

ՄԻԱՎՈՐՎԱԾ ԱԶԳԵՐԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ
ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳԻՐ

ԵԿԱՄՏԻ ՍՏԵՂԾՄԱՆ ՍՈՂԵԼ
ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ
ԱՐՀԵՍՏԱԳՈՐԾԱԿԱՆ ՈՒՍՈՒՄՆԱՐԱՆՆԵՐԻ ԵՎ ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ

ՀՈԿՏԵՄԲԵՐ 2009Թ.

1. Ներածություն

Հայաստանի Հանրապետության սոցիալ-տնտեսական զարգացման գործում կարևոր դերակատարություն ունի նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական որակյալ կրթությունն ու ուսուցումը: Դրա իրականացումը և մատչելիությունը հանրապետության տնտեսական աճի ապահովման, աղքատության ու սոցիալական անհավասարության մեղմման կարևորագույն գործոններից են: Այսօր արդեն այդ բնագավառի հետագա զարգացումը դասվում է ՀՀ տնտեսության կայունացման և առաջընթացի առաջնային գերակայությունների շարքում, քանի որ տնտեսության կառուցվածքային փոփոխությունների պայմաններում հատուկ կարևորություն են ստանում մասնագիտական հիմնական ու լրացուցիչ կրթական ծրագրերի որակի բարձրացումը և համապատասխանեցումը երկրի սոցիալ-տնտեսական զարգացման նպատակներին: Առանձնահատուկ կարևորություն են ձեռք բերում մասնագիտական կրթության և ուսուցման բարեփոխումների խնդիրները, որոնք հնարավորություն կտան իրականացնել աշխատաշուկայի պահանջներին միտված ուսուցում՝ հատուկ գործընթացներ նախատեսելով երկարաժամկետ գործազրկության մեջ գտնվողների ներգրավման և վերապատրաստման համար:

Առաջնորդվելով մինչ այժմ իրականացված փորձով՝ կարելի է եզրակացնել, որ Հայաստանի Հանրապետությունում տնտեսական զարգացման առավել լավ արդյունքների կարելի է հասնել որոշակի պայմանների առկայության դեպքում: Դրանցից առավել հրատապ են պետական կառուցվածքների, գործատուների, ՀԿ-ների, մասնավոր ու միջազգային կազմակերպությունների փոխհամաձայնեցված գործողություններով կրթական և ուսուցման ծրագրերի համակարգված իրականացումը, տարածաշրջանային սոցիալ-տնտեսական զարգացման ծրագրերի կազմումը, աշխատաշուկայի ուսումնասիրությունն ու մշտադիտարկման անցկացումը, կրթության որակի բարելավումը, ֆինանսական ներդրումների նպատակայնությունը: Այդ պայմանների ապահովումը կարելի է երաշխավորել մասնագիտական կրթության և ուսուցման միջոցով տեղական զարգացմանը նպաստող մի շարք միջոցառումներով, որոնք աշխատաշուկայի ուսումնասիրության ու մշտադիտարկման հիման վրա կնպաստակադրվեն ՀՀ-ում ստեղծել նախնական մասնագիտական (արհեստագործական) և միջին մասնագիտական կրթության և ուսուցման ժամանակակից համակարգ, որն իր առանձնահատկություններով և զարգացման միտումներով լիովին համադրելի կլինի Արևմտյան Եվրոպայի համանման համակարգին:

Հայաստանի Հանրապետության նախնական մասնագիտական /արհեստագործական/ և միջին մասնագիտական կրթության և ուսուցման /այսուհետ՝ ՄԿՈԻ/ համակարգը ներկայումս գտնվում է բարեփոխումների փուլում, որի գործընթացին աջակցում են միջազգային մի շարք կազմակերպություններ և նրանց կողմից ֆինանսավորվող ծրագրեր: Այդ ծրագրերից առավել խոշորը Եվրոպական համայնքի կողմից իրականացվող 2007թ. գործողությունների ծրագրի ներքո ոլորտային քաղաքականության աջակցության ծրագիրն է, ուղղված աղքատության կրճատմանը՝ նախնական մասնագիտական /արհեստագործական/ և միջին մասնագիտական կրթության և ուսուցման ոլորտներում բարեփոխումների իրականացման ճանապարհով: Այդ ծրագիրը 16 միլիոն եվրո կազմող դրամաշնորհ է, որը տրված է ՀՀ-ին որպես բյուջետային աջակցություն:

Հիմնական շահառուները Հայաստանի ՄԿՈՒ իրականացնող 12 պետական ուսումնական հաստատություններ են գործող 110-ից, որոնք ընտրվել են որպես տարածաշրջանային բազմագործառնության տարածաշրջանային (փորձարարական) քոլեջներ վերոգրյալ ծրագրի իրականացման առաջին փուլի համար: Այդ ծրագրի արդյունքում ձևավորված փորձը ակնկալվում է կիրառել ի նպաստ Հայաստանի ՄԿՈՒ այլ հաստատությունների:

Ընդհանուր առմամբ Հայաստանի ՄԿՈՒ հաստատությունները չունեն լրացուցիչ եկամտի ստեղծման բազմակողմանի մոդել, որը ցույց կտար, թե ինչպիսի հիմնական մեթոդների ու ձևերի կիրառմամբ կարելի է լրացուցիչ միջոցներ ստեղծել ՄԿՈՒ հաստատությունների համար, բացատրել Եկամտի ստեղծման գործընթացի շրջանակներն ու սկզբունքները, այդ գործընթացի հետ կապված ընդհանուր բնույթի դժվարություններն ու դրանք հաղթահարելու եղանակները, հատկանշեր Եկամտի ստեղծման գործընթացի կառավարման ու ղեկավարման կարևորագույն նկատառումները, ներկայացնել հաջող փորձի օրինակներ, որոնք հնարավոր է տեղայնացնել ազգային մակարդակում և այլն:

ՄԱԿ-ի Զարգացման ծրագրի կողմից իրականացվող նախագծի շրջանակներում հիմնականում ուսումնասիրվել է ՄԿՈՒ տարածաշրջանային 12 բազմագործառնության քոլեջների լրացուցիչ եկամուտների ձեռք բերման փորձը, փորձելով վեր հանել հաջողված օրինակները և դրանց հիման վրա առաջարկություններ ներկայացնել՝ ՀՀ ՄԿՈՒ համակարգի ընդհանուր առաջխաղացման համար:

ՄԱԿ-ի Զարգացման ծրագրի կողմից ֆինանսավորվող նախագիծն իրագործվել է միջազգային փորձագետի կողմից 2009 թվականի հուլիս-հոկտեմբեր ամիսներին և ներառել է 50 աշխատանքային օր, որոնց ընթացքում ուսումնասիրվել է միջազգային փորձը և Հայաստանի իրավական-նորմատիվ դաշտը, հետազոտվել են ծրագրում ընդգրկված փորձարարական քոլեջները և հավաքագրվել դրանց վիճակագրական տվյալները և հնարավորությունների մասին տեղեկատվությունը, ինչպես նաև մշակվել է Եկամտի հայթայթման մոդելը: Փորձարարական քոլեջների մասին տվյալների հավաքագրմանը մասնակցել են նաև երկու տեղացի փորձագետներ:

Ուսումնասիրման ընթացքում պարզ դարձավ, որ Եկամտի ստեղծման փորձն ծրագրում ընդգրկված փորձարարական քոլեջներում առավել քան նախնական բնույթ է կրում, քան ենթադրվում էր, ուստի նախագծի ծանրության կենտրոնը տեղափոխվեց դեպի նախագծի գնահատման և մոդելավորման դաշտ՝ կիրառելով միջազգային փորձը: Ահա թե ինչու է մոդելն ավելի շատ արտացոլում է հաջողված փորձն առհասարակ, քան «հաջող պրակտիկայի» փաստացի օրինակներ, որ դիտարկվել են ծրագրին մասնակցած ՄԿՈՒ քոլեջներում:

Համաձայն տարբեր մասնագետների կարծիքի՝ մարքեթինգի միջոցով Եկամտի ստեղծումը (ԵՍ) չի առնչվում լոկ թվերի հետ, այդ իսկ պատճառով խորհուրդ է տրվում ավելի հաճախակի կիրառել առավել բազմակողմանի քարտ(եզ)ագրման մեթոդը (mapping techniques): Այդ իսկ պատճառով ԵՍ մոդելը մշակվել է՝ կանխամտածված կերպով շեշտը դնելով գծագրերի և դյուրընթեռնելի աղյուսակների մշակման և ներկայացման վրա: Հուսով եմ, որ այդ գծագրերն ու աղյուսակները ոչ միայն ավելի

հասկանալի են, այլև միշտ ձեռքի տակ են և հարմար են օգտագործվում որպես լրացուցիչ միջոցներ՝ քարտ(եզ)ագրման նպատակով:

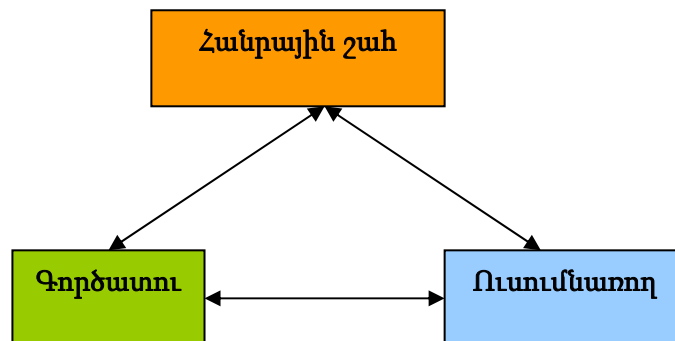
2. Տեսական հիմքեր

Եկամտի ստեղծման տեսությունը ՄԿՈԻ համակարգերում ընդհանուր առմամբ նման է տնտեսական տեսություններին և ներկայացվում է մակրո կամ միկրո հեռանկարով, այսինքն՝ համազգային ընդհանրական տեսանկյունից կամ յուրաքանչյուր ՄԿՈԻ հաստատության տեսանկյունից:

2.1. Եկամտի ստեղծման մակրո շրջանակ

ՄԿՈԻ համակարգի մակրո տեսությունն ուսումնասիրում է, թե ինչպես կարելի է լավագույն ձևով հավասարակշռել ՄԿՈԻ համակարգի առանցքային երեք կողմերի շահերը, այսինքն՝ գործատուների, ուսումնառուների և հանրային շահի, ինչպես ցույց է տրված ստորև բերված գծագիր 2-ա-ում:

Գծագիր 2-ա. <Գործատու-Ուսումնառող-Հանրային շահ> եռանկյունին



Ավանդաբար վեճ է գնացել այն մասին, որ այս համակարգը ստեղծվել և հիմնադրվել է կամ ի նպաստ հանրային շահի (օրինակ՝ ինչպես ԽՍՀՄ-ի օրոք) կամ մասնավոր շահի, այսինքն՝ գործատուների և ուսումնառողների (օրինակ՝ առավել ազատականացված պետությունների համակարգերը): Այդուհանդերձ, վերջին տասնամյակների ընթացքում փորձը ցույց է տվել, որ.

- Ամբողջապես հանրային շահին ծառայող համակարգերը ճկունություն հանդես չեն բերում փոփոխվող պահանջարկների նկատմամբ և ավելին, չունեն մասնավոր շահի ներկայացուցիչների կողմից լրացուցիչ ֆինանսավորման հնարավորություն:
- Մասնավոր շահին ծառայող համակարգերը կողմնակալ են, որովհետև պարզվել է, որ մասնավոր ընկերությունները ուսուցման և վերապատրաստման գործում ներդրումներ են կատարում միայն ըստ կարիքի և առավելապես կարճաժամկետ, այլ ոչ թե երկարաժամկետ հիմունքներով, այդ պատճառով հետզհետե առավել փոփոխական դարձող կառուցվածքային պահանջարկը համակարգի կողմից ժամանակին չի բավարարվում:

Այսպես, 1990-ական թվականներից այս տեսության ներսում ուժգնանում էին վեճերը հավասարակշռված եռակողմ համակարգի վերաբերյալ, որը հիմնված կլինի կվազի-շուկայի պայմանների վրա, որոնք մոտ են միայն բացարձակապես ազատականացված շուկաներին: Այս հարաբերակցությունն այժմ հանդիպում է զարգացած գրեթե բոլոր երկրներում:

ՄԿՈՒ ոլորտի ֆինանսավորման խնդիրների պատճառով 1990-ական թվականների կեսերին Հայաստանի ՄԿՈՒ համակարգում կատարվեցին որոշ փոփոխություններ, որոնց արդյունքում ՄԿՈՒ համակարգում 1992 թվականից սկսեց գործել վճարովի ուսուցման համակարգը, որն իր առավել զարգացմանն հասավ 90-ականների վերջին:

Վերջին շրջանում ՄԿՈՒ համակարգում սկսել են հաշվի առնել նաև «գործատու» կողմի շահերը՝ ստեղծելով ՄԿՈՒ քոլեջի Խորհուրդ, որին անդամակցում են են նաև տեղական համայնքի գործատուների ներկայացուցիչները: Այդուհանդերձ, մինչ այժմ էլ «գործատու» կողմը ՄԿՈՒ ֆինանսավորման հարցերում նշանակալի մասնակցություն չունի, որովհետև.

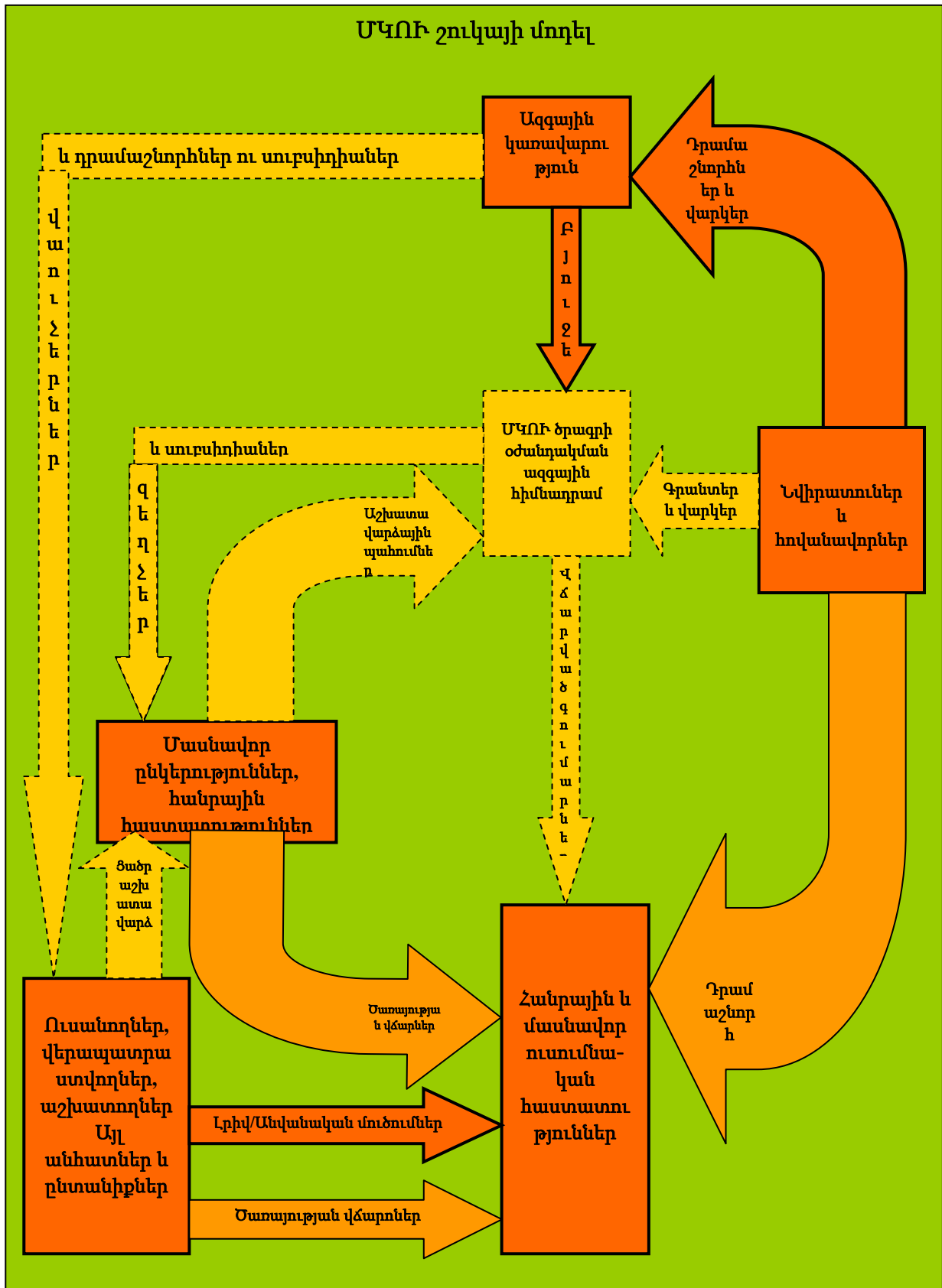
- Որևէ օժանդակության կամ արտոնություն դեռևս չի սահմանվել «գործատու» կողմի համար ՄԿՈՒ համակարգին աջակցություն ցույց տալու համար,
- գործնականում գործատուներն իրենք են հոգում կարճաժամկետ վերապատրաստման հետ կապված իրենց հոգսերը, քանի որ ներկայումս արդիականացման անհրաժեշտություն ունեցող ՄԿՈՒ համակարգը հաճախ չի կարողանում բավարարել գործատուների հարաճուն կարիքները:

Հայաստանի ՄԿՈՒ համակարգի շարունակական արդիականացման շրջանակներում նախատեսվում է ձևավորել ՄԿՈՒ Ազգային հիմնադրամ, որի ֆինանսական միջոցները կձևավորվեն գործատուների և հասարակության կողմից կատարված հարկերի և փոխանցումների շնորհիվ: Ենթադրվում է նաև, որ գործատուների կողմից համատեղ ֆինանսավորումը կդառնա պարտադիր, երբ որոշակի օրենսդրական կամ նորմատիվային փոփոխություններ կկատարվեն սոցիալական ոլորտում:

Եվ վերջապես, ակնկալվում է, որ այժմ գործատուների անմիջական ներկայացվածությունը քոլեջների կառավարման խորհուրդներում և ՄԿՈՒ զարգացման ազգային Խորհրդում կարող է ազդել ՄԿՈՒ համակարգի ծրագրերի ընտրության վրա՝ հաշվի առնելով կարճաժամկետ ուսուցման գործատուների կարիքները, որի արդյունքում հետագայում հնարավոր կլինի հասնել առավել ակտիվ ուղղակի ֆինանսավորման գործատուների կողմից: Դա, սակայն, հնարավոր կլինի միայն այնքանով, որքանով ՄԿՈՒ համակարգն ի վիճակի կլինի ռացիոնալիզացման միջոցով ֆինանսներ ազատել և ներդնել առավել ժամանակակից հզորությունների ձեռքբերման ոլորտում և/կամ զգալի չափերով հավելյալ միջոցներ ստանալ միջազգային դոնորներից/նվիրատուներից:

Հայաստանի ՄԿՈՒ ակնկալվող համակարգի կառուցվածք ներկայացված է գծագիր 2-բ-ում, որտեղ համակարգի առկա բաղկացուցիչները ներկված են նարնջագույն, իսկ ակնկալվող բաղադրիչները՝ դեղին գույներով:

Գծագիր 2-բ. Հայկական ՄԿՈՒ համակարգը ԵՍ մակրո շրջանակում



2.2. Եկամտի ստեղծման միկրո շրջանակ

ՄԿՈԻ համակարգի միկրո տեսությունն արտացոլում է <Կազմակերպության տեսության> ընդհանուր միտումները, ուստի զանազան մասնագետներ օգտագործում են ՄԿՈԻ ուսումնական հաստատություններին որպես նյութ՝ իրենց տեսությունները զարգացնելու համար, կամ որպես օրինակ իրենց տեսությունները ներկայացնելու համար:

<Կազմակերպության տեսությունն> ունի շատ դպրոցներ, սակայն վերջին տասնամյակներում ամենատարածվածը <բաց տեսության մոտեցումն> է, որում կազմակերպությունը դիտարկվում է որպես այնպիսի սուբյեկտ, որը գործում է հիմք ընդունելով արտաքին պահանջարկը և արտաքին մատակարարման միջոցով՝ մատուցելով որոշակի ծառայություններ կամ արտադրելով նյութական արտադրանք:

Հաշվի առնելով Հայաստանին բնորոշ ընդհանուր և մասնավոր բնույթի գործոնները, Հայաստանի ՄԿՈԻ իրականացնող ուսումնական հաստատությունը այդպիսի <բաց տեսության մոտեցման> տեսանկյունից կարող է ունենալ գծագիր 2-գ-ում բերված տեսքը:

Ի պատասխան այն հարցին, թե ինչպես պետք է քոլեջն ինքը պատրաստ լինի եկամուտ ստեղծելու գործընթացին, համակարգի բաղադրիչում այն բաժանվել է երկու մասի.

1. Ուսումնական գործընթացի կազմակերպման միջոցով արտադրանքի /դասընթացի բուն արդյունքի/ ենթահամակարգի

2. Այլ գործունեության միջոցով /ոչ ուսումնական/ միջոցով արտադրանքի /ոչ բուն արդյունքի/ ենթահամակարգի:

Հարկ է նշել, որ վերոգրյալ ենթահամակարգերն ըստ էության փոխկապակցված են:

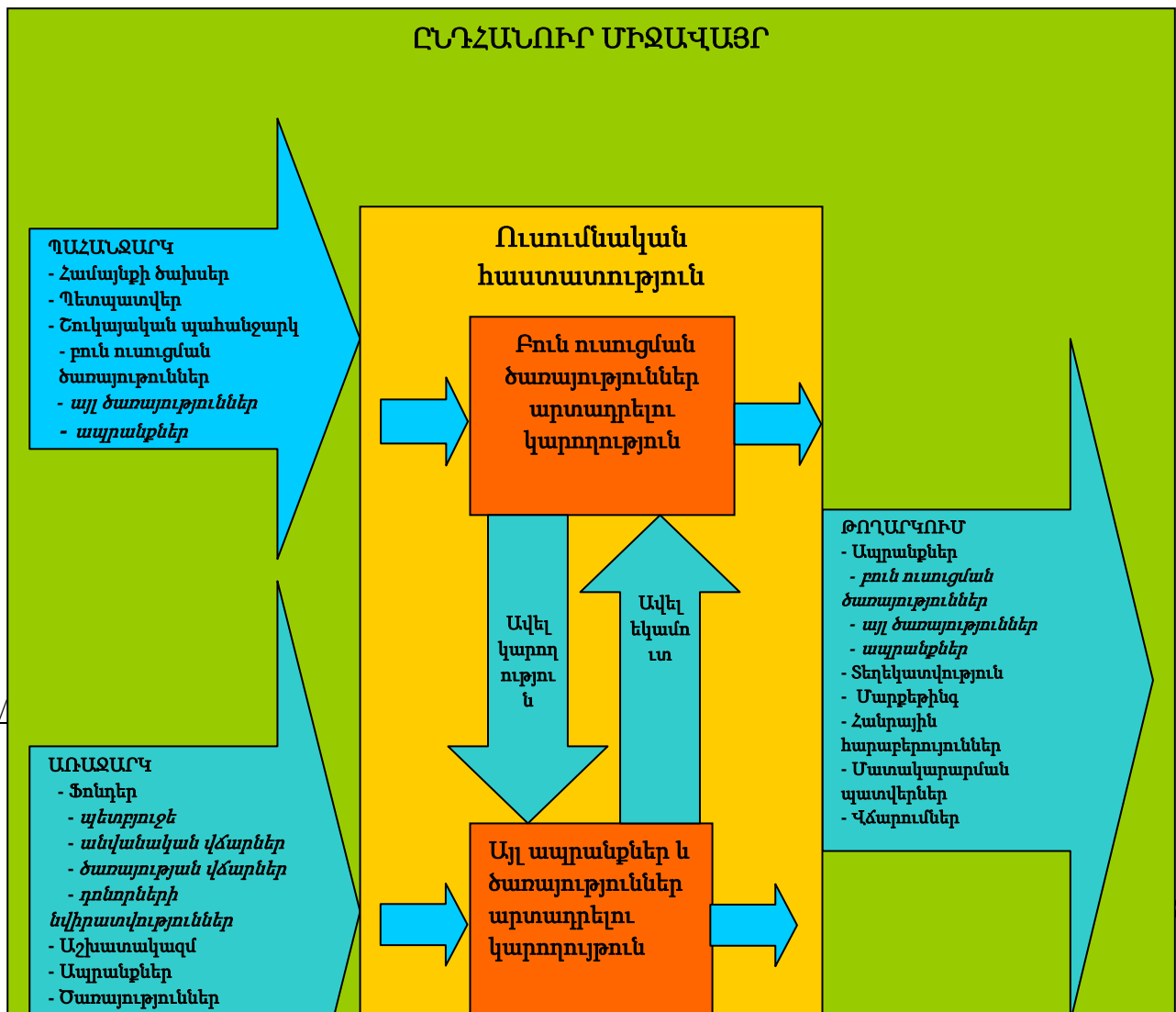
Այդ ենթադրվող փոխկապակցվածությունը կա նաև գործնականում, այդ թվում նաև Հայաստանի ՄԿՈԻ համակարգում, քանի որ.

- Ոչ բուն արդյունք ապահովելու հնարավորությունը մեծապես կախված է բուն ենթահամակարգում տվյալ կարողությունների տեսակից (դասընթացների ուսումնական ապահովվածությունից և դասախոսների արհեստավարժությունից): Օրինակ՝ դասընթացի բուն ենթահամակարգի մասնագիտական ուժերը՝ դասախոսները վարում են նաև լրացուցիչ կարճատև դասընթացներ մասնագիտական նույն ոլորտում, որից հետո նույն մասնագետների կարողությունները օգտագործվում են որպես վերապատրաստմանը հաջորդող խորհրդատվական ծառայություններ և այլն: Իհարկե, հանդիպում են նաև բացառիկ կարողություններ (օրինակ՝ դասախոս, որը տիրապետում է այլ մասնագիտության, որը անհրաժեշտ չէ իր հիմնական աշխատանքը կատարելու համար):

- Առավել եկամտաբեր ոչ բուն արդյունք ապահովելու հնարավորությունը մեծապես կախված է կարողությունների ավելցուկը բուն ենթահամակարգ ներդնելու հնարավորությունից, քանի որ Եկամտի մեծ մասը ծախսվելու է ենթահամակարգի համար անհրաժեշտ նյութատեխնիկական բազա, ուսումնամեթոդական ապահովվածություն և լրացուցիչ աշխատակազմ ձեռք բերելու վրա:
- ՄԿՈՒ համակարգի պետական սուբսիդավորման ենթակա մասում ոչ բուն ենթահամակարգն օրինական է միայն այնքանով, որքանով դրա գործունեությունը համապատասխանում է բուն ենթահամակարգի նպատակին, քանզի այդ նպատակներով է պայմանավորված սուբսիդավորումը: Գործնականում սուբսիդիաները կարող են աննշան լինել, սակայն Հայաստանում դա այդպես չէ, այստեղից՝ նաև երկու ենթահամակարգերի իրավականորեն պայմանավորված փոխկապակցվածությունը:

ՄԱԿ-ի Զարգացման ծրագրի կողմից Եկամտի ստեղծման մոդելի (ԵՍՄ) մշակման աշխատանքներն նպատակ ունեն օգնելու յուրաքանչյուր ՄԿՈՒ ուսումնական հաստատությանը ավելի շատ եկամուտ ստանալու գործում: Ուստի, առաջարկվող միկրո տեսության շրջանակը ԵՍՄ-ի համար ամենահարմարն է:

Գծազիր 2-գ. Եկամտի ստեղծման մոդելը Հայաստանի ՄԿՈՒ համակարգում /գեներացիայի տեսության միկրո շրջանակում/



3. ԵՍ-ը գործնականում

3.1. ԵՍ պրակտիկան առհասարակ

Անզու-սաքսոնյան պետություններում ԵՍ պրակտիկան բավական երկար տարիների պատմություն ունի: Մասնավորապես, 1992 թվականին Միացյալ Թագավորությունում ՄԿՈԻ նոր օրենսդրություն ընդունելուց ի վեր առավել մեծածավալ գործունեություն է ծավալվել նաև ոչ հիմնական բիզնեսների բնագավառում: Որպես Հանրային կառավարման համընդհանուր բարեփոխման մաս, Միացյալ Թագավորությունը Եվրոպայի համար առաջնեկային նախագիծ էր, որի արդյունքները 1990-ական թվականների կեսերից տարածվեցին՝ ՕՇԿ նաև այլ եվրոպական երկրներում և Համագործակցության այլ պետություններում: Աղյուսակ 3-ա-ում ներկայացված են փորձարկված գործունեության բազմապիսի տեսակները: Այդ ցանկը սպառնիչ չէ, այդուհանդերձ այն ներկայացնում է մինչ այժմ գործնականորեն կիրառված ԵՍ գործունեության բոլոր տեսակները: Հարկ է նշել, որ դոնորների կողմից օժանդակվող գործունեությունն ավելացվել է ցուցակին, որպեսզի պատկերացում հաղորդի գործունեության այն բոլոր տեսակների մասին, որոնք հատուկ են զարգացող և անցումային շրջանում գտնվող երկրներին:

Աղյուսակ 3-ա. ԵՍ ընդհանրացված պրակտիկան

| Գործունեության տեսակ | Գործունեություն |
|------------------------------------|--|
| Կրթական ծառայությունների մատուցում | <p>Ստացիոնար /ցերեկային, աշխատընթացի կտրված/ հիմնական կրթական ծրագրեր, որոնց համար գանձնվող վարձավճարները պայմանավորված են.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ֆինանսական ճեղքվածքի մեծությամբ (փաստացի ծախսեր՝ հանած բյուջետային հատկացումները) • Ֆինանսական ճեղքվածքը լցնող ուսանողների քանակով (ծախսերի բաշխում) • Ուսանողների/ձևողների վճարունակությամբ • Ուսանողների/ձևողների վճարման պատրաստակամությամբ • Մրցակից քոլեջներում վարձավճարների մակարդակներով • Ուսուցման՝ եկամուտ բերելու ազդեցությամբ (որն ավելի բարձր է քոլեջների ուսանողների պարագայում՝ ի տարբերություն նախնական մասնագիտական կրթության) • Կրթական միավորի ծախսով (դասարանային ուսուցումն ավելի էժան է, քան լաբորատոր ուսուցումը) • Սոցիալական պատասխանատվությամբ (չգրանցված ուսանողների թիվը, զեղչային ուսուցում ստացող ուսանողների (օրինակ, քույր-եղբայրներ) թիվը, լրացուցիչ օժանդակություն ստացող ուսանողների (օրինակ, հաշմանդամներ) թիվը) |
| | <p>Հեռակա /անհատական, էքստեռն/ կրթական ծրագրեր՝ վարձավճարներով, որոնք տարբեր են, ինչպես և ստացիոնար կրթական ծրագրերի վճարները, սակայն դրանք համեմատ ավելի բարձր են, որովհետև այս դեպքում մարդիկ առավել են հակված</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>վճարելու</p> <p>Վճարովի կարճատև դասընթացներ, այդ թվում.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Պատվերով կազմված կամ բաց դասընթացներ • Վակայականներով և առանց վկայականների դասընթացներ • Առանձնացված կամ համակցված մոդուլներով դասընթացներ • Ցերեկային, երեկոյան կամ կիրակնօրյա դասընթացներ <p>Շուկայական գների վրա հիմնված վարձավճարներ արտասահմանցի այն ուսանողների համար, որոնք մասնակցում են տեղացի ուսանողների համար նախատեսված պաշտոնական կրթական ծրագրերին (օրինակ՝ հարուստ աֆրիկացի ընտանիքների երեխաներ, կամ Աֆրիկայում երկարաժամկետ գործուղման մեկնած եվրոպացի ընտանիքների երեխաներ)</p> <p>Շուկայական գների վրա հիմնված վարձավճարներ կրթական այն ծրագրերի համար, որոնք տրամադրվում են միայն հեռակա կարգով (օրինակ՝ համացանցային եղանակով) միայն անհատ ուսումնառուների համար</p> <p>Սահմանափակ մակարդակով անվանական վարձավճարներ կրթական բաց ծրագրերի համար, որոնք տրամադրվում են հեռակա կարգով հանրային հիմունքներով (օրինակ՝ մեծահասակների համացանցային կրթական ծրագրեր <Իմ քաղաքի պատմությունը> թեմայով)</p> |
| <p>Ոչ կրթական ծառայությունների մատուցում</p> | <p>Խորհրդատվություն (օրինակ՝ առանձին խորհրդատվական ծրագիր կամ հատուկ պատվերով կազմված կարճաժամկետ ծրագրի շարունակություն)</p> <p>Մասնագիտացված ծառայություններ (օրինակ՝ դիզայն, իրավաբանական կամ հաշվապահական ծառայություններ և այլն)</p> <p>Թեստավորում/սերտիֆիկացում (օրինակ՝ նյութերի կամ պրոցեսների թեստավորում)</p> <p>Գրասենյակային ծառայություններ (օրինակ՝ լուսապատճենահանում կամ նամակների տպագրում օտար լեզվով)</p> <p>Տեղեկատվության մատչելիություն (օրինակ՝ գրադարանի մուտք հանրային հիմունքներով)</p> <p>Համակարգչային ծառայությունների մատչելիություն (օրինակ՝ վեբ հոթել, ինտերնետ, թեժ գիծ ծառայություն)</p> <p>Աուդիո-վիդեո ծառայություններ (օրինակ՝ օգնություն տեսաֆիլմերի արտադրության գործում)</p> <p>Տեխնիկական հմտություններ (օրինակ՝ արհեստավորական ծառայություններ, ինչպիսիք են վարսավիճարությունը կամ տեխնիկական սպասարկումը)</p> |
| <p>Ապրանքի արտաքին շահագործում և վաճառք</p> | <p>Արտադրության պատենտ/լիցենզիա (օրինակ՝ հոնորարներ)</p> <p>Շինության նախատիպ (օրինակ՝ լաբորատորիայի օգտագործում՝ պատվերով նախագիծ պատրաստելու նպատակով)</p> <p>Տպագրություն (օրինակ՝ դասագրքերի հրատարակում)</p> <p>Համակարգչային ծրագրեր (օրինակ՝ կրթական ծրագրերին օգնող համակարգչային ծրագրերի առուվաճառք)</p> |
| <p>Ֆիզիկական կարողությունների/միջոցների</p> | <p>Կրթական ենթակառուցվածքներ (օրինակ՝ լսարանների վարձակալություն միջոցառումներ անցկացնելու նպատակով)</p> <p>Մեքենաների կայանատեղեր (օրինակ՝ կայանման մուծումներ</p> |

| | |
|---|---|
| օգտագործում | աշխատակազմից կամ տեղական համայնքից) |
| | Սպորտային ենթակառուցվածքներ (օրինակ՝ երեկոյան մուտքի վճարներ ուսանողների և տեղական համայնքի համար) |
| | Մշակութային ենթակառուցվածքներ (օրինակ՝ ժողովների դահլիճի վարձակալություն տեղական համայնքին՝ միջոցառումներ կազմակերպելու նպատակով) |
| | Մանր բիզնես լիզինգներ/վարձակալություն (օրինակ՝ շենքի տարածքի վարձակալություն մասնավոր գրախանութների համար) |
| | Շուկայական գործունեություն (օրինակ՝ լիցենզիայի տրամադրում մասնավոր լուսանկարչին, որը թույլատրում է լուսանկարել և վաճառել դասարանների լուսանկարները) |
| Շինություններ, սննդի մատակարարում (catering) և կոնֆերանսներ | Բնակատեղի վարձակալություն (օրինակ՝ տների վարձակալում ուսանողների կողմից կիսամյակի համար) |
| | Բնակատեղի օժանդակ ենթակառուցվածքներ (օրինակ՝ լվացքատնից օգտվելու վճարներ) |
| | Մասնավոր սեկտորից վարձված բնակարաններ (օրինակ՝ քոլեջի կողմից տնօրինվող կամ լիզինգային հիմունքներով վարձված մասնավոր շենքում բնակարանների վարձում ուսանողների կողմից) |
| | Սննդի ծառայություններ ուսանողների և աշխատակազմի համար (ձեռքով կամ վաճառող մեքենաներով) |
| | Սննդի ծառայություններ քոլեջից դուրս (օրինակ՝ ժամանակ առ ժամանակ համայնքի որևիցե միջոցառման հետ կապված կամ մշտական պայմանագրային հիմունքներով այլ հաստատությունների/ընկերությունների հետ) |
| | Կոնֆերանսներ՝ կացության տրամադրումով (օրինակ՝ արձակուրդների ընթացքում կոնֆերանս ժողովների դահլիճում՝ սննդային ծառայությունները ներառյալ, ինչպես նաև ուսանողների վարձած ազատ բնակարաններում մասնակից-հյուրերին ապրելատեղի տրամադրմամբ) |
| | Կոնֆերանսներ՝ առանց բնակատեղի տրամադրման (օրինակ՝ մեկօրյա համաժողովներ ժողովների դահլիճում՝ սննդային ծառայությունները ներառյալ) |
| Գովազդում | Վճարումներ՝ քոլեջի տպագրական նյութերում գովազդ տեղադրելու համար |
| | Մասնավոր բիզնեսի լիցենզավորում՝ անձնական տվյալների բազա մուտք գործելու համար (օրինակ՝ ուսանողների անուն-ազգանուններն ու հասցեները՝ ուղիղ մարքեթինգի նպատակով) |
| | Ֆիզիկական տարածքների վարձակալություն՝ գովազդների տեղադրման նպատակով (օրինակ՝ քոլեջի շենքերի պատերին պաստառների տեղադրում) |
| | Բիզնեսի կամ արտադրանքի անունը համազգեստների/մարզահագուստի/շապիկների վրա տեղադրելու թույլտվություն ստանալու համար հովանավորի համաձայնություն |
| Ներքին ծառայություններ | Առք և վաճառք գեղչային գներով՝ քոլեջի աշխատակազմի և ուսանողների համար |
| | Ուսանողների համար աշխատանքի տեղավորման բյուրո () |
| | Ներքին բարեգործական միջոցառումներ |
| | Ուսանողական քարտերով աշխատող պատճենահանող մեքենա |

| | |
|---------------------------------|--|
| | Քննական թերթիկների վաճառք նախորդ տարվա քննություններից Ուսումնական հաստատությանը նվիրված տպագիր հոդվածների արտադրություն և վաճառք Լրացուցիչ վարչական ծառայություններ (օրինակ՝ բազմաթիվ պատճեններ) |
| Ուստիլիզացում | Ոչ պիտանի թուղթ, հին կահույք և այլն Ուսումնական պրակտիկայի ապրանքային արդյունք (օրինակ՝ զգեստներ, բանջարեղեն, զարդեղեն) |
| Պարզևատրման արարողություններ | Երեկույթներ, ֆոտո/տեսանյութեր, հագուստ/զլխարկներ, հուշանվերներ և այլն |
| Մակլերություն | Ֆրենչայզային արտոնություն կարճաժամկետ դասընթացների համար Գործողություններ, որոնք վճարային հիմունքներով տրամադրվում են այլ կազմակերպությունների Համագործակցություն այլ կազմակերպությունների հետ՝ ծախսերը կրճատելու նկատառումներով |
| Ապահովման նոր ռեժիմներ | Հեռակա ուսուցմանն աջակցելու նպատակով ուսուցողական նյութերի արտադրություն և վաճառք (օրինակ՝ գրականություն և տեսանյութեր համակարգչից բեռնաթափելու համար) Շարժական կրթական ենթակառուցվածքներ հեռակա ուսուցմանն օժանդակելու համար |
| Ֆինանսական ներդրումներ | Ավելացած կանխիկ միջոցների ներդրում՝ տոկոսադրույք ստանալու նպատակով (օրինակ՝ արժեթղթերի ձեռքբերում) |
| Հովանավորչություն | Հովանավորչություն աշխատակազմի նկատմամբ (օրինակ՝ հատուկ առաջադրանք կատարող մեկ դասախոսի աշխատավարձի մասնակի կամ լիարժեք ֆինանսավորում մասնավոր ընկերության կողմից) Հովանավորչություն ուսանողների նկատմամբ (օրինակ՝ կրթաթոշակներ գերազանց առաջադիմություն ցուցաբերող, սակայն չունեող մի քանի ընտրյալ ասպիրանտների համար, որոնք կարող են տրամադրվել բարձր որակավորում ունեցող և նպատակասլաց կադրերի կարիք ունեցող մասնավոր ընկերությունների կամ պետական հաստատությունների (օրինակ՝ բանակի) կողմից). Հովանավորչություն կրթօջախի նկատմամբ (օրինակ՝ ամբողջ քոլեջի կամ դրա առանձին դասարանների հովանավորում մասնավոր ընկերությունների կողմից առհասարակ, կամ սարքավորման որոշակի տեսակների, օրինակ՝ խոհանոցային սարքավորման տրամադրում արտադրողի կողմից) Հովանավորչություն միջոցառումների նկատմամբ (օրինակ՝ որևէ մասնավոր ընկերության կողմից քոլեջի կազմակերպած մշակութային միջոցառման հովանավորում) Նպատակային հովանավորչություն (օրինակ՝ որևէ կրոնական ասոցիացիայի կողմից հոգևոր գրականության գրադարանի հովանավորում) Գրականության հովանավորչություն (օրինակ՝ որևէ մասնավոր ընկերության կողմից քոլեջի մեկ ամբողջ տարվա հրատարակչական գործունեության հովանավորում) |

| | |
|--------------------------------------|--|
| Դոնորների նվիրատվություններ | Ոչ դրամական դրամաշնորհներ (օրինակ՝ տեխնիկական աջակցություն կադրերի վերապատրաստման ծրագրին և ստանդարտացված մատակարարումների հանձնում, օրինակ՝ համակարգիչներ և համակարգչային ծրագրերի փաթեթներ) |
| | Դրամական դրամաշնորհներ (օրինակ՝ պայմանական դրամաշնորհներ՝ նախատեսված շենքի վերանորոգման որոշակի ծրագրերի համար) |
| | Մեկ կամ մի քանի ուսանողների կրթաթոշակի տրամադրում դոնորի կողմից |
| Գործընկերություն | Երկկողմանի համաձայնությունների ձեռքբերում արտերկրի նմանատիպ, սակայն առավել առաջադեմ կրթական հաստատությունների հետ՝ փորձի փոխանակումից օգուտ ստանալու նպատակով (օրինակ՝ գործընկերական կապեր Աֆրիկայում գտնվող մեկ ուսումնական հաստատության և Մեծ Բրիտանիայում տեղակայված մեկ կրթօջախի միջև) |
| | Սոցիալական հարաբերությունների կարիքներից բխող մեկ այլ հաստատության հետ կապի հաստատում |
| Անհատ քաղաքացիների նվիրատվություններ | Դրամական կամ ոչ դրամական նվիրատվություններ քաղաքացիների կողմից (օրինակ՝ նախկին որևէ դասախոսի ժառանգությունը կամ ճանաչված անձնավորություն դարձած որևէ նախկին ուսանողի կողմից ի հիշատակ իր անձի և իր կողմից ստորագրված արժեքավոր ինչ-որ գույքի նվիրաբերում քոլեջին) |

3.2. Հայաստանի ՄԿՈՒ քոլեջներում Եկամտի ստեղծման վիճակն ու ներուժը

Հայաստանի իրավական դաշտում կատարվել են անհրաժեշտ փոփոխություններ՝ պետական ՄԿՈՒ հաստատությունների կողմից Եկամտի ստեղծման երկարատև գործընթացն ապահովելու համար: Այսպես, պետական ոչ առևտրային կազմակերպություն հանդիսացող ՄԿՈՒ քոլեջների օրինակելի կանոնադրությամբ սահմանվում են Եկամտի ստեղծման օրինական աղբյուրները, այդ թվում նաև ձեռնարկատիրական գործառույթները, որոնք անմիջականորեն չեն առնչվում քոլեջների գործունեության հետ: Այդ աղբյուրները ներկայացված են ստորև բերված 3-րդ աղյուսակում: Այստեղ հարկ են համարում նշել, որ ոչ բուն գործողությունների ցանկը, որոնցից կարելի է միջոցներ ազատել, սահմանափակված է միայն այդ ռեսուրսների օգտագործման նպատակով: Ուստի ցուցակը սպառիչ չէ: Գնահատված է, որ այլ երկրներում կիրառվող ԵՍ բոլոր գործողությունները կարող են օրինական ձևով ներդրվել նաև Հայաստանի ՄԿՈՒ քոլեջների կողմից:

Աղյուսակ 3-ր. Եկամտի օրինական աղբյուրները պետական ՄԿՈՒ հաստատություններում

| Պետական բյուջեից հատկացումներ | |
|---|--|
| Արտաբյուջետային եկամուտ՝ այդ թվում. | Վճարովի կրթական ծառայություն՝ այդ թվում. |
| | Միջին մասնագիտական կրթություն |
| | Նախնական մասնագիտական կրթություն (արհեստներ) |
| | Միջնակարգ (լրիվ) ընդհանուր կրթություն |
| | Նախապատրաստական դասընթացներ |
| | Մասնագիտական ուսուցման դասընթացներ |
| | Վերապատրաստման, վերաորակավորման և որակավորման բարձրացման դասընթացներ |
| Հայաստանի Հանրապետության և օտարերկրյա պետությունների կազմակերպությունների և անհատների կողմից բարեգործություն և նվիրատվություններ | |
| Միջոցներ, որոնք ստացվում են հաստատության կանոնադրության նպատակներին | Գիտահետազոտական աշխատանքների իրականացում |
| | Ծառայությունների մատուցում |
| | Հրատարակումների իրականացում |
| | Մանրի ծառայությունների կազմակերպում ուսանողների |

| | | |
|--|---|--|
| | չհակասող գործունեության տեսակներից՝ այդ թվում. | համար |
| | | Ծառայություններ հանրակացարաններում բնակվող ուսանողների համար |
| | | Հանգստի կազմակերպում՝ ուսանողների և աշխատակազմի համար |
| | | Մշակութային միջոցառումներ |

Հիմնվելով այլ երկրներում ԵՍ գործունեության վրա, դիտարկվել և գնահատվել են նմանատիպ ԵՍ գործողությունների ներդրման վիճակն ու հնարավորությունները փորձարարական ՄԿՈՒ քոլեջներում: Տվյալ առաջնեկային մեթոդի շնորհիվ ենթադրվում է, որ ծրագրի համար ընտրված 12 ՄԿՈՒ քոլեջները ներկայացնում են Հայաստանի բոլոր ՄԿՈՒ հաստատությունները՝ ներառյալ նաև ԵՍ իրենց գործունեությունը: Վերոհիշյալ դիտարկումների ու գնահատումների արդյունքները ներկայացված են աղյուսակ 3-գ-ում: Որոշակի ներուժ ունեցող գործողություններն արտացոլված են կանաչ գույնով, իսկ առավել կամ պակաս ներուժ ցուցաբերող գործողությունները՝ համապատասխանաբար մուգ և բաց կանաչով: Հարկ է նշել, որ այդ քոլեջների հիմնական գործունեության ձևերը վաղուց գործածության մեջ են, ուստի անհրաժեշտ է դրանց շարունակումը առանց ռիսկի դիմելու, միաժամանակ փորձելով ներդնել լրացուցիչ եկամուտ ստանալու այլ ձևեր:

Աղյուսակ 3-գ. Հայաստանի ՄԿՈՒ քոլեջներում Եկամտի ստեղծման վիճակն ու ներուժը

| Գործունեության տեսակները | Փաստացի և պոտենցիալ գործողություններ |
|--|--|
| Կրթական ծառայությունների վաճառք | Հիմնական կրթական ծրագրեր՝ առկա և հեռակա ուսուցման ձևերով: Ներկա պահին սա ԵՍ բոլոր գործողություններից առաջնայինն է, սակայն դրա վրա մեծ ճնշում կա՝ մասնավորապես ժողովրդագրական և մրցակցային գործոնների կողմից: Ուստի բազմազան միջոցներ են անհրաժեշտ այս հիմնական աղբյուրից ստացվող եկամտի մակարդակը պարզապես պահպանելու համար: |
| | Հեռավար և էքստեռն ուսուցում: Ուսուցման այս ձևերն օրենսդրորեն գոյություն ունեն, սակայն դրանք դեռևս ներդրված չեն ուսումնական հաստատություններում, ներկայումս ունեն շատ ցածր պոտենցիալ, քանի որ բացակայում են դրանց իրականացման համար անհրաժեշտ ուսումնանյութական և վերապատրաստված դասախոսական կազմը: Հետագայում հեռավար ուսուցումը կունենա մեծ ներուժ, հատկապես մեծահասակների համար հեռակա ուսուցման ծրագրերի հետ համատեղման պարագայում: |

| | |
|--|--|
| | <p>Վերապատրաստման վճարովի դասընթացներ: Մրանք գոյություն ունեն, սակայն շատ ավելի ցածր պոտենցիալով, քան իրականում հնարավոր է, որովհետև լիարժեք կերպով չեն համապատասխանում փաստացի աշխատանքային շուկայի պահանջներին (օրինակ՝ չկան արդիականացված ենթակառուցվածքներ, սարքավորումներ, դասախոսական կադրեր, սահմանափակ են աշխատանքային շուկայի հետ հարաբերությունները և մարքեթինգ, շուկայի պահանջարկին արձագանքը շատ դանդաղ է, աշխատանքային ժամերի և քոլեջների տեղակայության հետ կապված կան մի շարք սահմանափակումներ և այլն)</p> |
| | <p>Արտերկրյա ուսանողների կրթության կազմակերպում: Այս պահին առկա են սահմանափակ թվով արտասահմանյան ուսանողներ որոշ բժշկական քոլեջներում: Չնայած դրան, այս գործընթացի կազմակերպումը խիստ սահմանափակ պոտենցիալ ունի:</p> |
| <p>Ոչ կրթական ծառայությունների վաճառք</p> | <p>Խորհրդատվություն: Մասիսի գյուղատնտեսական պետական քոլեջի փորձը ցույց է տվել, որ վճարովի խորհրդատվությունների տրամադրումը որպես եկամտի աղբյուր ունեն սահմանափակ պոտենցիալ: Մակայն այս գործունեությունը կունենա զգալի ներուժ, եթե տրամադրվի որպես վճարովի վերապատրաստման դասընթացներին հետևող խորհրդատվություն, սակայն այդ դեպքում խիստ կախված կլինի այդ դասընթացների բովանդակությունից և որակից:</p> |
| | <p>Մասնագիտական ծառայություններ: Ներկայումս ԵՍ նման գործունեություն գոյություն չունի, սակայն այն պարունակում է որոշակի փոքր ներուժ (օրինակ՝ ընթացիկ հաշվապահական հաշվառում կամ նախագծման մանր աշխատանքներ փոքր ձեռնարկատերերի համար)</p> |
| | <p>Թեստավորում/սերտիֆիկացում: Ներկայումս գոյություն չունի: Ավելին, քոլեջների լաբորատորիաների և արհեստանոցների ներկա վիճակը դեռևս չի նպաստում նման ծառայության տրամադրմանը:</p> |
| | <p>Գրասենյակային ծառայություններ: Ներկայումս գոյություն չունի, այդուհանդերձ ունի փոքր ներուժ տեղական համայնքային կենտրոնների քոլեջների համար (օրինակ՝ պատճենահանման ծառայություններ համայնքի համար):</p> |
| | <p>Տեղեկատվության մատչելիություն: Ներկայումս նման գործունեություն գոյություն չունի, և հազիվ թե այն երբևէ կարևորվի՝ հաշվի առնելով գրադարանների/տվյալների</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>բազաների ներկայիս վիճակը քոլեջներում:</p> |
| | <p>Համակարգչային ծառայությունների մատչելիություն: Ներկայումս ԵՄ նման գործունեություն գոյություն չունի, այդուհանդերձ քոլեջների մեծամասնության մոտ տեղեկատվական տեխնոլոգիաների բարելավված վիճակի շնորհիվ կա մի փոքր ներուժ՝ տեղական համայնքային կենտրոնների քոլեջների համար (օրինակ՝ ինտերնետային կետեր համայնքի համար), ինչպես նաև վեբ-հոթելային ծառայություն համայնքի մասնավոր փոքր ձեռնարկությունների համար: Մեծապես կախված է նրանից, թե որքանով կարող է քոլեջի աշխատակազմը գործնականում ապահովել այս ծառայությունը, ուստի ամենայն հավանականությամբ կպահանջվի աշխատակազմի նախնական ուսուցում:</p> |
| | <p>Աուդիո-վիդեո ծառայություններ: Ներկայումս ԵՄ նման գործունեություն գոյություն չունի, սակայն կա աննշան պոտենցիալ՝ տրամադրելու տեսաֆիլմերի արտադրության ծառայություն համայնքի ընտանիքներին և մասնավոր փոքր ձեռնարկություններին:</p> |
| | <p>Տեխնիկական սպասարկում: Ներկայումս ԵՄ նման գործունեություն գոյություն չունի, սակայն կա աննշան պոտենցիալ՝ տրամադրելու զանազան արհեստների հետ կապված ծառայություններ (օրինակ՝ էլեկտրոնային սարքերի և մեքենաների վերանորոգում) տեղական համայնքին, բայց այդ ամենը պայմանավորված է աշխատակազմի արդիականացված սարքավորումներով/հմտություններով: Որոշ քոլեջներում առկա են վերանորոգման արտադրամասեր, որոնք մեծամասամբ չեն գործում:</p> |
| <p>Ապրանքի արտաքին շահագործում և վաճառք</p> | <p>Արտադրության պատենտի/լիցենզիայի տրամադրում: Ներկայումս ԵՄ նման գործունեություն գոյություն չունի և ամենայն հավանականությամբ այդ ծառայությունը պետք է մատուցեն միայն բարձրագույն ուսումնական հաստատությունները:</p> |
| | <p>Մակետների, նախագծերի ձևավորում: Ներկայումս գոյություն չունի, սակայն կա աննշան պոտենցիալ՝ տրամադրելու զանազան արհեստների հետ կապված ծառայություններ (օրինակ՝ էլեկտրոնային սարքերի և մեքենաների վերանորոգում) տեղական համայնքին, բայց այդ ամենը պայմանավորված է աշխատակազմի արդիականացված սարքավորումներով/հմտություններով: Որոշ քոլեջներում հայտնաբերվել են վերանորոգման արտադրամասեր, որոնք սակայն չեն գործում:</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>Տպագրություն: Ներկայումս նման գործունեություն գոյություն չունի, սակայն այն ունի զարգացման հնարավորություն</p> <p>Համակարգչային ծրագրեր: Ներկայումս ԵՍ նման գործունեությունը դեռևս շատ սահմանափակ հնարավորություններ ունի: Մակայն հետագայում, տեղեկատվական մասնագիտությունների ներդրման ու դասախոսների արհեստավարժության բարձրացմանը զուգընթաց, այս ծառայության դերը կարող է մեծանալ:</p> |
| <p>Ֆիզիկական ենթակառուցվածքների օգտագործում</p> | <p>Լսարաններ: Ներկայումս ԵՍ նման գործունեություն գոյություն չունի, սակայն վերանորոգված քոլեջներում կա աննշան պոտենցիալ՝ վարձակալության տալու այդ ենթակառուցվածքներն այլ պետական հաստատությունների (օրինակ՝ դասասենյակի վարձակալություն՝ համապատասխան տեխնիկայի հետ միասին, ինչ-որ միջոցառման անցկացման նպատակով):</p> |
| | <p>Ավտոմեքենաների կայանատեղի: Ներկայումս ԵՍ նման գործունեություն գոյություն չունի, սակայն տեղական համայնքային կենտրոններում տեղակայված քոլեջներում կա աննշան պոտենցիալ:</p> |
| | <p>Մպորտային համալիրներ: Նման ծառայությունների դեպքեր արդեն իսկ արձանագրվել են այն քոլեջներում, որտեղ կատարվել են ներքին հարդարման աշխատանքներ (օրինակ՝ մարզադահլիճի և մարզավիճակի պահպանման համար անհրաժեշտ սարքավորումների առկայություն): Կա լավ հնարավորություն՝ ձեռք բերելու երկարաժամկետ պայմանավորվածություններ այլ ուսումնական հաստատությունների ու մասնավոր ընկերությունների հետ: Անհատ քաղաքացիներին այս ծառայությունը մատուցելուց առայժմ պետք է խուսափել՝ ծառայության արժեքի նկատառումներից ելնելով:</p> |
| | <p>Մշակութային ենթակառուցվածքներ: Քոլեջներն այլևս տեղական համայնքի մշակութային կենտրոնները չեն (օրինակ լամպերի գործարանի կոլեկտիվի): Բացի այդ, երևան է եկել մրցակցություն՝ առավել զարգացած ենթակառուցվածքներ (օրինակ՝ հյուրանոցներ և կինոթատրոններ) ունեցող ձեռնարկատերերի հետ: Եվ վերջապես, նորահայտ թվային աուդիո-վիդեո տեխնոլոգիաները անհատականացնում են մշակութային սպառումը: Մնացել է ընդամենը աննշան պահանջարկ որոշ միավորումների կողմից, ինչպիսիք են համայնքային սիրողական թատրոնները և այլն:</p> |
| | <p>Մանր բիզնես լիզինգներ/վարձակալություն: Ներկայումս ԵՍ</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>նման գործունեություն գոյություն չունի, սակայն մասնավորապես խոշոր քոլեջներում, որտեղ կատարվել են վերանորոգման աշխատանքներ, կա որոշակի ներուժ՝ տարածքը երկարաժամկետ վարձակալության հանձնելու մանր ձեռնարկատերերին, որոնք մտադիր են քոլեջում հիմնել մանր խանութներ/արտադրամասեր՝ մասնավորապես ուսանողների, դասախոսական կազմի և տեղական համայնքի կարիքները բավարարելու համար (օրինակ՝ գրախանութ, գրասենյակային ապրանքների խանութ, քաղցրավենիքի խանութ, ամենօրյա հագուստի խանութ, ֆիթնեսի կենտրոն, ինտերնետային կաֆե, տպագրատուն, ճաշարան և այլն) :</p> |
| | <p>Շուկայական գործունեություն: Ներկայումս ԵՍ նման գործունեություն գոյություն չունի, համենայն դեպս նշմարվում է որոշակի ներուժ՝ վճարներ գանձելու մասնավոր վաճառողներից, որոնք քոլեջ են այցելում իրենց ապրանքն իրացնելու նպատակով (օրինակ՝ գրքեր, լուսանկարներ, ձայնասկավառակներ, քաղցրավենիք և այլն)</p> |
| | <p>Ապրելավայրի վարձակալություն: Ներկայումս ԵՍ նման գործունեություն գոյություն չունի, սակայն կա նշանակալի պոտենցիալ՝ հիմնելու բնակատեղի վարձակալություն կամ հանրակացարաններ ուսանողների համար: Հիմնական եկամուտը գալիս է ոչ թե վարձակալությունից, այլ ուսանողների ուսումնառության վարձից, որի հավաքագրումն ինքնին մեծապես պայմանավորված է նման վարձու կացարանների/հանրակացարանների առկայությունից:</p> |
| | <p>Բնակատեղի օժանդակ ենթակառուցվածքներ: Ներկայումս ԵՍ նման գործունեություն գոյություն չունի, սակայն կա որոշակի նկատելի պոտենցիալ՝ ներդնելու շահութաբեր ավտոմատ մեքենաներ, օրինակ՝ սուրճի վաճառքի համար, ոչ ոգելից խմիչքների և քաղցրավենիքի համար:</p> |
| | <p>Մասնավոր սեկտորից վարձված բնակարաններ: Ներկայումս ԵՍ նման գործունեություն գոյություն չունի, կա միայն աննշան պոտենցիալ, այն էլ այն դեպքում, եթե բնակարանը հնարավոր լինի վարձել նվազագույն գնով և երկար ժամկետով, ինչպես նաև այնպիսի տեղակայությամբ և չափսերով, որոնք քոլեջի համար այդ տարածքը կդարձնեն հարմար գործարկելի:</p> |
| | <p>Մանր ծառայություններ ուսանողների և դասախոսական կազմի համար: Նման գործունեություն արդեն արձանագրվել է, սակայն որոշ քոլեջներում՝ հատկապես խոշորներում, կա զգալի պոտենցիալ՝ գործարկելու առավել պրոֆեսիոնալ</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>Ճաշարաններ:</p> |
| | <p>Մենդի ծառայություններ քոլեջից դուրս: Ներկայումս ԵՄ նման գործունեություն գոյություն չունի, սակայն նշմարվել է որոշակի ցածր պոտենցիալ, որ քոլեջները կազմակերպեն նման ծառայություններ՝ գործարկելով պրոֆեսիոնալ ճաշարաններ կամ խոհարարական մասնագիտություններ: Այստեղ հարկ է նշել, որ տվյալ ծառայությունն ավելի շատ մասնավոր շուկա է, քան կրթության հետ առնչվող գործունեություն, ուստի փորձից ելնելով, նման ծառայությունների գներին պետք է ավելացվի ավելացած արժեքի հարկ (ԱԱՀ): Հաշվի առնելով սենդի մասնավոր ձեռնարկությունների շուկայի սովորականի պես ակտիվ մրցակցությունը (օրինակ՝ դուրս տարվող սենդի օբյեկտները գլխավոր փողոցներում), քոլեջից դուրս սենդի ծառայություններն անհրաժեշտ է սահմանափակել մինչև տվյալ հաստատությունից օգտվող հաճախորդների ցերեկային սպասարկումը (օրինակ՝ մասնակցել քաղաքապետարանի տենդերին՝ ծերանոցին կամ մանկապարտեզին սենդի ծառայություններ մատուցելու համար):</p> |
| | <p>Կոնֆերանսներ՝ բնակվելու վայրի տրամադրումով: Ներկայումս ԵՄ նման գործունեություն գոյություն չունի և նույնիսկ առկա բնակելի տարածքներով հնարավոր չէ բավարարել ժամանակակից կոնֆերանսների ստանդարտ պահանջները, մանավանդ որ ուսանողների բնակարաններն ազատ են լինում միայն կիսամյակների միջև ընկած ժամանակահատվածում: Բացառություն են կազմում, թերևս, միայն նվազագույն ծախսերով կոնֆերանսների ստանդարտները, օրինակ՝ երիտասարդական ասոցիացիաների համար՝ այն էլ միայն ամառվա ժամանակահատվածում:</p> |
| | <p>Կոնֆերանսներ՝ առանց բնակատեղիի տրամադրման: Ներկայումս ԵՄ նման գործունեություն գոյություն չունի և նույնիսկ առկա տարածքներով հնարավոր չէ բավարարել ժամանակակից կոնֆերանսների ստանդարտ պահանջները, մանավանդ որ ուսանողների բնակարաններն ազատ են լինում միայն հանգստյան օրերին և կիսամյակների միջև ընկած ժամանակահատվածում: Բացառություն են կազմում, թերևս, միայն նվազագույն ծախսերով կոնֆերանսները, օրինակ, տեղական երիտասարդական ասոցիացիաների համար:</p> |
| | <p>Վճարումներ՝ քոլեջի տպագրական նյութերում գովազդ</p> |

| | |
|------------------|---|
| Գովազդում | տեղադրելու համար: Ներկայումս ԵՍ նման գործունեություն գոյություն չունի, սակայն խոշոր քոլեջների պարագայում կա որոշակի ցածր պոտենցիալ՝ մասնավոր բիզնեսների նյութերը գովազդելու համար (օրինակ՝ քաղաքի սպորտային հագուստի խանութի համար), ինչպես նաև ուսանողների կարիքներին ուղղված այլ հաստատությունների (օրինակ՝ մասնավոր համալսարանների) նյութերը տեղադրելու համար: |
| | Անձնական տվյալների բազա մուտք գործելու հնարավորություն: Ներկայումս ԵՍ նման գործունեություն գոյություն չունի: Բացի այդ, ուսանողների ցածր վճարունակության և դասախոսների սահմանափակ քանակի հետևանքով ուղիղ մարքեթինգի նպատակով տվյալների բազայի գործածում մասնավոր բիզնեսների կողմից գրեթե տեղի չի ունենում: Բացառություն կկազմեր մի քանի քոլեջների տվյալների բազաների միաձուլումը՝ մոտենալու համար առավել համազգային ծավալների մակարդակին: |
| | Ֆիզիկական տարածքների վարձակալություն՝ գովազդների տեղադրման նպատակով: Ներկայումս ԵՍ նման գործունեություն գոյություն չունի, սակայն խոշոր քոլեջների պարագայում կա թույլ պոտենցիալ՝ մասնավոր բիզնեսների կողմից իրենց ապրանքը թողարկելու համար (օրինակ, քաղաքի սպորտային հագուստի խանութ), ինչպես նաև ուսանողներին ուղղված այլ հաստատությունների կողմից (օրինակ՝ մասնավոր համալսարաններ) գովազդ իրականացնելու համար: Բացառություն են կազմում այն քոլեջները, որոնք տեղակայված են գլխավոր պողոտաների վրա և կարող են գրավել գովազդ տեղադրել ցանկացողների՝ իրենց տանիքների/պատերի/ցանկապատների/սյուների վրա համայնքի քաղաքացիներին ուղղված գովազդներ տեղադրելով: |
| | Բիզնեսի կամ արտադրանքի անունը համազգեստների/մարզահագուստի/շապիկների վրա տեղադրելու թույլտվություն ստանալու համար հովանավորի համաձայնություն: Ներկայումս ԵՍ նման գործունեություն գոյություն չունի, թույլ պոտենցիալ է նշմարվում միայն այն դեպքերում, երբ քոլեջի մարզային թիմն, օրինակ, համազգային ճանաչում ունի (օրինակ՝ Բարձրագույն լիգայում հանդես եկող Բասկետբոլի կամ Վոլեյբոլի թիմ) |
| Առք | Առք և վաճառք գեղչային գներով՝ քոլեջի աշխատակազմի և ուսանողների համար: Ներկայումս ԵՍ նման գործունեություն գոյություն չունի, ու թեև խոշոր քոլեջներում |

| | |
|--------------------------------------|--|
| <p>Ներքին ծառայություններ</p> | <p>կա որոշակի պոտենցիալ, դրա շահառուները միայն ուսանողներն ու աշխատակազմն են: Բացառիկ դեպքերում զգալի զեղչերն, անշուշտ, կնպաստեն քոլեջի հեղինակության բարձրացմանը:</p> |
| | <p>Ուսանողների համար աշխատանքի տեղավորման կարիերայի կենտրոն: ԵՄ նման գործունեություն հայտնաբերվել է միայն մեկ քոլեջում, այն էլ նախնական փուլում: Դրանով զբաղվում էին հենց իրենք՝ ուսանողները: Այդուհանդերձ, այս գործունեությունը հնարավոր է իրականացնել նաև այլ քոլեջներում:</p> |
| | <p>Ներքին բարեգործական միջոցառումներ: Ներկայումս նման գործունեություն գոյություն չունի, իսկ դրա պոտենցիալն առհասարակ խիստ սահմանափակ է, քանի որ ուսանողները/ծնողներն արդեն իսկ մուծում են ուսումնառության վարձը: Բացառություն է կազմում միջոցների հանգանակությունը արտակարգ նպատակների համար (օրինակ՝ հաստատության 50-ամյակին նվիրված քանդակ կամ սոցիալական օգնության ֆոնդ՝ անվճարունակ ուսանողներին աջակցելու նպատակով)</p> |
| | <p>Ուսանողական քարտերով աշխատող պատճենահանող մեքենա: Ներկայումս ԵՄ նման գործունեություն գոյություն չունի, սակայն վստահորեն կարելի է ասել, որ սա եկամտի լավ աղբյուր կարող է լինել խոշոր քոլեջների համար:</p> |
| | <p>Քննական թերթիկների վաճառք նախորդ տարվա քննություններից: Ներկայումս ԵՄ նման գործունեություն գոյություն չունի: Այդուհանդերձ, թեև նման գործունեությունից ակնկալվող եկամուտները նշանակալի չեն, սա շատ ավելի քիչ ծախսատար պրոցես է, իսկ պահանջարկը կրկին ու կրկին հայտնվում է յուրաքանչյուր տարի:</p> |
| | <p>Հաստատությանը նվիրված տպագիր հոդվածների պատրաստում և վաճառք:</p> |
| | <p>Լրացուցիչ վարչական ծառայություններ: Ներկայումս ԵՄ նման գործունեություն գոյություն չունի, սակայն եթե ուսանողական քարտերով աշխատող պատճենահանող մեքենա տեղադրելն անհնար է, ապա քոլեջի ղեկավարությունն, անշուշտ, կարող է առաջարկել, որպեսզի ուսանողների պատվերով պատրաստվեն բազմակի պատճեններ:</p> |
| | <p>Ոչ պիտանի թուղթ, հին կահույք և այլն: Շատ քոլեջներում</p> |

| | |
|--|--|
| <p>Ուտիլիզացում</p> | <p>կարելի է գտնել մաշված գույքի և սարքավորումների պահեստներ, ուստի այս է պատճառը, որ խիստ ցածր է տեղական մակարդակով հանրային աճուրդ կազմակերպելու պոտենցիալը: Մակայն առավել կարգավորված բիզնեսի համար որևիցե պոտենցիալ չկա, բացառությամբ այն դեպքերի, երբ քուլեջն ինքը կարող է հիմնել, օրինակ, պինդ թափոնների հավաքման կետ տեղական համայնքում՝ համաձայնության գալով քաղաքային խորհրդի կամ ուտիլիզացման որևէ մասնավոր ընկերության հետ:</p> |
| | <p>Ուսումնական պրակտիկայի ապրանքային արդյունք: Գործունեության այս տեսակը գոյություն ունի միայն բացառիկ դեպքերում, այն էլ խիստ ցածր պոտենցիալով (օրինակ, տնական խմորեղենի վաճառք, ձեռքով պատրաստված բացիկների կամ պատվերով կարված զգեստների վաճառք): Այդուհանդերձ, գյուղատնտեսական քուլեջներից մեկը մտադիր է ստեղծել մրգի պահպանման/մշակման պահեստներ, այդ թվում նաև տեղական համայնքի կողմից հավաքված մրգի: Գործունեության այս տեսակը, թերևս, հարկային մարմինները կդիտարկեն որպես խստորեն մասնավոր շուկայական բիզնես, ու թեև քուլեջի կողմից մրգի արտադրությունն աննշան ծավալների կլինի, այդուհանդերձ ավելացվող արժեքի հարկից կամ բարձրացված գներից հնարավոր չի լինի խուսափել:</p> |
| <p>Պարզևատրման արարողություններ</p> | <p>Երեկույթներ/տարածք, լուսանկարում/տեսաֆիլմեր, զգեստներ/գլխարկներ, հուշանվերներ և այլն: Պարզևատրման արարողություններն արդեն գործում են, սակայն ունեն առևտրայնացման առավել նշանակալի ներուժ: Փորձը ցույց է տալիս, որ ուսանողները/ծնողները մեծ ցանկությամբ են ներդրում կատարում նման ծառայություններում/ապրանքներում, սակայն դրանց պարբերականությունը տարին մեկ անգամ է, իսկ ծառայությունից օգտվողները՝ միայն շրջանավարտներն են ու նրանց հարազատները:</p> |
| <p>Մակերություն</p> | <p>Ֆրենչայզային արտոնություն կարճաժամկետ դասընթացների համար: Առայժմ եկամտի ստեղծման նման գործունեություն գոյություն չունի, սակայն դատելով, օրինակ, Մեծ Բրիտանիայի փորձից, կարելի է ասել, որ այս բիզնեսն ունի մեծ պոտենցիալ, անկախ նրանից, թե որ քուլեջն է ֆրենչայզի իրավունքով տնօրինում այլ ուսումնական հաստատությունների (օրինակ, մեկ այլ ՄԿՈՒ քուլեջի կամ համալսարանի) կողմից «արտադրված» կարճաժամկետ դասընթացները կամ զանձում կատարում իր իսկ մշակած</p> |

| | |
|--------------------------------------|--|
| | <p>դասընթացների համար, որոնց ֆրենչայզի հիմունքով տնօրինում է մեկ այլ քոլեջ: Մասնավորապես, մեկ-երկու քոլեջների համար, որոնց կհաջողվի հիմնել կարճաժամկետ դասընթացների ֆրենչայզային բիզնես, այս գործունեությունը կարող է բավական մեծ շահույթներ բերել:</p> |
| | <p>Գործողություններ, որոնք վճարային հիմունքներով տրամադրվում են այլ կազմակերպությունների: Այս պահին ԵՍ նման գործունեություն գոյություն չունի և չկա որևէ պոտենցիալ դրա համար:</p> |
| | <p>Համագործակցություն այլ կազմակերպությունների հետ՝ ծախսերը կրճատելու նկատառումներով: Այս պահին ԵՍ նման գործունեություն գոյություն չունի, սակայն աշխատակազմի և ենթակառուցվածքների հետ կապված ծախսերը կրճատելու համար կա զգալի պոտենցիալ, մասնավորապես ՄԿՈԻ այլ քոլեջների հետ համագործակցության եղանակով:</p> |
| <p>Ապահովման նոր ռեժիմներ</p> | <p>Հեռավար ուսուցմանն աջակցելու նպատակով ուսուցողական նյութերի արտադրություն և վաճառք</p> <p>Շարժական կրթական ենթակառուցվածքներ՝ հեռավար ուսուցմանն օժանդակելու համար: Ներկայումս ԵՍ նման գործունեություն չի տարվում, սակայն՝ պայմանավորված պահանջվող սարքավորումներով և կարևոր ուսումնական ծրագրերով, գործատուների կողմից պահանջարկն ամենայն հավանականությամբ կլինի:</p> |
| <p>Ֆինանսական ներդրումներ</p> | <p>Ավելացած կանխիկ միջոցների ներդրում՝ տոկոսադրույք ստանալու նպատակով: Ներկա պահին ԵՍ նման գործունեություն գոյություն չունի և, հաշվի առնելով լիկվիդայնության իրավիճակը և ենթակառուցվածքային ներդրումների խիստ անհրաժեշտությունը, մոտ ապագայում որևէ պոտենցիալ հնարավոր չէ ակնկալել:</p> |
| <p>Հովանավորչություն</p> | <p>Հովանավորչություն աշխատակազմի նկատմամբ: Ներկայումս նման գործունեություն չի տարվում և, ամենայն հավանականությամբ, հովանավորչության ենթակա է միայն մասնագիտացված գիտահետազոտական աշխատակազմը բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում:</p> <p>Հովանավորչություն ուսանողների նկատմամբ: Ներկայումս նման գործունեություն չի կատարվում և, ամենայն հավանականությամբ, հովանավորչության ենթակա են միայն ամենախոստումնալից ուսանողները բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում:</p> <p>Հովանավորչություն կրթօջախի նկատմամբ: Ներկայումս նման գործունեություն գոյություն չունի: Այդուհանդերձ, թեև դրանից ակնկալվող եկամտի պոտենցիալը խիստ ցածր է,</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>նման հովանավորչությունը կարող է հետաքրքրել տեղական մասնավոր բիզնեսներին կամ համազգային մակարդակի ընկերություններին, որոնք ունեն տեղական մասնաճյուղեր (օրինակ, առևտրային քուլեջի կամ դրա առանձին կուրսերի հովանավորում որևէ բանկի կողմից)</p> |
| | <p>Հովանավորչություն միջոցառումների նկատմամբ: Ներկայումս նման գործունեություն գոյություն չունի: Այդուհանդերձ, թեև դրանից ակնկալվող եկամտի պոտենցիալը խիստ ցածր է, նման հովանավորչությունը կարող է հետաքրքրել տեղական մասնավոր բիզնեսներին կամ համազգային մակարդակի ընկերություններին, որոնք ունեն տեղական մասնաճյուղեր (օրինակ՝ կյանքի ապահովագրությամբ զբաղվող ապահովագրական ընկերության կողմից տեղական և հարևան համայնքների մասնակցությամբ վազքի բաց մրցումների հովանավորում, որոնց կազմակերպիչը քուլեջն է)</p> |
| | <p>Նպատակային հովանավորչություն : Ներկա պահին նման գործունեություն չի տարվում: Հաշվի առնելով այն հնարավորությունը, որ այս գործունեության արդյունքում կարող է առաջ գալ հակասությունների բախում քուլեջի բուն կրթական ծրագրերի և կորուստների ռիսկի միջև (պետական բյուջեի և ուսանողների դիմումների կրճատման առումով), գործունեության այս տեսակով խորհուրդ չի տրվում զբաղվել:</p> |
| | <p>Գրականության հովանավորչություն: Ներկա պահին այս գործունեությունը չի տարվում, բայց կարող է հետագայում ի հայտ գալ:</p> |
| <p>Դոնորների նվիրատվություններ</p> | <p>Ոչ դրամական դրամաշնորհներ: Եվրոպական համայնքի և ՄԱԿ-ի Զարգացման ծրագրի աջակցության շնորհիվ ՄԿՈԻ քուլեջները այժմ ստանում են մեծ ծավալով լաբորատոր սարքավորումներ, տեխնիկական աջակցություն և վերականգնողական աշխատանքներ: Այդուհանդերձ, նման ոչ դրամական դրամաշնորհները տվյալ սեկտորին ուղղված աջակցության ձևեր են, այլ ոչ թե եկամուտներ, որ քուլեջն ինքն է ստեղծում: Քանի որ օրենքը չի արգելում, որ քուլեջները ներգրավվեն դոնորներից ստացվող օժանդակության ծրագրերում և հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ ավելի ու ավելի մեծ թվով նվիրատուներ են կարևորում մասնավոր շուկայի (այդ թվում նաև ՄԿՈԻ հաստատությունների) զարգացմանն ուղղված օժանդակությունը, կա հենց քուլեջների կողմից նման օժանդակություն ստեղծելու զգալի պոտենցիալ՝ մասնավորապես երկկողմանի դոնորների և ոչ կառավարական կազմակերպությունների կողմից, որոնք ընդունում և համաձայնում են համագործակցել ապակենտրոնացված հաստատությունների հետ:</p> |

| | |
|----------------------------------|--|
| | <p>Այդուհանդերձ, ռիսկերը նվազագույնի հասցնելու նկատառումներով, տրամադրվում է միայն ոչ դրամական օժանդակություն:</p> <p>Դրամական դրամաշնորհներ: Ներկա պահին նման գործունեություն չի ծավալվում, սակայն նկատելի է, որ ավելի ու ավելի շատ քոլեջներ են գտնվում համագործակցության նախնական փուլերում՝ անմիջական դոնորական օժանդակություն գրավելու նպատակով: Քանի որ օրենքը չի արգելում, որ քոլեջները ներգրավվեն դոնորներից ստացվող օժանդակության ծրագրերում և հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ ավելի ու ավելի մեծ թվով նվիրատուներ են կարևորում մասնավոր շուկայի (այդ թվում նաև ՄԿՈԻ հաստատությունների) զարգացմանն ուղղված օժանդակությունը, կա հենց քոլեջների կողմից նման օժանդակություն ստեղծելու զգալի պոտենցիալ՝ մասնավորապես երկկողմանի դոնորների և ոչ կառավարական կազմակերպությունների կողմից, որոնք ընդունում և համաձայնում են համագործակցել ապակենտրոնացված հաստատությունների հետ, իսկ գրանտերի կառավարմանն ուղղությամբ տարված պատշաճ աշխատանքից հետո՝ համաձայնում են տրամադրել նաև դրամական դրամաշնորհներ, որոնք կարելի է ստանալ Հայաստանի որևէ ճանաչված և վստահելի բանկում:</p> <p>Մեկ կամ մի քանի ուսանողների կրթաթոշակի հովանավորում դոնորի կողմից: Ներկա պահին նման գործունեություն գոյություն չունի, իսկ եթե սկսվի, ապա հավանաբար կլինի նվիրատու գործակալության հայրենի երկրում համալսարանական կրթություն ստանալու նպատակով (օրինակ, Դանիդայի կրթաթոշակային ծրագիր բակալավրիատի համար՝ Կոպենհագենի համալսարանում):</p> |
| <p>Համագործակցություն</p> | <p>Երկկողմանի համաձայնությունների ձեռքբերում արտերկրի նմանատիպ, սակայն առավել առաջադեմ կրթական հաստատությունների հետ՝ փորձի փոխանակումից օգուտ ստանալու նպատակով: Նման գործունեություն համարյա չի իրականացվում, սակայն դոնորական օժանդակության ծրագրերի շրջանակներում գոյություն ունի որոշակի պոտենցիալ՝ ձեռք բերելու երկկողմանի համաձայնություններ Հայաստանի ՄԿՈԻ քոլեջի և դոնորի հայրենի երկրում գտնվող որևէ քոլեջի միջև: Նման երկկողմանի համաձայնություններից կարճաժամկետ հեռանկարում եկամուտ ակնկալել պետք չէ, սակայն փորձի և գիտելիքների փոխանակումը երկարաժամկետ հեռանկարում խոստանում է արտադրել/զենեքացնել բավական խոշոր եկամուտներ:</p> <p>Սոցիալական հարաբերությունների կարիք ունեցող մեկ այլ</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>հաստատության հետ կապերի հաստատում: Ներկայումս նման գործունեություն չի տարվում և միայն բացառիկ դեպքերում կարելի է տեսնել պոտենցիալ, այն էլ խիստ սահմանափակ եկամտի մակարդակում:</p> |
| <p>Անհատ քաղաքացիների նվիրատություններ</p> | <p>Դրամական կամ ոչ դրամական նվիրատվություններ քաղաքացիների կողմից: Ներկայումս նման գործունեությունն խիստ սահմանափակ է, սակայն հեռանկարում նշմարվում է որոշակի թույլ պոտենցիալ, եթե հանրային միջոցների նկատմամբ մեծահասակների ավանդական սոցիալիստական վերաբերմունքին փոխարինելու գան երիտասարդ սերնդի առավել ազատական մոտեցումները: Հայկական մեծածավալ սփյուռքի շնորհիվ, հավանաբար, իրատեսական պետք է համարել հայրենադարձներից ստացվող նվիրատվությունները (օրինակ, այլ երկրներում, ենթադրենք Ֆրանսիայում գտնվող նախկին ուսանողի կամ ուսանողի ազգականների կամ հայրենադարձների միության կողմից)</p> |

4. Եկամտի ստեղծման փորձարարական ծրագրի նպատակները Հայաստանում

Ստորև բերված աղյուսակ 4-ա-ում ներկայացված են ՄԿՈՒ քոլեջների եկամտի զանազան աղբյուրներից ստացվելիք եկամտի փաստացի բաղկացուցիչների հաշվարկները: Բացի այդ, ներառված են նաև գնահատումներ առ այն, թե եկամտի յուրաքանչյուր աղբյուրի որ բաղադրիչը կարող է բավարարել ծրագրի ողջամիտ նպատակները կարճաժամկետ, միջնաժամկետ և երկարաժամկետ կտրվածքով՝ ներառյալ հենց իրենց՝ քոլեջների կողմից տեղական ԵՄ գործունեության արդյունքները: Հարկ է նշել, որ կատարված գնահատականները պահպանողական են միջին մակարդակի քոլեջի համար և հաշվի են առնում միայն կայուն եկամուտը: Այս համատեքստում, անշուշտ, որևէ քոլեջ կարող է հայտնվել առավել նպաստավոր պայմաններում և կցանկանա իր ԵՄ տեղական գործունեության նկատմամբ դնել առավել հավակնոտ նպատակներ, սակայն այդ անելուց առաջ խորհուրդ կտայինք սպասել մեկ-երկու տարի՝ հետևելով ԵՄ գործունեությանը, քանի որ ներկայումս ՄԿՈՒ առաջնեկային ծրագրի համար ընտրված քոլեջներում ԵՄ փորձը դեռևս խիստ սահմանափակ է:

Աղյուսակ 4-ա. Եկամտի ստեղծման առաջնեկային ծրագրի նպատակները Հայաստանում

| Ֆինանսավորման աղբյուր | Փաստացի իրավիճակի գնահատում | Կարճա ժամկետ նպա- | Միջնա- ժամկետ նպա- | Երկարա ժամկետ նպա- |
|-----------------------|-----------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
|-----------------------|-----------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|

| | | | տակներ | տակներ | տակներ |
|----------------|--|---|--------|--------|--------|
| Կենտրոնական ԵՍ | Հատկացումներ պետական բյուջեից նախնական մասնագիտական կրթության ուսումնական հաստատությունների համար (ուղղակի, այնուհետև՝ Ազգային հիմնադրամի միջոցով) | 19.2% | 19% | 19% | 19% |
| | Հատկացումներ պետական բյուջեից միջին մասնագիտական ուսումնական հաստատությունների համար (ուղղակի, այնուհետև՝ Ազգային հիմնադրամի միջոցով) | 29.6% | 30% | 30% | 30% |
| | Աշխատավարձային պահումներ, որոնցով գործատուները հատկացումներ են կատարում Ազգային հիմնադրամի միջոցով | - | - | 3% | 5% |
| | Դոնորային սեկտորի բյուջետային աջակցություն, որ հատկացվում է պետբյուջեի, այնուհետև՝ Ազգային հիմնադրամի միջոցով | 2.5% | 1.5% | 1% | 1% |
| | Ընդամենը՝ կենտրոնական ԵՍ | 51.3% | 50.5% | 53% | 55% |
| | Տեղական ԵՍ | Ուսման վարձեր, որ քոլեջները գանձում են միջին մասնագիտական կրթության համար | 48% | 46% | 42% |
| | Գանձումներ քոլեջների կողմից՝ կարճատև դասընթացների համար | 0.7% | 1.5% | 2% | 3% |
| | Լրիվ արժեքով գանձումներ քոլեջների կողմից՝ այլ ծառայությունների համար | 0% | 0.5% | 1% | 1% |
| | Դոնորական օգնություն և հովանավորչություն՝ | 1% | 1.5% | 2% | 1% |

| | | | | | |
|--|--|--------------|--------------|-------------|-------------|
| | ուղղակիորեն ստեղծված հենց իրենց՝ քոլեջների կողմից | | | | |
| | Ընդամենը՝ տեղական ԵՍ | 49.7% | 49.5% | 47% | 45% |
| | Ընդամենը՝ ԵՍ | 100% | 100% | 100% | 100% |

Պետական բյուջեի հատկացումները ՄԿՈՒ ոլորտի համար 2009 թվականին կազմել են 5035.0 միլիոն դրամ, որից 1984.0 միլիոն դրամը հատկացվել է նախնական մասնագիտական կրթական ծրագրին, իսկ 3051.0 միլիոնը՝ միջին մասնագիտական կրթական ծրագրին: Ելնելով վերոգրյալից և համադրելով առանձին քոլեջների բյուջեն, կարելի է եզրակացնել, որ միջինում ՄԿՈՒ ուսումնական հաստատությունների տարեկան եկամտի մոտ 50%-ը ստացվում է պետական բյուջեից, որից 19%-ը նախնական մասնագիտական, իսկ 30%-ը՝ միջին մասնագիտական կրթական ծրագրերի հատկացումներից: Չնայած որ պետբյուջեից հատկացումների չափը պետք է պայմանավորված լինի բնակչության մեջ երիտասարդների ընդհանուր թվով և ուսումնառողների նախատեսվող քանակով, այդուհանդերձ վերջին տարիների ՄԿՈՒ ոլորտին հատկացվող պետական բյուջեի հատկացումները չեն փոփոխվում, ինչն իր հերթին պայմանավորված է ՀՀ կառավարության կողմից կրթությունը՝ որպես գերակա ուղղություն դիտարկվելու հանգամանքով: Այս միտումն ամենայն հավանականությամբ չի փոփոխվի նաև Կրթության ազգային հիմնադրամի ակնկալվող ներդրմամբ, որտեղ հավաքվելու են գործատուների կողմից մուծվող **աշխատավարձի ֆոնդից պահումները**, որովհետև քաղաքական պատճառներից ելնելով այդ պահումները հենց սկզբից «չեն կլանվի» պետբյուջեի կողմից, այլ ընդամենը կներկայացվեն որպես հավելում կենտրոնական ԵՍ-ին: Նույնիսկ Ֆրանսիայում, որն ունի աշխատավարձի ֆոնդի պահումներից ՄԿՈՒ ոլորտի մասնակի ֆինանսավորման վաղեմի ավանդույթներ, նման եկամուտը կազմում է ՄԿՈՒ ծրագրերի կենտրոնական և տեղական մակարդակներում գեներացված ընդհանուր եկամտի 5 տոկոսը միայն, առավել ևս Հայաստանում՝ քաղաքականության և մատչելիության նկատառումներով, այդ պահումները պետք է ներդրվեն՝ սկսելով թերևս ոչ ավել, քան 3 տոկոսից: Ֆինանսական ճգնաժամի և դրա հետևանքով գործազրկության մակարդակի բարձրացման պայմաններում գործատուների վրա ավել հարկեր դնելն առաջիկա տարիներին ողջամիտ չի լինի:

Ներկայումս Հայաստանի ՄԿՈՒ համակարգի հիմնական դոնորական օգնությունը Եվրոպական համայնքի կողմից որպես բյուջետային աջակցություն տրվող 16 միլիոն եվրոյի հասնող դրամաշնորհն է, որը շնորհվում է որպես Աղքատության հաղթահարման ռազմավարական ծրագրի առաջնահերթ ուղղություն ՄԿՈՒ համակարգում բարեփոխումներ իրականացելու ճանապարհով: Դրամաշնորհի տարեկան միջինը կազմում է 4 միլիոն եվրո, որը համարժեք է մոտավորապես 32.6 միլիոն դրամի, իսկ դա ՄԿՈՒ ծրագրերի համար պետբյուջեից հատկացված ընդհանուր գումարի 0.65 տոկոսն է: Այդուհանդերձ, շահառուներն ընդհանուր թվով 110 պետական

ՄԿՈԻ քոլեջներից ընդամենը 12-ն են՝ այսպես կոչված տարածաշրջանային քոլեջները: Այս է պատճառը, որ առաջնեկային այս ծրագրերից յուրաքանչյուրին բաժին ընկնող Եվրոհամայնքի տարեկան գումարը կազմում է պետբյուջեի հատկացման 5.0%-ը, ուստի և փորձարարական քոլեջների ընդհանուր եկամտի 2.5%-ը: Ներկայումս մշակման փուլում է նաև «Հայաստանի ազգային ինդիկատիվ ծրագրի» 2011-2013թթ. փուլը, որի գերակա ուղղություններից է նախնական և միջին մասնագիտական կրթությունը: Մակայն այն, թե ինչ ծավալով դրամաշնորհներ կհատկացվեն մասնագիտական կրթությանը, դեռևս անհայտ է: Հավանաբար դա կկազմի նույն ծավալը, ինչպես միջտ, սակայն 12 տարածաշրջանային քոլեջներով սահմանափակվող հատկացումներ ամենայն հավանականությամբ այլևս չեն լինի: Այսպես, հաշվի առնելով նաև շուկայի այլ դոնորներին (օրինակ՝ ՄԱԿ-ի Զարգացման ծրագիր, Համաշխարհային բանկ, այլն), դոնորների համախառն հատկացումները հավանաբար կլինեն ոչ ավել, քան 1% ՄԿՈԻ քոլեջների (այդ թվում նաև 12 տարածաշրջանային քոլեջների) միջնաժամկետից մինչև երկարաժամկետ ծրագրերի իրականացման համար:

Վճարովի ուսուցման համար գանձվող գումարները ուսումնական հաստատության ճեղքվածքները լրացնող մուծումներն են, որոնք հաշվարկվում են «վերնից-ներքև» սկզբունքով, և որոնք չեն ծածկվում եկամտի այլ աղբյուրներից կամ գոյություն ունեցող հզորությունների ռացիոնալացման օգուտներից: Ամենայն հավանականությամբ ընդունելության դիմումն ունի որոշակի գնային ճկունություն, այդ իսկ պատճառով խորհուրդ է տրվում օգտագործել ռացիոնալիզացման շնորհիվ առաջացած հավելյալ եկամտի ու օգուտների ինչ-որ մասը, որպեսզի հետագայում հետևողականորեն նվազեցվեն ուսման համար գանձվող վարձերը: Հաշվի առնելով եկամտի զանազան այլ աղբյուրներից ստացվելիք պոտենցիալ եկամտի բավական պահպանողական գնահատականները, ինչպես նաև ՄԿՈԻ քոլեջների ռացիոնալիզացման ակնառու ներուժն առհասարակ, անիրատեսական չի լինի ակնկալել, որ փորձարարական ՄԿՈԻ քոլեջի եկամտի ուսման վարձի բաժինը կնվազի փաստացի 48%-ից մինչև մոտավորապես 40% երկարաժամկետ կտրվածքով, ներառյալ մինչև 42% նշանակալի կրճատում՝ նույնիսկ միջնաժամկետ հեռանկարում:

Կարճատև դասընթացների միջոցով ձևավորվում է քոլեջի ընդհանուր եկամտի 0.7 տոկոսը, ոչ ավել: Այդուհանդերձ, առավել զարգացած երկրների փորձը կարճատև դասընթացների բիզնեսի ոլորտում ցույց է տալիս, որ սա բիզնեսի մի տեսակ է, որն անկասկած ունի աճի զգալի հնարավորություն: Միայն թե գործունեության այս տեսակից ստացվող եկամտի ավելացումը կարող է լինել ընդամենը շատ սահմանափակ, այն էլ միայն կարճաժամկետ և միջնաժամկետ կտրվածքով, քանի որ լաբորատորիաների, դասախոսների և ղեկավարության հզորությունները չեն կարող հանկարծակի աճ ապրել, իսկ առավել զարգացած պետությունների փորձը վկայում է, որ նույնիսկ երկարաժամկետ կտրվածքով եկամտի այս բաժինը կարող է լինել ավելի քան համեստ:

Ավելին, անհրաժեշտ է նշել, որ այդ եկամուտը հավասար է ընդամենը այդ գործունեությունից ստացվող չբաշխված եկամտին, քանի որ համախառն եկամտի մեծ մասը ծախսվում է հենց այդ ամենը ձեռնարկելու վրա, իսկ նույնիսկ համեստ եկամուտ ստանալու համար պահանջվող նյութատեխնիկական հզորությունները պետք է բավական զգալի լինեն:

Եվ վերջապես, հարկ է նշել, որ հայտնի են նաև բացառիկ դեպքեր, երբ եկամտի այս բաժինը բավական մեծ է եղել, օրինակ՝ Միացյալ Թագավորությունում, սակայն այս դեպքերում քուլեջները վերջիվերջո կանգնել են շահերի բախման առջև՝ իրենց հիմնական գործունեության՝ ՄԿՈՒ հիմնական կրթական ծրագրերի իրականացման առումով:

Կրթությունից զատ **այլ աղբյուրներից** ստացվող եկամուտներն աննշան են, ու թեև այդպիսի աղբյուրների բազմազանությունից եկամուտ ստանալու համար կա որոշակի պոտենցիալ, այդուամենայնիվ այդ եկամուտը կարող է աճել միայն համեստ չափերով: Փաստարկները նույնն են, ինչ որ ոչ կարճաժամկետ դասընթացների բիզնեսի դեպքում, և դրանք նույնիսկ ավելի շատ են, քանի որ հզորությունների անբավարարությունն առավել զգալի է ոչ կրթական այնպիսի գործունեության դեպքում, որտեղ քուլեջներն ի սկզբանե որևէ փորձ ձեռք չեն բերել: Ավելին, դրանք հղի են լուրջ վտանգներով, եթե քուլեջը ներգրավվի կապիտալի այնպիսի ներդրումներում, որոնք անվերականգնելի են: Այսպիսիով, նպատակների ու խնդիրների ուրվագծված գնահատումից կարելի է ենթադրել, որ քուլեջները փորձում են եկամուտ ստանալ բազմապիսի, սակայն միայն քիչ ծախսատար ծառայություններից:

Տեղական դոնորական աջակցությունից և հովանավորչությունից ստացվող փաստացի եկամուտը կազմում է ընդամենը 1%, սակայն միանշանակ կա որոշակի աճի ներուժ կարճաժամկետից միջնաժամկետ ծրագրերի ոլորտում, որոնց ընթացքում դոնորները դեռևս ունեն հնարավորություն կատարելու որոշ խոշոր կապիտալ ներդրումներ: Երբ տարածաշրջանային քուլեջների հզորությունները դառնում են առավել ժամանակակից, դոնորական շուկայի համար դրանք դառնում են պակաս հրապուրիչ: Խնդիրների ու նպատակների գնահատումից ելնելով՝ կարելի է ենթադրել, որ տարածաշրջանային քուլեջներն ավելի ինտենսիվ են համագործակցում՝ միջազգային դոնորական շուկաներում իրենց ուղղակիորեն վաճառելու համար:

5. ԵՄ զարգացման մոդելը Հայաստանի պարագայում

Հայաստանի ՄԿՈՒ քուլեջների համար ԵՄ զարգացման մոդելն ընդհանուր գծերով ամփոփված է գծագրեր 5.ա-ում և 5.բ-ում:

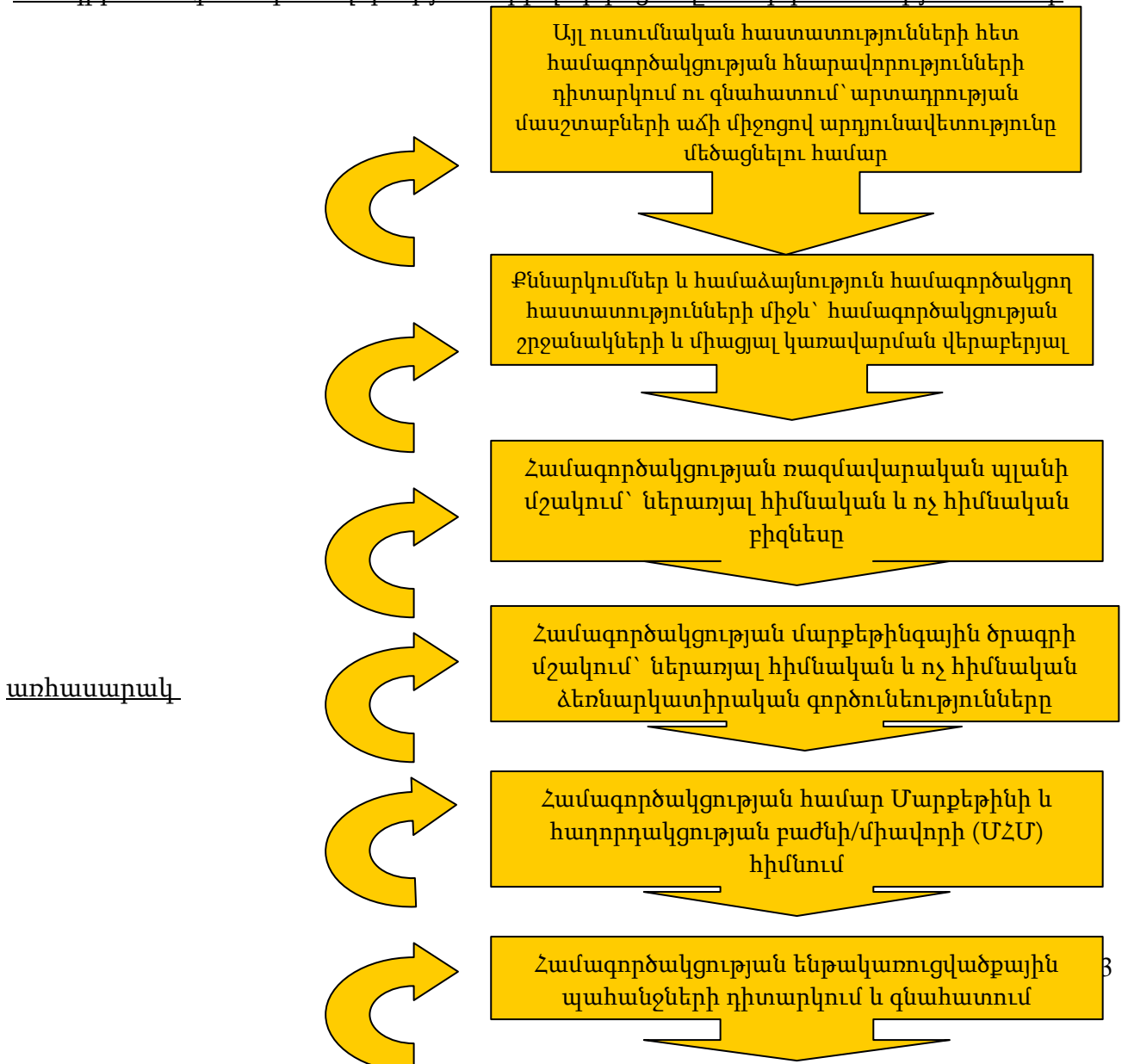
Գծագրերը ներկայացնում են մոդելի զարգացման պահանջվող բաղադրիչները, ինչպես նաև զարգացման փուլերը: Սակայն յուրաքանչյուր զարգացում կրկնվող գործընթաց է, ուստի հետադարձ ուղղված սլաքները ցույց են տալիս, որ հնարավոր է, որ նպատակահարմար լինի վերադառնալ նախորդ մեկ կամ մի քանի բաղադրիչների փուլերին՝ առավել հանգամանալից ուսումնասիրման համար:

Մոդելը բաժանված է երկու ենթամոդելի, որովհետև ավելի հարմար է սկզբում զարգացնել գործարարության հիմնական կարողություններ, այնուհետև առավել կոնկրետ զարգացնել ոչ հիմնական գործունեությունը:

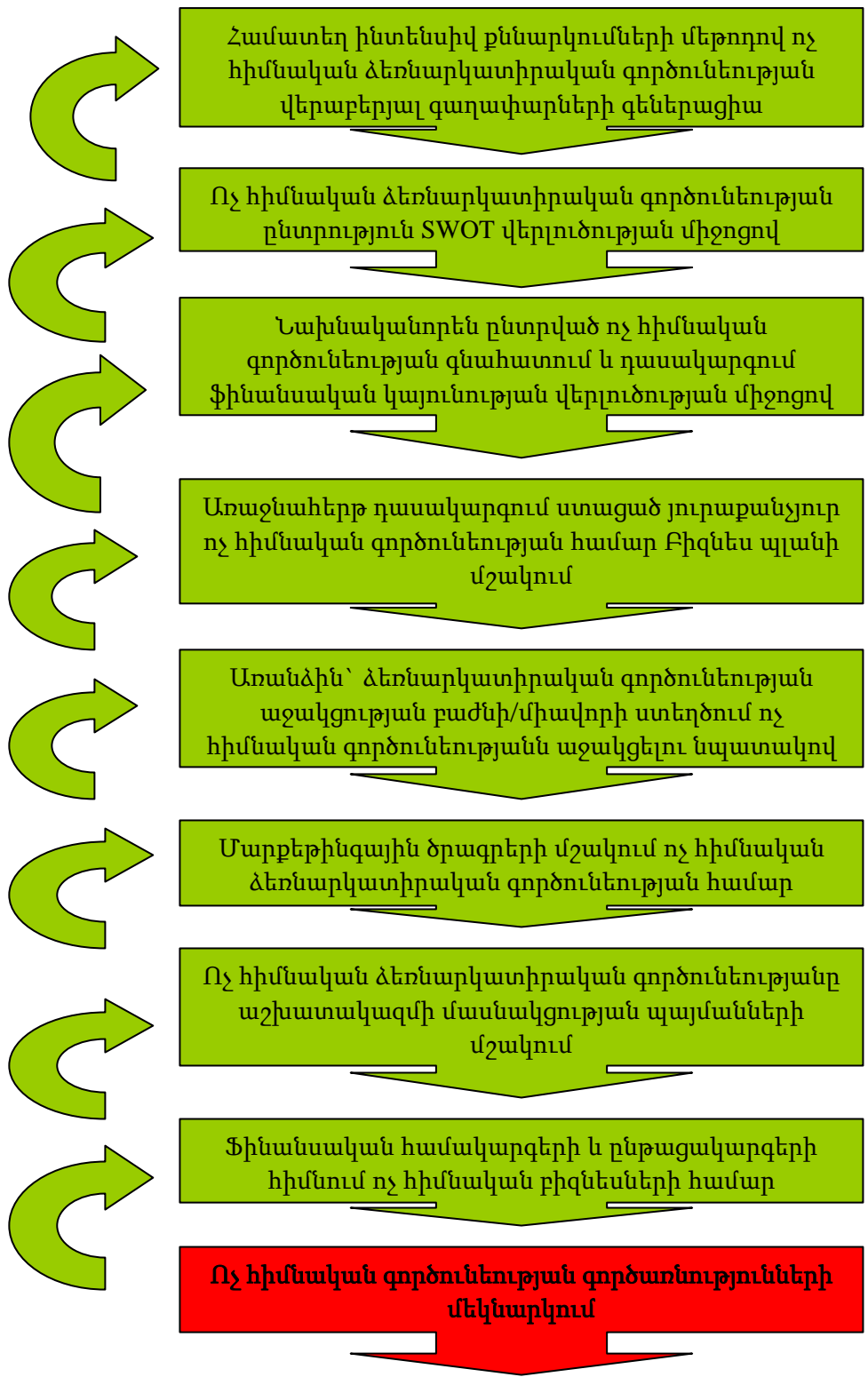
Վերադառնալով նախորդ բաժինների քննարկումներին՝ հիշեցնենք, որ ոչ հիմնական գործունեության հնարավորությունները մեծապես պայմանավորված են հիմնական գործունեության կարողություններով ու, քանի որ մասնավորապես ղեկավար աշխատակազմից մեծ ջանքեր են պահանջվում հիմնական կարողությունները զարգացնելու և ընդհանուր բիզնեսը բարելավելու համար, հազիվ թե հնարավոր լինի (և կարող է նույնիսկ ռիսկային լինել) ղեկավարությանը զուգահեռաբար և խորապես ներգրավվել առավել հատկանշական և կոնկրետ ոչ հիմնական գործունեությունների ոլորտում: Մեծ թվով քոլեջներում հիմնական գործունեության հետ կապված իրավիճակն իսկապես օրհասական է: Ակնկալվում է, որ մոտակա տասնամյակում իրավիճակն ավելի է սրվելու, եթե համապատասխան քայլեր ձեռք չառնվեն: Միգուցե ձեզ վրա սխալ տպավորություն կթողնի այդ միտքը, և տպավորություն կստեղծվի, որ ոչ հիմնական գործունեության ընդարձակման հարցը բարձիթողի է արվելու, սակայն ճգնաժամային իրավիճակից դուրս գալու ուղիներից մեկը հիմնական գործունեությունը համախմբելու նպատակով անհապաղ պահանջվող միջամտությունների հետաձգումն է միայն:

Երկու ենթամոդելների բաղադրիչներն առավել մանրամասնորեն ներկայացված են համապատասխանաբար 5.1 և 5.2 բաժիններում:

Գծագիր 5-ա. Հիմնական հզորությունների զարգացումը ԵՍ գործունեության համար



Գծազիր 5-բ. Ոչ հիմնական գործառույթների զարգացում

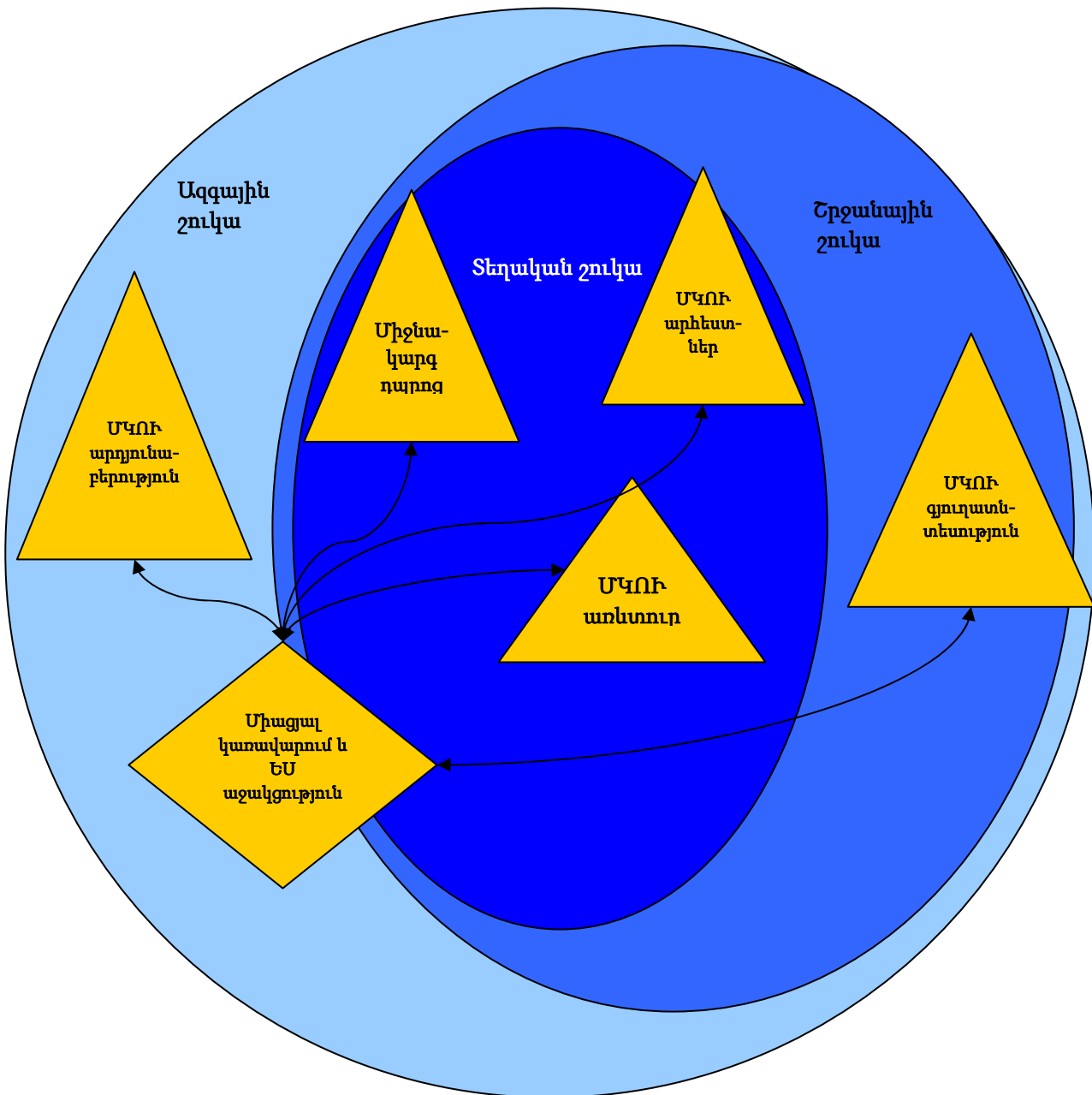


5.1. ԵՄ հիմնական հզորությունների զարգացումը

5.1.1. Համագործակցության հնարավորությունների դիտարկում և գնահատում

Առանձին վերցված յուրաքանչյուր քոլեջի տնտեսության մասշտաբներն ընդհանուր առմամբ շատ փոքր են, իսկ ՄԿՈՒ համակարգի ընդհանուր հզորությունն ավելի ու ավելի անհամաչափ է դառնում ՀՀ երիտասարդ բնակչության ընդհանուր նվազելու հետևանքով, այդտեղից էլ՝ ուսանողների ընդհանուր թվաքանակի նվազումը: Անհրաժեշտ են միացյալ ջանքեր համագործակցության և ռացիոնալացման ուղղությամբ: ՄԿՈՒ քոլեջների համագործակցության մեկ օրինակը ցուցադրված է գծագիր 5-գ-ում:

Գծագիր 5-գ. Առավել մեծ թվով ՄԿՈՒ քոլեջների համագործակցություն



Ներկայումս գոյություն ունեցող ՄԿՈԻ քոլեջները.

- իրարից խիստ տարբերվում են չափերով և հզորությունների վիճակով,
- խիստ անհամակարգված են կառավարման հատվածների և կառավարման մակարդակների առումով,
- խիստ անհամակարգված են մասնագիտությունների խմբերի առումով,
- յուրաքանչյուր ուսանողին բաժին ընկնող աշխատակազմի թիվը բավական բարձր է՝ ներառյալ այն դասախոսները, որոնց տարիքը մոտենում է կենսաթոշակային տարիքին և այն դասախոսները, որոնք ունեն ցածր որակավորում և չեն կարող արդյունավետ մասնակցել քոլեջի ձեռնարկատիրական գործունեությանը,
- շինություններում տարածքները բավական մեծ են՝ ներառյալ այն տարածքները, որոնք այլևս ենթակա չեն արդյունավետ օգտագործման՝ բիզնեսի նպատակների առումով:

Բացի այդ, Հայաստանը.

- փոքր պետություն է, որտեղ տարածություններն այնքան էլ մեծ չեն, իսկ ճանապարհները բավական բարվոք վիճակում են գտնվում,
- ծագումնաբանական և լեզվական առումով ունի բավական համասեռ բնակչություն, որի մեծ մասը տիրապետում է ռուսերեն լեզվին,
- ունի բավական զգալի ժողովրդագրական անկում երիտասարդ բնակչության շրջանում, հետևաբար և ուսանողների շրջանում:

Հետևաբար, համագործակցության և ծախսերի խնայողության/ռացիոնալիզացման ներուժն ու պահանջները բավական ակնառու են: Գծագիր 5-գ-ում ներկայացված համագործակցությունը ներառում է ՄԿՈԻ քոլեջների մի փոքր խումբ, որոնք ունեն տարբեր մասնագիտացումներ. մի քանի քոլեջ նախնական և/կամ միջին մասնագիտական կրթության թեքումով, արհեստագործական հոսքով տեղական մեկ միջնակարգ դպրոց և, վերջապես, ՄԿՈԻ քոլեջներ, որոնք բավարարում են տեղական, շրջանային և համազգային շուկաների պահանջարկը: Համագործակցող քոլեջների նման խմբերը հնարավորություն են ստանում ձևավորելու **ավելի խոշոր** կազմակերպություններ ըստ մասնագիտությունների և, ավելին, ռացիոնալիզացման միջոցով կրճատել վրադիր գործառույթների հետ կապված ծախսերը՝ հասնելով խնայողության, վերացնել մասնագիտացման այն միավորները, որ չափազանց աննշան են և ավելի ճիշտ բաշխել ենթակառուցվածքները: Բացի այդ, միայն մեծ մասշտաբի տնտեսություններում է հնարավոր առանձնացնել եկամուտների մի մասը՝ ԵՍ ընդլայնված գործունեության համար համատեղ օգնության նոր միավորների ստեղծման նպատակով:

5.1.2. Համագործակցության փոխադարձ համաձայնություն

Կառավարման առումով ՄԿՈԻ քոլեջների բաժանվածության հետևանքով (դրանք գտնվում են տարբեր նախարարությունների և մարզպետարանների ենթակայության տակ), ինչպես նաև շրջանային և տեղական մակարդակով

կառավարման տարբերությունները հաշվի առնելով, առավել հարմար է քոլեջների Համագործակցությունը ստեղծել ապակենտրոնացված մակարդակում՝ համապատասխան քոլեջների այն խորհուրդների անմիջական փոխադարձ համաձայնությամբ, որոնք որոշում են միանալ Համագործակցությանը: Վերջնական որոշումը սակայն ենթակա է հաստատման գանազան նախարարությունների/մարզպետարանների կողմից:

Համագործակցությունը հազիվ թե հնարավոր լինի կառուցել օգուտների և կորուստների հավասարաչափ բաշխման սկզբունքով: Այն քոլեջների համար, որոնք կանգնած են ավելի քիչ օգուտներ ստանալու և ավելի շատ կորուստներ կրելու վտանգի առջև, հավանաբար, առկա է նաև միջնաժամկետ ձեռնարկատիրական գործունեությունը կորցնելու վտանգը, որոշ դեպքերում՝ նաև կարճաժամկետ ձեռնարկատիրական գործունեությունը: Նման դեպքերում ուսանողներ գրավելն արդեն իսկ չափազանց դժվար է, հետևաբար՝ հաշվի առնելով նաև ժողովրդագրական անկումը, նման քոլեջներն այլևս ի վիճակի չեն ինքնուրույն պահպանել իրենց կենսունակությունը և կարող են գործել որպես Համագործակցության մասնաճյուղեր կամ առանձնացված ստորաբաժանումներ:

Փոխադարձ համաձայնությունը նպատակ ունի կարգավորելու նախատեսվող ծախսերի և եկամուտների բաշխման նպատակները, շրջանակները, կառավարման կառուցվածքը, և տնօրինելու միացյալ գույքը՝ Համագործակցության լուծարման դեպքում:

Այնպիսի պրոֆեսիոնալ ձեռնարկատիրական գործունեության ոլորտում, ինչպիսին է ՄԿՈՒՒ ձեռնարկատիրական գործունեությունը, հորիզոնական կապերի ցանցի ստեղծումը կազմակերպչական առավել հարմար մեթոդներից է, որովհետև նպատակ չկա ստեղծելու քոլեջների առավել պաշտոնական միաձուլումներ: Ձեռնարկատիրական գործունեության պահանջն է միայն ճկուն արձագանքման ունակ հզորությունների ստեղծումը, որպեսզի հնարավոր լինի բավարարել շուկայի մշտապես փոփոխվող պահանջարկը, ուստի “կայսրություններ” կառուցելու անհրաժեշտություն չկա:

Սկզբունքայնորեն կարիք չկա, որպեսզի Համագործակցությունն ի սկզբանե կառուցվի ողջ քոլեջների միաձուլումից: Այն կարող է կազմավորվել ընտրված ձեռնարկատիրական գործունեության տեսակներից, որոնցով համապատասխան քոլեջները ցանկանում են մասնակցել Համագործակցությանը (օրինակ՝ ընտրված մասնագիտությունների հետ առնչվող հիմնական և ոչ հիմնական գործունեություններ, կամ ընտրված խմբեր ոչ հիմնական գործունեություններից, որոնք կապված չեն որևէ կոնկրետ տեղակայության հետ): Սակայն որքան սահմանափակ է մասնակցությունը, այնքան ավելի քիչ օգուտներ է պետք ակնկալել այդ Համագործակցությունից:

5.1.3. Համագործակցության ռազմավարական պլանավորում

Ինչպիսի համաձայնություն էլ լինի Համագործակցության գործունեության շրջանակների վերաբերյալ, միևնույն է, Համագործակցությանն անհրաժեշտ է մշակել համատեղ ձեռնարկատիրական գործունեություն վարելու իր ուրույն ռազմավարությունը:

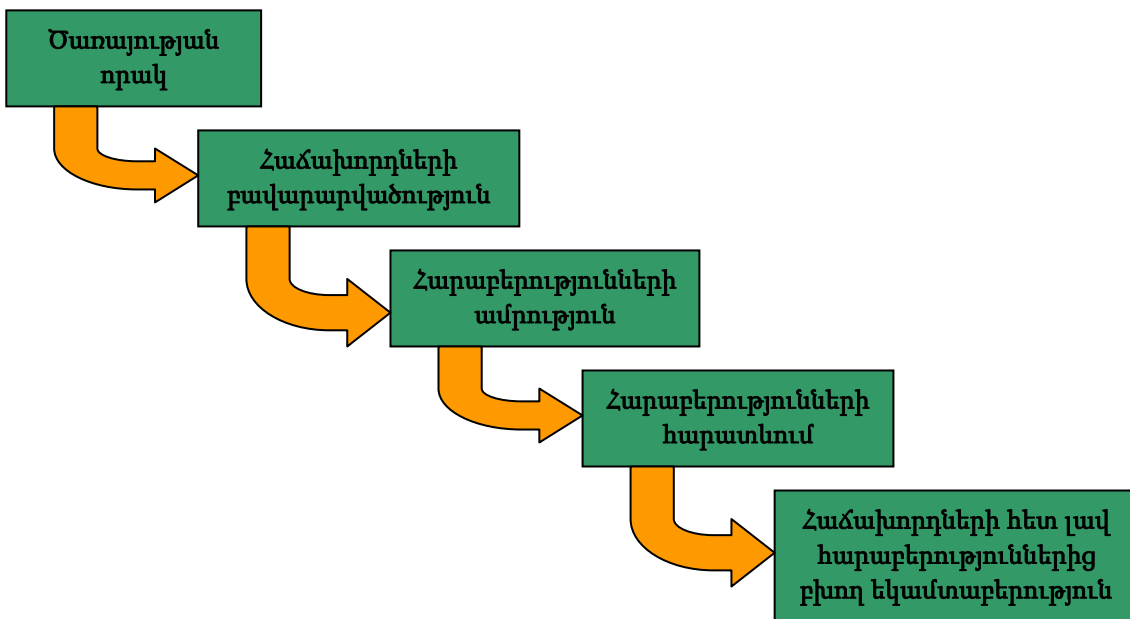
Առաջատար մասնագետների կարծիքով, ՄԿՈԻ քոլեջների համար առաջարկվում են երկու իրարամերժ ռազմավարական մոտեցումներ.

- «Հարաբերություններ հաճախորդի հետ» մոտեցումը և դրա տարբերակներից մեկը՝ «Գործատուի ռազմավարությանն արձագանքելու ունակություն»-ը
- «Ընդհանրացված ռազմավարություն» մոտեցումը

Հարաբերությունների կառուցման մոտեցում

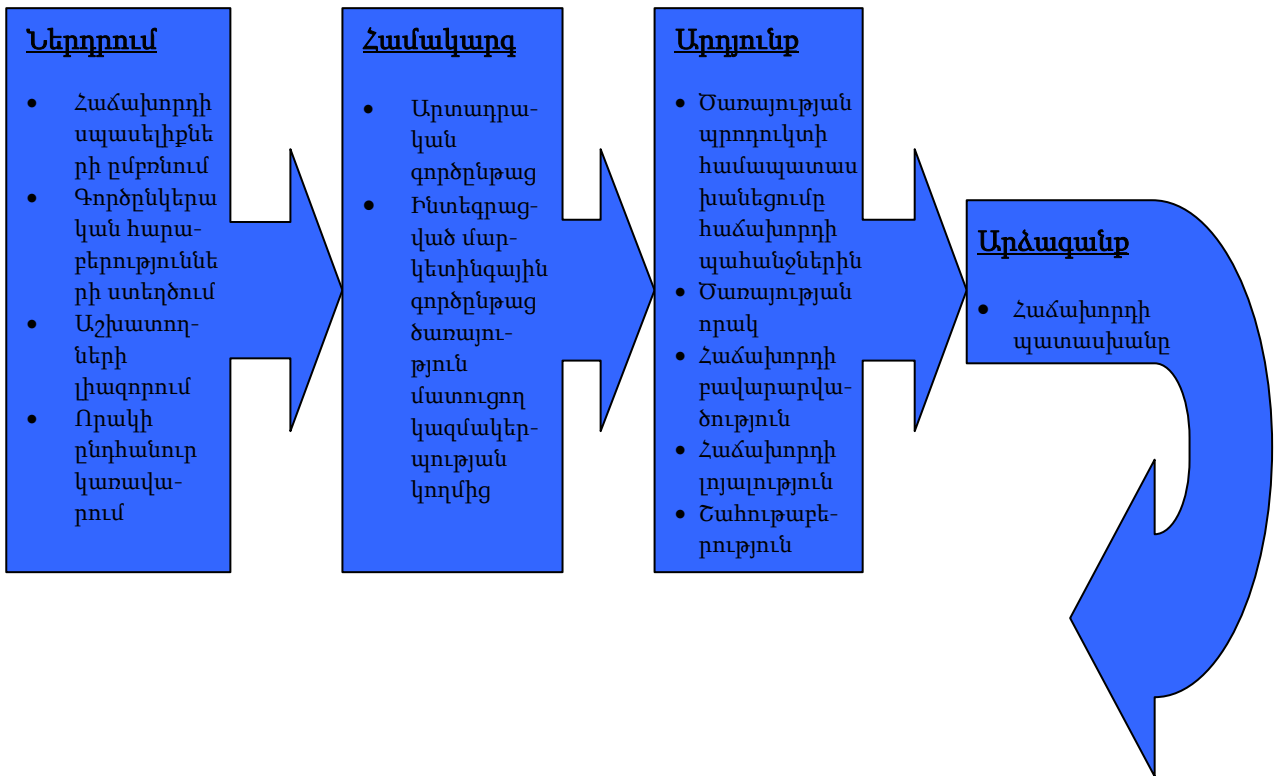
Հարաբերությունների կառուցման ռազմավարության համար ամենակարևոր հարցը «հաճախորդի հավատարմությունն» է: Ինչպես ցույց է տրված գծագիր 5-դ-ում, հիմնական ենթադրությունն այստեղ պատճառահետևանքային կապն է հաճախորդի պահանջներին համապատասխան որակյալ ծառայություն մատուցելու և հաճախորդի մոտ կայուն՝ հետևաբար և շահավետ պահանջարկի ձևավորման մեջ:

Գծագիր 5-դ. Հարաբերությունների պատճառահետևանքային մոդել



Վերոհիշյալ պատճառահետևանքային հարաբերությունները գծագիր 5-ե-ում արտացոլված են կազմակերպչական համատեքստում՝ առավել հանգամանորեն, համակարգի մոդելի կիրառմամբ: Հարկ է նշել, որ նման ռազմավարության մեջ հաճախորդի հետ հարաբերությունների կառուցման հարցում խիստ կարևորվում է հաճախորդի հետ անմիջական հաղորդակցման մարքեթինգը՝ որակյալ ապրանքի կամ ծառայության մատուցման հետ միասին, ներառելով նաև վերահսկումն ու հաճախորդի արձագանքին հետևելը, որպեսզի մշտապես ապահովվի տեղեկացվածությունը հաճախորդի սպասելիքների վերաբերյալ:

Գծազիր 5-է. Մարքեթինային հարաբերությունների համակարգային մոդել



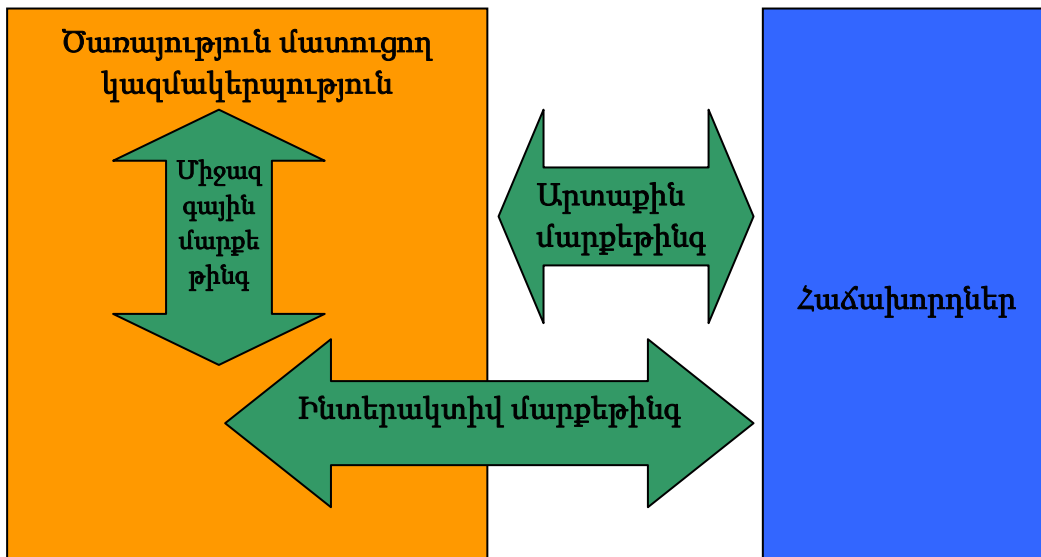
Ծառայություն մատուցողները տարբերվում են ապրանք մատուցողներից նրանով, որ հնարավորություն ունեն անմիջականորեն շփվելու և հաղորդակցվելու հաճախորդի հետ ու հետևելու նրան: Մի շարք ծառայություններ մատուցվում են հաճախորդին երես առ երես: Նման դեպքերում հաճախորդի հետ փոխհարաբերությունները դառնում են ոչ միայն կազմակերպության հարցը, այլ նաև յուրաքանչյուր այն անձի, որն անմիջական շփման մեջ է մտնում հաճախորդի հետ: Ուստի ծառայություն մատուցող կազմակերպության համար խիստ կարևոր է տեղեկացված լինել, թե ինչպես է աշխատակազմի յուրաքանչյուր անդամ իրեն պահում հաճախորդի հետ և հնարավոր սահմաններում հսկողության տակ պահել աշխատակազմի անդամների վարքագիծը: Դրանից է կախված նաև կազմակերպության ներսում փոխհարաբերությունների ստեղծումը ղեկավարության և աշխատակազմի առանձին աշխատողների միջև: Կազմակերպչական-անհատական և արտաքին-ներքին փոխհարաբերությունների համախմբերը ներկայացված են գծազիր 5-գ-ում, որտեղ հարաբերությունների համատեղ հաստատման գործընթացը բոլոր երեք մակարդակներում վերնագրված է «Ինտեգրացված մարքեթինգ»:

Կրթությունն ու ուսուցումն իրականացվում են ուսանողի հետ «համակարտության» մեջ, ուստի կարելի է ասել, որ ծառայության այդ տեսակն ունի հաղորդակցման մեծ պոտենցիալ: Հետևաբար, ինտեգրացված մարքեթինգի տեսանկյունից խիստ կարևոր է, թե ինչպես է քոլեջի ղեկավարությունը կառավարում դասախոսի անձնական վարքագիծն ուսանողի հետ անմիջական շփումներում: Դասախոսը ոչ միայն անց է կացնում ուսուցման/վարժեցման գործընթացը, այլև տվյալ գործընթացում իրականացնում է այդ «արդյունքի» շուկայական գովազդումը: Ուստի

Եթե դասախոսը լավ պատրաստված է ուսուցման գործընթացին, նա պետք է լավ պատրաստված լինի նաև մարքեթինգային գործունեության՝ մասնավորապես ուսանողի ակնկալիքները պարբերաբար դիտարկելու և փաստաթղթավորելու միջոցով, երբեմն նույնիսկ ժամանակի ընթացքում այդ ակնկալիքները շահարկելու միջոցով, որը սովորաբար կատարվում է ուսումնառության սկզբնական փուլերում այդ ակնկալիքները մեծացնելով, այնուհետև ժամանակի ընթացքում դրանք նվազեցնելով, եթե նման անհրաժեշտություն առաջանա:

Հաճախորդի բավարարվածությունը մասնակիորեն կախված է ծառայության ակնկալվող սպառումից և մասնակիորեն՝ փաստացի սպառումից: Հետևաբար կարևորվում է ոչ միայն ծառայության «արդյունքի» որակը, այլև այն, որ սպառման պահին այդ ակնկալիքները համապատասխան լինեն: Եթե ակնկալիքները խիստ հավակնոտ են, ապա հնարավոր է, որ նույնիսկ ամենագերագանց որակի արդյունքը հաճախորդին չբավարարի: Եվ հակառակը, միջին որակի ապրանքը կարող է առաջ բերել հաճախորդի հիացմունքը, եթե նրա ակնկալիքները սպառմանը նախորդող ժամանակահատվածում արդեն իսկ նվազեցվել են: Օրինակ՝ երբ դիմորդներին խոստանում են ընդունելության պահին, որ քոլեջն ավարտելուց հետո իրենք աշխատանքով կապահովվեն, այդ պահին դա շատ հարմար է, սակայն «աշխատանքով ապահովման խոստում»-ի հետ կախված ակնկալիքը ժամանակի ընթացքում նվազեցնելով՝ հարմարությունը նույնպես պակասում է, քանի որ մոտենում է քոլեջն ավարտելու ժամանակը:

Գծազիր 5-գ. Ինտեգրացված մարքեթինգային հարաբերություններ



«Գործատուի ռազմավարությանն արձագանքելու ունակություն» տարբերակը

Հարաբերությունների կառուցման մոտեցման տարբերակներից մեկն է «գործատուի կարիքներին արձագանքելու ունակությունը»: Սա ընդհանուր մոտեցում չէ, այլ մշակվել է հատուկ ՄԿՈԻ համակարգի համար: Այս մոտեցման նպատակն է ուշադրությամբ ուսումնասիրել անուղղակի «գործատու հաճախորդի» ակնկալիքները՝ ուղղակի «ուսանող հաճախորդի» ակնկալիքների փոխարեն, քանի որ վերջինիս ակնկալիքները վերջին հաշվով մեծապես պայմանավորված են առաջինիս ակնկալիքներով:

Անուղղակի հաճախորդի շնորհիվ այս մոտեցումն ավելի շատ ուղղորդված է դեպի հետազոտությունը, օրինակ՝ աշխատանքային շուկայի միտումների հետազոտությունը և գործատուների հարցումները հարցազրույցների և հարցաթերթիկների տեխնիկայի միջոցով: Ավելին, այս մոտեցմամբ քոլեջի խորհրդում գործատուի ներկայացուցիչների շուկայական գիտելիքներն ու փորձառությունը տեղեկատվության կարևորագույն աղբյուր են և հաղորդակցման հիանալի միջոց:

Այս մոտեցման տեսական հակառակորդները պնդում են, թե գործատուները չունեն որևիցե կոնկրետ ակնկալիքներ, առնվազն ոչ միջնաժամկետ կամ երկարաժամկետ հեռանկարում, և այդ պատճառով այս հետազոտական ռազմավարության զարգացումը սոսկ ժամանակատար բնույթ կարող է կրել, մանավանդ որ առաջարկվող ռազմավարությունն այնքան էլ վստահելի չէ:

Ընդհանրացված ռազմավարական մոտեցում

Հարաբերությունների կառուցման այս մոտեցումը շատ հարմար է ՄԿՈԻ քոլեջների համար ներկայիս իրավիճակում, սակայն չպետք է մոռանալ, որ քոլեջները զարգանում են մրցակցային ոչ հիմնական գործունեության իրականացման ուղղությամբ, իսկ ապագայի քվադր-շուկայում նույնիսկ հիմնական գործունեություններն են դառնում առավել մրցակցային: Ուստի ճիշտ կլինի իրավիճակը դիտարկել նաև այլ տեսանկյունից՝ կիրառելով մեկ այլ մոտեցում, որն ավելի շատ ուղղորդված է դեպի զուտ մրցակցային իրավիճակները: Խոսքն ընդհանրացված ռազմավարական մոտեցման մասին է, որն ավելի հարմար է կիրառել Համագործակցության զուտ մրցակցային բիզնեսի նկատմամբ:

Այս մոտեցման համաձայն ռազմավարական պլանավորումը սկսվում է դիտարկվող բիզնեսի շուկայի վերլուծությամբ՝ ներառելով դրա հիմնական հինգ չափանիշները.

- գնորդների կարողությունը
- մատակարարների կարողությունը
- շուկա մուտք գործելու խոչընդոտները
- գնորդի կողմից փոխարինվելու սպառնալիքը
- այլ մատակարարների հետ մրցակցության աստիճանը:

Այս չափանիշներն առավել հանգամանորեն արտացոլված են գծագիր 5-է-ում, որտեղ ներկայացված են նաև հիմնական չափանիշների առավել բազմակողմանի ենթահարաչափերը:

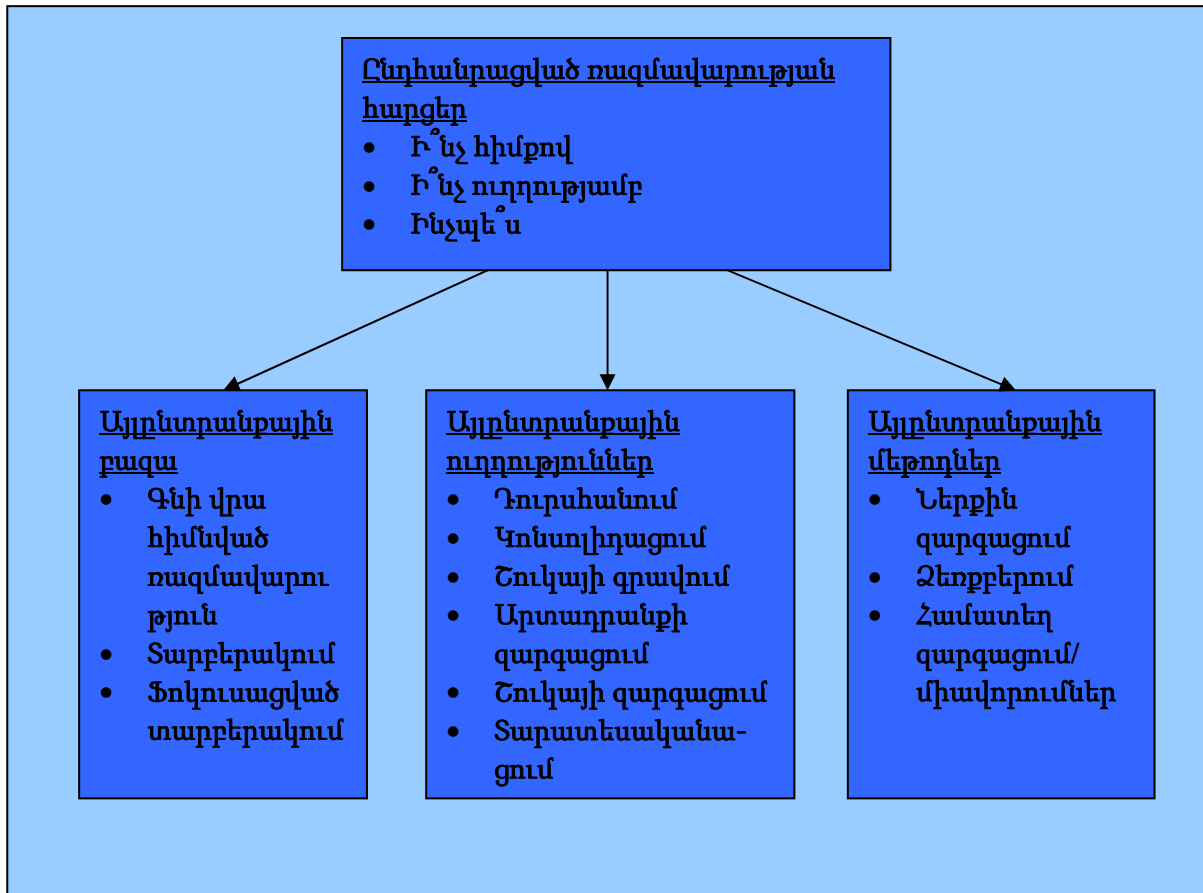
Վերլուծությունը պետք է պատասխանի հետևյալ ռազմավարական հարցերին.

- Ո՞րն է առաջարկի ամենանպատակահարմար բազան շուկայում (ապրանքի եզակիությունը, դրա գինը կամ թե ինչ մակարդակով է դրա եզակիության կամ գնի մարքեթինգը կենտրոնացած շուկայի որոշակի հատվածների վրա):
- Ո՞րն է շուկայի ամենանպատակահարմար ուղղությունը, որին պետք է հետևել (հարձակողականն ընդդեմ պաշտպանողականի, արտադրանքն ընդդեմ շուկայական զարգացման, արտադրանքի զարգացումն ընդդեմ գոյություն ունեցող ապրանքների տարատեսականացման):
- Ո՞րն է շուկա մուտք գործելու ամենանպատակահարմար մեթոդը (ապրանքի մատակարարում՝ զարգացման մեթոդով, գնման մեթոդով կամ գործընկերոջ հետ համատեղ զարգացման մեթոդով):

Ռազմավարական այդ հարցերը, ինչպես նաև այն զանազան չափանիշները, որոնց անհրաժեշտ է պատասխանել և այդ կերպ կատարել ռազմավարական ընտրություն, ներկայացված են գծագիր 5-ը-ում:



Գծագիր 5-ը. Ռազմավարական ընտրությանն օժանդակող մոդել



5.1.4. Մարքեթինգային ծրագրեր Համագործակցության ապրանքների համար

Պայմանավորված ռազմավարական ծրագրով՝ անհրաժեշտ է պատրաստել նաև շուկայագիտական/մարքեթինգային ծրագիր, որը կհուշի, թե գործնականում շուկայագիտական ինչպիսի մեթոդներ է առավել նպատակահարմար կիրառել:

Այսպես, մարքեթինգային ծրագիրը պետք է սահմանի, թե ինչպես և ինչ ապրանք պետք է իրացնել, հաշվի առնելով գլխավոր 4 չափորոշիչերը՝ այսպես կոչված «4 P»-երը. ապրանքի (**P**roduct) յուրահատկությունները/բրենդը, ապրանքի գինը (**P**rice), ապրանքի մատակարարման/մատուցման տեղը (**P**lace), և ապրանքի գովազդումը (**P**romotion): Մարքեթինգային ծրագրի չորս չափորոշիչներն առավել հանգամանալից ներկայացված են աղյուսակ 5-ա-ում:

Որպեսզի ունկնդիրը պարզ պատկերացում կազմի այն մասին, թե ինչպես է գործնականում կիրառվում մարքեթինգային ծրագրի «4P» մոդելը, մենք գրականությունից ընտրել ենք «հեռահար ինտերնետային ուսուցում» արդյունքը, որը ներկայացրել ենք աղյուսակ 5-բ-ում:

Աղյուսակ 5-ա. Մարքեթինգային ծրագրի «4 P» մոդել

| | |
|--|--|
| <u>Ապրանք</u> | <u>Տեղ</u> |
| Սպառողի մոտ այնպիսի ֆիզիկական ապրանքների, ծառայությունների և գաղափարների կարիքը, որոնք կարող են տարբերակվել մյուսներից որոշակի առանձնահատկություններով կամ բրենդով (օրինակ՝ անունով, լոգոտիպով, գույնով, ֆիզիկական հատկանիշներով և այլն) | Միջոց՝ ապրանքը սպառողին հասցնելու համար (օրինակ՝ անմիջական անձնական փոխանակում, փոխանակում ինտերնետային ցանցում, ուղարկում սովորական փոստով, հեռահաղորդակցմամբ և այլն) |
| <u>Գին</u> | <u>Գովազդային քարոզարշավ</u> |
| Գնագոյացման քաղաքականություն (օրինակ՝ տարբերակում ըստ ապրանքների կամ սպառողների խմբերի, զեղչեր, հաշիվների ներկայացման և մուծումների զանձման գործունեություն և այլն) | Հաղորդակցման եղանակ վաճառողի և գնորդի միջև (օրինակ՝ գովազդում, PR, անհատական վաճառք, գովազդային միջոցառումներ և այլն) |

Աղյուսակ 5-բ. Մարքեթինգային ծրագրի «4 P» մոդելի կիրառումը «հեռահար ինտերնետային ուսուցում» արդյունքի օրինակով

| | |
|---|--|
| <u>Ապրանք</u> | <u>Տեղ</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Հեռահար ուսուցում • Որակ • Ցուցումներ՝ հարմարության համար | <ul style="list-style-type: none"> • Ցանկացած տեղ • Կիրառելիության տարածքի օգտագործման հարմարավետություն |
| <u>Գին</u> | <u>Գովազդային քարոզարշավ</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Չի կարող գերազանցել հարմարավետության արժեքը | <ul style="list-style-type: none"> • Համացանց • Ուղիղ փոստ • Մամուլ • Ռադիո/հեռուստատեսություն |

5.1.5. Մարքեթինգի և հաղորդակցության ստորաբաժանման (ՄՀՍ) հիմնում

Նախորդ բաժիններում շարադրված ռազմավարական բնույթի քննարկումներից պարզ է դառնում, որ մարքեթինգը և հաղորդակցությունը կարևորագույն նշանակություն ունեն ծառայություն մատուցող այնպիսի բիզնեսների համար, ինչպիսին է, օրինակ, ՄԿՈԻ բիզնեսը, որը բարեբախտաբար ունի մեծ հնարավորություններ՝ կառուցելու շահավետ հարաբերություններ իր հաճախորդի հետ:

Ուստի, մարքեթինգին և հաղորդակցությանն օգնելու համար նպատակահարմար է Համագործակցության համար հիմնել միացյալ միավոր:

Քանի որ Համագործակցության մակարդակում հիմնական գործունեության մարքեթինգը առաջնահերթ խնդիր է և մեծ տեղ է գրավում Համագործակցության գործունեության ոլորտում, թերևս երեք հոգի անհրաժեշտ կլինի այդ միավորը կազմելու համար, որոնք պետք է ունենան համակցված գիտելիքներ/ունակություններ հետևյալ բնագավառներում.

- ՄԿՈԻ մասնագիտություններ
- Գործերի ընդունում
- Հետազոտությունների կատարում, տվյալների բազայի ստեղծում և վերլուծություն
- MS-Office համակարգչային ծրագրի առօրյա օգտագործում
- Գործողություններ վեբ կայքերի հետ (օրինակ՝ ինտերնետային կայքում տեղադրված տեղեկատվության թարմացում)
- Հաղորդակցություն (գրավոր և բանավոր)
- Համակարգչային դիզայն (օրինակ՝ գրավոր շնորհանդեսների կազմում)
- Գովազդային միջոցառումների կազմակերպում:

ՄՀՍ-ն պետք է տեղեկացված լինի Համագործակցության ողջ գործունեության վերաբերյալ, ուստի այդ միավորը պետք է տեղակայված լինի Համագործակցության համակարգողի (հավանաբար համագործակցող քոլեջներից մեկի տնօրենը) սենյակին մոտ:

5.1.6. Համագործակցության ենթակառուցվածքային պահանջների դիտարկում և գնահատում

Հնարավոր է, որ Համագործակցությունն անհրաժեշտ համարի վերաբաշխել կրթական և վերապատրաստման գործունեության մի մասը համագործակցող քոլեջների միջև ըստ մասնագիտական խմբերի՝ գործունեության մասշտաբային ազդեցությունը մեծացնելու նպատակով (օրինակ՝ մասնագիտության մեկ տեսակը կենտրոնացնելով մեկ վայրում): Այդ պարագայում ենթակառուցվածքային համակցված հզորություններն անհրաժեշտ կլինի քննել և գնահատել՝ հաշվի առնելով ոչ միայն դրանց քանակը, այլև ֆիզիկական վիճակը, որպեսզի գործունեությունը վատթար վիճակում գտնվող ենթակառուցվածքներից հնարավորինս վերաբաշխվի դեպի բարվոք վիճակում գտնվող ենթակառուցվածքները: Օրինակ՝ եթե քոլեջներից մեկում կա մեծ տարածք ունեցող և բարվոք վիճակում գտնվող քիմիական լաբորատորիա, ապա հնարավոր կլինի դրա օգտագործմամբ կրճատել Համագործակցության՝ ընդլայնման/վերանորոգման կապիտալ ծախսերը: Եվ վերջապես, ենթակառուցվածքի նկատմամբ համակցված հեռանկարային հայացքը կարող է ֆիզիկական տարածքներ գտնել նոր կամ ավանդական մասնագիտությունների համար և համակցել դրանք նոր մեթոդներով՝ ոչ հիմնական գործունեությունների համար:

Այսպիսով, դիտարկման/քննման նպատակն է օպտիմալացնել ենթակառուցվածքների այն բաղադրիչների համատեղ գործածությունը, որոնք գտնվում

են բարվոք վիճակում: Հնարավոր է, որ պահանջվեն տարածքի նոր գնումներ կամ վերանորոգում (օրինակ՝ ընդլայնված/կենտրոնացված որևէ մասնագիտություն առավել պատշաճ վայրում տեղակայելու նպատակով), սակայն նման դեպքերը պետք է դիտարկվեն միայն որպես ծայրահեղ՝ ենթակառուցվածքներում կապիտալ նոր ներդրումներից խուսափելու նկատառումներով, որոնց կարիքը մշտապես կա:

Եթե, այնուամենայնիվ, իրոք պահանջվեն կապիտալ ներդրումներ, անհրաժեշտ կլինի պատրաստել միջնաժամկետ (3-5 տարի) համատեղ ներդրումների ծրագիր, որպեսզի ֆինանսավորումը կատարվի համատեղ՝ փոխադարձաբար համաձայնեցված չափանիշներով:

5.1.7. Համագործակցության աշխատակազմի պահանջների քննում և գնահատում

Կպահանջվի նաև քննության առնել և գնահատել միացյալ աշխատակազմի կարողությունները, որպեսզի.

- համագործակցող քոլեջներից յուրաքանչյուրում հստակեցվեն դասախոսական անձնակազմի կրճատման կամ ավելացման կարիքները,
- ռացիոնալացման եղանակով հստակեցվեն վարչական և հավելյալ գործառույթների կրճատման հնարավորությունները:

Ինչպես և ենթակառուցվածքների հզորությունը գնահատելիս, դասախոսների կարողությունները նույնպես անհրաժեշտ է վերանայել և գնահատել, որովհետև կարող է անհրաժեշտություն առաջանալ վերաբաշխելու մասնագիտական խմբերը և ձեռնարակատիրական գործունեության այլ ձևերը՝ Համագործակցությանը մասնակից քոլեջների միջև: Նման պարագայում անհրաժեշտ է հաշվի առնել նաև դասախոսների կարողությունների վիճակը (օրինակ՝ որոշ դասախոսեր մոտենում են թոշակային տարիքին, ոմանք պարզապես չեն ցանկանում տեղափոխվել մեկ այլ վայր, ոմանք էլ այլևս չեն տիրապետում անհրաժեշտ գիտելիքներին): Որոշ տեղերում կարող է առաջանալ ընդլայնման անհրաժեշտություն (օրինակ՝ ավելացնել հզորություններ ընդարձակված կամ կենտրոնացված մասնագիտական խմբերի տեղակայման վայրում, եթե ներքին հզորությունները չեն բավարարում կամ չեն ցանկանում տեղափոխվել, և/կամ չեն տիրապետում անհրաժեշտ գիտելիքներին): Այդուհանդերձ, հաշվի առնելով «դասավանդողներ-սովորողներ հարաբերակցության» բավական բարձր տոկոսն առհասարակ, նման ընդլայնումն անհրաժեշտ է հավասարակշռել՝ մեկ այլ վայրում ուսուցիչների թիվը կրճատելով: Ընդհանուր առմամբ պետք է ակնկալել, որ մասշտաբային տնտեսվարության նպատակով անհրաժեշտ կլինի ուսուցչական հզորությունների համընդհանուր կճատում:

Յուրաքանչյուր քոլեջ ամենայն հավանականությամբ ունի վարչական և հավելյալ գործառույթների կրճատմամբ ծախսերի խնայողության ներուժ: Համագործակցության կազմավորումից հետո այդ ներուժն առավել հավանական է դառնում: ԵՍ մոդելում

խորհուրդ է տրվում ավելացնել մի քանի գործառույթ՝ մարքեթինգային գործունեությանը և ոչ հիմնական գործունեությանն օժանդակելու նպատակով, համենայն դեպս ընդլայնումն անհրաժեշտ է հավասարակշռել՝ մեկ այլ վայրում ծախսերի կրճատմամբ: Ընդհանուր առմամբ պետք է ակնկալել, որ մասշտաբային տնտեսվարության նպատակով անհրաժեշտ կլինի վարչական և լրացուցիչ աշխատակազմի հզորությունների համընդհանուր կրճատում:

Անհրաժեշտ կլինի պատրաստել միջնաժամկետ (3-5 տարի) միացյալ ծրագիր, որպեսզի ֆինանսավորումը կատարվի համատեղ՝ փոխադարձաբար համաձայնեցված չափանիշներով:

5.1.8. Կազմակերպչական զարգացման ծրագիր Համագործակցության համար

Այն հարցն, թե արդյոք քոլեջներն ունեն ընդլայնված համագործակցությանը և ձեռներեցությանը մասնակից լինելու և դրանից օգուտ ստանալու ներուժ, կախված է ոչ միայն ենթակառուցվածքների հզորությունից և աշխատակազմի կարողություններից, այլև քոլեջների կազմակերպչական հզորությունների վիճակից: ՄԿՈԻ քոլեջների կազմակերպչական հզորություններն այն վիճակում չեն, որ կարողանան դիմակայել որևէ լուրջ փոփոխության, այդ իսկ պատճառով յուրաքանչյուր քոլեջի կազմակերպչական հզորությունները նույնպես կարիք ունեն բարելավման՝ ինչպես առանձին, այնպես էլ Համագործակցության կազմում:

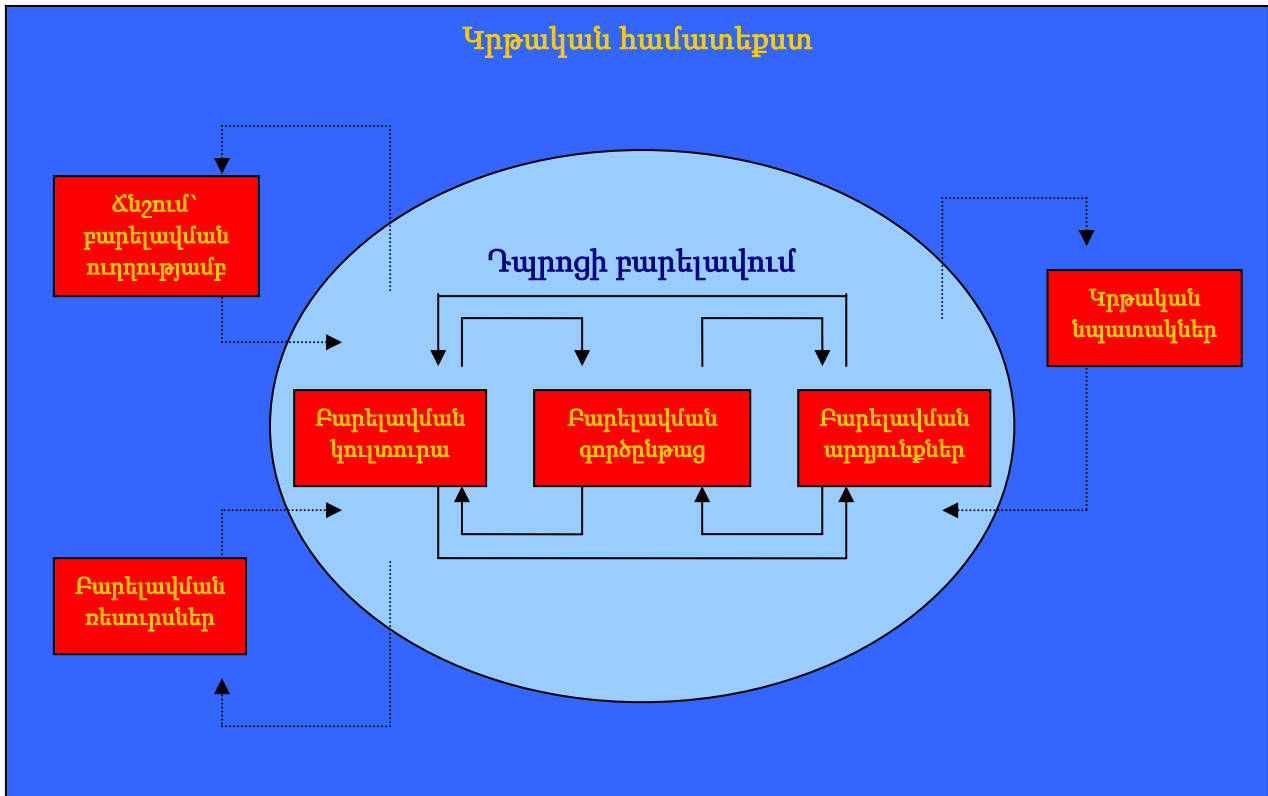
Վերջին տասնամյակի ընթացքում մասնագետներն ինտենսիվ հետազոտություններ են անցկացրել՝ մշակելու համար հայեցակարգային ստանդարտ մոդելներ և ուսումնասիրելու, թե ինչպիսի գործոններ են կարևոր դեր խաղում դպրոցների՝ փոփոխությունների ենթարկվելու դեպքում, որպեսզի հնարավոր լինի բարենպաստ կերպով ազդել այդ գործընթացների վրա: Թեև այդ ուսումնասիրությունները մեծ մասամբ կենտրոնանում են հանրակրթական հաստատությունների շուրջ, դրանց արդյունքում ստեղծված ստանդարտ մոդելները կիրառելի են «դպրոցների» համար առհասարակ, անկախ այն հանգամանքից, թե ինչպիսի կրթություն են դրանք տալիս և ինչ մակադակի: Մեր գնահատման համար ընտրված մոդելը, թեև ստեղծված է ընդհանուր կրթության համար, այնուամենայնիվ ընդգրկում է օրինակներ նաև մասնագիտական կրթությունից, որովհետև մասնագետները գտել են, որ իրենց մոդելը կարևոր է ոչ միայն հանրային կրթական հաստատությունների համար:

Ընտրված ստանդարտ մոդելն ինքնին չի պատասխանում այն հարցին, թե գործոնների որ համակցություններն են առավել կարևոր, սակայն պարունակում է խիստ կարևոր մի շարք գործոններ, որոնք կարելի է օգտագործել՝ գնահատելու համար բարեփոխման պոտենցիալը: Այդ գնահատումից կարող են օգտվել նաև իրենք՝ քոլեջները:

Տեսականորեն մոդելը հիմնված է Կազմակերպության տեսության տարբեր մասերի վրա, մասնավորապես «Բաց համակարգի տեսության», «Հանգամանքների

տեսության» և «Սովորող կազմակերպությունների տեսության»: Հիմնական գործոններն ու դրանց փոխհարաբերությունները ներկայացված են ստորև բերված գծագիր 5-թ-ում:

Գծագիր 5-թ. Դպրոցի բարելավման ստանդարտ մոդել



Հիմնական ստանդարտ գործոնները և դրանց մի շարք ենթագործոնները ներկայացված են աղյուսակ 5-գ-ում, որտեղ ներառված են նաև բացատրական ծանոթագրություններ, որպեսզի մոդելը համապատասխանեցվի ՄԿՈՒ քոլեջների գնահատման նպատակին:

Աղյուսակ 5-գ. ՄԿՈԻ քոլեջների գնահատման նպատակին համապատասխանեցված ստանդարտ մոդելի հիմնական գործոնները և դրանց զանազան ենթագործոնները

| Գործոնները՝ տեսականորեն | | | |
|-------------------------|----------|--|--|
| Օձկազիք | Անվանում | Բացատրություն | |
| 1 | | Համատեքստային գործոններ | Սկզբունքայնորեն, քոլեջը կարող է բարելավվել ինքն իրեն, սակայն գործնականում բարեփոխումներն արտաքին ճնշումների հետևանք են և չեն կարող իրականացվել առանց արտաքին ռեսուրսների միջամտության/օգնության: |
| | 1 | Ճնշում՝ բարելավվելու ուղղությամբ | Ճնշումը կարող է լինել ուղղակի՝ ճանաչելի կողմերի անունից, կամ անուղղակի՝ պայմանավորված հասարակությունում ընթացող ընդհանուր բնույթի փոփոխություններով: |
| | 1 | Շուկայական մեխանիզմ | Եթե քոլեջն իր ծառայություններն է առաջարկում զանազան շուկաներում, ապա այդ շուկաներում հանդես եկող մասնակիցների մրցակցային ճնշումը բարեփոխումներին չի օգնում, սակայն կարող է շարժառիթ հանդիսանալ բարեփոխմանն ուղղված նախաձեռնությունների համար: |
| | 2 | Արտաքին գնահատում և հաշվետվողականություն | Ուսանողների ուսումնառության արդյունքների կամ ինստիտուցիոնալ գործառնությունների ու ընթացակարգերի ստուգումները վերադաս մարմնի կողմից կարող են օգտակար/աջակից լինել, եթե կատարվում են ուղեցույց հանդիսանալու նպատակով, սակայն երբ ստուգումներն իրականացվում են վերահսկողության նպատակով, այն էլ պարունակում են պատժամիջոցների վտանգ, դրանք կարող են լուրջ շարժառիթ հանդիսանալ բարեփոխումների համար, բայց աջակից չլինել: |
| | 3 | Արտաքին գործոններ | Կրթության ոլորտի զանազան փորձագետների կողմից առաջարկվող գաղափարների տեսքով ճնշումը կարող է լինել և՛ օգտակար, և՛ շարժառիթ բարեփոխման համար, սակայն դա կախված է այն հանգամանքից, թե քոլեջն այդ «արտաքին փորձագետներին» ինչպիսի կարգավիճակ է տվել: |
| | 4 | Հասարակության մասնակցություն | Հասարակության զարգացումն ինքնին արդեն բարեփոխման շարժառիթ է հանդիսանում, հատկապես առևտրի և արդյունաբերության շուկայական տնտեսության նշանակալի վերելքների և վայրէջքների ժամանակահատվածներում: Այն հարցը, թե որքանով է այդ զարգացումն օգնում քոլեջի բարեփոխմանը, կախված է այն հանգամանքից, թե որքանով են հստակեցվում նման տնտեսության կրթական կարիքները: |

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| | 2 | | Բարելավման ռեսուրսներ | Միջոցները/ռեսուրսները կարող են լինել ոչ միայն նյութական՝ ֆիզիկական ենթակառուցվածքների/ սարքավորումների, մարդկային ռեսուրսների և վարկերի/կանխիկ դրամական միջոցների տեսքով, այլև ոչ նյութական՝ քոլեջի գործընկերներից ստացվող աջակցության տեսքով: |
| | | 1 | Դպրոցներին շնորհված ինքնավարություն | Ինքնավարությունը կարող է լինել կրթական նպատակներից/միջոցներից մեկի կամ մի քանիսի ոլորտներում, ինչպես նաև կազմակերպչական կառուցվածքի/աշխատակազմի, կառավարման, վարչական գործունեության կամ ֆինանսների ոլորտում: Ինքնավարությունը որպես գործոն բավարար չէ քոլեջի բարեփոխման համար, այդուհանդերձ ինքնավարության բացակայությունը ցանկացած ոլորտում մեծ խոչընդոտ է բարեփոխման ճանապարհին: |
| | | 2 | Ֆինանսական միջոցներ և բարենպաստ պայմաններ առօրյա աշխատանքի համար | Կրթական կարիքների համար ֆինանսական միջոցների բավարարությունը և ուսուցիչների առկայությունը խիստ օգտակար գործոններ են քոլեջի բարեփոխման գործընթացում: |
| | | 3 | Տեղական աջակցություն | Քոլեջի խորհրդի և տեղական համայնքի աջակցությունը շատ օգտակար կարող է լինել՝ պայմանավորված այն հանգամանքով, որ դրանք ուղղակիորեն կարող են ազդել քոլեջի այլևայլ նպատակների կազմավորման վրա: |
| | 3 | | Կրթական նպատակներ | Քոլեջի կողմից իր առջև դրված բարեփոխման նպատակները պետք է համապատասխանեն կառավարության կողմից ամրագրված համընդհանուր կրթական նպատակներին ու խնդիրներին: |
| | | 1 | Ֆորմալ կրթության նպատակներ՝ ուսանողների կողմից ցուցաբերած արդյունքների իմաստով | Քոլեջի կողմից նախաձեռնված բարեփոխումները կախված են այն հանգամանքից, արդյոք ուսանողների ցուցաբերած արդյունքների նպատակները վերադաս կրթական մարմինների կողմից ճկուն ձևով են սահմանված, թե ոչ: Ճկուն ձևակերպմամբ եկամտի ստեղծման նպատակներն ամենայն հավանականությամբ կարող են օգնել քոլեջի բարեփոխումներին: |
| | 2 | | Քոլեջային գործոններ | Սրանք քոլեջի ներքին բարելավման գործոններն են: Դրանք փոխկապակցված են և մշտապես ազդում են միմյանց վրա: |
| | 1 | | Բարեփոխման մշակույթ | Քոլեջի բարեփոխման մշակույթը կազմված է մի շարք գործոնների համակազմից, որոնք, ինչպես փորձն է վկայում, բարեփոխման գործընթացի հիմքն են: |
| | | 1 | Ներքին ճնշում՝ | Կրթության ոլորտում իրենց փորձից և հարակից |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | | բարելավվելու ուղղությամբ | գործունեությունից ելնելով՝ քոլեջի աշխատակազմը հայտնաբերում է անբավարար արդյունքները, ուստի և նպատակադրվում իրականացնելու բարեփոխումներ: |
| | 2 | Քոլեջների ինքնավարություն | Թեև մեկ կամ մի քանի ոլորտներում ինքնավարությունը կարող է շնորհիվ ղեկավար արտաքին մարմինների կողմից, փորձը ցույց է տալիս, որ քոլեջները հաճախ դրանից չեն օգտվում: Մակայն ինքնավարությունից օգտվելը կարևոր է՝ բարեփոխումների ճանապարհին հանդիպող խոչընդոտները հաղթահարելու համար: |
| | 3 | Ընդհանուր հեռանկարներ | Աշխատակազմի շրջանում կարևոր է ունենալ ընդհանուր հեռանկարներ առ այն, թե ինչի է ձգտում հասնել քոլեջը, այլապես հնարավոր չի լինի նշմարել շեղումներն այդ ընդհանուր նպատակներից, ինչպես նաև նպատակային բարեփոխումներն իրականացնել ըստ ծրագրվածի: |
| | 4 | Ցանկություն՝ դառնալու սովորող կազմակերպություն | Այն հանգամանքը, թե որքանով է քոլեջը ձգտում դառնալ փոփոխությունների նկատմամբ զգայուն և արձագանքող, խիստ կարևոր պայման է բարեփոխումների համար: |
| | 5 | Համագործակցություն ուսուցման գործընթացում և գործընկերների միջև | Ուսուցումը/վերապատրաստումը, ինչպես նաև այն գործողությունները, որոնք նպատակաուղղված են քոլեջում սովորելու ձգտում և փոխօգնության մթնոլորտ հաստատելու/պահպանելու գործին, ժամանակի ընթացքում բարենպաստ ազդեցություն է թողնում բարելավման գործընթացի վրա: |
| | 6 | Բարելավման պատմություն | Քոլեջի կողմից ձեռնարկված բարելավման նախկին գործունեությունից կուտակված փորձը օգնում է որոշել, թե ինչպես պետք է անցկացնել բարեփոխման գործընթացը: Բացի այդ, եթե բարեփոխման նախկին փորձը հաջող է ընթացել, ապա այն ոգևորում է նախաձեռնել նոր բարելավումներ: |
| | 7 | Բարելավման սեփականություն | Բարեփոխումների անցկացման համար շատ կարևոր է ունենալ բարեփոխումների սեփականատիրոջ զգացողություն, ուստի կարևորվում է նաև այն հանգամանքը, թե քոլեջի աշխատակազմը որքանով է շահագրգռված և նվիրված բարեփոխման գաղափարին: |
| | 8 | Առաջատարություն | Առանց ուժեղ և վստահելի առաջատար անձի հազիվ թե հնարավոր լինի իրականացնել որևէ բարելավում: Ուստի խիստ կարևոր է, որ այդ առաջատար անձին սատարեն այնպիսի մարդիկ, որոնք հասկանում և ընդունում են առաջատարության գաղափարը: |
| | 9 | Աշխատակազմի կայունություն | Բարեփոխումների վրա որևիցե ազդեցություն չունի այն հանգամանքն, արդյո՞ք քոլեջում աշխատակազմի հոսունությունը բարձր է, թե գրեթե փոփոխությունների |

| | | | | |
|--|---|----|--|---|
| | | | չի ենթարկվում: Այդուհանդերձ, աշխատակազմի հին և նոր անդամների միջև հավասարակշռությունն, անտարակույս, անհրաժեշտ է: | |
| | | 10 | Բարելավման ժամանակահատված | Բարելավումն ավելի հեշտ է ընթանում, երբ այդ գործընթացում ներգրավված քուլեջի աշխատակազմին տրամադրվում է լրացուցիչ ժամանակ: |
| | 2 | | Բարելավման գործընթաց | Կախված քուլեջի մշակույթից, բարեփոխման գործընթացները կարող են ընթանալ որպես առանձին/մեկուսացված միջոցառումներ կամ շարունակական պրոցեսներ, որոնք առօրյա աշխատանքի մասն են կազմում: Թեև այդ գործընթացի փուլերը հատկորոշելի են, դրանք նաև կրկնվում են, հետևաբար միևնույն փուլը հնարավոր է անցնել մեկից ավելի անգամներ: Ջարգացումն ընթանում է ոչ թե շրջանաձև, այլ զսպանակաձև շարժումով, որը նշանակում է, որ յուրաքանչյուր փուլ հնարավոր է անցնել կրկին՝ միայն թե գիտելիքի ավելի բարձր մակարդակում: |
| | | 1 | Բարելավման կարիքների գնահատում | Բարելավման գործընթացը պետք է սկսվի առաջին փուլից՝ այն հիմնավորմամբ, որ բարեփոխումներն անհրաժեշտ են, այսինքն գոյություն ունի ճեղքվածք քուլեջի փաստացի նվաճումների և այն կարգավիճակի միջև, որին քուլեջը ձգտում է հասնել (օրինակ՝ վերանայման և ճեղքվածքային վերլուծության միջոցով): |
| | | 2 | Բարելավման կարիքների ախտորոշում | Երկրորդ փուլում անհրաժեշտ է վերլուծության ենթարկել ճեղքվածքը և հատկորոշել առկա հիմնախնդիրներն ու դրանց հնարավոր փոխկապակցվածությունն ու պատճառները, որպեսզի հնարավոր լինի պարզել առկա պրոբլեմ(ներ)ը և միջամտության առավել նպատակահարմար ձևերը (օրինակ՝ հիմնախնդիրների քարտեզագրման և նպատակահարմար միջամտության վերլուծությամբ՝ կիրառելով Լիքթերթսի <փոփոխությունների մոդելը>) |
| | | 3 | Բարելավման նպատակների մանրամասն արտահայտում | Երրորդ փուլում որոշվում են անհրաժեշտ բարեփոխումների նպատակները, այսինքն այն, թե ինչպիսի արդյունքներ և արգասիքներ պետք է բերի բարեփոխման գործընթացը, և ինչպիսի ռեսուրսներ են անհրաժեշտ դրա համար (օրինակ՝ տրամաբանական ստանդարտ վերլուծության միջոցով): |
| | | 4 | Բարելավման գործողությունների պլանավորում | Չորրորդ փուլում անհրաժեշտ է մշակել գործողությունների ծրագիր՝ որոշելով այն միջոցառումները, որոնք համաձայն ակնկալիքների կարող են բավարարել դրված նպատակները, այսինքն ի՞նչ միջոցառումներ պետք է նախաձեռնվեն, ո՞ր ժամանակահատվածում և ինչպիսի միջոցներ պետք է |

| | | | |
|--|---|---|---|
| | | | կիրառվեն (օրինակ՝ MS-Project-ի օգտագործմամբ): |
| | | 5 | <p>Բարելավման ծրագրերի իրականացում</p> <p>Հինգերորդ փուլում պետք է իրականացվեն ծրագրված միջոցառումները, իսկ ծրագիրն անհրաժեշտության դեպքում պետք է փոփոխվի, եթե լինեն չկանխատեսված արդյունքներ (օրինակ՝ FMS և M&E համակարգերի օգնությամբ)</p> |
| | | 6 | <p>Գնահատում</p> <p>Վեցերորդ փուլում անհրաժեշտ է կատարել գնահատում՝ պարզելու համար, արդյոք որքանով են բարեփոխման միջոցառումները հասել իրենց նպատակին (օրինակ՝ M&E համակարգի օգնությամբ, եթե նման համակարգ ստեղծվել է ծրագրի իրականացման փուլում): Եթե դրված նպատակները զգալիորեն չեն բավարարվել, անհրաժեշտ կլինի 2-4-րդ փուլերը կրկնել՝ առկա ճեղքվածքը լրացնելու նպատակով, որպեսզի հնարավոր լինի նաև պլանավորել լրացուցիչ ճեղքվածքների լրացման գործընթացը:</p> <p>Սեփականության և շահագրգռման նկատառումներից ելնելով՝ առաջիկա բարեփոխումների համար ավելի լավ կլինի, որ քուլեջն ինքն անցկացնի գնահատումը, այլ ոչ թե արտաքին փորձագետները: Այդուհանդերձ, եթե քուլեջը որոշի օգտագործել գնահատումը որպես փաստարկ վերադաս մարմինների առջև, ապա նրա գնահատման մեթոդը պետք է համապատասխանի արտաքին պահանջներին (օրինակ՝ աշխատանքի և առաջադիմության այնպիսի ցուցանիշների կիրառում, որոնք ի սկզբանե ընդունվել են վերադաս մարմնի կողմից):</p> |
| | | 7 | <p>Մտորումներ/խոհեր</p> <p>Քանի որ գնահատման արդյունքները չեն տալիս արժեքավոր տեղեկատվություն քուլեջի և դրա համատեքստի մասին, ապա նպատակահարմար կլինի օգտագործել գնահատման հաշվետվությունները որպես մեկնարկ յոթերորդ փուլի համար՝ ներառելով բարեփոխման ավարտված գործընթացի մասին խոհերն ու մտորումները (այսինքն, հնարավոր է արդյոք հաջորդ անգամ այս ամենն իրականացնել ավելի բարձր մակարդակով), ինչպես նաև քուլեջի առջև կանգնած հեռանկարներն առհասարակ (այսինքն առաջիկա հնարավոր բարեփոխումների հանգամանալից քննում): Եթե քուլեջն ինքն է կատարում գնահատումը, ապա մտորումները գնահատման փուլի առավել նպատակահարմար մասը կարող են լինել: Սակայն եթե գնահատումը կատարում են արտաքին մասնագետները, ապա մտորումների համար անհրաժեշտ է հատկացնել առանձին փուլ:</p> |
| | 3 | | <p>Բարելավման արդյունքներ</p> <p>Նպատակների հստակ հատկորոշումը կարևոր է բարեփոխումների համար, որովհետև եթե նպատակները</p> |

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| | | | սահմանվում են անորոշ և անհատակ ձևով, ապա քոլեջի բարելավման գործընթացը կարող է գնալ սխալ ուղղությամբ: | |
| | | 1 | Նպատակները՝ ձևակերպված հախաճորդների արդյունքների տեսանկյունից | Կրթական միջոցառումների համար այս գործոնը հավասար է ուսանողների և ունկնդիրների արդյունքներին, իսկ այլ միջոցառումների համար՝ հաճախորդների համար ձևակերպված արդյունքներին: |
| | | 2 | Նպատակները՝ ձևակերպված գործունեության միջոցների փոփոխության տեսանկյունից | Կրթական և այլ միջոցառումների միջոցների փոփոխություն, ներառյալ քոլեջի կառուցվածքային, տեխնոլոգիական և աշխատակազմի բաղադրիչները: |

5.2. Ոչ հիմնական ձեռնարկատիրական գործողությունների զարգացում

5.2.1. Ոչ հիմնական ձեռնարկատիրական գործողությունների գաղափարների գեներացիա

Նոր ոչ հիմնական գործունեությունների զարգացման կամ գոյություն ունեցողների ընդլայնման համար առավել նպատակահարմար է կազմակերպել ինտենսիվ քննարկումներ կամ, այսպես կոչված, <ուղեղների գրոհ> քոլեջի ողջ աշխատակազմի մասնակցությամբ՝ այդ գործունեության վերաբերյալ թարմ մտքեր ու գաղափարներ լսելու և հայտնաբերելու ակնկալիքով: Փորձը ցույց է տվել, որ որոշ դեպքերում քոլեջի աշխատակազմի անդամները կարող են հանդես գալ բացառիկ գաղափարներով (օրինակ՝ ցուցաբերել որոշակի տեխնիկական կամ ստեղծագործական ունակություններ), որոնց մասին դեկավարությունը գաղափար անգամ չի ունեցել, քանի որ քոլեջի ընթացիկ գործունեության ընթացքում երբեք չի դիմել իր աշխատողներին նման մտքերով հանդես գալու առաջարկությամբ: Ահա թե ինչու խիստ կարևոր է, որ աշխատակազմի մասնակցությունը <ուղեղների գրոհ> վարժությանը որևէ բանով չսահմանափակվի: Ավելին, աշխատակազմի ակտիվ մասնակցությունն ինքնին օգտակար է կազմակերպության բարելավման համար:

Հարմար տեխնիկա է նաև արտահայտված բոլոր մտքերը գրատախտակի վրա գրանցելը (քարտեզագրման մեթոդ), որպեսզի հնարավոր լինի համակցել հակամետ գաղափար-ները և ջնջել կրկնվող մտքերը: Դրանից հետո, երբ ժամանակի սղության հարց այլևս չի լինի, կարելի է կատարել տրամաբանական վերլուծություն և արտահայտված մտքերից կազմել առավել կենտրոնացվածների ու խտացվածների ցուցակ:

5.2.2. Ոչ հիմնական ձեռնարկատիրական գործողությունների նախնական ընտրություն

<Ուղեղների գրոհի> արդյունքում ստացված բիզնես գաղափարներն, այդուամենայնիվ, ընդամենը մտքեր են՝ առանց նշելու դրանց պոտենցիալը: Այդ պատճառով անհրաժեշտ է անցկացնել վերլուծություն՝ դրանց միջից ընտրելու այն գաղափարները, որոնք ենթադրում են առավել մեծ պոտենցիալ ոչ հիմնական գործունեությունների համար:

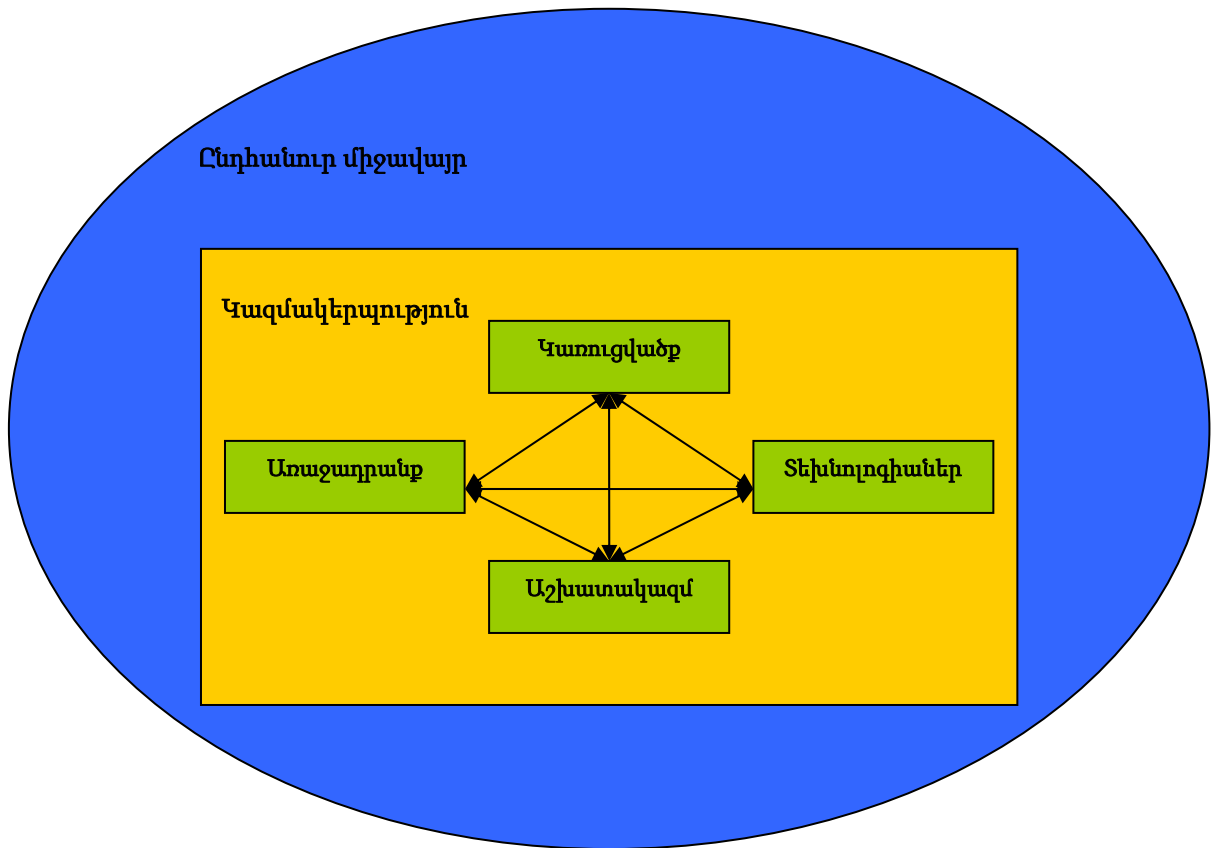
Վերլուծության ամենահարմար եղանակն այսպես կոչված «SWOT» տեխնիկան է (անգլերեն այդ հասկացումը բացվում է որպես. **S**trengths՝ այսինքն ուժեղ կողմեր, **W**eaknesses՝ այսինքն թույլ կողմեր, **O**pportunities՝ այսինքն հնարավորություններ, և **T**hreats՝ այսինքն ռիսկեր կամ սպառնալիքներ): SWOT վերլուծության շնորհիվ հնարավոր է գնահատել, արդյոք քուեջն ունի ներքին ուժեղ կամ թույլ կողմեր, որոնք կօգնեն կամ կխանգարեն տվյալ բիզնես գաղափարի իրականացմանը, և արդյոք քուեջնի միջավայրում կան յուրահասակություններ, որոնք կարող են հնարավորություններ ընձեռել նման գործունեության համար կամ սպառնալիքա իրականացմանը:

SWOT մոդելի 4 պարամետրերն ու հարակից ենթապարամետրերը ներկայացված են ստորև բերված աղյուսակ 5-դ-ում: SWOT մոդելում բերված ներքին յուրահասակություն-ները հիմնված են Լիվիթցի պարզ, բայց մեծ ճանաչման արժանացած «կազմակերպչական փոփոխությունների մոդելի»-ի վրա, որն իր հիմնական պարամետրերով ներկայացված է գծագիր 5-ժ-ում:

Աղյուսակ 5-դ. SWOT մոդելն՝ իր հիմնական և ենթա-պարամետրերով

| | <p>ՕԳՏԱԿԱՐ նպատակին հասնելու համար</p> | <p>ՎՆԱՍՍԱԿԱՐ նպատակին հասնելու համար</p> |
|--|---|---|
| <p>ՆԵՐՔԻՆ (կազմակերպության հատկանիշները)</p> | <p>ՈՒԺԵՂ ԿՈՂՄԵՐ</p> <p>Ստորև բերված կետերից յուրաքանչյուրի վիճակի կամ փոփոխության շնորհիվ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Առաջադրանքներ <ul style="list-style-type: none"> ○ Ծառայություններ և ապրանքներ ○ Աշխատանքային ծանրաբեռնվածություն • Կառույցներ <ul style="list-style-type: none"> ○ Նպատակի հոչակում ○ Պլաններ և բյուջեներ ○ Ղեկավարության հիերարխիա ○ Աշխատանքի բաժանում ○ Հաղորդակցություն • Տեխնոլոգիաներ <ul style="list-style-type: none"> ○ Շենքեր/շինություններ ○ Գույք ○ Ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաներ ○ Աշխատանքային մեթոդներ ○ Աշխատանքային ընթացակարգեր • Աշխատակազմ <ul style="list-style-type: none"> ○ Արժեքներ և վերաբերմունք ○ Աշխատանքային կուլտուրա ○ Կոլեկտիվ վարքագիծ ○ Գիտելիքներ ○ Հմտություններ ○ Շահագրգռություն ○ Սովորելու ունակություն | <p>ԹՈՒՑԼ ԿՈՂՄԵՐ</p> <p>Ստորև բերված կետերից յուրաքանչյուրի վիճակի կամ փոփոխության շնորհիվ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Առաջադրանքներ <ul style="list-style-type: none"> ○ Ծառայություններ և ապրանքներ ○ Աշխատանքային ծանրաբեռնվածություն • Կառույցներ <ul style="list-style-type: none"> ○ Նպատակի հոչակում ○ Պլաններ և բյուջեներ ○ Ղեկավարության հիերարխիա ○ Աշխատանքի բաժանում ○ Հաղորդակցություն • Տեխնոլոգիաներ <ul style="list-style-type: none"> ○ Շենքեր/շինություններ ○ Գույք ○ Ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաներ ○ Աշխատանքային մեթոդներ ○ Աշխատանքային ընթացակարգեր • Աշխատակազմ <ul style="list-style-type: none"> ○ Արժեքներ և վերաբերմունք ○ Աշխատանքային կուլտուրա ○ Կոլեկտիվ վարքագիծ ○ Գիտելիքներ ○ Հմտություններ ○ Շահագրգռություն ○ Սովորելու ունակություն |
| <p>ԱՐՏԱՔԻՆ (շրջապատող միջավայրի հատկանիշները)</p> | <p>ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ</p> <p>Ստորև բերված կետերից յուրաքանչյուրի վիճակի կամ փոփոխության շնորհիվ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Դեմոգրաֆիական ոլորտ • Սոցիալ-մշակութային ոլորտ • Տնտեսական ոլորտ • Բնապահպանություն • Տեխնոլոգիական ոլորտ • Կառավարություն • Աշխատանքային շուկա • Ֆինանսական շուկա • Մատակարարումներ • Մրցակցություն | <p>ՌԻՍԿԵՐ/ՄՊԱՌՆԱԼԻՔՆԵՐ</p> <p>Ստորև բերված կետերից յուրաքանչյուրի վիճակի կամ փոփոխության շնորհիվ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Դեմոգրաֆիական ոլորտ • Սոցիալ-մշակութային ոլորտ • Տնտեսական ոլորտ • Բնապահպանություն • Տեխնոլոգիական ոլորտ • Կառավարություն • Աշխատանքային շուկա • Ֆինանսական շուկա • Մատակարարումներ • Մրցակցություն |

Գծազիր 5-ժ. Կազմակերպության բաղադրիչներն ու ընդհանուր միջավայրը



Ստորև բերված աղյուսակ 5-ե-ում ներկայացված է համընդհանուր ձևաչափ/ֆորմատ, որտեղ կիրառված է կոնկրետ օրինակ (տպագրական ծառայություն), որը կօգնի հասկանալ, թե ինչպես է կիրառվում SWOT մոդելը գործնականում՝ գնահատելու համար բիզնես գաղափարներից յուրաքանչյուրը:

Աղյուսակ 5-ե. SWOT վերլուծության մոդել՝ յուրաքանչյուր ոչ հիմնական գործունեության համար

| | ՕԳՏԱԿԱՐ նպատակին հասնելու համար | ՎՆԱՍԱԿԱՐ նպատակին հասնելու համար |
|--|---|--|
| ՆԵՐՔԻՆ (կազմակերպության հատկանիշները) | ՈՒԺԵՂ ԿՈՂՄԵՐ Թվարկեք այն հատկանիշները, որոնք հզորացնում են հարցին առնչվող մեկ ծառայությունը (օրինակ՝ տպագրական ծառայությունը): | ԹՈՒՅԼ ԿՈՂՄԵՐ Թվարկեք այն հատկանիշները, որոնք թուլացնում են հարցին առնչվող մեկ ծառայությունը (օրինակ՝ տպագրական ծառայությունը): |
| ԱՐՏԱՔԻՆ (ջրջապատող միջավայրի հատկանիշները) | ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ Թվարկեք այն հատկանիշները, որոնք մեծացնում են հարցին առնչվող մեկ ծառայության (օրինակ՝ տպագրական ծառայության) հնարավորությունները: | ՌԻՍԿԵՐ/ՄՊԱՌՆԱԼԻՔՆԵՐ Թվարկեք այն հատկանիշները, որոնք մեծացնում են հարցին առնչվող մեկ ծառայության (օրինակ՝ տպագրական ծառայության) ռիսկերը: |

Եվ վերջապես, աղյուսակ 5-գ-ում ցուցադրվում է, թե ինչպես կարելի է կիրառել SWOT մոդելը՝ գնահատելու համար այն փոխադարձ կախվածությունները, որոնք գոյություն ունեն հիմնական պարամետրերի միջև (օրինակ, գնահատելու, թե ինչպես տվյալ բիզնես գաղափարի մեջ հայտնաբերված ուժեղ կողմերը կարելի է կիրառել՝ հնարավորություններից օգտվելու և, միաժամանակ, ռիսկերն ու սպառնալիքները մեղմացնելու նպատակով):

Աղյուսակ 5-գ. SWOT մոդելի կիրառումը՝ հիմնական պարամետրերի միջև փոխադարձ կախվածությունները գնահատելու նպատակով

| | ՈՒԺԵՂ ԿՈՂՄԵՐ | ԹՈՒՅԼ ԿՈՂՄԵՐ |
|----------------------------|--|---|
| ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ | Ինչպես կարող է քուլեջն օգտագործել այս ուժեղ կողմերը՝ ոչ հիմնական գործունեության ընձեռած հնարավորություններից օգտվելու համար: | Ինչպես կարող է քուլեջը հաղթահարել այն թուլությունները, որ խանգարում են իրեն օգտվել ոչ հիմնական գործունեության ընձեռած հնարավորություններից: |
| ՈՒՍՎԵՐ/ՍՊԱՌՆԱԼԻՔՆԵՐ | Ինչպես կարող է քուլեջն օգտագործել իր ուժեղ կողմերը, որպեսզի նվազեցնի այդ սպառնալիքները/ռիսկերի ազդեցությունը: | Ինչպես կարող է քուլեջն արձագանքել իր թույլ կողմերին, որպեսզի այդ սպառնալիքները/ռիսկերն իրական չդառնան: |

5.2.3. Նախնական ընտրության ենթարկված ոչ հիմնական ձեռնարկատիրական գործունեության գնահատումն ու դասակարգումը

Որակական SWOT վերլուծությունից ելնելով՝ կարելի է կատարել զանազան ոչ հիմնական գործունեության գաղափարների որոշակի դասակարգում, սակայն առավել նպատակահարմար է իրականացնել լրացուցիչ քանակական գնահատում ու դասակարգում:

Այստեղից՝ բիզնես գաղափարներից յուրաքանչյուրի առնչությամբ ակնկալվող եկամտի կանխիկ դրամական հոսքերը, անհրաժեշտ շահագործման ծախսերը և գնահատվելիք կապիտալ ներդրումները:

Նախատեսվող դրամական հոսքերի գրանցման ու վերլուծության ձևաչափը ներկայացված է ստորև՝ աղյուսակ 5-է-ում:

Վերջնական գնահատման ու դասակարգման համար ֆինանսական գործունեության ամենանպատակահարմար ցուցանիշն է ֆինանսական եկամտի ներքին նորման՝ ՖԵՆՆ (Financial Internal Rate of Return (FIRR)): Եթե ձևաչափն ու գրանցված թվերը արտագրվեն և մուտքագրվեն համակարգչային Excel աղյուսակների մեջ (Excel spread-sheet), ապա ծրագիրն ինքը կհաշվարկի ֆինանսական եկամտի ներքին նորման: ՖԵՆՆ-ի ցուցանիշի մաթեմատիկական սահմանումը կարելի է գտնել Excel-ում՝ ֆինանսական ցուցանիշների ներքո:

ՖԵՆՆ-ն արտահայտվում է տոկոսներով: Կենսակայուն բիզնեսների համար ՖԵՆՆ-ը պետք է լինի 0-ից ոչ ցածր, այլ կերպ ասած՝ ֆինանսական եկամտի ներքին նորման մշտապես պետք է դրական լինի: Իրագործելի բիզնես գաղափարների դասակարգումը պարզապես հիմնվում է ՖԵՆՆ-ի հարաբերական մեծության վրա: Ավելի մեծ տոկոսային ցուցանիշը վկայում է ավելի բարձր դասակարգման մասին:

Աղյուսակ 5-է. Կանխիկ դրամական միջոցների հոսքի մոդել՝ յուրաքանչյուր ոչ հիմնական գործունեության քանակական գնահատման համար

| | Տարի 0 | Տարի 1 | Տարի 2 | Տարի 3 | ----- -- | ----- -- | Տարի "n" | Ընդամենը |
|---|--------|--------|--------|--------|-------------|-------------|----------|----------|
| Եկամուտ՝ ծառայության իրացումից | | + | + | + | | | + | + |
| Սուբսիդիաներ/լրավճարներ և այլ եկամուտներ | | + | + | + | | | + | + |
| Կանխիկ դրամական մուտքեր | | + | + | + | | | + | + |
| Ուղղակի ծառայության արժեք | | - | - | - | | | - | - |
| Ծառայության լրացուցիչ ծախսեր | | - | - | - | | | - | - |
| Կապիտալ ներդրումներ | - | | | | | | | - |
| Վարկային տոկոսներ և մուծումներ | | - | - | - | | | - | - |
| Սպասարկում և վերանորոգում | | - | - | - | | | - | - |
| Կանխիկ դրամական արտահոսքեր | - | - | - | - | | | - | - |
| Կանխիկի ընդհանուր հոսք | - | + | + | + | | | + | + |
| | | | | | | | | |
| Կանխիկ դրամական մուտքերի զուտ բերված արժեք | | + | + | + | | | + | + |
| Կանխիկ դրամական արտահոսքերի զուտ բերված արժեք | - | - | - | - | | | - | - |
| Կանխիկի ընդհանուր հոսքերի զուտ բերված արժեք | - | + | + | + | | | + | + |

| | | |
|--|--|---|
| Կապիտալի հետքերման տարիներ | | + |
| Չուտ կանխիկ դրամական հոսքերի ֆինանսական եկամտի ներքին նորմա՝ ՏԵՆՆ (FIRR - %) | | + |

5.2.4. Բիզնես պլանի պատրաստում

Ծախսատար բիզնես գաղափարների համար, որոնք պահանջում են արտաքին համատեղ ֆինանսավորում (օրինակ՝ վարկ տեղական բանկից կամ կառավարական երաշխիքներ), նպատակահարմար է պատրաստել բիզնես-պլան: Բիզնես-պլանն օգտակար է նաև քոլեջի Խորհրդի կողմից ներքին կարգով հաստատման համար, քանի որ այն պարունակում է տեղեկատվություն, որն անհրաժեշտ է ճիշտ որոշումների կայացման համար:

Քննարկվող բիզնես գաղափարի համար Բիզնես պլանի պատրաստման մոդելը ներկայացված է ստորև բերված աղյուսակ 5-ը-ում:

Աղյուսակ 5-ը. Բիզնեսի պլանավորում

| |
|--|
| 1. Բիզնեսի պլանավորման նպատակը |
| <p>Երբ ընկերությունը կամ, տվյալ դեպքում, ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ դիմում է արտաքին մարմիններին (օրինակ՝ մասնավոր բանկերի կամ միջազգային դոնորների) որևէ ներդրում ֆինանսավորելու խնդրանքով, սովորաբար մշակվում է Բիզնես պլան, որը հիմնավորում է այդ ներդրման ֆինանսավորման անհրաժեշտությունը: Բացի այդ, ներքին կառավարման նկատառումներով նույնպես անհրաժեշտ է պարբերաբար (օրինակ՝ չորս տարին մեկ անգամ) պատրաստել/թարմացնել Բիզնես պլանը:</p> <p>Բիզնես-պլանի որոշ բաժիններ մշակվում են յուրաքանչյուր տարի սովորական ընթացակարգերով (օրինակ՝ բյուջեն), սակայն Բիզնես-պլանում դրանք ներկայացվում են առավել ընդարձակ և երկարաժամկետ կտրվածքով, որպեսզի ֆինանսավորող մարմիններն ավելի պարզ պատկերացում կազմեն ոչ միայն ներդրման մասին՝ մասնավորապես, այլև ընկերության գործունեության մասին՝ ընդհանրապես:</p> <p>Ուստի Բիզնես-պլանի պատրաստման ընթացքում անհրաժեշտ է մշտապես ենթադրել, որ արտաքին կողմը նախապես և ընդհանրապես ծանոթ չէ ընկերության գործունեությանը: Վերջապես, համատեղ միջոցառումների համար անհրաժեշտ է մշակել միասնական բյուջեներ, իսկ բիզնեսի պլանավորումը պատշաճ բյուջետավորման անհրաժեշտ պայմանն է:</p> |
| 2. Բիզնես-պլանի մշակումը |
| <p>Թեև բիզնեսի պլանավորումը ստանդարտացված գործընթաց չէ, բիզնես պլանների</p> |

վերջնական բովանդակությունն ընդհանուր առմամբ միանման է, այսինքն այն ամենը, ինչ արտաքին ֆինանսավորող կողմն ակնկալում է տեսնել և իմանալ:

Բիզնեսի պլանավորումը մեծ մասամբ իրականացվում է մասնավոր ընկերություններում, ուստի պլանավորման շատ հայեցակարգեր համապատասխանում են մասնավոր բիզնեսներին (օրինակ՝ շուկայական ուղրտներին): Այդուհանդերձ, այդ հայեցակարգերը օգտագակար են ձեռներեցության բոլոր տեսակների համար և աննշան շտկումներով կարող են կիրառվել նաև պետական հաստատություններում և մասնավոր ասոցիացիաներում:

Ստորև բերված բաժիններում ներկայացվում են տիպական Բիզնես-պլանի բովանդակությունն ու պատրաստման գործընթացը, այդ թվում նաև խորհուրդներ և առաջարկություններ՝ մասնավորապես ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ Բիզնեսի պլանավորման վերաբերյալ:

3. Բիզնես-պլանի ամփոփագիրը (Executive Summary)

Բիզնես-պլանի ամփոփագիրը զետեղվում է առաջին գլխում և ներկայացնում է համառոտ հատվածներ ամբողջ Բիզնես պլանից՝ ընդ որում ձևակերպումներում հստակ կերպով ընդգծվում են կարևորագույն այն փաստարկները/հիմնավորումները, որոնց հետևելով արտաքին ֆինանսավորող կողմը պետք է բավարարի ֆինանսավորման դիմումը: Թեև ամփոփագիրն սովորաբար հատկացվում է ընդամենը 2-3 էջ, այն այնուամենայնիվ պետք է պարունակի բավարար քանակությամբ քաղվածքներ Բիզնես-պլանի ողջ բովանդակությունից, որպեսզի հնարավոր լինի այն ներկայացնել որպես առանձին փատաթուղթ: Այստեղ հարկ է նշել, որ ամփոփագիրն է տալիս առաջին տպավորությունը ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ գործունեության վերաբերյալ և, հնարավոր է, Բիզնես պլանի միակ մասն է, որն ընթերցվում է ֆինանսավորող կողմի բարձրագույն ղեկավարության կողմից: Բիզնես-պլանի հաջորդ բաժիններն առավել հանգամանալից տեղեկատվություն են պարունակում, ուստի ուսումնասիրվում են արդեն ֆինանսավորող կազմակերպության գործադիր մակարդակներում:

4. Բովանդակություն

Բովանդակության մեջ ներկայացվում են Բիզնես-պլանի բաժինների վերնագրերը, համարները և էջերը:

5. Տեսիլ և առաքելություն (Vision and Mission)

Տեսիլ

Այս բաժինը ներկայացնում է ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ իդեալական նպատակները, որոնք թեև լիարժեք կերպով չեն իրագործվելու, սակայն մատնանշում են ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ գործունեության զարգացման հիմնական ուղղությունները երկարաժամկետ հեռանկարում: Այլ կերպ ասած, տեսիլը ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ երազանքներն են ապագայի մասին:

Ներկայացված նպատակների համալիրը պետք է ներառի ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ գործունեության բոլոր ասպեկտները (օրինակ՝ ծառայություններ, տեխնոլոգիաներ, կազմակերպչական կառուցվածք, ֆինանսներ և այլն):

Առաքելություն

Այս բաժնում ներկայացվում են ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ նպատակները, որոնք, ենթադրվում է, որ իրագործվելու են երկարաժամկետ հեռանկարում: Այլ կերպ ասած, առաքելությունն այն է, թե իրականում մինչև որ աստիճանն է մտադիր զարգանալ ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ առաջիկա 12-15 տարվա ժամանակահորիզոնում: Առաքելությունն անպատճառ անհրաժեշտ է նկարագրել տեսիլի հետ առնչության ենթատեքստում, որը նշանակում է իրագործելի նպատակների առաջադրում՝ այդ նպատակների և դրանց ծավալների համապատասխանության մեջ:

6. Ընկերության նկարագրություն

Այս բաժինն ընդհանուր գծերով նկարագրում է, թե.

- Ինչ է իրենից ներկայացնում ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ (ինստիտուցիոնալ կառուցվածքը)
- Ինչով է զբաղվում ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ (ապրանքներ/ծառայություններ)
- Որտեղից է գալիս ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ (հիմնադրման պատմությունը, եթե այդպիսին կա), և
- Ու՞ր է գնում ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ապագայում:

Այլ կերպ ասած, ընկերության նկարագրությունը պետք է անդրադառնա հետևյալ հարցերին:

Իրավական բնութագիր

Ներկայացնում է ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ պաշտոնական կանոնակարգը:

Համագործակցության պատմությունը և դրա անդամները

Մասնավորապես կարևոր է ներկայացնել ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ հիմնադրումը՝ ներառյալ իրավանախորդ հաստատության որոշակի բաղադրիչներ (օրինակ՝ համագործակցության պայմանագրեր, ակտիվների ձեռքբերում, հաստատություններ և այլն): Բացի այդ, ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ժամանակի ընթացքում, անկասկած, կհիմնի իր սեփական պատմությունը: Կարիք չկա Համագործակցության պատմությունը ներկայանել ամենայն մանրամասնությամբ, սակայն անհրաժեշտ է կենտրոնանալ ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ

պատմության կարևորագույն փուլերին և բեկումնային ձեռքբերումներին:

Ներկայիս կարգավիճակը

- Համառոտակի ներկայացնում է ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ փաստացի կարգավիճակը, այսինքն.
 - Դրանում ընդգրկված քոլեջների/միավորների տեղակայությունը
 - Ինստիտուցիոնալ և տեխնիկական կարողությունները
 - Հաճախորդների թիվը
 - Մատակարարման ծավալները
 - Ֆինանսական կարևորագույն ցուցանիշները
 - Զարգացման շարունակական ծրագրերը, եթե այդպիսիք կան:

ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ փաստացի հզորությունները ներկայացնելուց զատ՝ անհրաժեշտ է ակնարկել նաև թույլ կողմերի և հայտնաբերված հիմնախնդիրների մասին, որպեսզի ակնհայտ դառնա, որ ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ղեկավարությունը քաջատեղյակ է բիզնեսին խոչընդոտող հանգամանքների/գործոնների մասին և պատրաստ է քայլեր ձեռնարկել դրանց վերացման ուղղությամբ:

Հետագա նպատակներ

Ներկայացվում են ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ գործունեության նպատակները կարճաժամկետ, միջնաժամկետ և երկարաժամկետ հեռանկարում, այսինքն, համապատասխանաբար, առաջիկա 1, 3-5 և 12-15 տարիների ընթացքում: Մասնավորապես, անհրաժեշտ է հանգամանորեն կանգ առնել այն հարցի վրա, թե ինչպես պետք է ակնկալվող ֆինանսավորումը ծառայի ներկայացված նպատակների իրագործմանը:

7. Ապրանքներ և ծառայություններ

Այս բաժնում նկարագրվում են այն ծառայությունները, որոնք իրականում մատուցվում են կամ պետք է մատուցվեն ակնկալվող ֆինանսական ներդրման շնորհիվ, մասնավորապես.

- Ինչպիսի ծառայություններ են մատուցվում (կամ պիտի մատուցվեն) (այսինքն՝ կարճաժամկետ դասընթացները)
- Ում են մատուցվում (կամ պիտի մատուցվեն) այդ ծառայությունները
- Ինչ ծավալով և ինչ որակով են մատուցվում (կամ պիտի մատուցվեն) այդ ծառայությունները
- Օրական քանի ժամով են մատուցվում (կամ պիտի մատուցվեն) այդ ծառայությունները
- Ինստիտուցիոնալ պահանջները և տեխնոլոգիաները, որոնք անհրաժեշտ են այդ ծառայությունների մատուցումը երաշխավորելու/ապահովելու համար:

Բացի այդ, նկարագրվում են այն ընթացակարգերը, որոնցով մատուցվում են (կամ

այիտի մատուցվեն) վերոհիշյալ ծառայությունները:

Եվ վերջապես, այս բաժինը ներկայացնում է, թե ինչպես են հաճախորդները ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն օգուտ քաղում այդ ծառայությունների մատուցումից:

8. Բիզնեսի վերլուծություն

Այս բաժնի նպատակն է նկարագրել ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ բիզնեսի աճի և զարգացման միտումները (այսինքն կարճատև բիզնեսի), ինչպես նաև մատնանշել և գնահատել այն հանգամանքներն ու գործոնները, որոնք նպաստում են այդ բիզնեսի զարգացմանը կամ խոչընդոտում են դրա աճին:

Այսպես, իր վերլուծության մեջ ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ պետք է առանձնակի ուշադրություն նվիրի հետևյալ հարցերին.

- Իրականում ինչպիսին են ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ բիզնեսի ծավալները
- Նախկինում զարգացման ինչպիսի միտումներ են եղել բիզնեսում (դա կարևոր է ապագա Բիզնես պլանների համար)
- Բիզնեսի աճի ինչպիսի ակնկալիքներ ունի ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ (այսինքն գանձված եկամուտները կամ դասընթաց/օր/ուսանող հարաբերակցությունը)
- Ինչպիսի գործոններ են ազդում բիզնեսի աճի կամ անկման վրա
- Կառավարական ինչպիսի իրական կամ ակնկալվող կանոնակարգեր են նպաստում բիզնեսի աճին
- Ինչպիսի դեր են խաղում տեխնոլոգիաները ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ բիզնեսի ոլորտում` ներկա ժամանակահատվածում և ապագա հեռանկարում:

9. Թիրախային շուկան

Այս բաժինը ներկայացնում է ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ պոտենցիալ շուկան և դրա այն հատվածները, որոնք հանդիսանում են ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ գործունեության թիրախը կարճաժամկետ, միջնաժամկետ և երկարաժամկետ հեռանկարում, մասնավորապես.

- Իրական և պոտենցիալ հաճախորդների թիվն ըստ կատեգորիաների (այսինքն կենցաղային հաճախորդներ և բիզնեսներ)
- Հաճախորդների յուրաքանչյուր կատեգորիայի բնութագիրը (այսինքն կենցաղային հաճախորդների եկամուտները և բիզնեսների հասույթը)
- Իրական և պոտենցիալ հաճախորդների աշխարհագրական բաշխումը
- Հաճախորդների սպասարկման նախընտրելի ուղղությունները և այլընտրանքային ծառայությունները, եթե այդպիսիք կան:

10. Մարքեթինգային ծրագիր

Այս բաժնում ներկայացվում է մարքեթինային/շուկայագիտական ծրագրի մշակումը, որի միջոցով ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ մտադիր է հասնել իր հաճախորդներին թիրախային շուկայում: Այսպես, մարքեթինային ծրագիրը պետք է ներկայացնի ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ քաղաքականությունը՝ մասնավորապես հետևյալ ոլորտներում.

- Ծառայություններ (ծառայությունների ինչպիսի չափանիշներ պետք է ակնկալել)
- Վճարներ/վարձեր (ինչպիսի սկզբունքներով և ինչ մակարդակներով են սահմանվում սակագները)
- Հաշիվների ներկայացում և վճարների գանձում (Billing and Collection) (ինչպիսի միջոցներ են ձեռք առնվում անհուսալի պարտքեր ունեցողների դեմ)
- Հարաբերություններ հաճախորդների հետ (ինչ եղանակներով են հաճախորդները տեղեկացվում ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ որոշումների մասին և ինչ եղանակներով են մասնակցում դրանց ընդունմանը)
- Ֆինանսներ (ինչպիսի եկամուտ կապահովվի ներդրումներից)

Բացի այդ, մարքեթինային ծրագրում սահմանվում են պլանավորված այն միջոցառումները, որոնց նպատակն է ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ քաղաքականությունը հասցնել/հաղորդել հանրությանը (տպագիր նյութեր և ժողովներ):

11. Մրցակցություն

Այս բաժնում ներկայացվում են մրցակցության տեսակները և ծավալները, այդ թվում.

- Ովքեր են մրցակիցները
- Որոնք են նրանց հիմնական ծառայությունները/ապրանքները
- Շուկայի որ մասն է նրանցից յուրաքանչյուրը գրավել
- Արդյոք մրցակցությունը կայուն է, թե գնալով դառնում է ավելի դաժան/թույլ
- Կան արդյոք որևիցե հնարավորություններ և օգուտներ մրցակիցների հետ համագործակցելուց:

12. Գործողությունների ծրագիր

Այս բաժնում ներկայացվում է ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ձեռներեցային գործունեության ծրագիրը, այդ թվում փաստացի հզորությունների գործարկումն ու պլանավորված ընդլայնումները/վերանորոգումները:

Վայրը

Այս ենթաբաժինը ներկայացնում է, թե որտեղ են տեղակայված (լինելու) հզորությունների գլխավոր բաղադրիչները (գծագրերի և քարտեզի օգնությամբ): Նոր կամ ընդլայնված հզորությունների դեպքում անհրաժեշտ է բերել փաստարկներ/հիմնավորումներ առ այն, թե ինչու է հատկապես այդ վայրը համարվել առավել նպատակահարմար, քան այլըտրանքային մյուս տարբերակները:

Հգորություններ

- Այս ենթաբաժնում ներկայացվում են հգորության բաղադրիչները և դրանց համակցումը մատակարարման միասնական համակարգում (այսինքն, զարգացման ընթացքը, մարքեթինգ, հաճախորդների պատվերները, նյութատեխնիկական ապահովումը/լոջիստիկան, ուսուցումը, գնահատումը, հաշիվների ներկայացումն ու մուծումների գանձումը, հաշվապահական հաշվառումը և այլն)
- Ինչպես են համակարգի նոր բաղադրիչները (եթե այդպիսիք լինելու են) հիմնվելու/վերականգնվելու (այսինքն շինարարական աշխատանքների ներառումը, և գնումները սարքավորումներ մատակարարողներից)
- Ինչ կարժենան համակարգի նոր կամ վերականգնված բաղադրիչները
- Ինչպիսին կլինի ամբողջական համակարգի մատակարարման հգորությունը (քանակական և որակական առումով) ընդլայնումից/վերականգնումից առաջ և հետո (եթե այդպիսիք կլինեն)

Շահագործման և սպասարկման հգորությունների պահանջը

Այս ենթաբաժնում ներկայացվում են ողջ համակարգի տարեկան ընթացիկ շահագործման և սպասարկման գործունեությունն ապահովելու համար պահանջվող միջոցների տեսակները, քանակները և արժեքը, այդ թվում նաև առանձին գործող և նոր/վերականգնված հգորության բաղադրիչները:

Պահանջվող աշխատանքային ռեսուրսների բաժնում անհրաժեշտ է մանրամասնորեն ներկայացնել հետևյալը.

- Ընդհանուր և շահագործման ու սպասարկման յուրաքանչյուր օպերացիայի համար պահանջվող աշխատողների թիվը`
- Աշխատողների թիվն ըստ պահանջվող մասնագիտական դասակարգումների
- Պահանջվող յուրաքանչյուր դասակարգման համար նախատեսված աշխատավարձը
- Լիահաստիք և կիսահաստիք աշխատողների բաշխումը
- Աշխատողների վարձման մեթոդները:

Եթե ակնկալվում է, որ շահագործման ու սպասարկման օպերացիաների համար պահանջվող ռեսուրսները ժամանակի ընթացքում պետք է փոփոխության ենթարկվեն, ապա անհրաժեշտ է ավելացնել նաև Շահագործման և սպասարկման ծախսերի նախահաշիվ առջիկա 3-4 տարիների համար:

Շահագործման և սպասարկման գործընթացը

- Այս ենթաբաժնում նկարագրվում է ընթացիկ ծառայությունների արտադրման պրոցեսը (այսինքն` հաճախորդների պատվերներից սկսած մինչև կրթական

դասընթացի իրականացումը)

- Կանխարգելիչ սպասարկման և թերությունների շտկման գործընթացը (այսինքն՝ օրինակի համար, ուսուցիչների փոխարինում կամ ուսուցողական սարքավորման վերանորոգում)
- Որակի վերահսկման գործընթացը (այսինքն՝ դասընթացի գնահատումը)
- Հաշվիների ներկայացման և մուծումների գանձման գործընթացը
- Բյուջետավորման, վարձավճարների սահմանման և հաշվապահական հաշվառման գործընթացները
- Պահեստավորման գործընթացը (օրինակ, ուսուցողական դասընթացների համար անհրաժեշտ նյութերի պահեստավորումը)

13. Ֆինանսական ծրագիր

Այս բաժնում անհրաժեշտ է ներառել ֆինանսական ստանդարտ հաշվետվությունները, որոնք թվարկված են ստորև:

Եկամտի հաշվետվություն

- Տարեկան հաշիվներ (եթե այդպիսիք գոյություն ունեն) վերջին երեք տարիների համար
- Եռամսյակային կտրվածքով բյուջե մեկ տարվա համար
- Տարեկան բյուջեներ 2-4-րդ տարիների համար

Հաշվապահական հաշվեկշռի մասին հաշվետվություն

- Տարեկան հաշիվներ (եթե այդպիսիք գոյություն ունեն) վերջին երկու տարիների համար
- Եռամսյակային կտրվածքով բյուջե մեկ տարվա համար
- Տարեկան բյուջեներ 2-4-րդ տարիների համար

Հաշվետվություն կանխիկ դրամական հոսքերի վերաբերյալ

- Եռամսյակային կտրվածքով բյուջե մեկ տարվա համար
- Տարեկան բյուջեներ 2-4-րդ տարիների համար

Այս հաշվետվություններից յուրաքանչյուրին անհրաժեշտ է կցել տարբեր բյուջեների հաշվարկման համար արված ենթադրությունները:

Եթե ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ գործում է 3-4 տարի, ապա անհրաժեշտ է հաշվարկել մի քանի առանցքային ստանդարտ ֆինանսական գործակիցներ՝ ցույց տալու համար գործունեության իրական զարգացումն այդ ժամանակահատվածի ընթացքում:

Ֆինանսական միջոցների աղբյուրներ և ֆինանսների կիրառում

Ֆինանսական ծրագիրը պետք է ընդգրկի նաև ժամանակացույց, որը ներկայացնում է աղբյուրների ակնկալվող հավասարակշռությունը և ֆինանսական միջոցների օգտագործումն առաջինից մինչև չորրորդ տարիների ընթացքում, այդ թվում.

- Ֆինանսական միջոցների աղբյուրները (այսինքն՝ ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ հաճախորդային կապիտալը և զուտ շահույթը գործունեությունից, գրանտերից/դրամաշնորհներից և վարկերից/փոխառություններից)
- Ֆինանսական միջոցների օգտագործման եղանակները (այսինքն՝ ակտիվների ընդլայնում և աշխատանքային կապիտալի բարելավում)

Ներդրումային ծրագիր

Եվ վերջապես, ֆինանսական ծրագիրը պետք է ներառի ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ներդրումային ծրագիրն ու դրա նպատակները, մասնավորապես՝ մանրամասն ծրագիր հատկապես այն ներդրման համար, որը կարող է լինել Բիզնես պլանի մշակման հիմնական նպատակը, եթե ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ դիմի արտաքին ֆինանսավորման համար:

Այդ դեպքում անհրաժեշտ է մշակել զուտ կանխիկ դրամական հոսքերի կանխատեսում՝ առաջիկա 15-20 տարիների հեռանկարով, ինչպես նաև հաշվարկել ներդրման ֆինանսական ներքին եկամտի նորման (ՖՆԵՆ):

Ներդրումային ծրագրին անհրաժեշտ է հավելել նաև կանխիկ դրամական հոսքերի կանխատեսումները:

12. Ղեկավար աշխատակազմ

Այս բաժնում ներկայացվում են ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ խորհրդի անդամների կենսագրական ընդհանուր տվյալները:

Առավել հանգամանալից կերպով (ռեզյումեի տեսքով) անհրաժեշտ է ներկայացնել ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ կողմից նշանակված գլխավոր տնօրենի մասնագիտական կենսագրությունը:

Այս բաժնում զետեղվում է նաև ծանոթագրություն ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆՆ աջակցող աուդիտորական և խորհրդատվական ծառայությունների մասին (եթե այդպիսիք եղել են):

14. Կարևորագույն ռիսկեր

Ցույց տալու համար, որ ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ խորհուրդն ու գլխավոր տնօրենն ընդունակ են ճանաչել և ժամանակին արձագանքել այն փոփոխություններին, որոնք տեղի են ունենում ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ գործունեության միջավայրում, անհրաժեշտ է.

- Մատնանշել այն գործոնները, որոնք կարևորագույն նշանակություն ունեն

ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ բիզնեսի համար

- Նկարագրել այն վատթարագույն իրավիճակները, որտեղ այդ գործունեությունը կարող են ի հայտ գալ ի վնաս բիզնեսի, և մոտավորապես հաշվարկել դրանց առաջացման ռիսկերը
- Ներկայացնել ընդհանրական սխեմաներ, որոնք ցույց են տալիս, թե ինչպես է ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ պատրաստվում արձագանքել նման իրավիճակներին:

15. Ելքային ռազմավարություն (Exit Strategy)

Բիզնես պլանի վերջին գլխում ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ գործունեության ռազմավարությունը պետք է ներկայացվի ամփոփ ձևով, սակայն ավելի երկարաժամկետ հեռանկարով, քան Բիզնես պլանի 3-4 տարվա ժամանակահատվածը: Եթե ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ Բիզնես պլան է պատրաստում, որպեսզի հիմնավորի վարկ ստանալու իր դիմումը, ապա նրա ռազմավարության հեռանկարային ժամկետը չպետք է ավելի պակաս լինի, քան ակնկալվող վարկի ետգնման ժամկետը, որպեսզի արտաքին ներդրողը համոզված լինի, որ իր գումարները ետ են վերադարձվելու: ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ գործունեության ռազմավարությունը պետք է մշակված լինի երկարաժամկետ հեռանկարով, քանի որ ենթակառուցվածքները մի գիշերվա ընթացքում չեն փոփոխվում, իսկ վարկերը սովորաբար տրամադրվում են երկար ժամկետով: Այս ամենը հաշվի առնելով՝ խորհուրդ է տրվում, որ ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ իր ռազմավարությունը մշակի երկարաժամկետ հեռանկարով (մոտավորապես 12-15 տարի ժամկետով):

Իր ռազմավարությունում ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆԸ պետք է.

- Մատնանշի իր երկարաժամկետ նպատակները
- Գնահատումներ կատարի ձեռներեցային միջավայրի որոշակի գործոնների հավանական այն զարգացումների վերաբերյալ, որոնցից կախված է ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ բիզնեսի աճը
- Ներկայացնի գործողությունների համառոտ ծրագիր (4-5 տարի ժամանակահատվածի համար), որն անհրաժեշտ է, որպեսզի ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ բիզնեսը մոտենա իր երկարաժամկետ նպատակներին՝ հաշվի առնելով նաև ակնկալվող փոփոխությունները բիզնեսի միջավայրում:

16. Հավելվածներ

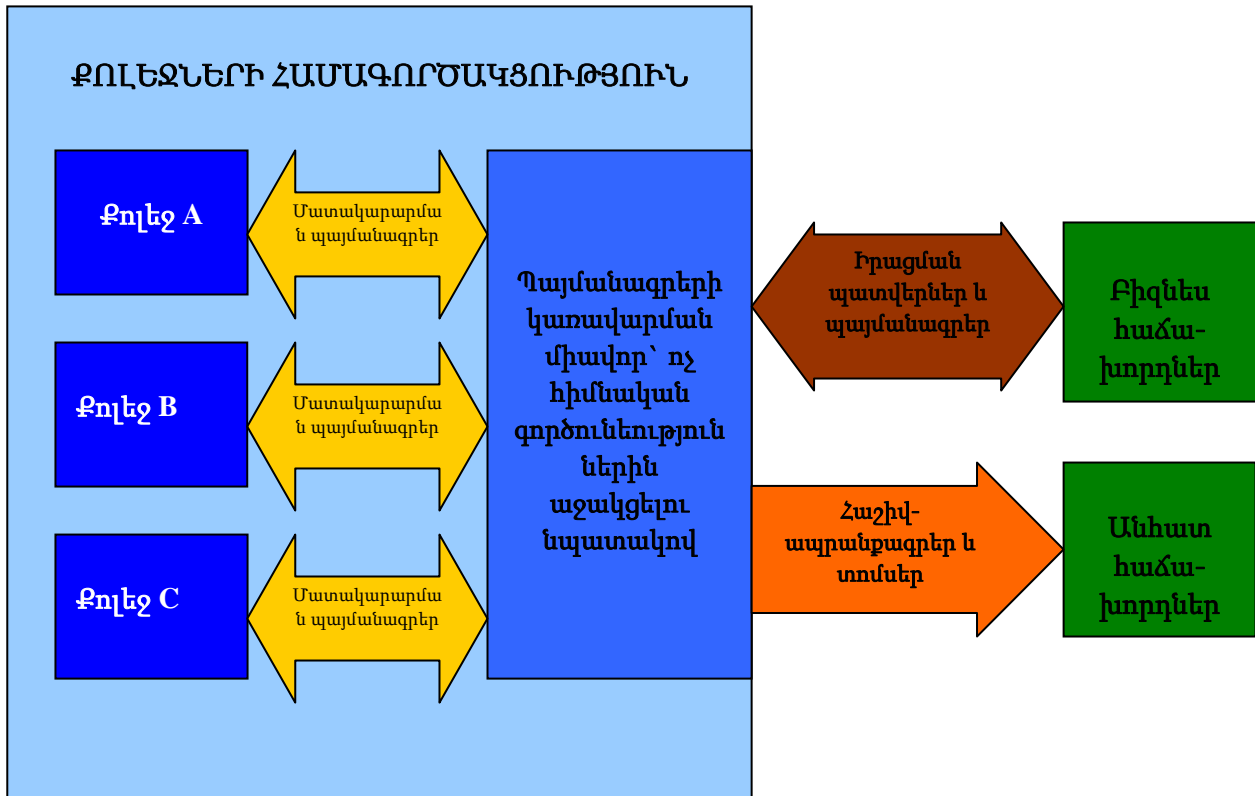
Բազմակողմանիությունն ապահովելու նկատառումներով՝ Բիզնես պլանը չպետք է պարունակի չափից շատ մանրամասներ: Ուստի, եթե նման մանրամասն տեղեկատվությունը պահանջվում է փաստաթղթավորման նպատակով, այն պետք է ներկայացվի Բիզնես պլանի հավելվածների տեսքով:

5.2.5. Պայմանագրերի կառավարման բաժնի/միավորի հիմնադրում՝ ոչ հիմնական գործունեությանն աջակցելու նպատակով

Նախորդ բաժնում հիշատակված Մարքեթինի և հաղորդակցության միավորը (ՄՀՄ) խորհուրդ է տրվում հիմնել մասնավորապես Համագործակցության բիզնեսը գովազդելու/առաջ տանելու նպատակով: Սակայն եթե առավել մեծ թափ է տրվում ոչ հիմնական գործունեության նախաձեռնմանը, ապա ավելի նպատակահարմար է հիմնել Պայմանագրերի կառավարման միավոր (ՊԿՄ) կամ բաժին՝ ոչ հիմնական գործունեությանը միացյալ կերպով օժանդակելու նպատակով: Այդուհանդերձ, ո՛չ ՄՀՄ-ի կողմից իրականացված մարքեթինը, ո՛չ քննարկվող ծառայության մատուցումը չեն կարող օգտակար լինել արտադրության և առաքման կառավարման գործընթացներում: Բացառությամբ արտադրական գործընթացների կողմնորոշում ունեցող ներքին բիզնեսի (օրինակ՝ սրճեփ մեքենա), արտադրության և առաքման կառավարումը հիմնվում է պայմանագրերի վրա՝ ներառելով նաև հաճախորդների հետ կնքվող առաքման պայմանագրերը և ներքին պայմանագրերը Համագործակցության հետ՝ ծառայություն արտադրելու վերաբերյալ (օրինակ՝ խորհրդատվական առաջադրանք): Պայմանագրերի կառավարման առաջարկվող սխեման ներկայացված է գծագիր 5-լ-ում:

Պայմանագրերի կառավարման միավորը (ՊԿՄ) պետք է սերտորեն համագործակցի Մարքեթինի և հաղորդակցության միավորի հետ (ՄՀՄ) և նույնպես տեղակայված լինի համակարգողի (հավանաբար գործակցող քուլեջներից մեկի տնօրենը) սենյակին մոտ:

Գծագիր 5-ի. Համագործակցության ոչ հիմնական գործունեության պայմանագրերի կառավարում



5.2.6. Մարքեթինգային ծրագրի մշակում ոչ բուն գործունեության համար

Աշխատանքային մակարդակում շուկայագիտական գործունեությունն ուղղորդելու համար նպատակահարմար է մշակել Մարքեթինգային ծրագիր ոչ հիմնական գործունեություններից յուրաքանչյուրի համար, որը պահանջում է առավել ակտիվ մարքեթինգային աշխատանք:

Մարքեթինգային ծրագրի մշակման գործընթացը ներկայացված է աղյուսակ 5-թ-ում:

Աղյուսակ 5-թ. Մարքեթինգային ծրագրի պատրաստում

| Պլանավորման գործողություններ | Բացատրություն |
|---|--|
| Առաքելության նպատակներով պայմանավորված աշխատանք | Սա քոլեջի «գոյության հիմնավորումն» է (ֆրանսերեն՝ “raison d’etre”, որ նշանակում է ապրելու իրավունք)՝ արտահայտված քոլեջի նպատակների, գործունեության և արժեքների վերաբերյալ մարզարեական հայտարարություններով: Դրանցով էլ պայմանավորվում է քոլեջի ղեկավարության ու աշխատակազմի աշխատանքն ու գաղափարախոսությունը: |

| | |
|--|--|
| Իրավիճակի վերլուծություն | Քուլեջի միջավայրի, մթնոլորտի, արտադրանքի, պահանջարկի, մրցակցության, միջանկյալ արտադրանքի վերանայում |
| Ապրանք | Իրացվելիք/գովազդվելիք ապրանքի սահմանումը |
| Մարքեթինգային ծրագիր | Գնահատման այսպես կոչված «4 P»-երի մեթոդը՝ ապրանք (<u>P</u> roduct), ապրանքի գին (<u>P</u> rice), ապրանքի առաքման վայր (<u>P</u> lace), և ապրանքի գովազդում (<u>P</u> romotion) |
| Թիրախային սեգմենտներ | Սահմանում է զանազան բիզնեսի շուկաներում այն սեգմենտները, որոնք ունեն քուլեջի արտադրանքի կարիքը/ակնկալիքը: Դա նշանակում է հաճախորդների խմբեր, որոնք ունեն որոշակի յուրահատկություններ (օրինակ՝ տեղակայություն, տարիք, սեռ, էթնիկ ծագում, եկամուտ, մասնավոր ընկերություններ, պետական հաստատություններ, խոշոր գործատուներ և այլն) և նրանց որոշակի կարիքներ/ակնկալիքներ: |
| SWOT վերլուծություն | Քուլեջի ուժող կողմերի (<u>S</u> trengths), թույլ կողմերի (<u>W</u> eaknesses), հնարավորությունների (<u>O</u> pportunities) և ռիսկերի/սպառնալիքների(<u>T</u> hreats) վերլուծություն |
| Նպատակներ | Սահմանում է այն հասույթը, որին ձգտում է հասնել քուլեջը՝ բիզնեսի ծավալների, շուկայի սեգմենտների և շահույթի առումով |
| Իրականացման/հաղորդակցման ռազմավարություն | <p>Օպերատիվ իմաստով պլանավորում՝ ըստ շուկայական ծրագրային ծառայությունների, թե ինչ պետք է արվի, երբ պետք է արվի, ինչու պետք է արվի, ինչ միոցներով պետք է արվի, և այդ ամենի բյուջեն: Օրինակ, նպատակահարմար կամ մատչելի հաղորդակցման ուղիների սահմանում, ինչպիսիք են.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ինտերնետային կայքը • տպագիր հաղորդագրությունները՝ քուլեջի պատերին փակցված • տեղեկատվական բրոշյուրները • հանրային ծառայությունների մասին հայտարարագրերը • դպրոցի գովազդմանը նվիրված հանդիպումները պոտենցիալ հաճախորդների հետ (ուսանողներ/ծնողներ, տեղական համայնքի և ձեռներեցության ներկայացուցիչներ և այլն) • գովազդում դիմորդներ մատակարարող դպրոցներում և այդ դպրոցների միջոցով • նամակների ուղարկում և հեռախոսային զանգեր • աջակցում տեղեկատվության «բերնեբերան» տարածմանը • ռադիո/հեռուստատություն • հաճախում համայնքային միջոցառումներին |

| | |
|-----------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • տվյալների բազաներ փաստացի և պոտենցիալ հաճախորդների մասին, այդ թվում գրանցումներ հաճախորդների հետ ունեցած հանդիպումների վերաբերյալ՝ հետագա գործողությունների առավել արդյունավետ պլանավորման/կազմակերպման նպատակով |
| Գնահատում | Մարքեթինգ շարունակական գործընթաց է, ուստի դրա արդյունքները պետք է ուսումնասիրվեն՝ իրացման վիճակագրություն կազմելու և հաճախորդների արձագանքները գրանցելու նպատակով (օրինակ, դասընթացների գնահատում հարցաթերթիկների միջոցով) |
| | |

5.2.7. Պայմանների փոփոխություն՝ աշխատակազմը ոչ հիմնական գործունեության ոլորտում ներգրավելու նպատակով

Եվրոպայի առավել զարգացած պետություններում ոչ հիմնական գործունեության տեսակների ներդրումն ի սկզբանե նպատակ է ունեցել ստեղծելու եկամուտ այսպես կոչված <նվազ> (այսինքն՝ մարզինալ, չօգտագործված) հզորություններից, որոնցից խուսափելն անհնար է ցանկացած կազմակերպության համար: Այսպես, կառավարության կողմից քոլեջների ֆինանսական կառավարումը սովորաբար հիմնվում է բյուջեի և աշխատակազմի ստանդարտ ամենամյա միավորների վրա: Մակայն ներկայիս ընթացիկ և առավել հանգամանալից պրակտիկայի համար դրանք ընդամենը պայմանական շրջանակներ են ուրվագծում: Ուստի քոլեջի կառավարիչը որոշ առումով կարող է հայտնաբերել, որ աշխատակազմը որոշակի ժամեր չի աշխատել, սակայն վճարվել է այդ ժամերի համար: Սրան լուրջ ուշադրություն է անհրաժեշտ դարձնել, այլապես ոչ բուն գործունեությունից ստացվող եկամտի մեծ մասը կարող է ծախսվել աշխատավարձերի վճարման վրա, քանի որ ծառայություններ մատուցող այնպիսի գործունեության համար, ինչպիսիք են կրթությունն ու ուսուցումը, աշխատանքի վարձատրությունն ամենախոշոր ծախսային հոդվածն է:

Հիմնական և ոչ հիմնական գործունեության ոլորտում աշխատակազմի հզորությունների առավել օպտիմալ գործածության սխեման ցուցադրված է ստորև բերված գծագիր 5-լ-ում:

Գծագիր 5-լ. Աշխատակազմի նպատակահարմար օգտագործում հիմնական և ոչ հիմնական գործունեության ոլորտներում

| Քոլեջի աշխատակազմային հզորություններ | | | |
|--|---|---|--|
| Ժամանակավոր աշխատակազմային հզորություններ, որոնք օգտագործվում են ոչ հիմնական գործունեության ոլորտում | Մշտական աշխատակազմային հզորություններ, որոնք օգտագործվում են հիմնական գործունեության ոլորտում | Մշտական աշխատակազմային հզորություններ, որոնք օգտագործվում են հիմնական գործունեության ոլորտում | Ժամանակավոր աշխատակազմային հզորություններ, որոնք օգտագործվում են ոչ հիմնական գործունեության ոլորտում |

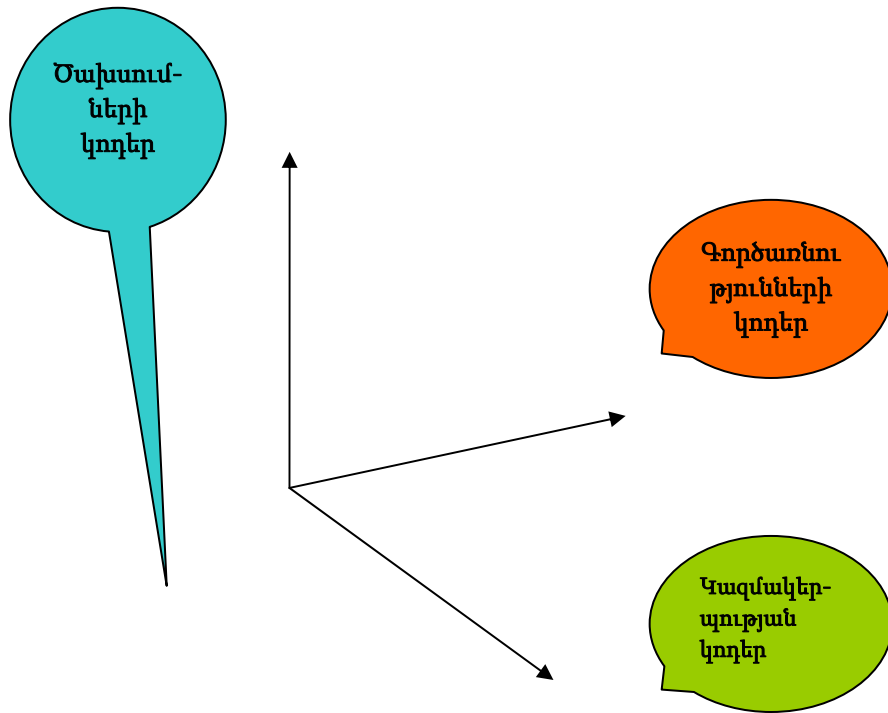
Հայաստանի ՄԿՈՒ քոլեջներում ձևավորվել է առանձին համաձայնություն/պրակտիկա՝ հիմնական աշխատակազմը ոչ հիմնական գործունեության ոլորտին մասնակից դարձնելու առումով: Սա նպատակահարմար չէ, որովհետև նման գործունեության վրա ծախսված ժամերը կարող են որոշ չափով արդեն վարձատրված համարվել՝ որպես հիմնական գործունեության համար վճարումների մաս: Ավելին, նույնիսկ հիմնական գործունեության վճարման պայմանագրերը սովորաբար պարունակում են հավելյալ ժամերի վճարման մասին համաձայնություն՝ ղեկավարության կողմից հաստատման պայմանով, ուստի խիստ աննպատակահարմար է ներմուծել առանձին համաձայնություն/պրակտիկա, հավանաբար, ժամավճարի գներով՝ առավել ընդլայնված մակարդակում:

5.2.8. Ոչ հիմնական գործունեության հաշիվների սահմանում

Գործունեության վրա հիմնված բյուջետավորման և վերահսկման մեխանիզմների ներդրումն անհրաժեշտ է ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ֆինանսական կառավարմանն աջակցելու նպատակով, մասնավորապես՝ օժանդակելու կարճատև դասընթացների և ոչ կրթական բնույթի այլ ծառայությունների դիմաց լրիվ արժեքով գանձումներ կատարելու գործընթացին:

Հետևաբար, անհրաժեշտ է գրանցել եկամուտների/ծախսերի տեսակները և գործառնությունները: Բացի այդ, հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ ՔՈԼԵՋՆԵՐԻ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ կազմում միավորված են առավել մեծ թվով միավորներ, անհրաժեշտ է ստեղծել նաև բյուջեի և ծախսումների համար պատասխանատու բաժին/միավոր: Այսպիսով, պահանջող հաշվապահական հաշվային պլանը կունենա եռաչափ սխեմա, ինչպես ցույց է տրված ստորև բերված գծագիր 5-ժ-ում:

Գծագիր 5-ժ. Հաշիվների եռաչափ սխեման



Շախտումների կողերը վերցված են կառավարության կողմից հաստատված՝ գործող հաշվապահական հաշվային պլանից: Այս չափումն իր մեջ ներառում է նաև ծածկագրեր զանազան եկամուտներից՝ այդ թվում եկամտի հնարավոր բաժանումը պետական բյուջեից և այլ աղբյուրներից:

Գործառնությունների կողերի կառուցվածքը, ինչպես նաև մասնակիորեն ծածկագրերի համարները, վերցված են ստանդարտացված մասնագիտությունների գործող ծածկագրերից, սակայն դրանք անհրաժեշտ է լրացնել ոչ հիմնական կրթության և այլ գործունեությունների ծածկագրերի համարներով:

Կազմակերպության կողերը ներկայացնում են կազմակերպչական հիերարխիան և այս կերպ օգնում են հատկորոշել այն կազմակերպչական միավորը, որը լիազորված/պատասխանատու է բյուջեի բացթողման համար, ինչպես նաև կազմակերպչական այն միավորը, որը ստանում է կապիտալ գնումները և ձեռք բերված ապրանքներն ու ծառայությունները պահեստավորման կամ սպառման համար՝ այդ թվում, օրինակ, կոդային մակարդակները հետևյալի համար.

- համագործակցող առանձին քոլեջներ (մակարդակ 1)
- առանձին քոլեջի բաժանմունքներ (մակարդակ 2)
- քոլեջի բաժանմունքների առանձին բաժիններ (մակարդակ 3)

Ավելի ստանդարտացված համակարգչային հաշվապահական հաշվառման համակարգը կարելի է գտնել շուկայում (նաև ռուսերեն լեզվով), որը

նախապատրաստված է նման բազմաչափ հաշվապահության և հաշվետվողականության համար: Ժամանակակից հաշվապահական հաշվառման համակարգերի ներդրումը օգտակար է նաև վարչական աշխատակազմի ռացիոնալացման գործընթացի տեսանկյունից, և եթե այդ համակարգերը նախատեսված են և կիրառվում են Համագործակցության միացյալ բաժիններում/միավորներում և գործակից քոլեջներից յուրաքանչյուրում, ապա նման ներդրումն ամենայն հավանականությամբ կարելի է հավասարակշռել վարչական աշխատակազմի ռացիոնալացմամբ/կրճատումներով: Եվ վերջապես, օպերատիվ ծառայությունը, լիցենզիաների տրամադրումը, ինչպես նաև խորհրդատվական ծառայությունները կարող են ինքնին դառնալ ոչ հիմնական գործունեության տեսակներ:

6. Վերջաբան

ՄԿՈԻ յուրաքանչյուր քոլեջի համար առաջ գնալու ամենանպատահարմար քայլը, թերևս, մեկօրյա ներքին սեմինարի կազմակերպումն է, որին պետք է մասնակցի ամբողջ աշխատակազմը՝ ԵՍ մոդելին ծանոթանալու և դրա հնարավորությունները քննարկելու նպատակով:

Սեմինար պարապմունքների ընթացքում կազմակերպված քննարկումների արդյունքների հիման վրա քոլեջների Խորհուրդները կկարողանան որոշել, թե ինչ չափով, երբ և մոդելի հատկապես որ բաղկացուցչի կիրառմամբ պետք է քոլեջը սկսի ներգրավվել ԵՍ մոդելի ներդրման աշխատանքներում:

Նպատակահարմար կլիներ, որ Հայաստանի Մասնագիտական կրթության և ուսուցման զարգացման ազգային կենտրոնի աշխատակիցները վարեն այդ սեմինար պարապմունքները և, հատկապես, քոլեջների խնդրանքով աջակցեին ընտրված ԵՍ մոդելի ներդրման միջոցառումներին: