիրներ է պետք առաջին հերթին լուծել³²

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Ֆինանսական	184	50.7
Գրասենյակային տարածք	41	11.3
Նյութատեխնիկական բազայի, նյութական կամ տեխնիկական ռեսուրսների պակաս	35	9.6
Ոչ մի	10	2.8
Պետական աջակցություն/պետական մարմինների հետ համագործակցություն	7	1.9
Համագործակցության ընդլայնում	6	1.7
Մարդկային ռեսուրսների պակաս	6	1.7
Վերապատրաստման կարիք	6	1.7
Երիտասարդների ներգրավման խնդիրներ	5	1.4
Ռազմավարության բացակայություն	4	1.1
Կազմակերպության մասին տեղեկացվածության պակաս	4	1.1
Տրանսպորտային միջոցներ	4	1.1
Հովանավոր	3	.8
Ռեսուրսներ	3	.8
Օրենսդրական փոփոխություններ	3	0.8

32 Աղյուսակում ընդգրկվել են միայն 3 և ավելի անգամ նշված տարբերակները:

Ի լրումն նշված խնդիրների՝ փորձագետները նշել են նաև օտար լեզվի իմացության խնդիրը. «Կարևոր է լեզվի իմացությունը գոնե կազմակերպությունների ղեկավար անձնակազմում դրսի փորձն ընկալելու և բերելու համար»: Յաճախ է նշվել նաև ծրագիր գրելու և կառավարելու հմտության պակասի խնդիրը: Առհասարակ կազմակերպությունների կողմից իրենց բացերի ու խնդիրների գնահատման կարողությունը թույլ է. այս մասին են նշում թե՛ փորձագետները, թե՛ ոլորտային հետազոտությունները: Կազմակերպությունների՝ վերը նշված խնդիրները ֆինանսական շրջանակից դուրս տեսնելու և մեկնաբանելու կարողության պակասը ևս դրավկայությունն է: Այսինքն՝ նույնիսկ ֆոնդեր ունենալու դեպքում հատուկենտ կազմակերպություններ են կարողանում հստակ ձևակերպել իրենց բացերը, որից կերևա, թե ինչը կարելի է լուծել ֆինանսական աջակցության միջոցով, իսկ ինչը՝ մասնագիտական կամ այլ աջակցությամբ:

Մինչդեռ հնարավոր աջակցությանը վերաբերող հարցին ի պատասխան՝ կազմակերպությունների մեծամասնությունը նորից նշել է ֆինանսական աջակցությունը:

34. Ի՞նչ աջակցության կարիք ունեք³³

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Ֆինանսական	193	53.2
Գրասենյակի տրամադրում	28	7.7
Տեխնիկական միջոցներ	25	6.9
Նյութական միջոցներ, գույք	16	4.4
Համագործակցություն	13	3.6
Դասընթացներ, վերապատրաստում, կարողությունների զարգացում	9	2.5
Պետական աջակցություն	6	1.7
Մասնագիտական/խորհրդատվական աջակցություն	6	1.7
Որակյալ աշխատակազմ	5	1.4
Տրանսպորտային միջոցներ	5	1.4
Ակտիվ անդամներ	3	0.8
Համակարգիչներով ապահովում	3	0.8
Ծրագիր գրելու հարցում խորհրդատվություն, գաղափարներ	3	0.8

Ընդամենը 15 կազմակերպություն է նշել խորհրդատվական աջակցության, մասնագիտական զարգացման և վերապատրաստման դասընթացների կարիքը, մինչդեռ կազմակերպությունների գերակշռող մասը ֆինանսական աջակցություն, նյութական ռեսուրսներ, գրասենյակային ապահովում ստանալու ցանկություն է արտահայտում:


«Ինքնագնահատականի ճշգրտությունը խնդիրներից մեկն է. մարդիկ չեն կարողանում ճիշտ

33 Աղյուսակում ընդգրկվել են միայն 3 և ավելի անգամ նշված տարբերակները:

կազմակերպչական վիճակի գնահատում անել, ճիշտ հասկանալ՝ ինչ ռեսուրս է իրենց պետք, ինչ են ուզում անել, ում համար են ուզում անել, թեկուզ եթե իրենց համար են անում» (վործազիտական հարցազրույցից): Ինքնագնահատումը կարող է ԵՀԿ-ներին օգնել, որպեսզի ձերբազատվեն ֆինանսական խնդիրների վրա կենտրոնացվածությունից, որը միայն նպաստում է իրենց՝ որպես «գումար հայթայթողների» վարկանիշի ամրապնդմանը: Փորձագետների վկայությամբ՝ երբ կազմակերպությունն առաջին հերթին կենտրոնանում է իրական կարիքների լուծման ուղղությամբ, ապա ռեսուրսների հայթայթումը դառնում է երկրորդական և ավելի հեշտ լուծվող խնդիր:

1.3 ԵՀԿ հարաբերությունները պետական մարմինների հետ

Կազմակերպությունների հիմնական մասը համագործակցում է տեղական ինքնակառավարման և պետական մարմինների հետ:

 35. Կազմակերպությունը համագործակցո՞ւմ է արդյոք պետական և/կամ տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Երկուսի հետ էլ համագործակցում ենք	218	60.1
Միայն պետական մարմինների հետ	22	6.1
Միայն տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ	56	15.4
Ոչ մեկի հետ չենք համագործակցում	67	18.5

Ընդ որում՝ մարզերում տեղակայված կազմակերպություններն ավելի շատ են համագործակցում տեղական ինքնակառավարման մարմինների հետ. այդ մասին նշել է նրանց 83,9%-ը, իսկ Երևանում տեղակայված կազմակերպությունների՝ 66,7%-ը:

Ըստ հարցման արդյունքների՝ առավել մեծ է ԵՀԿ-ների համագործակցությունը մարզպետարանների, իսկ նախարարություններից՝ Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարության հետ: Մարզպետարանների հետ համագործակցող կազմակերպությունների շարքում գերակշռում են մարզային կազմակերպությունները, իսկ նախարարությունների հետ առավելապես համագործակցում են Երևանում տեղակայված կազմակերպությունները. բացառություն են կազմում Աշխատանքի և սոցիալական հարցերի ու Բնապահպանության նախարարությունները, որոնց հետ տոկոսային առումով ավելի շատ են համագործակցում մարզային կազմակերպությունները:

36. Ո՞ր պետական մարմինների հետ եք ներկայումս համագործակցում

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Սարգսյանի կառավարության	170	46.8
Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարություն	102	28.1
Աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարություն	80	22.0
Կրթության և գիտության նախարարություն	73	20.1
Մշակույթի նախարարություն	17	4.7
Առողջապահության նախարարություն	14	3.9
Սփյուռքի նախարարություն	11	3.0
Պաշտպանության նախարարություն	9	2.5
Արդարադատության նախարարություն	8	2.2
Բնապահպանության նախարարություն	4	1.1
Այլ	24	6.6

Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարության հետ երբևէ համագործակցել է 146 կազմակերպություն կամ հարցված կազմակերպությունների 40%-ը, որոնց 40%-ը ֆինանսավորում է ստացել նախարարությունից՝ ծրագիր իրականացնելու համար, մեկ երրորդ մասը տեղեկատվություն է փոխանակում, մասնակցում/հրավիրում միջոցառումների, մի քանիսն էլ համատեղ միջոցառումներ են կազմակերպել:

37. Ինչպե՞ս եք համագործակցել Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարության հետ

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս (համագործակցող ՅԿ-ներից)
Ֆինանսավորում ենք ստացել	58	40.8%
Տեղեկատվություն ենք փոխանակել	50	35.2%
Միջոցառումների հրավիրել	43	30.3%
Մասնակցել միջոցառումների	45	31.7%
Այլ պատասխան	14	9.9%

Փորձագիտական կարծիքները և վերլուծությունները ցույց են տալիս, որ հասարակական սեկտորի և պետական մարմինների միջև առկա համագործակցությունը բավարար չէ թե՛ քանակական և թե՛ որակական առումներով: Ըստ «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլի» հետազոտության՝ «շատ ՅԿ-ներ կարծում են, թե Կառավարությունը պահպանում է մասնակցային գործընթացը ձևական մակարդակում, առկա է համագործակցության փորձի և մշակույթի պակաս Կառա-

վարության պաշտոնյաների, ինչպես նաև ոչ կառավարական կազմակերպությունների հետ»³⁴: Պետական կառույցները ևս գտնուում են, որ ԲՀԿ հատվածի հետ համագործակցությունն իրենց թույլ կողմերից մեկն է, ինչը խոչընդոտում է դրա արդյունավետությանը: Համագործակցության պակասին նպաստում է պետական մարմինների՝ հասարակական սեկտորի և առհասարակ հանրության շրջանում կոռուստացված լինելու վերաբերյալ առկա կարծրատիպը: «Պետական մարմինների նկատմամբ անվստահությունն է, ստերեոտիպ, որ կոռուստացված համակարգ է. այո՛, դա էլ կա, բայց եթե ուժեղ կազմակերպությունն էս, քո փորձագիտությամբ, քո դիրքորոշմամբ, այդպիսի պետական մարմին չկա, որ քեզ անտեսի: Դա իմ խորին համոզմունքն է» (փորձագետ):

Մարդկային զարգացման միջազգային կենտրոնի ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ Կառավարության և ԲՀԿ-ների միջև պակասում է փոխադարձ վստահությունը: Ըստ այդ ուսումնասիրության ԲՀԿ-ները գտնուում են, որ Կառավարությունը չի խրախուսում և նրանց դուրս է մղում քաղաքականության մշակման գործընթացից, իսկ պետական մարմինները նշում են, որ որոշ ԲՀԿ-ներ բավարար փորձագիտություն չունեն այդ գործընթացում կառուցողական ներդրում ապահովելու համար³⁵: Դոնոր կազմակերպությունները ևս նշում են, որ հասարակական սեկտորի ավելի իրազեկ, փաստարկված և կառուցողական մոտեցման դեպքում պետության հետ համագործակցությունը ավելի հաջողությամբ կկայանա³⁶: Քաղաքացիական հասարակության ինդեքսը բազմաթիվ օրինակներ է բերում շահերի պաշտպանության ոլորտում պետական կառույցների հետ ակտիվ համագործակցության և երկխոսության արդյունքում ԲՀԿ դաշտի առկա ձեռքբերումների վերաբերյալ³⁷:

1.4 ԵՀԿ մասնակցությունը պետական երիտասարդական քաղաքականության մշակմանն ու իրականացմանը

Հարցմանը մասնակցած ԵՀԿ-ների միայն 21%-ը կամ 76 կազմակերպություն է ծանոթ ՀՀ պետական երիտասարդական քաղաքականության 2013-2017թթ. ռազմավարությանը: Միաժամանակ այս ցուցանիշն ավելի բարձր է այն կազմակերպությունների շրջանում, որոնք որպես գործունեության առաջնային ոլորտ նշել են երիտասարդների հիմնահարցերը. ռազմավարությանը ծանոթ է նրանց մոտ 36%-ը:

Հարցվողներին առաջարկվել են ռազմավարության վերաբերյալ մի շարք դատողություններ, որոնք նկարագրում են ռազմավարության հանրնդգրկում, արդիական, իրատեսական և մաս-

34 Հայաստանի հասարակական կազմակերպությունների զարգացման հնարավորությունները և ռիսկերը, «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ» հակակոռուպցիոն կենտրոն, Երևան, 2011, էջ 20:

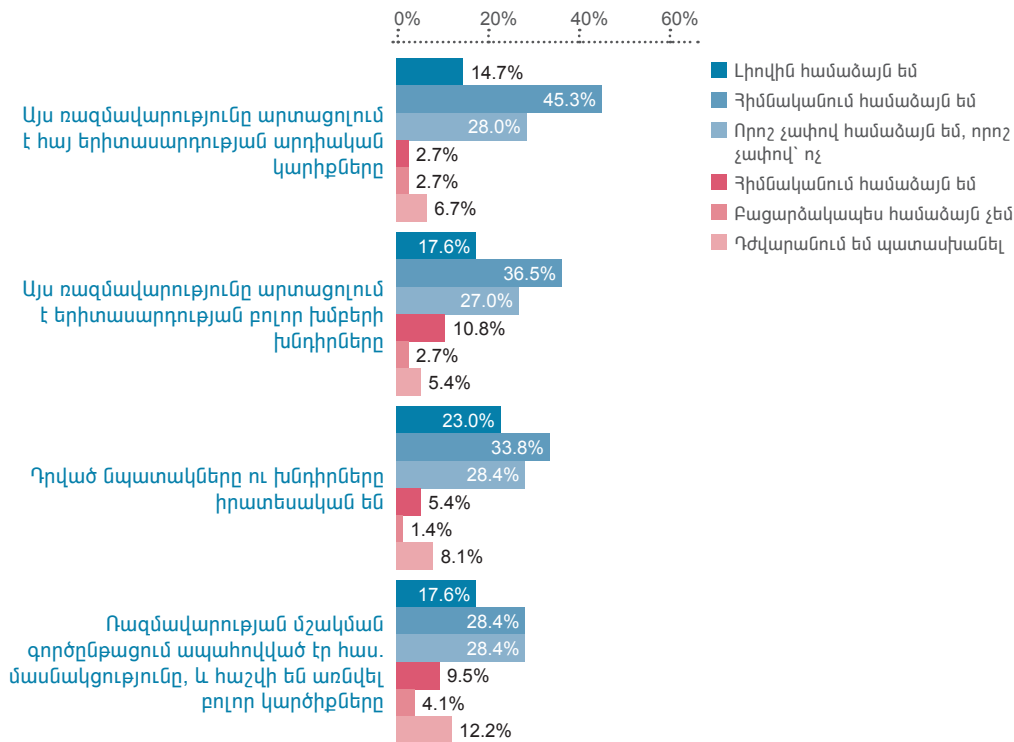
35 International Center for Human Development, Supporting Policy, Regulatory and Institutional Reforms for Civil Society Development in Armenia: Existing gaps and recommendations, 2012.

36 Հայաստանի հասարակական կազմակերպությունների զարգացման հնարավորությունները և ռիսկերը, «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ» հակակոռուպցիոն կենտրոն, Երևան, 2011, էջ 22:

37 2012 ԲՀԿ կայունության ցուցանիշ-Հայաստան, USAID, CDPF, 2013:

նակցային բնույթը, և դատողությունները, ըստ դրանց հետ համաձայն լինելու աստիճանի, գնահատելու խնդրանք է եղել: Արդյունքում ստացել ենք հետևյալ պատկերը: Այն, որ ռազմավարությունն արտացոլում է երիտասարդության արդիական խնդիրները, համաձայն է ռազմավարությանը ծանոթ հարցվածների մեծամասնությունը՝ 60%-ը: Ավելի քիչ մարդիկ են համաձայն, որ ռազմավարությունն արտահայտում է բոլոր երիտասարդների կարիքները. ռազմավարությանը ծանոթ հարցվածների 13,5%-ը մասամբ կամ բոլորովին համաձայն չէ այս դրույթի հետ, թեև 54,1%-ը համաձայնել է, որ կարիքներն այդտեղ արտացոլված են: Հարցվածների 56,8%-ը երիտասարդական քաղաքականության 2013-2017թթ. ռազմավարությունն իրատեսական է համարում:

☑ 12. Խնդրում ենք գնահատել ռազմավարության վերաբերյալ հետևյալ դատողությունները 1-5 սանդղակով, որտեղ մեկը՝ բացարձակապես համաձայն չեմ, 5-ը՝ լիովին համաձայն եմ



Դրույթներից համեմատաբար առավել վիճարկվող դրույթը վերաբերում է ռազմավարության մշակման գործընթացում հասարակական մասնակցության ապահովմանը: Ռազմավարությանը ծանոթ հարցվածների 46%-ը մասամբ կամ լիովին համաձայն է դրա հետ, 13,6%-ը համաձայն չէ, իսկ 12,2%-ը դժվարացել է կարծիք հայտնել դրա մասին:

Ընդ որում՝ խաչաձև վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ մասնակցային գործընթացի վերաբերյալ անհամաձայնություն արտահայտողները հիմնականում այն կազմակերպություններն են, որոնք ծանոթ են ռազմավարությանը, սակայն չեն մասնակցել դրա քննարկման գործընթացին:

խորին և փորձագիտական հարցազրույցներն օգնում են այն հարցի պարզաբանմանը, թե ինչու կազմակերպությունները կարող էին անբավարար գնահատել մասնակցային գործընթացը:

Փորձագետներից մեկը նշում է. «Եթե անգամ երիտասարդների կարծիքը այդ փաստաթղթում ներկայացված է, ապա ներկայացված է փորձագետների և նախարարությանը կից երիտասարդների համակարծրությունը, ինչը ոչ այնքան ներկայացուցչական է, քան պետք է լիներ»: Խորին հարցազրույցներում ընդգրկված կազմակերպությունների մեծ մասը ծանոթ է ռազմավարությանը, քանի որ ծրագիր ներկայացնելիս գիտեին, որ այն պետք է համապատասխանի ռազմավարության առաջնահերթություններին: Նրանցից մի քանիսն ընդգրկված են եղել տարբեր մարմիններում՝ որպես փորձագետ, խորհրդի անդամ: Կազմակերպություններից մեկը, սակայն, որ ընդգրկված չէր որևէ մարմնում, նշում է. «Մշակմանը մասնակցություն չեն ունեցել, որովհետև, որպես կանոն, նման փաստաթղթերը մշակվում են մի խումբ մարդկանց կողմից, որոնք միշտ նույն մարդիկ են, որպես ՉԿ-ի ներկայացուցիչ անգամ չեն իմացել այդ մասին, չեն իմացել անգամ արդյոք կարող են մասնակցել, թե ոչ»: Ամեն դեպքում փորձագետների մեծ մասը առաջընթաց է նշում այս առումով. «...լավ թե վատ՝ ամեն դեպքում մասնակցային էր, ու պրոցեսից էլ շատ բան սովորեցինք: Կարող են ասել՝ մասնակցել ենք, բայց ինչպես ֆորմատը, հարթակը, ինչքանով է ծայրը լսելի եղել և այլն, դա շատ կարևոր է, իսկ այդտեղ մենք դեռ շատ աշխատանք ունենք տանելու՝ լիարժեք մասնակցության համար» (փորձագետ):

Քաղաքականությունից տեղյակ կազմակերպությունների 37%-ը (28 կազմակերպություն) մասնակցել է ռազմավարության մշակման և/կամ իրականացման գործընթացին՝ մեծ մասը քննարկումներին մասնակցելու միջոցով:

38. Ինչպե՞ս եք մասնակցել պետական երիտասարդական քաղաքականության ռազմավարության մշակմանը և/կամ իրականացմանը

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Մասնակցել ենք մարզային քննարկումներին	21	75%
Ներկայացրել ենք գրավոր առաջարկներ	7	25%
Իրականացրել ենք համապատասխան ծրագիր	3	10.7%
Այլ	5	17.9%

Որակական հետազոտության հարցազրույցներում հաճախ նշվում էր, որ ռազմավարության հիմնական խնդիրը չափելիության բացակայությունն է, որը հանգեցնում է դրա իրատեսականության և կիրառելիության պակասին: «Դա հայեցակարգի նման է. ռազմավարությունը պետք է ինդիկատորներ ունենա, կոնկրետ չափելի ինչ-որ բաներ, նաև առանձնացվեն խնդիրները, և նշվի, որ սա պետությունն է անելու, սա ակնկալվում է, որ հասարակական սեկտորը անի, կամ դրա համար միջոց տրամադրեն, կամ ոչ և այլն» (փորձագետ): Շատ փորձագետներ և ՉԿ ղեկավարներ նշում են նաև լուծման ուղիների պակասի մասին. «Փաստաթուղթը մի քիչ արստրակտ է. լուծման ուղիները չկան»: Այնուամենայնիվ, բոլոր փորձագետներն էլ նշում են, որ ռազմավարության մեջ արտացոլված խնդիրները և ուղղությունները ճիշտ են ընտրված:

Այսինքն՝ ըստ փորձագետների, ռազմավարությունն առաջընթաց է գրանցել երիտասարդնե-

րի կարիքների արտացոլման, փաստացի տվյալների վրա հիմնվելու, քննարկումների ծավալի առումով, սակայն աշխատանք կա իրականացնելու այդ խնդիրների լուծմանը միտված գործողությունների շարադրման, չափելիության, պատասխանատվությունների բաշխման և հատկացված միջոցների ուղղությամբ: Ըստ նախարարության ներկայացուցչի՝ ակնկալվում է, որ նախարարության դրամաշնորհային համակարգի շրջանակում իրականացվող ծրագրերը հասցեագրելու են այնտեղ նշված խնդիրները, և, ըստ էության, չկա մի ծրագիր, որ դուրս է ռազմավարության նշած խնդիրներից: Միևնույն ժամանակ չկա հստակ մեխանիզմ, որը կօգնի հետևել, թե որ մարզում որ ոլորտի խնդիրների ուղղությամբ են ծրագրեր իրականացվել, իսկ որ ոլորտն է բաց մնացել: Առհասարակ տեղեկատվության համակարգման խնդիրը, որն առկա է թե՛ ռազմավարության իրականացման, թե՛ ընդհանրապես երիտասարդական ծրագրերի ոլորտում, արդիական է, և դրա լուծումը կնպաստեր ոլորտի կազմակերպությունների ավելի արդյունավետ աշխատանքին: «Ինֆորմացիայի ապահովումը ամենալուրջ խնդիրն է, Հայաստանում երիտասարդական քաղաքականության դաշտի տակ չկա ինֆորմացիոն ցանց» (փորձագիտական հարցազրույցից): Հաճախ կազմակերպությունները նշում են նաև, որ դժվարությամբ են գտնում երիտասարդական ոլորտի այս կամ այն փաստաթուղթը. օրինակ՝ երիտասարդական քաղաքականության ռազմավարությունը կամ հայեցակարգը:

1.5 Տեղեկացվածությունը երիտասարդական ուսումնասիրությունների ինստիտուտի վերաբերյալ և հետազոտման ենթակա խնդիրների առաջարկներ

Գեոսոցիալիստիկ հարցման ընթացքում ուսումնասիրվել է նաև կազմակերպությունների տեղեկացվածությունը երիտասարդական ուսումնասիրությունների ինստիտուտի մասին, և հարցվողներին երիտասարդության խնդիրներին առնչվող հետազոտական թեմաների վերաբերյալ առաջարկներ ներկայացնելու հնարավորություն է տրվել:

Հարցման պահին երիտասարդական ուսումնասիրությունների ինստիտուտի մասին լսել է 361 կազմակերպություններից 108-ը, այսինքն՝ մոտ 30%-ը: Միաժամանակ հարցվածների մեծ մասը (96%) անհրաժեշտ է համարել երիտասարդության վերաբերյալ ուսումնասիրությունների իրականացումը:

Ուսումնասիրության ենթակա խնդիրների շարքում ամենից հաճախ նշվում է աշխատանքի և զբաղվածության խնդիրը. այն նշել է հարցվածների 33%-ը: Այնուհետև ամենից պահանջվածը կրթության, մասնագիտական կողմնորոշման հետ կապված հարցերի ուսումնասիրությունն է (հարցվածների 21%): Կարևորվել են նաև առողջ ապրելակերպի խնդիրների հետազոտումը և արտագաղթի խնդիրը՝ կրթության և աշխատանքի խնդիրներին զուգահեռ (9-ական %): Քիչ չեն նաև հաշմանդամ երիտասարդության խնդիրների ուսումնասիրման առաջարկները՝ կապված նրանց աշխատանքի, կրթության և այլ հիմնախնդիրների հետ: Այլ պահանջված խնդիրների թվում են երիտասարդների ժամանցի, մշակութային կյանքի, քաղաքացիական ակտիվության և համայնքային կյանքում մասնակցության հետ կապված հարցերը: Հաճախ շեշտվել է մարզե-

րի և գյուղաբնակ երիտասարդներին հատուկ ուշադրություն դարձնելու կարիքը:

39. Ի՞նչ խնդիրների վերաբերյալ են անհրաժեշտ ուսումնասիրությունները

Պատասխան	Քանակ	Տոկոս
Աշխատանքի և զբաղվածության	106	33.0%
Կրթության և մասնագիտական կողմնորոշման	67	20.9%
Առողջության և առողջ ապրելակերպի	30	9.3%
Արտագաղթի	28	8.7%
Հաշմանդամ երիտասարդների	24	7.5%
Մասնակցության, ակտիվության	18	5.6%
Մշակութային	16	5.0%
Ազգային գաղափարախոսության, հայրենասիրական դաստիարակության	16	5.0%
Իրազեկվածության	15	4.7%
Ժամանցի կազմակերպման	15	4.7%
Մարզերում և գյուղերում բնակվող երիտասարդության	9	2.8%
Դաստիարակչական	9	2.8%
Սոցիալական	8	2.5%
Ընդհանուր խնդիրների	8	2.5%
Զգտումների և հետաքրքրությունների	7	2.2%
Մարդու իրավունքների	4	1.2%
Այլ պատասխան	49	13.7%

Ըստ էության, այս աղյուսակն արտացոլում է «Երիտասարդների ձգտումներն ու ակնկալիքները» հետազոտության այն բացահայտումը, որ Հայաստանի ներկայիս երիտասարդության ամենասարդիական հիմնախնդիրը զբաղվածությունն է, որով էլ պայմանավորված են նրանց ձգտումները, իսկ երկրորդ գերակայությունը կրթությունն է³⁸: Նշենք, որ Երիտասարդական ուսումնասիրությունների ինստիտուտը 2013-2014թթ. արդեն իսկ իրականացրել է երիտասարդների զբաղվածության վերաբերյալ վերոնշյալ հետազոտությունը, որի արդյունքները ներկայացվել են զեկույցի տեսքով (տե՛ս հղումը՝ <http://www.ystudies.am/reports/1065>):

38 «Հայաստանի երիտասարդության ձգտումներն ու ակնկալիքները» զեկույց, Երևան, 2012թ.:

1.6 Ամփոփում

1. Հարցման մեջ ընդգրկված 363 կազմակերպությունները, երիտասարդական հարցերից զատ, առավել հաճախ ընդգրկված են կրթության և մարդու իրավունքների, նաև մշակույթի և առողջապահության ոլորտներում, զբաղվում են կրթական, շահերի պաշտպանության և իրազեկման գործունեությամբ, իրականացնում են դասընթացներ, քննարկումներ, սպորտային և մշակութային միջոցառումներ, մատուցում խորհրդատվություն: Կազմակերպությունների շահառուների առումով հիմնականում նշվել է շահառուների մի քանի խումբ՝ հիմնականում երիտասարդներ, երեխաներ, հաշմանդամություն ունեցող անձինք, կանայք, իսկ 39%-ի համար երիտասարդներն առաջնային շահառու խումբ են հանդիսանում:
2. Կազմակերպությունների մոտ կեսը տեղակայված է Երևանում, բազմաթիվ երիտասարդական կազմակերպություններ կան Շիրակի և Լոռու մարզերում, իսկ մյուս մարզերում տեղակայված է հարցման մեջ ընդգրկվածների 28%-ը: Գյուղական համայնքներում է տեղակայված կազմակերպությունների 2%-ը: Կազմակերպությունների մեծամասնությունը մասնաճյուղ չունի, 17%-ը մասնաճյուղեր ունի Հայաստանի այլ քաղաքներում կամ գյուղերում, ինչպես նաև Արցախում, իսկ 5 կազմակերպություն մասնաճյուղ ունի այլ երկրներում: Ինչ վերաբերում է գործունեության ծածկույթին, ապա կազմակերպությունների կեսից ավելին գործունեություն է ծավալում ամբողջ երկրով մեկ կամ մի քանի մարզերում: Մարզային կազմակերպությունների գերակշռող մասն աշխատում է մարզի կամ համայնքի տարածքում. հարցված կազմակերպությունների 40%-ն ընտրել է այդ տարբերակը: Կազմակերպությունների գործունեության միջին տևողությունը 11 տարի է:
3. Կազմակերպությունների 38%-ը նշել է, որ ընդգրկված է հասարակական ցանցերում կամ մանանտիպ կառույցներում: Ցանցերի թվում առավել հաճախ նշվում են այնպիսի ցանցեր, որոնք անմիջական առնչություն չունեն երիտասարդական ոլորտի հետ: Որպես երիտասարդական կազմակերպություններին միավորող կառույցներ՝ ըստ իրենց նպատակային նշանակության, առավել հաճախ նշվել են Հայաստանի երիտասարդական հիմնադրամը, ՀԵԱԽ-ը, Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարությունը, «Երիտասարդական ակումբների դաշնությունը»: Կազմակերպությունների 74%-ն առհասարակ չի կարողացել երիտասարդական կազմակերպություններին միավորող որևէ կառույց նշել: Փորձագետները ևս նշում են ոլորտում տեղական հովանոց կառույցների պակասի մասին:
4. ԵՀԿ-ների մեծ մասը նշել է, որ ունի կազմակերպային անդամակցելու հնարավորություն: Որոշ պատասխաններ հիմք են տալիս ենթադրելու, որ կազմակերպությունների շատերն անդամ են համարում կամավորներին կամ շահառուներին՝ առանց նրանց անդամի պաշտոնական կարգավիճակ տալու: Անդամների թիվը տատանվում է մի քանի հոգուց մինչև 25 հազարը, իսկ ԵՀԿ-ների մեծամասնությունն ունի 100-ից պակաս անդամ: Կազմակերպությունների մեծ մասը նշել է, որ պարբերաբար իրականացնում է անդամների ժողովներ, թեև փորձագետները գտնում են, որ իրականում այդպիսի պաշտոնական հավաքներ հազվադեպ են կազմակերպվում:

5. Կազմակերպությունների 85%-ը նշել է, որ ունի ղեկավար մարմին՝ խորհուրդ կամ վարչություն: Վարձատրվող աշխատակազմ և ղեկավար խորհուրդ ունեցող ԵՀԿ-ների մեծ մասում չի կիրառվում գործադիր և օրենսդիր մարմինների տարանջատման սկզբունքը, այսինքն՝ խորհրդի անդամները նաև վարձատրվող աշխատանք են կատարում: Խորհրդի գործառույթներից առավել հաճախ նշվում է առաքելության սահմանման և ռազմավարական պլանավորման գործառույթը, իսկ առավել հազվադեպ՝ ֆինանսական վերահսկման գործառույթը:
6. Կազմակերպությունների 55%-ը նշել է, որ ունի ռազմավարական պլան: Այնուամենայնիվ, դժվար է հետևություն անել, թե որքանով է այդ պլանը համապատասխանում ընդունված չափանիշներին. հաշվի առնելով փորձագիտական կարծիքները և պլանի ժամկետների վերաբերյալ պատասխանները՝ կարելի է ենթադրել, որ բազմաթիվ դեպքերում խոսքը վերաբերում է ծրագրային կամ տարեկան գործողությունների պլանին: Կազմակերպությունների մոտ մեկ երրորդը, բացի կանոնադրությունից, ունի կազմակերպության գործունեությունն ուղղորդող կարգեր և ընթացակարգեր:
7. Հարցված ԵՀԿ-ների 68%-ը չունի վարձատրվող աշխատակիցներ: Փոխարենը՝ կազմակերպությունների 93%-ը նշում է, որ ունի կամավորներ, որոնց թիվը հասնում է հազարների: Կազմակերպությունների մի մասն ընդգրկում է նաև միջազգային կամավորների: Փորձագետները նշում են, որ կամավորական ռեսուրսը չափազանց կարևոր է հատկապես երիտասարդական կազմակերպությունների համար, մյուս կողմից էլ երիտասարդներին ավելի հեշտ է հետաքրքրել և մոբիլիզացնել տարբեր նախաձեռնություններում: Աշխատակիցների ընդունելության մեթոդներից առավել տարածված է կամավորներից և անդամներից մոր աշխատակիցների հավաքագրումը: Այս ոլորտում փորձագետները շեշտում են սերնդափոխության և առհասարակ մարդկային ռեսուրսների զարգացման կարևորությունը:
8. Կազմակերպությունների մոտ մեկ երրորդը 2013թ. զրոյական բյուջե է ունեցել, մյուս մեկ երրորդի բյուջեն ձևավորվել է բացառապես մեկ տիպի ֆինանսավորման աղբյուրից եկած եկամտից: ԵՀԿ-ներն իրենց ֆինանսավորման աղբյուրների թվում առավել հաճախ նշել են միջազգային կազմակերպություններին, պետական մարմիններին, անհատական նվիրատվությունները: Միջազգային կազմակերպությունների տրամադրած ֆինանսավորումը կազմակերպությունների ֆինանսավորման գերակշիռ ծավալն է կազմում՝ ընդհանուր ծավալի 72%-ը, պետական ֆինանսավորումը կազմում է 19%, իսկ անդամավճարները՝ ընդամենը 0.3%: Հատուկեմտ կազմակերպություններ ֆինանսավորում են հայթայթում վճարովի ծառայությունների մատուցման, ՍՊԸ գործունեության և դրամահավաքի միջոցով: Երևանի կազմակերպությունները միջին հաշվով ավելի մեծ ծավալի ֆինանսավորում են ստացել, քան մարզային կազմակերպությունները, ինչի արդյունքում նրանց տարեկան միջին բյուջեն գրեթե 2,5 անգամ ավելին է, քան մարզային կազմակերպությունների բյուջեն: Բազմաթիվ կազմակերպություններ չեն պատասխանել տարեկան բյուջեի վերաբերյալ հարցին՝ կազմելով հարցման մասնակիցների մոտ 23%-ը:

9. ԵՅԿ-ների մոտ 77%-ն ունի հաշվապահական համակարգ, միաժամանակ նրանց գերակշիռ մասը երբևէ ֆինանսական աուդիտ չի իրականացրել կազմակերպության կամ որևէ ծրագրի վերաբերյալ: Կազմակերպությունների մեծ մասն ունի գրասենյակ, որն առավել հաճախ հատկացված է ժամանակավորապես՝ անվճար հիմունքներով, կամ էլ վարձակալվում է: Կազմակերպությունների կեսից ավելին բավարարված է կամ հիմնականում բավարարված է առկա նյութական և տեխնիկական բազայով:
10. Հարցված կազմակերպությունների մեծամասնությունը 2013թ. ընթացքում իրականացրել է ծրագրեր, որոնք հիմնականում վերաբերել են երիտասարդներին կամ ընդգրկել են երիտասարդներ: Միաժամանակ ծրագրերի մոտ մեկ երրորդ մասն է միայն ֆինանսավորում ունեցել, իսկ կազմակերպությունների 37%-ը ծրագրեր է իրականացրել առանց ֆինանսավորման՝ սեփական ռեսուրսներով: Կազմակերպությունների մեկ երրորդը երբևէ չի իրականացնում շահառուների կարիքների գնահատում, 30%-ը չի իրականացնում ծրագրերի գնահատում, սակայն կազմակերպությունների մեծամասնությունը՝ 60-70%-ը, երիտասարդներին ներգրավում է ծրագրերի գաղափարների քննարկման, մշակման, իսկ 51%-ը՝ գնահատման գործընթացում: Ենթադրվում է, որ խոսքը ոչ ֆորմալ, չհամակարգված ներգրավման մասին է, և ծրագրերի մշակման, իրականացման ու գնահատման փուլերում շահառուների մասնակցությունը կանոնավոր և պրոֆեսիոնալ հիմքերի վրա դնելու, ինչպես նաև երիտասարդների ավելի լայն խմբեր ներգրավելու ու ակտիվացնելու ուղղությամբ դեռևս շատ աշխատանք կատարելու:
11. Կազմակերպությունների գերակշիռ մեծամասնությունը՝ 80%-ը, նշել է, որ համագործակցում է այլ երիտասարդական կազմակերպությունների հետ: Սակայն փորձագետները գտնում են, որ Հայաստանի ԵՅԿ-ների միջև համագործակցությունը բավարար չէ:
12. ԵՅԿ-ների կողմից իրենց գործունեության վերաբերյալ տեղեկատվության տարածման առավել հաճախ օգտագործվող գործիքները սոցիալական ցանցերն են ու տպագիր նյութերը, իսկ տեղեկատվության տարածման ուղիները՝ էլեկտրոնային միջոցները և լրատվամիջոցները: Ընդ որում՝ լրատվամիջոցների օգտագործումն առավել տարածված է մարզային, իսկ էլեկտրոնային միջոցների օգտագործումը՝ երևանյան կազմակերպությունների շրջանում: Կազմակերպությունների մոտ մեկ երրորդն իրենց աշխատանքի վերաբերյալ տեղեկացնում են նաև միջոցառումների և անհատական հանդիպումների ընթացքում: Իրենց վեբկայքն ունի մարզային կազմակերպությունների 18, իսկ Երևանում հիմնված կազմակերպությունների՝ 39 տոկոսը: Կազմակերպությունների միայն 5%-ն է օգտագործում տարեկան հաշվետվությունները՝ որպես հաշվետվողականության գործիք:
13. Կազմակերպությունների կողմից նշված առաջնային խնդիրների շարքում ֆինանսական խնդիրներն են. ընդ որում՝ այս պատասխանը որևէ նշանակալի կապ չունի կազմակերպության ֆինանսական ներկա վիճակի հետ: Ֆինանսականին զուգահեռ՝ ԵՅԿ-ները նշում են նյութական ռեսուրսների, նյութատեխնիկական բազայի, տեխնիկական միջոցների պակասին առնչվող խնդիրները: Բազմաթիվ կազմակերպություններ գրասենյակային տարածքի հետ կապված խնդիր ունեն: Հնարավոր աջակցության

վերաբերյալ հարցին ի պատասխան՝ 15 կազմակերպություն նշել է խորհրդատվական աջակցության, մասնագիտական զարգացման և վերապատրաստման դասընթացների կարիքը, մինչդեռ կազմակերպությունների գերակշռող մասը ֆինանսական աջակցության, նյութական ռեսուրսների, գրասենյակով ապահովվելու ցանկություն է արտահայտել: Փորձագետները հավելում են, որ ԵՅԿ-ները կարիք ունեն օտար լեզվի, ծրագրերի մշակման ու կառավարման հմտությունների ուսուցանման: Ըստ փորձագետների՝ հայաստանյան ԵՅԿ-ները լիարժեք չեն կարողանում գնահատել իրենց ռեսուրսներն ու կարիքները և չափից ավելի շատ են շեշտադրում ֆինանսական աջակցության կարևորությունը՝ այլընտրանքային լուծումներ փնտրելու փոխարեն:

14. Կազմակերպությունների մեծամասնությունը համագործակցում է տեղական ինքնակառավարման և պետական մարմինների՝ առավել հաճախ մարզպետարանների ու Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարության հետ: Սակայն այս դեպքում էլ, ըստ փորձագիտական կարծիքների և վերլուծությունների, առկա համագործակցությունը բավարար չէ թե՛ քանակական և թե՛ որակական առումներով: Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարության հետ երբևէ համագործակցել է հարցված կազմակերպությունների 40%-ը, որոնց 40%-ը ֆինանսավորում է ստացել նախարարությունից՝ ծրագիր իրականացնելու համար:
15. Հարցմանը մասնակցած ԵՅԿ-ների միայն 21%-ը կամ 76 կազմակերպություն է ծանոթ ՉՅ երիտասարդական պետական քաղաքականության 2013-2017թթ. ռազմավարությանը: Ռազմավարությանը ծանոթ հարցվածների 60%-ը լիովին կամ մասամբ համաձայն է այն դրույթի հետ, որ ռազմավարությունն արտացոլում է երիտասարդության արդիական խնդիրները, 54%-ը համաձայն է, որ այն ընդգրկում է երիտասարդների բոլոր խմբերի կարիքները, 57%-ը ռազմավարությունն իրատեսական է համարում, իսկ 46%-ը գտնում է, որ մշակման գործընթացը մասնակցային էր, և հնարավորինս հաշվի են առնված բոլոր կարծիքները: Գործընթացի մասնակցային լինելու վերաբերյալ անհամաձայնություն արտահայտողները հիմնականում այն կազմակերպություններն են, որոնք ծանոթ են ռազմավարությանը, սակայն չեն մասնակցել դրա քննարկման գործընթացին: Քաղաքականությանը տեղյակ կազմակերպությունների 37%-ը մասնակցել է ռազմավարության մշակման և/կամ իրականացման գործընթացին՝ մեծ մասը քննարկումներին ներգրավվելու միջոցով:
16. Ըստ խորին և փորձագիտական հարցազրույցների մասնակիցների՝ ռազմավարությունը մեծ առաջընթաց է երիտասարդների կարիքների արտացոլման, փաստացի տվյալների վրա հիմնվելու, քննարկումների ծավալի առումով: Միաժամանակ ռազմավարության հիմնական խնդիրն է համարվում սահմանված խնդիրների չափելիության բացակայությունը, որը հանգեցնում է դրա իրատեսականության և կիրառելիության պակասին: Առանձնահատուկ կարևորություն է տրվում տեղեկատվության հավաքագրման, տարածման ու համակարգման խնդրին, որի լուծումը հնարավորություն կտար ավելի արդյունավետ ձևով հետևելու ռազմավարության իրականացման գործընթացին ու առկա բացերին, ինչպես նաև կօգներ համատեղել ռազմավարական խնդիրների ուղղությամբ աշխատող կազմակերպությունների ջանքերը:

17. Հարցման պահին Երիտասարդական ուսումնասիրությունների ինստիտուտի մասին լսել էր ԵՅԿ-ների մոտ 30%-ը, սակայն գրեթե բոլորն անհրաժեշտ են համարել Երիտասարդության վերաբերյալ ուսումնասիրությունների իրականացումը: Ուսումնասիրության ենթակա թեմաների շարքում ամենից հաճախ նշվել են աշխատանքի և զբաղվածության, կրթության ու մասնագիտական կողմնորոշման, առողջ ապրելակերպի, արտագաղթի և հաշմանդամություն ունեցող Երիտասարդության խնդիրները:

ՄԱՍ Բ.

Սղորհի և երիտասարդության հարցերի Ճախարարության դրամաշնորհային համակարգը

Ջեկույցի երկրորդ մասում կանդիդատանքը crager.am առցանց դրամաշնորհային համակարգով ֆինանսավորված ծրագրերի բնութագրերին, մասնավորապես հետազոտության մեջ ընդգրկված ծրագրերի արդյունքներին և առանձնահատկություններին, ինչպես նաև առցանց համակարգի, այդ թվում՝ ֆինանսավորված ծրագրերի ընթացիկ մոնիթորինգի և արդյունավետության գնահատման մեխանիզմների վերաբերյալ փորձագետների ու համակարգի ֆինանսավորմամբ ծրագիր իրականացրած կազմակերպությունների ներկայացուցիչների կարծիքներին:

Առցանց համակարգը ստեղծվել է ՀՀ վարչապետին առընթեր ազգային երիտասարդական քաղաքականության խորհրդի որոշմամբ և 2010թ. հուլիսի 1-ից օգտագործվում է ՀՀ սպորտի և երիտասարդության հարցերի ճախարարության կողմից՝ ՀՀ պետական բյուջեի երիտասարդական պետական քաղաքականությանն ուղղված ծրագրերի ու միջոցառումների ֆինանսավորման տողով հասարակական կազմակերպություններին դրամաշնորհներ տրամադրելու նպատակով:

Առցանց համակարգը կարգավորվում է ՀՀ վարչապետին առընթեր ազգային երիտասարդական քաղաքականության խորհրդի նիստերի որոշումներով, համակարգի հաստատման վերաբերյալ առաջին որոշմանը կից «Առցանց համակարգով ներկայացված դրամաշնորհային ծրագրերի փորձագիտական քննության ուղեցույցով», իսկ սկսած 2014 թ-ից՝ նաև ՀՀ սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարության կողմից երիտասարդական հասարակական կազմակերպություններին դրամաշնորհների տրամադրման կարգով:

Առցանց համակարգի միջոցով ներկայացված ծրագրային առաջարկներն առցանց գործիքների օգնությամբ գնահատվում են համակարգում գրանցված փորձագետների կողմից: Համակարգում որպես փորձագետ գրանցվելու համար կարող են դիմել ՀՀ այն քաղաքացիները, ովքեր ունեն ծրագրերի մշակման և իրականացման բավականաչափ փորձ, ինչպես նաև բավարար փորձագիտական պատրաստվածություն համակարգով նախատեսված ծրագրային ոլորտներում: Յուրաքանչյուր ծրագիր անկախ փորձագիտական քննության է ենթարկվում առնվազն 4 փորձագետի կողմից. նրանցից մեկը պետական ոլորտի ներկայացուցիչ է, երեքը՝ հասարակական: Փորձագիտական եզրակացությունները ստանալուց հետո համակարգով աշխատանքային խումբը կազմում է տվյալ մրցույթին մասնակցող դրամաշնորհային ծրագրերի գնահատման ամփոփ արձանագրություն: Փորձագիտական եզրակացությունների բալետի գումարման պարզ հաշվարկով հաստատվում է «հաղթած» ծրագրերի ցանկը՝ ըստ տվյալ եռամսյակի համար առկա ֆինանսական միջոցների չափերի³⁹: 2014թ. մայիսի դրությամբ համակարգում գրանցված են եղել 65 փորձագետներ:

Կախված ծրագրի բնույթից՝ ծրագրերը դասակարգվում են չորս տիպի:

«Հանդիպում» տիպի ծրագիրը որևէ միջոցառման կամ միջոցառումների շարքի կազմակերպումն է և դիտարկվում է որպես երիտասարդական ոլորտում իրականացվող միջոցառումների հիմնական տեսակ: Այն ներառում է ուսուցողական դասընթացներ, սեմինարներ, կլոր սեղաններ, կոնֆերանսներ, համաժողովներ, փորձագիտական և աշխատանքային հանդիպումներ, փառատոներ, ճամբարներ, բանակումներ և այլն:

«Հանդիպումից զատ» տիպի ծրագրերի առանձնահատկությունն այն է, որ ծրագրի հիմնական միջոցառումն իրագործելու համար անհրաժեշտ չէ համապատասխան պայմաններին բավարարող ֆիզիկական տարածք: Այս ծրագրերը ներառում են լայն ուսումնասիրություններ, ճանաչողական այցեր, հրապարակումներ, երիտասարդական խորհրդատվության մատուցման և տեղեկատվության տարածման գործողություններ (տեղեկատվական թերթիկներ, ինտերնետային կայքեր, քարոզչություն, ցուցադրական նյութեր և այլն), կամավորական աշխատանք, ցուցահանդեսներ, ցանցային աշխատանք և այլն:

«Ուղևորության դրամաշնորհ» տիպի ծրագրերի նպատակն է ֆինանսապես աջակցել անհատին կամ անհատների որոշակի խմբին, որպեսզի նրանք կարողանան մասնակցել հիմնական բնակության վայրից դուրս կազմակերպվող միջոցառումներին: Սկսած 2014թ. ֆինանսավորման այս տիպն այլևս համակարգով չի նախատեսվում:

39 ՀՀ վարչապետին առընթեր ազգային երիտասարդական քաղաքականության խորհրդի 27 հոկտեմբերի 2010թ. նիստի N 1 որոշման հավելված առցանց համակարգով ներկայացված ծրագրերի փորձագիտական գնահատման ուղեցույց /http://www.gov.am/u_files/file/eritasard-xorh/Ughetsuyts_on-line_grants.pdf/:

«Համաֆինանսավորում» տարբերակը նախատեսում է, որ նախաձեռնությունն ունի հիմնական ֆինանսավորող կողմ, սակայն ծրագրի բյուջեն ամբողջովին ապահովելու համար պետությունից ակնկալվում են լրացուցիչ միջոցներ:

Այս ամենից զատ՝ ծրագրերը տարանջատվում են ըստ ֆինանսավորման ծավալի: Մեկնարկային ծրագրերը նախատեսված են նախկինում պետական բյուջեից դրամաշնորհի չստացած կազմակերպությունների համար, և կարող են ստանալ մինչև 500 000 դրամի չափով ֆինանսավորում: Հիմնական ծրագրերը նախկինում պետական բյուջեից ծրագրեր ստանալու և արդյունավետ կառավարելու փորձ ունեցող կազմակերպությունների համար են. դրանք կարող են արժենալ 500 000 դրամից մինչև 2 միլիոն դրամ: «Ուղևորության դրամաշնորհի» և «Համաֆինանսավորում» տիպի ծրագրերի համար նշված նվազագույն գումարի շենը կարող է չգործել: Լինում են նաև հատուկ (2014թ. սկսած՝ նպատակային) ծրագրեր, որտեղ թեման առաջարկվում է պետության կողմից, իսկ շենը սահմանված է մինչև 3,5 միլիոն դրամ: Նախկինում պետական բյուջեից ծրագրեր ստանալու և արդյունավետ կառավարելու, ինչպես նաև մեծածավալ ծրագրեր իրականացնելու փորձ ունեցող կազմակերպությունների համար այս ծրագրերի ֆինանսավորումը կարող է կազմել 2 միլիոն դրամից մինչև 15 միլիոն դրամ:

2.1 Դրամաշնորհային ծրագրերի բնութագիրը

Ծրագրային ոլորտները, տևողությունն ու ծածկույթը

Հետազոտության ուշադրության կենտրոնում են 2012-2013թթ. առցանց համակարգով ֆինանսավորված ծրագրերը: Ըստ cragrer.am կայքում տեղադրված տեղեկատվության՝ նշված ժամանակաշրջանի համար սահմանվել են դրամաշնորհային ծրագրերի հետևյալ առաջնայնությունները, որոնց պետք է տրամադրվեն դրամաշնորհային միջոցների առնվազն 60%-ը⁴⁰.

- i. Քաղաքական, տնտեսական, մշակութային կյանքին երիտասարդների մասնակցության գործընթացների խթանում,
- ii. Երիտասարդների սոցիալ-տնտեսական և զբաղվածության հիմնախնդիրներ,
- iii. Երիտասարդների շրջանում առողջ ապրելակերպի խթանում,
- iv. Երիտասարդների հոգևոր-մշակութային արժեքների զարգացում և ռազմահայրենասիրական դաստիարակություն,
- v. Կրթության շարունակականություն և ոչ ֆորմալ կրթության ճանաչելիություն:

Այս առաջնայնությունները համապատասխանում են նախորդ մասում քննարկված՝ 2013-2017 թվականների երիտասարդական պետական քաղաքականության ռազմավարության գերակայություններին:

40 ՍԵՀՆ առցանց դրամաշնորհային համակարգ, «Դրամաշնորհային ծրագրերի առաջնայնություններ», <http://cragrer.am/node/96>

Անդրադառնանք 2012-2013թթ. ֆինանսավորված ծրագրերի նկարագրին:

Նշված ժամանակաշրջանում ֆինանսավորվել է 86 ծրագիր՝ 46 ծրագիր 2012թ. և 40 ծրագիր 2013թ.: Ծրագրերի թվում գերակշռում են «Հանդիպում» տիպի ծրագրերը, որոնք կազմում են նշված ընթացքում ֆինանսավորված ծրագրերի կեսը: Ծրագրերի մեկ երրորդը «Հանդիպումից զատ» տիպի ծրագրեր են, 13 ծրագիր համաֆինանսավորվող է, և միայն մեկ ծրագիր է ներկայացնում ուղևորության դրամաշնորհը:

Ծրագիր իրականացրած կազմակերպությունների մեծամասնությունը տեղակայված է Երևանում: Ըստ կազմակերպության տեղակայման ծրագրերի բաշխման աղյուսակը բերված է ստորև:

40. Ծրագրեր իրականացրած կազմակերպությունների տեղակայումը

Բնակավայր	Քանակ	Տոկոս
Երևան	52	60.5
Գյումրի	9	10.5
Գավառ	5	5.8
Վանաձոր	5	5.8
Չարենցավան	3	3.5
Արմավյան	2	2.3
Գորիս	2	2.3
Արմավիր	1	1.2
Արտաշատ	1	1.2
Բերդ	1	1.2
Եղեգնաձոր	1	1.2
Եղվարդ	1	1.2
Կապան	1	1.2
Հրազդան	1	1.2
Սևան	1	1.2
ԸՆԴԱՄԵՆԸ	86	100.0

Ծրագրերի տևողությունը տատանվում է մի քանի օրից մինչև առավելագույնը 7 ամիս: Ծրագրային մրցույթները հայտարարվել են յուրաքանչյուր եռամսյակ, ընդ որում՝ ծրագրի սկիզբը, որպես կանոն, պետք է նախատեսվեր ոչ շուտ, քան մրցույթի վերջնաժամկետից 65 օր հետո (նախկինում՝ 45), իսկ ավարտը՝ ոչ ուշ, քան տվյալ տարվա դեկտեմբերի 15-ը: Հետևապես երրորդ և չորրորդ եռամսյակի մրցույթներին մասնակից ծրագրերը չէին էլ կարող 4 ամսից ավելի երկար տևել:

41. Ծրագրերի տևողությունը

Տևողություն	Քանակ	Տոկոս
մինչև 1 ամիս	23	26.7
1,5-2 ամիս	28	32.6
2,5-3 ամիս	11	12.8
3,5-4 ամիս	15	17.4
5-7 ամիս	9	10.5
ԸՆԴԱՄԵՆԸ	86	100.0

Ծրագրի ֆինանսավորման ծավալը, ինչպես նշեցինք, կախված է նրանից, թե արդյոք կազմակերպությունը նախկինում այդ համակարգով դրամաշնորհ ստացել է, թե՛ ոչ: Ստացած ֆինանսավորումը տատանվում է 250000 դրամից մինչև 3123468 դրամ, իսկ միջին բյուջեն 1230860 դրամ է: Ծրագրերի մեծամասնությունը ստացել է կամ մինչև 500 հազար դրամ (ներառյալ), կամ էլ 1,5-2 մլն դրամ ֆինանսավորում:

42. Ծրագրերի ֆինանսավորման ծավալը

Ֆինանսավորման ծավալ	Քանակ	Տոկոս
Մինչև 500 հզր	32	37.2
500 հզր - 1 մլն	7	8.1
1-1.5 մլն	9	10.5
1.5-2 մլն	36	41.9
2 մլն-ից ավելի	2	2.3
ԸՆԴԱՄԵՆԸ	86	100.0

Ծրագրերի ընդհանուր նկարագրերի մեջ ծրագրային ոլորտները՝ որպես այդպիսին, առանձնացված չեն: Ըստ ծրագրերի նպատակի նկարագրի՝ իրականացրել ենք հետևյալ ոլորտային բաժանումը՝ հիմք ընդունելով ՀՀ երիտասարդական պետական քաղաքականության ռազմավարության առաջնահերթությունները: Արդյունքում ստացվել է ստորև բերված պատկերը:

43. Ծրագրերի ոլորտը (մինչև 3 ոլորտ՝ յուրաքանչյուր ծրագրի համար)

Ոլորտ	Քանակ	Տոկոս
Սասնակցության խթանում	20	23.3%
Հոգևոր-մշակութային արժեքներ	15	17.4%
Զբաղվածություն և սոց.-տնտ. խնդիրներ	12	14.0%
Ռազմահայրենասիրական դաստիարակություն	11	12.8%
Մեդիա տեխնոլոգիաներ	11	12.8%
Միջմշակութային հաղորդակցություն	9	10.5%
Սպորտ և առողջ ապրելակերպ	8	9.3%
Հաշմանդամություն ունեցող մարդկանց իրավունքներ	7	8.1%
Կազմակերպությունների կարողությունների զարգացում	6	7.0%
Արցախյան հիմնահարց	6	7.0%
Ոչ ֆորմալ կրթություն	5	5.8%
Համայնքի զարգացում	3	3.5%
Բնապահպանություն	2	2.3%
Այլ	4	4.7%

Ծրագրային ոլորտներում առավել հաճախ հանդիպում ենք ռազմավարության երրորդ ուղղությամբ՝ ռազմահայրենասիրական դաստիարակության և հոգևոր-մշակութային արժեքներ. աղյուսակում այս երկու ոլորտներն առանձնացված են: Շատ են ծրագրերը նաև երիտասարդների մասնակցության ուղղությամբ, ինչը ռազմավարության առաջնահերթությունների մեջ նշված է առաջինը: Ռազմավարության ուղղություններն արտացոլող հաջորդ ամենահաճախ հանդիպող ծրագրային ոլորտը զբաղվածության և սոցիալ-տնտեսական զարգացման ոլորտն է:

Բացի ռազմավարության անմիջական առաջնահերթություններից՝ բազմաթիվ ծրագրեր կան նաև միջմշակութային հաղորդակցության վերաբերյալ, որոնք առնչվում են երիտասարդների մասնակցության ոլորտին: Մի շարք ծրագրեր վերաբերում են Արցախյան հիմնախնդրի իրազեկմանն ու այդ թեմայով երիտասարդների գիտելիքների ու բանավիճելու հնտությունների զարգացմանը. դրանք կարելի է դասել ռազմահայրենասիրական դաստիարակության ոլորտին: Այնուամենայնիվ, նպատակահարմար գտանք նշված թեմաներն առանձնացնել այդ ոլորտներից, քանի որ դրանք նշված գերակայությունների մասնավոր դեպքեր են և ծրագրերի քանակով համեմատաբար մեծ թիվ են ներկայացնում:

Նշենք նաև, որ ոչ ֆորմալ կրթության և մեդիա տեխնոլոգիաների օգտագործումը տեղ է գտել բազմաթիվ ծրագրերում, սակայն այդ ոլորտների ներքո աղյուսակում նշված թիվը վերաբերում է միայն այն ծրագրերին, որոնք անմիջականորեն ոչ ֆորմալ կրթության կամ մեդիա տեխնոլոգիաների վրա են կենտրոնանում: Ոչ ֆորմալ կրթության ոլորտի հետ են առնչվում նաև կազմակերպությունների կարողությունների զարգացմանն ուղղված ծրագրերը, որոնք ևս առանձնացվել են՝ ծրագրերի վերաբերյալ ավելի լիարժեք պատկերացում ստանալու համար:

Ծրագրերի մեծ մասն ընդգրկում է Հայաստանում բնակվող երիտասարդներին, ընդ որում՝ որոշ ծրագրեր՝ կոնկրետ մարզի կամ համայնքի երիտասարդներին, իսկ ծրագրերից մեկում շահառու խումբը հայաստանաբնակ սիրիահայ երիտասարդներն են: Բացի դրանից՝ կան ծրագրեր, որոնցում ընդգրկվում են նաև ԼՂՀ երիտասարդները (6 ծրագիր), ինչպես նաև Վրաստանի ու մասնավորապես Ջավախքի հայ երիտասարդությունը (3 ծրագիր): Համաֆինանսավորվող ծրագրերից 3-ն ընդգրկում են Սփյուռքի հայ երիտասարդներին, իսկ 4-ը՝ տարբեր երկրների այլազգի երիտասարդներին:

Հետազոտության ընտրանքում ներառվել են 16 դրամաշնորհային ծրագրեր, որոնք ներկայացնում են տարբեր քաղաքների, տիպերի, ֆինանսավորման չափի և ոլորտների ծրագրեր՝ հնարավորինս համամասնական եղանակով, տիպաբանության սկզբունքով⁴¹: Հետազոտության մեջ ընդգրկված ծրագրերի բնութագիրը ներկայացված է ստորև բերված աղյուսակում:

44. Հետազոտության մեջ ներառված ծրագրերը

Անվանում	Կազմակերպություն	Տեղակայում	Ոլորտ	Եռամսյակ	Ֆին. չափ	Տևողութ.
«Հանդիպում»						
«Հանրային հաղորդակցման հմտությունների զարգացում»	«Ինսայթ» երիտասարդ հոգեբանների ասոցիացիա ՉԿ	Երևան	զբաղվածութ. և սոց.-տնտ. խնդիրներ	2013/1	306500	1 ամիս
«Երիտասարդության ձայնը-3»	«Եվրոպական ինտեգրացիա» ՉԿ	Երևան	մասնակցություն	2013/3	1549000	2 ամիս
«Հայապահպանությունը՝ որպես երկրի կայուն զարգացման հիմնասյուն»	«Հանուն կայուն մարդկային զարգացման» ՉԿ	Երևան	ռազմահայրենասիրական	2012/4	500000	1 ամիս
«Առողջ անհատ՝ առողջ հասարակություն»	«Գևորգյան մարտավետների դպրոց» ՉԿ	Երևան	առողջ պարելակերպ	2012/4	500000	1,5 ամիս
«Ինձ էլ գրիչ տվե՛ք»	«Ջարթոնք-89» ՉԿ	Երևան	մեդիա տեխնոլոգիաներ	2012/4	1999500	4 ամիս
«Յոթ քայլ ինքնաօժանդակման ճանապարհին»	«Ա. Դ. Սախարովի անվան մարդու իրավունքների պաշտպանության հայկական կենտրոն» ՉԿ	Գավառ	մասնակցություն	2013/1	500000	2 ամիս
«Մինասի գույներով» խորագիրը կրող երիտասարդ նկարիչների միջազգային 2-րդ պլեներ	«Արվեստը հանուն խաղաղության» ՉԿ	Գյումրի	միջմշակութ. հաղորդակցություն	2013/3	1965000	2 ամիս

41 Ընտրանքի չափանիշների ավելի մանրամասն նկարագիրը տես մեթոդաբանության բաժնում:

«Հանդիպումից գատ»						
«Ճանաչիր ազգիդ հերոսներին»	«Համահայկական երիտասարդական շարժում» ՀԿ	Երևան	ռազմահայրենասիրական դաստիարակություն	2013/2	489600	1 ամիս
Հոդված 30	««Հայկական ճամբար» լեզվի և առագաստանավի դպրոց» ԲՀԿ	Երևան	առողջ ապրելակերպ	2013/3	1944000	4 ամիս
«Երիտասարդական տեղեկատվությունը երիտասարդների միջոցով»	«Երիտասարդական ալիք» ՀԿ	Վանաձոր	մեդիա տեխնոլոգիա	2013/2	1996100	4 ամիս
Ազգային պարի վերածնունդ	Գավառի առաջադեմ բնագետների միավորում	Գավառ	հոգևոր-մշակութային արժեքներ	2012/3	2000000	5 ամիս
Համայնքային երիտասարդների զարգացման ծրագիր	«Երաշխիք» քաղաքացիական հասարակության կենտրոն	Գյումրի	մասնակցություն	2012/3	747500	4 ամիս
Աջակցություն երիտասարդների զբաղվածությանը	«Երիտասարդական հայացք» ՀԿ	Արտաշատ	զբաղվածութ. և սոց.-տնտ. խնդիրներ	2013/3	499500	2 ամիս
«Սահմանափակ կարողություններով երեխաների աջակցություն»	Չարենցավանի «Ռեսուրս կենտրոն» բարեգործական ՀԿ	Չարենցավան	զբաղվածութ. և սոց.-տնտ. խնդիրներ	2012/4	498500	2 ամիս
Համաֆինանսավորում						
«Երիտասարդական կազմակերպությունների դերը տեղեկատվական հասարակությունում»	«Համաշխարհային հայկական երիտասարդական ուստայն» միջազգային ՀԿ	Երևան	մեդիա տեխնոլոգիա	2013/1	1999200	3,5 ամիս
«Փորձեր և սովորեք միասին»	«Հայ առաջադեմ երիտասարդություն»	Երևան	միջմշակութ. հաղորդակցություն	2013/1	497500	2 ամիս

Հաջորդ բաժիններում կանդրադառնանք այս ծրագրերի ղեկավարներից և շահառուներից ստացած տեղեկատվության հիման վրա արված բացահայտումներին՝ ըստ հետազոտության նախանշված խնդիրների:

Ծրագրերի մշակման գործընթացը, շահառուների ընդգրկումը

Ըստ խորին հարցազրույցների և ֆոկլուս խմբային քննարկումների տվյալների՝ ծրագրերի մեծամասնությունը մշակվել է անդամների և շահառուների հետ քննարկումների հիման վրա: Շատ ծրագրեր մշակվել են որպես նախորդ ծրագրերի կամ միջոցառումների շարունակություն՝ թե՛ շահառուների, թե՛ կազմակերպիչների կողմից շարունակելիության կարիքը գիտակցելու արդյունքում: Այսպես՝ «Ինձ էլ գրիչ տվե՛ք» ծրագրի գաղափարը ծագել է իրականացնող կազմակերպության նախորդ՝ «Երիտասարդական ուսումնասիրություններ առցանց ակումբում» ծրագրի մասնակիցներից, որոնցից կազմված խումբն էլ հենց մշակել է ծրագրի առաջարկը. *«ՅԿ-ի ղեկավարը բոլոր մասնակիցներին և հաղթողներին հրավիրել է քննարկման, թե ինչպես կարելի է հետագա աշխատանքները շարունակել... Այս ծրագիրը ծնվել է այդ քննարկումների արդյունքում: Ծրագիրը գրել ենք շուրջ 10 հոգով, որը վերջնական տեսքի է բերել, իհարկե, ծրագրի ղեկավարը»* (ֆոկլուս խմբային քննարկումից): «Ա. Դ. Սախարովի անվան մարդու իրավունքների պաշտպանության հայկական կենտրոնը» մինչ գնահատվող ծրագրի իրականացումն իրագործել է ուսուցանողների ուսուցում, և հենց վերապատրաստված ուսուցանողների կողմից առաջ քաշված գիտելիքների բազմարկման գաղափարն է հանգեցրել նոր ծրագիր գրելու մտքին: «Երիտասարդության ձայնը-3» ծրագիրը, ինչպես երևում է անվանումից, արդեն երրորդ շարունակական ծրագիրն է եղել, որի ուղղությունները բխել են նախորդ ծրագրերի արդյունքներից:

Այդ ամենից զատ՝ կան նոր գաղափար կրող ծրագրեր, որոնցում ծրագրային առաջարկները ևս մշակվել են անդամների ու շահառուների հետ առանձին քննարկումների արդյունքում: Ահա թե ինչպես է ծրագրի մշակման գործընթացը նկարագրում «Ճանաչի՛ր ազգիդ հերոսներին» ծրագրի ղեկավարը. *«Պարբերաբար կազմակերպությունում միստեր ենք անում, ունենք նաև հանձնաժողովներ, երիտասարդները պարբերաբար գաղափարներ են առաջ քաշում, թե ինչ հետաքրքիր ծրագրեր կարելի է իրականացնել: Այս ծրագիրը կազմակերպության անդամների կողմից է առաջարկվել, հետո աշխատանքային խումբ է ստեղծվել, և մի քանի հանդիպումների ընթացքում ծրագրի ընդհանուր կոնցեպցիան մշակել ենք և դիմել»*: Մեկ այլ կազմակերպության դեպքում անդամների առաջարկները նախ արտացոլվում են կազմակերպության ռազմավարական նպատակներում, ինչի հիման վրա էլ հետագայում մշակվում են տարբեր ծրագրեր:

Ուսումնասիրվող ծրագրերից հինգի, այսինքն՝ մեկ երրորդի դեպքում կարիքը քննարկվել է միայն կազմակերպության ներսում՝ աշխատակիցների անհատական փորձի վրա հիմնվելով: Ծրագրեր կան, որոնց նպատակը երիտասարդների ակտիվացումն էր, այդ թվում՝ հաշմանդամություն ունեցող երիտասարդների, և երիտասարդներին ներգրավել են արդեն ծրագրային առաջարկի հաստատումից հետո: Որոշ դեպքերում ծրագրային գաղափարների՝ շահառուների հետ քննարկման պակասը ծրագրի ոչ այնքան հաջող իրականացման պատճառներից է եղել, և դա խոստովանում են ծրագրի ղեկավարները: Օրինակ՝ «Աջակցություն երիտասարդների զբաղվածությանը» ծրագիրը մշակվել է առանց պոտենցիալ շահառուների հետ քննարկման, արդյունքում շատ քիչ անձինք են դասընթացներին մասնակցելու ցանկություն հայտնել:

Վերջապես կան ծրագրեր, որոնցում կարիքի բացահայտումն արվել է առանձին հետազոտության միջոցով. տասնհինգ ծրագրերից երկուսի դեպքում արվել են հարցումներ, որոնց արդյունքների ամփոփումից հետո սահմանվել են հետագա քայլերը:

Այսպիսով՝ ծրագրերի մեծամասնությունը մշակվել է հարցումների կամ շահառուների խմբերի հետ քննարկումների արդյունքում, թեև ոչ միշտ են շահառուներն անմիջականորեն ներգրավված եղել ծրագրային առաջարկի մշակման գործընթացում, իսկ հինգ ծրագրի դեպքում ծրագրի կարիքը սահմանվել, և ծրագիրը մշակվել է աշխատակազմի կողմից:

Արդյունավետության ցուցանիշները

Ծրագրային առաջարկում քանակական կամ որակական ցուցանիշներ՝ որպես այդպիսին, չեն պահանջվել և հստակ չեն առանձնացվել: Սակայն կազմակերպությունները, կախված իրենց կարողություններից և աշխատանքի ոճից, որոշ դեպքերում իրենց նախածեռնությամբ սահմանել են այդ ցուցանիշները: Օրինակ՝ «Ա. Դ. Սախարովի անվան մարդու իրավունքների պաշտպանության հայկական կենտրոն» իր հաշվետվությունը ներկայացրել է աղյուսակի տեսքով՝ ներառելով բոլոր գործողությունների քանակական և որակական ցուցանիշները, ժամկետներն ու պատասխանատուներին: Այնուամենայնիվ, նպատակների ու խնդիրների մակարդակով ինչպես այդ, այնպես էլ մյուս կազմակերպությունների ծրագրերում հստակ ցուցանիշներ սահմանված չեն, այլ ավելի հաճախ ձևակերպված են ընդհանուր հասկացություններով: Նպատակների ձևակերպումը տատանվում է վերացականից (օրինակ՝ «Բարձրացնել երիտասարդների ռազմահայրենասիրական ոգին») մինչև ավելի կոնկրետ միջոցներ ներառող ձևակերպումներ (օրինակ՝ «Լոռու մարզի գյուղական և քաղաքային համայնքների երիտասարդների մասնակցությամբ նպաստել երիտասարդական տեղեկատվության տարածմանը և համագործակցության խթանմանը՝ ժամանակակից մեդիա ռեսուրսների օգնությամբ»): Բացի դրանից՝ հաշվի առնելով, որ ծրագրերի տևողությունն առավելագույնը մի քանի ամիս էր, իսկ անմիջական շահառուների քանակը (հատկապես «Չանդիպում» տիպի ծրագրերում) մի քանի տասնյակից չէր անցնում, սահմանված նպատակներն ավելի շատ ծառայել են որպես ոչ թե ծրագրի ավարտին իրագործելի, այլ ավելի շուտ որպես ռազմավարական նպատակ կամ վերջնանպատակ, որին ուղղված է ծրագիրը: Որպես ծրագրերի արդյունավետության ցուցանիշ հանդես են գալիս միջոցառումներին մասնակցած երիտասարդների քանակը, ստացած նյութերը, ձեռք բերած գիտելիքները, հմտությունները, հետագա նախածեռնությունները:

Մասնակիցների քանակը, որպես կանոն, կազմում է 10-50 հոգի՝ կախված ծրագրից: «Չանդիպումից գատ» տիպի որոշ ծրագրերում ընդգրկվել են նաև ավելի մեծ քանակով երիտասարդներ, քանի որ այս դեպքում մասնակիցների ընդգրկումը չի սահմանափակվում մեկ միջոցառմամբ: Բացի դրանից՝ հաճախ կա նաև առցանց հաղորդակցության բաղադրիչ կամ (ինչպես «Ճանաչի՛ր ազգիդ հերոսներին») ծրագրի դեպքում) ցուցահանդես, որտեղ հաճախում են հազարավոր ուսանողներ:

Չաջորդ սահմանված և չափելի ցուցանիշը ծրագրի ընթացքում ստեղծված արդյունքներն են: Մեդիա ոլորտի ծրագրերում որպես այդպիսիք նշվում են վեբկայքը, բլոգերը, առցանց խմբերը: Ծրագրային արդյունքների շարքին կարելի է դասել նաև «Ազգային պարի վերածնունդ» ծրագրի շրջանակում սովորած պարերը. նախատեսված 10-12 պարի փոխարեն ծրագրի շահառուները սովորեցին 35-40 պար, իսկ կազմավորված պարի խումբը մինչ օրս ելույթներ է ունենում տեղական տարբեր միջոցառումներին: Զբաղվածության ապահովմանն ուղղված ծրագրում

արդյունքի ցուցանիշ էր աշխատանքի ընդունված երիտասարդների թիվը. նախատեսված 5-6 երիտասարդից աշխատանքի էին անցել 2-ը: «Երիտասարդության ծայն-3» ծրագրի կազմակերպիչները որպես ծրագրի շոշափելի արդյունք են նշում մասնակիցների զեկույցները, որոնք նաև ծրագրի ընթացքում յուրաքանչյուր մասնակցի ցուցաբերած ակտիվությունը գնահատելու հնարավորություն տվեցին: Ձեկույցների մի մասը ներկայացվել է հետագայում կազմակերպված համաժողովին: Որպես հարակից արդյունք՝ նշվում է, որ մի քանի երիտասարդներ այդ ծրագրի ընթացքում ձեռք բերած փորձի և կապերի շնորհիվ կարողացել են ընդունվել աշխատանքի:

Ինչ վերաբերում է ձեռք բերած գիտելիքներին և հմտություններին, ապա այս պարագայում ավելի դժվար է քանակական ցուցանիշներ առանձնացնելը. թեստավորում կամ որևէ այլ միջոց, որը կօգներ քանակական ցուցանիշների միջոցով արտացոլել արձանագրված արդյունքները, ծրագրերով նախատեսված չէր: Փոխարենը՝ ֆոկլուս խմբային քննարկումների ընթացքում մասնակիցների արտահայտած կարծիքները և իրենց հետագա կյանքի վրա ծրագրի ազդեցության վերաբերյալ պատմություններն օգնում են ծրագրի ձեռքբերումներին որակական գնահատական տալու գործընթացին: Այսպես՝ «Համայնքային երիտասարդների զարգացման ծրագրի» շահառուներից 7-ը ծրագրի արդյունքում նախաձեռնել և ստեղծել են հասարակական կազմակերպություններ, մի քանիսն էլ՝ որպես կամավոր կամ աշխատակից, ներգրավել են այլ ՀԿ-ներում: Ֆոկլուս խմբային քննարկման ընթացքում մասնակիցները նշեցին մի շարք նոր ծրագրերի ու նախաձեռնությունների մասին, որ ձեռնարկել են տարբեր ՀԿ-ներում կամ որպես նախաձեռնող խումբ: Այս բոլոր հաջողությունները ծառայում են որպես ծրագրի արդյունավետության լավագույն ցուցանիշ:

Թե՛ այս, թե՛ մարզային երիտասարդությունն ընդգրկող այլ ուսուցողական ծրագրերում մասնակիցներն ու կազմակերպիչները կարևորում են ոչ միայն ձեռք բերված գիտելիքները, այլև վստահության, ներկայացման հմտությունների, հաղորդակցման ունակությունների բարելավումը. «...մասնակիցների միջից դուրս եկավ կաշկանդվածությունը, մարդկանց կոմպլեքսավորված լինելու, շփվելու խնդիրը որոշակիորեն լուծվեց» («Համայնքային երիտասարդների զարգացման ծրագրի» մասնակից), «...այս ծրագիրը իր առջև դրված խնդիրը կատարեց. այն, որ ես այսօր կարողանում եմ անկաշկանդ ներկայանալ, այս ծրագրի շնորհիվ է», «Մարզերում բնակվող երիտասարդները այնքան էլ իրենց ազատ չեն զգում, որոշ կարծրատիպեր կան, և նմանատիպ ծրագրերը օգնում են մարզի երիտասարդներին ինքնաներկայացման, ինքնազարգացման, ինքնաօժանդակման ճանապարհին» («Յոթ քայլ ինքնաօժանդակման ճանապարհին» ծրագրի մասնակիցներ): Մասնակիցների ինքնավստահության բարձրացման և շփման խնդիրների լուծումն առավել գնահատվել է հաշմանդամություն ունեցող երիտասարդներին ընդգրկող ծրագրերում: «Սահմանափակ կարողություններով երեխաների աջակցություն» ծրագիրը մտավոր խնդիրներ ունեցող երեխաներին օգնել է նոր ծանոթություններ ձեռք բերելու և իրենց անձը կարևորելու գործում. քննարկման մասնակիցներից մեկի խոսքերով՝ «...իմ կյանքում ամեն ինչ փոխվեց, հաճույք եմ ստանում թե՛ կավի հետ աշխատելուց, թե՛ շփումից»: Նմանատիպ արդյունք է ապահովել «Հողված 30» ծրագիրը, որը հաշմանդամություն ունեցող երիտասարդներին լողի մարզումներին մասնակցելու հնարավորություն է տվել. «...մարդու կյանքի մեջ փոփոխություն է մտցնում, իրենց կարևորված են զգում, ուշադրության կենտրոնում» (ծրագրի ղեկավար):

Ծրագրերի մի խումբ էլ որպես արդյունավետության ցուցանիշ է սահմանել գիտակցության փոփոխությունը: Թերևս սա ամենադժվար չափելի ցուցանիշներից է: Այնուամենայնիվ, թե՛ մասնակիցները, թե՛ կազմակերպիչները նշում են, որ այդպիսի փոփոխություններ տեղի են ունեցել՝ դատելով ծրագրից հետո մասնակիցների ձեռնարկած քայլերից և նրանց կյանքում տեղի ունեցած փոփոխություններից. «Մասնակիցների մոտ մտածողություն փոխվեց, ծրագրի այն նպատակը՝ առավել բարձրացնել մասնակիցների իրազեկվածությունը, նրանց մոտ առաջացնել քննադատական մտածողություն և օբյեկտիվ հայացք տարբեր երևույթների նկատմամբ, իրականություն դարձավ: Եվ այդ դասընթացից հետո մասնակիցներն արդեն այդ գաղափարներով են առաջնորդվում» («Երիտասարդության ձայն-3» ծրագրի ղեկավար): «Գալիս ենք այն գիտակցությանը, որ սպորտով զբաղվենք, դա նաև հոգևոր կրթություն է, արժեհամակարգը փոխվում է» («Առողջ ապրելակերպ՝ առողջ հասարակություն» ծրագրի մասնակից):

Այսպիսով՝ ծրագրերի արդյունքների չափման հիմնական ցուցանիշներն են ծրագրի մասնակիցների քանակը, որ գրեթե բոլոր ծրագրերում ապահովվել է ըստ նախատեսվածի, ստացած նյութերը և արդյունքները, որ ոչ բոլոր ծրագրերում են եղել այնպես, ինչպես պլանավորված էին, բայց որոշ ծրագրերի դեպքում գերազանցել են սպասելիքները, ինչպես նաև ոչ շոշափելի արդյունքները՝ շահառուների ստացած գիտելիքների, հմտությունների, տպավորությունների ու կյանքում տեղի ունեցած փոփոխության առումով. սա հատկապես հաջողվել է մարզային երիտասարդության և հաշմանդանություն ունեցողների ներգրավման դեպքում:

Ֆամագործակցությունը

Բոլոր մարզային կազմակերպությունները ծրագրերի շրջանակներում համագործակցել են **ՏԻՍ-երի** հետ, որոշ դեպքերում համայնքապետարանները տրամադրել են տարածք, տրանսպորտային միջոցներ, «Համայնքային երիտասարդների զարգացման ծրագրում» գյուղապետարանները նաև ներգրավվել են որպես մասնակից՝ համայնքում ռազմավարական ծրագրեր մշակելու նպատակով:

Չետագոտության մեջ ընդգրկված կազմակերպությունների մեծամասնությունն ակտիվորեն համագործակցել է մյուս **հասարակական կազմակերպությունների** հետ: Գործընկեր ՉԿ-ներն աջակցում են մասնավորապես մասնակիցներին մոբիլիզացնելու, տեխնիկական միջոցներ հայթայթելու գործում: Այդպիսի համագործակցությունը հատկապես կարևոր է այն ծրագրերում, որոնցում մասնակիցները տարբեր համայնքներից, մարզերից կամ երկրներից են հավաքագրվում:

Միջազգային կազմակերպությունների հետ ևս համագործակցություն է հաստատվել՝ բացի համաֆինանսավորվող երկու ծրագրերից, որտեղ աջակցությունը նաև ֆինանսական է եղել, մյուս ծրագրերում ևս միջազգային կազմակերպությունները ներդրում են ունեցել՝ նյութական և խորհրդատվական աջակցության տեսքով:

ՋԼՍ-ների հետ համագործակցությունը հատկապես սերտ է մարզերում. Գավառի հեռուտաընկերությունը միջոցառումների անցկացման համար տարածք է տրամադրել տեղական ՉԿ-ներին, լուսաբանել է նրանց ծրագրերը: Լուսաբանման առումով օգնել են նաև Վանաձորի, Գյումրու լրատվամիջոցները, որոշ լրատվական գործակալություններ:

Ավելի քիչ է համագործակցությունը **բիզնես կառույցների** հետ: Չարենցավանում իրականացված հաշմանդամություն ունեցող երեխաների աջակցությանն ուղղված ծրագիրը գտել է մի քանի անհատ բարերարներ, հաշմանդամ երիտասարդների առողջ ապրելակերպին ուղղված «Չողված 30» ծրագրին աջակցել են տեղական լողավազանների տնօրենները, այսինքն՝ խոցելի խմբերի հետ կապված խնդիրներում աջակցություն հնարավոր է եղել ստանալ: Մյուս ծրագրերում ևս սահմանափակ համագործակցություն է եղել առևտրային կառույցների հետ՝ ավելի շատ անձնական կապերի միջոցով:

Բացի Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարությունից և ԵՄԻԿ ՊՈԱԿ-ից՝ ծրագրեր իրականացնող կազմակերպություններն ըստ անհրաժեշտության դիմել են այլ **պետական կառույցների** և ստացել որոշակի աջակցություն, ինչպես նաև մասնակցություն: «Արվեստը հանուն խաղաղության» ՀԿ-ն համագործակցել է Մշակույթի նախարարության հետ և ակնկալում է, որ նախարարությունը կաջակցի նկարների կատալոգ պատրաստելու գործին: «Աջակցություն երիտասարդների զբաղվածությանը» ծրագրի շրջանակում «Երիտասարդական հայացք» ՀԿ-ն համագործակցություն է հաստատել Ջբաղվածության պետական ծառայության հետ, ինֆորմացիա տարածել զբաղվածության տարածքային կենտրոնների միջոցով: Արցախի երիտասարդության մասնակցությամբ ծրագրերից մեկը համագործակցություն է հաստատել ԼՂՀ արտաքին գործերի նախարարության հետ: «Ճանաչի՛ր ազգիդ հերոսներին» ծրագրի շրջանակում «Համահայկական երիտասարդական շարժում» կազմակերպության ներկայացուցիչներն աշխատել են ՀՀ պաշտպանության նախարարության «Մայր Հայաստան» թանգարանի հետ, որն աջակցել է ցուցադրության կազմակերպման և նյութերի ձեռքբերման գործին, հետագայում էլ ցուցադրությունը փոխանցվել է թանգարանին: «Երիտասարդական կազմակերպությունների դերը տեղեկատվական հասարակությունում» ծրագիրն իրականացրած «Համաշխարհային հայկական երիտասարդական ուստայն» ՀԿ-ն, ներգրավելով սփյուռքահայ երիտասարդներին, համագործակցել է Սփյուռքի նախարարության հետ, և այդ համագործակցության շնորհիվ նախարարության կազմակերպած համահայկական երիտասարդական ֆորումի մասնակիցները նաև այդ ծրագրի միջոցառումներին մասնակցելու հնարավորություն են ունեցել:

Տեղեկատվության տարածումն ու տեսանելիությունը

Ծրագրերն իրականացնող կազմակերպությունների մեծ մասը օգտագործել է համացանցն ու մասնավորապես սոցիալական մեդիան՝ ծրագրի վերաբերյալ տեղեկատվության տարածման և մասնակիցների հավաքագրման նպատակով: Միաժամանակ մարզային կազմակերպությունները տեղեկատվություն են տարածել նաև համայնքային այցերի ավանդական եղանակով, քանի որ գյուղական համայնքների երիտասարդներին ներգրավելու համար առցանց եղանակներն այնքան էլ արդյունավետ չեն: Ինչպես նշվեց նախորդ բաժնում, տեղեկատվություն է տարածվել նաև գործընկեր ՀԿ-ների միջոցով:

Մի շարք մարզային կազմակերպություններ ծրագրի վերաբերյալ հայտարարություններ են հեռարձակել տեղական հեռուստաալիքով: Այն ծրագրերում, որոնցում ներգրավվել են դպրոցականներ կամ ուսանողներ, արդյունավետ միջոց է եղել հայտարարությունների փակցումն

ուսումնական հաստատություններում: Օգտագործվել են նաև թիրախ խմբի՝ գործազուրկ կամ հաշմանդամ երիտասարդների ցուցակները, որոնք հատկացրել են համապատասխան պետական կառույցները:

Ծրագրերի ընթացքի կամ արդյունքների վերաբերյալ տեղեկատվությունը տարածվել է գլխավորապես առցանց միջոցներով, կայքի առկայության դեպքում տեղադրվել է կազմակերպության կայքում: Մի շարք ծրագրեր լուսաբանել են տեղական կամ հանրապետական լրատվամիջոցները: ՀՀ հեռուստատալիքի «Խոսքի իրավունք» հաղորդման միջոցով հանրությանն են ներկայացվել գրեթե բոլոր ծրագրերը: Երկու ծրագրեր ունեցել են ավարտական միջոցառում, որտեղ շահագրգիռ կողմերի ներկայացուցիչները ծրագրի մասին տեղեկանալու և իրենց հարցերը կազմակերպիչներին ու մասնակիցներին ուղղելու հնարավորություն են ունեցել: Այսպես՝ «Յոթ քայլ ինքնաօժանդակման ճանապարհին» ծրագրի ավարտին կազմակերպվել է ֆորում, որին հրավիրվել են տարբեր ՀԿ-ների ներկայացուցիչներ, իսկ «Համայնքային երիտասարդների զարգացման» ծրագրի ավարտին կազմակերպվել են ճանաչողական հանդիպումներ Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարության, տեղական և միջազգային կազմակերպությունների մասնակցությամբ:

Ծրագրերի ընթացիկ մոնիթորինգի և արդյունավետության գնահատման համակարգը

Ծրագրերի առաջարկի ձևաչափում դրանց ընթացիկ մոնիթորինգի կամ մշտադիտարկման և արդյունավետության գնահատման մեխանիզմների վերաբերյալ առանձին կետ, ինչպես նաև պահանջ չկան: Այնուամենայնիվ, ծրագրեր իրականացնող կազմակերպությունները որոշակի միջոցներ են ձեռնարկել ծրագրերի ընթացքի ընթացիկ մոնիթորինգի և արդյունքների գնահատման ուղղությամբ:

Ծրագրի ընթացքի մոնիթորինգն իրականացվել է ծրագրերի ղեկավարների կողմից, ովքեր հետևել են ծրագրային գործողությունների՝ ժամանակացույցին և նախատեսված պլանին համապատասխանությանը: Որոշ ծրագրերի ղեկավարներ նշում են մոնիթորինգի ձևաթղթերի և հաշվետվությունների մասին, սակայն դրանք ներկայացված չեն ՊՈԱԿ-ին հանձնված ծրագրային հաշվետվությունների փաթեթում, այլ իրականացվել են կազմակերպության ներքին կանոնակարգերի շրջանակներում:

Դասընթաց կամ սեմինար իրականացնող կազմակերպությունները հաճախ գնահատման հարցաթղթեր են բաժանել մասնակիցներին, երբեմն պարզապես խնդրել են մաքուր թղթի վրա շարադրել իրենց կարծիքը: «Ճանաչիր ազգիդ հերոսներին» ծրագրի շրջանակում հարցումներ են արվել ցուցահանդեսի այցելուների շրջանում՝ առաջարկներ հավաքելու նպատակով:

Որոշ կազմակերպություններ ծրագրի ավարտից հետո հետևել են ծրագրի արդյունքներին: Դա հնարավոր է եղել այն դեպքերում, երբ ծրագիրը շարունակություն կամ էլ շարունակական արդյունք է ունեցել՝ բլոգերի, ֆեյսբուքյան խմբի կամ կայքի տեսքով: «Աջակցություն երիտասարդների զբաղվածությանը» ծրագրի ավարտից որոշ ժամանակ անց կազմակերպությունը ճշտել է վերապատրաստում անցած երիտասարդների՝ աշխատանքի ընդունվելու հանգամանքը, քանի որ ծրագրի հաջողությունն ուղղակիորեն կապված էր այդ հանգամանքի հետ:

Խոչընդոտներ և ձեռքբերումներ

Ծրագրի ձեռքբերումների և խոչընդոտների հետ կապված հարցին յուրաքանչյուր կազմակերպություն ուրույն պատասխան ունի, և յուրաքանչյուր պատասխան օգնում է տվյալ ծրագրի էությունը, յուրահատկությունը, ներգրավված կողմերին ավելի լավ հասկանալուն:

Հաճախ մինչև ծրագրի մեկնարկը կազմակերպությունները լիարժեք հաշվի չեն առնում պահանջվող ռեսուրսներն ու իրենց հնարավորությունները:

Ֆինանսական ռեսուրսների սահմանափակությունն առավել հաճախ նշվող խոչընդոտներից է: «Սահմանափակ կարողություններով երեխաների աջակցություն» ծրագրում այդ խնդիրը լուծել են կամավորների ներգրավման և բարերարների ներդրումների միջոցով. *«Մեկ մասնագետի համար շատ դժվար է այդքան երեխայի հետ միաժամանակ աշխատել, մանկավարժը շատ հոգնում էր: Դրա համար կարևոր էր հոգեբանի և մեկ լրացուցիչ կավագործի ներկայությունը. նրանք աշխատել են կամավոր հիմունքներով»* (ծրագրի ղեկավար):

Մի քանի ծրագրերի մասնակիցներ որպես հիմնական խոչընդոտ նշում էին ժամանակի սղությունը, ինչը ռեսուրսների սահմանափակությամբ էր պայմանավորված: Բացի դրանից՝ գրեթե բոլոր ծրագրերում հայտերի քանակը գերազանցել է մասնակիցների սահմանված թիվը, սակայն հնարավոր չի եղել ավելի շատ մարդ ներգրավել: Դասընթացներ պարունակող երկու ծրագրերում մասնակիցները նշում են խմբի անհամասեռության խնդիրը, որի պատճառով մասնակիցների մի մասի համար որոշ մասեր ձանձրալի են եղել, մյուսների համար՝ բարդ: Նշվել է նաև պրակտիկ մասի ավելացման անհրաժեշտությունը:

Արտաքին միջավայրի խոչընդոտներից նշենք գյուղական համայնքների տրանսպորտային հաղորդակցության խնդիրը, սեզոնային խնդիրները, ինչպես նաև հանրության և ներգրավված կառույցների վերաբերմունքը. *«Խոչընդոտ է հանդիսացել նաև դպրոցներում տնօրենների ոչ այնքան բարյացակամ վերաբերմունքը, որը գալիս է ինֆորմացված չլինելուց»* («Ինձ էլ գրիչ տվե՛ք» ծրագրի ղեկավար), *«մարզիչները ...հաշմանդամություն ունեցող մարդկանց հետ աշխատելու խնդիր ունեն, ռեալ չեն պատկերացնում, թե ամեն մարդու ֆիզիկական հնարավորություններն ինչքան են, իսկ դա մի երկու թրեյնինգով չեն կարող սովորել: ...Մեր փորձը թույլ է տալիս մարդկանց մեջ տեսնել պոտենցիալը, իսկ իրենց փորձի պակասը բերում է նրան, որ թերազնահատում են մարդկանց կարողությունները և չեն ստեղծում հնարավորություններ»* («Հողված 30» ծրագրի ղեկավար):

Ծրագրի ավարտից հետո կազմակերպիչները նաև դասեր են քաղում՝ հետագա նմանաբնույթ ծրագրերն այլ կերպ իրականացնելու համար, ինչը ողջունելի է: Մասնակիցներից ոմանք ևս կառուցողական առաջարկներ են կատարել: Միաժամանակ ոչ բոլորն են կիսվել իրենց քաղած դասերով, և դժվար է ասել, որ կազմակերպությունները ծրագրի ավարտից հետո շահառուների մասնակցությամբ կան առանց նրանց որոշակի գնահատում և վերլուծություն են անում՝ հետագայում ավելի արդյունավետ աշխատելու նկատառմամբ:

Առանձին անդրադառնալով երկու ծրագրի, որոնք այնքան հաջող չեն եղել, ինչպես որ պլանավորվել էր, և ծրագրերի ղեկավարները կիսվել են իրենց փորձով: «Աջակցություն երիտասարդների զբաղվածությամբ» ծրագրի արդյունքում, ինչպես նշվեց, միայն երկու երիտասարդներ,

նախատեսված 5-6-ի փոխարեն, կարողացան աշխատանք գտնել: Ծրագրի ղեկավարը նշում է. *«Երբ սկսեցի իրականացնել, հասկացա, որ ավելի հստակ պետք է գնահատվեին որոշ կոմպոնենտներ, պետք է ավելի ցածր գնահատվեյր, և չշահեի»*: Մասնավորապես նախապես կապ չէր հաստատվել Ջրաղվաճության պետական ծառայության հետ՝ ճշտելու համար ծրագրի արդիականությունը և հնարավոր շահառուների քանակը: Տրամադրված ցուցակից շատ քչերին են կարողացել ներգրավել, աշխատանք փնտրողներից շատերը տվյալ պահին աշխատանք ունեին, այդ իսկ պատճառով փորձել են իրենց ուժերով և անձնական կապերով գտնել շահառուներ: Արդյունքում նախատեսված 50 մասնակիցներից ծրագրի վերջում մնացել են մի քանիսը:

«Չանրային հաղորդակցման հմտություններ» ծրագրում դասընթացի մասնակցության համար թեև բազմաթիվ հայտեր են ներկայացվել, սակայն կազմակերպությունն ընտրվածներին տեղեկացրել է դասընթացից մեկ օր առաջ, ինչի պատճառով շատերը չեն կարողացել գալ, ընթացքում էլ ավելի են պակասել: Բացի դրանից՝ վարպետության 2 դասերից մեկը չի կայացել փորձագետի անձնական խնդիրների պատճառով: Կազմակերպիչները դասեր են քաղել. *«...պետք էր ավելի շուտ տեղեկացնել, կեսը չէին եկել, իսկ վարպետության դասերի համար ալտերնատիվ դասախոսներ ունենալ»⁴²*:

Այս օրինակները ևս մեկ անգամ վկայում են կարիքների նախնական գնահատման և լավ պլանավորման կարևորության մասին:

Ինչ վերաբերում է ծրագրերի ձեռքբերումներին, բացի արդյունավետության ցուցանիշների բաժնում ներկայացված՝ ծրագրերի հիմնական արդյունքներից, շատ են նաև չնախատեսված և հարակից այն ձեռքբերումները, որոնք նշել են ծրագրերի ղեկավարներն ու մասնակիցները:

Այսպես՝ Գավառի «Ազգային պարի վերածնունդ» ծրագրի մասնակիցները ոգևորությամբ հիշել են այն պահը, երբ իրենց կրտսեր խումբը Երևանում կայացած մրցույթում առաջին տեղն է գրավել: Նշում են նաև, որ սկսել են հարսանիքների ժամանակ իրենց հետ ազգային երաժշտության ձայներիզներ տանել և ազգային պարեր պարել, գնահատում են նաև այն, որ պարերի հետ պատմություն ու մշակույթ են սովորել:

«Մինասի գույներով» պլեններից հետո երկու վրացահայ նկարիչներ մնացորդակա պլեններ են կազմակերպել Վրաստանում՝ օգտվելով այդ ծրագրի փորձից և խորհրդատվական աջակցությունից: Որպես ամենաարժեքավոր ձեռքբերում ծրագրի ղեկավարը նշում է հետևյալը. *«Չասանք նրան, որ նոր ձևավորված կազմակերպությունը, որը չունի նյութատեխնիկական բազա, վճարովի աշխատողներ, կարող է միջազգային միջոցառում կազմակերպել՝ անգամ գրասենյակ չունենալով»*:

«Ինձ էլ գրիչ տվեք» ծրագրի ղեկավարը կարևոր ձեռքբերում է համարում մարզի երիտասարդության մոտիվացիայի և հավատի աճը: Երիտասարդների ակտիվության աճի ու բլոգերի աշխատանքի արդյունքների վառ օրինակ կարող են ծառայել առանձին նախաձեռնություններ. օրինակ՝ երիտասարդները բլոգում տեղադրել են Մարտունու ճանապարհի վերաբերյալ տե-

42 Այսպիսի դեպքերում ՊՈԱԿ-ը կատարողական հաշվետվությունն ընդունելիս վերահաշվարկում է տրամադրված միջոցները, և ծրագրի չիրականացված միջոցառումների համար ֆինանսավորում չի հատկացվում:

սանյութ, և Մարտունու քաղաքապետը գումար է հատկացրել ճանապարհը սարքելու համար, իսկ Բյուրականի երիտասարդները մոռացության մատնված հուշարձանները նկարում և տեղադրում են բլոգում, բարձրացնում մոռացված հուշարձանների խնդիրը: Գյումրիում «Համայնքային երիտասարդների զարգացման ծրագրի» շրջանակում և դրանից հետո մասնակիցների շրջանում ևս մի շարք նախաձեռնություններ և գաղափարներ են ծագել, իրականացվել են մի շարք մշակութային միջոցառումներ: Այդ ամենից զատ՝ ստեղծվել է Գյումրու երիտասարդական խորհուրդ, որտեղ ներգրավված են 24 ՀԿ-ներ և այլ կազմակերպություններ: Ծրագրի ղեկավարը որպես ծրագրի արժեքավոր ձեռքբերում նշում է հետևյալը. *«Մենք ինքներս կարողացանք նկատել, որ խթանեցինք երիտասարդների և՛ սոցիալական, և՛ անհատական զարգացումը»:*

«Աջակցություն երիտասարդների զբաղվածությանը» ծրագրի ղեկավարը որպես ծրագրի ամենահաջողված մաս նշում է համագործակցության կառուցումը ԶՊԾ-ների հետ, որոնց հետ համագործակցությունը շարունակվում է նաև ծրագրից դուրս:

Ըստ Հայաստանի և Արցախի երիտասարդների մասնակցությամբ կայացած «Երիտասարդության ձայն-3» ծրագրի ղեկավարի՝ *«բացի մասնագիտական շփում ապահովելուց Հայաստանի և Ղարաբաղի երիտասարդների միջև՝ միջանձնային մակարդակում նպաստեց նրանց փոխհետեզորման գործընթացին»:* Մասնակիցները կարևորում են վերլուծական մտքի զարգացումը և քննարկումների ձևաչափը, արտահայտվելու հնարավորությունը: Հույն և թուրք մասնակիցներ ներգրավված «Փորձենք և սովորենք միասին» ծրագրի կազմակերպիչները մտավախություն ունեին, որ *«բերելով 3 ազգերի, ովքեր այդքան խնդիրներ ունեն իրար հետ, և բնակեցնելով իրար հետ, կլինեն կոնֆլիկտներ, սիսած միջադեպեր»*, սակայն կոնֆլիկտներ չեղան, վեճերի և անկեղծ քննարկումների արդյունքում *«մասնակիցների մոտ միմյանց նկատմամբ վստահություն ձևավորվեց, ինչը բերեց հետագա համագործակցության, շփման»* (քննարկման մասնակից):

Բազմաթիվ ծրագրերում որպես հարակից արդյունք է նշվում այն, որ դրանց ավարտից հետո մասնակիցները՝ որպես անդամ կամ կամավոր, ներգրավվել են ՀԿ-ներում:

Ծրագրերի ազդեցությունը և շարունակելիությունը

Ծրագրերը միմյանցից զգալիորեն տարբերվում են թե՛ ազդեցության, թե՛ հետագա շարունակման առումներով: Կարելի է տարբերակել մի քանի տիպի ծրագրեր.

- 1) Ծրագրեր, որոնք մեկանգամյա միջոցառման բնույթ են կրել, և դրանց ազդեցությունն ու շարունակությունը զուտ անհատական մակարդակով են՝ կախված կոնկրետ մասնակցի ստացած արդյունքներից: Այդպիսիք են, օրինակ, զբաղվածության աջակցման, հանրային կապերի ոլորտում վերապատրաստած ծրագրերը, ինչպես նաև միջազգային մակարդակով՝ տարբեր երկրներ ներառող ծրագրերը: Առաջինների դեպքում մասնակիցների հետ կայուն կապ չի հաստատվել, և հետագա շարունակության փորձեր չեն արվել, քանի որ այդպիսի պահանջարկ էլ չի եղել, իսկ միջազգային ծրագրերի դեպքում շարունակությունը մասնակիցների միջև անհատական կապերի պահպան-

ման միջոցով է եղել: «Առողջ անհատ՝ առողջ հասարակություն» ծրագրի մասնակիցները ծրագրի ընթացքում ստացած գիտելիքները փորձում են կիրառել իրենց կյանքում և իրենց օրինակով վարակել ուրիշներին. «...*հասկացել են, որ կարելի է ավելի շուտ արթնանալ, և եթե գրաֆիկով շարժվենք, օրվա ընթացքում ավելի շատ բաներ կարող ենք հասցնել, ճիշտ ժամին արթնանալ, սնվել, և փորձում են վարակել այդ ամենով իմ շրջապատին*» (քննարկման մասնակից):

- 2) Ծրագրեր, որոնցում շարունակելիությունը բխել է ծրագրի ստեղծած արդյունքներից, այն է՝ ստեղծվել են կազմակերպություններ, նախաձեռնող խմբեր, պարի խումբ, ինչպես նաև առցանց հաղորդակցության միջոցներ, որոնց շնորհիվ էլ հենց ապահովվել է շարունակականությունը: Այս ծրագրերի դեպքում մասնակիցները շատ ավելի խորը ներգրավվածություն են ունեցել, և իրենք էլ նախաձեռնել են հետագա քայլերը՝ հիմնականում կազմակերպության աջակցությամբ: Գյումրիում, ինչպես նշվել է, ձևավորվեց երիտասարդական խորհուրդը. «*խորհուրդը ռազմավարական պլան մշակեց, շարունակելիությունը այդ կերպ ապահովվեց*» («Համայնքային երիտասարդների զարգացման ծրագրի» ղեկավար): Մեդիա ծրագրերի դեպքում շարունակելիությունը հիմնականում կայքերի, բլոգների, էջերի միջոցով են նախատեսվել, որոնց պահպանմամբ զբաղվում են ծրագիրն իրականացրած կազմակերպությունները և ծրագրի շահառուները: Գավառի ազգային պարերի խումբը շարունակում է գործել, ծրագրում ներգրավված երկու երիտասարդ այժմ պար են դասավանդում իրենց համայնքներում:
- 3) Ծրագրեր, որոնց արդյունքն իր բնույթով թեև շարունակելիություն չի ապահովել, բայց մասնակիցների ներգրավման և նախաձեռնողականության շնորհիվ ջանքեր են գործադրվել նմանաբնույթ ծրագրեր նորից իրականացնելու կամ զարգացնելու ուղղությամբ: Տվյալ դեպքում մասնակիցները պահանջել են շարունակություն, և ծրագիրն իրականացրած կազմակերպությունները շարունակել են միջոցներ հայթայթել շարունակության ապահովման համար՝ երբեմն հաջողության հասնելով կամ էլ նախաձեռնելով առանձին միջոցառումներ: «*2 ամիս հետո երեխաների կողմից տրված հարցը, թե էլ երբ են գալու, պարտավորեցրեց շարունակություն տալ: Շարունակել ենք աշխատել հասարակական հիմունքներով*» («Սահմանափակ կարողություններով երեխաների աջակցություն» ծրագրի ղեկավար), «*Շարունակելիություն տեսել են արվեստագետների միջև կապի պահպանման միջոցով, հանրապետության մասշտաբով ստեղծվի երիտասարդ նկարիչների հարթակ: Պլանավորում են միասին գնալ Օձուն և այնտեղ նկարել, ինֆորմացիան տարածում են «Ֆեյսբուքի» միջոցով, ցանկացողները գնում են*» («Մինասի գույներով երիտասարդ նկարիչների պլեներ» ծրագրի ղեկավար): «*Հողված 30*» ծրագրի՝ հաշմանդանություն ունեցող երիտասարդները տեղերում ստեղծեցին խմբեր, որպեսզի կանոնավոր մարզումներ անցկացնեն, և կազմակերպությունը դիմել է համայնքապետարաններին ու ակնկալում է, որ հնարավոր կլինի շարունակությունն ապահովել ՏԻՄ բյուջեով: Տարբեր երկրներից երիտասարդական խմբեր ընդգրկող «Փորձենք և սովորենք միասին» ծրագրի կազմակերպիչները և մասնակիցները շարունակում են հաղորդակցվել և ֆինանսավորում են փնտրում ծրագրի ընթացքում մշակված համատեղ ծրագրերի համար:

Թեև ծրագրի շարունակելիությունը շեշտվում է ծրագրի մշակման փուլից սկսած, սակայն միշտ չէ, որ ծրագիր իրականացնող կազմակերպությունները հետամուտ են լինում արդյունքների պահպանմանը կամ ծրագրի շարունակությանն ուղղված գործողություններին: Ծրագրերի շարունակելիությունը հաճախ կախված է բուն ծրագրի հաջողությունից և շահառուների նախաձեռնողականությունից, որը բնական է և ողջունելի, սակայն այս ուղղությամբ լրացուցիչ ջանքերի գործադրումը, հնարավոր է, ավելի կայուն արդյունքներ կապահովեր: Այսպես՝ քննարկումների ժամանակ մի մասնակից նշեց. «Ծրագրի վերջին հանդիպման ժամանակ հարկավոր էր շարունակելիության հետ կապված կոնկրետ ստրատեգիա մշակել, քննարկել»: Քիչ կազմակերպություններ են փորձել ֆինանսների հայթայթման գործողություններ ձեռնարկել մինչև ծրագրի ավարտը կամ այլընտրանքային (ոչ դրամաշնորհային) ռեսուրսներ փնտրել, և ծրագրից հետո ոչ բոլորն են կայուն կապ պահպանել մասնակիցների հետ՝ գաղափարների հավաքագրման և համատեղ ջանքեր գործադրելու համար:

2.2 Առցանց դրամաշնորհային համակարգը

Վերլուծության այս մասում անդրադառնանք բուն առցանց դրամաշնորհային համակարգին, համակարգի հիմնական առավելություններին, առանձնահատկություններին, տեղեկատվության տարածմանն ու թափանցիկությանը, ծրագրերի հայտերի լրացման և գնահատման գործընթացին, ինչպես նաև ծրագրի հաստատումից հետո ՍԵՀՆ-ի և ԵՄԻԿ ՊՈԱԿ-ի կողմից ծրագրերի մոնիթորինգի ու գնահատման և հաշվետվությունների ընդունման գործընթացներին: Այս հարցերը քննարկվել են թե՛ ծրագիր իրականացրած կազմակերպությունների ներկայացուցիչների, թե՛ հետազոտության մեջ ներգրավված փորձագետների հետ: Հիշեցնենք, որ փորձագիտական հարցազրույցների մասնակիցների մեծ մասը հանդիսանում է նաև համակարգի փորձագետ, ներգրավված է ծրագրերի գնահատման գործընթացում և քաջատեղյակ է համակարգի առանձնահատկություններին: Ծրագիր իրականացրած կազմակերպությունների ներկայացուցիչներից հինգը ևս համակարգի փորձագետ են: Միաժամանակ համակարգում չներգրավված փորձագետների կարծիքը ևս կարևոր է որպես այլընտրանքային կարծիք և կարտացոլվի այս բաժնում: Բացի դրանից՝ միջազգային և տեղական՝ դրամաշնորհ տրամադրող կազմակերպություններում աշխատող փորձագետներին խնդրել ենք, որ փորձի փոխանակման նպատակով ներկայացնեն դրամաշնորհային իրենց համակարգի առանձնահատկությունները:

Համակարգի նշանակությունը. ընդհանուր նկատառումներ

Թե՛ փորձագետները, թե՛ կազմակերպությունները բարձր են գնահատում համակարգի առավելությունները՝ նախ և առաջ առցանց բնույթը՝ մատչելիության ու թափանցիկության առումով, անկախ փորձագետների կողմից գնահատումը և հանրության համար տեղեկատվության հասանելիությունը: Առանձին անդրադառնանք այս, ինչպես նաև փորձագետների ու կազմակերպությունների կողմից նշված՝ համակարգի ընդհանուր բնութագրին վերաբերող այլ գործոններին:

Թափանցիկություն և վստահություն

Առջանց համակարգի հիմնական առավելությունը, ըստ հարցվածների, թափանցիկության ապահովումն է. համակարգում կարելի է տեսնել ներկայացված ծրագրերը, ֆինանսավորված կազմակերպությունները, ծրագրի սեղմ նկարագիրը և բյուջեն: «Շատ ԴԿ-ների կողմից նախարարության նկատմամբ կար անվստահ մոտեցում, որ նախարարությունն աշխատում է որոշակի ԴԿ-ների հետ, և այդ մոտեցումը արդարացված էր: Առջանցը լավ քայլ էր, որն ավելի թափանցիկ էր դարձնելու մեր պետությունը այդ մասի կառավարումը: Սկզբում մարդիկ թերահավատորեն էին վերաբերվում, բայց քիչ-քիչ սկսեցին ավելի շատ վստահել» (փորձագետ): Սակայն ոչ բոլորն են գտնում, որ համակարգի հանդեպ վստահությունը մեծ է. «Կազմակերպությունները չեն վստահում, և ինքս էլ չէի վստահի, եթե չմասնակցեի և փորձագետ չլինեի, ինչը հնարավորություն է տվել հասկանալ, որ լրիվ անկախ մարդկանց կողմից է գնահատվում» (ծրագրի ղեկավար, համակարգի փորձագետ): Վստահության պակասի մասին են նշում փորձագետներից մի քանիսը, ինչը նրանք պայմանավորում են թե՛ համակարգի պետական լինելով, թե՛ առջանց համակարգի բարդությամբ ու թափանցիկության պակասով. «Իրականում ամեն ինչ իրականացվում է բավական թափանցիկ, բայց քանի որ ընդհանուր վստահություն չկա պետական համակարգի նկատմամբ, մարդիկ դեռ միջև հիմա շատ սկեպտիկ են մոտենում», «Խնդիր կա նաև այն առումով, որ մարդիկ չեն վստահում պետական համակարգին, բայց Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարության երիտասարդական քաղաքականության վարչությունը այն քիչ պետական օղակներից է, որի նկատմամբ ունեն բավականին մեծ հարգանք» (փորձագետներ): Համակարգում չներգրավված փորձագետը նշում է. «Առջանցի նկատմամբ անվստահություն կա... Շատերը կցանկանային դիմել, փորձել իրենց ուժերը, բայց մտնելով այդ կայքը և սկզբնականում չհասկանալով ընթացքը, տեսնելով խրթին պրոցեսը՝ ուղղակի հետ են կանգնում. թափանցիկությունը փոքր է»:

Թափանցիկության պակասը տվյալ դեպքում վերաբերում է հիմնականում արդեն իրականացված ծրագրերի ձեռքբերումների կամ կատարողականի մասին որևէ տեղեկատվության բացակայությանը: Համակարգի հանդեպ վստահության խնդրի լուծումը փորձագետները տեսնում են համակարգի մասին տեղեկատվության ավելի լայն տարածման և հաշվետվողականության ու թափանցիկության մեխանիզմների բարելավման մեջ:

Անկախ փորձագիտական գնահատականներ

Անկախ փորձագետների կողմից հայտերի գնահատումը համակարգի մյուս առավելությունն է, որը հաճախ նշվում է փորձագետների և կազմակերպությունների կողմից: Ինչպես նշվեց, ծրագրային հայտերն առջանց ռեժիմով գնահատվում են փորձագետների կողմից՝ ըստ սահմանված չափանիշների, բոլոր գնահատականները պարտադիր պետք է մեկնաբանվեն: Ստացված գնահատականների համար հաշվարկվում է թվաբանական միջինը, և հաստատվում են այն ծրագրերը, որոնք ստացել են առավել բարձր գնահատականներ: Անցումային գնահատականը որոշվում է առկա բյուջեի հնարավորություններով:

Փորձագետը, բացի պայմանագրից, նաև շահերի բախման դեպքում գնահատումից զերծ մնալու և գաղտնիության պահպանման վերաբերյալ փաստաթուղթ է ստորագրում, որը խախտելու դեպքում հեռացվում է համակարգից: Այն դեպքերում, երբ փորձագիտական գնահատականները միմյանցից զգալիորեն տարբերվում են, հինգերորդ փորձագետի գնահատման հնարա-

վորություն է տրվում, իսկ եթե միայն մեկ փորձագետի գնահատականներն են զգալի քանակի նիշերով շեղվում մյուսներից, ապա միջինը հաշվարկելիս այդ գնահատականը հաշվի չի առնվում: «Եթե նույնիսկ տարբեր հարցերի շուրջ տարբեր մոտեցումներ են լինում, լինում են սուբյեկտիվ մոտեցումներ, անձնական ցանկություններ, բայց քանի որ ընդհանրական միջին թվաբանական գնահատականն են ստանում, նման խնդիր չի լինում: Եթե մի գնահատականը տարբերվում է մյուս երեքից 40 և ավելի միշտ, հաշվի չենք առնում» (ՍԵՅՆ ներկայացուցիչ): Շահերի բախման հետ կապված մտավախություններ կան թե՛ ծրագիր իրականացնող կազմակերպությունների, թե՛ փորձագետների շրջանում: Այնուամենայնիվ, նրանք համաձայնում են, որ համակարգում սահմանված մեխանիզմներն առավելագույնս ապահովագրում են այդ երևույթից: «Իհարկե, Չայաստանը փոքր է, կարելի է շատերին ճանաչել, բայց այնպիսի փորձագետներ են ընտրված և այնպիսի փուլում են գտնվում, որ մեծ մասը զերծ է նրանից, որ աշխատեն, որ այդ գումարը տրամադրվի ծանոթին» (փորձագետ): Փորձագիտական գնահատման առանձնահատկություններին և խնդիրներին ավելի մանրամասն կանդադառնանք հայտերի գնահատմանը վերաբերող բաժնում:

Հնարավորություն մարզային և սկսնակ կազմակերպությունների համար

Համակարգում էլեկտրոնային ձևաչափով հայտեր ներկայացնելու հնարավորությունն ավելի մեծ մատչելիություն է ապահովում մարզային կազմակերպությունների համար. «Առցանց տարբերակը մարզերի մասնակցության համար շատ լավ էր, քանի որ գնալ-գալու խնդիրը վերանում է» (ծրագրի ղեկավար):

Մեծ առավելություն է համարվում նաև այն, որ դիմելու համար սկսնակ կազմակերպությունների առջև սահմանափակում չի դրվում, ավելին՝ առաջին անգամ հայտ ներկայացնելու դեպքում կազմակերպության միավորները բազմապատկվում են 1,1 գործակցով, թեև շեմ է դրվում ֆինանսավորման ծավալի առումով: «Նոր ԶԿ-ի համար շատ լավ հնարավորություն է, ինչն օգնում է, որ ԶԿ-ն գնահատի իր հնարավորությունները. կոնկրետ իմ ԶԿ-ն առաջին ծրագիրը անելուց հետո հասկացավ, որ կարող է շատ բան անել» (ծրագրի ղեկավար): Այս գործակիցը կիրառվում է նաև տվյալ տարում որպես երիտասարդական մայրաքաղաք ընտրված քաղաքից հայտեր ստանալու դեպքում, որը մարզային կազմակերպություններին ևս մեկ առավելություն է տալիս:

Երիտասարդական պետական քաղաքականության իրականացում

Բացի վերը նշված առավելություններից՝ փորձագետներից մեկը նշում է, որ համակարգը մեծ առավելություն է տալիս հենց Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարությանը, քանի որ նախ հնարավորություն է տրվում ԶԿ-ներին ներգրավել երիտասարդական պետական քաղաքականության ռազմավարության իրականացման գործում, երկրորդ՝ հասարակական դաշտից տեղեկատվություն ստանալու արդյունավետ աղբյուր է. «Նախարարությունը դաշտից շատ լավ տեղեկանում է, հասկանում է, ինչ է իրականացվում դաշտում, նաև ճանաչում է կազմակերպություններին, ձեռք է բերում գործընկերներ, որոնց միջոցով կարող է ինչ-որ բան փոխել: Դա շատ օգտակար է, եթե օբյեկտիվ աշխատի, շատ լավ համակարգ է» (փորձագետ):

Հետազոտության որոշ մասնակիցներ ընդգծում են, որ ի տարբերություն այլ դրամաշնորհային կազմակերպությունների՝ նախարարության դրամաշնորհները հնարավորություն են տալիս

կենտրոնանալու ազգային գաղափարախոսության, ազգային արժեքների սերմանման ուղղությամբ ծրագրերի իրականացման վրա, ներգրավել Սփյուռքի և Արցախի երիտասարդությանը. «Ծրագրեր կան ազգային, ռազմահայրենասիրության հետ կապված, որ որևէ միջազգային կազմակերպության չես կարող դիմել» (ծրագրի ղեկավար): Մյուս կողմից համակարգում միջազգային փորձի կիրառումը նոր տարրեր մտցրեց պետական ֆինանսավորմամբ դրամաշնորհային ծրագրերի բաղադրիչում՝ ընդգծելով, օրինակ, սակավ հնարավորություններով երիտասարդների ներգրավումը կամ տեսանելիության կարևորությունը. «...նույնիսկ չգիտեիր առաջ դրա մասին» (փորձագետ):

Համակարգի վերաբերյալ դասընթացների կազմակերպում

Կազմակերպությունները և փորձագետները նշում են, որ համակարգում հաճախ նույն կազմակերպությունների հայտերն են հաղթում, քանի որ նրանք արդեն ավելի հմուտ են ծրագրեր շարադրելու գործում: ՊՈԱԿ-ի ներկայացուցիչը նշում է, որ 2014թ. առաջին եռամսյակում հաղթած ծրագրերի մոտ կեսը ներկայացվել է նախկինում համակարգում ծրագիր չիրականացրած կազմակերպությունների կողմից, ինչը, նախորդ եռամսյակների համեմատ, բավականին մեծ թիվ է. «Մենք ուրախանում ենք, երբ այդպիսի տեղեկություն կա»:

Ծրագրերի ղեկավարներից մեկը կարծում է, որ նոր կազմակերպությունների՝ համակարգ մուտք գործելու խնդիրը հմտությունների պակասից է. «Շահում են այն կազմակերպությունները, որոնք ուժեղ են և գիտեն՝ ինչպես ծրագիր գրել, որովհետև դա հմտությունների հարց է, իսկ մյուս երիտասարդ ՅԿ-ները, որ չգիտեն այդ ամենի մասին, դուրս են մնում: Ուժեղացվում է ուժեղ կառույցը, թույլ կառույցն էլ հուսահատվում է: Պետք է որևէ մեխանիզմ մշակել դա փոխելու համար»:

Որպես լուծում առաջարկվում է ավելի շատ դասընթացներ կազմակերպել առցանց համակարգի և ծրագրի մշակման հմտությունների վերաբերյալ, հատկապես՝ մարզային կազմակերպությունների համար: Համարյա բոլոր փորձագետները շեշտում են նմանօրինակ ուսուցման կարևորությունն ու անհրաժեշտությունը: «ՊՈԱԿ-ը կարող է դասընթացներ անել ցանկացողների համար տարվա մեջ մի 2 անգամ, կարող է դա անել նաև փորձագետների միջոցով, օրինակ՝ ես անում եմ իմ իսկ նախաձեռնությամբ: ... ՊՈԱԿ-ը կարող է խրախուսել այդ առումով փորձագետներին, բայց ոչ դրամական, որովհետև այս ոլորտում մի քիչ էլ մարդկանց նվիրումն է պետք, մյուս կողմից էլ փորձագետը սովորեցնելով ինքն էլ շատ բան սկսում հասկանալ և սովորել» (ծրագրի ղեկավար, փորձագետ): Մյուս փորձագետը ևս նկատում է, որ փորձագետներն ավելին կարող են անել համակարգի լուսաբանման և ՅԿ-ներին օգնելու գործում. «Չգիտեմ ինչու չի արվում, բայց անընդհատ առաջարկը եղել է փորձագետներից այս համակարգում ՅԿ-ների հետ աշխատելու վերաբերյալ՝ այս հարցը ինչ է մշակելու, ինչ հնարավորություն կա, ինչպես է հաշվետվողականությունը արվում: Ինչու այդ հնարավորությունը չի տրվում, չեն հասկանում, նույն էքսպերտները կարող են անել, չէ՞ որ իրենց մեծ մասը թրեյներներ են»:

ՊՈԱԿ-ի աշխատակիցը նշում է, որ բյուջեի առկայության դեպքում այդպիսի դասընթացներ կազմակերպվում են, անցյալ տարի դասընթաց է եղել՝ հիմնականում ֆինանսական հարցերի պարզաբանմամբ: Այդ դասընթացին մասնակցել են հիմնականում դրամաշնորհ ստացած կազմակերպությունները, ինչպես նաև կազմակերպություններ, որոնք ՊՈԱԿ-ի հետ համագործակ-

ցում են դրամաշնորհային ծրագրերի շրջանակից դուրս: ՀԿ-ներից նրանք, ովքեր մասնակցել են այդ դասընթացին, նշում են այդ հանդիպման մասին և կարևորում ստացած գիտելիքները. *«Ես երբ համեմատում եմ նախորդ ծրագրերը և վերջինը՝ դասընթացից հետո գրած ծրագիրը, ավելի որակով է գրվել»* (ծրագրի ղեկավար):

Ոչ ֆորմալ կազմակերպությունների ընդգրկում

Թեև համակարգի ֆինանսավորումն ապահովվում է ՀՀ պետական բյուջեի «հասարակական կազմակերպության կամ իրավաբանական անձի կարգավիճակ չունեցող ուսանողական և երիտասարդական կազմակերպված խմբերին կամ կազմակերպություններին (ուսանողական խորհուրդներ, գյուղական երիտասարդական ակումբներ և այլն) երիտասարդական պետական քաղաքականությանն ուղղված ծրագրերի և միջոցառումների ֆինանսավորման տողով»⁴³, համակարգում կարող են գրանցվել միայն իրավաբանական անձի կարգավիճակ ունեցող հասարակական կազմակերպությունները, հիմնադրամները, ուսանողական կազմակերպությունները: Փորձագետներից մի քանիսը նշում են, որ ցանկալի կլիներ չգրանցված երիտասարդական խմբերին ևս հայտերով դիմելու և ծրագրեր իրականացնելու հնարավորություն ընձեռել. *«Եթե 5-6 երիտասարդ հավաքվել է և ուզում է մի շատ լավ բան անել ինչ-որ մարզում կամ գյուղում, դա կլինի նաև վաղվա լավ կազմակերպության հիմքը, վերջիվերջո երկրի զարգացման գրավականը տաղանդներին բացահայտելն է և տեղ տալը»* (փորձագետ):

Այսպիսով՝ առցանց դրամաշնորհային համակարգի վերաբերյալ փորձագետները և ծրագրեր իրականացրած կազմակերպությունները մի շարք առավելություններ են նշում՝ մասնավորապես էլեկտրոնային ձևաչափի շնորհիվ հայտեր ներկայացնելու գործընթացը, հաղթած ծրագրերի վերաբերյալ տեղեկատվության մատչելիությունը, փորձագիտական անկախ գնահատականների միջոցով ընտրությունը: Միաժամանակ նշվում է համակարգի հանդեպ վստահության պակասի մասին, ինչը պայմանավորված է թափանցիկության և համակարգի վերաբերյալ տեղեկատվության տարածման պակասով: Ընդ որում՝ տվյալ դեպքում խոսքը ոչ թե հաղթող ծրագրերի վերաբերյալ թափանցիկության մասին է, այլ հաշվետվողականության: Կարևորվում են նաև համակարգի վերաբերյալ դասընթացների և սեմինարների անցկացումը, ինչպես նաև ոչ ֆորմալ խմբերի մասնակցության հնարավորությունը: Այնուամենայնիվ, պետական դրամաշնորհային ծրագրերի համակարգում *crager.am* համակարգն առաջինն է իր էլեկտրոնային ձևաչափով և գնահատման մեխանիզմով և մեծ «քայլ առաջ է» պետական բյուջեով ՀԿ-ների ֆինանսավորման ոլորտում: Փորձագետներից մեկը նկատում է, որ անգամ Եվրոպական երիտասարդական հիմնադրամն է նշում, որ իրենց համակարգի ավելի կատարելագործված տարբերակն է, իսկ հարևան երկրներն այդ համակարգը նույնությամբ օգտագործել են իրենցը ստեղծելու համար:

Հաջորդ բաժիններում մանրամասն կներկայացվեն հետազոտությունից ստացված տեղեկատվությունն ու կարծիքները համակարգի առանձին տարրերի վերաբերյալ՝ հայտի մշակման գործընթացից մինչև հաշվետվությունների հանձնումը: Այնուամենայնիվ, հարկ է առանձին

43 ՀՀ վարչապետին առընթեր ազգային երիտասարդական քաղաքականության խորհրդի որոշում ՀՀ պետական բյուջեով երիտասարդական պետական քաղաքականությանն ուղղված ծրագրերի և միջոցառումների ֆինանսավորման տողով նախատեսված հասարակական կազմակերպությունների դրամաշնորհային ծրագրերի առցանց համակարգի մասին, 19 հունիսի 2010 թվականի N 6 որոշում:

անդրադառնալ համակարգի տեսանելիության հարցին, քանի որ համակարգի առավելությունների քննարկման ընթացքում մի քանի փորձագետներ այդ առումով բացեր են տեսնում, որոնք խոչընդոտում են համակարգի հանդեպ լիարժեք վստահության ձևավորմանը:

Տեղեկատվության տարածում և տեսանելիություն

Ինչպես նշվեց, համակարգի հանդեպ վստահության աճի համար փորձագետներն առաջին հերթին անհրաժեշտ են համարում համակարգի վերաբերյալ տեղեկատվության ավելի լայն տարածումը: Ներկայումս համակարգի մրցույթների վերաբերյալ տեղեկատվությունը տեղադրվում է www.erit.am և ՍԵՅՆ կայքերում, նախարարության և ՊՈԱԿ-ի աշխատակիցների, ինչպես նաև ՀԿ ներկայացուցիչների անհատական նախաձեռնությամբ տարածվում է սոցիալական ցանցերով: Փորձագետներից մեկը նշում է. *«Շատ երիտասարդական ՀԿ-ներ կամ չեն լսել դրանց [դրամաշնորհային մրցույթների] մասին, կամ դրանց դիմելու կարգի մասին: Նույնիսկ եթե մենք այսօր ունենք նախագահականի և ՊՈԱԿ-ի դրամաշնորհները, որոնք համենատարբար չեզոք միջոցներ են, բայց պատշաճ նակարդակով չի տեղեկացվում, նրանց չեն օգնում, այլ ասում են. «Կա, եկեք, վերցրեք»: Բայց, օրինակ, ամերիկյան դեսպանատունը ոչ միայն հայտարարում է, որ կա նման հնարավորություն, այլև կազմակերպում է դասընթացներ, թե ինչպես դիմել և օգտագործել այն: Կարծում եմ այս առումով պետական դրամաշնորհային միջոցները արդյունավետ չենք օգտագործում»:* Հետազոտության մասնակիցները շեշտում են ԶԼՄ-ներով տարածելու տարբերակը՝ որպես ավելի լայն հանրությանը հասանելի միջոց:

Ծրագրեր իրականացրած կազմակերպությունների ներկայացուցիչները նշել են, որ համակարգի մասին իմացել են իրենց ծանոթներից, մի քանիսն էլ ներգրավված են եղել համակարգում որպես փորձագետ կամ էլ մասնակցել են երիտասարդական քաղաքականության ռազմավարության քննարկումներին, որտեղից էլ իմացել են համակարգի մասին: Այսպիսով՝ հետազոտվող կազմակերպությունների այս շրջանակում չկար որևէ մեկը, որ դրամաշնորհային համակարգի մասին իմանար որևէ հրապարակային աղբյուրից: Նշվում է նաև, որ մրցույթի գնահատման ընթացակարգի մասին տեղյակ են որպես փորձագետ կամ իմացել են դասընթացներին մասնակցելուց հետո, սակայն ցանկալի կլիներ, որ այն հասանելի լիներ նաև կայքում: Այսպես՝ ծրագրերի ղեկավարներից մի քանիսը՝ նաև որպես համակարգի փորձագետ, խոստովանեցին, որ միայն փորձագետ լինելով՝ կարողացան հասկանալ համակարգը: Հարցվածները նշում են, որ համակարգում առկա փոփոխություններին ճիշտ կլիներ կայքից տեղեկանալ. *«Ես չեմ կարծում, որ պետք էր հավաքել ՀԿ-ների մի մեծ խումբ և ասել, որ գիտեք, որ մեզ մոտ փոփոխվել է, դա կարելի է դնել կայքում, և դրա համար թրեյնինգ պետք չէր ամել»*, *«Գիտեմ, որ ինչ-որ փոփոխություններ են տեղի ունեցել, բայց չգիտեմ դրա մասին որտեղ կարդամ»* (ծրագրերի ղեկավարներ):

Տեսանելիության խնդիրը նշվում է ոչ միայն համակարգի և մրցույթների վերաբերյալ տեղեկատվության տարածման տեսանկյունից, այլև իրականացված ծրագրերի ընթացքի ու արդյունքների տեսանելիության առումով: Նախորդ բաժնում արդեն նշել ենք, որ հետազոտության մասնակիցները հաշվետվողականության մեխանիզմների պակաս են տեսնում համակարգում: Այսինքն՝ հարկավոր է կայքում տեղադրել իրականացված ծրագրերի արդյունքների վերաբեր-

յալ տեղեկատվությունը, որը և նախատեսված է կայքում: «Չամակարգը պետք է գովազդվի, լինի ավելի բաց, թափանցիկ ու հաշվետու» (փորձագետ): Տեսանելիությունը պետք է ապահովվի նաև լրատվամիջոցներով. «Չեռուստատեսությամբ տեսնում ենք՝ ինչ-որ համայնքում կազմակերպվեց ինչ-որ դասընթաց, բայց թե ինչու, ինչի մասին էր, Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարությունը ինչու է ֆինանսավորել, անհայտ է: Նախարարությունը պետք է ուշադիր լինի, թե ոնց են իր կողմից ֆինանսավորվող ծրագրերը լուսաբանվում, ոնց է դա կապվում տվյալ համայնքի խնդրի լուծման հետ» (փորձագետ): Որոշ չափով տեսանելիություն է ապահովվում Զ2 հեռուստաալիքի «Խոսքի իրավունք» հեռուստահաղորդման միջոցով, որն անդրադառնում է իրականացվող ծրագրերին: Սակայն այդ հաղորդման ձևաչափը սահմանափակ է՝ հիմնված բանավոր խոսքի վրա, մինչդեռ փորձագետները նշում են ավելի դինամիկ, տեսանյութերով հագեցած տեղեկատվության անհրաժեշտության մասին:

Հայտի մշակման գործընթաց

Հայտածնի բարդության վերաբերյալ հարցվածների կարծիքը տարբեր է: Այնուամենայնիվ, մեծամասնությունը նշում է, որ բարդ է հայտերի լրացնելը. «Շատ լավ պետք է իմանաս բառապաշարը, ինչ է մշակակում ծրագրի ծածկույթ, ծրագրի տեսանելիություն, այսինքն՝ տեխնիկական բառապաշար կա, որը տեղայնացված չէ, շատ դիմորդներ չեն հասկանում»: Կազմակերպություններից մեկը դժվար է ընկալել «կիրարկություն, բազմապատկելիություն» հասկացությունները: Համակարգում ներգրավվածություն չունեցող փորձագետներից մեկը փորձել է, սակայն չի դիմել իր ծրագրով՝ հայտի բարդությունների պատճառով. «Մի անգամ փորձել եմ, զգացել եմ, որ բարդ է, չեն հասկանում, մի քանի ընկերներից հարցրել եմ, իրենք էլ չեն իմացել, հետո որոշել եմ չծախսել այն մի քանի շաբաթը այդ ամենը հասկանալու, սովորելու վրա»: Ծրագրերից մեկի ղեկավարը, ով նաև համակարգի փորձագետ է, առաջարկում է հայտի լրացման վերաբերյալ ուղեցույց կազմել. «Եթե ես չլինեի փորձագետ, հնարավոր է, շատ հարցեր ինձ համար բաց լինեին, և ծրագիրը չանցներ: Նոր սկսողների համար դժվար է, չգիտեն ծրագիր գրել, ուշադիր չեն, և կարիք կա, որ պահանջները ավելի պարզ լինեն»: Հատկապես դժվար է մարզային և սկսնակ ԶԿ-ների համար. «Ընկալման առումով հայտի լրացումը պարզ չէ, և մարզերի ԶԿ-ները, որոնք ոչ այնքան փորձառու և գիտակ են նման հայտերի լրացման մեջ, հայտերը լրացնելիս նույն պատասխանը կգրեն, որովհետև հարցեր կան այնպես են տրված, որ գրեթե չես կարողանում տարբերությունը գտնել: ...Եթե իսկապես նպատակը այն էր, որ մարզերի ԶԿ-ների ներգրավվածությունը ավելանա, ապա հայտի լրացման ձևը մի քիչ պետք է հստակեցվի» (ծրագրի ղեկավար): Մեկ ուրիշ հարցվածի խոսքերով՝ «ՊՈԱԿ-ում պետք է հաշվի առնեն, որ այդ հայտը լրացնողները պրոֆեսիոնալներ չեն, և այդ ամենը նախատեսվում է նրա համար, որ երիտասարդներ ներգրավվեն»:

Ինչպես նշել ենք, շատ են առաջարկները նաև ուսուցանող դասընթաց-սեմինարներ կազմակերպելու վերաբերյալ. «Անգամ եթե ԶԿ-ները միջազգային դոնոր կազմակերպությունների հետ աշխատել են, միևնույնն է, կարիք ունեն առջանց դրամաշնորհային համակարգում ծրագիր գրելու վերաբերյալ սեմինարների: Կարելի է նաև կայքում տեղադրել նման ինֆորմացիա, կամ ձեռնարկի տեսքով լինի»:

Այնուամենայնիվ, կան փորձագետներ և ծրագրերի ղեկավարներ, որ հայտի ձևաչափը պարզ են համարում. *«Ավելի հասկանալի է, քան միջազգային ծրագրերի հայտերն են: Կարևոր է, որ կոնկրետ հարց լինի, և կոնկրետ պատասխան պահանջեն»:*

Շատերը գտնում են, որ հայտում կրկնվող հարցեր կան: Ինչպես նշվեց, դա կարող է կապված լինել պահանջվող հարցերի նրբութունների ընկալման հետ: Հարցվածներից մեկն ավելորդ է համարում «Ծրագրի համապատասխանությունը ՀՀ երիտասարդական պետական ռազմավարությանը», «Համահունչ է կազմակերպության կանոնադրությանը» հարցերը՝ ասելով, որ բոլոր ծրագրերն էլ համապատասխանում են ռազմավարությանը, իսկ երիտասարդական ՀԿ-ների կանոնադրությունները հիմնականում նույնն են: Առաջարկ կար ավելի մեծ ուշադրություն դարձնել հիմնավորման մասի վրա. *«ՊՈԱԿ-ի կողմից պահանջներն ավելի խստացվեն, օրինակ՝ նախնական հետազոտություն պահանջի, թե արդյոք դրա կարիքը կա, թե ոչ, որպեսզի ծրագիր ներկայացնելիս չհիմնվեն միայն սեփական դիրքորոշումների և դիտարկումների վրա, այլ ծրագրի անհրաժեշտությունը ավելի հիմնավոր լինի»* (ծրագրի ղեկավար):

Հարցվածներից շատերը դժգոհում են հայտի հետ պահանջվող փաստաթղթերի անհրաժեշտությունից: *«Հայտերի լրացման մեջ բյուրոկրատական մասը շատ է, օրինակ՝ եթե ինչ-որ կառույցի հետ համատեղ ծրագիր ես անում, պետք է փաստաթուղթ բերես, որ իրենց հետ համաձայնագիր ունես, ինչը բավականին լուրջ փաստաթուղթ է: Ես ցանկացած ծրագրի դեպքում 5-6 կազմակերպության հետ աշխատում եմ, որոնք տարբեր վայրերում են գտնվում՝ Ջավախք, Գյումրի և այլն, ու արդի կապի պարագայում կարող եմ կամ զանգելով, կամ համացանցի միջոցով պայմանավորվել: Իսկ նման փաստաթղթային հիմք պահանջելու դեպքում անհրաժեշտություն է առաջանում այցելել, տեղում համաձայնագիր կնքել և այլն»:* Փորձագետները շեշտում են, որ այս համակարգով հիմնականում ֆինանսավորվում են երիտասարդական և փոքր մասշտաբի ծրագրեր, որոնց հանդեպ ավելի մեղմ պահանջներ պետք է լինեն. *«Մեկ միլիոն դրամի համար այնքան փաստաթուղթ պետք է հավաքես, իսկ Եվրոպական երիտասարդական հիմնադրամի դեպքում այդ փաստաթղթերի կեսի կեսն ես հավաքում, հատկապես որ դա երիտասարդները պետք է անեն, և ոչ ստաժավոր հաշվապահները»* (փորձագետ):

Հայտի մշակման գործընթացում առանձին դժվարություններ են ծագում նախահաշիվը լրացնելիս. *«Խրթինություն կա նաև բյուջեի մեջ, մուտքեր-ելքեր և այլն, եթե մարդը փորձառու չէ, հաստատ կխճճվի այդ ամենի մեջ, ուղղակի Excel ֆայլով լրացվի մուտքերը, ներդրումները, ծախսերը, ակնկալվող գումարը, մի քիչ ավելի պարզ դառնա»* (ծրագրի ղեկավար): Նախահաշվի փոփոխված ձևը լարվածություն է ստեղծում շատերի մոտ. *«Նախահաշվի այդ նոր ձևում պետք է հիմնավորող տողը լրացնեն, բայց այդ հմտությունները չունեն, սովորաբար այդ սյունյակը դատարկ են թողնում: Փորձ չունեցող կառույցի համար բյուջե գրելը դժվար է, շատ ՀԿ-ներ չունեն հաշվապահ: Մտավախություն ունեն, որ այդ նախահաշվի նոր ձևը կվախեցնի անփորձ դիմորդներին»* (ծրագրի ղեկավար, համակարգի փորձագետ): Խոսքն այն մասին է, որ նախահաշիվը լրացնելիս դիմորդները պետք է հղում անեն գների մասին ՀՀ Կառավարության իրավական ակտերին կամ էլ ներկայացնեն գնահարցումների արդյունքները. *«Բոլոր ծախսերի համար առնվազն 3 գնային առաջարկ ներկայացնել, դա լուրջ գլխացավանք է ՀԿ-ի համար: ...Գնային առաջարկները ուզելով չեն կարծում, որ էապես բարձրացնում ենք գումարի ծախսման արդյունավետությունը: Այսինքն՝ եթե այս ապրանքը վաճառում է 10 կազմակերպություն,*

150-500 արժեքի սահմաններում ես կարող եմ գնային առաջարկում ներկայացնել 300, 400, 500 արժեքները, բայց իրականում այդ ապրանքը կարելի է ձեռք բերել նաև 150-ով: Այս մեխանիզմը մտցնելով ավելորդ բյուրոկրատական քաշքշուկ է, որ նվազեցնում է դիմող ՉԿ-ների թիվը»: Մեկ ուրիշ հարցված նշում է, որ գնահարցումները ձևական կողմ են համարվում ՉԿ-ների շրջանում և չեն նպաստում համակարգի հանդեպ վստահության բարձրացմանը. «Գնահարցումների պահանջը մի կողմից դժվարեցնում է դիմելու պրոցեսը, հատկապես որ հասարակության մեջ ձևավորված կարծրատիպ կա նախարարության գործունեության վերաբերյալ, որ թափանցիկ չէ, տրվում են ծանոթ, խնամի, բարեկամ կապերով, այդ կա, որը փորձում ենք ամեն անգամ կոտրել. դա անում ենք՝ այլ ՉԿ-ներին համոզելով, որ դա թափանցիկ է, և շահում կամ չես շահում կախված է ծրագրի որակից»: Առաջարկ կա գնահարցման պահանջը սահմանել զոնե արդեն հայտի հաստատումից հետո:

Հայտի ձևաչափի վերաբերյալ առաջարկությունների մյուս խումբը վերաբերում է տարբեր ձևաչափի ծրագրերում հայտի տարբեր ձևեր ունենալուն. «Հարցաշարը լավն է, բայց կախված ծրագրերից՝ հարցաշարը որոշ դեպքերում պետք է փոփոխել» (ծրագրի ղեկավար): Հարցվածներից մի քանիսը նշում են, որ այն առավել հարմարեցված է միջոցառում պարունակող ծրագրի համար, և դրա համար էլ ծրագրերի մեծ մասը դասընթաց կամ կրթական այլ միջոցառում է պարունակում. «...անընդհատ մույն տիպի ծրագրեր են անցնում» (փորձագետ): Ընդ որում՝ «Հանդիպումից զատ» տիպի ծրագրերում պետք է մույն ձևաչափն օգտագործել, որը սահմանափակում է հնարավոր ծրագրային գաղափարները: Առաջարկվում է այդ տիպի ծրագրերի համար առանձին ձևաչափ ստեղծել: Փորձագետներից մեկը նկատում է, որ լինում են ծրագրեր, որոնք արժեքավոր են և նորարար, սակայն հայտի ձևաչափի պահանջներին չհամապատասխանելու արդյունքում ցածր միավորներ են հավաքում: Որպես լուծում նա օրինակ է բերում Եվրախորհրդի դրամաշնորհային համակարգը. «Եվրախորհուրդն ուներ էլի A, B, C տիպի ծրագրեր և ուներ առանձին D տիպի ծրագրերի հնարավորություն, որտեղ պիլոտային, փոքր ծրագրեր էին, ու որտեղ ներառված էին տարբեր-տարբեր տիպի ծրագրեր: Պետք է մտածել, թե հենց այդ ֆորմատից դուրս ծրագրերը ինչպես կարելի է գնահատել, որ գնահատումը արդար լինի»:

Հայտի դրական կողմերից նշվում է այն, որ հայտի ձևն ունի վերսալ է. «...այստեղ ֆորմայի մեջ այն ամենն է, ինչ եվրոպական ու ամերիկյան ֆորմաների մեջ կա, այսինքն՝ մույնիսկ չանցնելու դեպքում կարող ես վերցնել և այլ տեղեր դիմել» (փորձագետ): Այնուամենայնիվ, փորձագետներից մեկը նկատում է, որ առավել որակյալ ծրագիր մշակելու համար ճիշտ կլիներ, որ հայտի բաժիններն ավելի մոտիկ լինեին գնահատման չափանիշներին, քանի որ ներկայումս որոշակի տարբերություններ կան:

Հայտի լրացման ժամանակ լինում են խափանումներ, որոնց պատճառով կազմակերպությունը ստիպված է նորից լրացնել ամբողջ հայտը: Առաջարկվում է լրացված հայտի պահպանման համար ավտոմատ պահպանման հնարավորություն ստեղծել, որպեսզի խափանումների դեպքում տեղեկատվությունը չկորչի, տեղեկատվությունը երբեմն չի պահպանվում անգամ պահպանման կոճակը սեղմելու դեպքում:

Մի քանի հարցված համակարգի փոփոխությունների մասին տեղեկացել են արդեն իսկ մշակված հայտը ներկայացնելուց հետո: Այսինքն՝ հայտարարության տեղադրումից հետո տեղի է

ունեցել փոփոխություն, որի մասին ՀԿ-ները կարող էին չհիմանալ, սակայն արդյունքում նրանց ծրագիրը մերժվել է հենց այդ փոփոխված պահանջի պատճառով. *«Ծրագիրս առանց դիտարկվելու մերժվեց, քանի որ ժամկետի խախտում կար ծրագրում, երբ հայտարարությունը կարդացել էի, գրված էր 40 օր անց է մեկնարկելու ծրագիրը, այդ հաշվարկով էլ գրել եմ, այնուհետև փոփոխություն է եղել, և 40 օրը դարձրել են 60, որը չէի տեսել»*: Մեկ ուրիշ կազմակերպության ծրագիր նախ հաստատվել էր, հետո մերժում ստացել, քանի որ նոր կարգ էր ընդունվել, որ նույն անձը չի կարող ներգրավվել մեկից ավելի ծրագրերում: Թեև հարցվածները կարգի փոփոխության հետ կապված որևէ առարկություն չունեին, բայց առաջարկում են կարգի փոփոխությունից հետո ավելի շատ ժամանակ հատկացնել մինչ դրա կիրառումը՝ նման թյուրիմացություններից խուսափելու համար:

Առաջարկներ կային նաև հայտարարությունից մինչև դիմելու վերջնաժամկետ ժամանակը երկարածելու վերաբերյալ՝ պատշաճ պատրաստվելու և որակյալ ծրագիր գրելու համար բավականաչափ ժամանակ տրամադրելու նկատառմամբ՝ մանավանդ հաշվի առնելով պահանջվող փաստաթղթերի պատրաստման ժամանակատարությունը:

Հայտերի գնահատում և ընտրություն

Ներկայացված ծրագրերը փորձագետների կողմից գնահատվում են 24 չափանիշներով, որոնց գնահատումն ուղղորդվում է մանրամասն հարցերով: Յուրաքանչյուր չափանիշի համար առավելագույն գնահատականը տարբեր է՝ 5-ից 20 միավոր՝ կախված չափանիշի կարևորությունից: Յուրաքանչյուր գնահատական մեկնաբանվում է: Չափանիշները ներառում են հետևյալը.

- ծրագրի իրականացման անհրաժեշտությունը, կարիքի հիմնավորումը,
- ծրագրային խնդիրների չափելիությունն ու իրատեսությունը, համապատասխանությունը նպատակներին, ծրագրի պլանավորումը,
- երիտասարդների մասնակցության ապահովումը, ընտրության մեխանիզմները, ոչ ֆորմալ ուսուցման և զարգացման խթանումը, սահմանափակ հնարավորություններով երիտասարդների ներգրավումը,
- ծրագրի տեսանելիությունը և արդյունքների տարածման մեխանիզմները,
- շարունակելիության և կայունության ապահովման մեխանիզմները,
- ծրագրի համապատասխանությունը ՀՀ երիտասարդական քաղաքականության ռազմավարությանը,
- կազմակերպության, աշխատակազմի և փորձագետների փորձը, ծրագրի համապատասխանությունը կանոնադրական նպատակներին, համագործակցությունը այլ կազմակերպությունների հետ,
- ծախսերի հիմնավորումը, համապատասխանությունը պահանջներին, ֆինանսական և ոչ ֆինանսական ներդրումները:

Գնահատման համակարգում ամենաբարձր միավորը՝ 20 միավորը, հատկացվում է ծրագրի արդիականությանն ու առաջնայնությանը: Փորձագետներից մի քանիսը դա ճիշտ են համարում, քանի որ արդիական չլինելու դեպքում, որքան էլ որ հստակ և որակյալ ծրագիր գրվի, այն նպատակահարմար չէ ֆինանսավորել, սակայն մի փորձագետ այդ չափանիշին հատկացվող միավորների քանակը չափազանց մեծ է համարում:

Ծրագիր իրականացնող կազմակերպություններից մի քանիսը շեշտում են, որ կարևոր է ուշադրություն դարձնել ծրագրի գաղափարին և պակաս քննադատաբար մոտենալ տեխնիկական նրբություններին. «...երիտասարդ կառույցին աջակցել, որպեսզի ոգևորվի և համարձակորեն ներգրավվի այդ ամենի մեջ, որովհետև այդ կառույցները, մի քանի անգամ դիմելով և ինչ-որ տեխնիկական չնչին խնդրի պատճառով մերժվելով, միանգամից հուսահատվում են» (ծրագրի ղեկավար): Սակայն փորձագետները նշում են, որ միշտ ավելի մեղմ են գնահատում առաջին անգամ դիմողներին. «Լինում են դեպքեր, որ թույլ ծրագիր է, բայց անցնում է, որովհետև առաջին անգամ է դիմել կամ մարզից է» (փորձագետ):

Փորձագետները կարևորում են ծրագրի ներկայացնող կազմակերպության նախորդ ծրագրի փորձը հաշվի առնելը, որը նախատեսված չէ գնահատման չափանիշներով, թեև որոշ չափով քննարկվում է կազմակերպության ընդհանուր փորձառության բաժնում: Առանձին քննարկման առարկա է համաֆինանսավորվող ծրագրերի գնահատումը: Փորձագետներից մեկն առաջարկում է համաֆինանսավորում ունենալու դեպքում ավելի բարձր գնահատական տալ ծրագրին, մյուսն էլ այդ տիպի ծրագրերում կրկնակի ֆինանսավորման վտանգ է տեսնում. «Փորձագետները այնքան պետք է տեղյակ լինեն ամեն ինչից, որ շատ արագ կարողանան իդենտիֆիկացնել և տարբերակել այն ծրագրերը, որոնք արհեստական ֆինանսավորում են ուզում»: Այն ծրագրերի և կազմակերպությունների դեպքում, որտեղ փորձագետն ակնհայտ խնդիրներ է տեսնում, փորձագետներից մեկն առաջարկում է սահմանել վետոյի իրավունք. այսինքն՝ եթե փորձագետներից մեկը գտնում է, որ ինչ-ինչ պատճառներով տվյալ ծրագիրը չպետք է ֆինանսավորվի, և կարողանում է բոլոր հիմնավորումները ներկայացնել, համակարգող աշխատանքային խումբը պետք է հաշվի առնի դա և չհաստատի ծրագիրը:

Հայտերի գնահատում և ընտրություն. դոնոր կազմակերպությունների փորձը

Ունենում ենք գնահատման հանձնաժողով, ամեն մեկն իր գնահատումն է անում, հետո հավաքվում ենք և քննարկում, նաև հիմնավորում ենք և քննարկում միավորները, հետո նոր տալիս ենք վերջնական մատրիցա ու գնահատման հաշվետվություն ենք կազմում:

ՄԱԿ-ի Չարգացման ծրագրեր

Հայտերի գնահատման գործընթացը քննարկելիս հարցվածներն իրենց պատասխաններում առանձին անդրադառնում են փորձագետների հմտություններին, գնահատման անաչառությանն ու օբյեկտիվությանը, ինչպես նաև ՀԿ-ների՝ գնահատման վերաբերյալ տեղեկատվություն ստանալու հնարավորություններին:

Փորձագետների հմտությունները և ուսուցման հնարավորությունները

Ինչպես նշել ենք, փորձագետների ինստիտուտն առցանց դրամաշնորհային համակարգի հիմնական առավելություններից է: Փորձագետները և կազմակերպությունների ներկայացուցիչները համակարգի նկատմամբ վստահությունը մասնավորապես հիմնավորում են անկախ փորձագիտական գնահատման ընթացակարգով: Այդ ընթացակարգը հատկապես գնահատելի է այն պարագայում, որ սակավաթիվ պետական մարմիններ են փորձագիտական գնահատման միջոցով ֆինանսավորում տրամադրում ՀԿ-ներին:

Ընդհանուր առմամբ համակարգից տեղյակ հարցվածների կողմից փորձագետների կազմը գնահատվում է որպես փորձառու և բազմապրոֆիլ: Այնուամենայնիվ, փորձագետների մեծամասնությունը գտնում է, որ անհրաժեշտ է ժամանակ առ ժամանակ ուսուցողական միջոցառումներ կազմակերպել՝ փորձի փոխանակման ու գնահատման մոտեցումների համապատասխանեցման հնարավորություն տալով փորձագետներին: Առաջարկվում է նաև գնահատման մոտեցումների վերաբերյալ ուղեցույց մշակել:

Ըստ հետազոտության մասնակիցների՝ համակարգի փորձագետների վերջին հանդիպումը տեղի է ունեցել 2012թ. ավարտին, սակայն որոշ փորձագետներ ներգրավվել էին դրանից ուշ և որևէ հանդիպման չեն մասնակցել: Նախորդ հանդիպմանը մասնակցած փորձագետներն այն շատ արդյունավետ են համարում. «*Բացի նրանից, որ ծանոթացել ենք միմյանց հետ, նաև մշակել ենք առաջարկությունների փաթեթ և ներկայացրել վարչությանը*» (փորձագետ): Արդյունքում փոփոխություններ են կատարվել գնահատման սանդղակում, փորձագետներն էլ ավելի սինխրոն են սկսել գնահատել ծրագրերը. «*...ընդհանուր հայտարարի եկան բոլոր փորձագետները, թե ինչ սկզբունքներով պետք է գնահատեն*» (փորձագետ):

Կազմակերպություններից երկուսը բավականին խիստ արտահայտվեցին փորձագետների որակավորման առումով՝ նշելով, որ փորձագետները ոչ միշտ են հասկանում ծրագրի ոլորտից. «*Կան փորձագետներ, որոնք ընդհանրապես չգիտեն, թե ինչ է ծրագիրը, նպատակը և խնդիրները ինչպես իրարից տարբերել, ինչպես կատարել SMART վերլուծություն և որոշակի եզրահանգումներ են անում, որն անհասկանալի է*» (ծրագրի ղեկավար): Նմանօրինակ եզրահանգումները նրանք կատարել են մերժման պատճառների վերաբերյալ տեղեկանքի հիման վրա: Կազմակերպություններից մեկը չի վիճարկել մերժումը. «*Արդյունքների հետ համաձայն չէինք, բայց չցանկացանք նախարարության հետ անախորժությունների գնալ և որոշեցինք ուղղակի որոշ ժամանակ նախարարության միջոցներից չօգտվել*», իսկ մյուսը վիճարկելուց հետո ստացել է դրական արդյունք. «*Ես գրեցի դիմում նախարարությանը, որ այդ կետերին համապատասխան գնահատական չի տվել փորձագետը, նախարարությունում քննարկեցին, և իրենք էլ եկան այս եզրակացությանը... Նույն ծրագիրը նորից ուղարկելով առանց որևէ փոփոխության հաստատվեց*»:

Փորձագետները ևս նշում են, որ յուրաքանչյուր ծրագրի դեպքում փորձագետի ընտրությունը

պետք է ճիշտ կատարվի, ընդգրկվի համապատասխան ոլորտի, խնդրին քաջածանոթ մասնագետ: Այդ մոտեցումն էլ հենց կիրառվում է համակարգում. ՊՈԱԿ-ի տնօրենը նշում է, որ յուրաքանչյուր ծրագիր ստանալուց հենց այդ ծրագրում նշված ոլորտներին համապատասխան ընտրվում են գնահատող փորձագետները՝ հաշվի առնելով նաև հասարակական ու պետական սեկտորները ներկայացնող փորձագետների համամասնությունը:

Գնահատման օբյեկտիվություն

Փորձագետների ինստիտուտը և գնահատման՝ հստակ նկարագրված չափանիշները թույլ են տալիս հնարավորինս ապահովել ծրագրերի գնահատման օբյեկտիվությունը: Փորձագետներից մեկն անգամ նշում է. *«Մենք այնքան օբյեկտիվ ենք սարքել այդ համակարգը, որ դեմ է սկսել արդեն աշխատել... Գնահատում ես, ինչ որ այնտեղ տրված է, ցուցանիշը դա է, եթե դա գրած է, դու իրավունք չունես ցածր դնել»*: նկատի ունենալով այն, որ անգամ ծրագրի կամ իրականացնող կազմակերպության նկատմամբ վստահություն չունենալու դեպքում էլ փորձագետը չի կարող ցածր գնահատել ծրագիրը, եթե այն բոլոր չափանիշներին համապատասխանում է:

Այնուամենայնիվ, կան հանգամանքներ, որոնք թե՛ փորձագետների, թե՛ կազմակերպությունների կողմից նշվում են որպես գնահատման օբյեկտիվությանը խոչընդոտող գործոններ: Վերևում արդեն նշվեց փորձագետների ընտրության կարևորությունը, այսինքն՝ որքան էլ չափանիշներն օբյեկտիվ մշակված լինեն, տարբեր փորձագետներ տարբեր մոտեցումներ ու գիտելիքներ կարող են ունենալ խնդրի վերաբերյալ և տարբեր կերպ գնահատել ծրագիրը. *«...թե ինչ հայացքների տեր փորձագետ կգնահատի ծրագիրը, չես կարող կանխատեսել»* (համակարգի փորձագետ, ծրագրի ղեկավար):

Օբյեկտիվության հնարավոր խոչընդոտ հանդիսացող հաջորդ գործոնը փորձագետների վերաբերմունքն է գնահատվող ծրագիրը ներկայացնող կազմակերպության նկատմամբ. *«Փորձագետներին կարող է խանգարել այն փաստը, որ գիտեն, թե որ կազմակերպության ծրագիրն են գնահատում»*: Կա կարծիք, որ ծրագրի ներկայացնող կազմակերպության անանունությունը կարող է լուծել այդ խնդիրը. *«...պետք է չերևա, թե ում կազմակերպությունն է գնահատում փորձագետը, որովհետև դեռևս մարդկային գործոն կա, ծրագիրը պետք է գնահատվի լրիվ անանուն»* (ծրագրի ղեկավար): Փորձագետներից մեկը ևս կարծում է, որ դաշտում բոլորն իրար ճանաչում են, և սուբյեկտիվության խնդիր կա. *«Կանխակալ մոտեցում կա, որովհետև կարող ես քո ընկերների ծրագիրը գնահատել կամ թշնամիների: Այս խնդիրը որոշակիորեն կարելի է լուծել, եթե ծրագիրը գնահատելիս չերևա կազմակերպության անունը, և գնահատվեր զուտ գաղափարը, ոլորտը փոքր է, մեկը մյուսին ճանաչում են»*: Սակայն փորձագետներից շատերն անանունության գաղափարին դեմ են, քանի որ այդ դեպքում դժվար կլինի գնահատել կազմակերպության փորձառությունը. *«Ծրագիրը գնահատելիս կարևոր է տեսնել, թե որ կազմակերպության ծրագիրն է դա, որպեսզի հասկանաս, թե որքանով է լեզուսիմ այդ ծրագիրը իրականացնելու հարցում և փորձառությունը: ...Եթե լավ փորձագետ ես և ոլորտին ծանոթ, անգամ եթե անունը չի երևում, միևնույնն է, կռահում և հասկանում ես, թե որ կազմակերպության ծրագիրն է: Զեմ կարծում, որ նույնիսկ կարելի է դրա համար ռեսուրս ծախսել, պետք է ռեսուրս ծախսել մի քիչ ավելի առողջ մթնոլորտ ստեղծելու համար»* (փորձագետ):

Հաջորդ անենահաճախ քննարկվող խնդիրն է փորձագետների ներգրավվածությունը տար-

բեր կազմակերպություններում, որոնք մասնակցում են առցանց համակարգի մրցույթներին: Փորձագետները, համաձայն շահերի բախման վերաբերյալ իրենց ստորագրած փաստաթղթի, իրավունք չունեն գնահատել իրենց կամ իրենց մտերիմ անձանց կազմակերպությունների ծրագրերը, սակայն միաժամանակ նրանք գնահատում են այլ ծրագրեր, որոնք, ըստ էության, մրցակից ծրագրեր են իրենց համար. *«Եթե կազմակերպության նախագահը գնահատում է մեկ այլ կազմակերպության ծրագիր այն պարագայում, երբ ինքը նույնպես ծրագիր է ներկայացրել, այս դեպքում ամեն ինչ մնում է խղճի վրա, բայց հաճախ այդ գնահատումը լինում է սուբյեկտիվ»* (ծրագրի ղեկավար): Փորձագետներն իրենք էլ ընդունում են այդ խնդիրը. *«Չես կարող անաչառ գնահատել, եթե գիտես, որ դա քո կազմակերպության ծրագրին մրցակից ծրագիր է»*: Միաժամանակ նրանք համարում են, որ այդ խնդիրը հնարավոր չէ միանշանակ լուծել՝ իրենց կազմակերպություններին արգելելով դիմել դրամաշնորհների կամ էլ փորձագետներ ներգրավելով ԴԿ ոլորտից դուրս, քանի որ այդ դեպքում արդեն կտուժի կամ իրենց կազմակերպությունը, և ստիպված կլինեն հրաժարվել փորձագետի կարգավիճակից, կամ էլ՝ համակարգը. *«Ոնց կարելի է լինել փորձագետ, բայց չլինել ոլորտում»* (փորձագետ):

Խնդիրը մասամբ լուծվել է 2014թ. հաստատված կարգով, ըստ որի՝ փորձագետն իր կազմակերպության անունից ծրագրի հայտ ներկայացնելիս իրավունք չունի առհասարակ որևէ հայտ գնահատել տվյալ եռամսյակում: Այս լուծումն ապահովում է մրցակից հայտերի գնահատումից փորձագետներին զերծ պահելը: Սակայն փորձագետների շահերի բախման մեկ այլ կարևոր կողմ էլ կա, որն ավելի հաճախ է շեշտվում հարցվածների կողմից: Խոսքը ծրագրերի գնահատման չափանիշների վերաբերյալ տեղեկատվության տիրապետման մասին է, որը փորձագետներին նշանակալի առավելություն է տալիս ծրագրեր մշակելուց, և նրանք դա չեն թաքցնում. *«Քանի որ ես փորձագետ եմ, գիտեմ, թե փորձագետը որ կողմերն է թույլ համարում և որ կողմերը ուժեղ, իսկ այն մարդը, որը փորձագետ չէ և ինձ հետ զուգահեռ ծրագիր է ներկայացնում, քիչ հավանական է, որ առավելությունն իր կողմը կլինի... Շահերի բախում միանշանակ կա, որովհետև այն հարցաշարը, որով ծրագիր ես ներկայացնում, նույն հարցաշարը չէ, որով փորձագետն է գնահատում»* (ծրագրի ղեկավար, համակարգի փորձագետ): Համակարգի փորձագետ չհանդիսացող հարցվածները ևս նկատել են, որ դրամաշնորհ ստացած կազմակերպություններից շատերը ղեկավարվում են համակարգի փորձագետների կողմից. *«Եթե նայենք փորձագետների ցուցակը և այն ԴԿ-ների ցանկը, որոնք պարբերաբար ծրագիր են շահում, հասկանալի է, որ փորձագետների և շահած ԴԿ-ների միջև որոշակի կապ կա»* (ծրագրի ղեկավար): Մեկ այլ կազմակերպության ղեկավար նշում է. *«ԴԿ-ները անհավասար մրցակցության մեջ են այն առումով, որ ԴԿ-ներից շատերի ղեկավարները նաև փորձագետներ են, իրենք տիրապետում են այն գիտելիքին, ինչին մյուս ԴԿ-ները չեն տիրապետում, և կիրառելով այդ գիտելիքը՝ պարզապես հաղթում են այդ մրցույթներում»*:

Ինչպես նշվեց, փորձագետների ղեկավարած կազմակերպություններին հայտեր ներկայացնելու արգելքը փորձագետները իրատեսական չեն համարում, սակայն մեկ այլ լուծում են առաջարկում՝ թափանցիկ դարձնել գնահատման չափանիշները: Եթե կազմակերպությունների ղեկավարները որոշում են փորձագետ դառնալ՝ համակարգը հասկանալու և հայտը գնահատման չափանիշներին համապատասխանեցնելու նպատակով, ուրեմն կարելի է այդ համակարգն ավելի հասկանալի դարձնել բոլոր կազմակերպությունների համար, որպեսզի խտրականությունը վերանա: Բացի դրանից՝ այսպես, թե այնպես ԴԿ-ներին համակարգին ծանոթանալու

հնարավորություն է տրվում պարբերական հանդիպումների ընթացքում, որոնք կազմակերպվում են ՊՈԱԿ-ի կողմից, հետևապես կարելի է ենթադրել, որ այդ չափանիշների վերաբերյալ գաղտնիության որևէ կանոնակարգում չկա: Ըստ համակարգի մշակմանը մասնակցած փորձագետների՝ գնահատման համակարգը հրապարակային դարձնելն արդեն իսկ որոշված էր տարիներ առաջ, կայքում տեղադրելը զուտ տեխնիկական խնդիր է. *«Այդ ուղեցույցը արդեն մի տարի է, ինչ պատրաստ է, բայց այդ գործընթացը առաջ չի գնում»* (փորձագետ):

Հայտերի գնահատում և ընտրություն. դոնոր կազմակերպությունների փորձը

Կան հստակ չափանիշներ, որոնցով արվում է այդ բոլոր ծրագրերի գնահատումը: Առաջին փուլում հայտերն ընթերցվում են, գնահատվում են անհատապես, այնուհետև տեղի է ունենում ընտրող հանձնաժողովի նիստ, որի ժամանակ քննարկվում են առավել բարձր տեղեր զբաղեցնող կազմակերպությունների հայտերը, ծրագիրը բարելավելու, համապատասխանեցնելու առումով առաջարկություններ են արվում, և ապա համաձայնեցվում են դիմող կազմակերպության հետ մինչև ծրագրերի հաստատվելը: Այսինքն՝ որպես դոնոր բաց ենք բանակցությունների և ծրագիրը բարելավելու համար: Եթե լինում են մերժման դեպքեր, իրենց հետադարձ կապը տրվում է:

«Քաունթերփարթ Ինթերնեշնլ Հայաստան»

Գնահատման համակարգի թափանցիկությունը կնպաստի նաև ավելի որակյալ ծրագրերի մշակմանն ու առհասարակ համակարգի հանդեպ վստահության աճին. *«...թող գաղափարների մրցույթ լինի, ոչ թե գրած ձևի»* (ծրագրի ղեկավար):

Հետադարձ կապի հնարավորություն

Դիմող կազմակերպությունները հայտի մերժման դեպքում կարող են նամակով դիմել նախարարություն՝ մերժման պատճառներն իմանալու համար: Ի պատասխան՝ դիմողները ստանում են տեղեկանք, որը կազմվում է փորձագետների դիտարկումների հիման վրա: Հետազոտության իրականացման պահին կայքում հստակ տեղեկատվություն չի տեղադրված այդպիսի հնարավորության մասին, սակայն ՊՈԱԿ-ի ներկայացուցիչը նշում է. *«Բոլորը տեղյակ են, որ կարող են դիմել, բոլորի հետ կապի մեջ ենք»*:

Փորձագետները և կազմակերպությունները շատ են կարևորում և գնահատում հայտի վերաբերյալ հետադարձ կապ ստանալու հնարավորությունը: Կազմակերպություններից մեկն առաջին անգամ դիմելիս մերժման հիմնավորումները ստանալու շնորհիվ կարողացել է բարելավել

իր հայտը և հետագայում բարձր գնահատականներ ստանալ: Փորձագետներից մեկը նշում է. «Համակարգի լավագույն կողմերից է նաև այն, որ ինչ-որ առումով կրթեց: Փորձագետները գնահատելիս գրում են, որ նպատակը ճիշտ չէ ձևակերպված, խնդիրները չեն համապատասխանում նպատակին, կամ խնդիրները արդիական են, բայց չեն համապատասխանում տվյալ թիրախ խմբին: Ես նկատում եմ, որ ՀԿ-ներ կան, որ սկսել են շատ ավելի լավ գրել, աճել են հենց այդ ուսուցողական պրոցեսի շնորհիվ»:

Միաժամանակ նշվում է, որ կազմակերպությունների փոքր մասն է դիմում մերժման պատճառներն իմանալու համար. «Շատ ափսոս է, որ քիչ են օգտվում: Ես առաջ շատ ժամանակ էի ծախսում նշումների վրա, բայց որ ուշադրություն չեն դարձնում, ավելի չոր են գնահատում, սա չկա, սա նպատակահարմար չէ և վերջ» (փորձագետ): Հնարավոր է, որ քիչ չեն այն կազմակերպությունները, որ չգիտեն այդ հնարավորության մասին կամ էլ ծանոթ չեն դիմելու ընթացակարգին: Այսպես՝ կազմակերպություններից մեկը նշում է. «Մերժման դեպքում ինձ համար անհասկանալի է [հարցումով դիմելու] ընթացակարգը»: Հրապարակված գրավոր ընթացակարգը կօգնե այս խնդրի լուծմանը. «Այդ ուղերձները բոլորը պիտի հստակ դրված լինեն վերակայքում: Օրինակ՝ կոճակ լինի՝ մերժված ծրագրերի համար ստանալ տեղեկատվություն» (փորձագետ):

Փորձագետներից մի քանիսը գտնում են, որ գնահատման արդյունքները պետք է ուղարկվեն բոլոր կազմակերպություններին՝ անկախ դիմումի առկայությունից, քանի որ այդպես կապահովվի ուսուցողական գործընթացը, և հետագա ծրագրերի որակը կբարելավվի. «Ցանկալի է, որ տան նաև գնահատականների բացատրությունները՝ առանց փորձագետի անունը ասելու, որովհետև բարեխիղճ փորձագետը բավականին երկար ժամանակ է ծախսում դրա վրա, դա հետադարձ կապ է, դրանով ՀԿ-ն կտվորի իր սխալների վրա» (փորձագետ): Մյուս փորձագետը պնդում է, որ հաստատված ծրագրերն էլ նախ պետք է ստանան փորձագետների նկատառումները, բարելավեն իրենց ծրագրերը, ապա նոր վերջնական հաստատում ստանան: Այլապես ծրագրի թերի կողմերն ուղղելու վերաբերյալ որևէ հետադարձ կապ չի տրվում, թեև ծրագրի արդյունավետությունը կարելի էր այդպիսով բարձրացնել:

Հետադարձ կապի վերաբերյալ ևս մեկ նկատառում վերաբերում է պատասխանի ժամկետներին. «Եղել է, որ մերժման պատասխան են ուղարկել, բայց այն այնքան ուշ է հասել, որ չես հասցնում միևնույնիման ծանոթանալ հաջորդ ծրագիրը ուղարկելուց առաջ: ...Այդ առումով լավ կլիներ, որ մերժման հիմնավորումն ավելի արագ գար, քան հաջորդ եռամսյակի հայտի դիմումի վերջնաժամկետն է» (ծրագրի ղեկավար):

Ծրագրերի մոնիթորինգ և գնահատում

Առջանց համակարգով ֆինանսավորված դրամաշնորհային ծրագրերի մոնիթորինգի և գնահատման մեխանիզմների բարելավումն այս հետազոտության խնդիրներից մեկն է և այդ իսկ պատճառով արժանի է հատուկ ուշադրության:

Ընդհանուր առմամբ ամփոփելով փորձագետների կարծիքները՝ կարելի է ասել, որ մոնիթորինգի ու գնահատման բաղադրիչն առջանց համակարգի ամենաթույլ կողմն է համարվում: Օրինակ՝ փորձագետներից մի քանիսն այսպես են արտահայտվում. «Առջանցի ամենամեծ թե-

րությունը հենց դա է, գումարը տրամադրում են, բայց դրանից հետո չգիտեն, թե ոնց է իրականանում», «Մոնիթորինգ չի արվում, ինչը լուրջ խնդիր է. պետք է հասկանան և՛ փորձագետը, և՛ պետությունը, և՛ ՀԿ-ն, որ քաղաքացու հարկից է այդ գումարը գնում» (փորձագետներ):

Ծրագրերի մոնիթորինգ և գնահատում. դոնոր կազմակերպությունների փորձը

Մեզ մոտ վերահսկողությունը համատեղվում է ավելի շատ աջակցության հետ: Եթե երիտասարդական ծրագրում վերահսկողությունը շատ լինի, երիտասարդները կհիասթափվեն և չեն ցանկանա անել:

...Վերահսկողությունը պետք է փոխարինվի աջակցությամբ, գործընկերային հարաբերություններով: Մոնիթորինգը մեզ մոտ ավելի համագործակցային մոնիթորինգ է:

Գնահատումների ընթացքում հանդիպում ենք նաև բոլոր շահառուների հետ, դա նույնպես գործընկերային մակարդակում է արվում, փորձում ենք հասկանալ որակական փոփոխությունները:

«Եվրասիա» համագործակցության հիմնադրամ, «Երիտասարդական բանկ» ծրագիր

Կազմակերպությունների հետ կնքված դրամաշնորհային պայմանագրերով նախատեսվում է, որ ՊՈԱԿ-ը ծրագրի իրականացման նախնական, ընթացիկ և ամփոփիչ արդյունքների գնահատման նպատակով իրականացնում է մոնիթորինգ, որի ընթացքում բացահայտված թերացումների ու բացթողումների շտկման ուղղությամբ առաջարկություններ են տրամադրվում: Սակայն մոնիթորինգի կամ մշտադիտարկման առանձին ընթացակարգ, ձևաչափ կամ այլ կանոնակարգող փաստաթուղթ նախատեսված չեն: ՊՈԱԿ-ի ներկայացուցչի խոսքերով՝ «Մոնիթորինգի ձևեր չունենք, փորձում ենք բոլոր միջոցառումներին ներկա լինել, մի մասը հասցնում ենք, մյուս մասը՝ ոչ, այս տարվանից ցանկանում ենք ունենալ, և այս հետազոտության արդյունքում էլ կցանկանանք հիմք ստանալ մեզնից ձևեր մշակելու համար»:

Ծրագրի ընթացքի մոնիթորինգի ու գնահատման գործառույթները ՊՈԱԿ-ի ծրագրերի բաժինն է կատարում, մասնավորապես հետևում է ծրագրի ժամանակացույցին, հեռախոսային հաղորդակցության և նամակագրության միջոցով հստակեցնում միջոցառումների օրերը, ըստ հնարավորության մասնակցում ծրագրային միջոցառումներին, տեղեկանում ծրագրում իրականացված փոփոխությունների մասին, իսկ ծրագրի վերջում պահանջում է նկարագրական հաշվետվություններ: Այսինքն՝ ծրագրերին հետևում են հեռահաղորդակցության միջոցներով և երբեմն՝ այցերի միջոցով: Նախարարության ներկայացուցիչն ընդունում է, որ ծրագրերի մո-

նիթորինգն ավելի լուրջ հիմքերի վրա դնելու անհրաժեշտություն կա, սակայն խնդիրը մարդկային ռեսուրսների պակասն է: Ըստ նրա՝ մոնիթորինգն արվում է ՍԵՅՆ երիտասարդական քաղաքականության վարչության և ՊՈԱԿ-ի միասնական ուժերով:

Հետազոտության մեջ ընդգրկված ծրագրերի ղեկավարները նշում են, որ ՊՈԱԿ-ի կողմից որևէ մոնիթորինգային այց չի եղել ծրագրի ընթացքում, բայց ՊՈԱԿ-ի և նախարարության ներկայացուցիչներ այցելել են ծրագրերից երեքի միջոցառումներին: Սի կազմակերպություն արդեն երկրորդ ծրագիրն էր իրականացրել համակարգի ֆինանսավորմամբ և հույս ուներ, որ գոնե այդ ծրագրի ընթացքում կլինեն մոնիթորինգային այցեր. *«Ինձ համար հասկանալի չէ, թե ով է փողը տալիս, ով է վերահսկում և առհասարակ այդտեղ ով ինչ է անում: Նույնը նախորդ ծրագրում էր, հետաքրքրված չէի»* (ծրագրի ղեկավար): ՊՈԱԿ-ի կողմից մոնիթորինգի գործունեությունը կարևորվում է ոչ միայն որպես ֆինանսավորող կողմի հետաքրքրվածության դրսևորում, այլև ծրագրի արդյունավետությունը բարձրացնելու հնարավորություն. *«Կցանկանայի, որ մոնիթորինգ արվեր, որպեսզի կազմակերպող թիմը ծրագրին ավելի լուրջ վերաբերի, միայն ֆոտոներ ենք արել և տվել ընդհանուր հաշվետվության հետ»*, *«Կցանկանայի, որ ընթացիկ մոնիթորինգ լիներ, որովհետև դա նպաստում է ավելի լավ աշխատելուն, ստիմուլ է տալիս»* (ծրագրերի ղեկավարներ): Կազմակերպություններից մի քանիսը շեշտում են, որ լավ կլիներ, եթե մոնիթորինգը համապատասխան մասնագետի կողմից արվեր, ինչը կօգներ ծրագրի որակի բարելավմանը. *«Օրինակ՝ ՊՈԱԿ-ից ինչ-որ մեկը լիներ, ով տեղյակ է PR-ից և կվերահսկեր նաև այդ դասընթացների որակը»*:

Մոնիթորինգային այցերից զատ՝ կազմակերպություններն ընդգծում են, որ ցանկալի կլինեին ՊՈԱԿ-ի ներկայացուցիչների մասնակցությունը և ելույթն իրենց միջոցառումներին: Կազմակերպություններից երեքը նշում են, որ նախարարության և ՊՈԱԿ-ի ներկայացուցիչներն այցելել են, ներկա եղել իրենց միջոցառումներին, նաև ելույթ ունեցել: Այնուամենայնիվ, այդ այցերը չենք կարող մոնիթորինգային անվանել, քանի որ այդ ընթացքում տեղեկատվության հավաքագրման համակարգված գործունեություն և հետազայում բարելավման առաջարկներ չեն արվել: Փորձագետներից մեկն այսպես է նկարագրում անհրաժեշտ գործընթացը. *«Պետք է մոնիթորինգի համար ունենաս մոնիթորինգային հարցաշար՝ մասնակիցները այնքան են, ինչքան նախատեսված է, տեխնիկական պայմանները համապատասխանում են պլանավորածին, ֆինանսական հաշվարկը համապատասխանում է տվյալ հյուրանոցի գնային քաղաքականությանը և այլն: Հարցեր, հստակ ցուցանիշներ, ու դրանցով է գնում մոնիթորինգի, ոչ թե ...լավ է, տեղի է ունենում ծրագիրը, գնացինք տուն»*: Մեկ այլ փորձագետ այսպես է շարադրում մոնիթորինգային այցի ժամանակ անհրաժեշտ հարցերը. *«...արդյո՞ք այդ թրեյնինգը որակյալ է, արդյո՞ք ծրագիրը հասավ այն խնդիրներին, որոնք դրված են, ծրագիրը հասել է իր նպատակին, թե՛ ոչ: Ինչ-որ որակի չափանիշներ լինեն կամ ազդեցության չափանիշներ, այսինքն՝ այն, ինչ նա գրել էր առաջարկում ազդեցություն, շարունակականություն, որոնց համար նա միավոր է ստանում, չհասկանա՞ս, դա արվել է, թե՛ չէ»*:

Հարցվածներից մի քանիսը ենթադրում են, որ մոնիթորինգ չիրականացնելու պատճառը ՊՈԱԿ-ի մարդկային ռեսուրսների պակասն է: Կազմակերպություններից մեկը որպես լուծում առաջարկում է ստեղծել կամավորական մոնիթորինգային խմբեր, որ տեղերում կայցելեն և կլրացնեն մոնիթորինգային հարցաշարը:

Հավելենք, որ թեև կազմակերպությունները դժգոհ են մոնիթորինգի պակասից, այդուհանդերձ նրանց մեծամասնությունը գնահատում է այն հետադարձ կապը, որ հեռախոսային կամ նամակագրական հաղորդակցության միջոցով ստացել է ՊՈԱԿ-ից. *«Ընթացքում, եթե անհասկանալի հարցեր են լինում, դիմում ենք ՊՈԱԿ-ին, կամ զանգահարում, կամ մեյլով գրում»*: Կազմակերպությունները նշում են, որ ՊՈԱԿ-ի հետ հաղորդակցությունը բաց է եղել և արդյունավետ, հեռախոսով ցանկացած խնդրի վերաբերյալ պատասխան են ստացել: Ըստ անհրաժեշտության՝ ՊՈԱԿ-ը և նախարարությունը նաև օգնել են ընթացիկ խնդիրների լուծմանը:

Մոնիթորինգի գործընթացը սերտ կապված է նաև ծրագրերի գնահատման հետ: Ինչպես նշել ենք ծրագրերի արդյունավետության ցուցանիշների բաժնում, ծրագրերի նպատակների և խնդիրների համար հազվադեպ են ցուցանիշներ սահմանվում: Փորձագետները կասկածում են, որ այս ծրագրերում հնարավոր է ցուցիչների հստակ համակարգ ներդնել. *«Ինդիկատորների ներդրումը վատ չի լինի, բայց լավ պետք է մտածվի, որովհետև խնդիրն այն է, որ մենք աշխատում ենք հիմնականում մոտեցումների հետ, դրա համար դժվար է ասել, թե ինչքանով փոխվեց այս երիտասարդի մոտեցումն այս հարցի շուրջ, անչափելի բաներ են, երբ փորձում ես չափել, ահագին խնդիրներ են առաջանում, բայց ցանկության դեպքում հնարավոր է անել»* (փորձագետ):

Ծրագրերի մոնիթորինգ և գնահատում. դոնոր կազմակերպությունների փորձը

Մենք, օրինակ, գնում ենք, բոլոր ծրագրերը նայում ենք: Ցուցիչները դնում ենք, ինչքան որ հնարավոր է, մեր ծրագրերը մի քիչ դժվար չափելի են, ասենք, հանդուրժողականության կրթություն: Ինչպես են արձագանքում, այդպես ենք փորձում չափել, որովհետև քանակականը հեշտ է. 20 հոգի եկավ, թե՛ ոչ, բայց որակականը մենք անում ենք: Տրոհում ենք ցուցիչը, ծրագրի փաստաթղթում ենք դնում, հաշվետվության մեջ ենք ուզում... Դե՛, ծրագրից էլ է կախված, ասենք, հետազոտություն է կամ դասընթաց, թրեյնինգի ժամանակ նախնական և վերջնական գնահատում ենք ուզում:

ՄԱԿ-ի Զարգացման ծրագրեր

Ներկայումս ծրագրի գնահատման միակ գործիքը կազմակերպությունների կողմից ներկայացվող հաշվետվություններն են, որոնք ստուգվում են ՊՈԱԿ-ի կողմից, տրվում է համապատասխան եզրակացություն, որը ներկայացվում է ՍԵՅՆ երիտասարդական քաղաքականության վարչությանը: Նախարարության ներկայացուցիչն այսպես է բնութագրում գնահատման ներկայիս մոտեցումը. *«Նայում ենք՝ հասկանալու, թե որքանով է ծրագիրը համապատասխանել իրենց նախատեսածին: ... Հաջողության ցուցանիշը սա է՝ ինչ որ նշել ես և կարողացել ես անել, արել ես, արդեն հաջողություն է: Եթե կազմակերպեցիր ուսուցում, ու մարդիկ ինչ-որ բան սո-*

վորեցին ու ստացան հավաստագիր, ես համարում եմ հաջողված»: Ըստ նախարարության և ՊՈԱԿ-ի ներկայացուցիչների՝ դեռևս որևէ ծրագիր չի որակվել որպես վատ իրականացված կամ տապալված, որոշ թերություններ են եղել ֆինանսական փաստաթղթերում, որոնք շտկվել են:

Փորձագետների մեծ մասն ընդգծում է, որ անհրաժեշտ է իրականացնել ծրագրերի պատշաճ գնահատում, այլապես հնարավոր չէ հասկանալ, թե ծախսված միջոցները որքանով են ծառայել իրենց նպատակին: Առանձին նշվում է ազդեցության գնահատման մասին, որն առհասարակ ամենադժվար չափելի ցուցիչներ ունեցող և կազմակերպչական առումով դժվարություններ ներկայացնող գնահատումն է. *«Կարծում եմ դա ամենաթույլ կողմն է Յայաստանում, ազդեցության գնահատումը, ինձ թվում է, դա է ամենակարևորը, որովհետև պետք է հասկանալ, եթե դու տարիներ շարունակ տալիս ես գրանտներ, ի՞նչ ազդեցություն ես ունեցել: Պետք է ինչ-որ լուծում գտնել, որ կարողանաս գնահատել թե ուղղություններով, թե՛ գումարի չափով, որտեղ է ավելի շատ զննցել, նաև՝ մարզային կտրվածքով, ինչպես նաև [գնահատել] շարունակականությունն ու կայունությունը, ասենք, ամենաշատ գումար տրվել է զբաղվածության ծրագրերին, բայց ինչ-որ հարց լուծվե՞լ է»:* ՊՈԱԿ-ի ներկայացուցիչը նշում է, որ իրենց կազմակերպությունը փորձում է ծրագրեր իրականացնել այն համայնքներում, որտեղ արդեն համագործակցություն կա, որն իրականացված ծրագրերի ավարտից հետո իրավիճակի զարգացմանը հետևելու հնարավորություն է տալիս: Միաժամանակ նա գտնում է, որ ազդեցության գնահատման գործում ավելի շատ կարող է ներգրավված լինել նախարարությունը, քանի որ վերջինս ավելի շատ տեղեկատվության է տիրապետում:

Փորձագետներից մեկն առաջարկում է ազդեցության գոնե մասնակի գնահատումն անել հետևյալ կերպ. հաշվետվություն ուղարկելուց 6 կամ 3 ամիս հետո կազմակերպություններին հարցաթերթիկ ուղարկվի, ըստ որի՝ իրենք իրենց գնահատեն: Բացի իրականացված ծրագրերի արդյունքների մասին տեղեկատվություն տալուց՝ այս գործընթացը կօգնի նաև հետագա ծրագրերի մշակմանը. *«Օրինակ՝ այս հարցազրույցը եթե չլիներ, այս ծրագրին այսքան լուրջ չէի անդրադառնա: Այսպիսի հարցազրույցները մտածելու տեղիք են տալիս, որ նաև ստիմուլ հանդիսանան, որ ինչ-որ քայլեր ձեռնարկես»* (ծրագրի ղեկավար, փորձագետ):

Հաշվետվությունների ներկայացում. դոնոր կազմակերպությունների փորձը

Ֆինանսական հաշվետվության առումով բավականին խստություն կա, բայց դրա հետ մեկտեղ՝ մինչ ծրագրի մեկնարկը 2-3 անգամ սեմինար ենք անում և պահանջը մանրամասն ներկայացնում ենք, իսկ կոնկրետ ծրագրի դեպքում կարող ենք շատ ճկուն լինել:

Անպայման ունենք այցելություններ, ֆինանսական մասով մուծումները փուլային են, ամեն փուլից առաջ պետք է այցելություն կատարվի:

«Եվրասիա» համագործակցության հիմնադրամ, «Երիտասարդական բանկ» ծրագիր

Ֆինանսական և նկարագրական հաշվետվություններ

Կազմակերպությունները, պայմանագրի համաձայն, ծրագրի ավարտին պետք է ներկայացնեն ֆինանսական և նկարագրական հաշվետվություններ: Ֆինանսական հաշվետվությունների համար հատկացվում է ձևաչափ, իսկ նկարագրական հաշվետվությունների համար մինչև 2013 թ-ի ավարտը հատուկ ձևաչափ չի եղել, թեև ՊՈԱԿ-ը կազմակերպություններին ուղղորդել է այն հարցում, թե ինչ բաժիններ պետք է ներառվեն հաշվետվության մեջ:

Մի շարք խնդիրներ են նշվում ֆինանսական հաշվետվողականության հետ կապված: Նախկինում ծրագրի հայտը ներկայացնելիս գնային առաջարկներ և հիմնավորումներ չեն ներկայացվել, և դրանք պահանջվել են ծրագրի ընթացքում: Թեև ծրագրային պայմանագրում նշված է, որ գնումները պետք է կատարվեն պետական գնումների կարգով, այնուամենայնիվ ծրագրի բյուջեն ներկայացնելիս կազմակերպություններն այդ հանգամանքը հաշվի չեն առել և հետագայում կանգնել են խնդիրների առջև. «*Ծրագրի բյուջեն պլանավորել էինք, և դժվար էր այդ չափանիշների մեջ տեղավորելը: Օրինակ՝ հոնորարները նախկինում մասնագետների ներկայացրած թվով էր, իսկ հիմա ժամավճարով էր և այլն: Եթե չլիներ այդ տեխնիկական խնդիրները, ծրագիրը կարող էր ավելի շահել*»: Երբեմն կազմակերպությունները վերջին պահին՝ ՊՈԱԿ-ի հիշեցումից հետո, ստիպված են եղել սեղմ ժամանակահատվածում կազմակերպել գնահարցումներ: Նախահաշվի ձևաչափի գործարկումը հեշտացրել է հետագա հաշվետվողականության խնդիրները, քանի որ այն հստակ հաշվարկներ ու հիմնավորումներ է պահանջում:

Ըստ ընթացակարգի՝ դրամաշնորհային գումարների 92%-ը տրամադրվում է ծրագրի սկզբում, իսկ 8%-ը՝ ծրագրի ավարտին՝ հաշվետվության հաստատումից հետո: Այս ընթացակարգը խնդիրներ է հարուցում կազմակերպությունների շրջանում, քանի որ այդ 8% ծախսերը կատարելու համար հաճախ կազմակերպության մյուս ծրագրերի միջոցներից պարտք վերցնելու իրավունք չունեն. «*Յուրաքանչյուր դրամաշնորհի համար ունենք առանձին հաշիվ, և այդ հաշվից առանձին փոխանցումներ չեն կարող անել, այսինքն՝ 74-ն մի ֆինանսավորողի գումարից չի կարող վերցնել մյուսի համար, ինչպես նաև կազմակերպության ընդհանուր հաշվից ենթահաշվին գումարներ փոխանցվել չեն կարող*» (ծրագրի ղեկավար): Արդյունքում ծրագրի ղեկավարները ստիպված են լինում անձնական միջոցներից ծախսել այդ գումարը կամ էլ խնայել. «*Նախահաշվով ավելի մեծ թիվ է գրվում ապահովության համար, վերջում ավելի էժան են առնում*»:

Հարցվածներից մեկն առաջարկում է, որ ծրագրերի ֆինանսավորումը ոչ թե երկու փոխանցմանը կատարվի, այլ ավելի շատ, ինչը կօգնի ֆինանսական հաշվետվությունների սխալներից խուսափելուն:

Բացի համակարգի հետ կապված խնդիրներից՝ հարցվածները, մասնավորապես մարզային կազմակերպությունները նշում են նաև ընթացիկ խնդիրներ՝ կապված ֆինանսական փաստաթղթերի հայթայթման հետ, ինչպես, օրինակ, մասնակիցների տրանսպորտային ծախսերի դեպքում կտրոնի բացակայությունը, հաշիվ-ֆակտուրաներ ստանալու դժվարությունը և այլն:

Ինչ վերաբերում է նկարագրական հաշվետվությանը, կազմակերպությունները կնախընտրեին, որ լինեն հստակ ձևաչափ և պահանջներ, ըստ որոնց՝ կարողանային այն մշակել: Շատ կազմակերպություններ հաշվետվությունը մշակել են իրենց մոտ առկա՝ այլ ծրագրերի կամ

կազմակերպության ընդունած ձևաչափով: Հաշվետվությանը կից ուղարկվում են նկարներ, գրանցման թերթիկի և գնահատման թերթիկի օրինակներ, տեսանյութերի սկավառակներ, հրապարակված նյութեր՝ ըստ առկայության:

Կազմակերպությունները նշում են, որ ներկայացված հաշվետվության բովանդակության վերաբերյալ արձագանքներ չեն ստացել:

Ինչպես նշել ենք, համակարգում նախատեսված է եղել հաշվետվությունների տեղադրումը cragrer.am կայքում, դրա մասին առանձին կետ կա նաև ծրագրային պայմանագրերում, սակայն դա չի իրականացել տեխնիկական պատճառներով: Համակարգի մշակման գործընթացին մասնակցած փորձագետներից մեկը շեշտում է, որ կարևոր է հաշվետվությունների, ներառյալ ֆինանսական հաշվետվությունների հրապարակումը. *«Դա շատ էական է: Երբ բոլորի հաշիվ-ֆակտուրաները, չեկերը և այլն կդրվեն, ու ամեն մեկը կարողանա տեսնել, շատ բան կփոխվի: Այս համակարգի մեխը հենց թափանցիկ հաշվետվությունն էր, ներառյալ բոլոր հաշիվ-ֆակտուրաները, այդ բոլորը պետք է լինեին օնլայն, եթե դա չի արվում, այս դրամաշնորհային համակարգը կհաստ է»* (փորձագետ):

ՊՈԱԿ-ի ներկայացուցիչը նշում է, որ 2014 թ-ին գործածության մեջ կմտնեն հաշվետվության նոր ձևաչափեր, կայքում կա ընթացիկ, ավարտական, ինչպես նաև զեկուցվելիք հաշվետվության դաշտեր (վերջինս վերանայման և առաջարկների համար է). *«Առցանց բեռնում է հաշվետվությունը, նայում ենք, փոփոխություններ ենք առաջարկում, ապա նոր վերջնական տեսքն է ստանում»*: Հաշվետվությունները հասանելի կլինեն հանրության համար: Դրանք էլեկտրոնային տարբերակով վերանայելու և հաստատելու հնարավորությունը նաև հեշտացնում է մարզային կազմակերպությունների հետ հաղորդակցության ընթացակարգը, քանի որ նախկինում նրանք ստիպված էին մեկ կամ մի քանի անգամ այցելել ՊՈԱԿ՝ հաշվետվությունը ներկայացնելու և ըստ կարիքի՝ լրացուցիչ փաստաթղթեր կամ վերանայված տարբերակ բերելու համար: Հանրության համար հասանելի լինելը նաև մեծ չափով կնպաստի առցանց համակարգի վստահելիության և թափանցիկության խնդրի լուծմանը, որի մասին նշել էինք բաժնի սկզբում:

2.3 Ամփոփում

1. 2012-2013թթ. առցանց համակարգով ֆինանսավորված 86 ծրագրերի կեսը «Հանդիպում» տիպի ծրագրերն են, մեկ երրորդը «Հանդիպումից զատ» տիպի ծրագրեր են, 13 ծրագիր համաֆինանսավորվող է, և միայն մեկ ծրագիր է ֆինանսավորվել ուղևորության դրամաշնորհների շրջանակում: Ծրագիր իրականացրած կազմակերպությունների մեծամասնությունը տեղակայված է Երևանում: Ծրագրերի տևողությունը տատանվում է մի քանի օրից մինչև առավելագույնը 7 ամիս: Ստացած ֆինանսավորումը տատանվում է 250 000 դրամից մինչև 3 123 468 դրամ, իսկ միջին բյուջեն 1 230 860 դրամ է: Իրականացված ծրագրերի մեծամասնությունը վերաբերում է ռազմահայրենասիրական դաստիարակության և հոգևոր-մշակութային արժեքների զարգացման, երիտասարդների մասնակցության, զբաղվածության և սոցիալ-տնտեսական զարգացման, ինչպես նաև միջմշակութային հաղորդակցության ոլորտներին: Շատ են նաև մեդիա տեխնոլոգիաների ուսուցմանը և օգտագործմանն ուղղված ծրագրերը: Ծրագրերի մեծ

մասն ընդգրկում է Հայաստանում բնակվող երիտասարդներին, կան ծրագրեր, որոնցում ընդգրկվել են նաև ԼՂՀ և Վրաստանի հայ երիտասարդությունը, Սփյուռքի ներկայացուցիչներ, մի քանի ծրագիր էլ տարբեր ազգերի երիտասարդությանն էր ուղղված:

2. Հետազոտության ընտրանքում ներառված ծրագրերի մեծամասնությունը մշակվել է անդամների և շահառուների հետ քննարկմամբ՝ որպես նախորդ ծրագրի շարունակություն կամ նոր գաղափարների հիման վրա: Ծրագրերի մեկ երրորդի դեպքում կարիքը քննարկվել է միայն կազմակերպության ներսում՝ աշխատակիցների անձնական փորձի վրա հիմնվելով: Որոշ դեպքերում շահառուների ներգրավման պակասը ծրագրի ոչ այնքան հաջող իրականացման պատճառներից է եղել:
3. Ծրագրերում նպատակների ու խնդիրների մասով հաջողության հստակ ցուցանիշներ չկան, և ծրագրերի արդյունքների ու արդյունավետության ցուցանիշ են հանդիսանում միջոցառումներին մասնակցած երիտասարդների քանակը, ստացած նյութերը, ձեռք բերած գիտելիքները և հմտությունները, հետագա նախաձեռնությունները: Ծրագրերի մեծ մասում պլանավորված գործողություններն ու արդյունքները իրականություն են դարձել. կան նաև ոչ այնքան հաջողված ծրագրեր: Ուսուցողական ծրագրերի կարևոր արդյունքներից են նաև մասնակիցների ինքնավստահության բարձրացումն ու ներկայացման հմտությունների բարելավումը, որոնք հատկապես արժեքավոր են մարզերում բնակվող, ինչպես նաև հաշմանդամություն ունեցող երիտասարդների համար: Որոշ ծրագրերում շահառուները և կազմակերպիչները մշում են գիտակցության և արժեհավակարգի փոփոխության մասին:
4. Ծրագրերի շրջանակներում համագործակցություն է հաստատվել տեղական ինքնակառավարման մարմինների, տեղական և միջազգային կազմակերպությունների հետ, որոնք ռեսուրսներ և կազմակերպչական ու խորհրդատվական աջակցություն են տրամադրել ծրագիրն իրականացնող կազմակերպություններին: Սերտ համագործակցություն է եղել նաև լրատվամիջոցների հետ, հատկապես՝ մարզերում: Բացի դրանից՝ կազմակերպությունները դիմել են ծրագրի ուղորտին առնչվող պետական մարմիններին, համագործակցել նախարարությունների և Զբաղվածության պետական ծառայության հետ:
5. Ծրագրի մեկնարկի և ընթացքի վերաբերյալ տեղեկատվության տարածման նպատակով հիմնականում օգտագործվել են առցանց միջոցները, մարզերում՝ համայնքային այցերը, տեղական հեռուստաալիքները: Ծրագրերի վերաբերյալ հաղորդումներ են հեռարձակվել Հ2 հանրապետական հեռուստաալիքով: Մի քանի ծրագրեր ունեցել են ամփոփիչ հանդիպում՝ շահագրգիռ կողմերին ծրագրի արդյունքները ներկայացնելու նպատակով:
6. Ծրագիր իրականացնող կազմակերպությունները որոշակի միջոցներ են ձեռնարկել ծրագրերի ընթացիկ մոնիթորինգի և արդյունքների գնահատման ուղղությամբ, սակայն մոնիթորինգի համակարգված գործունեություն ծրագրերում չի նախատեսվել: Դասընթաց կամ սեմինար իրականացրած կազմակերպությունները հաճախ գնահատման հարցաթերթեր են բաժանել մասնակիցներին, որոշ կազմակերպություններ ծրագրի ավարտից հետո հետևել են ծրագրի արդյունքներին:

7. Ծրագրերի իրականացման ընթացքում խոչընդոտներ են եղել՝ կապված այն բանի հետ, որ մինչև ծրագրի մեկնարկը կազմակերպությունները լիարժեք հաշվի չեն առել պահանջվող ռեսուրսներն ու իրենց հնարավորությունները: Մի քանի ծրագրերի մասնակիցներ որպես հիմնական խոչընդոտ նշում էին ժամանակի սղությունը, որը ռեսուրսների սահմանափակությամբ էր պայմանավորված: Ուսուցողական ծրագրերում երբեմն խոչընդոտ է եղել մասնակիցների գիտելիքների տարբեր մակարդակը: Արտաքին միջավայրի խոչընդոտներից նշվել են գյուղական համայնքների տրանսպորտային հաղորդակցության խնդիրը, սեզոնային խնդիրները, ինչպես նաև հանրության և ներգրավված կառույցների վերաբերմունքը: Հարցված կազմակերպություններից շատերը բաց են նշելու այն թերացումները, որոնք կային ծրագրերում, և պատրաստ են դասեր քաղել տեղի ունեցածից, սակայն ծրագրի գնահատման և քաղած դասերը վերլուծելու ու հետագայում հաշվի առնելու համակարգված գործունեությունը հիմնականում բացակայում է:
8. Ծրագրերի շարունակելիությունն ապահովվել է ստացված արդյունքների պահպանման ու վերարտադրման, հետագա զարգացումների վերաբերյալ զաղափարների մշակման ու ֆինանսավորման հայթայթման միջոցով: Կան ծրագրեր, որոնցում շարունակելիության ուղղությամբ համակարգված ջանքեր չեն գործադրվել, և ստացված արդյունքների պահպանումն ու զարգացումը կախված են եղել միմիայն շահառուներից:
9. Փորձագետները և ծրագիր իրականացրած կազմակերպությունների ներկայացուցիչները բարձր են գնահատում համակարգի առավելությունները, նախ և առաջ՝ առցանց բնույթը՝ մատչելիության ու թափանցիկության առումով, անկախ փորձագետների կողմից գնահատումը և հանրության համար տեղեկատվության հասանելիությունը: Հատկապես գնահատվում են էլեկտրոնային համակարգի շնորհիվ հայտեր ներկայացնելու մատչելիությունը մարզային կազմակերպությունների համար և սկսնակ կազմակերպությունների խրախուսումը: Համակարգը նաև հնարավորություն է տալիս պետական մարմինների և հասարակական կազմակերպությունների առավել սերտ համագործակցության համար՝ տեղեկատվության փոխանակման և երիտասարդական պետական քաղաքականության իրականացման ուղղությամբ: Սակայն ոչ բոլորն են գտնում, որ ՀԿ-ների շրջանում համակարգի հանդեպ բավականաչափ վստահություն կա, ինչը պայմանավորում են պետական համակարգի վերաբերյալ բացասական կարծրատիպերով, համակարգի բարդության մակարդակով ու թափանցիկության պակասով: Հարցվածների մեծամասնությունն ընդգծում է համակարգի մասին տեղեկատվության տարածման ու ՀԿ-ների համար համակարգից օգտվելու վերաբերյալ դասընթացների անցկացման կարևորությունը: Մի քանիսը նշում են, որ ցանկալի կլիներ ծրագրերի ֆինանսավորման հնարավորություն տալ նաև ոչ ֆորմալ խմբերին:
10. Ծրագրեր իրականացրած կազմակերպությունները համակարգի մասին իմացել են կան ծանոթներից, կան ներգրավված են եղել նախարարության գործունեությանն ու միջոցառումներին, և չկար որևէ մեկը, որ դրամաշնորհային համակարգի մասին իմանար որևէ հրապարակային աղբյուրից: Տեղեկատվության պակաս կա նաև համակարգում գնահատման և ընտրության գործընթացի կարգի վերաբերյալ, որի մասին ևս

իմանում են անձնական աղբյուրներից: Անհրաժեշտ է ավելի շատ տեղեկատվություն տարածել լրատվամիջոցներով, իսկ գնահատման գործընթացի նկարագիրն ու իրակամացված ծրագրերի տեսանելիությունը՝ ապահովել նաև կայքի միջոցով:

11. Հարցվածների մեծամասնությունը հայտի ձևաչափը բարդ է համարում. հայտում ներառված առանձին բաժինների ու հասկացությունների, նախահաշվի առանձնահատկությունների վերաբերյալ առանձին դասընթացների կամ ուղեցույցի կարիք կա: Շատ են դժգոհություններն անհրաժեշտ փաստաթղթերը (օրինակ՝ համագործակցության հուշագրերն ու գնահարցումները) մինչև հայտի հաստատումը ներկայացնելու պահանջից. այդ փաստաթղթերի ձեռքբերումն աշխատատար ու ժամանակատար է, երբեմն նաև լրացուցիչ ծախսեր է պահանջում: Հայտի նույն ձևաչափը տարբեր բնույթի ծրագրերի համար կիրառելիս ևս բարդություններ են առաջանում, երբեմն ծրագիրն իր բնույթով չի տեղավորվում ձևաչափի շրջանակում և արդյունքում ցածր միավորներ է ստանում: Հնայած նորարար ու հետաքրքիր գաղափարներին: Խնդիրներ են եղել նաև առցանց հայտի լրացման ընթացքում տեխնիկական խափանումների և համակարգում տեղի ունեցող փոփոխությունների մասին տեղեկատվությունն ուշ ստանալու պատճառով:
12. Հայտերի գնահատման գործընթացը հնարավորինս օբյեկտիվ է կազմակերպված, և այդ գործընթացում հարցվածների կողմից առավել հաճախ քննարկվել են փորձագետների հմտությունների, գնահատման անաչառության ու օբյեկտիվության և մերժված ծրագրերի վերաբերյալ դիտարկումներ ստանալու հնարավորության թեմաները: Կարևորվել է փորձագետների ուսուցման և շփման հարթակ հատկացնելու առկա հնարավորությունը, որը, սակայն, ավելի հաճախ տրամադրելու կարիք կա: Առանձին կազմակերպություններ հանդիպել են, իրենց իսկ բնորոշմամբ, ոչ կոմպետենտ փորձագիտական գնահատականների, եղել է նաև գնահատականների վիճարկման փորձ: Գնահատման օբյեկտիվության առումով առանձնացվել են հետևյալ գործոնները, որոնք կարող են ազդել գնահատման արդյունքների վրա. փորձագետի անձնական մոտեցումներն ու հայացքները, փորձագետի հարաբերությունները դիմող կազմակերպության հետ, իսկ առավել խնդրահարույց երևույթը, ըստ հարցվածների, փորձագետ հանդիսացող անձի շահերի բախման առկայությունն է այն դեպքում, երբ նա միաժամանակ հանդիսանում է համակարգին դիմող կազմակերպության ղեկավար կամ անդամ: Ինչ վերաբերում է հայտի մերժման պատճառների մասին տեղեկատվություն ստանալուն, ապա այս հնարավորությունը, ըստ հարցվածների, շատ արժեքավոր է ուսուցման տեսանկյունից, և ցանկալի է, որ այս հնարավորության և դրա օգտագործման ընթացակարգի վերաբերյալ տեղեկատվությունը լինի հստակ ձևակերպված ու հրապարակային: Այս ամենից զատ՝ նույնիսկ հայտի հաստատման դեպքում հետադարձ կապի ապահովումը ևս կարևորվում է, քանի որ այն կօգնի ծրագիրն ավելի արդյունավետ դարձնելուն:
13. Ըստ փորձագետների՝ ծրագրերի ընթացիկ մոնիթորինգի ու արդյունքների գնահատման բաղադրիչն առցանց համակարգի ամենաթույլ կողմն է: Ֆինանսավորվող ծրագրերի մոնիթորինգի առանձին ընթացակարգ, ձևաչափ կամ այլ կանոնակարգող փաստաթուղթ նախատեսված չեն՝ բացի համապատասխան պայմանագրային կետից:

Որպես մոնիթորինգի միջոց կիրառվում են ծրագրային միջոցառումներին կատարված այցերը. հետազոտության մեջ ընդգրկված 16 ծրագրերի ղեկավարներից երեքն են նշել ՊՈԱԿ-ի և/կամ նախարարության ներկայացուցչի այցի մասին: Կազմակերպությունների մեծ մասը նշում է, որ ավելի սերտ մոնիթորինգը ցանկալի կլիներ, քանի որ ժամանակին տրված հետադարձ կապը կնպաստեր ծրագրի արդյունավետ իրականացմանը: Փորձագետները մոնիթորինգը կարևորում են որպես ծրագրերի հաշվետվողականության միջոց: Բացի ընթացակարգերի բացակայությունից՝ մոնիթորինգի և գնահատման համակարգված գործունեության բացակայությունը բացատրվում է մարդկային ռեսուրսների սղությանը: Միաժամանակ ՊՈԱԿ-ը կանոնավոր հեռախոսային կապ է պահպանում ծրագրի իրականացնող կազմակերպությունների հետ և անհրաժեշտության դեպքում արձագանքում ծագած հարցերին կամ խնդիրներին:

14. Ծրագրերի գնահատման միջոց են ծառայում ծրագրի ավարտին ներկայացվող հաշվետվությունները: Ընդ որում՝ ֆինանսական հաշվետվությունների համար նախատեսված է հատուկ ձևաչափ, իսկ նկարագրական հաշվետվությունների համար այդպիսի ձևաչափ չի եղել, և կազմակերպություններն այն շարադրել են իրենց հայեցողությամբ՝ հաշվի առնելով ՊՈԱԿ-ի կողմից բանավոր ներկայացված պահանջները: Ֆինանսական հաշվետվությունների հետ կապված խնդիրների թվում նշվում է գնահարցումների դժվարությունը, որպես խնդիր է նշվում նաև այն, որ ֆինանսավորման 8%-ը փոխանցվում է միայն հաշվետվությունների հաստատումից հետո: Համակարգով նախատեսված է, որ թե՛ նկարագրական, թե՛ ֆինանսական հաշվետվությունները պետք է տեղադրված լինեն կայքում, սակայն տեխնիկական պատճառներով դա տեղի չի ունեցել:

ԵՅՐՎԿՎՉՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՎ ՎՈՎՁՎՐԿՆԵՐ

Վերլուծության այս բաժնում կամփոփենք այն հիմնական եզրահանգումները, որոնք արվել են հետազոտության և վերլուծության ընթացքում և վերաբերում են հետազոտության առանցքային թեմաներին: Այդ եզրահանգումները, ինչպես նաև փորձագիտական հարցազրույցների ընթացքում հնչած առաջարկները հիմք են ծառայել համապատասխան առաջարկությունների ձևակերպման և ներկայացման համար: Առաջարկներն ուղղված են ԵՅԿ-ներին, պետական մարմիններին, մասնավորապես Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարությանը, ինչպես նաև ոլորտով հետաքրքրված տեղական ու միջազգային այլ կառույցներին:

Երիտասարդական կազմակերպությունները Հայաստանում

1.1 Առաջին եզրակացությունը բխում է հետազոտության մեթոդաբանությունից և առնչվում է Հայաստանի երիտասարդական հասարակական կազմակերպությունների և առհասարակ հասարակական միավորումների վերաբերյալ համալիր ու համակարգված տեղեկատվության բացակայությանը: Անգամ հասարակական միավորումների թվաքանակի վերաբերյալ պաշտոնական աղբյուրներում հրապարակված և պարբերաբար թարմացվող տեղեկատվություն չկա: Առանձին կազմակերպությունների վերաբերյալ որոնման միջոցով տվյալներ կարելի է գտնել e-register.am պաշտոնական կայքում, ՀԿ-ների ու հիմնադրամների տվյալներ կան նաև մի շարք միջազգային և տեղական կազմակերպությունների կայքերում, սակայն նշված աղբյուրներից ոչ մեկը դաշտի մասին լիարժեք տեղեկատվություն չի կարող տալ: Բացի դրանից՝ չենք գտել որևէ աղբյուր, որտեղ առանձնացված են Հայաստանում գործող երիտասարդական կազմակերպությունների տվյալները: Այս եզրահանգումից է բխում հետևյալ առաջարկությունը:

Առաջարկ 1.1. Հասարակական միավորումների՝ ՀԿ-ների, հիմնադրամների, իրավաբանական անձանց միությունների վերաբերյալ համակարգված տվյալների հրապարակումը կարևոր դեր կխաղա հայաստանյան հասարակական դաշտի մասին պատկերացում կազմելու գործում, հիմք կհանդիսանա տարբեր հետազոտությունների և ոլորտի զարգացման ծրագրերի նախաձեռնման ու իրականացման համար: Մասնավորապես երիտասարդական կազմակերպությունների տվյալների շտեմարանը կնպաստի երիտասարդական դաշտում համագործակցության, գործունեության համակարգման, ինչպես նաև տեղեկատվության տարածման ու հասանելիության բարելավմանը:

1.2 Հարցվածները հաճախ նշում են, որ իրենց կազմակերպությունները ներգրավված են գործունեության մի քանի ոլորտում և շահառուների մի քանի խմբերի հետ են աշխատում: Հատկապես մարզերում, որտեղ հասարակական միավորումները քիչ են, կոնկրետ ոլորտում գործունեություն սկսող կազմակերպությունն ընդլայնում է աշխատանքի ծածկույթն ու ոլորտները՝ առկա կարիքներին արձագանքելու համար: Մի կողմից՝ ԵՅԿ-ների ճկունությունը և տարբեր կարիքներին արձագանքելը հասարակական միավորումների անհրաժեշտ հատկանիշներ են, մյուս կողմից՝ բազմաոլորտ գործու-

նեղությունը չի խրախուսվում, եթե այն վնասում է կոնկրետ խնդիրների ուղղությամբ ջանքերի կենտրոնացմանը և պայմանավորված է ոչ թե կարիքներով, այլ ֆինանսավորող կազմակերպությունների նախընտրություններով: Հետազոտության արդյունքները վկայում են, որ կազմակերպությունների մեկ երրորդը չի իրականացրել շահառուների կարիքների ուսումնասիրում, փորձագետներն էլ գտնում են, որ միշտ չէ, որ Հայաստանի ԵՀԿ-ները գիտակցում են կարիքների ուսումնասիրման անհրաժեշտությունը: Դաշտի ուսումնասիրության պակասը նվազեցնում է նաև նոր երիտասարդական խմբերի ներգրավման ու կարիքների հասցեագրման գործունեության արդյունավետությունը:

Առաջարկ 1.2.1. ԵՀԿ-ներին առաջարկվում է գործունեության հստակ ուղղություն որդեգրել՝ գործունեության առաջնայնությունները սահմանելով ըստ շահառուների կարիքների, այլ ոչ թե ըստ դոնորների առաջնահերթությունների: Կոնկրետ ոլորտ ընտրելով՝ հարկավոր է խորացնել գիտելիքներն այդ ոլորտում, հասարակական դաշտում գտնել կազմակերպության առանձնահատուկ տեղը, ջանքերն ու ուշադրությունը կենտրոնացնել այդ ոլորտի խնդիրների լուծման ուղղությամբ և նպատակային ռեսուրսներ հայթայթել: Այս մոտեցումը ԵՀԿ-ներին կօգնի ոչ միայն իրենց նպատակին ավելի արդյունավետ ծառայելուն, այլև ավելի մրցունակ և վստահելի դառնալուն:

Առաջարկ 1.2.2. Գործունեության ոլորտներից մասնավորապես առաջարկվում է ավելի շատ կենտրոնանալ գործազրկության խնդրի լուծումների բացահայտման և կիրառման ուղղությամբ. պետությունն այս ոլորտում ևս պետք է աջակցի ԵՀԿ-ներին՝ ավելի մեծածավալ աշխատանքներ իրականացնելու համար:

Առաջարկ 1.2.3. ԵՀԿ-ներին անհրաժեշտ է իրենց գործունեության ոլորտում ավելի շատ ուշադրություն հատկացնել կարիքների ուսումնասիրմանը և շահառուների ներգրավմանը: Իրավիճակին ավելի լավ տիրապետելու և փոփոխություններին ժամանակին արձագանքելու, շահառու երիտասարդների բացահայտման ու ներգրավման ուղղությամբ ավելի ակտիվ աշխատանքներ տանելու դեպքում կազմակերպություններն ավելի մեծ հաջողության կարող են հասնել իրենց նպատակների իրականացման գործում:

1.3 Հետազոտության մեջ ընդգրկված կազմակերպությունների 72%-ը տեղակայված է Երևանում, Շիրակի և Լոռու մարզերում՝ հիմնականում մարզկենտրոններում: Այսինքն՝ մյուս մարզերի և համայնքների երիտասարդական կազմակերպությունների զարգացման և/կամ տեսանելիության բարելավման խնդիր կա: Հնարավոր է, որ ոչ ֆորմալ երիտասարդական խմբերը մարզերում և հատկապես գյուղական համայնքներում ավելի ակտիվ գործունեություն են ծավալում, սակայն նրանք ընդգրկված չեն եղել հետազոտության մեջ:

Առաջարկ 1.3. Մարզային երիտասարդական կազմակերպությունների զարգացման և ակտիվացման նպատակով ԵՀԿ-ների հետ աշխատող պետական, տեղական և միջազգային կազմակերպությունները պետք է մեծ ուշադրություն հատկացնեն այդ կազմակերպություններին աջակցելու ուղղությամբ՝ ներառելով նաև ոչ ֆորմալ համայնքային երիտասարդական խմբերին: Կարելի է հատուկ ծրագրեր մշակել մարզերի երիտասարդական կազմակերպությունների և ակտիվ խմբերի բացահայտման, նրանց համապատասխան ուսուցման ու պրակտիկ աջակցություն տրամադրելու ուղղությամբ:

- 1.4 Հասարակական ցանցերում ընդգրկվածության առումով ԵՀԿ-ները հազվադեպ են նշում երիտասարդական որևէ ցանցի անվանում: Երիտասարդական կազմակերպություններին միավորող կառույցների շարքում առավել հաճախ նշվում են առանձին հիմնադրամներ, ՀԿ-ներ, ինչպես նաև Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարությունը: Մի քանի ԵՀԿ-ներ և փորձագետներ նշում են Հայաստանի երիտասարդական ազգային խորհրդի մասին, որը, սակայն, ըստ փորձագետների, չի կատարում ԵՀԿ միավորող կառույցի իր դերը:

Առաջարկ 1.4. Երիտասարդական ցանցերի և միավորող կառույցների ակտիվացումը կնպաստի ԵՀԿ համագործակցության բարելավմանը և տեղեկատվության ու ջանքերի համակարգմանը, եթե այդ կառույցների գործունեությունը դրվի մասնակցային, ապակուսակցական, կարիքների վրա հիմնված և ռազմավարական մոտեցում կիրառող հիմքերի վրա: Որոշ փորձագետներ նշում են, որ ԵՀԿ հովանոցային կառույցի դեր կարող է ստանձնել «Երիտասարդական միջոցառումների իրականացման կենտրոնը»:

- 1.5 ԵՀԿ-ների ինստիտուցիոնալ կարողությունների ուսումնասիրումը ցույց է տալիս, որ կազմակերպություններում անդամակցության, ղեկավարման և կառավարման գործունեության, ռազմավարական պլանավորման, ծրագրերի կառավարման և կազմակերպական զարգացման այլ ոլորտներում հասկացությունների համապատասխան մեկնաբանման, կանոնադրական դրույթների կիրառման, համակարգված մոտեցման պակաս կա: Մասնավորապես շատ կազմակերպություններ չեն սահմանազատում անդամներին ու շահառուներին, խորհուրդը՝ որպես ռազմավարական ուղղություններ սահմանող և վերահսկող մարմին, և գործադիր աշխատակազմին, ռազմավարական և աշխատանքային պլանները: Պատշաճ ուշադրություն չի հատկացվում կազմակերպության մարդկային ռեսուրսների զարգացմանը և սերնդափոխությանը, մարդկային ռեսուրսները հիմնականում սահմանափակվում են կամավորական ուժերով և ղեկավար անձնակազմով: Ծրագրերի կառավարման ոլորտում չի կարևորվում կարիքների գնահատման և ծրագրի իրականացումից հետո արդյունքների վերլուծության ու գնահատման գործունեությունը, այսինքն՝ ծրագրերի կառավարումը հաճախ սահմանափակվում է ծրագրի մշակման ու իրականացման փուլերով: Թեև այս բացերը պատճառաբանվում են նաև ֆինանսական ռեսուրսների պակասով, այնուամենայնիվ համապատասխան գիտելիքների ու հմտությունների զարգացումը կօգնի, որպեսզի լուծվեն առնվազն այն խնդիրները, որոնք ֆինանսական ներդրում չեն պահանջում:

Առաջարկ 1.5. Կազմակերպական կարողությունների ոլորտում ԵՀԿ-ների զարգացման հնարավորությունների, այդ թվում՝ դասընթացների, խորհրդատվության, տեղեկատվական ռեսուրսների ավելացումը՝ հատկապես մարզային կազմակերպությունների ներգրավմամբ, կնպաստի ԵՀԿ-ների ինստիտուցիոնալ զարգացմանը, անձնային գործունի կախվածության նվազեցմանը և գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը: Հեռահաղորդակցության միջոցները ևս կարող են օգտագործվել կարողությունների զարգացման միջոցառումների ընթացքում՝ որպես պակաս ծախսատար հեռուստուցման և հետդասընթացային քննարկումների և խորհրդատվության տրամադրման միջոց:

1.6 Կազմակերպությունների ֆինանսավորման գերակշիռ մասը տրամադրվում է միջազգային կազմակերպությունների կողմից: Քիչ կազմակերպություններ են օգտագործում ֆինանսավորման ոչ դրամաշնորհային աղբյուրները, այդ թվում՝ անդամավճարները, հանրային դրամահավաքը, վճարովի ծառայությունների մատուցումը և այլն, իսկ օգտագործելու դեպքում էլ այդ աղբյուրներից ստացված գումարները ֆինանսավորման ընդհանուր ծավալի չնչին տոկոսն են կազմում: Դրամաշնորհներից և հատկապես միջազգային կազմակերպությունների դրամաշնորհային ծրագրերից կախվածությունը բացատրվում է թե՛ երկրի սոցիալ-տնտեսական իրավիճակով, թե՛ օրենսդրական սահմանափակումներով և թե՛ ԵՀԿ-ների՝ այլընտրանքային միջոցներ փնտրելու հմտությունների պակասով: Մյուս կողմից այդ կախվածությունը խոչընդոտում է ԵՀԿ-ների կողմից իրենց առաջնահերթությունների սահմանմանը, կայուն աշխատակազմի պահպանմանը և սեկտորի հանդեպ հանրային վստահությանը:

Առաջարկ 1.6. ԵՀԿ-ների ֆինանսական կայունության բարելավման ուղղությամբ օրենսդրական փոփոխությունների, կարողությունների զարգացման, պետական ֆինանսավորման մեխանիզմների բարելավման ոլորտներում անհրաժեշտ են համալիր լուծումների մշակում և իրականացում:

1.7 ԵՀԿ դաշտի խնդիրների շարքում փորձագետները շեշտադրում են ԵՀԿ-ների միջև համագործակցության պակասն ու անտեղի մրցակցությունը: Վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ համագործակցությունն ավելի հաջողված է շահերի պաշտպանության ոլորտում և կարճաժամկետ ակցիաների ժամանակ, սակայն համատեղ ծրագրերի և երկարաժամկետ համագործակցության համատեքստում երիտասարդական կազմակերպությունների ռեսուրսների ու ջանքերի միավորման դրսևորումները քիչ են:

Առաջարկ 1.7. Երիտասարդական կազմակերպությունները կարող են ավելի շատ համագործակցել՝ ընդհանուր նպատակին հասնելու համար օգտագործելով միմյանց փորձը, գիտելիքներն ու հմտությունները, ինչպես նաև համատեղել իրենց նյութական ու ֆինանսական ռեսուրսները՝ սուղ ռեսուրսների պայմաններում ծրագրերն ավելի արդյունավետ իրագործելու նպատակով: Համագործակցության զարգացման գործում կարող են օգնել նաև պետական ու միջազգային կազմակերպությունները՝ տեղեկատվական և փորձի փոխանակման հարթակներ և հնարավորություններ տրամադրելով:

1.8 Տեղական ինքնակառավարման և պետական կառավարման մարմինների հետ համագործակցության վերաբերյալ հարցադրումների արդյունքները ցույց տվեցին, որ մարզային կազմակերպություններն ավելի շատ են համագործակցում ՏԻՄ-երի և մարզպետարանների հետ, իսկ Երևանում տեղակայված ԵՀԿ-ները՝ նախարարությունների հետ: Կազմակերպությունների մոտ մեկ հինգերորդը ոչ մի տեղական կամ պետական կառավարման մարմնի հետ չի համագործակցում: Տարբեր ուսումնասիրություններն ու վերլուծությունները վկայում են, որ հասարակական և պետական սեկտորների միջև փոխադարձ անվստահություն կա: Այնուամենայնիվ, ըստ փորձագետների՝ հասարակական սեկտորի ավելի իրազեկ, փաստարկված և կառուցողական մոտեցման դեպքում պետության հետ համագործակցությունն ավելի հաջողությամբ կկայանա:

Առաջարկ 1.8. Երիտասարդական կազմակերպություններն ու պետական մարմինները երկուս-

տեք պետք է ավելի բաց ու պատրաստակամ լինեն համագործակցության համար: ԵՅԿ-ներին այդ առումով անհրաժեշտ է բարելավել իրենց ոլորտային գիտելիքներն ու բանակցային հմտությունները և հրաժարվել բացասական կարծրատիպերից, իսկ պետական մարմիններին՝ ավելացնել թափանցիկությունն ու երկխոսության առումով պատրաստակամ լինել: Առաջարկվում է, որ պետությունը երիտասարդական քաղաքականության իրականացման հետ կապված գործառնություններն ավելի շատ պատվիրակի երիտասարդական կազմակերպություններին՝ սկսած կարիքների բացահայտումից, տեղեկատվության տարածումից մինչև ծրագրերի իրականացում և գնահատում:

- 1.9 ԵՅԿ-ները հազվադեպ են ընկալում հանրային կապերի գործունեությունը որպես հաշվետվողականության միջոց՝ կազմակերպության և նրա գործունեության ու ծրագրերի վերաբերյալ տեղեկատվության տարածումն ավելի շատ դիտելով որպես գովազդ կամ ծրագրային պահանջ: Հաշվետվողականության պակասի մեկ այլ դրսևորում էր բուն հետազոտության ընթացքում բազմաթիվ ԵՅԿ-ների կողմից իրենց բյուջեի կամ ֆինանսավորման աղբյուրների վերաբերյալ տեղեկատվություն հայտնելու խնդրանքի մերժումը:

Առաջարկ 1.9. ԵՅԿ-ների կազմակերպական զարգացմանն ուղղված ծրագրերի ու միջոցառումների ընթացքում հատուկ շեշտ պետք է դրվի ԵՅԿ-ների կողմից հաշվետվողականության ու թափանցիկության կարևորության ընկալման և համապատասխան գործիքների օգտագործման հնարավորությունների ու հմտությունների վրա:

- 1.10 Անկախ ֆինանսական կարգավիճակից՝ ԵՅԿ-ների ճնշող մեծամասնությունը որպես կազմակերպության առաջնային կարիք նշում է ֆինանսական ռեսուրսների անհրաժեշտությունը: Հաշվի առնելով ԵՅԿ-ների և առհասարակ հայաստանյան հասարակական դաշտի ֆինանսական կայունության ցածր մակարդակը և կախվածությունը դրամաշնորհային ռեսուրսներից՝ նմանօրինակ պատասխանը հասկանալի է: Այնուամենայնիվ, եթե ֆինանսավորման կարևորությունը շեշտող ԵՅԿ-ների քանակը համադրենք, դրամաշնորհային ռեսուրսներից բացի, այլ ռեսուրսներ օգտագործող կազմակերպությունների տոկոսի հետ, պարզ է դառնում, որ ԵՅԿ-ները կան չեն ցանկանում, կան չեն կարողանում դրամաշնորհային շրջանակներից դուրս ռեսուրսներ փնտրել: Փորձագետները ևս շեշտում են, որ իրականում ԵՅԿ-ներն ավելի շատ բան կարող են անել առանց դրամաշնորհային միջոցների՝ օգտագործելով առկա ռեսուրսները և հայթայթելով ոչ միայն ֆինանսական, այլև նյութական միջոցներ ու կամավորական ներդրումներ: Միաժամանակ այս առումով դրական միտում բացահայտվեց իրականացված ծրագրերի վերաբերյալ պատասխաններում, ըստ որոնց՝ ԵՅԿ-ներն առանց ֆինանսավորման զգալի թվով ծրագրեր և միջոցառումներ են իրագործել:

Առաջարկ 1.10. ԵՅԿ-ներին կոչ է արվում բազմազանեցնել իրենց ֆինանսավորման աղբյուրները, իսկ ծրագրեր ու միջոցառումներ իրականացնելու համար դիտարկել ոչ միայն ֆինանսական, այլև մարդկային ու նյութական ներդրումների հնարավորությունները, որոնց հայթայթումն ավելի հեշտ է:

- 1.11 Վերը նշված մի քանի դրույթներում արտացոլվել են ԵՅԿ-ների կազմակերպական կարողությունների զարգացման անհրաժեշտության վերաբերյալ առաջարկները,

որոնք արվել են՝ ըստ հարցման արդյունքների և փորձագետների դատողությունների: Միաժամանակ շատ քիչ են այն կազմակերպությունները, որոնք իրենց աջակցության կարիքների շարքում նշում են կարողությունների զարգացման, խորհրդատվական աջակցության անհրաժեշտությունը: ԵՅԿ-ներն իրենք հաճախ բավականաչափ չեն գիտակցում կազմակերպական զարգացման ոլորտում իրենց բացերը, որոնց մասին ևս հաճախ է նշվում փորձագիտական հարցազրույցներում և ոլորտային վերլուծություններում:

Առաջարկ 1.11. Կազմակերպական կարողությունների զարգացման ծրագրերն առավել արդյունավետ իրականացնելու համար նախ անհրաժեշտ է իրականացնել տեղեկատվական միջոցառումներ և ապահովել կազմակերպությունների ինքնագիտակցության բարձրացումը, որպեսզի կարողությունների զարգացման նշանակությունն ու անհրաժեշտությունը լինեն գիտակցված, գործընթացը՝ մասնակցային, իսկ արդյունքները՝ կայուն: ԵՅԿ-ներին էլ առաջարկվում է բարելավել իրենց ինքնագնահատման հմտությունները՝ օգտվելով տեղեկատվական և ուսուցողական առկա ռեսուրսներից և իրենց աշխատակազմի ու ղեկավար մարմնի համար իրենց իսկ ռեսուրսներով կարողությունների զարգացման միջոցառումներ իրականացնելով:

Երիտասարդական քաղաքականությունն ու երիտասարդական ոլորտը

Հարցման արդյունքների համաձայն՝ ԵՅԿ-ների մեծամասնությունը ծանոթ չէ երիտասարդական պետական քաղաքականության 2013-2017թթ. ռազմավարությանը: Նրանք, ովքեր ծանոթ են, առավել հաճախ համաձայնում են այն դատողության հետ, որ ռազմավարությունն արտացոլում է հայ երիտասարդների կարիքները, և ավելի քիչ են համաձայնում այն դրույթի հետ, որ ռազմավարության մշակման գործընթացը մասնակցային է եղել: Հարցված 363 կազմակերպություններից միայն 28-ն է նշել, որ մասնակցել է ռազմավարության մշակման և/կամ իրականացման գործընթացին: Հարցազրույցներում հնչում է այն կարծիքը, որ այդ փաստաթղթի մշակմանը ներգրավվել է ԵՅԿ-ների սահմանափակ շրջանակ, իսկ բուն փաստաթուղթը պատշաճ կերպով չի հանրայնացվել:

Առաջարկ 2.1. Ռազմավարության իրականացման գործընթացում ԵՅԿ-ների ավելի լայն շրջանակի ընդգրկման համար հարկավոր է ավելի շատ միջոցառումներ նախատեսել, մասնավորապես ռազմավարության առկայության և բովանդակության վերաբերյալ ավելի շատ տեղեկատվություն տարածել թե՛ լրատվամիջոցների և համապատասխան կայքերի օգտագործմամբ, թե՛ հանրային քննարկումների ու այլ լայնածավալ միջոցառումների ընթացքում: Ի թիվս այլ միջոցառումների՝ անհրաժեշտ է այդ ռազմավարությունը հասանելի և տեսանելի դարձնել ՍԵՅՆ և erit.am կայքերում:

2.2 Ռազմավարության բարելավման առաջնահերթ խնդիրը, ըստ փորձագետների, դրա չափելիության ապահովումն է, քանի որ ներկայիս ռազմավարությունը որևէ թիրախային ցուցանիշներ չի սահմանում:

Առաջարկ 2.2. Ռազմավարության չափելիություն ապահովելու համար անհրաժեշտ է մշակել

ռազմավարության գործողությունների և արդյունքների շրջանակ՝ հստակ ցուցանիշներով:

2.3 Ինչպես ԵՅԿ-ների զարգացման, այնպես էլ երիտասարդական քաղաքականության իրականացման գործընթացում ընդգծվել է համապատասխան տեղեկատվության հավաքագրման և տարածման, գործունեության համակարգման անհրաժեշտությունը: Այս գործում փորձագետները կարևոր դեր են վերագրում պետական մարմիններին, մասնավորապես Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարությանը:

Առաջարկ 2.3. Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարությունը կարող է ավելի շատ միջոցներ ձեռնարկել դաշտում առկա կազմակերպությունների, ծրագրերի, միջազգային կազմակերպությունների աշխատանքի վերաբերյալ տեղեկատվության հավաքագրման, համագործակցության և փորձի փոխանակման միջոցառումների և հարթակների կազմակերպման, հովանոցային կազմակերպությունների աջակցության ուղղությամբ, ինչը կնպաստի ԵՅԿ դաշտի զարգացմանը և երիտասարդական քաղաքականության արդյունավետ իրականացմանը:

2.4 Երիտասարդական կազմակերպությունների կարծիքով՝ երիտասարդության ոլորտում ուսումնասիրության առավել կարիք ունեն աշխատանքի և զբաղվածության, կրթության ու մասնագիտական կողմնորոշման, առողջ ապրելակերպի, արտագաղթի և հաշմանդանություն ունեցող երիտասարդության խնդիրները:

Առաջարկ 2.4. Երիտասարդական ուսումնասիրությունների ինստիտուտն այդ առաջարկները կարող է դիտարկել հետագա ուսումնասիրության ուղղությունների պլանավորման և հետազոտական ծրագրերի մշակման ընթացքում: Միաժամանակ քանի որ առավել պահանջված՝ երիտասարդների զբաղվածության թեմայով հետազոտությունն արդեն ավարտված է, հետազոտության արդյունքների՝ ԵՅԿ-ների հնարավորինս լայն շրջանակներում տարածումը կօգնի, որ այդ կազմակերպությունները փաստարկված հիմքեր ունենան՝ երիտասարդների զբաղվածության ոլորտում ծրագրեր իրականացնելու համար:

Առցանց դրամաշնորհային համակարգը

3.1 Առցանց համակարգի հիմնական առավելություններն են մատչելիությունը, թափանցիկությունը և անկախ փորձագիտական գնահատականների ինստիտուտը: Այնուամենայնիվ, այս չափորոշիչների բարելավման ուղղությամբ դեռ աշխատանքներ կան կատարելու: Մասնավորապես համակարգի հանդեպ առկա անվստահությունը կապված է թափանցիկության և օբյեկտիվության որոշ խնդիրների հետ:

Առաջարկ 3.1. Համակարգի արդյունավետությունն ու վստահելիությունը բարելավելու համար անհրաժեշտ է. ա) ավելացնել թափանցիկությունը՝ իրականացված ծրագրերի արդյունքների և հայտերի գնահատման չափանիշների հրապարակայնության ավելացման միջոցով, բ) հնարավորինս բացառել փորձագետների կողմից գնահատման կողմնակալության հնարավորությունները, գ) համակարգի տեսանելիությունն ավելացնել դրամաշնորհային հայտարարությունների տարածման ուղիների ընդլայնման և իրականացված աշխատանքների վերաբերյալ լրատվամիջոցներում հրապարակումների միջոցով:

3.2 Առցանց համակարգում փորձագիտական ինստիտուտի առկայությունը մեծ առաջընթաց է պետական ֆինանսավորման համակարգի համատեքստում, միաժամանակ փորձագետների աշխատանքի բարելավման և գնահատման ընդհանուր մոտեցման ապահովման համար նրանց հետ հաղորդակցությունը բավարար չէ:

Առաջարկ 3.2. Համակարգի փորձագետների պարբերական (առնվազն տարին մեկ անգամ) հանդիպումներն ու դասընթացները համակարգի սկզբունքներից մեկը կարող են դառնալ և կնպաստեն թե՛ փորձագետների մասնագիտական զարգացմանը, թե՛ գնահատման արդյունավետության բարելավմանը: Կարելի է հաշվի առնել նաև այլ դոնոր կազմակերպությունների փորձը, որոնք ծրագրերի գնահատումից հետո փորձագետներին դեմ առ դեմ քննարկման հնարավորություն են տալիս. այդպես կլուծվի ընդհանուր հայտարարի գալու և առանձին ծրագրերի ու կազմակերպությունների վերաբերյալ կարծիքների և մտահոգությունների փոխանակման խնդիրը:

3.3 Ծրագրի հայտի ձևաչափը հարցվածների մեծամասնությունը բարդ է համարում, քանի որ հստակ բացատրություն չկա որոշ հարցերի և հասկացությունների վերաբերյալ: Բացի դրանից՝ հայտի ձևը հիմնականում հարմարեցված է կոնկրետ միջոցառում պարունակող ծրագրի համար և դժվարեցնում է այլ գործողություններ, ինչպես նաև նորարարական գաղափարներ պարունակող ծրագրերի շարադրումը, իսկ հետագայում՝ գնահատումը: Կարևորվում է նաև կարիքների փաստարկված հիմնավորման և արդյունավետության չափելի ցուցանիշների ներառման անհրաժեշտությունը:

Առաջարկ 3.3. Փորձագիտական խմբի մասնակցությամբ կարելի է ևս մեկ անգամ քննարկել ծրագրի ձևաչափը՝ երկակի մեկնաբանվող ու ԵՀԿ-ների լայն խմբի համար անհասկանալի հասկացությունների վերանայմամբ և/կամ բացատրությամբ, հայտի հարցերն առավել համապատասխանեցնել գնահատման չափանիշների հետ, առանձնացնել «Հանդիպում» և «Հանդիպումից գատ» ծրագրերի ձևաչափերը՝ ոչ ստանդարտ և նորարարական գաղափարներով ծրագրերի համար նախատեսելով ավելի ճկուն ձևաչափ: Ծրագրային ձևաչափում կարելի է նաև ավելացնել ցուցանիշներ հստակեցնող հարցեր՝ հետագայում մոնիթորինգի և արդյունավետության ցուցիչներ ունենալու համար: Թե՛ ձևաչափի, թե՛ առցանց համակարգի այլ բաղադրիչների փոփոխությունների քննարկմանը կարելի է մասնակից դարձնել գործընկեր ԵՀԿ-ներին՝ գործընթացն առավել բաց, մասնակցային ու լիարժեք դարձնելու համար: Հայտի լրացման վերաբերյալ առանձին ուղեցույցը շատ օգտակար ու կարևոր միջոց կլինի ավելի շատ ու որակյալ ծրագրեր ստանալու համար:

3.4 Հայտի հետ պահանջվող փաստաթղթերը, հատկապես գնահարցումները լրացուցիչ թղթավարություն ու դժվարություններ են հարուցում:

Առաջարկ 3.4. Կարելի է վերանայել լրացուցիչ փաստաթղթերի պահանջն այն դեպքերում, երբ դա հնարավոր է առկա կանոնակարգումների շրջանակներում: Օրինակ՝ հնարավորության դեպքում գնահարցումները պահանջել ծրագրի նախնական հաստատումից հետո՝ մինչ քյուլենի վերջնականացումն ու ծրագրի հաստատումը: Համակարգում գրանցվելիս ԵՀԿ-ները տրամադրում են իրենց կանոնադրությունը, և կարելի է այն լրացուցիչ չպահանջել ծրագրի հայտի հետ կամ էլ պահանջել միայն նպատակներին վերաբերող էջերը: Համագործակցության փաստաթղթերի փոխարեն (որը ենթադրում է երկկողմանի ստորագրված հուշագիր և կարող

է կազմակերպչական դժվարություններ ստեղծել) կարելի է աջակցության նամակ պահանջել պոտենցիալ համագործակցի կողմից, որն ավելի պարզ և միաժամանակ ոչ պակաս հիմնավորող փաստաթուղթ է:

3.5 Թեև առցանց համակարգը, նախկին համակարգի համեմատությամբ, ավելի հասանելի է մարզային կազմակերպությունների համար, այդուհանդերձ Երևանի կազմակերպություններն ավելի հաճախ են դրամաշնորհ ստանում, ինչն ամենայն հավանականությամբ կարողությունների հետ է կապված: Գրեթե բոլոր հարցվածները բազմիցս շեշտում են ԵՅԿ-ների համար իրազեկման և ուսուցողական ծրագրերի իրականացման անհրաժեշտությունը՝ կենտրոնանալով հատկապես մարզային կազմակերպություններին աջակցելու և խրախուսելու կարևորության վրա:

Առաջարկ 3.5. Մարզային կազմակերպություններին համակարգում ընդգրկվելու ավելի լայն հնարավորություններ կտրվեն, եթե մարզերում առցանց համակարգի վերաբերյալ տեղեկատվության տարածման ավելի հասցեական աշխատանքներ տարվեն, և ուսուցողական միջոցառումներ կազմակերպվեն համակարգի, ծրագրերի մշակման ու կառավարման վերաբերյալ: Կարելի է դիտարկել նաև մարզային կազմակերպությունների համար լրացուցիչ միավոր կամ գործակից նախատեսելը: Մարզային երիտասարդության ակտիվացման ու աջակցության հնարավորությունները կընդլայնվեն համակարգում նաև ոչ ֆորմալ խմբեր ներառելու դեպքում, եթե հնարավոր լինի լուծում գտնել համապատասխան իրավական ու կազմակերպչական հարցերի համար:

3.6 Համակարգի հանդեպ վստահության պակասի պատճառներից մեկը նաև իրականացված ծրագրերի և բուն համակարգի տեսանելիության հետ է կապված: Թեև ծրագրերի իրականացումը ԵՅԿ-ներին հնարավորություն էր տրվում իրենց ծրագրերը ներկայացնելու 32 հեռուստատալիքով, սակայն այդ միջոցը բավարար չէ լայն լսարանի ընդգրկման համար և գրեթե տեղեկատվություն չէր տալիս ծրագրերի արդյունքների մասին:

Առաջարկ 3.6. Անհրաժեշտ է ավելի շատ ջանք կիրառել ոչ միայն համակարգի, այլև իրականացված ծրագրերի ու դրանց արդյունքների վերաբերյալ տեղեկատվության տարածման ուղղությամբ: Լրատվամիջոցների հետ համագործակցության բնագավառում ԵՅԿ-ներին ՍԵՅՆ աջակցությունը կօգնի թե՛ համակարգի նկատմամբ վստահելիությունը բարձրացնելու, թե՛ ծրագրերի արդյունքներն ավելի լայն լսարանին հասանելի դարձնելու առումով:

3.7 Առցանց համակարգի ամենախոցելի կողմը մոնիթորինգի և գնահատման համակարգն է. ծրագրերի մեծամասնության ընթացքում ֆինանսավորող կողմի որևէ այց չի գրանցվել, իսկ այցերի ընթացքում էլ մոնիթորինգի համակարգված գործունեություն չի տարվել: Ծրագրերի ավարտից հետո ստացված արդյունքների վերաբերյալ եզրակացությունը կատարվում է միմիայն կազմակերպության հաշվետվությունների հիման վրա:

Առաջարկ 3.7. Ռեսուրսների նպատակային օգտագործման, ծրագրերի արդյունավետության վերաբերյալ եզրահանգումներ կատարելու և ծրագրերի իրականացմանն ավելի սերտ հետևելու համար անհրաժեշտ է յուրաքանչյուր ծրագրի դեպքում առնվազն մոնիթորինգային մեկ այց նախատեսել: Այդ նպատակով անհրաժեշտ է առանձին մարդկային ռեսուրսներ նախատեսել և մշակել մոնիթորինգային ձևաթղթեր՝ առանձին՝ միջոցառումների և ընդհանուր՝ ծրագրերի վերաբերյալ: Հնարավորության դեպքում ծրագրի ավարտից հետո կարելի է նախատեսել նաև

ավարտական գնահատման այց: Թե՛ մոնիթորինգի, թե՛ գնահատման ընթացքում հարկ է ներգրավել ծրագրի շահառուներին և գործընկերներին՝ առավել ամաչառ և լիարժեք տեղեկատվություն ստանալու համար: Մոնիթորինգի և գնահատման գործընթացը, բացի վերահսկումից և ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործման վերաբերյալ դոնորին տեղեկատվություն տրամադրելուց, նաև ուսուցողական արդյունք կունենա: ԵՅԿ-ները հնարավորություն կունենան ընթացքում կատարել անհրաժեշտ շտկումները, ավելի լավ արդյունքների հասնել, իսկ վերջում՝ գնահատել իրենց կատարած աշխատանքը և քաղած դասերն ու արդյունքներն օգտագործել իրենց հետագա ծրագրերի մշակման ու իրականացման համար:

3.8 Յետազոտված ծրագրերում շարունակելիությունն ապահովվել է հաջորդող ծրագրերի ֆինանսավորման, ձեռք բերված արդյունքների պահպանման ու զարգացման, շահառուների ներգրավման ու նախաձեռնողականության շնորհիվ: Ծրագրային պատշաճ մոնիթորինգի ու գնահատման դեպքում ԵՅԿ-ներն ավելի շատ ուշադրություն կդարձնեն շարունակելիության հնարավորություններին ոչ միայն հայտ մշակելիս, այլև ծրագրի իրականացման ընթացքում և ավարտին: Ընթացիկ հաշվետվությունների ներդրումը ևս կնպաստի շարունակելիության մեխանիզմների մշակմանը:

Առաջարկ 3.8. Ծրագրային հաշվետվությունների լրացման ընթացքում հարկավոր է ԵՅԿ-ների ուշադրությունը կենտրոնացնել կայունության և շարունակելիության մեխանիզմների ուղղությամբ՝ այնտեղ, որտեղ կիրառելի է, առաջարկել շահառուների հետ հանդիպումների ընթացքում առանձին քննարկել ծրագրի շարունակելիության հնարավորությունները:

3.9 Յետազոտության մեջ ընդգրկված ծրագրերի ամփոփման ժամանակ նկարագրական հաշվետվությունների որևէ սահմանված ձևաչափ չի եղել, որի պատճառով հաշվետվությունների մշակումն արվել է կա՛ն բանավոր ցուցումների, կա՛ն ԵՅԿ-ի ունեցած այլ ձևաչափերի հիման վրա: Ֆինանսական հաշվետվությունների հանձնման ընթացքում դժվարություններ են ծագել, քանի որ արդեն ավարտված ծրագրի համար ներկայացված ֆինանսական փաստաթղթերը երբեմն չեն համապատասխանել պետական գնումների և այլ պահանջներին:

Առաջարկ 3.9. Յստակ ձևաչափով ներկայացված նկարագրական հաշվետվություններն ավելի համակարգված տեղեկություններ կտրամադրեն առցանց համակարգի դրամաշնորհային ծրագրերի վերաբերյալ և կհեշտացնեն ԵՅԿ-ների աշխատանքը: Նկարագրական և ֆինանսական հաշվետվությունների ձևաչափերի հետ ԵՅԿ-ներին կարելի է տրամադրել դրանց լրացման ուղեցույցը: Ֆինանսական հաշվետվությունների հետ կապված խնդիրները նվազեցնելու համար պայմանագրերի կնքման գործընթացը կարելի է համատեղել հաշվետվությունների կարգի ու խնդրահարույց կետերի վերաբերյալ սեմինարի հետ: Բացի դրանից՝ կարելի է պահանջել, որ ԵՅԿ-ները ծրագրի իրականացման առաջին ամսվա ավարտին առցանց համակարգում տեղադրեն արդեն կատարած գնումների հաշվետվությունները, որպեսզի ֆինանսական հաշվետվությունների ընդունման համար պատասխանատու անձնակազմը ժամանակին սխալների ուղղում կատարի և համապատասխան ուղղորդում տրամադրի:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐՎԿՎՆՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՀՂՈՒՄՆԵՐ

1. «Երիտասարդական հասարակական կազմակերպությունների դերը Հայաստանում», «Նորավանք» գիտակրթական հիմնադրամ, 2005թ.
2. «Հայաստանի երիտասարդության ձգտումներն ու ակնկալիքները» զեկույց, ՀՀ սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարություն, ՄԱԿ-ի Ջարգացման ծրագրերի հայաստանյան գրասենյակ, Երևան, 2012թ., http://www.erit.am/pdf_fayler/Bnakaranashinutyun/HH%20eritasardneri%20dzgtumner.pdf
3. «Հայաստանի հասարակական կազմակերպությունների զարգացման հնարավորությունները և ռիսկերը», «Թրանսփարենսի Ինթերնեշնլ» հակակոռուպցիոն կենտրոն, Երևան, 2011, http://transparency.am/dbdata/NED_publication_2.pdf
4. «Հայաստանի ՔՀԿ-ների ֆինանսական կենսունակությունը», «Քաղաքացիական հասարակության ինդեքս» նախաձեռնություն, Երևան, 2010թ., առկա է՝ http://program.counterpart.org/Armenia/wp-content/uploads/2011/04/FIN_ARM_web.pdf
5. ՀՀ վարչապետին առընթեր ազգային երիտասարդական քաղաքականության խորհրդի որոշում ՀՀ պետական բյուջեով երիտասարդական պետական քաղաքականությանն ուղղված ծրագրերի և միջոցառումների ֆինանսավորման տողով նախատեսված հասարակական կազմակերպությունների դրամաշնորհային ծրագրերի առցանց համակարգի մասին, 19 հունիսի 2010 թվականի N 6, http://www.gov.am/u_files/file/eritasard-xorh/NYP_Council_On_line_grant_system.pdf
6. ՀՀ վարչապետին առընթեր ազգային երիտասարդական քաղաքականության խորհրդի՝ 27 հոկտեմբերի 2010թ. նիստի N 1 որոշման հավելված՝ առցանց համակարգով ներկայացված ծրագրերի փորձագիտական գնահատման ուղեցույց՝ http://www.gov.am/u_files/file/eritasard-xorh/Ughetsuyts_on-line_grants.pdf
7. «Քաղաքացիական հասարակության կառույցներին պետական ֆինանսական աջակցության տրամադրման գործընթացի առկա վիճակը և հիմնախնդիրները», «Պրոֆեսիոնալներ հանուն քաղաքացիական հասարակության» ՀԿ, 2013թ.

8. «Քաղաքացիական հասարակության հաշվետվողականությունը Հայաստանում», «Քաղաքացիական հասարակության ինդեքս» նախաձեռնություն, Երևան, 2010թ., առկա է՝ http://program.counterpart.org/Armenia/wp-content/uploads/2011/04/CSO_ARM_web.pdf
9. 2012 ՔՀԿ կայունության ցուցանիշ-Հայաստան, USAID, CDPF, 2013, <http://www.cdpm.am/file/2012%20CSO%20SI%20Armenia%20ARM%20final.pdf>
10. CIVICUS Քաղաքացիական հասարակության ինդեքս, Հայաստանի քաղաքացիական հասարակությունը. անցումային փուլից դեպի համախմբում: Վերլուծական զեկույց, Երևան, 2010, առկա է՝ http://program.counterpart.org/Armenia/wp-content/uploads/2011/04/20.01.11-FFinal-ArmeniaCountryReport_Arm-3.pdf
11. International Center for Human Development, Supporting Policy, Regulatory and Institutional Reforms for Civil Society Development in Armenia: Existing gaps and recommendations, 2012. <http://www.ichd.org/?laid=1&com=module&module=static&id=791>
12. CSO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia 2013, USAID, http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1863/EE_2013_CSOSI_FullReport.pdf
13. CSO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia 2012, USAID, <http://www.usaid.gov/europe-urasia-civil-society/cso-sustainability-2012>, Armenia - <http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1863/ARM.pdf>
14. Хрестоматия для некоммерческих организаций, Душан Ондрушек и кол., Братислава, 2003

ՀՎԿԵԼՎԱԾՆԵՐ

ՀՎԿԵԼՎԱԾ 1

Հետազոտության փորձագետների ցանկ

Անուն, ազգանուն	Կազմակերպություն
Անահիտ Մինասյան	«ԿԱԶԱ» շվեյցարական հիմնադրամի տնօրեն, cragrer.am փորձագետ, ՀՀ վարչապետին առընթեր ազգային երիտասարդական քաղաքականության խորհրդի անդամ
Աննա Եղոյան	«Երիտասարդական նախաձեռնությունների կենտրոն» ՀԿ խորհրդի նախագահ, cragrer.am փորձագետ
Ատոմ Մխիթարյան	«Երիտասարդական ակունքների դաշնություն» ՀԿ նախագահ, cragrer.am փորձագետ
Արեգ Թադևոսյան	«Միջնշակության ուսուցման արդյունքների, ուսուցման և երկխոսության միջազգային կենտրոն» ՀԿ փոխնախագահ, cragrer.am փորձագետ, ՀՀ վարչապետին առընթեր ազգային երիտասարդական քաղաքականության խորհրդի անդամ
Արմեն Պապյան	Սպորտի և երիտասարդության հարցերի նախարարության երիտասարդական քաղաքականության վարչության պետ (մինչ 2014թ. մարտ ամիսը)
Արսեն Սիմոնյան	«Ստեփանավանի երիտասարդական կենտրոն» ՀԿ նախագահ, EVS հավատարմագրող, cragrer.am փորձագետ
Արտակ Շաքարյան	«Վորլդ Վիժն» երիտասարդության զարգացման պատասխանատու, «Երիտասարդ առաջնորդների դպրոց» ՀԿ տնօրեն
Արփինե Հակոբյան	««ՀԿ կենտրոն» քաղաքացիական հասարակության զարգացման» ՀԿ համակարգող
Գայանե Մարտիրոսյան	«Քաունթերփարթ Ինթերնեշնլ» հայաստանյան ներկայացուցչության քաղաքացիական հասարակության մասնագետ
Գայանե Սկրտչյան	«Եվրասիա» համագործակցության հիմնադրամի երիտասարդական և համայնքային ծրագրերի ղեկավար
Գոռ Մարգարյան	Շիրակի մարզպետարանի կրթության, մշակույթի և սպորտի վարչության գլխավոր մասնագետ, «Արվեստը հանուն խաղաղության» ՀԿ նախագահ, cragrer.am փորձագետ
Դավիթ Հայրապետյան	«Երիտասարդական միջոցառումների իրականացման կենտրոն» ՊՈԱԿ-ի տնօրեն
Զառա Լավչյան	«Թրեյներների ազգային թիմ» ՀԿ անդամ, cragrer.am փորձագետ, ՀՀ վարչապետին առընթեր ազգային երիտասարդական քաղաքականության խորհրդի անդամ
Մարինա Մալխասյան	ՄԱԶԾ ծրագրի համակարգող
Ռոզա Հակոբյան	«Երիտասարդական միջոցառումների իրականացման կենտրոն» ՊՈԱԿ-ի ծրագրերի բաժնի պետ, cragrer.am փորձագետ

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2

Ֆարցմանը մասնակից կազմակերպությունների ցանկ

ՀԿ անվանում	Կազմակերպության գործող հասցե	
«Ազաթ» հատուկ կարիքներով կանանց կենտրոն ՀԿ	ք. Գյումրի	Բաղրամյան 17
«Ազատ հասարակություն ինստիտուտ» ՀԿ	ք. Երևան	Արամ Խաչատրյան 8, բն. 26
«Ազգային առաջնորդության ինստիտուտ» գիտամշակութային ՀԿ	ք. Երևան	Վարդանանց փակ 8/ 401
«Ալաբախ Հայաստան» նախաձեռնող երիտասարդական ՀԿ	ք. Երևան	Բաբաջյան 43
Ալավերդու ԱԿՄԻ հունական ՀԿ	ք. Ալավերդի	Երևանյան խճուղի 2ա
«Ալեքս» բարեգործական ՀԿ	Նոր Խարբերդ	24 փ., տուն 198
«Ակոս» մշակութային ՀԿ	ք. Երևան	Ռուբինյանց 8
«Ակտիվ երիտասարդ քաղաքացիների նախաձեռնություն» ՀԿ	ք. Երևան	Ֆրունզե 8/1, բն. 29
«Ամերիկյան խորհուրդներ»	ք. Երևան	Ամիրյան 417, «Imperium Plaza», 4-րդ հարկ
«Այրուձի» ՀԿ	ք. Երևան	Կիևյան 13, բն. 13
«Աննա» սպառողների ազգային ասոցիացիա ՀԿ	ք. Երևան	Դավիթ Անհաղթ 28
«Անտենա» էլեկտրոնային լրատվությանն աջակցող ՀԿ	ք. Երևան	Դեմիրճյան 40, բն. 63
«Աշտարակի տարածաշրջանային կանանց ասոցիացիա» ՀԿ	ք. Աշտարակ	Այգեստան 16
«Ապագան մեր ձեռքերում» երիտասարդական ՀԿ	ք. Աբովյան	Տարոն 2, բն. 31
«Ապավեն» բարեգործական ՀԿ	ք. Երևան	Քաջագունուհի 1, «Հրազդան» կոմբինատ, 2 հարկ
«Աջակցություն Լոռու մարզի համայնքներին» բարեգործական հիմնադրամ	ք. Վանաձոր	Մարզպետարան, 111 սենյակ
«Աջակցություն կանանց և երեխաներին» ՀԿ	ք. Դիլիջան	Կալինինի փ., 87 շ., բն. 20
«Աջակցություն Նոյեմբերյանին» ՀԿ	ք. Նոյեմբերյան	Երևանյան 3
«Առաջադեմ սոցիալական տեխնոլոգիաներ» ՀԿ	ք. Երևան	Բելյակով 9
«Առաջին հայկական ճակատ երկրպագուների շարժում» ՀԿ	ք. Երևան	Յ. Քոչար 12
«Առավոտ» բարեգործական ՀԿ	ք. Վանաձոր	Թատերական 8
«Առողջ կենտրոն» վերականգնողական ՀԿ	ք. Գյումրի	Պողոսյան 236
«Առողջ կյանք» ՀԿ	ք. Վանաձոր	Գ. Լուսավորչի 22
«Առողջապահական կրթության ասոցիացիա» ՀԿ	ք. Երևան	Այգեստան 10 փ., 2-րդ շենք, բն. 10
«Աստղաթև» ՀԿ	ք. Երևան	Նորքի 15 փ., տուն 30
«Աստղավարդ» հաշմանդամ երեխաների ծնողների ՀԿ	ք. Վարդենիս	Իսահակյան 7
«Ատան» բարեգործական ՀԿ	ք. Վանաձոր	Դեմիրճյան 26
«Արագածոտն մարզի հասարակական նախաձեռնությունների կենտրոն» ՀԿ	ք. Աշտարակ	Նարեկացու 29

«Արագածոտն մարզի Մամուլի ակումբ» ՀԿ	ք. Աշտարակ	Տերյան 59
«Արագածոտնի հասարակական և ոչ առևտրային կազմակերպությունների ֆորում» ՀԿ	ք. Աշտարակ	Արամ Մամուլյան 20
«Արագա» բարեգործական ՀԿ	ք. Երևան	Հակոբ Հակոբյան 3
«Արայի» հաշմանդամ երեխաների ծնողների ՀԿ	գ. Կարբի	
«Արարատ» մշակութային ՀԿ	ք. Երևան	Նար-Դոսի 4, բն. 40
«Արարատ քաղաքի կանանց խորհուրդ» ՀԿ	ք. Արարատ	Շահումյան 34
«Արեգակ» քսանմեկ երիտասարդական ՀԿ	գ. Բերդավան	
«Արևամանուկ» ընտանիքի և երեխայի խնամքի հիմնադրամ	ք. Գյումրի	Շահումյան 69
«Արևիկ» հաշմանդամ երեխաների ծնողների ՀԿ	ք. Երևան	Ավան-Առինջ, 1-ին միկրո 1/10 27
«Արծազանք» հաշմանդամ երեխաներին, հաշմանդամ ազատամարտիկներին աջակցող ՀԿ	ք. Մասիս	
«Արմ ստրոնգ» երիտասարդական ՀԿ	ք. Գյումրի	Անի թաղ., 41 դպրոց
«Արմավիրի զարգացման կենտրոն» սոցիալ-տնտեսական ՀԿ	ք. Արմավիր	Շահումյան 68
«Արմավիրի մայրության օրրան» բարեգործական ՀԿ	ք. Արմավիր	Աշուղ Ջիվանի, համար 2 մանկապարտեզ
«Արմսփյունք» երիտասարդական ՀԿ	ք. Գյումրի	Տրդատ ճարտարապետ փ., 2. 43, բն. 14
«Արշալույս» կանանց բարեգործական ՀԿ	ք. Երևան	Զաքյան 4, բն. 12
«Արվեստը հանուն խաղաղության» ՀԿ	ք. Գյումրի	Այվազովսկու 1
«Արվեստի քննադատների ազգային ասոցիացիա» ՀԿ	ք. Երևան	Շառատալյան 8
«Արտաշատ իրավապաշտպան բարեգործական ասոցիացիա» ՀԿ	ք. Արտաշատ	Ազատական գյուղ, Թումանյան 67
«Բազկամարտի երիտասարդական ասոցիացիա» ՀԿ	ք. Երևան	Ազատության 21
«Բայրամյան» սոցիալական բարեգործական ՀԿ	ք. Իջևան	Նալբանդյան 1
«Բարեպաշտ սերունդ» հիմնադրամ	ք. Երևան	Կորյունի 19 ա, 3-րդ հարկ
«Բարի հույս» սոցիալական, հաշմանդամ երեխաների առողջությանն աջակցող ՀԿ	ք. Գավառ	Սայադյան 39
«Բաց բժշկական ակումբ» ՀԿ	ք. Երևան	Աբովյան փողոց 60
«Բիոսոֆիա առողջապահության, բնապահպանության և գյուղատնտեսության զարգացման կենտրոն» ՀԿ	ք. Գյումրի	Գ. Նժդեհի 12ա
«Բնության պահպանություն» ՀԿ	ք. Վանաձոր	Քիմիագործների 2-րդ փ., 43
«Բուժքույրերի միավորում» ՀԿ	ք. Երևան	Հասրաթյան 9
«Բրաբրոն» մշակութային կենտրոն ՀԿ	ք. Վանաձոր	Գեղազիտական կենտրոն
«Գայանա» բարեգործական ՀԿ	ք. Վանաձոր	Տիգրան Մեծի փակ. 2
«Գեղամա երիտասարդական տարածքային ասոցիացիա» ՀԿ	ք. Գավառ	Քյանփառ
«Գեղարեգ» կրթամշակութային ՀԿ	ք. Գավառ	Կենտրոն հրապարակ 6
«Գեոֆոն» գիտական բնապահպանական ՀԿ	ք. Գյումրի	Իսահակյան 22
«Գևորգյան մարտարվեստի դպրոց» ՀԿ	ք. Երևան	Մոսկովյան 5
«Գթաց» հայրենյաց բարեգործական ՀԿ	ք. Երևան	Լևոնյան 33

«Գթությունը նարդկանց առողջության պահպանման պատվիրանն է» ՀԿ	ք. Երևան	Տիգրանյան 19/1, բն. 8
«Գյումրի-Անի» ՀԿ	ք. Գյումրի	Սպանդարյան 24, բն. 9
«Գյումրու XXI դար-գրադվածություն» ՀԿ	ք. Գյումրի	Թունյան 42
«Գյումրու երիտասարդական նախաձեռնությունների կենտրոն» ՀԿ	ք. Գյումրի	Ջիվանի 71
«Գյումրու զարգացման հիմնադրամ»	ք. Գյումրի	Գայի 12
Գյումրու հաշմանդամ կանանց «ՀԱՎԱՏ» ՀԿ	ք. Գյումրի	Անտառավ 4 թաղ, 1ա շենք, բն. 3
«Գյումրու հաշվապահների ու ֆինանսիստների միություն» ՀԿ	ք. Գյումրի	Վիսինյան 10/40
Գյումրու «Նոր բնօրրան» սոցիալ-տնտեսական և մշակութային զարգացման ՀԿ	ք. Գյումրի	Շիրակացի 87, բն. 2
«Գյումրու տնտեսագիտական խորհրդատվական ընկերություն» ՀԿ	ք. Գյումրի	Չերցն 2
«Գոյ» բարեգործական հիմնադրամ	ք. Երևան	Նիկոլ Դուման 1, բն. 42
«Գորիսի համայնքների միություն»	ք. Գորիս	Մաշտոցի 3
«Գորիսի մամուլի ակումբ» ՀԿ	ք. Գորիս	Անկախության 2
«Գորիսի սերունդ» երիտասարդական ՀԿ	ք. Գորիս	Կոմիտասի 38ա/1
«Գորիսի քաղաքացիական կրթության կենտրոն կրթական կազմակերպություն» ՀԿ	ք. Գորիս	Արզումանյան 17
«Գործարար կին» ՀԿ	ք. Երևան	Տերյան 6
«Գործընկերություն և ուսուցում» ՀԿ	ք. Գորիս	Խորենացի 41
«Գուդրայք Ջոն» աստղասերների ՀԿ	ք. Երևան	Քոչարյան 32
«Դեֆին» բարեգործական սոցիալական ՀԿ	ք. Գյումրի	Սայաթ-Նովա 9/9ա, բն. 61
«Դերեդ» բնապահպանական ՀԿ	գ. Սանահին	Սարահարթ 2ա
«Դիլիջանի երիտասարդների համագործակցության կենտրոն» ՀԿ	ք. Դիլիջան	Օրջոնիկիձե 77, բն. 17
«Դիլնետ սերվիս» ՀԿ	ք. Դիլիջան	Մյասնիկյան 66
«Եղեգնաձորի կանանց տարածքային ասոցիացիա» ՀԿ	ք. Եղեգնաձոր	Շահումյան 5
«Եղվարդ» երիտասարդական բնապահպանական ՀԿ	ք. Եղվարդ	Շիրակի 6/16
«ԵՊՀ երիտասարդ գիտնականների միավորում» ՀԿ	ք. Երևան	Ալեք Մանուկյան 1
«Եվրոպական երիտասարդական պառլամենտ» երիտասարդական ՀԿ	ք. Երևան	Յովսեփ Էմինի 123 շենք, սենյակ 318
«Երեխաների աջակցության հիմնադրամ»	ք. Չրազդան	Կենտրոն թիվ 16 մանկապարտեզ
«Երեխաների հասարակություն մանկապատանեկան ձեռնարկումների աջակցության կենտրոն» ՀԿ	ք. Գյումրի	Տրդատ ճարտարապետի 7/4, բն. 15
Երեխաների հոգևոր դաստիարակության և աջակցության «Տիկնիկ» ՀԿ	ք. Կապան	Երկաթուղայինների 9/14
«Երեխաների, բնության և կենդանասերների ասոցիացիա» ՀԿ	ք. Չրազդան	Միկոշոջան 263, բն. 6
«Երևանի Ռոտարի ակումբ ինտերնեշնլ» բարեգործական ՀԿ	ք. Երևան	Մոսկովյան 31

«Երիտասարդական ալիք» ՀԿ	ք. Վանաձոր	Ազատամարտիկների փ. 2
«Երիտասարդ դիվանագետների ակումբ» ՀԿ	ք. Երևան	Նորք-Մարաշ, 1 նրբանցք
«Երիտասարդ կենսաբանների ասոցիացիա» ՀԿ	ք. Երևան	Մամիկոնյանց 37
«Երիտասարդ համալսարանականների միավորում» ՀԿ	ք. Երևան	Ալեք Մանուկյան 1
«Երիտասարդ պահպանողականների միություն» ՀԿ	ք. Երևան	Դրոյի 14/2, բն. 12
«Երիտասարդ պատմագետների ակումբ» ՀԿ	ք. Երևան	Նարեկացի 32, բն. 32
«Երիտասարդ սերունդ» ՀԿ	ք. Եղեգնաձոր	Վայքի փ. 5
«Երիտասարդ Տավուշ» ՀԿ	ք. Իջևան	Ազատամարտիկների 4/36
«Երիտասարդական ակումբների դաշնություն» ՀԿ	ք. Երևան	Մաշտոցի 4, բն. 1/1
«Երիտասարդական ակումբների դաշնություն», Կոտայքի մարզային մասնաճյուղ	ք. Եղվարդ	Շիրակի 6/30
«Երիտասարդական խորհրդարան» ՀԿ	ք. Երևան	Շարուրի 26, բն. 13
«Երիտասարդական կրթական մշակութային ՀԿ»	գ. Վանահովիտ	
«Երիտասարդական հայացք» ՀԿ	ք. Երևան	Բաբաջանյան 95/1
«Երիտասարդական նվաճումներ» ՀԿ	ք. Երևան	Վաղարշյան 10/4
«Երիտասարդության խաղաղության և բարեկամության կամուրջներ» ՀԿ	գ. Վերին Պտղնի	գ. Վերին Պտղնի, 2/32
«Երիտասարդության կամբ» ՀԿ	ք. Երևան	Տ. Մեծ 65ա, 5-րդ հարկ, 505
«Երիտասարդություն» ՀԿ	ք. Երևան	Հանրապետության 37
«Երկինք» սոցիալ-իրավական աջակցության կենտրոն ՀԿ	ք. Գյումրի	Կ. Դեմիրճյան 31
«Երկյակ» երիտասարդական ՀԿ	ք. Կապան	Շահումյան 37
«Երուսաղեմի բժշկական Սուրբ Ղազարի օրդենը Հայաստանի բարեգործական հիմնադրամ»	ք. Սպիտակ	Շահումյան 7
«Երրորդ բնություն» ՀԿ	ք. Գյումրի	Կոմիսարների 56
«Զարդ» մշակութային ՀԿ	ք. Երևան	Չարենցի 4, բն. 93
«Զարթոնք-89» բարեգործական ՀԿ	ք. Երևան	Սեբաստիա 104
«Զեյթուն» հաշմանդամ երեխաների ծնողների ՀԿ	ք. Երևան	Զեյթուն, թաղապետարան
«Զորակն» գիտակրթական երիտասարդական հիմնադրամ	ք. Երևան	Կիևյան 25, բն. 64
«Զորավիզ» բարեգործական ՀԿ	ք. Երևան	Քուչակի 47
«ԷխՈ» հաշմանդամ և սոցիալապես անապահով երեխաներին աջակցող ՀԿ	ք. Երևան	Գ. Նժդեհի 17
«Էկո աստղ» բնապահպանական ՀԿ	ք. Վայք	գ. Խաչիկ
«Էկոաշրամ» միջմշակութային կենտրոն ՀԿ	ք. Երևան	
«Էկո-Սիս» ՀԿ	ք. Սիսիան	Սիսակյան փ. 23ա
«Էպսիդոն» մշակութային հիմնադրամ	ք. Երևան	Դավթաշեն 1-ին թաղամաս 29 շենք, բն. 47
«Էս-Պի-Էֆ-Էյ» հայ-ֆրանսիական մշակութային կենտրոնի մասնաճյուղ	ք. Ստեփանավան	Նժդեհի 3
«Ընդդեմ իրավական կամայականության» ՀԿ	ք. Երևան	Արշակունյաց 6
«Ընդդեմ իրավական կամայականության» ՀԿ-ի Եղեգնաձորի մասնաճյուղ	ք. Եղեգնաձոր	Նարեկացի 3/1

«Ընդդեմ իրավական կամայականության» Վայքի քաղաքային կենտրոն/մասնաճյուղ ՅԿ	ք. Վայք	Շահումյան 21/7
«Ընտանիք և երեխա» սոցիալական ՅԿ	ք. Վանաձոր	Ռուսթավի 1
«Ընտանիքը ընտանիքին» սոցիալական ՅԿ	ք. Գյումրի	Խաղաղության օղակ 4, բն. 10
«Ընտրական համակարգեր կենտրոն» ՅԿ	ք. Երևան	Քոչարյան 8, բն. 6
«Ընտրությունը քոնն է» ՅԿ	ք. Երևան	Չարենցի 48/1
«Թալին հույս» սոցիալական ՅԿ	ք. Թալին	Գայի առաջին նրբ, տ. 2
«Թերապևտների երիտասարդական գիտական միություն» ՅԿ	ք. Երևան	Սարի թաղ 7 փ., տ. 4
«Թթենի» համագործակցություն մանկապատանեկան ՅԿ	ք. Գորիս	Գետափնյա 14
«Թռիչք» կրթամշակութային և խորհրդատվական ՅԿ	ք. Վանաձոր	Թատերական 6
«Թռչնասերների կենտրոն» բնապահպանական ՅԿ	ք. Երևան	Պարյուր Սևակի 7
«Թրեյներների ազգային թիմ» ՅԿ	ք. Երևան	Նոր Արեշ 32 փ., տ. 12
«Ժամանակի հայացքից» կրթամշակութային ՅԿ	ք. Գյումրի	Ավստրիական թաղ.
«Ժառանգություն» ՅԿ	ք. Երևան	Հրաչյա Ներսիսյան 1, բն. 117
«Ժողովրդավարական կրթության հայկական կենտրոն-Սիվիտաս» ՅԿ	ք. Երևան	Ալեք Մանուկյան 9
«Ի նպաստ համայնքային զարգացման» ՅԿ	ք. Աշտարակ	Վարդգես Պետրոսյան 3
«Իսպանական կենտրոն» կրթամշակութային ՅԿ	ք. Երևան	Խանջյան 19
«Իրավունքի տեղեկատվական կենտրոն» ՅԿ	ք. Գորիս	Մաշտոցի 3
«Լեռնա» հասարակության զարգացման աջակցող ՅԿ	ք. Նոյեմբերյան	Խոյակովի 3
«ԼԻԱՐ» սոցիալական բարեփոխումների կենտրոն ՅԿ	ք. Վանաձոր	Կանոն 34
«Լիարժեք կյանք» բարեգործական ՅԿ	ք. Երևան	
«Լիարժեք կյանք» բարեգործական ՅԿ	ք. Ստեփանավան	Գարեգին Նժդեհի 17
«Լոգոս» երիտասարդական ՅԿ	ք. Գյումրի	Ծուլուկիձե 5
«Լոռեցիների միավորում» բարեգործական ՅԿ	ք. Վանաձոր	Տիգրան Մեծի 12
«Լոռի» սպառողների ասոցիացիա ՅԿ	ք. Վանաձոր	Խորենացի 71
«Լոռու զարգացման կենտրոն» ՅԿ	ք. Վանաձոր	Նժդեհի 7
«Լոռու մարզի համատիրությունների կենտրոն» ՅԿ	ք. Վանաձոր	Տիգրանյան 6
«Լուսի աստղ» հաշմանդամ երեխաների ծնողների ՅԿ	ք. Երևան	Դավիթաշեն 1-ին թաղ, 39/1
«Լուսածիր» բարեգործական ՅԿ	ք. Նոյեմբերյան	Կամոյի 6
«Լուսաշող» հաշմանդամ երեխաների ծնողների ՅԿ	ք. Երևան	Արշակունյաց 56/41
«Լուսաստղ» բարեգործական ՅԿ	ք. Վանաձոր	Ազատամարտիկների 2
«Լուսինե» կանանց ՅԿ	ք. Երևան	Հալաբյան 57, բն. 5
«Խաղաղության երկխոսություն» ՅԿ	ք. Վանաձոր	Մյասնիկյան 12, բն. 40
«Խաղաղություն աշխարհին» կանանց միջազգային միավորում ՅԿ	ք. Երևան	Գուլիբեխյան 36
«Խաչ-Մար» առողջապահական ՅԿ	ք. Մասիս	Դպրոցականների 2/1
«Խաչվող ուղիներ» սոցիալական ՅԿ	ք. Վանաձոր	Բանակի 44/5
«Խուլերի կրթամշակութային կենտրոն» ՅԿ	ք. Վանաձոր	Տիգրան Մեծի 13

Ծանր հիվանդ երեխաների տնային խնամքի «ԳԱՅՈՒՇ» ասոցիացիա բարեգործական ՀԿ	ք. Երևան	Մխ. Չերազի 22ա, բն. 28
«Ծիծեռնակ» կանանց ՀԿ	ք. Երևան	Մայիսյան 33ա
«Ծիրանի փող» հաշմանդամ երեխաների ծնողների ՀԿ	ք. Գորիս	Անկախության 4
«Կաղնի» բնապահպանական ՀԿ	ք. Բերդ	Հայկ Նահապետի 5
«Կայտորդիների գարգացման կենտրոն» ՀԿ	ք. Գյումրի	Մսի կոմբինատի թ., շ. 1, բն. 45
«Կանայք հանուն ապագայի» կրթական ՀԿ	ք. Գյումրի	Դեմիրճյան 3
«Կանայք հանուն զարգացման» ՀԿ	ք. Գյումրի	Շահինյան 6ա, բն. 16
«Կանանց աջակցման կենտրոն» ՀԿ	ք. Երևան	Թումանյան 21/1, բն. 5
«Կանանց իրավունքների կենտրոն» ՀԿ	ք. Երևան	Սպենդիարյան 3, բն. 14
«Կանանց հանրապետական խորհուրդ» ՀԿ	ք. Երևան	Իսակովի 42, բն. 25
«Կապանի ուսուցիչներ» ՀԿ	ք. Կապան	Շահումյան 16ա
«Կապանի փոքր ֆերմերների ասոցիացիա» ՀԿ	ք. Կապան	Թումանյան 3, բն. 18
Կարմիր խաչի ընկերության Արարատի մարզի մասնաճյուղ	ք. Վեդի	Կասյան 26
«Համագործակցության և զարգացման ակադեմիա» ՀԿ	ք. Գյումրի	Ղուկասյան 1/19
«Համագործակցություն հանուն ժողովրդավարության» կենտրոն ՀԿ	ք. Երևան	Բաղրամյան 43
«Համազարկ» ՀԿ	ք. Ճամբարակ	Պարույր Սևակի 6ա
«Համալսարանական կրթությամբ կանանց ասոցիացիա» ՀԿ	ք. Երևան	Տիգրան Մեծի 36
«Համալսարանական կրթությամբ կանանց ասոցիացիա», Իջևանի մասնաճյուղ ՀԿ	ք. Իջևան	Երիտասարդական 2ա
«Համախմբված երիտասարդություն» միջազգային ՀԿ	ք. Երևան	Խանջյան 19, 4-րդ հարկ, 402
«Համահայկական երիտասարդական շարժում» ՀԿ	ք. Երևան	
Համահայկական «ժայռ» երիտասարդական ՀԿ	ք. Երևան	Մամիկոնյանց 58
«Համայնքային համախմբման և աջակցության կենտրոն» ՀԿ	ք. Ալավերդի	Ջրավազանի 5ա
«Համայնքների զարգացում և քաղաքացիական հասարակություն» ՀԿ	ք. Վարդենիս	գ. Վարդենիկ, փ. 88
«Համայնքի աջակցության ծառայություններ» բարեգործական ՀԿ	ք. Գյումրի	Տիգրան Մեծ 21, բն. 2
«Համայնքների ֆինանսիստների միավորում» ՀԿ	ք. Երևան	Մաշտոցի 15
«Համաշխարհային անկախ երիտասարդական միություն» ՀԿ	ք. Երևան	Րաֆֆու 51, բն. 26
Համաշխարհային հայկական երիտասարդական «Ոստայն» ՀԿ	ք. Երևան	Մաշտոցի 4
«Համշեն» հայրենասիրական բարեգործական ՀԿ	ք. Երևան	Ա. Իսահակյան 18
«Հայ առաջադեմ երիտասարդություն» ՀԿ	ք. Երևան	Սարյան 24/1
«Հայ ասպետ» կրթադաստիարակչական բարեգործական հիմնադրամ	ք. Երևան	Արշակունյաց 20
«Հայ արիներ հայկազունիների ազգային սկսուտական կադետական սեպուհական միավորում» ՀԿ	ք. Երևան	Վրացական փ, 4 նրբ., 7 շ., բն. 10

«Հայ զբոսավարների գիլդիա» ՀԿ	ք. Երևան	Վարդանանց 4
«Հայ խոհարարական ավանդույթների զարգացման և պահպանման ՀԿ»	ք. Երևան	Եզնիկ Կողբացի 30
«Հայ միասնության խաչ» ՀԿ	ք. Էջմիածին	Շահումյան 36
«Հայ-ամերիկյան բարեկամություն» ՀԿ	ք. Երևան	Գ. Նժդեհի 81, բն. 29
«Հայասա» երիտասարդական ՀԿ	ք. Երևան	Բաբայան փ. 10/1
«Հայաստանի ազգային սկաուտական շարժման ՀԿ»	ք. Երևան	Երվանդ Քոչար 17
Հայաստանի աթլետիկայի ֆեդերացիա ՀԿ	ք. Երևան	Զավարյան 1, բն. 1
«Հայաստանի արդյունաբերողների և գործարարների/գործատուների/ միություն» ՀԿ	ք. Երևան	Տիգրան Մեծի 20/2
Հայաստանի գրողների միության Շիրակի մարզային մասնաճյուղ	ք. Գյումրի	Գարեգինի գրողների, 16 շենք
Հայաստանի դեմ տո ֆուդոկան կարատե-դոյի ազգային ֆեդերացիա ՀԿ	ք. Երևան	Շենգավիթի 1 մարզադպրոց
Հայաստանի «Դինամո» մարզական ՀԿ	ք. Երևան	Վարդանանց 69
Հայաստանի երիտասարդ իրավաբանների ասոցիացիայի Լոռի մասնաճյուղ	ք. Վանաձոր	Վարդանանց 82, բն. 1
«Հայաստանի երիտասարդ կանանց ասոցիացիա» ՀԿ	ք. Երևան	Աբովյան 37
Հայաստանի «Զինվորի մայր» հանրապետական բարեգործական ՀԿ	ք. Երևան	Խանջյան 5
«Հայաստանի կանաչների միություն» Վայոց ձորի մասնաճյուղ	ք. Վայք	Շահումյան 80
Հայաստանի Հանրապետության «Ռոսիա» ՀԿ-ի Վանաձորի մասնաճյուղ ՀԿ	ք. Երևան	Վարդանանց 23, բն. 194
Հայաստանի հաշմանդամների «Փյունիկ» միություն ՀԿ	ք. Երևան	Ծիծեռնակաբերդի 16
«Հայաստանի Հելսինկյան կոմիտե» իրավապաշտպան ՀԿ	ք. Երևան	Պուշկինի 3ա
Հայաստանի «Սևան» մարզական ՀԿ	ք. Երևան	Թումանյան 9ա
«Հայկական կանաչ խաչ» բնապահպանական ՀԿ	ք. Վանաձոր	
Հայկական «Կարիտաս» բարեսիրական ՀԿ	ք. Գյումրի	Յ. Սարգսյան 2 նրբ., տուն 8
Հայկական «Կարիտաս» Գավառի գրասենյակ մասնաճյուղ	ք. Գավառ	Արծրունի եղբայրներ 45
Հայկական Կարմիր խաչի ընկերակցության Գեղարքունիքի մասնաճյուղ ՀԿ	ք. Գավառ	Սայաթ-Նովա 35
Հայկական Կարմիր խաչի Վայոց ձորի մարզային մասնաճյուղ	ք. Եղեգնաձոր	Շահումյան 1
«Հայկական ճամբար լեզվի և առաջաստանավի դպրոց» բարեգործական ՀԿ	ք. Երևան	Գր. Արծրունու 90, բն. 4
«Հայկական սահմանադրական իրավապաշտպան կենտրոն» ՀԿ	ք. Վանաձոր	Շիրակացի 1 նրբ.
«Հայոց արծիվներ» հայրենասիրական ՀԿ	ք. Արարատ	Շահումյան 38
«Հայրենապաշտ» հայրենասիրական երիտասարդական ՀԿ	ք. Աշտարակ	Վ. Պետրոսյան 60

«Հայք» երիտասարդ ազգային պահպանողականների միավորում ՅԿ	ք. Աբովյան	գ. Նոր գյուղ, փ. 15, տուն 3
«Հանգրվան» առողջապահական մշակութային ՅԿ	ք. Երևան	Չարենցի 50
«Հանուն կայուն մարդկային զարգացման ասոցիացիա» ՅԿ	ք. Երևան	Խանջյան 33/18
«Հանուն մարդկային կայուն զարգացման ասոցիացիայի» Հրազդանի մասնաճյուղ	ք. Հրազդան	Միկրոշրջան, 94 շ., բն. 30
«Հանրային տեղեկատվության և գիտելիքի կարիք» ՅԿ	ք. Երևան	Աբովյան 34ա, բն. 2-3
Հաշմանդամ երեխաների ծնողների «Աստղիկ» ասոցիացիա ՅԿ	ք. Երևան	Նաիրի Ջարյան 21
Հաշմանդամների աջակցության Սյունիքի մարզի «Ողջի» ՅԿ	ք. Կապան	Լեռնագործների 11
«Հաշմանդամների հայկական ասոցիացիայի» Գյումրիի մասնաճյուղ ՅԿ	ք. Գյումրի	Աբովյան 252
«Հաշմանդամների հայկական ասոցիացիա», Քանաքեռ-Ջեյթունի մասնաճյուղ	ք. Երևան	Պարույր Սևակ 2
«Հաշմանդամների մարզամշակութային կենտրոն» ՅԿ	ք. Գյումրի	Վ. Սարգսյան 228/105 տ.
Հաշմանդամների «Փարոս» կրթության և մշակույթի զարգացման կենտրոն ՅԿ	ք. Երևան	Նոր Նորքի 3-րդ զանգված, Բաղյան 2
«Հասարակական երկխոսությունների և նախաձեռնությունների կենտրոն» ՅԿ	ք. Երևան	Կոմիտաս 8, բն. 15
«Հարմոնիա» կույր մարդկանց ՅԿ	ք. Երևան	Ալավերդի 1
«Հարմոնիա» ռուսական մշակույթի միջազգային կենտրոն ՅԿ	ք. Երևան	Հին Երևանցու 47ա
«Հելսինկյան քաղաքացիական ասամբլեայի» Վանաձորի գրասենյակ ՅԿ	ք. Վանաձոր	Տիգրան Մեծի 59
Հեղինակային և հարակից իրավունքների կոլեկտիվ իրավունքներով կառավարվող «Հայ հեղինակ» ՅԿ	ք. Երևան	Կոյունի 19ա
«Հիմք» բարեգործական ՅԿ	գ. Բյուրական	20 փ., 72 տուն
«ՀՀ պատերազմի, զինված ուժերի, աշխատանքի, իրավապահ մարմինների վետերանների միավորում» ՅԿ-ի Աշտարակի մասնաճյուղ	ք. Աշտարակ	Քաղաքապետարան, 3-րդ հարկ
«Հյուսիսային մարզերի եզրինների միավորում» ՅԿ	գ. Ազատան	
«Հույս և օգնություն» ՅԿ	ք. Երևան	Պուշկինի 37, բն. 5
«Հույս ու ապագա» երեխաների աջակցության և զարգացման բարեգործական ՅԿ	ք. Եղեգնաձոր	Նարեկացու 3
«Հույս, կյանք, հավատ, ապագա» երիտասարդական ՅԿ	ք. Գյումրի	«Լենտեքս» ընկերության գրասենյակ
«Հույս-98» ՅԿ	ք. Վայք	Ալավերդյան 15/1
«Հույսի կամուրջ» հաշմանդամ երեխաների և երիտասարդների իրավունքների պաշտպանության ՅԿ	ք. Երևան	Կոյունի 19ա
«Հույսի կամուրջ» ՅԿ-ի Բերդի մասնաճյուղ	ք. Բերդ	Հ. Նահապետի 6ա
«Հույսի կամուրջ» ՅԿ-ի Իջևանի մասնաճյուղ	ք. Իջևան	Բլբուլյան 4/2

«Հուլիսի Մեծամոր» հաշմանդամների հիմնահարցերով զբաղվող ՀԿ	ք. Մեծամոր	Համար 2 մանկապարտեզ
«Հուլիսի օջախ» մտավոր անկարողների մայրերի ՀԿ	ք. Երևան	Նաիրի Ջարյան 21
«Հուսաստղ» հաշմանդամ երեխաների ծնողների ՀԿ	ք. Երևան	Նուբարաշեն, 11 փ., 15 շ., բն. 32
«Հրաշամանուկ» բարեգործական ՀԿ	ք. Երևան	Կարափանյան 6
«Հրաշք մանուկ» ՀԿ	ք. Գյումրի	Գորկու 77 շ., N 10 դպրոց
«Հրեշտակ» մանկապատանեկան ՀԿ	ք. Արարատ	Շահունյան 49
«Մահարիչի վեդայական կենտրոն» կրթական հիմնադրամ	ք. Երևան	16-րդ թաղ., 45 շ., բն. 84
«Մայր և մանուկ» բարեգործական ՀԿ	ք. Երևան	Մաշտոցի 21ա
«Մայրաքաղաքը յուրաքանչյուրիս» երիտասարդական քաղաքացիական շարժում ՀԿ	ք. Երևան	
«Մանամա» մանկապատանեկան կրթամշակութային կենտրոն ՀԿ	ք. Երևան	Մաշտոցի 45ա, բն. 40
«Մանսուր» սոցիալական բարեգործական ՀԿ	ք. Աշտարակ	Սիսակյան 14, բն. 3
«Մարդկային զարգացման միջազգային կենտրոն» ՀԿ	ք. Երևան	Սայաթ-Նովա 14
«Մարդու իրավունքների և ժողովրդավարության ինստիտուտ» ՀԿ	ք. Երևան	Այգեձոր 4/1
«Մարիամ» հաշմանդամ երեխաների ծնողների ՀԿ	ք. Երևան	Սևքարեցի Սաքոյի 8
«Մարինե» բարեգործական ՀԿ	ք. Երևան	Չեխովի 3, բն. 16
«Մարտիրոս» բարեգործական հիմնադրամ	ք. Վայք	Զերմուկի խճուղի, տ. 31
«Մարտունու կանանց համայնքային խորհուրդ» ՀԿ	ք. Մարտունի	Պռոշյան 8
«Մեղվիկ» մանկապատանեկան ՀԿ	ք. Գյումրի	Նորավան, Լազոյի 10
«ՄԵՆՔ» ազգային արժեքների պահպանման ՀԿ	ք. Երևան	Աբովյան 34, բն. 4
«Մենք հանուն քաղաքացիական հավասարության» ՀԿ	ք. Երևան	Աղբյուր Սերոբ 1
«Միասին» մարդասիրական ՀԿ	ք. Գյումրի	Աբովյան 141
«Միասնության արևահամ նեկտար» հաշմանդամություն ունեցող անձանց ՀԿ	ք. Վանաձոր	Երևանյան խճուղի 94
Միավորված կանանց խորհուրդ «Վերելք» ՀԿ	ք. Երևան	Մաշտոցի 45, բն. 5
«Միացյալ Հայաստան» իրավապաշտպան ՀԿ	ք. Երևան	Թումանյան 41/3
«Միիր» ՀԿ	ք. Վանաձոր	Ածխահատների 30
«Միշտ երիտասարդ» երիտասարդական ՀԿ	ք. Երևան	Խորենացի 28ա
«Միջազգային հետազոտությունների և փոխանակման խորհուրդ» Հայաստանի ներկայացուցիչ	ք. Երևան	Պարոնյան 8
«Միջազգային հոմեոպատների հայկական միություն» ՀԿ	ք. Երևան	Էրեբունի հիվանդանոց, 5-րդ հարկ
«Մշակութային հասարակություն» ՀԿ	ք. Երևան	Բաղրամյան 3
«Մունետիկ» մանկապատանեկան մշակութային ՀԿ	ք. Երևան	Ամիրյան 27
«Մտավորական կանայք» ՀԿ	ք. Վանաձոր	Տիգրան Մեծ 36
«Յուրա Գևորգյան» բարեգործական հիմնադրամ	ք. Երևան	Բաշինջաղյան 162
«Նաիրի աշխարհ» բարեգործական ՀԿ	ք. Երևան	
«Նաիրի» հաշմանդամ երեխաների ծնողների ՀԿ	ք. Արմավիր	Աբովյան 137

«Նաիրուհի» կանանց աջակցության կենտրոն ՅԿ	ք. Գյումրի	Լագո 10
«Նարե» սոցիալ-բարեգործական ՅԿ	ք. Երևան	Հարավարևմտյան Ա1 թաղամաս
«Նոյաստղ» հաշմանդամ երեխաների ծնողների ՅԿ	գ. Կողբ	
«Նոյեմբերյանի երիտասարդ քրիստոնյա կանանց ասոցիացիա» ՅԿ	ք. Նոյեմբերյան	Կամոյի 6
«Նոր հայկական տիպոգրիակ» երիտասարդական ՅԿ	ք. Եղվարդ	Երևանյան 1
«Նոր սերունդ» ՅԿ	գ. Արաքս	տուն 9
«Նոր սերունդ» մարդասիրական ՅԿ	ք. Գյումրի	Նժդեհի 223/051
«Նորարարությունների զարգացման կենտրոն» ՅԿ	ք. Գորիս	Մաշտոցի 3
«Նուռ» հաշմանդամ երեխաների իրավունքների պաշտպանության ՅԿ	ք. Արմավիր	Արարատյան 7
«Շենացները մեր գյուղը» ՅԿ	գ. Արգել	Օղակաձև 17
«Շերամ» զարգացման կենտրոն ՅԿ	ք. Գյումրի	Շերամ 2 թաղ. 2-2, բն. 5
«Շիրակի ագրա-գյուղացիական միավորում» ՅԿ	ք. Գյումրի	
«Ոսկե միջին» հասարակական նախաձեռնությունների կենտրոն ՅԿ	ք. Վանաձոր	Շինարարների 4, բն. 45
«Ունիսոն» հատուկ կարիքներով մարդկանց աջակցության ՅԿ	ք. Երևան	Դեմիրճյան 36
«Ուսուցում հանուն առողջության պահպանման» ՅԿ	ք. Երևան	Ամիրյան 7, բն. 5
«Ուրբանլաբ Երևան» քաղաքաշինության ժողովրդավարացման ինստիտուտ ՅԿ	ք. Երևան	Բաղրամյան 25, բն. 61
«Չարենցավանի համայնքային զարգացման կենտրոն» ՅԿ	ք. Չարենցավան	4-րդ թաղամաս, 1 շենք, բն. 14
«Չարենցավանի ռեսուրս կենտրոն» բարեգործական ՅԿ	ք. Չարենցավան	Չարենցի 3 թաղամաս, 6 շ., բն. 20
«ՊԱՍԿ» հետազոտական վերլուծական կենտրոն ՅԿ	ք. Երևան	Արարատյան փ., տուն 68/4
«Պատանի պատմագետների ակումբ» ՅԿ	ք. Երևան	Նոր Նորք, Նանսենի 55
«Պետական կարիքների զոհերն ի պաշտպանություն ժողովրդավարության» ՅԿ	ք. Երևան	
«Ռուսաստանի հայերի միություն» ՅԿ-ի հայկական մասնաճյուղ	ք. Երևան	Տերյան 69
«Սալվարդ» գյուղական զարգացման հիմնադրամ	գ. Սալվարդ	Խանջյան 1ա
Սախարովի անվան մարդու իրավունքների պաշտպանության հայկական կենտրոն ՅԿ	ք. Երևան	Սարմենի 1
«Սախարովի անվան մարդու իրավունքների պաշտպանության հայկական կենտրոնի» Գեղարքունիքի մասնաճյուղ	ք. Երևան	Գր. Լուսավորչի 17/27
«Սեդա Ղազարյանի հիշատակի հիմնադրամ»	ք. Երևան	Սևքարեցի Սաքոյի 25ա
«Սերունդ» համահայկական երիտասարդական կենտրոն ՅԿ	ք. Երևան	Ադամա 29
«Սերունդների համերաշխություն» երիտասարդական ՅԿ	ք. Երևան	Գլինկա 5
«Սևան» երիտասարդական ակումբ ՅԿ	ք. Սևան	Սայաթ-Նովա 14, 1-ին հարկ, 5-րդ սենյակ

«Սկարպ» առողջապահական կենտրոն ՀԿ	ք. Երևան	Բաշինջադյան փ., 2 նրբ., 10 շ. 2ա
«Սյունաց նախադպրոցականներ» ՀԿ	ք. Գորիս	Գուսան Աշոտ 26
«Սյունիք» բարեգործական ՀԿ	ք. Եղեգնաձոր	Մոմիկի 5
«Սյունիք-գարգացուն» համայնքային ՀԿ	ք. Եղեգնաձոր	Մոմիկի 5
Սյունիքի կանանց «Ռեսուրս կենտրոն» ՀԿ	ք. Գորիս	Անկախության 7
Սյունիքի մարզի հաշմանդամների «Խարիսխ» ՀԿ	ք. Սիսիան	Որոտանու 18
«Սոցիալական արդարություն» ՀԿ	ք. Երևան	Զաքյան 2
«Սոցիոսկոպ» հասարակական ուսումնասիրությունների և խորհրդատվության կենտրոն ՀԿ	ք. Երևան	Եկմալյան 6
«Սպիտակի երիտասարդական և կանանց կենտրոն» ՀԿ	ք. Սպիտակ	
«Ստեփանավանի երիտասարդական կենտրոն» ՀԿ	ք. Ստեփանավան	Չարենցի 137
«Սրբազան հող» բարեգործական ՀԿ	ք. Գյումրի	Թումանյան 84
«Սփյուռքահայ ուսանողների խորհուրդ» ուսանողական ՀԿ	ք. Երևան	
«Վահան» հաշմանդամ երեխաների ծնողների ՀԿ	ք. Երևան	Արևմտյան թաղ 1, 10 շենք, բն. 76
«Վայոց ձոր մարզի երիտասարդական կենտրոն» ՀԿ	ք. Եղեգնաձոր	
«Վայոց ձորի մարզային զարգացման և համագործակցության կենտրոն» ՀԿ	ք. Եղեգնաձոր	Շահումյան 5
«Վայքի ինֆորմացիոն տեխնոլոգիայի զարգացման կենտրոն» ՀԿ	ք. Վայք	Զերմուկի խճուղի 47
«Վանաձոր և քույր քաղաքներ» բարեգործական ՀԿ	ք. Վանաձոր	Թումանյան 1/90
Վանաձորի «Դրո» մարզակույր ՀԿ	ք. Վանաձոր	Տիգրան Մեծ 55, բն. 69
«Վանաձորի երիտասարդ մարդկանց քրիստոնեական ասոցիացիա»	ք. Վանաձոր	Սայաթ-Նովայի զբոսայգի
«Վանաձորի հոգեբանական վերականգնողական կենտրոն» ՀԿ	ք. Վանաձոր	Աղայան 74/3, բն. 7
«Վանաձորի մանկական կենտրոն» բարեգործական ՀԿ	ք. Վանաձոր	Քաղաքապետարան
«Վարդաձոր» համայնքային սոցիալական աջակցության ՀԿ	ք. Եղեգնաձոր	Շահումյան 4
«Վերադարձ և պաշտպանություն» սոցիալ-իրավական ՀԿ	ք. Երևան	Մաշտոցի 39/1
«Տաթև» հաշմանդամություն ունեցող երեխաների ծնողների ՀԿ	ք. Երևան	Աճառյան 1
«Տաթև-95» հոգեբանական խորհրդատվության և աջակցության կենտրոն ՀԿ	ք. Երևան	Բաղրամյան 2, բն. 42
«Տավուշ ֆուդ» արտադրողների աջակցության ՀԿ	գ. Կողբ	
«Տավուշի մարզի միջազգային հայրենակցական միավորում» ՀԿ	ք. Երևան	Շահամիրյանների 4
Տավուշի մարզի «Պրոգրես» կրթամշակութային ՀԿ	ք. Իջևան	Անկախության 23/13

«Տարածաշրջանային մոնիթորինգային և գնահատման կենտրոն» ՀԿ	ք. Գյումրի	Շիրակացի 68
«Տարածքային զարգացման և հետազոտությունների կենտրոն» ՀԿ	ք. Սևան	Նաիրյան 164, 4 հարկ
«Տեկտուն» ՀԿ	ք. Երևան	Սարյան 40, բն. 52
«Տերյան» մշակութային կենտրոն ՀԿ	ք. Երևան	Տերյան փող., 72 շենք
«Տնտեսական և սոցիալական իրավունքի կենտրոն» ՀԿ	ք. Արմավիր	Արարատյան 1, բն. 36
«Տնտեսություն և արժեքներ» հետազոտական կենտրոն ՀԿ	ք. Երևան	Մ. Ադամյան 2/1
«Ցոլիհնե» բարեգործական մշակութային իրավապաշտպան ՀԿ	ք. Գյումրի	Մ. Խորենացի 34
«Փիլատելփիա» հաշմանդամ երեխաների ՀԿ	ք. Երևան	Ավան-Առինջ, համար 7 մանկապարտեզ
«Փյունիկ» հաշմանդամների միության Գյումրու մասնաճյուղ	ք. Գյումրի	Ավստրիական թաղ. 37ա
«Փոփոխությունների թատրոն» մշակութային ՀԿ	ք. Երևան	Հրաչյա Քոչար 10, բն. 36
«Փոքրիկ իշխանը և յուր վարդը» ՀԿ	ք. Երևան	Նոր Նորքի 3-րդ զանգված, Թոթովենցի 8
«Փրկություն» հաշմանդամ երեխաների կենտրոն բարեգործական ՀԿ	ք. Երևան	Չեխովի 33 (մուտքը Մանանդյան փողոցից)
«Փրոջեքթ Հարմոնի» հայկական մասնաճյուղ	ք. Երևան	Հրժինկյան 23/3
Քաղաքական մշակույթի և համաձայնությունների զարգացման «Շիրակ» կենտրոն ՀԿ	ք. Գյումրի	Ֆարմանովի 32
«Քաղաքացիական գիտակցություն» երիտասարդական ՀԿ	ք. Երևան	Մամուլի շենք
«Քաղաքացիական զարգացման և համագործակցության հիմնադրամ»	ք. Երևան	Չարենցի 1, 2-րդ հարկ
«Քաղաքացիական հասարակության և տարածաշրջանային առաջընթացի ինստիտուտ» ՀԿ	ք. Երևան	Վարդանանց փակուղի 8, 402 սենյակ
«Քաղաքացիական հասարակության ինստիտուտ» ՀԿ	ք. Երևան	Այգեստան, 11 փ., 43 շ.
«Քարավան-88» բարեգործական ՀԿ	ք. Երևան	Կիևյան փող. 3
«Օգնի՛ր երեխաներին» բարեգործական ՀԿ	ք. Երևան	Դրոյի 14/11
«Օկտավա» մշակութային ՀԿ	ք. Երևան	Նորաշեն 49
«Ֆերմերական տնտեսությունների միավորում» ՀԿ	ք. Երևան	Մանթաշյան 26, բն. 27
«Ֆերտիլ» բարեգործական կենտրոն ՀԿ	ք. Գյումրի	Էլուպրիբոնի 4-րդ շարք, տ. 3
«Ֆլեշմոբ դիվիզիա» երիտասարդական ՀԿ	ք. Երևան	Զավարյան 8/31
«Ֆրանսիայի բողոքական եկեղեցու և Հայաստանի միջև համերաշխություն» բարեգործական ներկայացուցչություն	ք. Երևան	Խանջյան 47, բն. 10
«Ֆրիտոյֆ Նանսենի անվան մարդու իրավունքների պաշտպանության հայկական կենտրոն» ՀԿ	ք. Վանաձոր	Բաթումի 15/2