

**«Ա.Դ. ՍԱԽԱՐՈՎԻ ԱՆՎԱՆ ՄԱՐԴՈՒ ԻՐԱՎՈՒՆՔՆԵՐԻ ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅԱՆ ՀԱՅԿԱԿԱՆ ԿԵՆՏՐՈՆ»
ՀԱՍՏԱՐԱԿԱԿԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ**

ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

(2026–2030թթ.)

**«Խթանելով քաղաքացիական նորարարությունը,
պաշտպանելով մարդկային անվտանգությունը»**

1. ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

«Ա.Դ. Սախարովի անվան մարդու իրավունքների պաշտպանության հայկական կենտրոն» հասարակական կազմակերպությունը (այսուհետ՝ Կազմակերպություն) հանդիսանում է «Ա.Դ. Սախարովի անվան առաջնության, մարդու իրավունքների պաշտպանության և զբաղադրության հիմնադրամի» իրավահաջորդը, որը ստեղծվել է 1990թ. օգոստոսի 28-ին՝ հիմնադիր ժողովի որոշմամբ: Հիմնադրամը գրանցվել է ՀԽՍՀ Մինիստրների խորհրդի 09.10.1990թ. թիվ 457 որոշմամբ: Այնուհետև գրանցվել է որպես հասարակական կազմակերպություն ՀՀ արդարադատության նախարարության կողմից 26.12.1997թ. թիվ 50/2-3 որոշմամբ: Կազմակերպությունը վերագրանցվել է ՀՀ արդարադատության նախարարության 21.01.2000թ. թիվ 167 հրամանով, որի նոր խմբագրությամբ կանոնադրությունները գրանցվել են ՀՀ ԱՆ իրավաբանական անձանց պետական ռեգիստրի գործակալության կողմից 14.07.2006թ. և 08.12.2017թ.:

Կազմակերպությունը երեք տասնամյակ շարունակ եղել է Հայաստանի Հանրապետությունում մարդու իրավունքների և հիմնարար ազատությունների պաշտպանության և ժողովրդավարական համակարգի բարեփոխման ու զարգացման առանցքային դերակատարներից մեկը՝ խթանելով հավասարություն, արդարություն և ձևավորելով քաղաքացիական կայունություն:

Կազմակերպությունը մշտապես առաջնորդվել է այն համոզմամբ, որ մարդու իրավունքներն ու ազատությունները, բանականությունն ու մարդկային արժանապատվությունը պետության խաղաղության և արդարության իրական հիմքերն են:

Տարիների ընթացքում Կազմակերպությունը զարգացել է՝ իրավաբանական օգնություն տրամադրող կառույցից վերածվելով իրավական պաշտպանության, քաղաքացիական կրթության և գիտակցության բարձրացման, ինչպես նաև իրավական վերլուծություններ իրականացնող և օրենսդրական առաջարկություններ ներկայացնող կազմակերպության: Նրա տարածաշրջանային մասնաճյուղերում ստեղծված քաղաքացիական հասարակության դպրոցները, որոնք գործում են հանրապետության երեք մարզերում՝ Շիրակում, Գեղարքունիքում և Սյունիքում, կրթել են տասնյակ քաղաքացիների, ովքեր դարձել են պրակտիկ իրավաբաններ, համայնքային և քաղաքացիական նախաձեռնությունների առաջնորդներ կամ ստեղծել են իրենց հասարակական կազմակերպությունները:

Այսօր՝ Լեռնային Ղարաբաղի 44-օրյա պատերազմի հետևանքով ստեղծված բարդ իրադրության, հանրային հաշվետվողականության բարձր պահանջների և գլոբալ թվայնացման պայմաններում, Կազմակերպությունը հանդես է գալիս ոչ միայն որպես մարդու իրավունքների և հիմնարար ազատությունների պաշտպանությամբ զբաղվող կառույց, այլև որպես ժողովրդավարական համակարգի զարգացման խթանող և քաղաքացիական նորարարության շարժիչ ուժ:

2. ՏԵՍԼԱԿԱՆ, ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆ և ԱՐԺԵՔՆԵՐ

2.1. ԱՐՏԱՔԻՆ ՏԵՍԼԱԿԱՆ

Հայաստանը դիմադրունակ և մարդու իրավունքները հարգող ժողովրդավարական պետություն է, որի հիմքում ընկած են վստահությունը, փաստահեն քաղաքականությունը և հավաքական պատասխանատվությունը: Հայաստանում մարդու իրավունքները չեն դիտարկվում որպես առանձին ձեռքբերումներ, այլ հանդիսանում են հանրային կյանքի մշտական հենք՝ ձևավորելով

ժողովրդավարություն, որը հիմնված է ներառականության, փաստարկված որոշումների և համատեղ պատասխանատվության վրա:

2.2. ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆ

Մարդու իրավունքների սկզբունքները վերածել քաղաքացիական նորարարության՝ գիտելիքի և փաստերի միջոցով հզորացնելով քաղաքացիներին և խթանելով բարեփոխումները, որոնք ձևավորում են թափանցիկ, հավասար, արդար և ժողովրդավար կառավարում: Կազմակերպությունը հանդես է գալիս որպես պաշտպան և նորարար՝ հիմնվելով հետազոտությունների ու մշտադիտարկումների վրա, ապահովելով քաղաքացիների ակտիվ ներգրավվածությունը բարեփոխումների մշակման գործընթացում, որպեսզի մարդու իրավունքները դառնան կառավարման և քաղաքացիական մշակույթի անբաժանելի հիմք:

2.3. ՆԵՐՔԻՆ ՏԵՍԼԱԿԱՆ

Ավանդական իրավապաշտպան կառույցից աստիճանաբար անցում կատարել՝ դառնալով Հայաստանի առաջատար մարդու անվտանգության և քաղաքացիական նորարարության մտակենտրոնը: Կազմակերպությունը ձևավորվում է որպես մասնագիտական համայնք, որը գիտելիքը վերածում է քաղաքականության, իսկ քաղաքականությունը՝ սոցիալական առաջընթացի:

Այս ներքին տեսլականը արտացոլում է Կազմակերպության նվիրվածությունը մասնագիտական կատարելությանը, մտավոր անկախությանը և համագործակցային նորարարությանը՝ ձևավորելով ինստիտուցիոնալ մշակույթ, որտեղ հաջողությունը չափվում է ոչ թե գործունեության ծավալով, այլ ազդեցությամբ, ազնվությամբ և հասարակական վստահությամբ:

2.4. ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԱՐԺԵՔՆԵՐ

- Ազնվություն – Անկախություն, թափանցիկություն և հետևողականություն
- Գիտելիք – Փաստերի և ճշմարտության առաջնահերթություն
- Ներառականություն – Հասարակության բոլոր շերտերի ներգրավում, կարծիքների հաշվի առնում և հզորացում
- Կայունություն – Դիմադրողականություն և նպատակային շարունակականություն
- Հաշվետվողականություն – Գործունեության և որոշումների բաց ու պատասխանատու ներկայացում
- Համագործակցություն – Մասնագիտական և քաղաքացիական գործընկերության խթանում

3. ՌԱԶՄՍՎԱՐԱԿԱՆ ՀԱՄԱՏԵՔՍ ԵՎ ՄԻՋԱՎԱՅՐԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

Հայաստանի ժողովրդավարությունը կանգնած է պատմական փոփոխության շեմին: Լեռնային Ղարաբաղի հետպատերազմյան իրադրությունը բացահայտել է և՛ ինստիտուցիոնալ թույլ կողմեր, և՛ հասարակական դիմադրողականության ներուժ: Միննույն ժամանակ հանրապետությունում աճում է հանրային պահանջարկը թափանցիկության, արդարության, արդարադատության և հաշվետվողականության նկատմամբ:

Այսօր միջազգային գործընկերները առաջնահերթություն են տալիս մարդու անվտանգության, թվային իրավունքների և փաստերի վրա հիմնված կառավարման սկզբունքներին: Այս պայմաններում Կազմակերպությունը հանդես է գալիս որպես գիտելիք, քաղաքականությունը և հասարակությունը կապող օղակ՝ ձևավորելով այնպիսի մոդել, որտեղ քաղաքացիական մասնակցությունն ու փաստերի վրա հիմնված որոշումները դառնում են կառավարման հիմք և ապահովում են ժողովրդավարական կայունություն:

3.1. PESTLE ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ (ՔԱՂԱՔԱԿԱՆ, ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ, ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ, ՏԵԽՆՈԼՈԳԻԱԿԱՆ, ԻՐԱՎԱԿԱՆ, ՇՐՋԱԿԱ ՄԻՋԱՎԱՅՐ)

Աղյուսակ 1. PESTLE ռազմավարական միջավայրի վերլուծություն

Գործոն	Բովանդակություն	Ռազմավարական նշանակություն Կազմակերպության համար
Քաղաքական (Political)	Հետպատերազմյան քաղաքական անկայունություն, բարեփոխումների հանրային պահանջ, ԵՄ-ՀՀ գործընկերության խորացում	Փաստահեն, չեզոք դիրքավորում. մարդու իրավունքների և մարդու անվտանգության հարցերում հանդես գալ որպես վստահելի գործընկեր
Տնտեսական (Economic)	Դոնորային ֆինանսավորման հնարավորություններ և ռիսկեր, սոցիալական անհավասարություն մարզերում	Եկամուտների դիվերսիֆիկացում, սոցիալական ձեռներեցության մոդելի ներդրում (Կայունության HUB)
Սոցիալական (Social)	Հանրային բևեռացում, խոցելի խմբերի խոցելիության աճ, երիտասարդության ակտիվացման պահանջ	Համայնքահեն, ներառական ծրագրեր, մարդկային անվտանգության և հոգեւոցիալական աջակցության ինտեգրում
Տեխնոլոգիական (Technological)	Թվայնացման արագացում, բաց տվյալների զարգացում, թվային անհավասարություն	Իրավունքների հետազոման վահանակի և թվային քաղաքացիության գործիքների զարգացում
Իրավական (Legal)	Միջազգային պարտավորություններ, իրավակիրառ պրակտիկայի բացեր	Իրավական վերլուծություն, օրենսդրական առաջարկներ, իրավական հզորացում
Շրջակա միջավայր (Environmental)	Շրջակա միջավայրի և կլիմայի ազդեցություն մարդու անվտանգության վրա	Մարդկային անվտանգության իրավունքահեն մոտեցման կիրառություն

3.2. SWOT վերլուծություն (ուժեղ կողմեր, թույլ կողմեր, հնարավորություններ, սպառնալիքներ)

Աղյուսակ 2. SWOT վերլուծություն

Ուժեղ կողմեր (Strengths)

- Ավելի քան 30 տարվա ինստիտուցիոնալ փորձ և բարձր հեղինակություն
- Մարդու իրավունքների պաշտպանության և քաղաքականության վերլուծության ոլորտում լայն փորձառություն
- Տարածաշրջանային մասնաճյուղերի և տեղական ցանցերի առկայություն
- Ապացույցների վրա հիմնված, նորարարական և հետազոտություններով առաջնորդվող մոտեցում

Թույլ կողմեր (Weaknesses)

- Կախվածություն դոնորական ֆինանսավորումից
- Մարդկային ռեսուրսների գերծանրաբեռնվածություն և սահմանափակ կարողություններ
- Թվային լուծումների մասշտաբայնացման սահմանափակումներ
- Հանրային հաղորդակցության և տեսանելիության ուժեղացման անհրաժեշտություն

Ուժեղ կողմեր (Strengths)

- Մարդկային անվտանգության նկատմամբ ինտեգրված և բազմամասնագիտական մոտեցում

Թույլ կողմեր (Weaknesses)

- Ֆինանսական ռեսուրսների սահմանափակ դիվերսիֆիկացում

Հնարավորություններ (Opportunities)

- ԵՄ, ՄԱԿ, ԵԽ ծրագրերի ընդլայնում
- Քաղաքացիական նորարարության և թվային կառավարման նկատմամբ աճող պահանջարկ
- Երիտասարդների ներգրավման և առաջնորդության զարգացման զգալի ներուժ
- Սոցիալական ձեռներեցության և ֆինանսավորման այլընտրանքային մեխանիզմների զարգացում
- Կազմակերպության դիրքավորումն ու ամրապնդումը՝ որպես ճանաչված վերլուծական կենտրոն (Think Tank)

Սպառնալիքներ (Threats)

- Քաղաքական և անվտանգություն անկայունություն
- Քաղաքացիական հասարակության կառույցների նկատմամբ հանրային վստահության նվազում
- Դոնորների առաջնահերթությունների և ֆինանսավորման միտումների փոփոխություններ
- Ապատեղեկատվություն և տեղեկատվական մանիպուլյացիա
- Քաղաքացիական հասարակության կառույցների գործունեության հնարավոր սահմանափակումներ

4. ՈԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՈՒՂՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Կազմակերպության ռազմավարությունը հիմնված է այն սկզբունքի վրա, որ մարդու իրավունքների պաշտպանությունը պետք է վերածվի հանրային կառավարման մշակույթի՝ դառնալով պետական և հասարակական ինստիտուտների գործունեության հիմնարար հիմք:

2026–2030 թթ. ռազմավարությունը ներառում է հինգ փոխկապակցված ծրագրեր.

1. Իրավունքների հետազոտման վահանակ – մարդու իրավունքների վիճակի մշտադիտարկման և վերլուծության ինստիտուցիոնալ գործիք:
2. Քաղաքացիական նորարարության լաբորատորիա – նորարարական լուծումների փորձարկման և քաղաքացիական ներգրավվածության միջավայր:
3. Մասնակցային կառավարման արագացուցիչ – ճկուն և Փաստահեն կառավարման մեխանիզմների փորձարարական հարթակ:
4. Կայունության HUB – դիմադրողականության և երկարաժամկետ ժողովրդավարական կայունության ամրապնդման կենտրոն:
5. Մարդկային անվտանգության և խոցելի խմբերի պաշտպանություն – Ինտեգրված պաշտպանություն, իրավական հզորացում և սոցիալական դիմակայունություն

Այս ծրագրերը միասին ձևավորում են ամբողջական մոտեցում՝ գիտելիքից դեպի մասնակցություն, մասնակցությունից դեպի բարեփոխում, բարեփոխումներից դեպի կայուն և վստահելի ժողովրդավարություն:

5. ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԱՑԻՆ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅԱՆ ՏԵՍՈՒԹՅՈՒՆ

Ժողովրդավարությունը կայուն է այն ժամանակ, երբ որոշումները հիմնված են գիտելիքի վրա, քաղաքացիները ներգրավված են որոշումների կայացման գործընթացում, իսկ ինստիտուտները հաշվետու են հասարակության առաջ:

Կազմակերպության տեսությունը հիմնված է փոխկապակցված շղթայի վրա. գիտելիքը ձևավորում է վստահություն, վստահությունը խթանում է բարեփոխումներ, իսկ բարեփոխումները ապահովում են մարդու իրավունքների պաշտպանություն:

Այս տրամաբանական շղթան Կազմակերպության համար հանդիսանում է ինստիտուցիոնալ փոփոխության հիմք՝ գիտելիքից դեպի վստահություն, վստահությունից դեպի բարեփոխում, բարեփոխումներից դեպի կայուն և վստահելի ժողովրդավարություն:

Փոփոխության տրամաբանական շրջանակ

Հարց	Բովանդակություն	Կազմակերպության պատասխան
Ո՞րն է խնդիրը	Փաստերի վրա հիմնված կառավարման բացակայությունը և քաղաքացիական մասնակցության սահմանափակությունը	Իրականացնել զարգացնող ծրագրեր, որոնք միավորում են պաշտպանությունը, մասնակցությունը և բարեփոխումները
Ի՞նչ ենք ներդնում	Մասնագիտական հմտություններ և կարողություններ, համագործակցություն, տեխնոլոգիա և հետազոտական մտքի ներուժ	Մոբիլիզացնել մարդկային և տեխնոլոգիական ռեսուրսները՝ գիտելիքի ստեղծման համար
Ի՞նչ ենք անում	Կրթական ծրագրեր, հետազոտական-վերլուծական աշխատանքներ, մշտադիտարկում և քաղաքացիական նախաձեռնություններ	Իրականացնել տարբեր ռազմավարական ծրագրեր, որոնք այս բաղադրիչներն ընդգրկված կլինեն
Ի՞նչ արդյունք ենք ստանում	Կրթական ծրագրեր, վերլուծություններ, մշտադիտարկման արդյունքներ և առաջարկներ	Ստեղծել տվյալների, գիտելիքի և լուծումների միասնական հարթակ
Ի՞նչ է փոխվում	Քաղաքացիներն ու պետական և մասնավոր ինստիտուտները որդեգրում են հաշվետու և մասնակցային վարքագիծ	Զարգացնել հանրային վստահությունն ու իրականացնել ինստիտուցիոնալ բարեփոխումներ
Ի՞նչ է երկարաժամկետ նպատակը	Իրավունքահեն և փաստերի վրա հիմնված ժողովրդավարություն	Կառուցել վստահության և մարդու անվտանգության մշակույթ
Ի՞նչ նախադրյալներ են անհրաժեշտ	Քաղաքական կամք, հանրային մասնակցություն, դոնորների աջակցություն	Պահպանել չեզոքություն, վստահելիություն, թափանցիկություն և հաշվետվողականություն, գործընկերություն

6. ՌԱԶՄՆԱԿԱՐԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐ

Յուրաքանչյուր ծրագիր ներկայացնում է երկարաժամկետ ներդրում ժողովրդավարական փոխակերպման մեկ ուղղությամբ: Միասին դրանք ձևավորում են միասնական ռազմավարություն, որը միավորում է տվյալները, մասնակցությունը և բարեփոխումը՝ անցում կատարելով փաստերից դեպի հզորացում, իսկ հզորացումից՝ ինստիտուցիոնալ փոփոխություն:

ԾՐԱԳԻՐ 1. ԻՐԱՎՈՒՆՔՆԵՐԻ ՀԵՏԱԳԾՄԱՆ ՎԱՀԱՆԱԿ

Նպատակ

Ինստիտուցիոնալացնել փաստերի վրա հիմնված մարդու իրավունքների և կառավարման մոնիթորինգի համակարգ՝ տվյալները վերածելով բարեփոխումների համար կիրառելի վերլուծական գիտելիքի:

Մոտեցում և գործողություններ

- նախագծել և սպասարկել համապարփակ թվային հարթակ՝ մարդու իրավունքների և կառավարման ազգային ցուցանիշների համախմբման համար:
- մշակել թեմատիկ ինդեքսներ և ինտերակտիվ պատկերավորումներ՝ համահունչ ԵՄ-ՀՀ գործընկերության և ՄԱԿ-ի կայուն զարգացման նպատակներին:
- իրականացնել համակցված հետազոտություններ՝ համադրելով իրավագիտությունը, տվյալագիտությունը և սոցիալական վերլուծությունը:
- պատրաստել վերլուծական ամփոփագրեր և քաղաքական փաստաթղթեր՝ արձանագրելով կառավարման նոր միտումները և առաջարկելով լուծումներ:
- կազմակերպել բաց քննարկումներ ոչ միայն շահառու համայնքների հետ, այլ նաև պետական մարմինների, ՔՀԿ-ների, ակադեմիական շրջանակների և ՋԼՄ-ների մասնակցությամբ՝ ապահովելով բազմակողմանի ներգրավվածություն:
- զարգացնել քաղաքացիական դերակատարների և լրագրողների կարողությունները՝ տվյալների վերլուծության և փաստարկված պաշտպանական աշխատանքի ոլորտում:

Մասնավոր արդյունքներ

- Հուսալի և համադրելի տվյալները կդառնան կառուցողական երկխոսության հիմք:
- Հանրային կառույցները կընդունեն որոշումներ փաստերի և տվյալների հիման վրա:
- Քաղաքացիական հասարակությունը և լրատվամիջոցները կօգտագործեն միասնական չափորոշիչներ բարեփոխումների առաջընթացը գնահատելու համար:

Երկարաժամկետ ազդեցություն.

Փաստահեն և թափանցիկ կառավարում՝ որպես ժողովրդավարության հիմնական բաղադրիչ:

ԾՐԱԳԻՐ 2. ՔԱՂԱՔԱՑԻԱԿԱՆ ՆՈՐԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ ԼԱՌՈՐԱՏՈՐԻԱ

Նպատակ

Զարգացնել երիտասարդների և քաղաքացիների մասնակցային կարողությունները՝ խթանելով թվային քաղաքացիությունը և նորարարական մասնակցային մշակույթը:

Մոտեցում և գործողություններ

- Իրականացնել թվային և մեդիագրագիտության դասընթացներ:
- Ստեղծել քաղաքացիական նորարարության ակումբներ մարզային և համայնքային մակարդակներում::

- Զարգացնել առցանց ուսուցման և համագործակցության հարթակներ՝ հասանելի կրթական ռեսուրսներով:
- Մշակել փոքր դրամաշնորհային ծրագրեր երիտասարդական համայնքային նախաձեռնությունների համար:
- Կազմակերպել հանրային հաքաթոններ և մասնակցային գաղափարների մրցույթներ՝ նորարարական լուծումների մշակման համար:
- Կառուցել մենթորության և փորձի փոխանակման ցանց երիտասարդ առաջնորդների համար:

Սպասվող արդյունքներ

- Երիտասարդները ձեռք կբերեն նորարարական և մասնակցային հմտություններ:
- Կաճի թվային քաղաքացիության և հանրային ներգրավվածության մակարդակը:
- Համայնքներում կձևավորվի ակտիվ, նախաձեռնող և սոցիալապես պատասխանատու սերունդ:

Երկարաժամկետ ազդեցություն

Հզորացված և տեղեկացված սերունդ, որը ձևավորում է ժողովրդավարության կայուն հիմքը:

ԾՐԱԳԻՐ 3. ՄԱՍՆԱԿՑԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԽԹԱՆԻՉ

Նպատակ

Նպաստել թափանցիկ և մասնակցային կառավարման մեխանիզմների ներդրմանը՝ խթանելով հաշվետու և տվյալահեն որոշումներ:

Մոտեցում և գործողություններ

- Մշակել և փորձարկել մասնակցային բյուջետավորման և հանրային խորհրդակցության գործիքներ:
- Կազմակերպել համատեղ ծրագրեր տեղական ինքնակառավարման մարմինների և ՔՀԿ-ների միջև:
- Իրականացնել քաղաքականության ազդեցության մշտադիտարկումներ, գնահատումներ և բարեփոխումների վերլուծություն:
- Ստեղծել տվյալների փոխանակման և բաց կառավարման գործիքներ պետական մարմինների և համայնքների համար:
- Կազմակերպել հանրային քաղաքականության քննարկումներ և փորձագիտական հարթակներ՝ ներգրավելով շահագրգիռ հանրությանը:
- Աջակցել տեղական մակարդակի նորարարական կառավարման և մասնակցային նախաձեռնություններին:

Սպասվող արդյունքներ

- Տեղական ինքնակառավարման մարմինները կիրականացնեն բաց և մասնակցային կառավարման մոդելներ:
- Քաղաքացիական հասարակությունն ու պետական կառույցները կհամագործակցեն միմյանց հետ բարեփոխումների գործընթացում:
- Կբարձրանա քաղաքական որոշումների կայացման գործընթացի թափանցիկությունը և հանրային վստահությունը պետական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմինների նկատմամբ:

Երկարաժամկետ ազդեցություն

Կառավարման նորարար մոդելներ, որը հիմնված է հաշվետվողականության, մասնակցության և վստահության վրա:

ԾՐԱԳԻՐ 4. ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅԱՆ HUB

Նպատակ

Ապահովել քաղաքացիական հասարակության, տեղական կազմակերպությունների և համայնքների իրավական, ֆինանսական և հոգեբանական կայունությունը:

Մոտեցում և գործողություններ

- Տրամադրել իրավական և հաշվապահական խորհրդատվություն ՔՀԿ-ներին և ՓՄՁ-ներին:
- Կազմակերպել կառավարման, ձեռներեցության և ֆինանսական կայունության դասընթացներ:
- Ստեղծել իրավական արտակարգ իրավիճակների արձագանքման և հոգեբանական աջակցության ցանցեր: Կամ Ստեղծել համագործակցության և փոխօգնության ցանցեր քաղաքացիական կազմակերպությունների միջև:
- Ներդնել սոցիալական ձեռներեցության մոդել՝ ծառայությունների մասամբ վճարովի մատուցման ձևաչափով:
- Աջակցել քաղաքացիական նախաձեռնություններին՝ ուղղված համայնքների զարգացմանը, տարբեր ոլորտների բարելավմանն ու դիմադրողականության բարձրացմանը:
- Մշակել և հրատարակել գործնական ուղեցույցներ իրավական և կազմակերպչական կայունության թեմաներով:

Մպասվող արդյունքներ

- ՔՀԿ-ներն ու համայնքային կազմակերպությունները կդառնան ավելի ինքնուրույն և կայուն:
- Համայնքները կունենան ավելի բարձր դիմադրողականություն և ճգնաժամերի կառավարման կարողություն:
- Կազմակերպությունը կապահովի սեփական ֆինանսական կայունությունը՝ սոցիալական ձեռներեցության հիման վրա:

Երկարաժամկետ ազդեցություն

Կայուն քաղաքացիական հասարակություն՝ որպես ազգային անվտանգության և ժողովրդավարության անբաժանելի հենասյուն:

ԾՐԱԳԻՐ 5. ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ԱՆՎՏԱՆԳՈՒԹՅԱՆ և ԽՈՑԵԼԻ ԽՄԲԵՐԻ ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Նպատակ

Ամրապնդել խոցելի անհատների և համայնքների մարդկային անվտանգությունը, իրավական պաշտպանվածությունը և սոցիալ-քաղաքացիական դիմակայունությունը՝ համակցված ծառայությունների միջոցով:

Մոտեցում և գործողություններ

- Տրամադրել իրավական խորհրդատվություն, տեղեկատվություն և ուղղորդում՝ սոցիալական պաշտպանության, բնակարանային իրավունքների, փաստաթղթավորման, խտրականության և ծառայությունների հասանելիության հարցերով:

- Կազմակերպել համայնքահեն հոգեւոցիալական աջակցություն և ճգնաժամային արձագանք՝ մասնագիտացված մասնագետների և գործընկերների ներգրավմամբ:
- Գործարկել շարժական և տարածաշրջանային ծառայություններ՝ Մախարով կենտրոնի Գյումրի, Գավառ և Գորիս մասնաճյուղերի միջոցով՝ ապահովելով ապակենտրոնացված հասանելիություն:
- Իրականացնել իրավագիտակցության բարձրացման և ինքնապաշտպանության հմտությունների զարգացում խոցելի խմբերի համար:
- Ապահովել դեպքերի համակարգված փաստագրում և անանունացված տվյալների հավաքագրում՝ քաղաքական վերլուծության և վաղ ազդարարման մեխանիզմների համար:
- Կազմել և համակարգել ուղղորդման ցանցեր՝ կապելով շահառուներին պետական մարմինների, ՀԿ-ների և մարդասիրական կառույցների հետ:

Սպասվող արդյունքներ

- Խոցելի անձինք ձեռք են բերում իրավական պաշտպանվածություն և ծառայությունների հասանելիություն:
- Շահառուները բարձրացնում են իրավագիտակցության և ինքնապաշտպանության մակարդակը:
- Տարածաշրջանային համայնքներում ձևավորվում է վստահելի պաշտպանական ենթակառուցվածք:
- Համակարգային խնդիրները փաստագրվում են և վերածվում շահերի պաշտպանման փաստերի:
- Խոցելի խմբերը դառնում են իրավատեր և ակտիվ քաղաքացիական դերակատարներ:
- Քաղաքականության առաջարկները հիմնվում են շահառուների փորձից բխող փաստերի վրա:

Երկարաժամկետ ազդեցություն

Մարդկային անվտանգության սկզբունքները ներդրվում են թե՛ ծառայությունների մատուցման, թե՛ քաղաքական մշակման մակարդակում: Ժողովրդավարական վստահությունն ամրապնդվում է ներառական պաշտպանության միջոցով:

7. ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՀԱՄԱՀՈՒՆՉՈՒԹՅԱՆ ՔԱՐՏԵԶ

Շրջանակ	Առաջնահերթություն	Կազմակերպության ներդրումը
ԵՄ–Հայաստան Գործընկերություն	Օրինականություն և կառավարում	Փաստահեն բարեփոխումներ, քաղաքացիական մասնակցություն
ՄԱԿ Կայուն զարգացման նպատակներ	SDG 5, 10, 16	Հավասարություն, ներառականություն, ուժեղ ինստիտուտներ
Եվրոպայի խորհուրդ	Մարդու իրավունքներ և ինստիտուցիոնալ կարողություններ	Իրավական աջակցություն, ժողովրդավարական դիմադրողականություն

Արևելյան
գործընկերություն

Քաղաքացիական
նորարարություն և թվային
կառավարում

Երիտասարդների հզորացում,
մասնակցային կառավարում

OECD/DAC սկզբունքներ

Թափանցիկություն և
մասնակցություն

փաստերի վրա հիմնված
հաշվետվողականություն

8. ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ

Հավելված 1 – Ռիսկերի կառավարման աղյուսակ

Հավելված 2 – Օպերացիոն պլան

Հավելված 3 – Մշտադիտարկում, գնահատում և ուսուցանում

Հավելված 4 – Մարդկային ռեսուրսների պլան

Հավելված 5 – Հաղորդակցման պլան

Հավելված 6 – Ֆինանսական ռազմավարություն և դրամահավաքի պլան

Հավելված 1. Ռիսկերի կառավարման աղյուսակ (Risk Register)

Նպատակ

Սույն հավելվածը ներկայացնում է Կազմակերպության ռազմավարական և օպերացիոն ռիսկերի համապարփակ քարտեզագրումը 2026–2030 թվականների համար՝ ապահովելու ռազմավարության կայուն իրականացումը, ֆինանսական և ինստիտուցիոնալ դիմադրողականությունը, ինչպես նաև մարդու անվտանգության և իրավունքների պաշտպանության շարունակականությունը:

Ռիսկերի կառավարման աղյուսակ

#	Ռիսկի նկարագրություն	Տեսակ	Հավանականու թյուն	Ազդեցությ ուն	Ընդհան ույր ռիսկ	Կանխարգելման / նվազեցման միջոցներ	Պատասխանա տու
1	Քաղաքական անկայունություն և անվտանգային սրացումներ	Քաղաքական	Բարձր	Բարձր	Բարձր	Չեզոք, ապացույցահեռ դիրքավորում, ճկուն ծրագրային պլանավորում, արտակարգ արձագանքման մեխանիզմներ	Տնօրեն, Խորհուրդ

2	Դոնորային ֆինանսավորման կրճատում կամ առաջնահերթություննե րի փոփոխություն	Ֆինանսական	Միջին	Բարձր	Բարձր	Եկամուտների դիվերսիֆիկացում, սոցիալական ձեռներեցություն, բազմամյա դոնորային պորտֆել	Ժողով Տնօրեն, Հաշվապահ
3	ԶՀԿ-ների նկատմամբ հանրային վստահության նվազեցում	Ռեպուտացիոն	Միջին	Բարձր	Բարձր	Թափանցիկ հաշվետվություն, բաց տվյալներ, հաղորդակցման ռազմավարություն	Տնօրեն, Ծրագրերի համակարգող
4	Իրավական միջավայրի անբարենպաստ փոփոխություններ	Իրավական	Միջին	Միջին	Միջին	Իրավական մշտադիտարկում, օրենսդրական վերլուծություն	Իրավաբաններ
5	Թվային անվտանգության խախտումներ և տվյալների արտահոսք	Տեխնոլոգիական	Միջին	Բարձր	Բարձր	Տվյալների պաշտպանության քաղաքականությու ն, կիբերանվտանգու թյան միջոցներ	ՏՏ պատասխանատ ու

6	Թիմի ծանրաբեռնվածություն և մասնագիտական այրում (burnout)	Կազմակերպական	Բարձր	Միջին	Բարձր	ՄԴ պլանավորում, հոգեբանական աջակցություն	Տնօրեն
7	Տարածաշրջանային ծառայությունների հասանելիության խոչընդոտներ	Օպերացիոն	Միջին	Միջին	Միջին	Շարժական ծառայություններ, տեղական գործընկերներ	Մասնաճյուղերի ղեկավարներ
8	Քաղաքացիական մասնակցության նվազում	Սոցիալական	Միջին	Միջին	Միջին	Երիտասարդական ծրագրեր, թվային քաղաքացիություն	Ծրագրերի համակարգող
9	Տեղեկատվական մանիպուլյացիաներ և ապատեղեկատվություն	Ռեպուտացիոն	Միջին	Միջին	Միջին	Փաստահեն հաղորդակցություն, մեդիագրագիտություն	Տնօրեն Մասնաճյուղերի ղեկավարներ
10	Տեխնոլոգիական լուծումների մասշտաբայնացման ձախողում	Տեխնոլոգիական	Ցածր	Միջին	Ցածր	Փուլային փորձարկում, տեխնիկական գործընկերներ	ՏՏ պատասխանատու

11	Խոցելի խմբերի շուրջ սոցիալական լարվածություն	Սոցիալական	Միջին	Բարձր	Բարձր	Համայնքահեն պաշտպանություն, հոգեւոցիալական աջակցություն	Ծրագիր 5 համակարգող մասնաճյուղերի ղեկավարներ
12	Ֆինանսական կառավարման կամ հաշվետվության սխալներ	Ֆինանսական	Ցածր	Բարձր	Միջին	Ներքին վերահսկողություն, արտաքին աուդիտ	Տնօրեն Հաշվապահ Խորհուրդ

Ռիսկերի վերանայման և թարմացման մեխանիզմ

Սույն հավելվածում ներկայացված ռիսկերի աղյուսակը ենթակա է տարեկան վերանայման և թարմացման: Ռիսկերի կառավարման գործընթացը իրականացվում է տնօրենի ընդհանուր պատասխանատվությամբ՝ Խորհրդի վերահսկողությամբ և Ծրագրերի համակարգողի օպերացիոն մասնակցությամբ:

Հավելված 2. Օպերացիոն պլան

Օպերացիոն պլանը ծառայում է որպես հստակ ուղեցույց և գործիք, որը ապահովում է Կազմակերպության ռազմավարության արդյունավետ կյանքի կոչումը: Այն ընդգրկում է կոնկրետ գործողություններ, պատասխանատուներ, ժամանակացույց և ռեսուրսներ՝ ապահովելով, որ Կազմակերպությունը իր ռազմավարական նպատակներին հասնելու հետևողական, վերահսկելի և արդյունաբեր մոտեցումը:

Օպերացիոն պլանի հիմնական նպատակներն են՝

1. **Ռազմավարության գործնականացման ապահովում** – դարձնել ռազմավարական ծրագրերը իրական, քայլ առ քայլ գործողություններ:
2. **Արդյունքների չափելիություն** – սահմանել ցուցանիշներ, ժամանակացույց և պատասխանատուներ՝ հետևելու համար առաջընթացին:
3. **Ռեսուրսների արդյունավետ կառավարում** – պլանավորել ֆինանսներ, մարդկային և տեխնոլոգիական ռեսուրսներ:
4. **Համակարգված իրականացում** – կապել բոլոր ծրագրերը և գործողությունները միասնական համակարգի մեջ:
5. **Համաձայնեցվածություն և հաշվետվողականություն** – ապահովել թափանցիկություն և պատասխանատվություն բոլոր մակարդակներում:
6. **Ռիսկերի կանխարգելում** – ընդգրկել ռիսկերի գնահատում և կառավարման մեխանիզմներ:

Ռազմավարական ուղղություն	Ծրագիր / Գործողություն	Պատասխանատու	Ժամկետ	Ռեսուրս	KPI / Արդյունք
-----------------------------	---------------------------	--------------	--------	---------	----------------

1. Իրավունքների հետազոտման վահանակ	Մարդու իրավունքների մշտադիտարկման համակարգի նախագծում և գործարկում	Ծրագրերի համակարգող	2026–2027	Տեխնոլոգիա, փորձագետներ	Հարթակ պատրաստ Է 2027թ. երկրորդ կիսամյակ, 80% տվյալների ներառմամբ Հայաստանի բոլոր մարզերից
	Թեմատիկ ինդեքսներ և վիզուալիզացիաներ	Վերլուծական թիմ	2026–2028	Տվյալագիտություն	5 հիմնական թեմատիկ ինդեքս, տարեկան առնվազն 3 վերլուծական զեկույց
	Հանրային քննարկումներ և ֆորումներ	PR և ծրագրերի թիմ	2026–2030	ՉԼՄ, համայնքային հարթակներ	12 քննարկում տարեկան, միջին 50 մասնակից/միջոցառում
2. Քաղաքացիական նորարարության լաբորատորիա	Երիտասարդության թվային կրթություն և հզորացում	Լաբորատորիայի ղեկավար	2026–2030	Մասնագիտական դասախոսներ, e-learning	500+ երիտասարդ մասնակցի ծրագրային տարի

3. Ներառական կառավարման խթանիչ	Համայնքային նախաձեռնությունների դրամաշնորհներ	Ծրագրերի թիվ	2026–2030	Միկրո-ֆինանսավորում	10–15 համայնքային նախաձեռնություն/տ արածաշրջան
	Հակահաքթոններ և մասնակցային մրցույթներ	PR և ծրագրերի թիվ	2026–2030	Տեխնիկական հարթակ	3–4 մրցույթ տարեկան, մասնակցություն 50+ երիտասարդ/միջոցա ռում
	Մասնակցային բյուջետավորման գործիքների մշակումը	Ծրագրերի համակարգող	2026–2027	Տեղական իշխանություններ, խորհրդատուներ	2–3 համայնք մասնակցող գործիք
	Քաղաքականության ազդեցության մշտադիտարկում	Վերլուծական թիվ	2026–2030	Տվյալներ, փորձագիտական թիվ	4 Քաղաքականության զեկույց տարեկան
	Տեղական կառավարման փորձարարական ծրագրեր	Տարածքային մասնաճյուղեր	2026–2030	Տեղական համայնքներ, մասնագետներ	3–5 նորարարական նախագիծ

**4. Կայունության
HUB**

Իրավական և
ֆինանսական
խորհրդատվություն
ՔՀԿ-ների համար

Հիմնական թիմ,
մասնագետներ

2028–2030

HR, ֆինանսական
փորձագետ

50+
կազմակերպություն
ստանում է
խորհրդատվություն

Սոցիալական
ձեռներեցության մոդելի
ներդնում

Ծրագրերի թիմ

2028–2030

Տեխնոլոգիա,
ֆինանսներ

2–3 վճարովի
ծառայություն

Մասնագիտական
ուղեցույցների
հրատարակում

Տվյալագիտություն /
փորձագետներ

2028–2030

Գրահրատարակչություն

3–5 ուղեցույց

**5. Մարդկային
անվտանգությա
ն և խոցելի
խմբերի
աջակցություն**

Իրավական և
սոցիալական
աջակցություն

Տարածաշրջանային
թիմեր

2026–2030

Օգնականներ,
իրավաբաններ,
սոցիալական
աշխատողներ

1000+ շահառու

Շարժական և
տարածաշրջանային
ծառայություններ

Տարածաշրջանային
մասնաճյուղեր

2026–2030

Տրանսպորտ,
սարքավորումներ

3 մարզում գործող
ծառայություն,
ամսական
այցելություն

	Ուղղորդման ցանցերի համակարգում	Ծրագրերի համակարգող	2026–2030	ՀԿ-ներ, պետական մարմիններ	10+ ցանցավորված կազմակերպություն, արձագանք 24-48 ժամում
6. Մոնիթորինգ, գնահատում և ուսուցում (MEL)	Ցուցիչների համակարգի մշակում	MEL թիմ	2026–2027	Տվյալագիտություն, փորձագետներ	15–20 KPI, տարեկան վերլուծական զեկույց
	Տարեկան և միջանկյալ գնահատումներ	MEL թիմ	2026–2030	Արտաքին խորհրդատուներ	Ամեն տարի գնահատման զեկույց, 2028 միջանկյալ գնահատում
	Գիտելիքի փոխանակում՝ քաղաքականության հետ կապում	Ծրագրերի համակարգող	2026–2030	Միջոցառումներ, workshops	2–4 գիտելիքի փոխանակման հարթակ

Չավելված 3. Մշտադիտարկման, գնահատման և ուսուցանման (MEL) պլան

Նպատակ

Ստեղծել համակարգ, որը ապահովում է Կազմակերպության ռազմավարական ծրագրերի առաջընթացի մշտադիտարկում, ազդեցության գնահատում և գիտելիքների հավաքում՝ հաջորդ քայլերի համար: MEL պլանը ուղղված է արդյունքների բարձրացմանը, ռիսկերի կառավարությանը և ռազմավարության շարունակական բարելավմանը:

1. Ստուգման մակարդակներ

Մակարդակ	Բովանդակություն	Վերահսկման գործիքներ	Ժամանակացույց	Պատասխանատու
Ազդեցություն	Ժողովրդավարական դիմադրողականություն, մարդու անվտանգության ինտեգրում կառավարման մեջ	Ազգային գնահատականներ, անկախ վերլուծություններ	Կիսամյակ/տարեկան	Տնօրեն, մասնաճյուղերի ղեկավարներ
Արդյունքներ	Քաղաքացիական մասնակցության և ապացույցահեն քաղաքականության աճ	Ծրագրային հաշվետվություններ, հարցումներ	Տարեկան / 6 ամիսը մեկ	Ծրագրերի համակարգող

Արտադրանքներ	Հետազոտություններ, կրթական ծրագրեր, կառավարման նոր մոդելներ	Տպագրություններ, թվային տվյալներ	Ամսական / Քառորդյա	Ծրագրերի դեկավարներ
Գործողություններ	5 ռազմավարական ծրագրի իրականացում	Տարեկան աշխատանքային ծրագրեր, ռեսուրսների օգտագործման հաշվետվություն	Ամսական / Տարեկան	Ծրագրերի համակարգող

2. Գործողությունների մշտադիտարկում

1. Ծրագրերի առաջընթացի վերահսկում – տարեկան և քառորդյա ընթացիկ զեկույցներ՝ սահմանված ցուցանիշների հիման վրա:
2. Տվյալների հավաքագրում և վերլուծություն – թվային հարթակների և տարածքային մասնաճյուղերի միջոցով տվյալների հավաքագրում և վերլուծություն:
3. Արդյունքների համեմատում ռազմավարության նպատակների հետ – արձանագրել տարբերություններ և շտկել պլանները:

3. Միջանկյալ և վերջնական գնահատում

Տիպ	Նպատակ	Ժամանակացույց	Գործիքներ
Միջանկյալ գնահատում	2028թ. ռազմավարական առաջընթացի ստուգում	2028 Q4	Մեթոդիկներ, հարցումներ, ծրագրային զեկույցներ

Վերջնական
գնահատում

2030թ.-ի ռազմավարության
ամբողջական ազդեցության
գնահատում

2030 Q4

Մեթոդներ,
շահառուների
հարցումներ, անկախ
գնահատում

4. Մշտադիտարկում, գնահատում և ուսուցում (MEL) պլան – աղյուսակ

Մակարդակ	Գործողություն / Միջոցառում	Վերահսկման գործիքներ	Ժամանակացույց	Պատասխանատու	Նշումներ / Առաջնահերթություն
Ազդեցություն	Ժողովրդավարական դիմադրողականությա ն և մարդու անվտանգության ինտեգրում կառավարման մեջ	Ազգային գնահատականներ, անկախ վերլուծություններ	Ամսական ամփոփագրեր, տարեկան գնահատում	Տնօրեն, մասնաճյուղերի ղեկավարներ	Կապը քաղաքական և հասարակական փոփոխությունների հետ
Արդյունքներ	Քաղաքացիական մասնակցության և ապացույցահեն քաղաքականության աճ	Ծրագրային հաշվետվություններ, շահառուների հարցումներ	Քառորդյա և տարեկան	Ծրագրերի համակարգող	Մանրակրկիտ վերլուծություն մասնակցության ցուցանիշների վրա

Արտադրանքներ	Հետազոտություններ, կրթական ծրագրեր, կառավարման նոր մոդելներ	Տպագրություններ, թվային տվյալներ	Ամսական / Քառորդյա	Ծրագրերի ղեկավարներ	Թվային հարթակների տվյալների համախմբում
Գործողություններ	5 ռազմավարական ծրագրի իրականացում	Տարեկան աշխատանքային ծրագրեր, ռեսուրսների օգտագործման հաշվետվություն	Ամսական / Տարեկան	Ծրագրերի համակարգող	Հաշվետվություն ըստ յուրաքանչյուր ծրագրի KPI
Միջանկյալ գնահատում	Ռազմավարական առաջընթացի ստուգում	Մեթրիկներ, հարցումներ, ծրագրային զեկույցներ	2028 Q4	MEL թիմ, Խորհուրդ	Կիրառել՝ ծրագրերի փոփոխման առաջարկների համար
Վերջնական գնահատում	Ռազմավարության ամբողջական ազդեցության գնահատում	Մեթրիկներ, շահառուների հարցումներ, անկախ գնահատում	2030 Q4	MEL թիմ, Տնօրեն, Խորհուրդ	Ուղղված ռազմավարության ավարտին և հետագա պլանավորման համար

Գիտելիքի փոխանցում	Վերլուծության և գնահատման արդյունքների կիրառությունն նոր ծրագրերում	Դասընթացների ամփոփագրեր, սեմինարներ, փորձի փոխանակում	Ամսական / Քառորդյա / Տարեկան	Ծրագրերի համակարգող, կենտրոնական գրասենյակ	Ապահովել գիտելիքի ցիկլ՝ հետազոտություն → քաղաքականություն → նոր ծրագրեր
-----------------------	---	--	------------------------------------	---	--

5. Հիմնական ցուցանիշներ

- Ցուցանիշ 1: Տարեկան իրականացված ծրագրերի տոկոսի և նպատակային արդյունքների համեմատություն:
- Ցուցանիշ 2: Շահառուների և գործընկերների մասնակցության մակարդակ:
- Ցուցանիշ 3: Ապացույցների հիման վրա ընդունված բարեփոխումների քանակ և ազդեցություն:
- Ցուցանիշ 4: Գիտելիքի փոխանցման և ուսուցման գործողությունների իրականացում:

Հավելված 4. Մարդկային ռեսուրսներ (Human Resources Plan)

Նպատակը

Մարդկային ռեսուրսների պլանի նպատակն է ապահովել Կազմակերպության ռազմավարական ծրագրերի արդյունավետ իրականացում՝

- 1. Հստակ սահմանելով պաշտոններն ու պատասխանատվությունները,
- 2. Չարգացնելով աշխատակազմի մասնագիտական, թվային և կազմակերպչական կարողությունները,
- 3. Համակարգելով կենտրոնական գրասենյակի և տարածաշրջանային մասնաճյուղերի աշխատանքները,
- 4. Ապահովելով իրավական և օպերացիոն թափանցիկություն,
- 5. Նպաստելով ռազմավարական նպատակների և ծրագրերի հաջող իրականացմանը:

Մարդկային ռեսուրսների կառուցվածք

Մակարդակ	Պաշտոն / թիվ	Հիմնական պատասխանատվությ ուն	Աշխատանքային ժամեր / տևողություն	Կառավարչակ ան կապ	Նշումներ
Կառավարում	Ժողով	Բարձրագույն կառավարման մարմին, ռազմավարության հաստատում	Տարվա ընթացքում նիստերի պարբերականություն	Ժողովի ակտիվ անդամներ	Ռազմավարական ուղղությունների հաստատում, գործունեության վերահսկողություն

Կառավարում	Խորհուրդ	Խորհրդատվություն և վերահսկողություն, ծրագրերի գնահատում	Եռամսյակային նիստեր	5 անկախ մասնագետներ	Մարդու իրավունքներ, կրթություն, ՔՀԿ ոլորտներ
Գործադիր մարմին	Տնօրեն	Գործադիր ղեկավարում, ծրագրերի համակարգում, արտաքին ներկայացուցչություն	Օրական, կայուն	Հաշվետու ժողովին և Խորհրդին	Ռազմավարական ներդաշնակություն, արտաքին կապեր
Ծրագրերի համակարգում	Ծրագրերի համակարգող	Ծրագրերի պլանավորում, իրականացման մոնիթորինգ, հաշվետվությունների մշակում	Օրական, կայուն	Տնօրեն	Ստեղծել թեմատիկ և տարեկան հաշվետվություններ, ծրագրերի համահունչ իրականացում
Օժանդակ անձնակազմ	Օգնական, հաշվապահ, իրավաբաններ, մասնաճյուղերի օգնականներ և այլն	Օպերացիոն, ֆինանսական և իրավական աջակցություն	Օրական, կայուն	Տնօրեն / Ծրագրերի համակարգող / հաշվապահ	Համապատասխանություն դոկորների և իրավական պահանջներին, ֆինանսական թափանցիկություն

Տարածաշրջանային թիմեր	Մասնաճյուղերի ղեկավարներ և թիմեր	Տեղական ծրագրերի իրականացում, տվյալների հավաքագրում, համայնքային ներգրավվածություն	Օրական, կայուն	Ծրագրերի համակարգող	Տեղական տվյալների ներառում ազգային ծրագրերում, համայնքային ձայնի ամրապնդում
--------------------------	--	---	----------------	------------------------	--

Աշխատանքային հմտությունների և զարգացման ծրագիր

1. **Մասնագիտական վերապատրաստում** – Իրավագիտական, քաղաքագիտական, սոցիալական և այլ մասնագիտական վերլուծական հմտություններ:
2. **Թվային հմտություններ** – Տվյալների վերլուծություն, թվային քաղաքացիություն, տեղեկատվական անվտանգության հիմնական հմտություններ:
3. **Օպերացիոն կարողություններ** – Ծրագրերի կառավարում, բյուջետավորման համակարգ, նախագծերի մշտադիտարկում և գնահատում:
4. **Մենթորություն և փոխանակում** – Տարածաշրջանային թիմերի փորձի փոխանակում և ղեկավարության հմտությունների ամրապնդում:
5. **Մտավոր անկախություն և նորարարություն** – Քաղաքացիական նորարարության, ռազմավարական մտածողության և քաղաքականության ձևավորման հմտություններ:

Հեռանկարի նպատակը

- Համակարգված և պրոֆեսիոնալ աշխատակազմ, որը կարող է իրականացնել ռազմավարական ծրագրերի ամբողջ ծավալը:
- Ապահովված կենտրոնական և տարածաշրջանային կառավարման հարթակ՝ ծրագրերի ներդաշնակ և արդյունավետ իրականացման համար:
- Հզորացված և հմտություններով հարուստ թիմ՝ մարդու իրավունքների պաշտպանության, քաղաքացիների ներգրավվածության և ժողովրդավարության ամրապնդման ոլորտում:

Հավելված 5. Հաղորդակցության ռազմավարություն 2026–2030

1. Հաղորդակցության նպատակը և ռազմավարական տեսլականը

1.1 Նպատակ

Այս ռազմավարությունը նպատակ ունի դիրքավորել Կազմակերպությունը որպես Հայաստանի առաջատար Մարդկային Անվտանգության և Քաղաքացիական Նորարարության վերլուծական կենտրոն՝ ամրապնդելով հանրային տեսանելիությունը, գործընկերային համագործակցությունը և քաղաքականության վրա ազդեցությունը:

Ռազմավարությունը ապահովում է, որ բոլոր հաղորդակցական նյութերը՝

- ամրապնդեն վստահելիությունն ու ինստիտուցիոնալ ամբողջականությունը,
- ուժեղացնեն տվյալներով և հետազոտություններով հիմնավորված հաղորդագրությունները,
- ընդգծեն տարածաշրջանային ներգրավվածությունը,
- նպաստեն հաստատության կայունությանը,
- աջակցեն երկարաժամկետ ֆոնդահայթայթմանը և գործընկերությունների ընդլայնմանը:

1.2 Հաղորդակցության տեսլական

2030 թ.-ին Կազմակերպությունը ճանաչված կլինի՝ թե՛ Հայաստանում, թե՛ միջազգային հարթակներում, որպես քաղաքացիական դերակատարների համախմբող և ժողովրդավարական բարեփոխումների խթանող վստահելի վերլուծական հարթակ: Հաղորդակցությունն այստեղ այլևս պարզապես տեղեկատվության փոխանցում չէ: Այն փոփոխությունների շարժիչ ուժ է:

Այս ռազմավարությունը փոխակերպում է Կազմակերպության տեսանելիությունը՝ ազդեցության, իսկ ազդեցությունը՝ գործընկերությունների, որոնք դառնում են երկարաժամկետ ժողովրդավարական առաջընթացի հիմք:

2. Հաղորդակցության նպատակները (2026–2030)

- Բարձրացնել ինստիտուցիոնալ տեսանելիությունը՝ ազգային և միջազգային մակարդակներում:
- Դիրքավորել Կենտրոնը որպես Մարդկային Անվտանգության և Քաղաքացիական Նորարարության առաջատար վերլուծական կենտրոն՝ բարձրորակ հրապարակումներով և փորձագիտական վերլուծություններով:

- Աջակցել ֆոնդահայթայթմանը և գործընկերությունների զարգացմանը՝ ստեղծելով դոնորներին (ԵՄ, դեսպանատներ, միջազգային կազմակերպություններ) համապատասխան հաղորդակցական բովանդակություն:
- Ամրապնդել հանրային վստահությունն ու քաղաքացիական ներգրավվածությունը, հատկապես՝ երիտասարդների և մարզային համայնքների շրջանում:
- Հաստատել միասնական բրենդ՝ Երևան կենտրոնակայան + Գյումրի (Հյուսիս), Գավառ (Կենտրոն), Գորիս (Հարավ) տարածաշրջանային ճյուղերով:

3. Հիմնական հաղորդակցական սկզբունքները

Սկզբունք	Բովանդակություն
Ազնվություն և ամբողջականություն	Տեղեկատվությունը ճշգրիտ, վստահելի և էթիկական է:
Հստակություն	Հաղորդակցությունը հասանելի, պարզ և հետևողական է:
Ռազմավարական շրջանակում	Բոլոր ուղերձները համահունչ են առաքելությանը, դոնորների առաջնահերթություններին և քաղաքական միջավայրին:
Տվյալահեն մոտեցում	Հետազոտությունը, տվյալները և Rights-Tracker-ը հիմք են ծառայում բոլոր հաղորդագրություններին:
Մարդակենտրոնություն	Պատումները ներկայացնում են քաղաքացիների ձայներն ու իրական փորձառությունները:
Տարածաշրջանային ընդգրկում	Ընդգծվում է մարզային աշխատանքի ազդեցությունն ու խորությունը:

4. Ինստիտուցիոնալ հաղորդագրությունների ճարտարապետություն (2026–2030)

4.1 Գլխավոր հաղորդագրություն

«Քաղաքացիական նորարարություն — Մարդկային անվտանգության պաշտպանություն»:

4.2 Ռազմավարական հաղորդակցական պլաններ

1) Մարդկային անվտանգությունը ժողովրդավարության հիմքն է

- Իրավունքները՝ կայունության, դիմակայունակության և հասարակական վստահության հիմքում:
- Մարդկային անվտանգությունը կապում է բարեփոխումները, կառավարումը և սոցիալական բարեկեցությունը:

2) Ապացույցներ՝ հաշվետվողականության համար

- Կենտրոնը տրամադրում է անկախ, տվյալահեն և վստահելի վերլուծություններ:
- Rights-Tracker Dashboard → չափելի փոփոխությունների ներկայացում:

3) Քաղաքացիական նորարարություն և երիտասարդների առաջնորդություն

- Երիտասարդները ժողովրդավարական վերածննդի հիմնական գործոնն են:
- Թվային քաղաքացիությունն ապագա կառավարման առանցքային բաղադրիչն է:

4) Մասնակցային կառավարում և բարեփոխումներ

- Քաղաքականությունը պետք է ձևավորվի ներառական, թափանցիկ և հանրային մասնակցությամբ:

5) Մարզային ներկայություն՝ ազգային ազդեցություն

- Գյումրիից, Գավառից և Գորիսից հավաքագրված ձայները ձևավորում են ազգային քաղաքականության առաջարկություններ:

5. Թիրախային լսարաններ և հաղորդագրությունների հարմարեցում

Գլխավոր լսարաններ

- ԵՄ պատվիրակություն
- EED
- NED
- Բիլատերալ զարգացման գործակալություններ
- ՄԱԿ-ի գործակալություններ (UNDP, UNHCR, OHCHR)
- ԵՄ ու այլ երկրների դեսպանատներ
- ՀՀ նախարարություններ, մարզպետարաններ, համայնքներ
- ՔՀԿ Ներ
- Բուհեր և հետազոտական կենտրոններ

- Երիտասարդներ և քաղաքացիական նախաձեռնություններ

Հարմարեցված հաղորդագրություններ

Լսարան	Հիմնական ուղերձ
ԵՄ Պատվիրակություն	Կազմակերպությունը ուղղակիորեն նպաստում է ԵՄ ՀՀ օրակարգի իրականացմանը՝ իրավունքների մոնիթորինգով, մասնակցային մեխանիզմներով և հաշվետվողականությամբ:
EED, Brot für die Welt	Անկախ, ճկուն, երիտասարդական ու տեղայնացված նախաձեռնություններ՝ քաղաքացիական նորարարության և կառավարման փորձարարության ոլորտներում:
NED	Իրավունքի գերակայություն, թափանցիկություն, ժողովրդավարական արժեքներ՝ հիմնված տվյալների և մասնակցության վրա:
Բիլատերալ զարգցման գործակալություններ	Գեներային հավասարություն, ինստիտուցիոնալ հզորացում, մարդու իրավունքների պաշտպանություն և հանրային վստահություն:
ՄԱԿ-ի գործակալություններ	Զգայուն խմբերի պաշտպանություն, ռեսպոնսիվ արձագանք, դիմակայունակության ամրապնդում:
Դիվանագիտական առաքելություններ	Վստահելի տեղական գործընկեր՝ ազգային ընդգրկմամբ ու փորձագիտական ներուժով:
Պետական մարմիններ	Կառավարման բարեփոխումների համար կառուցողական և տվյալահեն առաջարկություններ:
Երիտասարդներ	«Քո ձայնը կարևոր է: Քո մասնակցությունը ձևավորում է Հայաստանի ապագան»:

6. Հաղորդակցության գործիքներ և ալիքներ

6.1 Հրապարակումներ

- Մարդկային անվտանգության և քաղաքացիական նորարարության ինդեքս (տարեկան)
- Rights-Tracker Dashboard հաշվետվություններ (եռամսյակային)
- Քաղաքականության համառոտագրեր (ամսական)
- Մարզային ազդեցության հաշվետվություններ (տարեկան երկու անգամ)
- Երիտասարդական նորարարական նախագծերի պորտֆոլիոներ (տարեկան)

6.2 Թվային և մեդիա գործիքներ

- Բարձրորակ կարճ տեսանյութեր (60–90 վրկ)
- Փաստագրական ոճի մինի-պատմություններ
- Տվյալների վիզուալիզացիաներ
- Սոցիալական մեդիա LinkedIn, Facebook, Instagram, YouTube
- Ինտերակտիվ դեշբորդներ

6.3 Միջոցառումներ

- Ազգային քաղաքականության ֆորումներ
- Մարզային հանրային քննարկումներ (Գյումրի, Գավառ, Գորիս)
- Երիտասարդական նորարարության համաժողովներ
- Դիվանագիտական տեղեկատվական բրիֆինգներ
- Մարդկային անվտանգության թեմատիկ քննարկումներ

7. Պատմության ռազմավարություն (2026–2030)

Պատմողական ուղղություններ

- «Ժողովրդավարական դիմակայության պատմություններ»
- «Տվյալներ՝ ժողովրդավարության համար»
- «Ձայներ մարզերից»
- «Մարդկային անվտանգությունը գործնականում»

Պատմության ձևաչափեր

- Աղբյւղական ազդեցության պատմություններ
- Քաղաքացիների անձնական պատմություններ
- Երիտասարդական նախագծերի պրոֆիլներ
- Կառավարման հաջողված դեպքեր
- Իրավական հզորացման պատմություններ

- Ինֆորգրաֆիկայի միջոցով ներկայացումներ

8. Բրենդավորում և վիզուալ ինքնություն

Բրենդային արժեքներ

- Վստահություն
- Անկախություն
- Ապացույցներ
- Մասնագիտական մոտեցում
- Ազգային ընդգրկվածություն

Բրենդային առաջնահերթություններ

- Միասնական բրենդավորում բոլոր 4 գրասենյակներում
- Ժամանակակից, մաքուր, եվրոպական ոճ
- Ազդեցիկ վիզուալներ
- Հայերեն և անգլերեն պրոֆեսիոնալ հաղորդակցություն

9. Տարեկան հաղորդակցական ցիկլ (2025–2030)

Եռամսյակ	Կենտրոնացում	Արդյունքներ
Q1	Ինստիտուցիոնալ դիրքավորում	Տարեկան ռազմավարական բրիֆ, Rights-Tracker ամփոփում
Q2	Քաղաքացիական նորարարություն	Երիտասարդական լաբորատորիաներ, թվային արշավներ,
Q3	Կառավարում և մարդկային անվտանգություն	Բարեփոխումների փորձարկումներ, ինդեքսի թարմացում
Q4	Արդյունք և հաշվետվողականություն	Տարեկան ազդեցության հաշվետվություն, գործընկերային ֆորում

10. Հակաճգնաժամային Հաղորդակցության շրջանակ

- Արագ փաստերի ստուգում
- Միայն մեկ լիազորված խոսնակ
- Ապացույցներով հենավորված հայտարարություն՝ 24 ժամվա ընթացքում
- Համագործակցություն գործընկերների հետ՝ զգայուն թեմաների դեպքում
- Հստակ հաղորդագրությունների սանդղակ

11. Ներքին Հաղորդակցության ամրապնդում

- Ամսական թիմային բրիֆինգներ
- Պատմելիության և հաղորդակցության հմտությունների ներքին վերապատրաստում
- Մարզային և կենտրոնակայանի համակարգման հստակ ընթացակարգ
- Հաղորդակցության ձեռնարկ (ոճ, լեզու, ձևանմուշներ)

12. Հաղորդակցության մոնիթորինգ և գնահատում

Ցուցիչներ

- Դոնորական ներգրավվածության աճ
- Կենտրոնի վերլուծությունների մեջբերումների ավելացում
- Մեղիա ներկայության աճ
- Հանրային ներգրավվածության ցուցանիշները
- Մարզային մասնակցության մակարդակ
- Հրապարակումների ներբեռնումներ և դիտումներ

Գնահատման գործիքներ

- Եռամսյակային վերլուծական դեշտորդ
- Տարեկան Հաղորդակցության աուդիտ
- Դոնորների և գործընկերների հետադարձ կապ

13. Սպասվող արդյունքներ մինչև 2030

- Կենտրոնը ճանաչված է որպես մարդու անվտանգության ազգային առաջատար վերլուծական կենտրոն:
- Երիտասարդների ներգրավվածությունն ու առաջնորդությունը դառնում են Կենտրոնի ուժեղ կողմերից մեկը:

- Կենտրոնի քաղաքականության առաջարկները ձևավորում են ազգային բարեփոխումները:
- Մարզային գրասենյակները գործում են որպես քաղաքացիական նորարարության հանգույցներ:
- Դոնորական համագործակցությունը կայուն և երկարաժամկետ է:
- Հաղորդակցությունը դառնում է ինստիտուցիոնալ կայունության շարժիչ ուժ:

Հավելված 6. Ֆինանսական ռազմավարություն և դրամահավաքի պլան (Fundraising & Finance Plan)

1. Նպատակ

Հավելվածի հիմնական նպատակը՝ ապահովել «Ա.Դ. Սախարովի անվան Մարդու իրավունքների պաշտպանության հայկական կենտրոն» ՀԿ-ն ֆինանսական կայունությունը 2026–2030 թթ.՝ աջակցելով ռազմավարական ծրագրերի արդյունավետ իրականացմանը և երկարաժամկետ ազդեցության ապահովմանը:

2. Հիմնական ուղղություններ

1. Ֆինանսական կայունություն

- Տարեկան բյուջեների պատրաստում՝ ըստ ռազմավարական ծրագրերի և օպերացիոն պլանի:
- ԵՄ, ՄԱԿ և տեղական դոնորների ֆինանսավորման հավասարակշռված մոդել՝ բազմակողմանի եկամտի աղբյուրների ապահովմամբ:

2. Դրամահավաքի ռազմավարություն

- **Միջազգային դոնորներ** – ԵՄ, ԵԽ, ՄԱԿ, EED, Brot für die Welt, Sida և այլ ծրագրային ֆինանսավորման հնարավորություններ:
- **Տեղական աջակցություն** – Հասարակական միջոցառումներ, բարեգործական արշավներ, շահառուների ներգրավմամբ դրամահավաքներ:
- **Սոցիալական ձեռներեցություն** – Ծառայությունների մասամբ վճարովի մատուցում՝ համայնքային և մասնագիտական ծառայությունների հիման վրա:
- **Պորտֆոլիոյի դիվերսիֆիկացում** – Նախապատվությունը տրվի երկարաժամկետ և կայուն ֆինանսավորմանը՝ նվազեցնելով արտաքին ռիսկերը:

3. Ֆինանսական կառավարում և վերահսկողություն

- Ֆինանսների և տնտեսագիտության բաժնի ձևավորում կենտրոնական գրասենյակում:
- Հաշվապահական հաշվառում, բյուջետավորում, պլանավորում և տարեկան աուդիտ՝ ԵՄ և ՄԱԿ չափանիշներով:
- Ֆինանսական ռիսկերի գնահատում և կանխարգելում՝ Risk Register-ից բխող ռիսկերին համապատասխան:

4. Հաշվետվողականություն

- Տարեկան ֆինանսական հաշվետվություններ՝ ներկայացվող ժողովին և խորհրդին:
- Բաց ֆինանսական հաշվետվություն՝ դոնորների և հանրության համար:
- Միջանկյալ և վերջնական ֆինանսական վերլուծություններ՝ կապված ռազմավարական ծրագրերի ազդեցության հետ:

5. Ֆինանսական ռիսկերի կառավարում

- Բազմաշերտ ռիսկերի գնահատում՝ ներառյալ դրամական հոսքերի անկայունությունը, դոնորների ֆինանսավորման կրճատումը և արտակարգ ծախսերը:
- Ռեզերվային ֆոնդի ստեղծում՝ արտակարգ ֆինանսական իրավիճակների և ծրագրերի անխափան իրականացման համար:
- Կայուն եկամտի պլան՝ շահույթ չհետապնդող և մասնակի եկամուտ ունեցող ծառայությունների միջոցով:

3. Օպերացիոն միջոցառումներ (2026–2030)

Տարի	Գործողություն	Պատասխանատու	Արդյունք
2026	Բյուջեի կազմավորում՝ ռազմավարական ծրագրերի համար	Ֆինանսական բաժին	Տրամադրված ռեսուրսներ և ֆինանսական պլան
2026	Առաջին ֆինանսական ռիսկերի գնահատում	Ֆինանսիստ	Risk Register-ին համապատասխան հաշվետվություն
2026	Նոր դոնորների հնարավորությունների ուսումնասիրություն	Տնօրեն + Fundraising Officer	Նոր դրամահավաքի հնարավորություններ
2027	Ֆինանսական աուդիտ և տարեկան հաշվետվություն	Աուդիտոր	Բաց և վստահելի ֆինանսական իրավիճակ
2028	Սոցիալական ձեռներեցության պիլոտ ծրագիր	Բիզնես և ֆինանսական թիմ	Բազմակողմանի եկամտի աղբյուրներ
2029	Ռեզերվային ֆոնդի ձևավորում	Ֆինանսիստ	Արտակարգ իրավիճակների ֆինանսական պաշտպանություն

2030	Վերջնական ֆինանսական վերլուծություն	Ֆինանսիստ + Տնօրեն	Կայուն ֆինանսական ռազմավարություն, ծրագրերի իրականացում ապահովված
------	---	-----------------------	--

4. Համահունչություն ռազմավարության հետ

- Համահունչ է ռազմավարական ծրագրերի նպատակներին՝ ապահովելով կայուն ֆինանսական աջակցություն կրթական, կառավարչական, քաղաքացիական նորարարության և մարդասիրական նախաձեռնություններին:
- Կիրառվում է Risk Register-ի և M&E Plan-ի հետ՝ ֆինանսական ռիսկերի և ծրագրերի ազդեցության մշտադիտարկման համար:

5. Կարճաժամկետ և երկարաժամկետ ազդեցություն

- **Կարճաժամկետ:** Համակարգված ֆինանսական կառավարում, դոնորների վստահության ամրապնդում, ծրագրերի անխափան իրականացում:
- **Երկարաժամկետ:** Ֆինանսապես կայուն, անկախ և վստահելի կազմակերպություն՝ որը կարող է երկարաժամկետ ապահովել մարդու իրավունքների պաշտպանության և քաղաքացիական նորարարության ծրագրերի իրականացումը: