ՔՀԿ ոլորտի շուկան. համապարփակ հետազոտության արդյունքներ

Բովանդակություն

- Հետազոտության մասին
- ՔՀԿ-ների կազմակերպական կարողություններ
- ՔՀԿ կայունություն
- ՔՀԿ-ների հանդեպ վստահություն
- Համագործակցություն
- ՔՀԿ ծառայություններ
- Կարողությունների զարգացում
- Առաջարկներ

Ներածություն

- Հետազոտությունն անցկացվել է **ՀԿ Դեպո- Հաասարակական կազմակերպությունների զարգացման ծրագրի** շրջանակներում, ՀՌԿԿ- Հայաստանի կողմից:
- **Նպատակ**. գնահատել Հայաստանի ՔՀԿ-ների կարողությունների զարգացման կարիքները և ծառայությունների մատուցման պահանջարկը:
- **Մեթոդ**. քանակական և որակական:

Քանակական հետազոտություն

- Քանակական հետազոտությունն ընդգրկել է Հայաստանի բոլոր մարզերից և Երևանից թվով 101 ՔՀԿ-ներ:
  - Հարցվել են կազմակերպությունների ղեկավարները:
- Ընտրանքում հաշվի է առնվել ՔՀԿ-ների բաշխվածությունն ըստ մարզերի, իրավական կարգավիճակի և գործունեության ոլորտների:
- Վերջնական ընտրանքում ընդգրկվել են.
  - 40 ՔՀԿ Երևանից, 61 ՔՀԿ՝ մարզերից,
  - 17 հիմնադրամ, 84 ՀԿ:

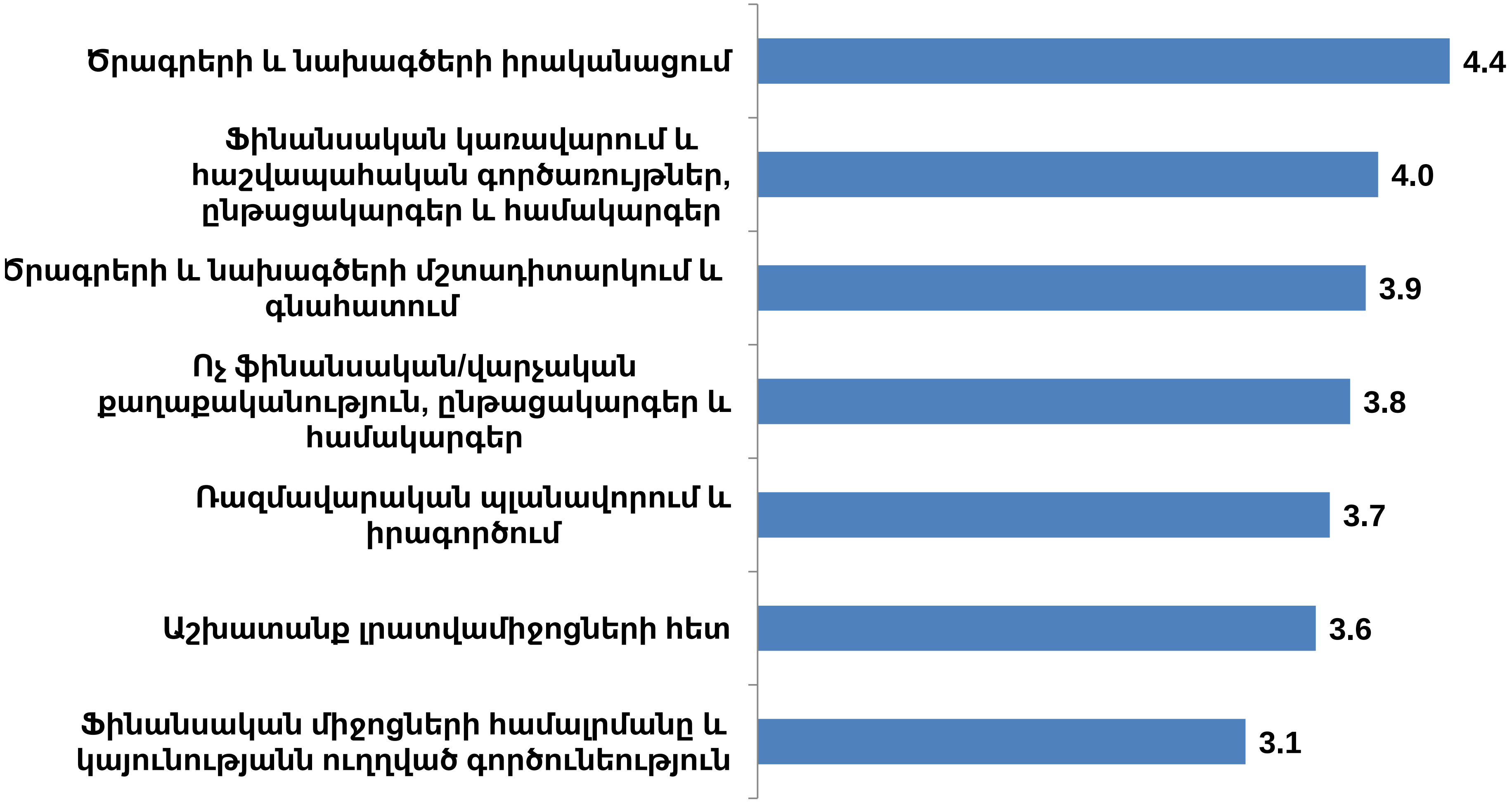
Որակական հետազոտություն

- Իրականացվել է 29 հարցազրույց և 12 ՖԽ քննարկում
- Խորին հարցազրույցներին մասնակցել են տարբեր կառույցներ, այդ թվում ՔՀԿ ոլորտի փորձագետներ:
  - միջազգային կազմակերպություններ,
  - գործարար կառույցներ,
  - տեղական ու պետական կառավարման մարմիններ,
  - կրթական ու գիտական կառույցներ
  - ՔՀԿ-ներ
- Ֆոկուս խմբային քննարկումներին մասնակցել են տարբեր մարզերի ՔՀԿ-ների 55 ներկայացուցիչ և 62 շահառու:

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԿԱՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

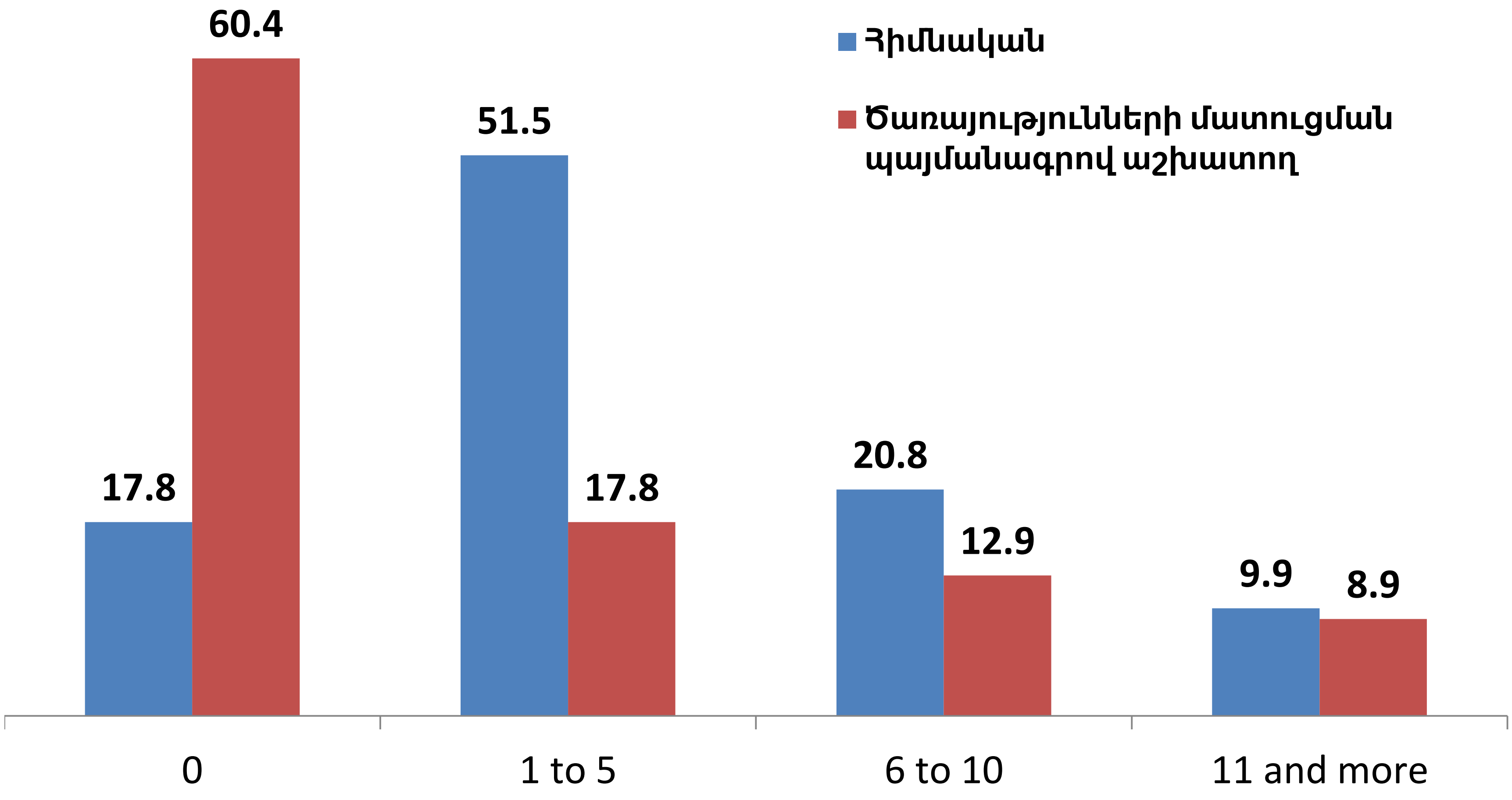
ՔՀԿ կազմակերպական կարողություններ

Հ58. Որքա՞ն լավ են իրականացվում Ձեր կազմակերպությունում հետևյալ գործառույթները (միջինը, 1-5 սանդղակ, 1=շատ վատ, 5=շատ լավ)



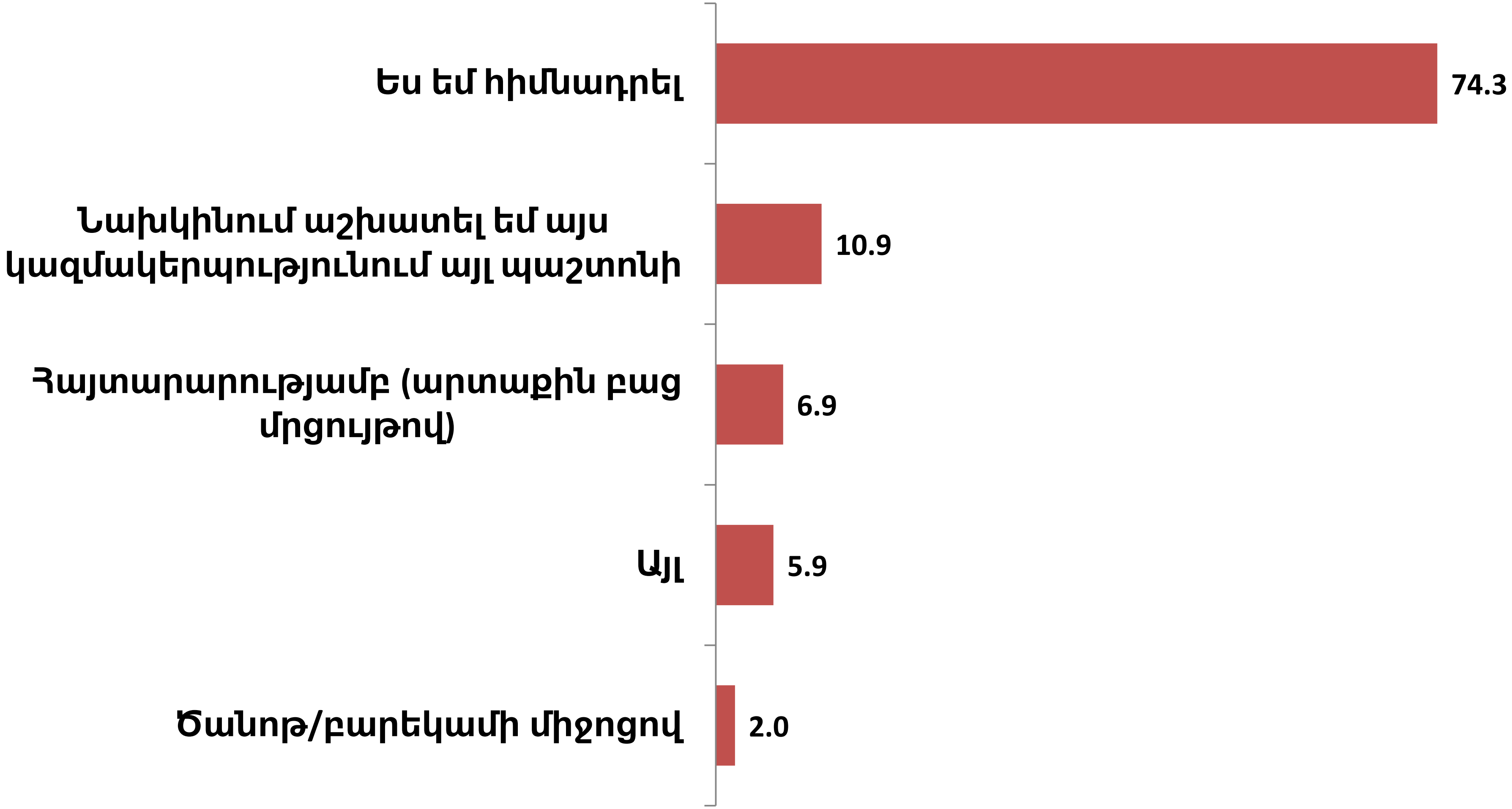
Մարդկային ռեսուրսներ

Հ4. Քանի՞ աշխատակից ունեք ներկայումս՝ հիմնական և ծառայությունների մատուցման պայմանագրերով (դեպքերի %)



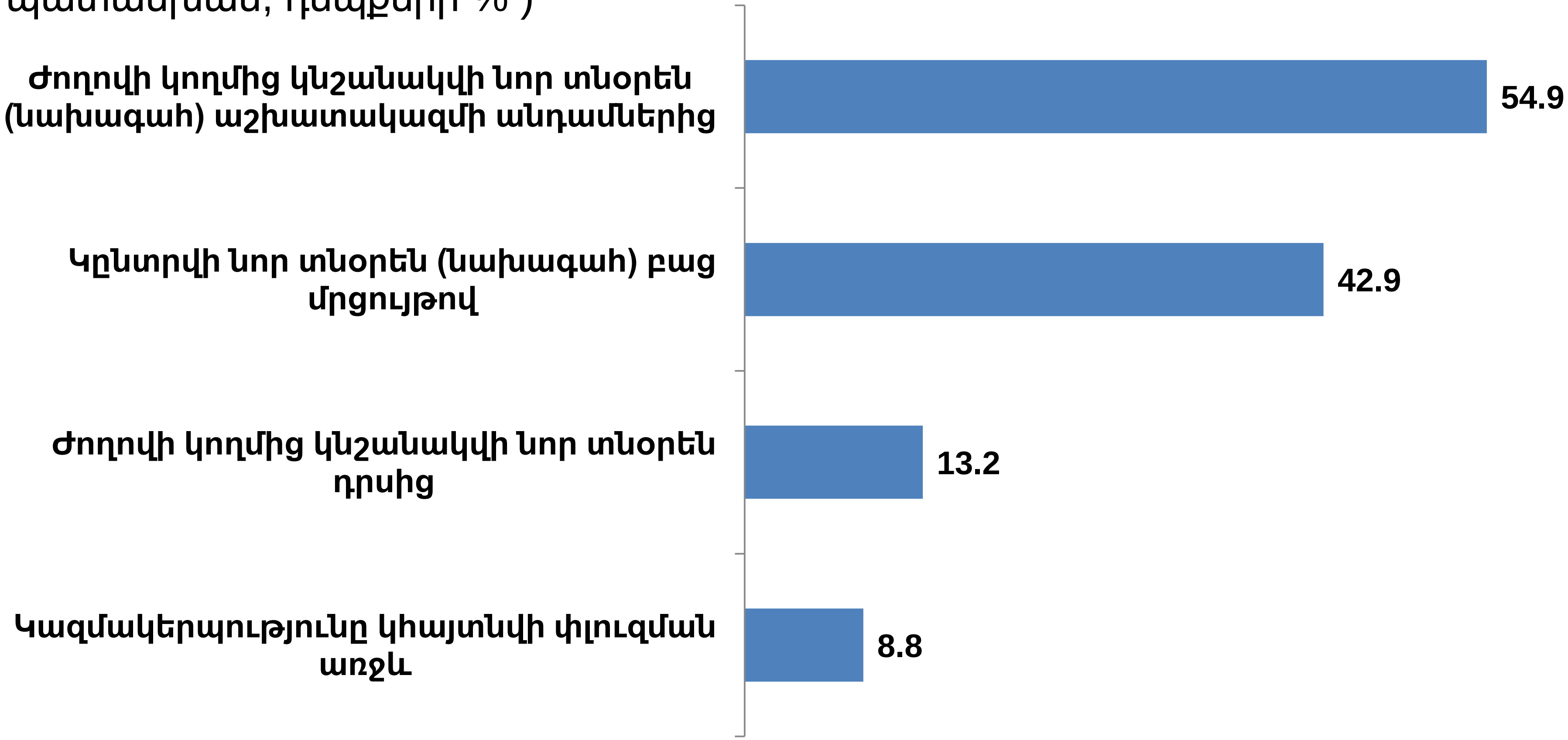
Մարդկային ռեսուրսներ

Յ7. Ինչպե՞ս եք ընդունվել այս աշխատանքին (դեպքերի %)



Մարդկային ռեսուրսներ

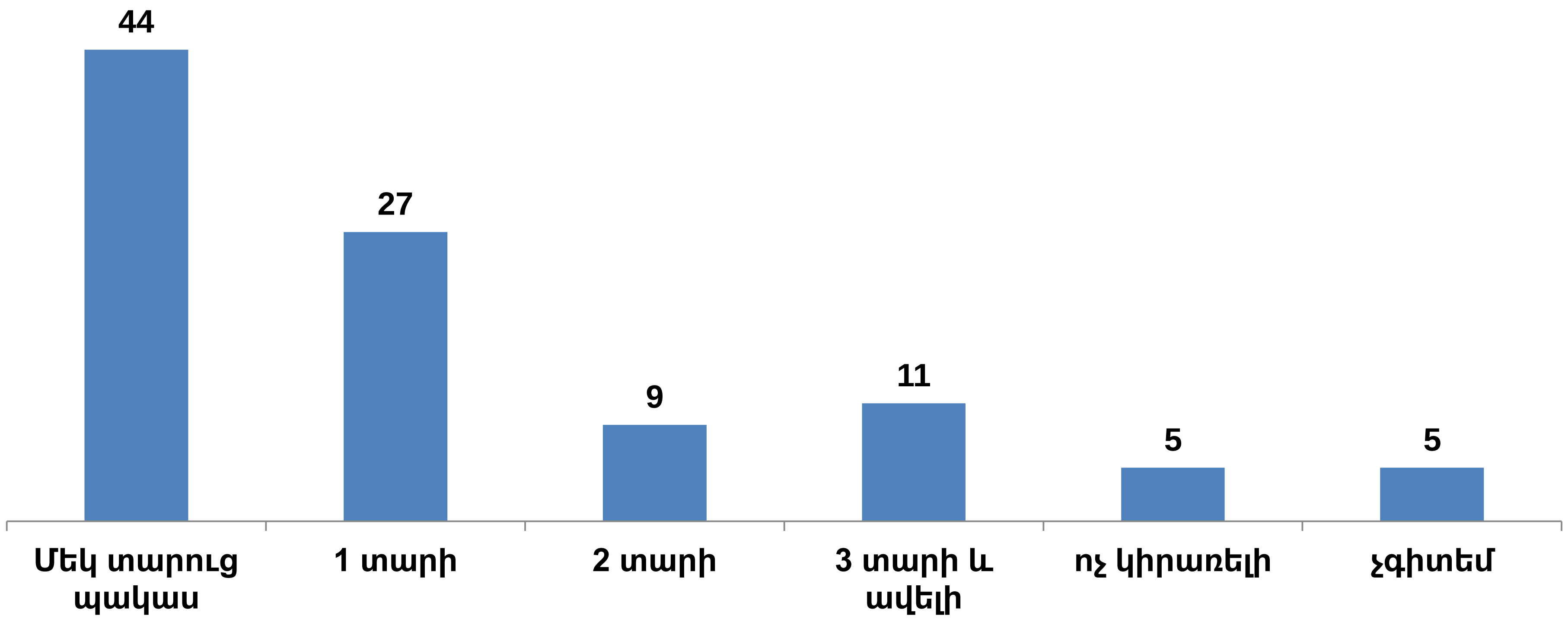
Հ19. Եթե կազմակերպության ներկայիս գործադիր տնօրենը (կամ նախագահը) թողնի աշխատանքը, ի՞նչ կպատահի կազմակերպության հետ (մի քանի պատասխան, դեպքերի %)



- Չնայած միայն 7%-ն է աշխատանքի ընդունվել մրցույթով, պատասխանների 43%-ում նշվել է, որ նոր ղեկավարը կընտրվի մրցույթով:

Ֆինանսական ռեսուրսներ

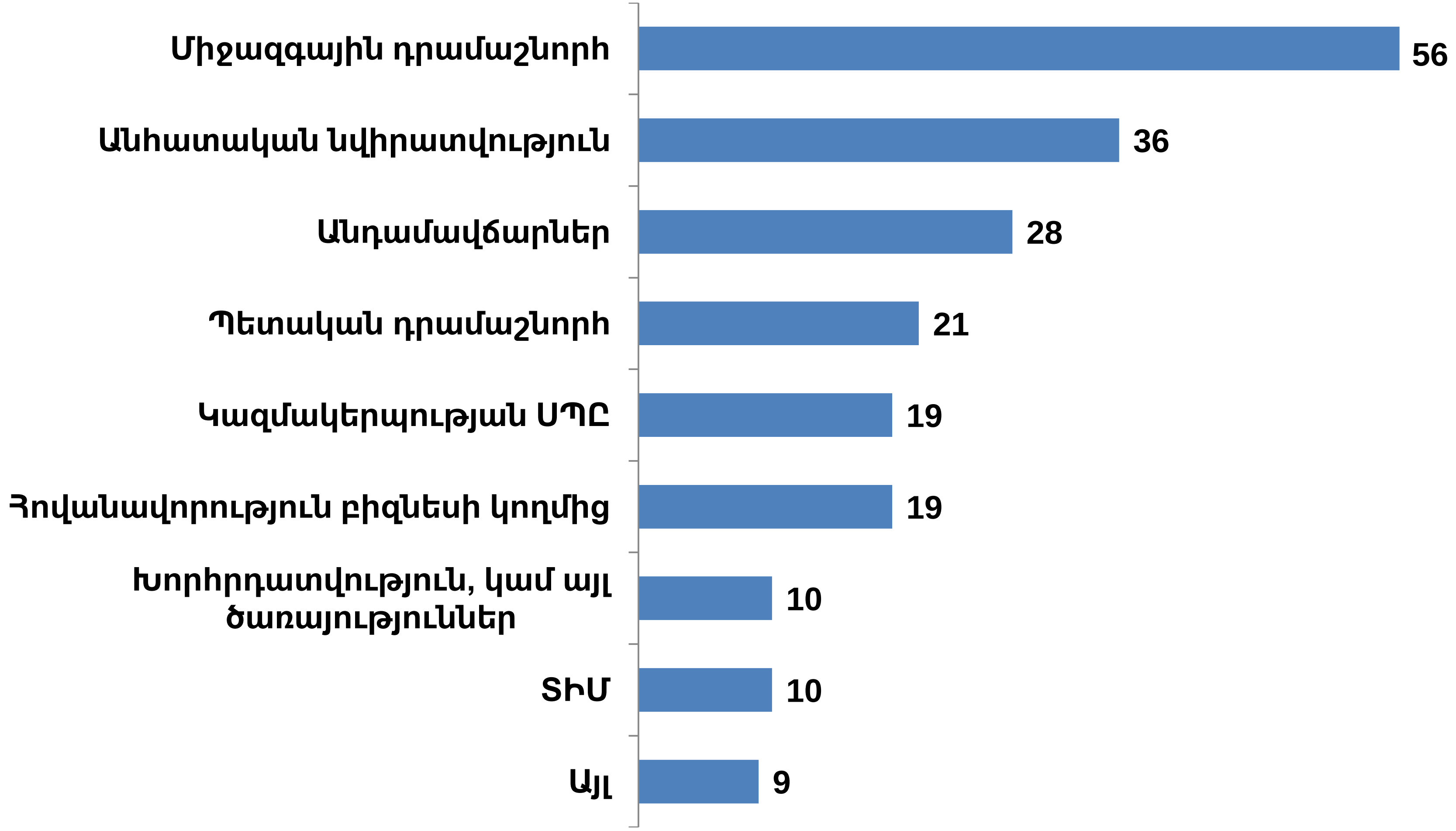
Յ31. Ձեր կազմակերպությունն ի՞նչ ժամանակաշրջանի համար ունի ֆինանսական միջոցներ (կամ դրանց հեռանկարներ, դեպքերի %)



Ֆինանսավորման 2-3 տարվա հեռանկարներ ունեցող կազմակերպությունների գերակշիռ մասի միջոցների աղբյուրը միջազգային կազմակերպություններն են:

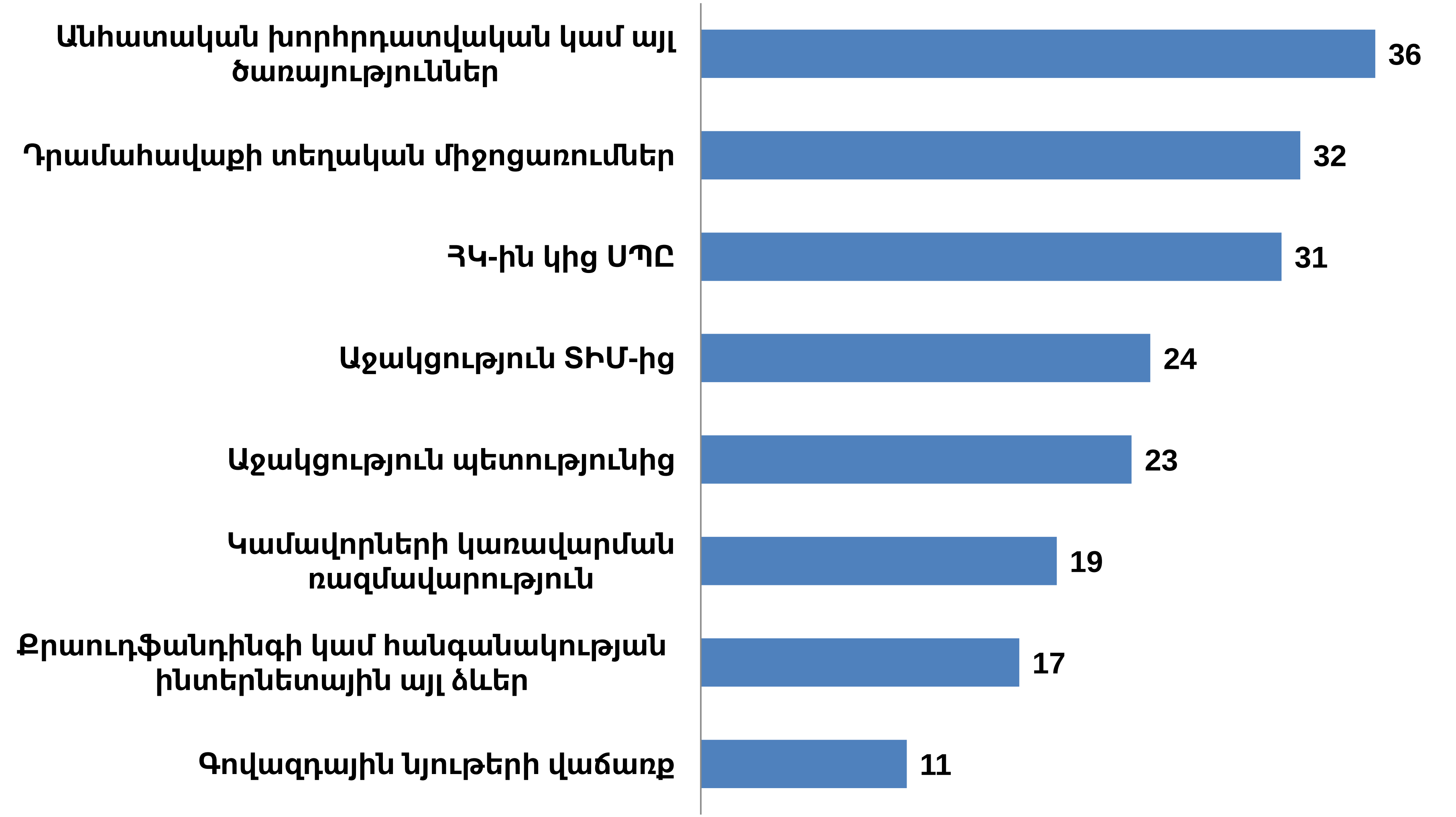
Ֆինանսական ռեսուրսներ

Հ33. Որո՞նք են Ձեր կազմակերպության այս տարվա ֆինանսավորման աղբյուրները (մի քանի պատասխան, դեպքերի %)



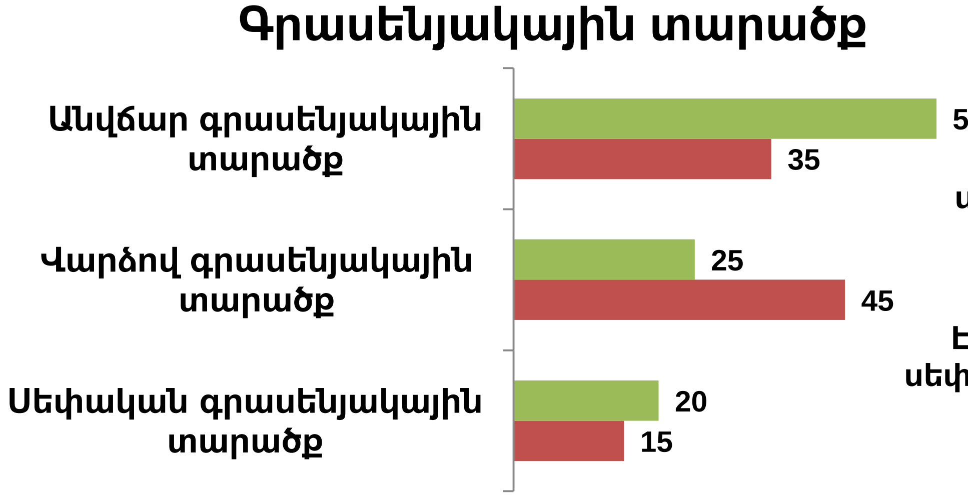
Ռեսուրսների հայթայթման հեռանկարներ

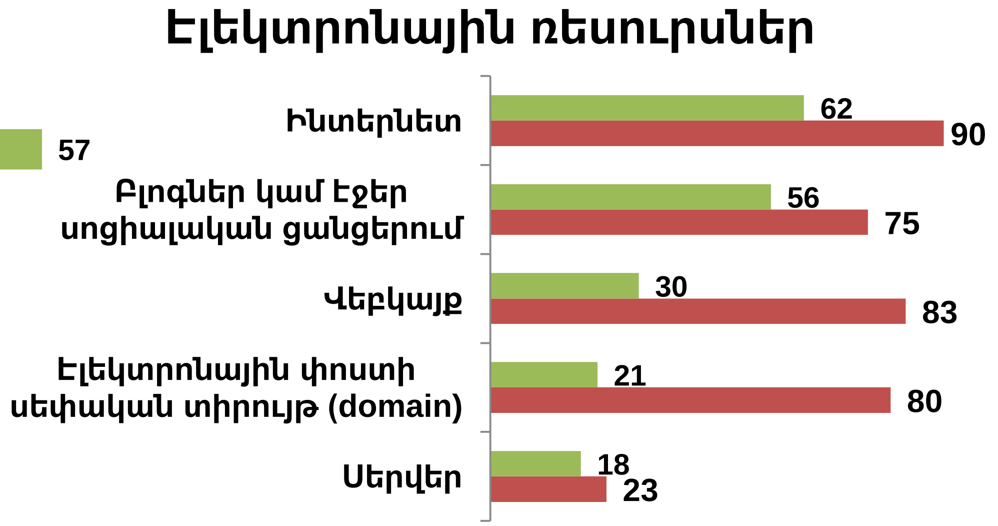
Հ44. Եթե միջազգային դոնորները դադարեն ֆինանսավորել, ինչպե՞ս կհայթայթեք միջոցներ (հաշվի առնելով նախորդ փորձը) (մի քանի պատասխան, դեպքերի %)

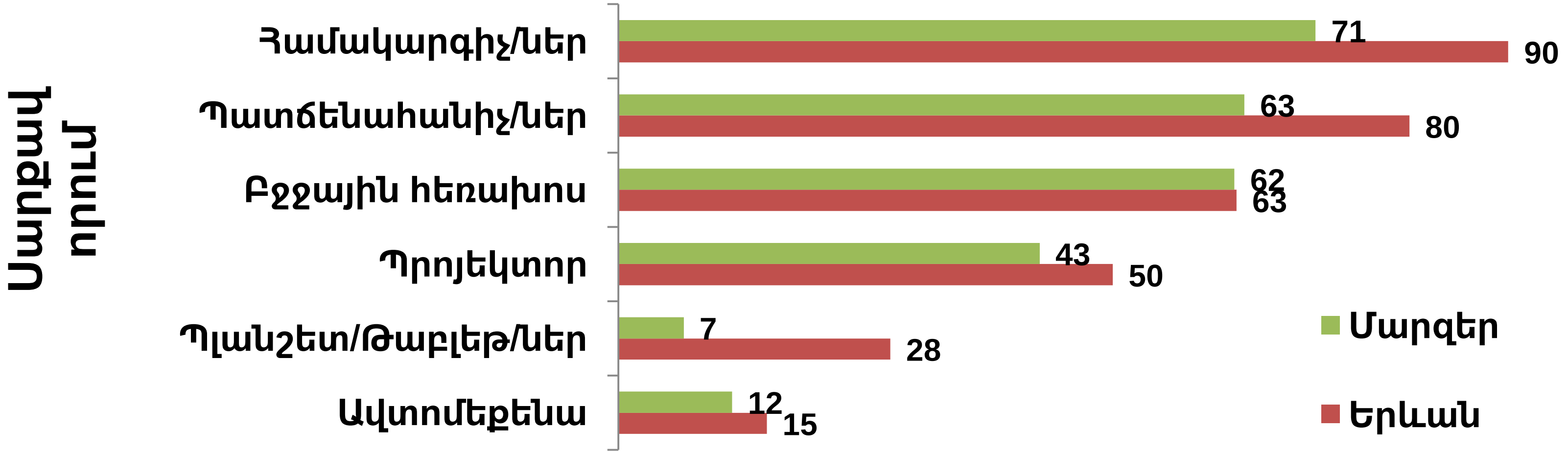


Նյութական և էլեկտրոնային ռեսուրսներ

Հ42. Նշեք խնդրեմ բոլոր այն նյութական ռեսուրսները, որոնք այս պահին ունի կազմակերպությունը (դեպքերի %)

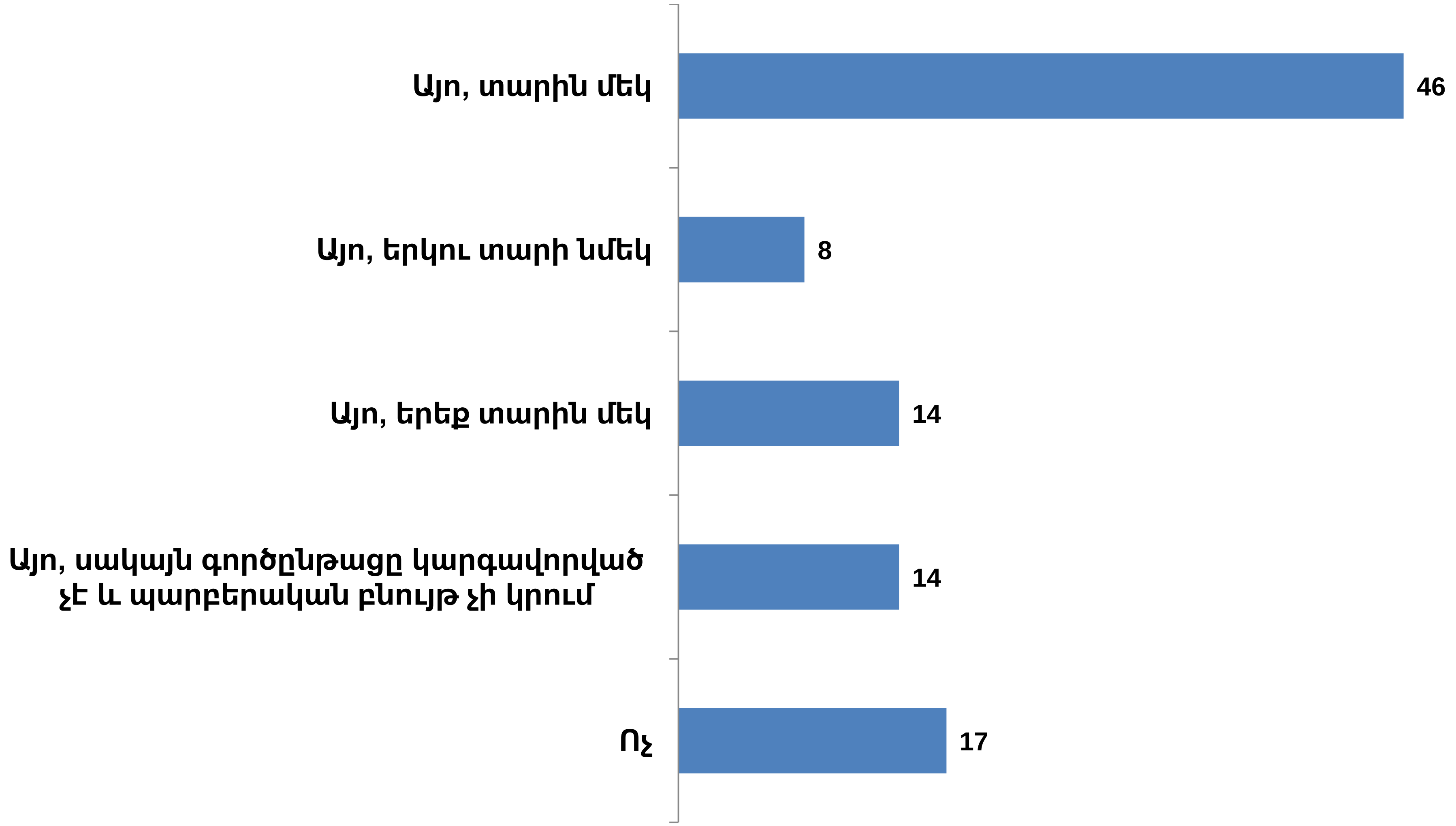






Ռազմավարական պլանավորում

Հ24. Իրականացնո՞ւմ եք արդյոք ռազմավարական պլանավորում (դեպքերի %)



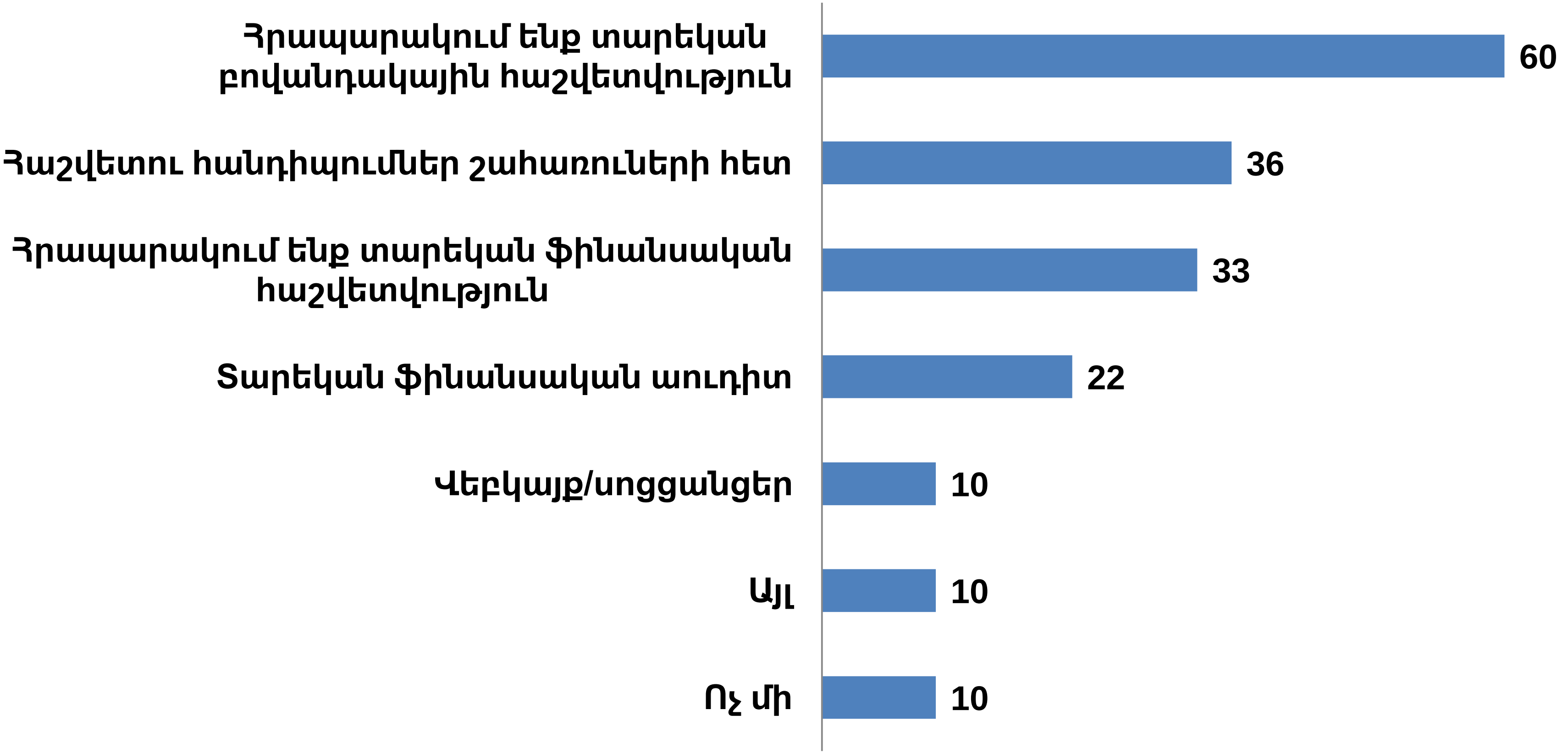
Ռազմավարական պլանավորում

Ըստ փորձագետների, ՔՀԿ-ների փոքր մասն է մշակում և հետևողականորեն կիրառում ռազմավարական պլանները

«Ովքեր անցնում են թրեյնինգ, որտեղ ասում են, որ պարտադիր է, իրենք կարող է ձևի համար գրեն, դնեն մի կողմ: Բայց շատ քչերն են իրապես առաջնորդվում դրանով նույնիսկ եթե ունեն գրած: Երկրորդ, հաճախ այդ պլանը լինում է ոչ իրատեսական» *(միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ, ՔՀԿ դաշտի փորձագետ):*

Հաշվետվողականություն և թափանցիկություն

Հ16. Ինչպիսի գործիքներ եք օգտագործում Ձեր կազմակերպության հաշվետվողականությունն ու թափանցիկությունն ապահովելու համար (մի քանի պատասխան, դեպքերի %)

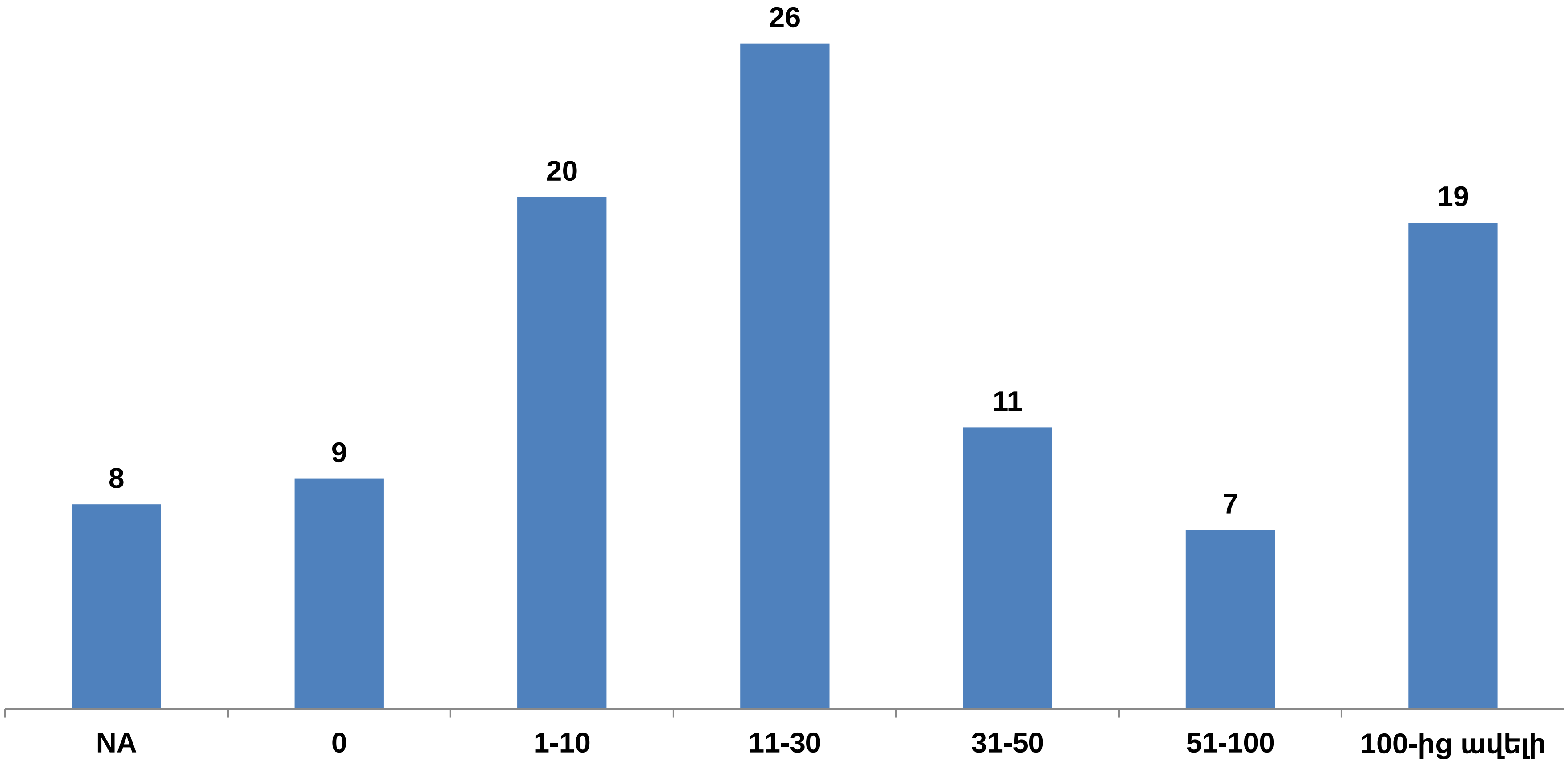


Հաշվետվողականություն և թափանցիկություն

- Ըստ փորձագետների, **տեսանելիության ու հաշվետվողականության գործիքների** թերօգտագործումը ոչ թե հմտությունների, այլ դրանց արժևորման պակասն է:
  - «Ոչ թե թափանցիկ չեն, այլ նախաձեռնող չեն, մարքեթինգ չեն անում, չեն գովազդում իրենց գործունեությունը: Շատ հաճախ պրոֆեսիոնալ ՀԿ-ներին թվում է, թե իրենք չպիտի գովազդեն իրենց» *(ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, ՔՀԿ ներկայացուցիչ):*

Անդամակցություն

Հ8. Քանի՞ անդամ ունի կազմակերպությունը (դեպքերի %)

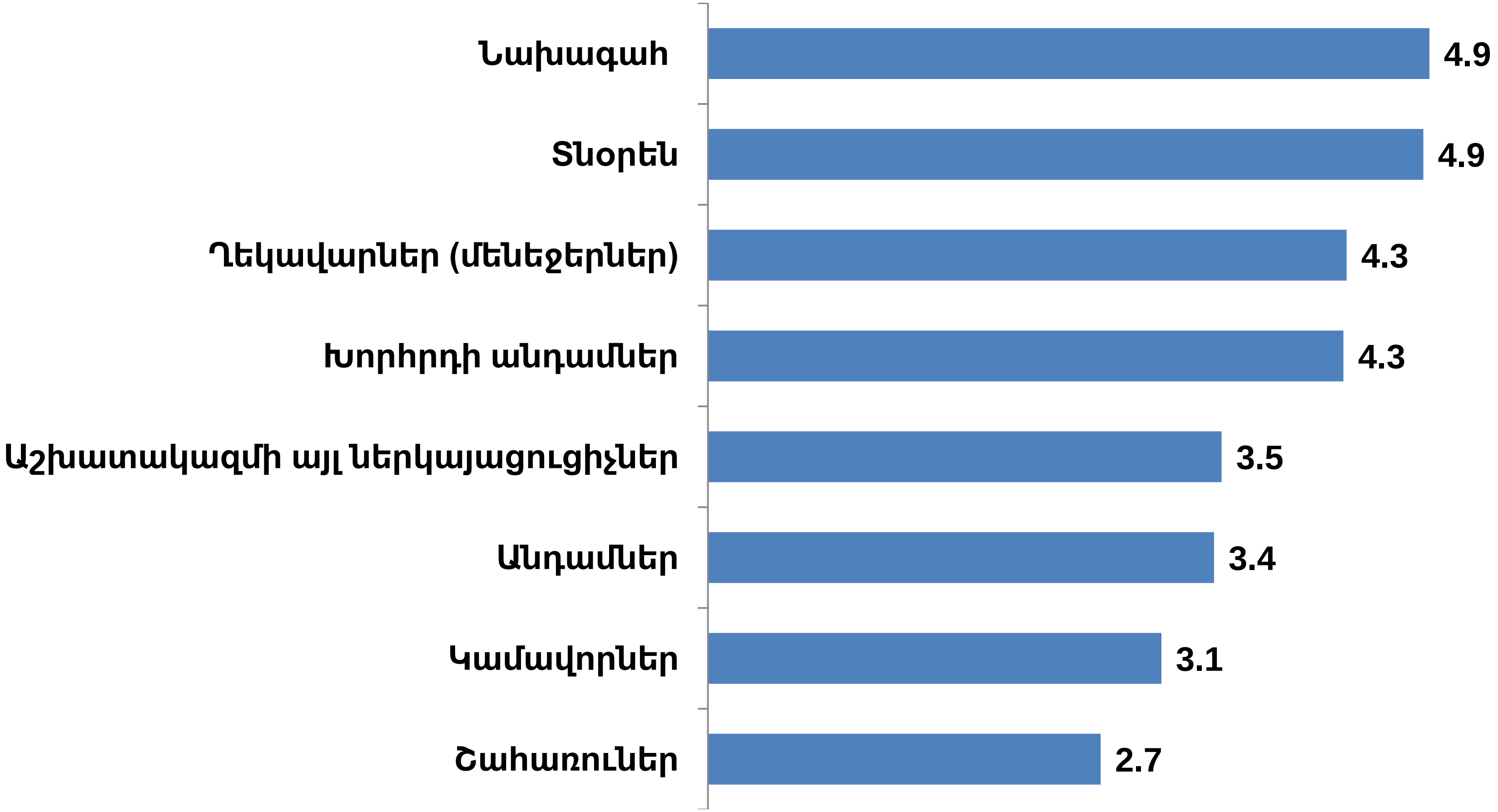


Կամավորներ

- Հարցման մասնակից ՔՀԿ-ների 82%-ն ունեն կամավորներ, 18%-ը՝ չունեն:
- Կամավոր չունեցող ՔՀԿ-ներից 8-ը երբեք չեն ունեցել կամավորներ. մեծ մասը նշել են, որ դրա կարիքը չունեն:
- Որակական հետազոտության մասնակից ՔՀԿ-ներից գրեթե բոլորը կամավորության ինստիտուտ ունեն:
- Ըստ փորձագետների, Հայաստանում կամավորության գաղափարը բավականաչափ զարգացած չէ:
- Համայնքային կազմակերպություններում կամավորության առկայությունը պայմանավորված է մտերիմների աջակցությամբ:

Շահառուների ներգրավում

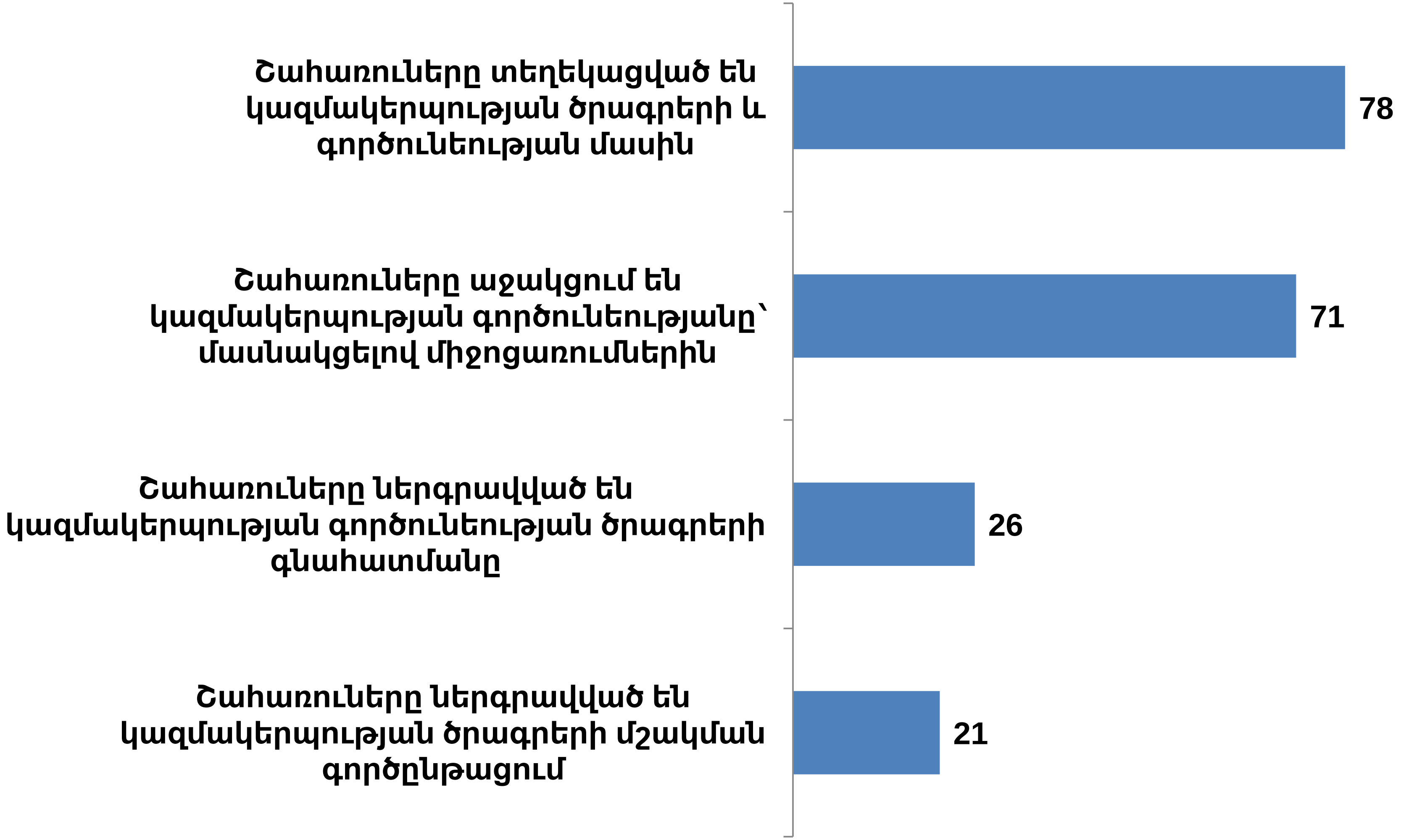
Հ14. Որքա՞ն հաճախ են հետևյալ մարդիկ կամ խմբերը ներգրավված կազմակերպության ծրագրային հարցերով որոշումների կայացմանը (միջինը, 1=երբեք, 5=մշտապես):



- Շահառուներն ամենաքիչն են ներգրավված. 20 ՔՀԿ-ներում տվել են *երբեք*, իսկ 10 ՔՀԿ-ներում՝ *ոչ կիրառելի* պատասխանը:

Շահառուների ներգրավում

Հ15. Հետևյալ պնդումներից ո՞րն է լավագույնս նկարագրում շահառուների տեղեկացվածությունը կազմակերպության մասին (մի քանի պատասխան, %)



Շահառուների ներգրավում

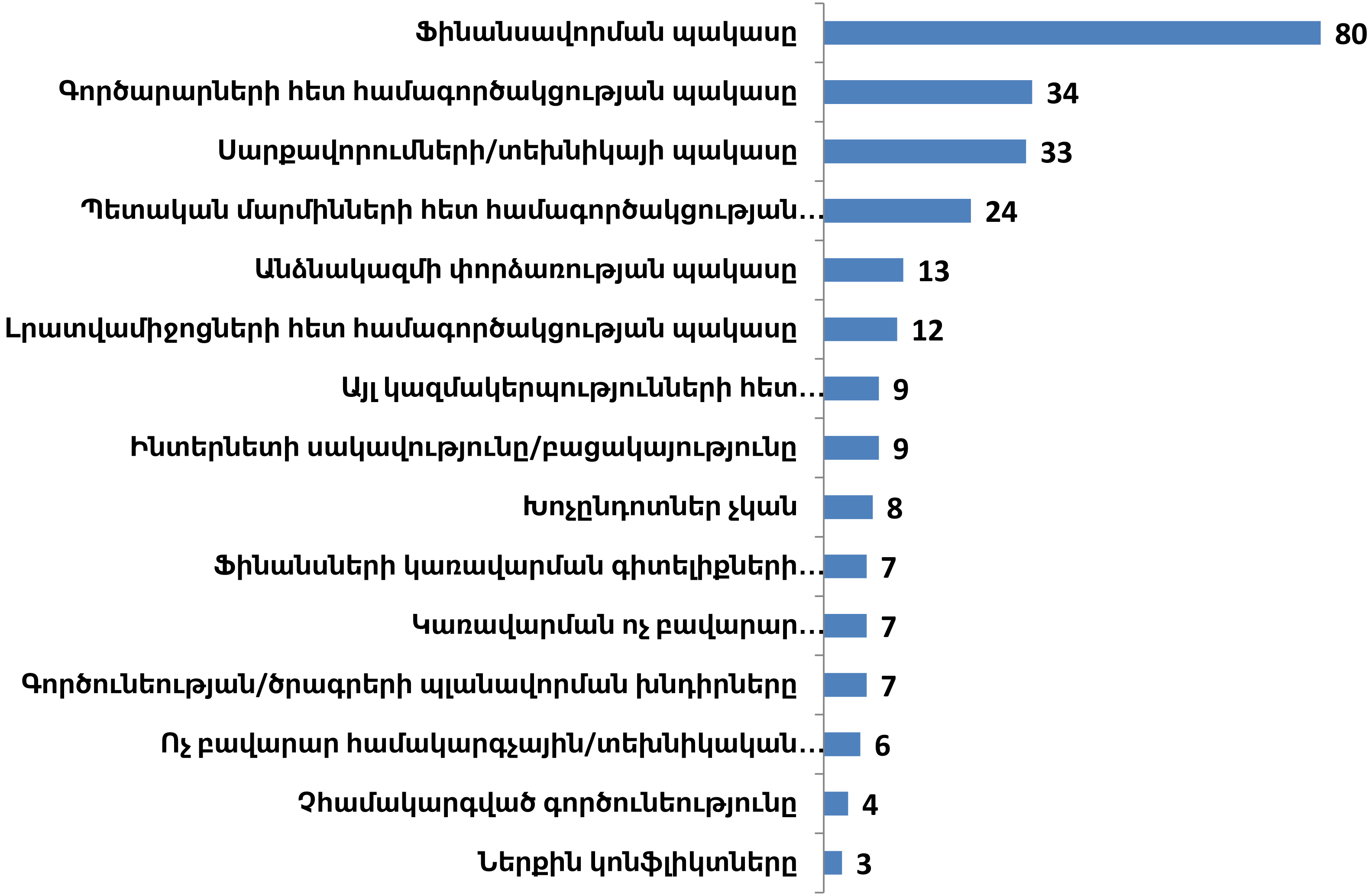
- Շահառուների հետ կապը ՔՀԿ-ների թույլ կողմերից է համարվում

  «Ինձ՝ որպես ֆինանսավորող կազմակերպություն, իհարկե կբերեն զեկույցը ժամանակին կտան: Բայց իրենց շահառուներին չեն գնա, չեն ասի, որ շահառուներ ջան, էս-էս բաներն ենք արել: … Առաջին հերթին դու պիտի հաշվետու լինես ու կապի մեջ լինես քո շահառուների հետ» *(միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):*

- ՖԽ մասնակից շահառուների մեծ մասը ներգրավվում է ***ծրագրերի մշակմանը և կամ գնահատմանը***, բայց քիչ է ներգրավված ***ռազմավարական որոշումների ընդունման*** մեջ :
- Ըստ ՔՀԿ-ների, քաղաքացիական ակտիվության պակասը, ծառայությունների հանդեպ սպառողական մոտեցումը դժվարացնում է համայնքի համախմբումը և մասնակցությունը:
- Ըստ շահառուների, իրենց ներգրավման ու մասնակցության համար իրազեկման աշխատանքներ են հարկավոր:

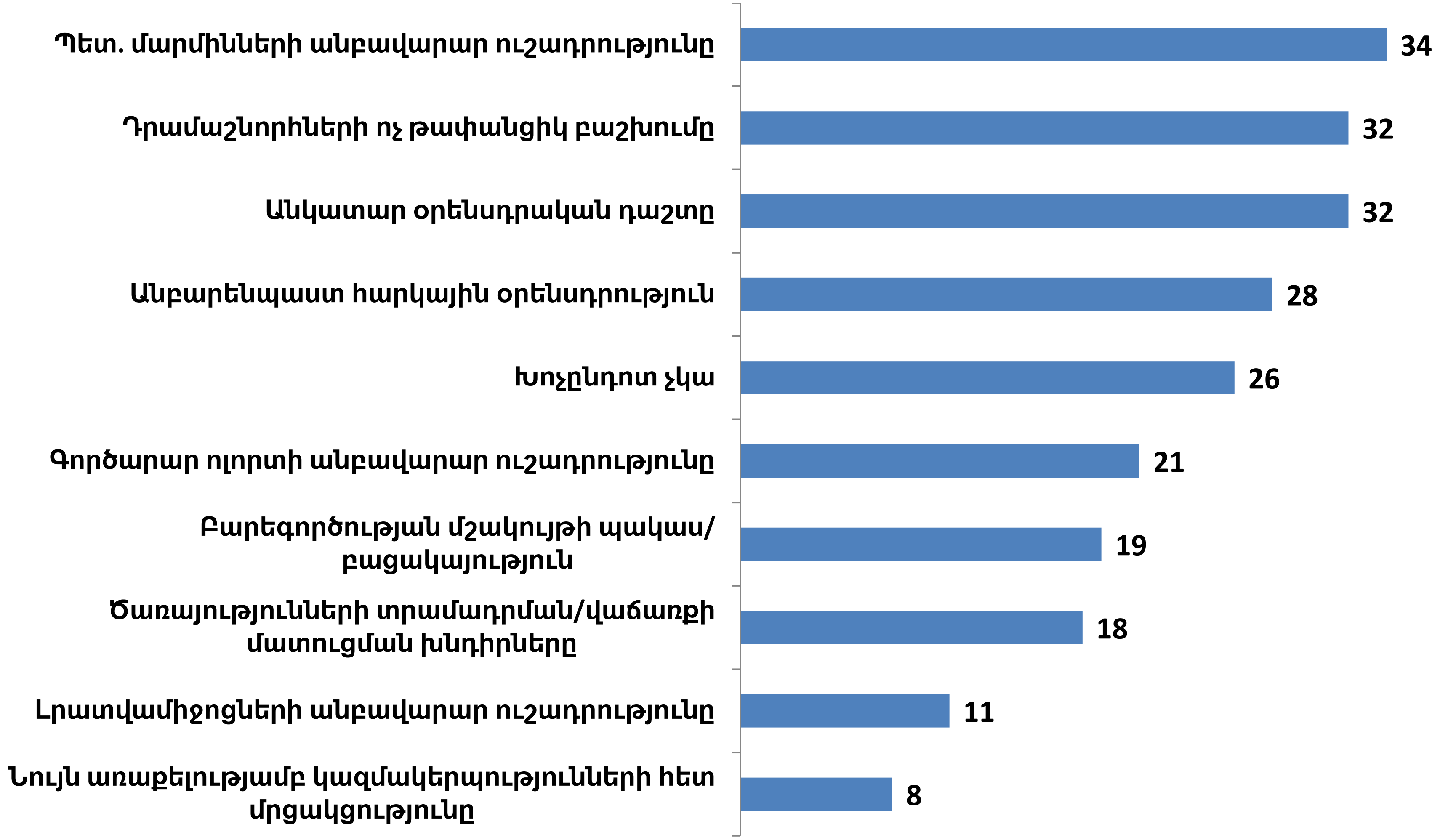
Կազմակերպական զարգացման խոչընդոտներ

Յ61. Որո՞նք են Ձեր կազմակերպության զարգացման ներքին խոչընդոտները (դեպքերի %, մի քանի պատասխան)



Կազմակերպական զարգացման խոչընդոտներ

Հ62. Որո՞նք են կազմակերպության զարգացման արտաքին խոչընդոտները (դեպքերի %, մի քանի պատասխան)



ՔԴԿ ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅՈՒՆ

ՔՀԿ կայունության նախադրյալներ

- Առաքելության և արժեքների հարցում հետևողականություն, նվիրված աշխատանք.
    - Կայուն հասարակական կազմակերպությունը… առաջին հերթին այն նվիրված, առաքելությունը կրող այն մարդիկ են, ովքեր իրար հետ աշխատում են և իրար վստահում: Դրանից այն կողմ կայունության երաշխիքներ չկան *(ՔՀԿ դաշտի փորձագետ):*
- Ֆինանսավորման շարունակականություն և բազմազանություն,
- Ինստիտուցիոնալ կառուցակարգեր և գործունեության շարունակականություն,
- Նպաստավոր օրենսդրական, քաղաքական և մշակութային միջավայր:

ՔՀԿ կայունություն. առկա իրավիճակ

- Պետական կառույցների լավատեսություն
- Միջազգային կազմակերպությունների մտահոգություն
- ՔՀԿ-ների «միջին դասի» պակաս
- Աշխատակիցների, անդամների ու աջակիցների ներգրավման անհրաժեշտություն

«ՀԿ-ները պետք է հիմնվեն հասարակության վրա: … Պետք է ձևավորել համայնք, մարդկանց, ովքեր պատրաստ են կյանքի կոչել այդ գաղափարը: Հզորությունը գալիս է նրանից, թե ինչքան մարդ է իր հետևում կանգնած: Երբ հասարակական կազմակերպություններն աշխատեն իրենց իրական շարքերը համալրելով, այդ դեպքում իշխանավորներն ավելի լուրջ կընդունեն» *(ՔՀԿ ներկայացուցիչ):*

ՔՀԿ-ՆԵՐԻ ՀԱՆԴԵՊ ՎՍՏԱՀՈՒԹՅՈՒՆ

ՔՀԿ-ների հանդեպ վստահությունը

- Ըստ փորձագետների, ՔՀԿ-ների հանդեպ հանրային վստահության պակաս կա
- Գործարար հատվածի ներկայացուցիչները կասկած են հայտնում ՔՀԿ վստահելիության վերաբերյալ.

  Հայաստանում չկա ՀԿ, որովհետև նպատակը ՀԿ-ական չի, նպատակը փող աշխատելն է, նրանք ուղղակի խորամանկ բիզնեսմեններ են: Մենք ազնիվ բիզնեսմեններ ենք, մենք արտադրում ենք ինչ-որ բան, ասում ենք էս՝ էս է, իրենք խորամանկ բիզնեսմեններ են *(գործարար կառույցի ներկայացուցիչ):*

- Միջազգային ու պետական կազմակերպություններն ավելի հաճախ դրական կարծիք են արտահայտում
- Ըստ ՔՀԿ շահառուների, իրենց համայնքում ՔՀԿ-ները վստահություն են վայելում

  Միգուցե կան, որ վստահություն չեն ներշնչում, բայց ես կոնկրետ կարող եմ ասել մեր կազմակերպության մասին, եթե մարդկանց օգնում են, բարի գործ են կատարում, ուրեմն վստահում են (Գեղարքունիքի մարզի ՔՀԿ շահառու):

Անվստահության պատճառները

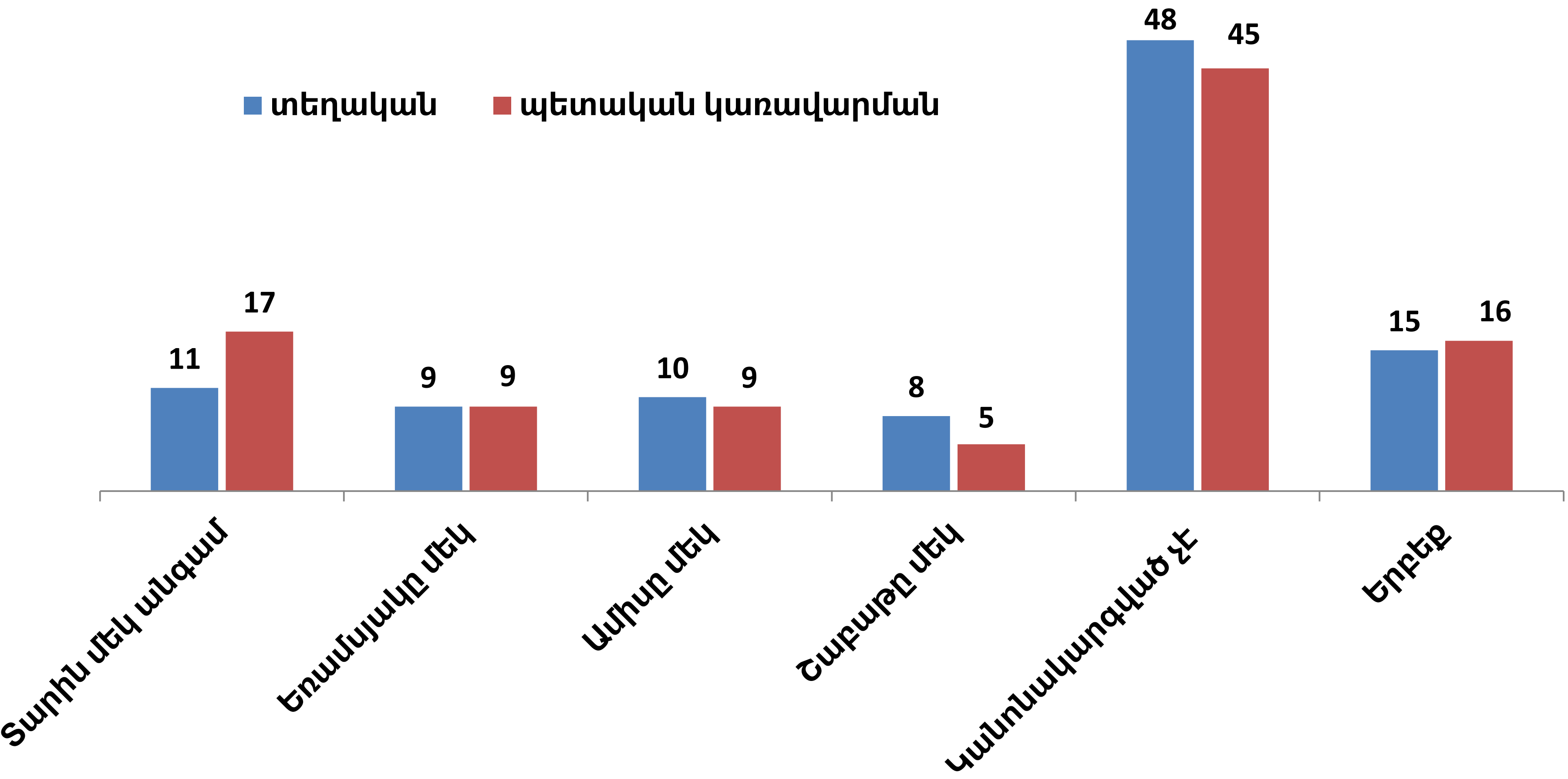
- Տեղեկատվության և թափանցիկության պակասը
- Լրատվամիջոցներով թերի լուսաբանումը
- Ըստ ֆինանսավորման ուղղությունների կազմակերպության ուղղվածության փոփոխումը
- Ֆինանսավորումից կախվածությունը և ֆինանսավորման ուղղությամբ կենտրոնացվածությունը.

  Կազմակերպություններն այնքան կենտրոնացած են գումար, ֆինանսական ռեսուրս բերելու վրա, որ դրա մասին են խոսում, ոչ թե իրենց առաքելության մասին, անելիքի մասին *(ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):*
- Ֆինանսավորողի շահերին ծառայելու ընկալումը, զանազան պիտակավորումները
- Իշխանամետ ՔՀԿ-ների գործունեությունը

ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ

Համագործակցություն պետական մարմինների հետ

Հ45. Որքա՞ն հաճախ է կազմակերպությունը համագործակցում Հայաստանի կառավարման մարմինների հետ (դեպքերի %)



Համագործակցություն պետական մարմինների հետ. միտումներ

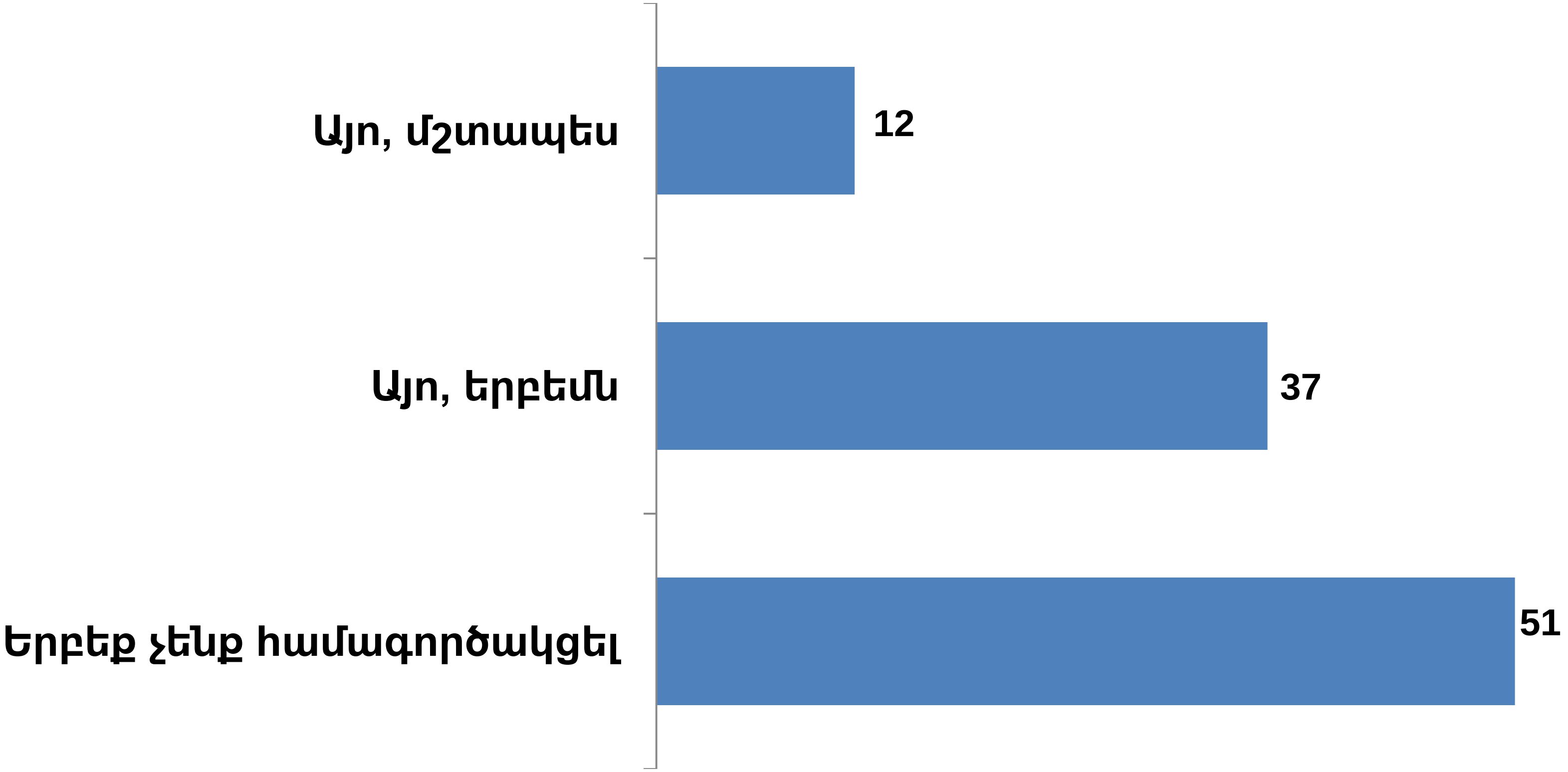
- Պետական կառույցների կողմից ՔՀԿ-ների հետ համագործակցության դրական գնահատական:
- Կարևորվում է.
  - ՔՀԿ-ների աջակցությունը սոց. հիմնախնդիրների լուծմանը,
  - Մասնակցությունը որոշումների ընդունմանը,
  - Փորձագիտական կարողությունները:
- Համագործակցության ձևեր.
  - Համատեղ քննարկումներ,
  - Խորհրդակցություն,
  - Համատեղ միջոցառումներ,
  - Սոցիալական ծառայությունների պատվիրակում:

Համագործակցություն պետական մարմինների հետ. խոչընդոտներ

- Կոնստրուկտիվ երկխոսության մշակույթի պակաս
- ՔՀԿ-ների թույլ կարողություններ և սահմանափակ մասնակցություն
- Համագործակցության երբեմն ձևական բնույթ
- Անվստահություն պետական կառույցների և ՔՀԿ-ների ֆինանսավորման գործընթացի հանդեպ
- Շահերի բախման մտահոգություններ
- Անձնական գործոնի կարևորություն

Համագործակցություն գործարար համայնքի հետ

Հ53. Համագործակցու՞մ եք արդյոք բիզնես ոլորտի հետ ծրագրերի իրականացման համար (դեպքերի %)



Համագործակցություն գործարար հատվածի հետ. միտումներ և խոչընդոտներ

- ՔՀԿ-ների հանդեպ անվստահություն
- Անբարենպաստ հարկային դաշտ
- Գործարար հատվածի հանդեպ անվստահություն

  «Միշտ բիզնեսները իրենց անհատական օրակարգն ունեն, կամ իրենց ՀԿ-ն ունեն, կամ ինչ-որ քաղաքական նպատակներ են հետապնդում…Հայաստանում դեռևս քաղաքական գործընթացներից են կախված» *(ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):*

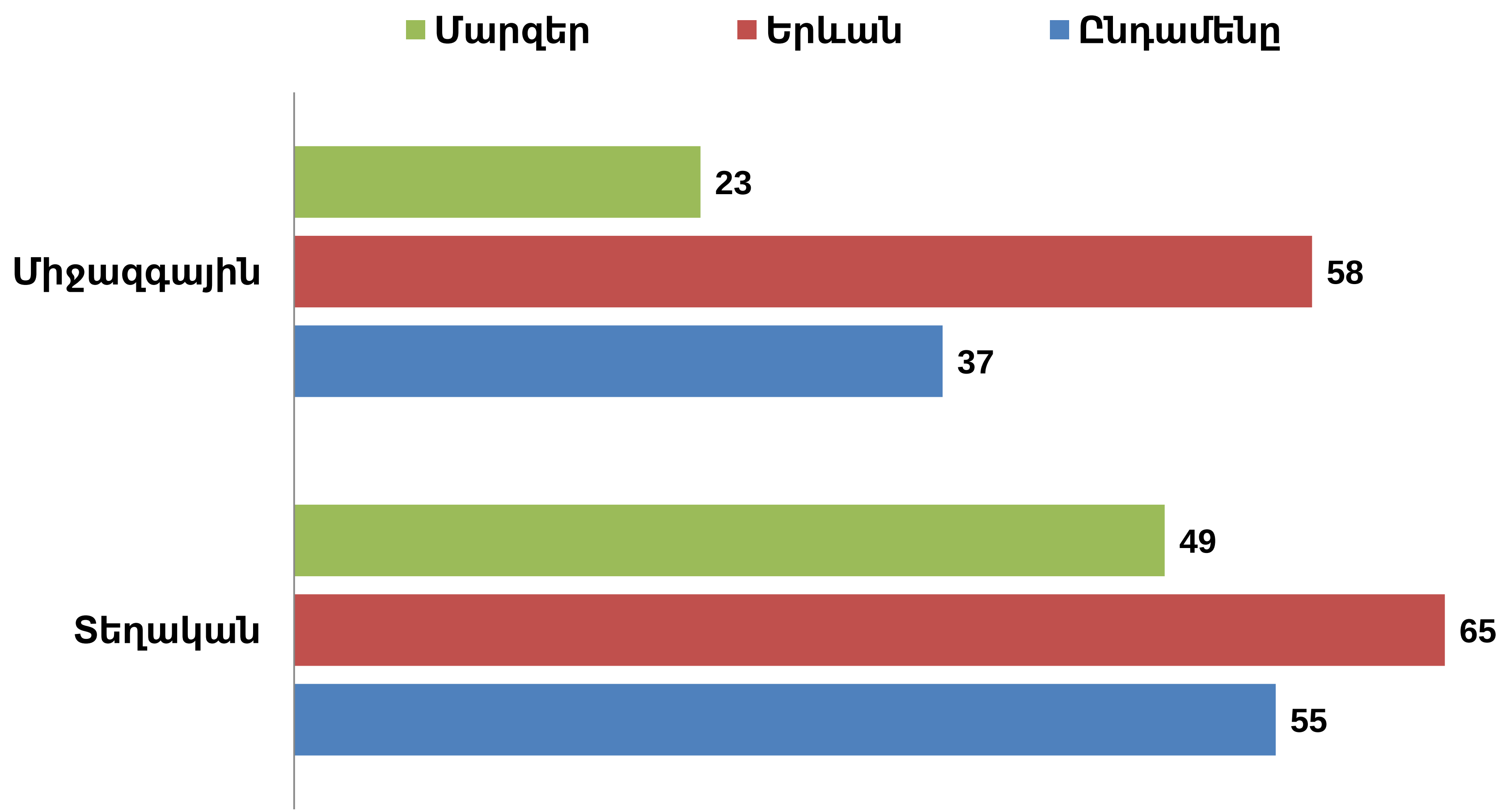
- Անկախության ու շահերի բախման ռիսկ
- Հարաբերությունների հիմնում նեղ, անձնական կապերի ու հետաքրքրությունների վրա

ՔՀԿ-ների հետ համագործակցություն

- Հարցվածների մեծամասնությունը (81%) նշել է, որ մյուս ՔՀԿ-ների հետ համագործակցելու համար խոչընդոտներ չկան:
- Խոչընդոտների շարքում առավել հաճախ նշել են.
  - ռեսուրսների համար մրցակցությունը (10 անգամ)
  - կազմակերպությունների՝ իրենց առաքելությանը հակառակ գործողությունները (10 անգամ)
  - կազմակերպությունների մասնագիտական կարողությունների պակասը (7 անգամ)
  - կազմակերպությունների գործունեության մասին տեղեկատվության պակասը (6 անգամ):

ՔՀԿ-ների հետ համագործակցություն

Հ50. Ձեր կազմակերպությունը ներկայումս հանդիսանու՞մ է որևէ կոալիցիայի, ցանցի կամ խմբի անդամ (այո, %)



ՔՀԿ-ների հետ համագործակցություն

- Փորձագետները բացասաբար են գնահատում **մրցակցության գաղափարը**՝ ՔՀԿ-ներն ավելի շատ կշահեն համագործակցությունից, այլ ոչ թե մրցակցությունից:
- Կարևորվում է **կոալիցիաների և ցանցերի միջոցով** աշխատելը

  «ՔՀԿ-ներին կառաջարկենք լինել գաղափարային, լինել համախմբված, ինչ որ անում են, անեն ցանցով, բայց արդյունավետ գործող ցանցով, ոչ թե ֆորմալ ցանցով: Համոզված եմ, որ դա կգնահատվի: Դա կտեսնվի բոլորի կողմից ու իրենք չեն մնա անգործ» *(միջազգային կառույցի ներկայացուցիչ):*

- Կարևորվում է նաև **այլ երկրների ՔՀԿ-ների հետ** համագործակցության, միջազգային կապերի զարգա

Համագործակցություն միջազգային կազմակերպությունների հետ

- Տեղական կարիքների հանդեպ ավելի զգայուն լինելու անհրաժեշտություն.

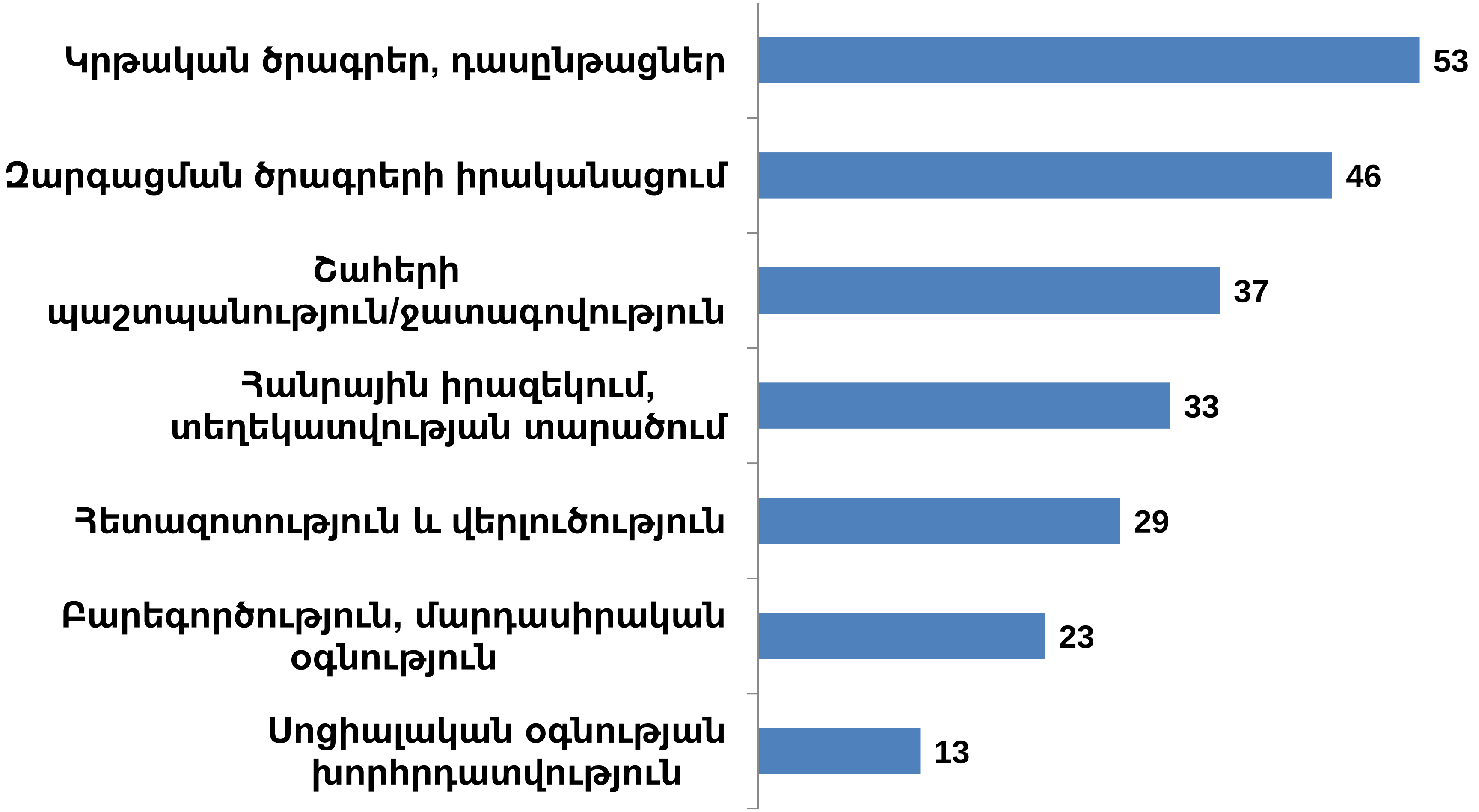
  «Մի շատ կարևոր բան, որ միջազգային կազմակերպությունները պետք է չանեն՝ պետք է իրենց օրակարգերը չտարածեն ՀԿ-ների վրա: Որովհետև դա միանգամից ՀԿ-ն դարձնում է բիզնես: Կամ աշխատակազմ ..., որն իրենց համար է աշխատում: Դա միանշանակ պետք է չանել» *(ՔՀԿ դաշտի փորձագետ, ՔՀԿ ներկայացուցիչ):*

- Երկարաժամկետ աջակցության արդյունավետություն,
- ՔՀԿ-ների փակ շրջանակի ֆինանսավորման և դրամաշնորհների տրամադրման վիճելի չափանիշներ,
- Փոքր կազմակերպություններին փոքր գրանտերի անհրաժեշտություն,
- Փորձագիտական աջակցության կարևորություն:

ՔՀԿ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

ՔՀԿ-ների գործունեության ուղղություններ

Հ3. Գործունեության հետևյալ ուղղություններից որո՞ւմ է ներգրավված Ձեր կազմակերպությունը (դեպքերի %, մինչև 3 պատասխան), առավել հաճախ (10% և ավելի) նշված պատասխաններ



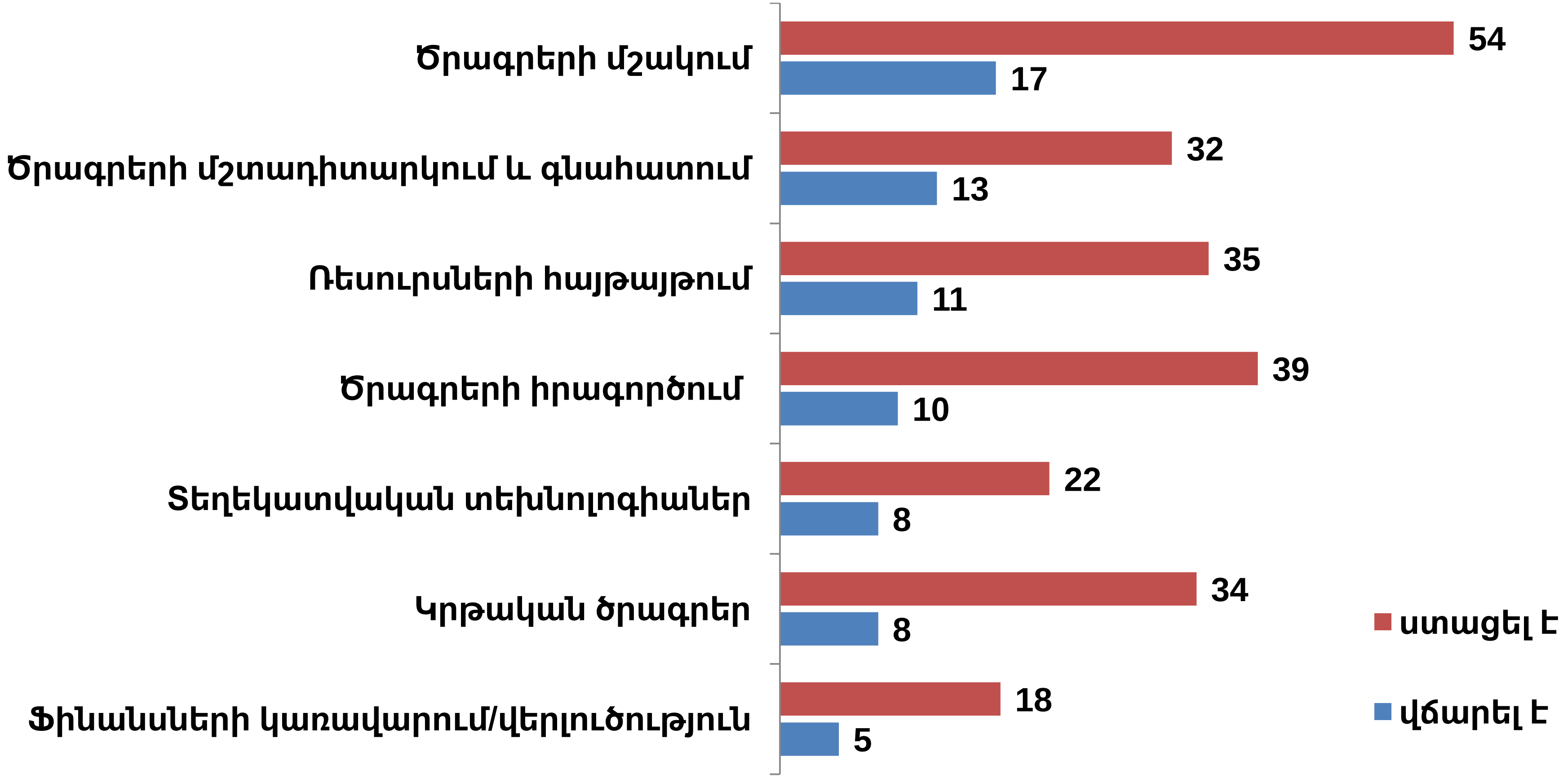
ՔՀԿ ծառայությունների կարիքներ

- ՔՀԿ ծառայությունների զարգացման ոլորտներ.
  - **մոնիթորինգ և գնահատում**, այդ թվում պետական քաղաքականության և ծրագրերի,
  - **հետազոտական և վերլուծական աշխատանք**, փաստարկված ՇՊ,
  - **սոցիալական ծառայությունների** մատուցում համայնքներում,
  - **սոցիալական գործընկերության** նախաձեռնություններ:
- Մասնագիտացում առանձին ծառայությունների ոլորտում:
- Ներկայություն մարզային համայնքներում:

ԿԱՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ

Կարողությունների զարգացում

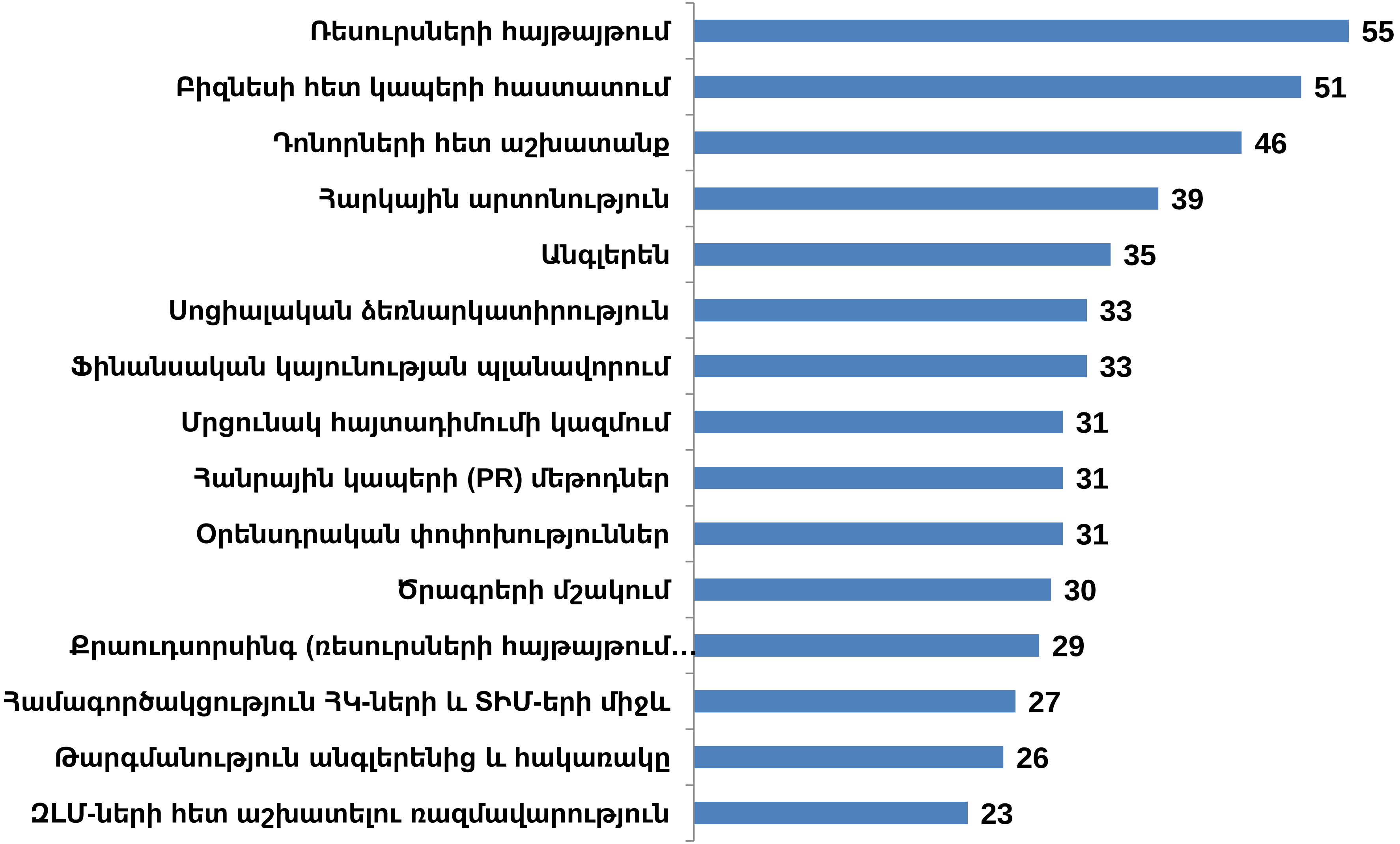
Հ59. Ստացե՞լ եք արդյոք արտաքին խորհրդատվություն հետևյալ հարցերում (դեպքերի %)/Հ60. Վճարե՞լ եք արդյոք դրանց համար (խորհրդատվություն ստացած ՔՀԿ-ների %, N=63)



- Արտաքին խորհրդատվություն չի ստացել 38 ՔՀԿ:

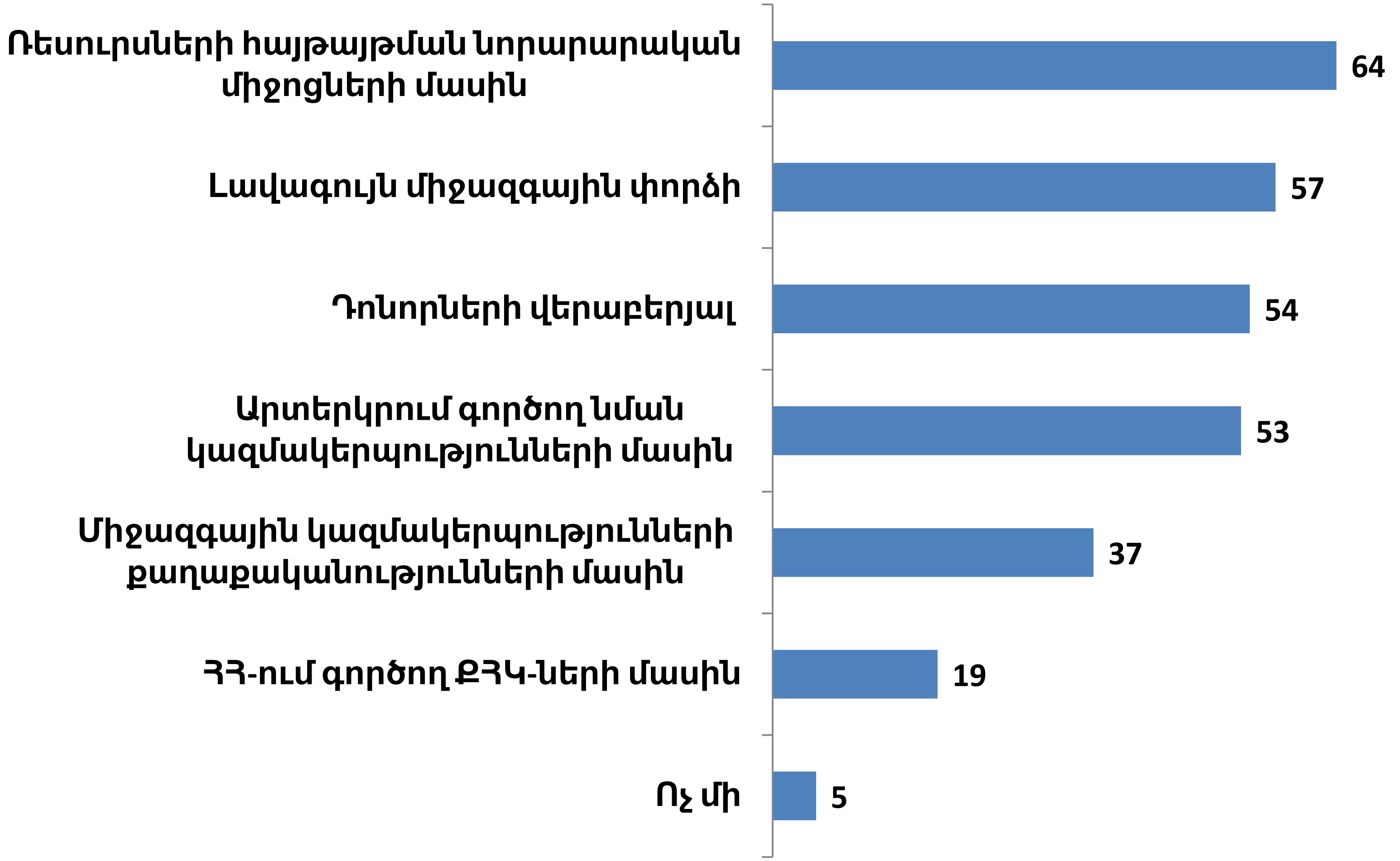
Կարողությունների զարգացում

Հ63. Աջակցության պահանջարկված ձևերը (դեպքերի քանակ)



Կարողությունների զարգացում

Հ69. Ի՞նչ տեղեկատվության պակաս եք նկատում ՔՀԿ-ների դաշտում (դեպքերի %, մի քանի պատասխան)



ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

ՔՀԿ-ներին ուղղված առաջարկներ

- ✓ ՔՀԿ գործունեության մասին **տեղեկատվության տարածում, հաշվետվողականության և թափանցիկության ավելացում**
- ✓ Հաշվետվողականության **տարբեր ձևաչափերի** օգտագործում տարբեր լսարանների համար
- ✓ Գործունեության **ազդեցության չափում և ձևակերպում**
- ✓ Ավելի **սերտ շփում** թիրախ համայնքի ու շահառուների հետ
- ✓ Ներկայանալիս **շահառուների և նրանց պատմությունների** ներգրավում, տեսանելիության ապահովում առաջին հերթին շահառուների միջոցով
- ✓ **Պետական և բիզնեսի ոլորտի հետ համագործակցության** ձևերի և մեխանիզմների մասին գիտելիքների, հաղորդակցային և բանակցային հմտությունների բարելավում
- ✓ Կարողությունների պարբերական **ինքնագնահատում**, ուժեղ կողմերի և բացերի վերհանում և ինքնակատարելագործում

Շահագրգիռ կողմերին ուղղված առաջարկներ

- ✓ **ՔՀԿ-ների զարգացման ուղղությամբ պետական քաղաքականություն`** համալիր և միասնական մոտեցման, ՔՀԿ-պետական մարմիններ հավասարազոր և համաձայնեցված սկզբունքների վրա
- ✓ **Հարկային մեխանիզմների ներդրում և առկա մեխանիզմների այնպիսի փոփոխում**, որպեսզի հարկերի որոշակի մաս ուղղվի ՔՀԿ գործունեությանը
- ✓ **Հասարակական գործընթացների ու կառույցների** վերաբերյալ ուսումնական առարկայի ներդրում բուհերում
- ✓ **Քննարկման հարթակների** և հատվածների միջև փորձի փոխանակման միջոցառումներ

Ծահագրգիռ կողմերին ուղղված առաջարկներ

- ✓ Գործարարների կողմից ՔՀԿ-ներին հասցեագրված **«ցանկությունների ցանկի»** ստեղծում
- ✓ **ԿՍՊ խթանմանն** ուղղված ծրագրեր և միջոցառումներ
- ✓ Պետական քաղաքականության, միջազգային կազմակերպությունների քաղաքականության **մոնիթորինգի ու գնահատման ծրագրերի** խրախուսում
- ✓ **Մի քանի ՔՀԿ-ների վարչական որոշ գործառույթներ** ապահովող կառույցի գործարկում, ՔՀԿ-ների **համար ընդհանուր տարածք**ի տրամադրում
- ✓ **ՔՀԿ կարողությունների զարգացման բաղադրիչի** ներառում տարբեր ծրագրերում
- ✓ ԶԼՄ-ների կողմից հատուկ ուշադրություն **ՔՀԿ աշխատանքի արդյունքների** ներկայացմանը

Կարողությունների զարգացման թեմաներ

- Անդամություն և խորհուրդ, ռազմավարական պլանավորում
- Մարդկային ռեսուրսների հավաքագրում, առաջնորդություն
- Կամավորների ներգրավում և կառավարում
- Որոշումների մասնակցային ընդունում, շահառուների ներգրավում
- Շահառուների հետ շարունակական հաղորդակցություն
- Թափանցիկության և հաշվետվողականության գործիքներ
- Ֆինանսավորման աղբյուրների բազմազանեցում և ռեսուրսների ներգրավման նորարար եղանակներ

Կարողությունների զարգացման թեմաներ

- Ֆինանսական կառավարում
- Համագործակցություն պետական և մասնավոր հատվածի հետ
- Կոալիցիաներ ու ցանցեր
- Ծրագրերի արդյունքների և ազդեցության գնահատում
- Պետական քաղաքականության մոնիթորինգ և գնահատում
- Շահերի պաշտպանության փաստարկված գործունեություն
- Իրավական ակտերի ընդունման մեխանիզմներ

Կարողությունների զարգացման ձևաչափեր

- ՔՅԿ-ների՝ որպես ռեսուրսի, ներգրավում կարողությունների զարգացման միջոցառումներում
- Խմբային դասընթացներ և քոուչինգ
- Առցանց ուսուցում ու տեղեկատվության տրամադրում
- Անհատական խորհրդատվություն
- Ավելի զարգացած ՔՅԿ-ների մենթորինգ մյուս ՔՅԿ-ների համար
- Փորձի փոխանակման հարթակներ
- Յետաքրքիր փորձ ունեցող խոսնակներ

ՇՆՈՐՀԱԿԱԼՈՒԹՅՈՒՆ

Զեկույցն ամբողջությամբ կարող եք գտնել հետևյալ կայքերում.

www.crrc.am

www.epfound.am

www.hkdepo.am