

ՀԱՅԱՍՏԱՆՅԱՆ ՔՀԿ-ՆԵՐԸ ՃԳՆԱԺԱՄԱՅԻՆ ՊԱՅՄԱՆՆԵՐՈՒՄ

հետազոտության արդյունքներ



Երևան, 2021

«Հայաստանյան ՔՀԿ-ները ճգնաժամային պայմաններում» հետազոտությունն իրականացվել է **ՍՈՑԻԵՍ փորձագիտական կենտրոնի** կողմից, ԴԱՏԱ գործընկերների հետ համագործակցությամբ, «ԴԱՏԱ. տվյալներ հաշվետու և թափանցիկ գործունեության համար» ծրագրի շրջանակներում, ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության ֆինանսական աջակցությամբ:

ԴԱՏԱ ծրագրի նպատակն է բարելավել ՔՀԿ-ների՝ տվյալներ հավաքագրելու, վերլուծելու և դրանք քաղաքականություններ մշակողներին արդյունավետորեն հաղորդելու կարողությունը, ինչպես նաև խթանել միջուրտային համագործակցությունը՝ ստեղծելով կապեր և ներգրավելով ՔՀԿ-ներին և Կառավարությանը փաստերով հիմնավորված քաղաքականությունների մշակման համագործակցության մեջ:

ԴԱՏԱ գործընկերներն են **Եվրասիա համագործակցություն հիմնադրամը, Բուն TV հիմնադրամը, Դիլիջանի երիտասարդների համագործակցության կենտրոն ՀԿ-ն և ՍՈՍԵ կանանց հիմնահարցեր ՀԿ-ն:**

Բոլոր հեղինակային իրավունքները պատկանում են հետազոտության հեղինակներին: Հետազոտությունը կամ դրա առանձին մասերը վերատպելու դեպքում պարտադիր է պատշաճ կերպով հղում կատարելը:

Հղման նմուշ՝

ՍՈՑԻԵՍ փորձագիտական կենտրոն, ԴԱՏԱ գործընկերներ. (2021). *Հայաստանյան ՔՀԿ-ները ճգնաժամային պայմաններում. հետազոտության արդյունքներ*. Երևան: «ԴԱՏԱ. տվյալներ հաշվետու և թափանցիկ գործունեության համար» ծրագիր

ՍՈՑԻԵՍ փորձագիտական կենտրոն
Էլ. փոստ՝ info@socies.am
Վեբկայք՝ socies.am

Սույն հետազոտությունն իրականացվել է Ամերիկայի ժողովրդի աջակցությամբ՝ ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության միջոցով: Այստեղ արտահայտված տեսակետները և ներկայացված բովանդակությունը միմիայն դրանց հեղինակներին են և պարտադիր չէ, որ արտահայտեն ԱՄՆ ՄԶԳ կամ ԱՄՆ կառավարության տեսակետները:



Բովանդակություն

Աղյուսակների, գծապատկերների և գրաֆիկների ցանկ	4
Համառոտագիր	5
Ներածության փոխարեն	7
Համատեքստ	7
Հետազոտության մեթոդաբանություն	7
Առցանց հարցմանը մասնակցած ՔՀԿ-ների ընդհանուր պատկերը	8
Covid-19 համավարակի ազդեցությունները հայաստանյան ՔՀԿ-ների գործունեության վրա	10
Կառավարության կիրառած հակահամաճարակային միջոցների ազդեցությունը	10
Խնդիրներ, որոնց բախվել են ՔՀԿ-ները	11
ՔՀԿ-ների արձագանքը Covid-19 համավարակի ազդեցություններին	18
ՔՀԿ-ների կարիքները Covid-19 համավարակի համատեքստում	25
Ջատագովության հիմնախնդիրները համավարակի պայմաններում	29
Քննարկում և ամփոփում	32
Օգտակար գաղափարներ առաջարկությունների մշակման համար	36

Աղյուսակների, գծապատկերների և գրաֆիկների ցանկ

Աղյուսակ 1. Համավարակի առաջացրած խնդիրների և ազդեցությունների փոխկապվածություն	17
Աղյուսակ 2. Դիտարկված արձագանքները՝ ըստ ենթախմբերի	19
Աղյուսակ 3. Դիտարկված կարիքները՝ ըստ ենթախմբերի	25
Գծապատկեր 1. Տվյալների հավաքագրման փուլերը	8
Գծապատկեր 2. Փոխկապված խնդիրների շղթա հ. 1	13
Գծապատկեր 3. Փոխկապված խնդիրների շղթա հ. 2	14
Գծապատկեր 4. Արձագանք աշխատակիցների գործառույթների վերաբաշխման անհրաժեշտության խնդրին	20
Գծապատկեր 5. Արձագանք նախապես սահմանված ծրագրային արդյունքների ապահովման բարդություններին	22
Գծապատկեր 6. Արձագանք կազմակերպության ֆինանսական ֆոնդի կրճատման խնդիրներին	22
Գծապատկեր 7. Արձագանք ծրագրային բյուջեում փոփոխությունների անհրաժեշտության խնդիրներին	23
Գծապատկեր 8. Արձագանք դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի ֆինանսավորման կրճատման խնդիրներին	24
Գծապատկեր 9. Արձագանք դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի կասեցման խնդրին	24
Գծապատկեր 10. Անձնակազմի վերահսկողության դժվարություններ և առաջացած կարիքներ	26
Գծապատկեր 11. Աշխատակիցների զգայական լարվածություն և առաջացած կարիքներ	27
Գծապատկեր 12. Կազմակերպության ֆինանսական ֆոնդի կրճատման խնդիր և առաջացած կարիքներ	28
Գծապատկեր 13. Դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի կասեցման խնդիր և առաջացած կարիքներ	28
Գրաֆիկ 1. Հարցման մասնակիցների բաշխումը՝ ըստ մարզերի (N=81)	8
Գրաֆիկ 2. Հարցման մասնակից ԹՀԿ-ները՝ ըստ աշխատակիցների թվի (N=81)	9
Գրաֆիկ 3. Համավարակի արդյունքում առաջացած խնդիրների խմբերի համամասնությունը՝ ըստ կազմակերպության չափի (բազմակի պատասխաններով հարց, տարբերակները խմբավորված են, %)	11
Գրաֆիկ 4. Ամենամտահոգիչ խնդիրները (բազմակի պատասխաններով հարց, N=84)	12
Գրաֆիկ 5. Հեռավար աշխատանքի արդյունավետությունը (% , N=62)	18
Գրաֆիկ 6. ԹՀԿ-ների արձագանքը համավարակի ազդեցություններին (բազմակի պատասխաններով հարց, տարբերակները խմբավորված են, %)	19
Գրաֆիկ 7. Հարց. «Արդյո՞ք համավարակի արդյունքում ձեր կազմակերպությունն իրականացրել է ծրագրային գործողությունների երկարաձգում/անժամկետ հետաձգում»	21
Գրաֆիկ 8. Կարիքների խմբերի համամասնությունը՝ ըստ ԹՀԿ-ներում դրանց առկայության (%)	25
Գրաֆիկ 9. Որքանո՞վ է հայաստանյան ԹՀԿ-ների ձայնը լսելի եղել պետության կողմից որոշումների կայացման գործընթացում	29

Համառոտագիր

«Հայաստանյան ՔՀԿ-ները ճգնաժամային պայմաններում» հետազոտությունն իրականացվել է ՄՈՏԻՄ փորձագիտական կենտրոնի կողմից, ԴԱՏԱ գործընկերների հետ համագործակցությամբ, «ԴԱՏԱ. տվյալներ հաշվետու և թափանցիկ գործունեության համար» ծրագրի շրջանակներում, ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության ֆինանսական աջակցությամբ: Հետազոտության դաշտային աշխատանքներն իրականացվել են 2020 թ. հուլիս-օգոստոս և դեկտեմբեր ամիսներին:

Հետազոտության նպատակն է վերհանել հայաստանյան ՔՀԿ-ների գործունեության հիմնախնդիրները ճգնաժամային պայմաններում, այդ թվում՝ ՔՀԿ գործունեության և Հայաստանում ջատագոյության գործընթացների կրած ազդեցությունները առողջապահական և ռազմաքաղաքական ճգնաժամերի համատեքստում: Իրականացվել է խառը մեթոդներով հետազոտություն՝ խմբային քննարկում-ուղեղների գրոհի, առցանց հարցման և ֆոկուս խմբային քննարկումների մեթոդների համադրմամբ:

Հետազոտության հիմնական բացահայտումները պարզեցված և համառոտ ձևակերպմամբ ներկայացված են ստորև.

1. ՔՀԿ-ների գործունեության վրա, ըստ իրենց, ամենամեծ ազդեցությունն ունեցել են հանրային միջոցառումների իրականացման սահմանափակումները (ազդեցությունը միջինում գնահատվել է 4.5՝ առավելագույնը 5-ից) և տեղաշարժի սահմանափակումները (ազդեցությունը միջինում գնահատվել է 4՝ առավելագույնը 5-ից):
2. Տնտեսական գործունեությունների սահմանափակման ազդեցությունն ավելի մեծ է եղել մարզային ՔՀԿ-ների վրա, քան՝ երևանյան:
3. Փոքր չափի (1-5 աշխատակից ունեցող) ՔՀԿ-ները զգալիորեն ավելի շատ խնդիրների են բախվել:
4. ՔՀԿ-ներին ամենաշատը մտահոգող խնդիրը շահառուների հետ աշխատանքի դժվարացումն է:
5. Ֆինանսական խնդիրների ավելի շատ են բախվել մինչև համավարակը ռիսկերի ռազմավարություն չունեցած կազմակերպությունները:
6. Կրթական գործունեությունը որպես իրենց գործունեության հիմնական ձև համարող ՔՀԿ-ներն ավելի քիչ են բախվել ֆինանսական խնդիրների:
7. Աշխատակիցների զգայական լարվածության խնդիրն բախված կազմակերպություններն ավելի հաճախ են բախվել նաև կազմակերպության ընդհանուր արդյունավետության նվազմանը, գործողությունների նախապես պլանավորված ընթացքին հետևելու բարդությունների և ծրագրային բյուջեում փոփոխությունների անհրաժեշտությանը:
8. Դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի ֆինանսավորման կրճատման խնդիրն բախված կազմակերպությունները ավելի հակված են կանխատեսել, որ մեկ տարի անց կազմակերպության վիճակը կլինի ավելի վատ, քան հիմա:
9. Հարցմանը մասնակցած ՔՀԿ-ների գրեթե 65%-ը մինչև համավարակը չի ունեցել ռիսկերի կառավարման ռազմավարություն, իսկ այդպիսին ունեցածների գրեթե

80%-ը չի պարունակել տեղեկատվություն համավարակների պայմաններում կազմակերպության գործունեության վերաբերյալ:

10. Հարցված ՔՀԿ-ների մեծամասնությունը ընդհանուր առմամբ համարում է, որ 1 տարի անց անհրաժեշտության դեպքում լիովին պատրաստ կլինի անցնել հեռավար աշխատանքի:
11. Համավարակի պայմաններում ՔՀԿ-ների ձայնի լսելիությունն իրենց գնահատմամբ զգալիորեն նվազել է:
12. Ըստ երևանյան ՔՀԿ-ների՝ որոշ պետական գերատեսչությունների հետ հաղորդակցությունը դյուրացել է՝ պայմանավորված առցանց գործիքների կիրառմամբ: Ի տարբերության նրանց՝ մարզային ՔՀԿ-ները այս ուղղությամբ գրեթե ոչ մի առաջընթաց չեն տեսնում: Ընդ որում՝ մարզային մակարդակում համագործակցությունը հնարավոր է եղել հիմնականում անձնային կապերի շնորհիվ:
13. ՔՀԿ-ների գնահատմամբ՝ ճգնաժամի ընթացքում պետություն-հասարակություն ջրբաժանները առավել խորացել են, իսկ հանդուրժողականությունը՝ Էլ ավելի նվազել:

Ներածության փոխարեն

Համատեքստ

Covid-19 համավարակով, ինչպես նաև պատերազմի արդյունքում ստեղծված անվտանգային և ներքաղաքական ճգնաժամերով պայմանավորված՝ լոկալ, տարածաշրջանային և գլոբալ հիմնախնդիրներն իրենց անդրադարձն են ունեցել այդ թվում քաղաքացիական հասարակության գործունեության վրա: Ստեղծելով սոցիալական, քաղաքական և իրավական բնույթի ռիսկեր՝ այս բազմաշերտ ճգնաժամը նոր օրակարգ է ձևավորել հայաստանյան քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների (ՔՀԿ) համար: Մի կողմից ստեղծվել են իրավիճակին բնորոշ նոր առաջնահերթություններ, մյուս կողմից՝ ընդգծվել ճգնաժամային պայմաններում ՔՀԿ-երի կազմակերպական և ծրագրային գործընթացների արդյունավետ կառավարման մարտահրավերները:

Ուստի, այս հետազոտությունը նպատակ է հետապնդել վերհանել հայաստանյան ՔՀԿ-ների գործունեության հիմնախնդիրները ճգնաժամային պայմաններում: Մասնավորապես, հետազոտությունը փորձ է գնահատելու և վերհանելու ՔՀԿ գործունեության և Հայաստանում ջատագովության գործընթացների կրած ազդեցությունները առողջապահական և ռազմաքաղաքական ճգնաժամերի համատեքստում:

Հետազոտության մեթոդաբանություն

Ելնելով հետազոտության նպատակից¹ իրականացվել է խառը մեթոդներով հետազոտություն՝ հաջորդական հետախուզական և հաջորդական բացատրական մոտեցումների² համադրմամբ: Տեղեկատվությունը հավաքագրվել է երեք փուլով (տե՛ս Գծապատկեր 1) հետևյալ մեթոդների կիրառմամբ.

1. **Խմբային քննարկում - ուղեղների գրոհ.** քննարկումն իրականացվել է առանցքային տեղեկատուների (ԴԱՏԱ կոնսորցիումի կազմակերպություններից մեկական ներկայացուցչի) հետ՝ թույլ տալով դուրսբերել հայաստանյան ՔՀԿ-ների վրա Covid-19 համավարակի ազդեցության հիմնական ուղղությունները, ինչն էլ, իր հերթին, հիմք է հանդիսացել առցանց հարցման հարցաթերթի մշակման համար:
2. **Առցանց հարցում.** Առցանց հարցումն իրականացվել է հայաստանյան ՔՀԿ-ների ղեկավար անձնակազմի շրջանակներում, տարածվել է նպատակային էլ.

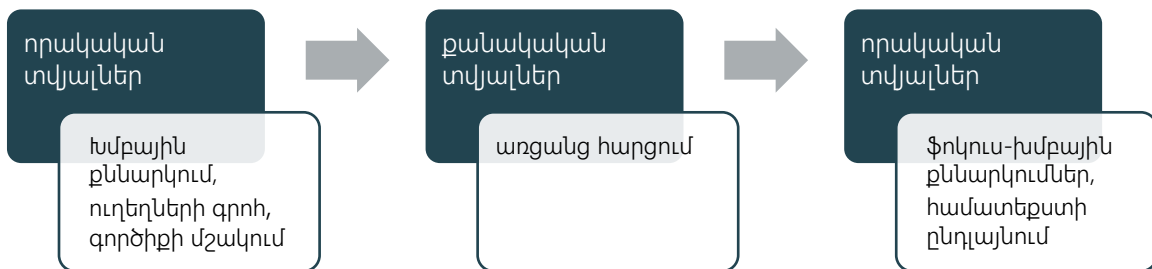
¹ Հետազոտության մի մասն իրականացվել է մինչև 2020 թ. Ղարաբաղյան պատերազմը և ի սկզբանե ուղղված էր ՔՀԿ գործունեության վրա Covid-19 համավարակի ազդեցությունների գնահատմանը: Ուստի, հետազոտության առաջին և երկրորդ փուլերում հավաքագրված տվյալները վերաբերում են ճգնաժամի միայն առողջապահական ասպեկտին:

² Տե՛ս՝ Creswell, J., Clark, V. (2011). Designing and Conducting Mixed Methods Research. SAGE Publications.

հասցեներով: Ընդհանուր առմամբ հարցմանը մասնակցել է 81 ՔՀԿ ներկայացուցիչ՝ մեկական յուրաքանչյուր կազմակերպությունից:

3. **Ֆոկուս խմբային քննարկումներ.** Ի սկզբանե նախատեսված էր հետազոտության ամփոփիչ փուլում իրականացնել ֆոկուս-խմբային քննարկումներ հայաստանյան ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչների հետ՝ քանակական տվյալների ավելի խորքային մեկնաբանության նպատակով: Ելնելով երկրում ստեղծված պատերազմական իրավիճակից՝ հետազոտության այս փուլը վերանայվեց: Արդյունքում իրականացվեց համատեքստի ընդլայնում և երևանյան և մարզային ՔՀԿ-ների մասնակցությամբ երկու ֆոկուս խմբային քննարկումներում դիտարկվեցին նաև ճգնաժամի անվտանգային և ներքաղաքական ասպեկտները:

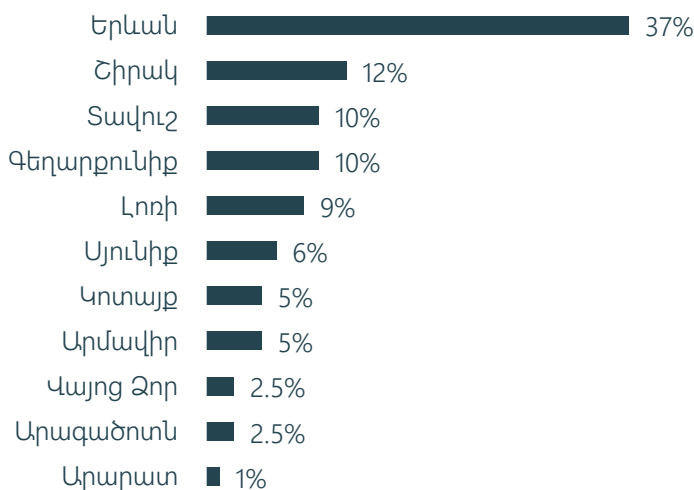
Գծապատկեր 1. Տվյալների հավաքագրման փուլերը



Առցանց հարցմանը մասնակցած ՔՀԿ-ների ընդհանուր պատկերը

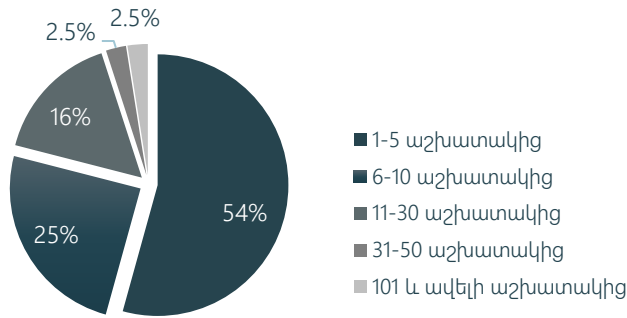
Հարցմանն ընդհանուր առմամբ մասնակցած 81 հարցվողի 37%-ը Երևանյան ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչներ են, 63%-ը՝ մարզային: Ստորև ներկայացված է հարցմանը մասնակցած ՔՀԿ-ների բաշխումն ըստ մարզերի.

Գրաֆիկ 1. Հարցման մասնակիցների բաշխումը՝ ըստ մարզերի (N=81)



Հարցմանը մասնակցած կազմակերպությունների զգալի մասը (79%) փոքր ՔՀԿ-ներ են՝ մինչև 10 աշխատակից ունեցող: Ստորև ներկայացված է ՔՀԿ-ների բաշխումն՝ ըստ աշխատակիցների թվի.

Գրաֆիկ 2. Հարցման մասնակից ՔՀԿ-ները՝ ըստ աշխատակիցների թվի³ (N=81)



ՔՀԿ-ների գործունեության հիմնական ձևերի շարքում ամենահաճախը նշվել է **կրթական գործունեությունը** (52 ՔՀԿ) և **տարածքային ու համայնքային զարգացումը** (51 ՔՀԿ), այնուհետև՝ **շահերի պաշտպանությունն ու խորհրդատվությունը** (34 ՔՀԿ), **հետազոտություններն ու վերլուծությունները** (30 ՔՀԿ), **բարեգործությունը** (20 ՔՀԿ) և **մեդիա գործունեությունը** (15 ՔՀԿ):

Հարցմանը մասնակցած ՔՀԿ-ների շարքում գերակշռում են **ազգային** մակարդակում գործունեություն ծավալող ՔՀԿ-ները (50.6%), գրեթե հավասարապես են մասնակցել **համայնքային** (24.7%) և **տարածաշրջանային** (23.5%) մակարդակներում գործունեություն ծավալողները, ինչպես նաև մասնակցել է 1 (1.2%) միջազգային ՔՀԿ:

³ Նշում. «51-100 աշխատակից» տարբերակը ոչ մի անգամ չի նշվել

Covid-19 համավարակի ազդեցությունները հայաստանյան ՔՀԿ-ների գործունեության վրա

Կառավարության կիրառած հակահամաճարակային միջոցների ազդեցությունը

Հարցման ժամանակ հարցվողներին առաջարկվել է 1-5 բալանոց սանդղակով գնահատել՝ որքանով են կառավարության կիրառած մի շարք հակահամաճարակային միջոցներ ազդել իրենց կազմակերպությունների գործունեության վրա:

ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչների գնահատմամբ իրենց կազմակերպությունների գործունեության վրա ամենամեծ ազդեցությունն ունեցել են **հանրային միջոցառումների իրականացման սահմանափակումները** (ազդեցությունը միջինում գնահատվել է 4.5՝ առավելագույնը 5-ից) և **տեղաշարժի սահմանափակումները** (ազդեցությունը միջինում գնահատվել է 4՝ առավելագույնը 5-ից), միջին ազդեցություն են ունեցել **կրթական հաստատությունների գործունեության անցումը հեռավար ուղևորման** (միջինում 3.3), **տնտեսական գործունեությունների սահմանափակումը** (միջինում 3.3), **միջազգային սահմանների փակումը** (միջինում 3.5), **ինքնամեկուսացման և մեկուսացման ուղևորների կիրառումը** (միջինում 3.6) և **հանրային տրանսպորտի գործունեության դադարեցումը** (միջինում 3.6):

Հատկանշական է, որ տնտեսական գործունեությունների սահմանափակման ազդեցությունն ավելի մեծ է եղել մարզային ՔՀԿ-ների վրա՝ ի տարբերություն Երևանում գործող ՔՀԿ-ների (*Fisher's exact test*⁴, $p^5=0.011^6$): Մնացած միջոցների ազդեցության հարցում Երևանյան և մարզային ՔՀԿ-ների միջև վիճակագրորեն նշանակալի տարբերություններ չեն հայտնաբերվել:

⁴ Fisher's exact test-ը վիճակագրական թեստ է, որը թույլ է տալիս պարզել՝ արդյո՞ք կամայական երկու փոփոխականի միջև հայտնաբերված կապը վիճակագրորեն նշանակալի է, թե՞ կարող է լինել պատահականության արդյունք:

⁵ p արժեքը վիճակագրական նշանակալիության ցուցիչ է, որը մատնանշում է, թե որքանով է հավանական, որ կամայական երկու փոփոխականի միջև կապ գոյություն չունի: Հետևաբար՝ որքան փոքր է p թիվը, այնքան ավելի մեծ վստահությամբ կարելի է ժխտել այն, որ փոփոխականների միջև կապ գոյություն չունի:

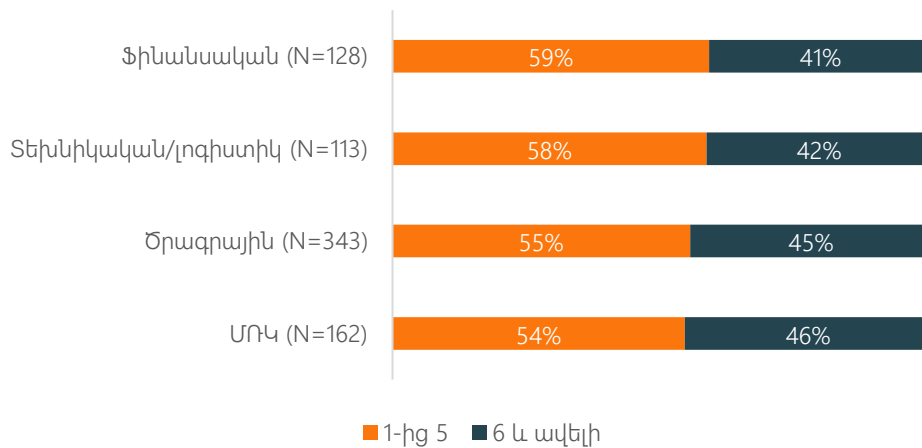
⁶ Բոլոր այն դեպքերում, երբ հայտնաբերվել է վիճակագրորեն նշանակալի կապ, այն հաշվարկվել է Fisher's exact test-ով, և բոլոր դեպքերում p արժեքը տատանվել է 0-0.05 միջակայքում (սույնս է թե՛ 0-5%): Նմանօրինակ դեպքերը այս զեկույցում նշված են կրկնակի աստղանիշով (**):

Խնդիրներ, որոնց բախվել են ՔՀԿ-ները

Հարցման ընթացքում հարցվողներին առաջարկվել է նշել՝ արդյոք իրենց կազմակերպությունը համավարակի ընթացքում բախվել է կազմակերպական, ծրագրային և ֆինանսական մի շարք խնդիրների: Արդյունքները ցույց են տալիս, որ ՔՀԿ-ները միջինում ամենաշատը բախվել են տեխնիկական և/կամ լոգիստիկ խնդիրների (80.7%), այնուհետև ծրագրային (70,3%), մարդկային ռեսուրսների կառավարմանը առնչվող (57,6%) և ֆինանսական (46,3 %) խնդիրների:

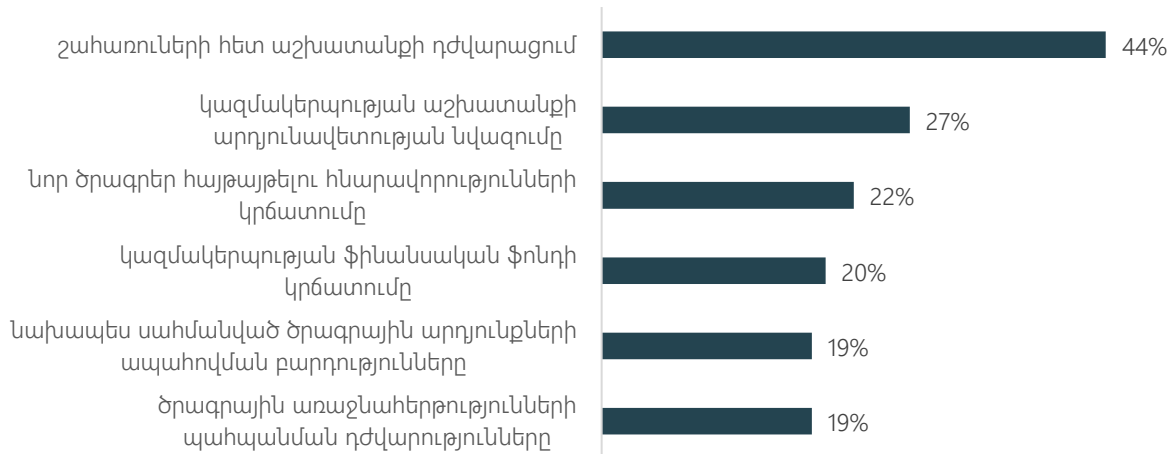
Խնդիրների բոլոր ենթատեսակներն զգալիորեն ավելի հաճախ մատնանշվել են փոքր չափի (1-5 աշխատակից ունեցող) ՔՀԿ-ների կողմից:

Գրաֆիկ 3. Համավարակի արդյունքում առաջացած խնդիրների խմբերի համամասնությունը՝ ըստ կազմակերպության չափի (բազմակի պատասխաններով հարց, տարբերակները խմբավորված են, %)



Հարցվողներին առանձին հարց է տրվել՝ որ խնդիրներն են հատկապես մտահոգիչ եղել կազմակերպության համար: Որպես ամենամտահոգիչ խնդիրներ ամենահաճախը նշվել են.

Գրաֆիկ 4. Ամենամտահոգիչ խնդիրները (բազմակի պատասխաններով հարց, N=84)



Մարդկային ռեսուրսներին առնչվող խնդիրների, ֆինանսական խնդիրների և ծրագրային խնդիրների հարցում մարզային և Երևանյան ԹՀԿ-ների միջև վիճակագրորեն նշանակալի տարբերություններ չեն գտնվել. բոլոր կազմակերպությունները հավասարապես են բախվել վերոնշյալ խնդիրներին: Նմանապես, տարբերություններ չեն հայտնաբերվել՝ ըստ կազմակերպությունների գործունեության ձևերի և աշխատողների քանակի:

Ֆինանսական խնդիրներին ավելի շատ են բախվել մինչև համավարակը **ռիսկերի ռազմավարություն չունեցած կազմակերպությունները****: Միաժամանակ, ռիսկերի կառավարման ռազմավարության առկայությունը որևէ կերպ չի անդրադարձել մարդկային ռեսուրսներին և ծրագրային գործողություններին վերաբերող խնդիրների վրա:

Այն ԹՀԿ-ների շարքում, որոնք համարում էին, որ իրենց կազմակերպությունը համավարակի ի հայտ գալու պահին պատրաստ չի եղել գործել հեռավար աշխատանքի ռեժիմով, զգալիորեն ավելի շատ էին մարդկային ռեսուրսներին առնչվող խնդիրներին բախված ԹՀԿ-ները**։ Նման կապ չի հայտնաբերվել ֆինանսական և ծրագրային խնդիրների հարցում:

Կրթական գործունեությունը՝ որպես կազմակերպության հիմնական գործունեության ձև նշած ԹՀԿ-ներն ավելի քիչ են բախվել ֆինանսական խնդիրների**:

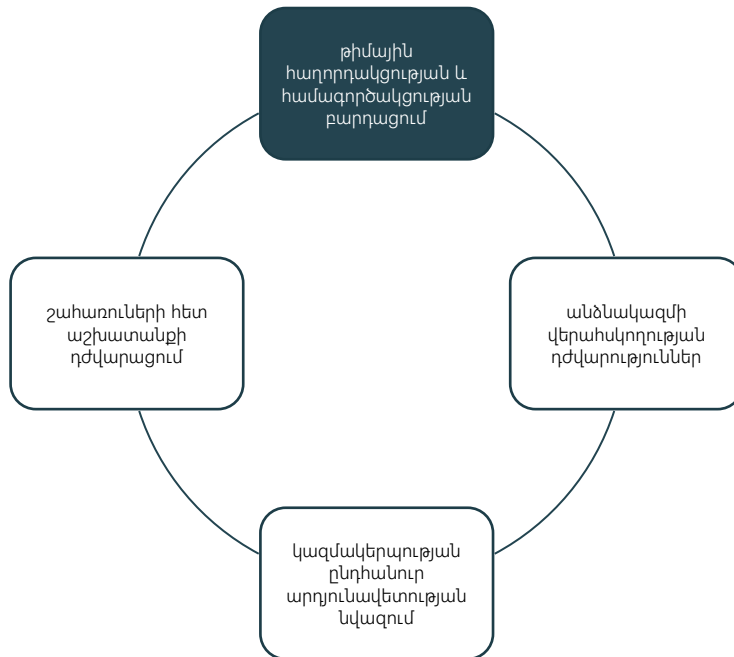
Ըստ գործունեության ձևի համավարակի ընթացքում ի հայտ եկած խնդիրների տեսանկյունից այլ նշանակալի տարբերություններ չեն հայտնաբերվել:

Մարդկային ռեսուրսների հետ կապված խնդիրներ. Թիմային հաղորդակցության բարդացման, անձնակազմի վերահսկողության դժվարությունների, աշխատակիցների գործառնությունների վերաբաշխման անհրաժեշտության և աշխատակիցների զգայական լարվածության խնդիրներին բախվելու հարցում տարբերություններ չեն հայտնաբերվել ըստ ԹՀԿ-ների գործունեության վայրի (Երևան/մարզ), աշխատակիցների քանակի,

գործունեության ձևի, կազմակերպության գործունեության մակարդակի, ռիսկերի կառավարման ռազմավարության առկայության:

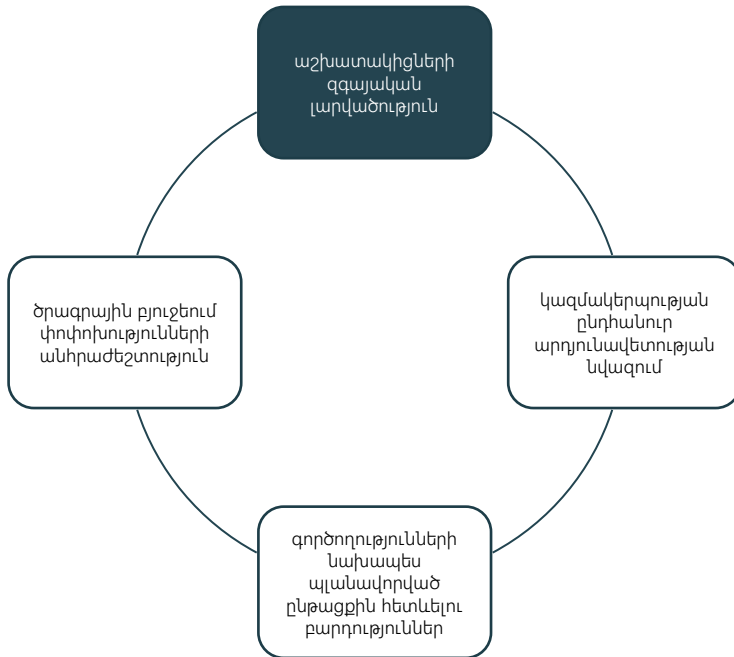
Վերլուծության ընթացքում պարզվել է, որ որոշ խնդիրների միջև առկա են վիճակագրորեն նշանակալի փոխկապվածություններ. մասնավորապես՝ այն կազմակերպություններում, որտեղ տեղի է ունեցել թիմային հաղորդակցության/համագործակցության բարդացում ավելի հաճախ են նշվել նաև անձնակազմի վերահսկողության դժվարությունների**, շահառուների հետ աշխատանքի դժվարացման** և կազմակերպության ընդհանուր արդյունավետության նվազման** խնդիրները:

Գծապատկեր 2. Փոխկապված խնդիրների շղթա հ. 1



Աշխատակիցների զգայական լարվածության խնդրին բախված կազմակերպություններն ավելի հաճախ են բախվել նաև կազմակերպության ընդհանուր արդյունավետության նվազմանը**, գործողությունների նախապես պլանավորված ընթացքին հետևելու բարդությունների** և ծրագրային բյուջեում փոփոխությունների անհրաժեշտությանը**: Կարելի է ենթադրել, որ զգայական լարվածությունն այս պարագայում հանդես է գալիս նաև որպես նշված խնդիրների հետևանք:

Գծապատկեր 3. Փոխկապված խնդիրների շղթա հ.2



Ծրագրային խնդիրներ. Նոր ծրագրեր հայթայթելու բարդությունների խնդիրն ավելի հաճախ են արձանագրել մարզային ՔՀԿ-ները** ի տարբերություն Երևանյան ՔՀԿ-ների և փոքր (1-5 աշխատող ունեցող) ՔՀԿ-ներն՝ ի տարբերություն ավելի մեծ ՔՀԿ-ների**։ Տարբերություններ չեն հայտնաբերվել ըստ ՔՀԿ-ների գործունեության ձևի, կազմակերպության գործունեության մակարդակի և ռիսկերի կառավարման ռազմավարության առկայության։

Դոնորների առաջնահերթությունների փոփոխությունը՝ որպես խնդիր, զգալիորեն ավելի շատ են արձանագրել այն կազմակերպությունները, որոնք մինչև համավարակը ռիսկերի կառավարման ռազմավարություն չեն ունեցել՝ ի տարբերություն կազմակերպությունների, որոնք նման ռազմավարություն ունեցել են**։ Ռիսկերի կառավարման ռազմավարություն, այդպիսով, ենթադրաբար օգնում է կարգավորել դոնորների հետ աշխատանքը ճգնաժամային պայմաններում։ Նշված խնդրով պայմանավորված այլ տարբերություններ չեն հայտնաբերվել ըստ ՔՀԿ-ների գործունեության վայրի (Երևան/մարզ), աշխատակիցների քանակի, գործունեության ձևի և կազմակերպության գործունեության մակարդակի։

Բոլոր մնացած ծրագրային խնդիրներին (գործողությունների նախապես պլանավորված ընթացքին հետևելու բարդություններ, ծրագրային գործողությունների բովանդակային կողմի ապահովման բարդություններ, ծրագրային առաջնահերթությունների պահպանման դժվարություններ, ընթացիկ ծրագրերի իրականացման անհնարինությանը և նախապես սահմանված ծրագրային արդյունքների ապահովման բարդություններ) բախվելու հարցում ՔՀԿ-ների միջև վիճակագրորեն նշանակալի տարբերություններ չեն

հայտնաբերվել ըստ գործունեության վայրի (Երևան/մարզ), աշխատակիցների քանակի, գործունեության ձևի, կազմակերպության գործունեության մակարդակի, ռիսկերի կառավարման ռազմավարության առկայության:

Ինչ վերաբերում է խնդիրների փոխկապվածությանը, պարզվել է, որ զգալի թվով ծրագրային խնդիրներ ենթադրում են նաև այլ, այդ թվում մարդկային ռեսուրսների հետ կապված և ֆինանսական խնդիրների առկայություն (տե՛ս Աղյուսակ 1): Մասնավորապես՝ նոր ծրագրեր հայթայթելու հնարավորությունների կրճատմանը բախված կազմակերպություններն ավելի հաճախ են բախվել նաև կազմակերպության ֆինանսական ֆոնդի կրճատման խնդրի**, ինչպես նաև շահառուների հետ աշխատանքի դժվարացմանը** և գործողությունների նախապես պլանավորված ընթացքին հետևելու բարդությունների**:

Գործողությունների նախապես պլանավորված ընթացքին հետևելու բարդությունների բախված ԶՀԿ-ներն, իրենց հերթին ավելի հաճախ են բախվել նաև աշխատակիցների զգայական լարվածությանը**, ծրագրային գործողությունների բովանդակային կողմի ապահովման բարդությունների**, ընթացիկ ծրագրերի իրականացման անհնարինությանը** և նոր ծրագրեր հայթայթելու հնարավորությունների կրճատմանը**:

Ծրագրային գործողությունների բովանդակային կողմի ապահովման բարդությունների բախված կազմակերպություններն ավելի հաճախ են բախվել ընթացիկ ծրագրերի իրականացման անհնարինությանը**, նախապես սահմանված ծրագրային արդյունքների ապահովման բարդությունների** և գործողությունների նախապես պլանավորված ընթացքին հետևելու բարդությունների**:

Ծրագրային առաջնահերթությունների պահպանման դժվարությանը բախված կազմակերպություններն ավելի հաճախ են բախվել նախապես սահմանված ծրագրային արդյունքների ապահովման բարդությունների**, և ծրագրային բյուջեում փոփոխությունների անհրաժեշտությանը**:

Ընթացիկ ծրագրերի իրականացման անհանրինությանը բախված կազմակերպություններում ավելի հաճախ են արձանագրվել նաև գործողությունների նախապես պլանավորված ընթացքին հետևելու բարդությունների** և ծրագրային գործողությունների բովանդակային կողմի ապահովման բարդությունների**:

Նախապես սահմանված ծրագրային արդյունքների ապահովման բարդությունների դժվարությանը բախված կազմակերպություններն ավելի հաճախ են բախվել նաև ծրագրային բյուջեում փոփոխությունների անհրաժեշտությանը**, ծրագրային գործողությունների բովանդակային կողմի ապահովման բարդությունների** և ծրագրային առաջնահերթությունների պահպանման դժվարությունների**:

Դոնորների առաջնահերթությունների փոփոխության խնդրին բախված կազմակերպությունների ներկայացուցիչներն ավելի հաճախ են արձանագրել նաև

կազմակերպության ֆինանսական ֆոնդի կրճատման խնդիրը**, ծրագրային բյուջեում փոփոխությունների անհրաժեշտության** և դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի կասեցման խնդիրները**:

Շահառուների հետ աշխատանքի դժվարացում. Շահառուների հետ աշխատանքի դժվարացմանը բախված կազմակերպություններում ավելի հաճախ են արձանագրվել նաև նոր ծրագրեր հայթայթելու հնարավորությունների կրճատումը**, կազմակերպության ընդհանուր աշխատանքի արդյունավետության նվազումը** և թիմային հաղորդակցության/համագործակցության բարդացումը**:

Ֆինանսական խնդիրներ. Կազմակերպության ֆինանսական ֆոնդի կրճատման խնդիրն զգալիորեն ավելի շատ են բախվել մարզային ԹՀԿ-ներն՝ ի տարբերություն Երևանյան ԹՀԿ-ների**։ Տարբերություններ չեն հայտնաբերվել ըստ ԹՀԿ-ների աշխատակիցների քանակի, գործունեության ձևի, կազմակերպության գործունեության մակարդակի, ռիսկերի կառավարման ռազմավարության առկայության:

Մնացած ֆինանսական խնդիրներին (ծրագրային բյուջեում փոփոխությունների անհրաժեշտություն, դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի ֆինանսավորման կրճատում, դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի կասեցում) բախվելու հարցում նույնպես տարբերություններ չեն հայտնաբերվել ըստ ԹՀԿ-ների գործունեության վայրի (Երևան/մարզ), աշխատակիցների քանակի, գործունեության ձևի, կազմակերպության գործունեության մակարդակի, ռիսկերի կառավարման ռազմավարության առկայության:

Հատկանշական է սակայն, որ դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի ֆինանսավորման կրճատման խնդիրն բախված կազմակերպությունների ներկայացուցիչներն այն հարցին, թե ինչպիսին կլինի իրենց կազմակերպության վիճակը մեկ տարի անց ավելի հակված են եղել պատասխանելու՝ «ավելի վատ, քան հիմա»՝ ի տարբերություն այն կազմակերպությունների, որոնք նման խնդրի չեն բախվել**:

Ինչ վերաբերում է ֆինանսական խնդիրների փոխկապվածությանը և դրանց կապվածությանն այլ խնդիրների հետ, հայտնաբերվել է, որ ֆինանսական ֆոնդի կրճատման խնդիրն բախված կազմակերպություններում ավելի հաճախ են արձանագրվել նոր ծրագրեր հայթայթելու հնարավորությունների կրճատումը**, դոնորների առաջնահերթությունների փոփոխությունը** և դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի կասեցումը**:

Ծրագրային բյուջեում փոփոխությունների անհրաժեշտության խնդիրն բախված կազմակերպությունների ներկայացուցիչներն ավելի հաճախ են նշել, որ իրենց կազմակերպությունը բախվել է նաև աշխատակիցների զգայական լարվածությանը**, ծրագրային առաջնահերթությունների պահպանման դժվարությունների**, նախապես սահմանված ծրագրային արդյունքների ապահովման բարդությունների** և դոնորների առաջնահերթությունների փոփոխությանը**:

Դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի կասեցմանը բախված կազմակերպություններն, իրենց հերթին, ավելի հաճախ են բախվել նաև կազմակերպության ֆինանսական ֆոնդի կրճատմանը**, դոնորների առաջնահերթությունների փոփոխությանը** և դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի ֆինանսավորման կրճատմանը**:

Աղյուսակ 1. Համավարակի առաջացրած խնդիրների և ազդեցությունների փոխկապակցվածություն⁷

Խնդիրներ	Ծրագրային ազդեցություններ					Ֆինանսական ազդեցություններ				
	Նոր ծրագրեր հայթայթելու հնարավորությունների կրճատում	Գործողությունների նախապես պլանավորված ընթացքին հետևելու բարդություններ	Ծրագրային գործողությունների բովանդակային կողմի ապահովման բարդություններ	Ընթացիկ ծրագրերի իրականացման անհնարինություն	Նախապես սահմանված ծրագրային արդյունքների ապահովման բարդություններ	Հահառուների հետ աշխատանքի դժվարացում	Դոնորների առաջնահերթությունների փոփոխություն	Կազմակերպության ֆինանսական կրճատում	Ծրագրային բյուջեում փոփոխությունների անհրաժեշտություն	Դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի կասեցում
կազմակերպության ֆինանսական ֆոնդի կրճատում	✓ 0.002						✓ 0.009			✓ 0.002
ծրագրային գործողությունների բովանդակային կողմի ապահովման բարդություններ		✓ 0.003		✓ 0.002	✓ 0.006					
Նոր ծրագրեր հայթայթելու հնարավորությունների կրճատում		✓ 0.002				✓ 0.045		✓ 0.002		
ծրագրային բյուջեում փոփոխությունների անհրաժեշտություն			✓ 0.029		✓ 0.001		✓ 0.000			
դոնորների առաջնահերթությունների փոփոխություն							✓ 0.009	✓ 0.000		✓ 0.039
աշխատակիցների զգայական լարվածություն		✓ 0.008						✓ 0.025		
Նախապես սահմանված ծրագրային արդյունքների ապահովման բարդություններ			✓ 0.013					✓ 0.001		
ծրագրային առաջնահերթությունների պահպանման դժվարություններ					✓ 0.013			✓ 0.029		
դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի կասեցում							✓ 0.039	✓ 0.002		
Հահառուների հետ աշխատանքի դժվարացում	✓ 0.045									
գործողությունների նախապես պլանավորված ընթացքին հետևելու բարդություններ	✓ 0.002									
ընթացիկ ծրագրերի իրականացման անհնարինություն		✓ 0.007								
գործողությունների նախապես պլանավորված ընթացքին հետևելու բարդություններ				✓ 0.007						
դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի ֆինանսավորման կրճատում										✓ 0.045
կազմակերպության ընդհանուր աշխատանքի արդյունավետության նվազում						✓ 0.006				
թիմային հարդրանցության և համագործակցության բարդացում						✓ 0.021				

⁷ Աղյուսակի առանձին բջիջներում նշված է համապատասխան փոփոխականների միջև կապի նշանակալիության *p* արժեքը:

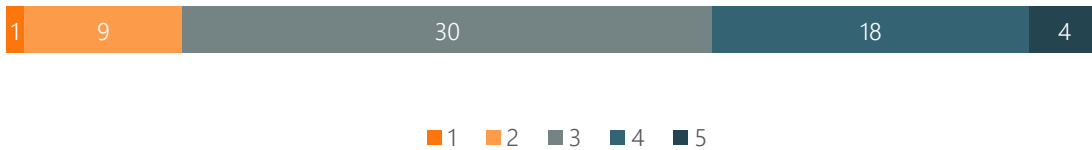
ՔՀԿ-ների արձագանքը Covid-19 համավարակի ազդեցություններին

Հարցմանը մասնակցած 59 ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչներից 35.6%-ը (21 հոգի) նշել է, որ մինչև Covid-19 համավարակը իրենց կազմակերպությունն ունեցել է ռիսկերի կառավարման ռազմավարություն, և նրանցից (19 պատասխան) 21.1%-ը նշել է, որ այդ ռազմավարությունը պարունակել է տեղեկատվություն համավարակների պայմաններում կազմակերպության գործունեության վերաբերյալ:

Հարցմանը մասնակցած 68 ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչների 91.2%-ը նշել է, որ իրենց կազմակերպությունն ամբողջովին կամ մասնակիորեն անցել է հեռավար աշխատանքի ռեժիմի:

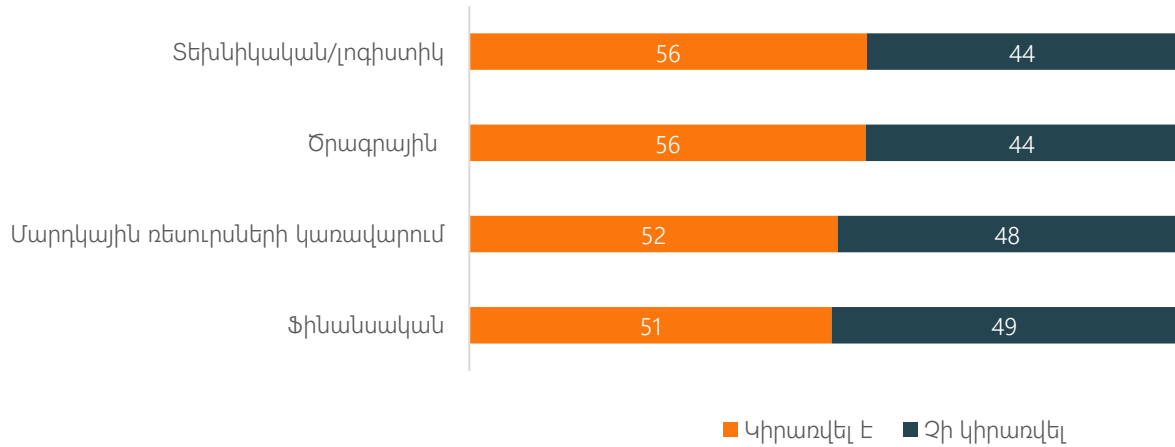
Հեռավար աշխատանքի արդյունավետությունը հարցվածներից 62-ը (48.4%) 1-5 բալանց ասնդդակով (1՝ նվազագույն, 5՝ առավելագույն) գնահատել է միջին:

Գրաֆիկ 5. Հեռավար աշխատանքի արդյունավետությունը (% , N=62)



Հարցվողներին առաջարկվել է համավարակին կազմակերպության հնարավոր արձագանքների ցանկ, և յուրաքանչյուր արձագանքի համար հարցվողները նշել են՝ արդյո՞ք տվյալ միջոցը/արձագանքը կիրառվել է իրենց կազմակերպության կողմից: Արձագանքները խմբավորվել են չորս ենթատեսակներում (տե՛ս Աղյուսակ 2), իսկ դրանց միջին հաճախականությունը ներկայացված է ստորև գրաֆիկում:

Գրաֆիկ 6. ԹՀԿ-ների արձագանքը համավարակի ազդեցություններին (բազմակի պատասխաններով հարց, տարբերակները խմբավորված են, %)



Աղյուսակ 2. Դիտարկված արձագանքները՝ ըստ ենթախմբերի

Տեխնիկական/լոգիստի N=253	<ul style="list-style-type: none"> Առցանց գործիքների ներմուծում (28%) Կազմակերպության ռազմավարական նպատակների ուղղորդում Covid-19 համավարակին վերաբերող գործունեությանը (17%) Արտակարգ իրավիճակում գործունեության ռազմավարության/կանոնների մշակում (17%) Կազմակերպության գործունեության ժամանակավոր դադարեցում (15%) Անցում գրասենյակային հերթափոխային ռեժիմի (12%) Կազմակերպական ողջ պոտենցիալի ուղղորդում ֆունդահայթայթմանը (11%)
Ծրագրային N=188	<ul style="list-style-type: none"> Ծրագրերի մեթոդաբանության փոփոխություն (27%) Ակնկալվող ծրագրային արդյունքների վերանայում/փոփոխություն (23%) Ծրագրերի գործողությունների երկարաձգում/անժամկետ հետաձգում (20%) Ծրագրերի բովանդակային կողմի փոփոխություն (19%) Ընթացիկ ծրագրերի կասեցում (10%)
Մարդկային ռեսուրսների կառավարում N=170	<ul style="list-style-type: none"> Անձնակազմի աշխատանքային գործառույթների վերանայում/վերաբաշխում (28%) Աշխատակիցների կարիքների ներքին գնահատում (25%) Աշխատակիցների մոտիվացիայի բարձրացման միջոցներ (25%) Աշխատակիցների կրճատում, պայմանագրերի խզում (22%)
Ֆինանսական N=170	<ul style="list-style-type: none"> Ծրագրային բյուջեների ծախսերի վերանայում/վերաբաշխում (29%)

- Կազմակերպական ծախսերի իրականացում սեփական/անձնական միջոցներից (24%)
- Գրասենյակային ծախսերի կրճատում կամ դադարեցում (22%)
- Նոր ծրագրերի դիմելիս բյուջեի սահմանափակում (19%)
- Աշխատավարձերի նվազեցում (5%)

Վերլուծության Է ենթարկվել հարցվողների նշած խնդիրների և արձագանքների միջև կապը: Մասնավորապես՝ դիտարկվել է, թե որ արձագանքներն են հատկապես հաճախ կիրառվել՝ կախված այն բանից՝ արդյոք կազմակերպությունը բախվել է այս կամ այն խնդրին:

ԹՀԿ-ների արձագանքը արդյունավետության նվազմանը և շահառուների հետ աշխատանքի դժվարացմանը. Կազմակերպության աշխատանքի արդյունավետության նվազման և շահառուների հետ աշխատանքի դժվարացման խնդիրներին բախված կազմակերպությունների արձագանքները համավարակին նշանակալիորեն չեն տարբերվել այդ խնդիրներին չբախված կազմակերպությունների արձագանքից:

ԹՀԿ-ների արձագանքը մարդկային ռեսուրսների հետ կապված խնդիրներին. Թիմային հաղորդակցության, անձնակազմի վերահսկման դժվարությունների և աշխատակիցների զգայական լարվածության խնդիրներին բախված կազմակերպությունների արձագանքները համավարակին նշանակալիորեն չեն տարբերվել այդ խնդիրներին չբախված կազմակերպությունների արձագանքից:

Աշխատակիցների գործառույթների վերաբաշխման անհրաժեշտության խնդրին բախված կազմակերպություններում, ի տարբերություն այդ խնդրին չբախված կազմակերպությունների, ավելի հաճախ է որպես արձագանք կիրառվել ոչ միայն հենց աշխատակիցների գործառույթների վերաբաշխումը**, այլև կազմակերպության ռազմավարական նպատակների ուղղորդումը համավարակին վերաբերող գործունեությանը (տե՛ս Գծապատկեր 4):

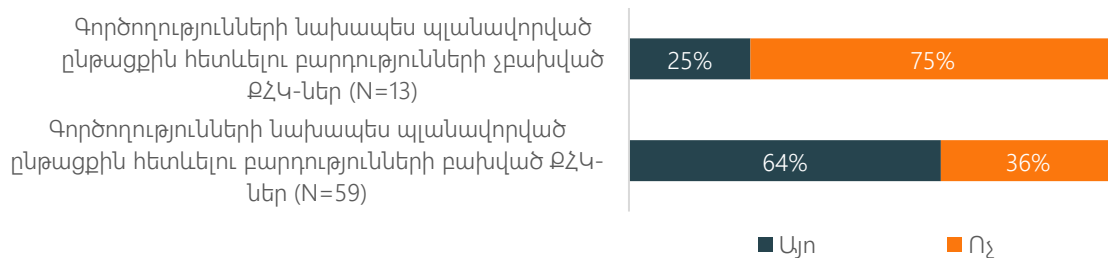
Գծապատկեր 4. Արձագանք աշխատակիցների գործառույթների վերաբաշխման անհրաժեշտության խնդրին

Աշխատակիցների գործառույթների վերաբաշխման անհրաժեշտության խնդիր	ունեցածների (N=47)	79%	կազմակերպության ռազմավարական նպատակների ուղղորդում համավարակին վերաբերող գործունեությանը
	չունեցածների (N=26)	52%	կազմակերպության ռազմավարական նպատակների ուղղորդում համավարակին վերաբերող գործունեությանը

ՔՀԿ-ների արձագանքը ծրագրային խնդիրներին. Նոր ծրագրեր հայթայթելու դժվարության, ծրագրային գործողությունների բովանդակային կողմի ապահովման բարդությունների, ծրագրային առաջնահերթությունների պահպանման դժվարությունների խնդիրներին բախված կազմակերպությունների արձագանքները համավարակին նշանակալիորեն չեն տարբերվել այդ խնդրին չբախված կազմակերպությունների արձագանքից:

Գործողությունների նախապես պլանավորված ընթացքին հետևելու բարդությունների բախված կազմակերպություններում ի տարբերություն այդ խնդրին չբախված կազմակերպությունների ավելի հաճախ է որպես արձագանք կիրառվել ծրագրային գործողությունների երակարածգումը կամ անժամկետ հետաձգումը** (տե՛ս Գրաֆիկ 7):

Գրաֆիկ 7. Հարց. «Արդյո՞ք համավարակի արդյունքում ձեր կազմակերպությունն իրականացրել է ծրագրային գործողությունների երկարաձգում/անժամկետ հետաձգում»



Ընթացիկ ծրագրերի իրականացման անհնարիությանը բախված կազմակերպությունների շարքում զգալի էր ընթացիկ ծրագրերն ի վերջո կասեցրած կազմակերպությունների համամասնությունը**։ Հատկանշական է նաև, որ միայն տվյալ խնդրին բախված կազմակերպությունների ներկայացուցիչների շարքում են եղել հարցվողներ, ովքեր նշել են, որ իրենց կազմակերպություններում որպես արձագանք համավարակին կիրառվել է աշխատավարձերի նվազեցումը**:

Նախապես սահմանված ծրագրային արդյունքների ապահովման բարդությունների բախված կազմակերպություններում ի տարբերություն այդ խնդրին չբախված կազմակերպությունների ավելի հաճախ են որպես արձագանք կիրառվել աշխատակիցների մոտիվացիայի բարձրացման մեխանիզմներ**, ծրագրերի բովանդակային կողմի փոփոխություններ** և ակնկալվող ծրագրային արդյունքների վերանայում/փոփոխություն** (տե՛ս Գծապատկեր 5):

Գծապատկեր 5. Արձագանք նախապես սահմանված ծրագրային արդյունքների ապահովման բարդություններին

Նախապես սահմանված ծրագրային արդյունքների ապահովման բարդություններ	ունեցածների (N=55)	74%	մոտիվացիայի բարձրացման մեխանիզմներ
		63%	ծրագրերի բովանդակային կողմի փոփոխություններ
		76%	ակնկալվող ծրագրային արդյունքների վերանայում
չունեցածների (N=13)		23%	մոտիվացիայի բարձրացման մեխանիզմներ
		15%	ծրագրերի բովանդակային կողմի փոփոխություններ
		31%	ակնկալվող ծրագրային արդյունքների վերանայում

Դոնորների առաջնահերթությունների փոփոխության խնդիրն բախված կազմակերպություններում, ի տարբերություն այդ խնդիրն չբախված կազմակերպությունների, ավելի հաճախ է որպես արձագանք կիրառվել ակնկալվող ծրագրային արդյունքների վերանայում/փոփոխությունը**:

ԶՀԿ-ների արձագանքը ֆինանսական խնդիրներին. կազմակերպության ֆինանսական ֆոնդի կրճատման խնդիրն բախված կազմակերպություններում, ի տարբերություն այդ խնդիրն չբախված կազմակերպությունների, ավելի հաճախ են որպես արձագանք կիրառվել աշխատավարձերի նվազեցումը, գրասենյակային ծախսերի կրճատումը, կազմակերպական ծախսերի իրականացումը սեփական միջոցներից (տե՛ս Գծապատկեր 6):

Գծապատկեր 6. Արձագանք կազմակերպության ֆինանսական ֆոնդի կրճատման խնդիրներին

կազմակերպության ֆինանսական ֆոնդի կրճատման խնդիր	ունեցածների (N=44)	21%	աշխատակիցների աշխատավարձերի նվազեցում
		69%	գրասենյակային ծախսերի կրճատում
		72%	կազմակերպական ծախսեր սեփական միջոցներից
չունեցածների (N=25)		0%	աշխատակիցների աշխատավարձերի նվազեցում
		41%	գրասենյակային ծախսերի կրճատում
		48%	կազմակերպական ծախսեր սեփական միջոցներից

Ծրագրային բյուջեում փոփոխությունների անհրաժեշտության խնդրին բախված կազմակերպություններում, ի տարբերություն այդ խնդրին չբախված կազմակերպությունների, ավելի հաճախ են որպես արձագանք կիրառվել ծրագրային բյուջեների ծախսերի վերանայումը/վերաբաշխումը**, ծրագրային գործողությունների երկարաձգում/անժամկետ հետաձգումը** ինչպես նաև ծրագրերի մեթոդաբանության փոփոխությունը** և ակնկալվող ծրագրային արդյունքների վերանայումը/փոփոխությունը** (տե՛ս Գծապատկեր 7):

Գծապատկեր 7. Արձագանք ծրագրային բյուջեում փոփոխությունների անհրաժեշտության խնդիրներին

Ծրագրային բյուջեում փոփոխություններին անհրաժեշտության խնդիր	ունեցածների (N=50)	85%	ծրագրային բյուջեների ծախսերի վերանայում/վերաբաշխում
		65%	ծրագրային գործողությունների երկարաձգում/անժամկետ հետաձգում
		81%	ծրագրերի մեթոդաբանության փոփոխություն
		78%	ակնկալվող ծրագրային արդյունքների վերանայում/փոփոխություն
չունեցածների (N=15)		35%	ծրագրային բյուջեների ծախսերի վերանայում/վերաբաշխում
		29%	ծրագրային գործողությունների երկարաձգում/անժամկետ հետաձգում
		50%	ծրագրերի մեթոդաբանության փոփոխություն
		29%	ակնկալվող ծրագրային արդյունքների վերանայում/փոփոխություն

Դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի ֆինանսավորման կրճատման խնդրին բախված կազմակերպություններում, ի տարբերություն այդ խնդրին չբախված կազմակերպությունների, ավելի հաճախ են որպես արձագանք կիրառվել աշխատակիցների մոտիվացիայի բարձրացման մեխանիզմները**, աշխատավարձերի նվազեցումը**, գրասենյակային ծախսերի կրճատումը կամ դադարեցումը**, կազմակերպական ողջ պոտենցիալի ուղղորդումը ֆոնդահայթայթմանը**, նոր ծրագրերի դիմելիս բյուջեի սահմանափակումը** (տե՛ս Գծապատկեր 8):

Գծապատկեր 8. Արձագանք դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի ֆինանսավորման կրճատման խնդիրներին

Դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի ֆինանսավորման կրճատման խնդիր	Ունեցածների (N=21)	Դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի ֆինանսավորման կրճատման խնդիր	
		89%	աշխատակիցների մոտիվացիայի բարձրացման մեխանիզմներ
	33%	աշխատավարձերի նվազեցում	
	79%	գրասենյակային ծախսերի կրճատում կամ դադարեցում	
	68%	կազմակերպական ողջ պոտենցիալի ուղղորդում ֆունդիայթայթմանը	
	74%	ևոր ծրագրերի դիմելիս բյուջեի սահմանափակում	
Դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի ֆինանսավորման կրճատման խնդիր	Նույնացածների (N=48)	Դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի ֆինանսավորման կրճատման խնդիր	
		61%	աշխատակիցների մոտիվացիայի բարձրացման մեխանիզմներ
	7%	աշխատավարձերի նվազեցում	
	48%	գրասենյակային ծախսերի կրճատում կամ դադարեցում	
	39%	կազմակերպական ողջ պոտենցիալի ուղղորդում ֆունդիայթայթմանը	
	40%	ևոր ծրագրերի դիմելիս բյուջեի սահմանափակում	

Դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի կասեցման խնդիրն բախված կազմակերպություններում, ի տարբերություն այդ խնդիրն չբախված կազմակերպությունների, ավելի հազվադեպ է որպես արձագանք կիրառվել անցումը գրասենյակային հերթափոխային ռեժիմի** և ավելի հաճախ՝ ընթացիկ ծրագրերի կասեցումը** (տե՛ս Գծապատկեր 9):

Գծապատկեր 9. Արձագանք դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի կասեցման խնդիրն

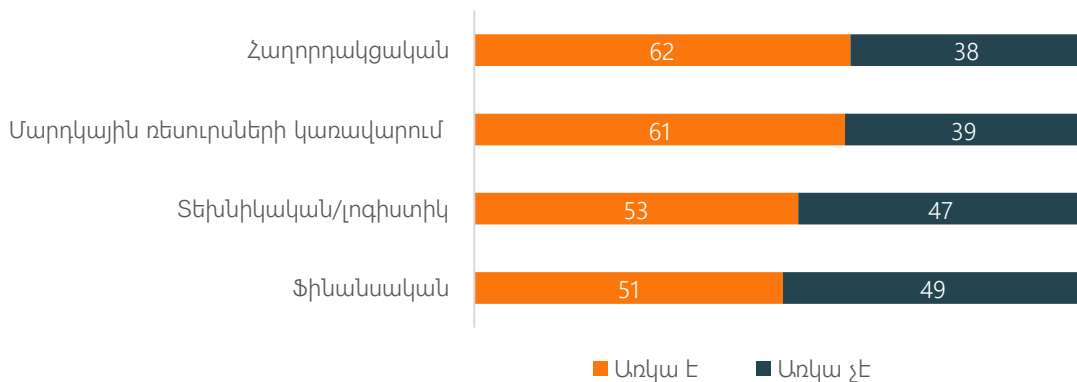
Դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի կասեցման խնդիր	Ունեցածների (N=13)	Դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի կասեցման խնդիր	
		9%	անցում գրասենյակային հերթափոխային ռեժիմի
	64%	ընթացիկ ծրագրերի կասեցում	
Դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի կասեցման խնդիր	Նույնացածների (N=57)	Դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի կասեցման խնդիր	
		54%	անցում գրասենյակային հերթափոխային ռեժիմի
	23%	ընթացիկ ծրագրերի կասեցում	

ՔՀԿ-ների կարիքները Covid-19 համավարակի համատեքստում

Հարցվածների մեծամասնությունը միջին և գնահատել իրենց կազմակերպության պատրաստակամությունը հեռավար ախշատանքի ռեժիմով գործելու համավարակի ի հայտ գալու պահին: Այն հարցին, թե համավարակի ավարտից 1 տարի անց կրկին հեռավար աշխատանքի անցնելու անհրաժեշտության դեպքում որքանով կազմակերպությունը պատրաստ կլինի գործել արդյունավետորեն, հարցվածների մեծամասնությունը պատասխանել է «լիովին պատրաստ կլինի»:

Հարցվողներին ներկայացվել է կազմակերպական կարիքների ցանկ և առաջարկվել է նշել՝ արդյո՞ք Covid-19 համավարակի պայմաններում կազմակերպությունը և/կամ հեռավար աշխատանք իրականացնող անձնակազմն ունեցել է տվյալ թվարկված կարիքները (տե՛ս Գրաֆիկ 8):

Գրաֆիկ 8. Կարիքների խմբերի համամասնությունը՝ ըստ ՔՀԿ-ներում դրանց առկայության (%)



Աղյուսակ 3. Դիտարկված կարիքները՝ ըստ ենթախմբերի

<p>Հաղորդակցական N=148</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ՔՀԿ-ների միջև փորձի փոխանակման հարթակներ (28%) • Դոկտորների հետ բանակցելու հմտություններ (26%) • Պետության կողմից ՔՀԿ ոլորտի խնդիրների հաշվի առնում (23%) • Համավարակից բխող հանրային պահանջներին արձագանքելու հմտություններ (23%)
<p>Մարդկային ռեսուրսների կառավարում N=151</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Համավարակի պայմաններում անձնակազմի արդյունավետ կառավարման հմտություններ (27%) • Աշխատակիցների բազմաֆունկցիոնալություն (26%) • Անորոշ իրավիճակներում արագ կողմնորոշվելու կարողություններ (25%) • Սթրեսի կառավարում (օր.՝ հոգեբանական խորհրդատվություն) (22%)

Տեխնիկական/լոգիստի N=141	<ul style="list-style-type: none"> • Համավարակի պայմաններում գործունեության ռազմավարություն և պլանավորում (27%) • Շարժական տեխնիկա (27%) • Տեխնիկական և/կամ տեխնոլոգիական հագեցվածություն (25%) • Տեխնիկայից օգտվելու հմտություններ (21%)
Ֆինանսական N=64	<ul style="list-style-type: none"> • Համավարակի պայմաններում ֆինանսական կառավարման հմտություններ (56%) • Ռեզերվային ֆինանսական ֆոնդ (44%)

ՔՀԿ-ների կարիքները և մարդկային ռեսուրսների հետ կապված խնդիրները.

Թիմային հաղորդակցության խնդրին բախված կազմակերպությունների կարիքները համավարակի պայմաններում նշանակալիորեն չեն տարբերվել այդ խնդիրներին չբախված կազմակերպությունների կարիքներից:

Անձնակազմի վերահսկողության դժվարությունների բախված կազմակերպություններում ի տարբերություն այդ խնդրին չբախված կազմակերպությունների ավելի հաճախ է նշվել տեխնիկայի/տեխնոլոգիական հագեցվածության** և շարժական տեխնիկայի կարիքները** (տե՛ս Գծապատկեր 10):

Գծապատկեր 10. Անձնակազմի վերահսկողության դժվարություններ և առաջացած կարիքներ

Անձնակազմի վերահսկողության դժվարություններ	ունեցածների (N=23)	70%	տեխնիկական/տեխնոլոգիական հագեցվածության կարիք
		74%	շարժական տեխնիկայի կարիք
չունեցածների (N=46)		42%	տեխնիկական/տեխնոլոգիական հագեցվածության կարիք
		42%	շարժական տեխնիկայի կարիք

Աշխատակիցների գործառույթների վերաբաշխման անհրաժեշտությանը բախված կազմակերպություններում, ի տարբերություն այդ խնդրին չբախված կազմակերպությունների, ավելի հաճախ է նշվել ռեզերվային ֆինանսական ֆոնդի** կարիքը:

Աշխատակիցների զգայական լարվածությանը բախված կազմակերպություններում, ի տարբերություն այդ խնդրին չբախված կազմակերպությունների, ավելի հաճախ են նշվել աշխատակիցների բազմաֆունկցիոնալության/միաժամանակ տարբեր խնդիրներ լուծող

աշխատակիցների**, համավարակի պայմաններում անձնակազմի արդյունավետ կառավարման հմտությունների** և սթրեսի կառավարման** կարիքները (տե՛ս Գծապատկեր 11):

Գծապատկեր 11. Աշխատակիցների զգայական լարվածություն և առաջացած կարիքներ

Աշխատակիցների զգայական լարվածություն	ունեցածների (N=51)	56%	աշխատակիցների բազմաֆունկցիոնալության կարիք
		74%	անձնակազմի արդյունավետ կառավարման հմտությունների կարիք
		65%	սթրեսի կառավարման կարիք
չունեցածների (N=15)		26%	աշխատակիցների բազմաֆունկցիոնալության կարիք
		31%	անձնակազմի արդյունավետ կառավարման հմտությունների կարիք
		15%	սթրեսի կառավարման կարիք

ԹՀԿ-ների կարիքները և ծրագրային խնդիրները. Նոր ծրագրեր հայթայթելու դժվարության, ծրագրային առաջնահերթությունների պահպանման դժվարության, ընթացիկ ծրագրերի իրականացման անհնարիկության, գործողությունների նախապես պլանավորված ընթացքին հետևելու բարդությունների, ծրագրային գործողությունների բովանդակային կողմի ապահովման բարդությունների, նախապես սահմանված ծրագրային արդյունքների ապահովման բարդությունների խնդիրներին բախված կազմակերպությունների կարիքները համավարակի պայմաններում նշանակալիորեն չեն տարբերվել այդ խնդիրներին չբախված կազմակերպությունների կարիքներից:

Դոնորների առաջնահերթությունների փոփոխության խնդրին բախված կազմակերպություններում, ի տարբերություն այդ խնդրին չբախված կազմակերպությունների, ավելի հաճախ է նշվել ԹՀԿ-ների միջև փորձի փոխանակման հարթակների կարիքը**:

ԹՀԿ-ների կարիքները և ֆինանսական խնդիրները. Ծրագրային բյուջեում փոփոխության անհրաժեշտությունների, դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի ֆինանսավորման կրճատման խնդիրներին բախված կազմակերպությունների կարիքները համավարակի պայմաններում նշանակալիորեն չեն տարբերվել այդ խնդիրներին չբախված կազմակերպությունների կարիքներից:

Կազմակերպության ֆինանսական ֆոնդի կրճատմանը բախված կազմակերպություններում, ի տարբերություն այդ խնդրին չբախված կազմակերպությունների, ավելի հաճախ են նշվել տեխնիկական/տեխնոլոգիական

հագեցվածության**, անորոշ իրավիճակներում արագ կողմնորոշվելու կարողությունների**, դոնորների հետ բանակցելու հմտությունների**, ՔՀԿ-ների միջև փորձի փոխանակման հարթակների** կարիքները (տե՛ս Գծապատկեր 12):

Գծապատկեր 12. Կազմակերպության ֆինանսական ֆոնդի կրճատման խնդիր և առաջացած կարիքներ

Կազմակերպության ֆինանսական ֆոնդի կրճատման խնդիր	ունեցածների (N=44)	65%	տեխնիկական/տեխնոլոգիական հագեցվածության կարիք
		80%	անորոշ իրավիճակներում արագ կողմնորոշվելու կարողությունների կարիք
		77%	դոնորների հետ բանակցելու հմտությունների կարիք
		81%	ՔՀԿ-ների միջև փորձի փոխանակման հարթակների կարիք
չունեցածների (N=25)		30%	տեխնիկական/տեխնոլոգիական հագեցվածության կարիք
		41%	անորոշ իրավիճակներում արագ կողմնորոշվելու կարողությունների կարիք
		41%	դոնորների հետ բանակցելու հմտությունների կարիք
		55%	ՔՀԿ-ների միջև փորձի փոխանակման հարթակների կարիք

Կազմակերպության ֆինանսական ֆոնդի կրճատմանը բախված կազմակերպություններում, ի տարբերություն այդ խնդրին չբախված կազմակերպությունների, ավելի հաճախ են նշվել տեխնիկական/տեխնոլոգիական հագեցվածության** և ՔՀԿ-ների միջև փորձի փոխանակման հարթակների** կարիքները (տե՛ս Գծապատկեր 13):

Գծապատկեր 13. Դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի կատեգորիան խնդիր և առաջացած կարիքներ

Դոնորների կողմից ընթացիկ ծրագրերի կատեգորիան խնդիր	ունեցածների (N=13)	90%	տեխնիկական/տեխնոլոգիական հագեցվածության կարիք
		100%	ՔՀԿ-ների միջև փորձի փոխանակման հարթակների կարիք
չունեցածների (N=57)		45%	տեխնիկական/տեխնոլոգիական հագեցվածության կարիք
		63%	ՔՀԿ-ների միջև փորձի փոխանակման հարթակների կարիք

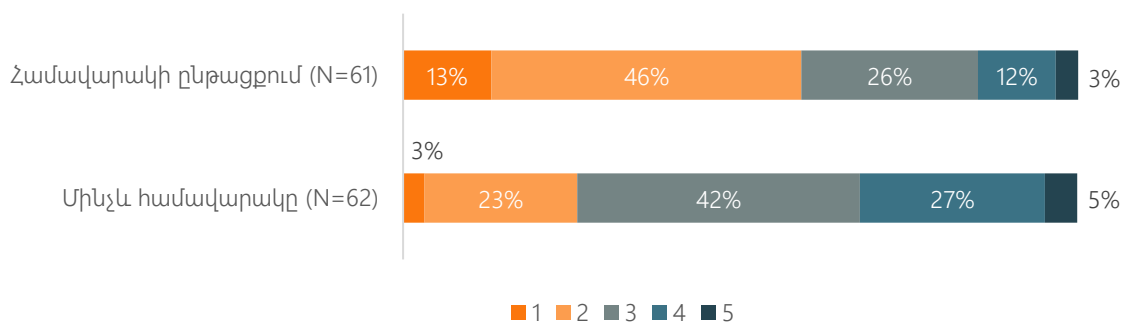
Ջատագովության հիմնախնդիրները համավարակի պայմաններում

Հարցվողներին առաջարկվել է նշել՝ որքանով է իրենց կազմակերպության գործունեությունը առնչվում Հայաստանում ջատագովության գործընթացների հետ: 64 հարցվողից 17-ը (26.6%) նշել է, որ իրենց կազմակերպության ամբողջ գործունեությունն ուղղված է ջատագովությանը, 38-ը (59.4%) նշել է, որ իրենց կազմակերպությունը զբաղվում է ջատագովությամբ միայն որոշ ծրագրերի շրջանակներում, և 9-ը (14.1%) նշել է, որ իրենց կազմակերպությունն անմիջականորեն չի զբաղվում ջատագովությամբ: Նշված 9-ից 8-ը, սակայն, համարել են, որ իրենց կազմակերպության գործունեությունը ոչ անմիջականորեն նպաստում է երկրում ջատագովության գործընթացներին:

Հարցվողներին առաջարկվել է 1-5 սանդղակով գնահատել՝ որքանով են ջատագովության գործընթացները բարդացել Covid-19 համավարակի պայմաններում: Հարցին պատասխանած 57 ՔՀԿ ներկայացուցիչների զգալի մեծամասնությունը (42%) բարդացումը գնահատել է 5:

Հարցվողներին նաև հարց է տրվել՝ որքանով է հայաստանյան ՔՀԿ-ների ծայրը լսելի եղել պետության կողմից որոշումների կայացման գործընթացում համավարակից առաջ և համավարակի ընթացքում: Ստացված պատասխաններից երևում է, որ ՔՀԿ-ների ներկայացուցիչների տեսանկյունից ՔՀԿ-ների ծայրի լսելիությունը համավարակի ընթացքում զգալիորեն նվազել է (տե՛ս Գրաֆիկ 9):

Գրաֆիկ 9. Որքանով է հայաստանյան ՔՀԿ-ների ծայրը լսելի եղել պետության կողմից որոշումների կայացման գործընթացում



50 հարցվողներից 44-ը (88%) համարել են, որ Covid-19 համավարակի պայմաններում հանրային քաղաքականությանը ՔՀԿ-ների մասնակցության տեսանկյունից նոր կարիքներ են առաջացել են: Հարցվողների կողմից նշվել են հետևյալ կարիքները.

- Կազմակերպությունների՝ հանրությանն իրազեկելու և հանրային քաղաքականությունների վրա ազդելու ներուժի գնահատում
- Հանրային քաղաքականության մեջ ՔՀԿ-ների կողմից կատարվող հետազոտությունների, աշխատանքների դերի վերաարժևորում

- ԹՀԿ-պետություն երկխոսության հարթակների ձևավորում և զարգացում
- Որոշում ընդունողների վրա ազդեցության մեխանիզմների մշակում
- ԹՀԿ-ների կուտակած փորձի հանրայնացում
- Որոշում կայացնողների շրջանում որոշումների ընդունման մասնակցայնության կարևորության գիտակցման ամրապնդում

34 հարցվողներից 7-ը (20.6%) համարել են, որ Covid-19 համավարակի պայմաններում ջատագույնության գործընթացները նաև որոշակի առավելություններ են ձեռք բերել: Հարցվողները նշել են հետևյալ առավելությունները.

- ԹՀԿ-պետություն երկխոսության պարզեցում առցանց հանդիպումների մասնակցելու պատրաստակամության շնորհիվ
- Զննադատության ալիքների ակտիվացում և որպես հետևանք՝ քննադատության նկատմամբ պետության ներկայացուցիչների վերաբերմունքի փոփոխություն, «թշնամանքի» նվազում

Ըստ կազմակերպության տիպի (այդ թվում զբաղվում են ջատագույնությամբ, թե ոչ) ընդհանուր ամամբ չեն տարբերվում կարծիքներն այն հարցի շուրջ, թե որքանով են բարդացել ջատագույնության գործընթացները: Չեն տարբերվում կարծիքները նաև ըստ կազմակերպությունների գործունեության վայրի՝ մարզ թե երևան:

Ստուգվել է՝ արդյոք ջատագույնության գործընթացների բարդացումը բարձր գնահատած հարցվողներն ավելի հակված են իրենց կազմակերպության ապագան բացասական գնահատելու: Այս հարցում որևէ վիճակագրորեն նշանակալի տարբերություն չի գտնվել:

Հետաքրքիր է, որ ծրագրային խնդիրների բախված կազմակերպություններում ավելի շատ միտում կա համարելու, որ ջատագույնության գործընթացները բարդացել են: Նույնը չի արտահայտվում մարդկային ռեսուրսներին վերաբերող ու ֆինանսական խնդիրների հարցում: Ընդ որում, հատկանշական է, որ, ի տարբերություն մարդկային ռեսուրսների ու ֆինանսական խնդիրների, հենց ծրագրային խնդիրներին բախվելու տեսանկյունից տարբեր տեսակի կազմակերպությունները ամենահավասարն են բաշխվել: Սա թույլ է տալիս ենթադրել, որ ջատագույնության գործընթացների բարդացման վերաբերյալ ծրագրային խնդիրների բախված կազմակերպությունների ներկայացուցիչների կարծիքների տարբերությունը պայմանավորված չէ կողմնակի գործոնների ազդեցությամբ:

Ջատագույնության գործընթացների բարդացման վերաբերյալ կարծիքները չեն տարբերվում նաև ըստ նրա, թե որքանով է լսելի եղել ԹՀԿ-ների ձայնը համավարակից առաջ և դրա ընթացքում:

Այն հարցում, թե որքանով է ԹՀԿ-ների ձայնը լսելի եղել պետության կողմից համավարակի ընթացքում, ԹՀԿ-ների կարծիքները չեն տարբերվում կախված դրանց չափից, տիպից, գործունեության ձևից և այլն: Միակ հայտնաբերված կապը մինչև համավարակը ԹՀԿ-

ների ձայնի լսելիության հարցի հետ է. այսինքն՝ ընդհանուր առմամբ ՔՀԿ-ների այն ներկայացուցիչները, ովքեր համարում են, որ ՔՀԿ-ների ձայնը լսելի է եղել մինչև համավարակը, հակված են այդպես մտածելու նաև համավարակի շրջանի մասին, և հակառակը:

Նմանապես, չեն տարբերվում ՔՀԿ-ների կարծիքներն այն հարցի շուրջ՝ արդյոք համավարակի պայմաններում հանրային քաղաքականությամբ ՔՀԿ-ների մասնակցության տեսանկյունից առաջացել են նոր կարիքներ, թե ոչ: Անկախ ՔՀԿ-ի տեսակից, չափից, գործունեության ձևից և վայրից, մեծամասնությունը համարում է, որ նման կարիքներ առաջացել են:

Քննարկում և ամփոփում

Իրականացված քանակական հետազոտության արդյունքներից պարզ էր դարձել, որ Covid-19 համավարակի համատեքստում (ավելանալով նաև ռազմական դրությունն ու սոցիալական ճգնաժամը) ջատագովության գործընթացներն առավել բարդացել են: Ֆոկուս խմբային քննարկումների ժամանակ հաստատվեց, որ ստեղծված ճգնաժամային պայմանները հատկապես ազդել են մոնիթորինգային և ջատագովության բաղադրիչ պարունակող ծրագրերի վրա՝ առաջացնելով հակառակ քննարկումների անհնարինություն, ցածր կամ ձևական մասնակցայնություն: Սա բարդացրել է պետության հետ համագործակցությունը: Խնդիրը շեշտադրվել է ինչպես երևանյան, այնպես էլ մարզային ՔՀԿ-ների շրջանում:

Քանակական հետազոտության արդյունքում վեր հանված մեկ այլ արդյունքի համաձայն Covid-19 համավարակի պայմաններում ջատագովության գործընթացները որոշակի առավելություններ են ձեռք բերել՝ «ՔՀԿ-պետություն երկխոսության պարզեցում առցանց հանդիպումների մասնակցելու պատրաստակամության շնորհիվ», «քննադատության նկատմամբ պետության ներկայացուցիչների վերաբերմունքի փոփոխություն»՝ «թշնամանքի» նվազում:

Ըստ երևանյան ՔՀԿ-ների՝ որոշ պետական գերատեսչությունների հետ հաղորդակցությունն իսկապես ոյուրացել է՝ պայմանավորված առցանց գործիքների կիրառմամբ: Հատկապես համավարակի արդյունքում տեղի է ունեցել մեդիագրագիտության, տեխնոլոգիաների անհրաժեշտության և ապատեղեկատվության դեմ պայքարի դերի ավելի բարձր գիտակցում պետական մարմինների կողմից, իսկ ՔՀԿ-ների շրջանում՝ բաց տվյալների մշակույթի պակասի և ֆիզիկական տարածքից կախվածությանը փոխարինող գրավոր հաղորդակցության դերի գիտակցում: Ըստ երևանյան ՔՀԿ-ների՝ առցանց գործիքները ստեղծել են ընդհանուր ճկունություն ծրագրային կառավարման տեսանկյունից և արդիականացրել էլեկտրոնային կառավարման համակարգը, քանի որ պետությունը ստիպված է եղել կիրառել e-կառավարման գործիքները:

Ի տարբերություն երևանյան ՔՀԿ-ների՝ մարզային ՔՀԿ-ները նշում են, որ այս ուղղությամբ գրեթե ոչ մի առաջընթաց տեղի չի ունեցել: Նրանց համոզմամբ՝ նման գործիքների տիրապետում է կառավարման միայն բարձր մակարդակը, իսկ համայնքապետարանների և ՏԻՄ-երի հետ աշխատանքը բարդացել է: Ըստ նրանց՝ օնլայն դաշտը թուլացրել է ՔՀԿ-ներին, այն արդյունավետ չէ լուրջ հարցերի շուրջ քննարկումներ անելու ու դիսկուրս ձևավորելու համար, քանի որ կա անտարբերություն ու հոգնածություն նույն ձևաչափից: Բացի այդ, ՔՀԿ-ների համոզմամբ՝ առցանց ձևաչափը դարձել է խնդրահարույց կամ ոչ ցանկալի ծրագրերը կատարելուց խուսափելու միջոց պետության կողմից, իսկ բյուրոկրատիան՝ օգտագործվում է գործընթացները հավելյալ երկարաձգելու համար: Քննարկման մասնակիցները սա բացատրում են նրանով, որ եթե

պետությունը չունի որևէ խնդրի լուծման ցանկություն կամ կարողություն, այժմ դա վերագրում է համաճարակից պայմաններից առաջացած անհնարիսությանը:

Պետք է նշել, որ մարզային մակարդակում համագործակցությունը հնարավոր է եղել հիմնականում անձնային կապերի շնորհիվ: Պատերազմի ժամանակ, օրինակ, Արմավիրի մարզում Աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարություն հետ համատեղ իրականացվել են որոշ միջոցառումներ, սակայն ընդհանուր առմամբ համագործակցությունն ու ճգնաժամային իրավիճակներին արձագանքը անհատական ոչ համակարգված բնույթ է ունեցել ինչպես մարզային, այնպես էլ երևանյան ԹՀԿ-ների դեպքում, ինչի պատճառով հավաքագրված ռեսուրսների ընդհանուր բազայի ստեղծման, փորձի փոխանակման և ինստիտուցիոնալացման խնդիրներ են ընդգծվել քննարկումներում:

Քանակական հետազոտության փուլում բացահայտված մյուս առավելության՝ «թշնամանքի նվազման» վերաբերյալ թե՛ երևանյան, թե՛ մարզային ԹՀԿ-ները արձանագրում են հակառակ իրավիճակը՝ նշելով, որ ճգնաժամի ընթացքում հանդուրժողականությունը էլ ավելի է նվազել և պետություն-հասարակություն ջրբաժանները առավել խորացել են:

Քննարկման ընթացքում շեշտադրվել են նաև ճգնաժամային պայմաններում ԹՀԿ-արտաքին միջավայր համագործակցության բարդությունները:

Սկսելով սոցիալական ասպեկտից և անդրադառնալով ԹՀԿ առաջնահերթությունների փոփոխմանը՝ նշենք, որ ճգնաժամային պայմանների պատճառով նկատվել է.

- Ընդհանրական անորոշություն՝ ոլորտային (նշվում են՝ կրթություն, մեդիագրագիտություն) առաջխաղացման ուղղությունների հարցում:
- Նախկինում արված աշխատանքի և ընթացիկ ծրագրերի թեմատիկ արդիականության և ակտուալության ակտուալության կորուստ: Նշվում է, որ ներդրված ջանքերը «ջուրը գնացին»:
- Գործունեության վերադասավորում և վերակազմակերպում (փոխօգնության խմբեր, փախստականների համակարգում և այլն):
- ԹՀԿ հեռանկարի անորոշություն և կայունությունն ապահովելու խնդիր:
- Ծրագրերի կասեցում քաղաքական իրավիճակի պատճառով:

Իրավական ասպեկտով ԹՀԿ-ները առանձնացնում են պատերազմական շրջանում տեղեկատվության տարածման և ստացման հետ կապված բարդություններ, մասնավորապես՝ փախստականների թվի, տեղակայման, անհրաժեշտ պարագաների մասին տեղեկատվությանը անհասանելիությունը, ինչը աննկարագրելիորեն բարդացնում էր աշխատանքը: Նկատվել է համակարգային գործունեության պակաս: Յուրաքանչյուր գործունեություն իրականացվել է կոնկրետ ԹՀԿ-ների նախաձեռնությամբ և չի համակարգվել պետության կողմից:

Ինչ վերաբերում է քաղաքական ասպեկտին, նշենք, որ համակարգային անորոշությունը հանգեցրել է ՔՀԿ գործունեության բարդացումների՝ մասնավորապես.

1. Կառուցվածքային և ֆունկցիոնալ ոչ միանշանակության պետական կառավարման համակարգում մակրո և միկրո ադմինիստրատիվ դաշտերում:
 - Որպես օրինակ նշվում է, որ մի կառույցում աշխատանքները ընթանում էին ինտենսիվ, պաշտոնյաները մշտապես հասանելի և արձագանքող էին, այլ կառույցում հակառակը:
 - Նույն տրամաբանությամբ՝ միևնույն կառույցի ներսում անձով պայմանավորված իրավիճակ՝ որոշ պաշտոնյաներ հասանելի էին և ինտենսիվ աշխատում էին (օր.՝ լրիվ անցել էին բջջային հաղորդակցության), ոմանք՝ ոչ:
2. Ռազմավարության և կարիքների գնահատման միջոցառումների բացակայության, որը հանգեցրել է պլանավորման դժվարության:

Պետական հատվածը գրեթե ամբողջությամբ բացակայում էր առկա ճգնաժամային պայմաններում: ՔՀԿ-ները նշում են, որ իրենց միակ առերեսումը ուժային կառույցների հետ է եղել, որոնց ֆունկցիաների մեջ չեն մտնում երկխոսությունն ու բանակցությունը: ՔՀԿ-ներն ընդհանուր առմամբ նշում են, որ ավելի շատ հենց իրենք են օգնել պետությանը, քան պետությունն է աջակցել իրենց:

Որպես այս փաստի բացատրություն ՔՀԿ-ները նշում են, որ կառավարությունը գտնվում է ինքնամեկուսացման մեջ՝ համարելով, որ կարող է իր ռեսուրսներով լուծել իր առաջ ծառայող բոլոր խնդիրները, սակայն իրականում պետական մարմինները ճկուն չեն (որևէ փոքրիկ միջոցառում իրականացնելու համար անհրաժեշտ է բարդ թղթաբանություն, անգամ մանկապարտեզ կամ դպրոց մտնելու համար պետք է համայնքապետի համաձայնությունը), իսկ պատերազմի և համավարակի պայմաններում հաջողությամբ իրականացված փոխօգնության միջոցառումները հաջողել են հենց ՔՀԿ-ների նախաձեռնության շնորհիվ:

Քննարկման ընթացքում ՔՀԿ-ների հետ անդրադարձանք նաև ճգնաժամային պայմաններում առաջացած նոր կարիքներին.

- Պետական ինստիտուցիոնալ կառավարման խնդիրներից ազատման կարիք:
 - Ինստիտուտները չեն աշխատում համակարգված և նպատակային,
 - ՔՀԿ գործունեությունը կախված է անհատներից. նշվում է, որ ոլորտային փոփոխություններ անելիս որևէ նախարարի հետ աշխատանքը անիմաստ է դառնում, երբ նախարարը փոխվում է, և շատ ջատագովության գործընթացներ ստիպված սկսվում են գրոյից,
 - Պետական ինստիտուտների գործունեությունը համակարգված չէ, նրանց հետ համագործակցությունն էլ տեղի է ունենում անհատական մակարդակում:
- Ֆինանսական կախվածությունից ազատվելու կարիք:

○ Ծրագրերը կարճաժամկետ են և փոքրաթիվ, իսկ ճգնաժամի պայմաններում շատերը չեղարկվում են առաջացնելով ֆինանսական խնդիրներ:

- Ռեսուրսների քարտեզագրման կարիք՝ պետական կառավարման և ԹՀԿ համակարգերում:
 - Նպատակների հստակեցում պետության կողմից,
 - Ոլորտային կարիքների գնահատման անհրաժեշտություն և ԹՀԿ-ներին ուղղորդում առաջնահերթ ոլորտների/խնդիրների դաշտ:
- ԹՀԿ-ների միջև ավելի մեծ համագործակցության և համախմբվածության կարիք:
- ԹՀԿ-պետություն երկխոսության կարիք (եթե նախկինում (մինչև 2018 թ.) ԹՀԿ-ները ունեին հարթակ (անկախ նրանից, թե ինչքանով էին հաշվի առնվում խոսակցությունները), այսօր այդ երկխոսության պակասն էլ կա:
- Գործիքակազմի թարմացման և փոփոխության կարիք ինչպես ջատագովության այնպես էլ հանրային քաղաքականության ոլորտում:
 - Առկա գործիքակազմի ակտիվ շրջանառություն և ներդրում կառավարման և այլ համակարգեր:

Օգտակար գաղափարներ առաջարկությունների մշակման համար

Հետազոտության արդյունքում հնարավոր եղավ ձևակերպել ՔՀԿ-ների կողմից գեներացված հետևյալ գաղափարները, որոնք կարող են հիմք դառնալ կիրառական առաջարկությունների մշակման համար:

ՔՀԿ-ներին

1. Հիմնվելով դոնորների առաջնահերթությունների փոփոխությունների վրա՝ պետության վրա փորձել ներագդել հենց դոնորների միջոցով ջատագովություն իրականացնելով:

ՔՀԿ-ներին և պետական իշխանությանը

2. Մշակել ռիսկերի գնահատման վրա հիմնված ռազմավարական մոտեցումներ նմանօրինակ ճգնաժամային իրավիճակներում արդյունավետ գործառնելու համար:

Պետական իշխանությանը

3. Հաշվի առնելով մի շարք պետական կառույցների վերկայքերում տեղադրված տեղեկատվության/փաստաթղթերի անհասանելիությունը կամ կիրառման բարդությունները՝ պետական մակարդակով կարգավորել տվյալների հասանելիության, թափանցիկության խնդիրը:
4. Իրականացնել ռեսուրսների քարտեզագրում, սահմանել կարևոր ուղղություններն ու առաջնահերթությունները:
5. Բարելավել հաղորդակցության շղթաները, այդ թվում՝ պետություն-հասարակություն երկխոսության ցանցերը:
6. Իրականացնել թե՛ համընդհանուր, թե՛ ոլորտային համակարգում: