

ՄԻԱՎՈՐՎԱԾ ԱԶԳԵՐԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ  
ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳԻՐ



ԵԿԱՍՈՒՏԻ ՍՏԵՂԾՄԱՆ ՄՈՂԵԼ  
ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ  
ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՈՒՍՈՒՑՄԱՆ ՔՈԼԵՁՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ

ՀԱՇՎԵՏՎՈՒԹՅԱՆ ՆԱԽԱԳԻԾ

ՋՈՐՆ ՍԹՐԵՆԴ ՆԻԼՍԵՆ

ՀՈԿՏԵՄԲԵՐ 2009Թ.

## Բովանդակություն

1. Ներածություն.....	3
2. Տեսական հիմքեր.....	4
2.1. Եկամուտի ստեղծման մակրո շրջանակ.....	4
2.2. Եկամուտի ստեղծման միկրո շրջանակ.....	8
2.3. ԵՄ-ի սահմանումը.....	11
3. ԵՄ-ն գործնականում.....	12
3.1. ԵՄ պրակտիկան առհասարակ.....	12
3.2. Հայաստանի ՄԿՈԻ քոլեջներում երկրի ստեղծման վիճակն ու ներուժը.....	17
4. Եկամուտի ստեղծման առաջնեկային նպատակները Հայաստանում.....	30
5. ԵՄ զարգացման մոդելը Հայաստանի մասին.....	35
5.1. ԵՄ հիմնական հզորությունների գնահատումը.....	38
5.1.1. Համագործակցության հնարավորությունների դիտարկում և գնահատում.....	38
5.1.2. Համագործակցության փոխադարձ համաձայնություն.....	39
5.1.3. Համագործակցության ռազմավարական պլանավորում.....	40
5.1.4. Մարկետինգային ծրագրեր Համագործակցության ապրանքների համար.....	47
5.1.5. Մարկետինգի և հաղորդակցության բաժնի/միավորի (ՄՀՄ) հիմնում.....	49
5.1.6. Համագործակցության ենթակառուցվածքային պահանջների դիտարկում և գնահատում.....	49
5.1.7. Համագործակցության աշխատակազմի պահանջների քննում և գնահատում.....	50
5.1.8. Կազմակերպչական զարգացման ծրագրի Համագործակցության համար.....	51
5.2. Ոչ հիմնական գործունեությունների/բիզնեսների զարգացում.....	58
5.2.1. Ոչ հիմնական գործունեության/բիզնեսի գաղափարների գեներացիա.....	58
5.2.2. Ոչ հիմնական գործունեությունների/բիզնեսների նախնական ընտրություն.....	58
5.2.3. Նախնական ընտրության ենթարկված ոչ հիմնական գործունեությունների գնահատում և դասակարգում.....	63
5.2.4. Բիզնես պլանի պատրաստում.....	64
5.2.5. Պայմանագրերի կառավարման բաժնի/միավորի հիմնադրում` ոչ հիմնական գործունեություններին աջակցելու նպատակով.....	75
5.2.6. Մարկետինգային ծրագրի մշակում ոչ հիմնական գործունեության համար.....	76
5.2.7. Պայմանների փոփոխություն` աշխատակազմը ոչ հիմնական գործունեության ոլորտում ներգրավելու նպատակով.....	78
5.2.8. Ոչ հիմնական գործունեության հաշիվների սահմանում.....	79
6. Վերջաբան.....	81

# 1. Ներածություն

Հայաստանի ՄԿՈԻ համակարգը գտնվում է փակնացման փուլում, և այդ գործընթացին աջակցում են ավելի ու ավելի նախագծեր, որոնք ֆինանսավորվում և համակարգվում են միջազգային նվիրվածության մակերպությունների կողմից:



Խոշորագույն ընթացիկ ծրագրերից մեկը Եվրոպական համայնքի 16 միլիոն եվրո կազմող դրամաշնորհի (գրույթի իջեցումը որպես Ադրբայջանի հաղթահարման ռազմավարական ծրագրի առաջնահերթ ուղղություն՝ <2007-2010թթ. Հայաստանի համազգային ցուցադրական/ինդիկատիվ ծրագրի> (ՀՀԻԾ)

Չրջանակներում: Շահառուները Հայաստանի 96 պետական մասնագիտական կրթության քոլեջներից 12-ն են, որոնք ընտրվել են զարգացման առաջնեկային ծրագրի համար: Այդ ծրագրից քաղված դասերն ու փորձը ակնկալվում է կիրառել ի նպաստ Հայաստանի այլ ՄԿՈԻ հաստատությունների: Եվրոպական համայնքի օժանդակությունը ՄԿՈԻ հաստատությունների առաջնեկային ծրագրին ընդգրկում է նաև միջոցառումներ առկա կարողությունների՝ մասնավորապես ֆիզիկական ենթակառուցվածքների հզորացման ուղղությամբ:

Թեև Եվրոպական համայնքի օգնությունը նախատեսում է նաև երկարաժամկետ տեխնիկական աջակցություն՝ առաջնեկային ՄԿՈԻ քոլեջների առկա կարողությունները հզորացնելու նպատակով, ընդհանուր առմամբ Հայաստանի ՄԿՈԻ հաստատությունները չունեն Եկամուտի ստեղծման բազմակողմանի մոդել, որը ցույց տար, թե ինչպիսի հիմնական մեթոդների կիրառությամբ կարելի է սկսել ստեղծել լրացուցիչ միջոցներ ՄԿՈԻ հաստատության համար, բացատրել Եկամուտի ստեղծման գործընթացի շրջանակներն ու սկզբունքները, այդ գործընթացի հետ կապված ընդհանուր բնույթի դժվարություններն ու դրանք հաղթահարելու եղանակները, հատկանշեր Եկամուտի ստեղծման գործընթացի կառավարման ու ղեկավարման կարևորագույն նկատառումները, ներկայացնել հաջող պրակտիկայի օրինակներ, որոնք հնարավոր է կրկնօրինակել ազգային մակարդակում և այլն: Հետևաբար, ՄԱԿ-ի Ջարգացման ծրագիրը ֆինանսավորում է մի նախագիծ, որի նպատակն է սատարել Եկամուտի ստեղծման նման մոդելի զարգացումը Հայաստանում:

ՄԱԿ-ի Ջարգացման ծրագրի կողմից հովանավորվող նախագիծը հիմնված է ՄԿՈԻ 12 քոլեջներում Եկամուտի ստեղծման պրակտիկայի օրինակների վրա, ուստի՝ առաջնեկային ծրագրի զարգացման մեթոդների համաձայն, 12 քոլեջներում Եկամուտի ստեղծման պրակտիկան պետք է ներկայացնի այսպես կոչված «հաջող պրակտիկայի օրինակներ», որոնք կօգնեն Հայաստանում ՄԿՈԻ քոլեջների ընդհանուր առաջխաղացմանը:

ՄԱԿ-ի Ձարգացման ծրագրի կողմից հովանավորվող նախագիծն իրագործվել է միջազգային փորձագետի կողմից 2009 թվականի հունիս-հոկտեմբեր ամիսներին և ներառել է 50 աշխատանքային օր, այդ թվում միջազգային փորձի և Հայաստանի իրավական դաշտի մարկետինգային ուսումնասիրում՝ հիմնված հրապարակված վիճակագրական տվյալների վրա, առաջնեկային ծրագրին մասնակցող քոլեջների հետազոտում և Հայաստանում դրանց տեղակայության մասին տվյալների հավաքագրում, ինչպես նաև մոդելի մշակում: Առաջնեկային ծրագրին մասնակցող քոլեջների տեղակայության մասին տվյալները հավաքագրմանը մասնակցել են երկու տեղացի փորձագետներ:



Տեղակայության ուսումնասիրման ընթացքում արգ դարձավ, որ Եկամուտի ստեղծման պրակտիկան առաջնեկային ծրագրին մասնակցող քոլեջներում առավել նախնական բնույթ է կրում, քան նախատեսված էր ծրագրի գնահատման և ուսումնասիրման փաստաթղթում (Terms of Reference), ուստի սակավագծի ծանրության կենտրոնը տեղափոխվեց դեպի նախագծի գնահատման և մոդելավորման դաշտ՝ կիրառելով միջազգային փորձը: Ահա թե ինչու է մոդելն ավելի շատ արտացոլում հաջողված փորձն առհասարակ, քան «հաջող պրակտիկայի» փաստացի օրինակներ, որ դիտարկվել են առաջնեկային ծրագրին մասնակցած ՄԿՈՒ քոլեջներում:

Մասնագետները համարում են, որ մարկետինգի միջոցով Եկամուտի ստեղծումը (ԵՍ) չի առնչվում լոկ թվերի հետ, այդ իսկ պատճառով խորհուրդ է տրվում ավելի հաճախակի կիրառել առավել բազմակողմանի քարտ(եզ)ագրման մեթոդը (mapping techniques), երբ քոլեջի աշխատակազմն ընդգրկված է ԵՍ զարգացման զանազան փուլերում, օրինակ այսպես կոչված «SWOT» վերլուծություններում: Հետևաբար, մոդելը մշակվել է՝ մտադրյալ կերպով շեշտը դնելով գծագրերի և դյուրընթեռնելի աղյուսակների ներկայացման վրա: Հուսով եմ, որ այդ գծագրերն ու աղյուսակները ոչ միայն ավելի հասկանալի են, քան երկարուբարակ տեքստերը, այլև միշտ ձեռքի տակ են և հարմար են օգտագործվում որպես լրացուցիչ միջոցներ գրատախտակի մոտ՝ քարտ(եզ)ագրման նպատակով:

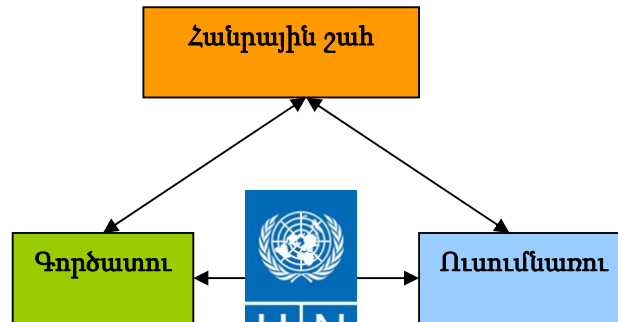
## 2. Տեսական հիմքեր

Եկամուտի ստեղծման (ԵՍ) տեսությունը ՄԿՈՒ համակարգերում ընդհանուր առմամբ նման է տնտեսական տեսություններին և ներկայացվում է մակրո կամ միկրո հեռանկարով, այսինքն համազգային ընդհանրական տեսանկյունից կամ յուրաքանչյուր ՄԿՈՒ հաստատության տեսանկյունից:

### 2.1. Եկամուտի ստեղծման մակրո շրջանակ

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

Գծազիր 2-ա. <Գործատու-Ուսումնառու-Հանրային շահ> եռանկյունին



Ավանդաբար վեճ է գնացել այն մասին, որ համակարգը ստեղծվել է հիմնադրվել է կամ ի նպաստ հանրային շահի (օրինակ՝ տանյան համակարգը ԽՍՀՄ-ի օրոք) կամ մասնավոր շահի, այսինքն՝ գործատուների (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 եռանկյուն համակարգի վերաբերյալ, որը հիմնված կլինի կվազի-շուկայի պայմանների վրա, որ մոտ են միայն բացարձակապես ազատականացված շուկաներին: Այս է այն հարաբերակցությունը, որն այժմ հանդիպում է զարգացած գրեթե բոլոր երկրներում:

Ֆինանսավորման խնդիրների պատճառով 1990-ական թվականների կեսերին Հայաստանի ՄԿՈՒ համակարգում փոփոխություններ կատարվեցին՝ հնարավորություն ընձեռելու, որպեսզի ֆինանսավորմանը մասնակցի նաև «ուսումնառու» կողմը՝ հատկապես և առավելապես ՄԿՈՒ երկրորդային կրթության համակարգում: Միայն վերջերս են ՄԿՈՒ համակարգում հաշվի առնվել նաև «գործատու» կողմի շահերը՝ ստեղծելով ՄԿՈՒ քուլջի Խորհուրդ, որին մասնակցում են նաև տեղական համայնքի գործատուների ներկայացուցիչները: Այդուհանդերձ, «գործատու» կողմը ֆինանսավորման հարցերում որևէ նշանակալի մասնակցություն չունի, որովհետև.

- Որևիցե ընդհանրական կամ պայմանական բյուջետային օժանդակության մոդալություն դեռևս չի սահմանվել «գործատու» կողմի համար

- գործնականում գործատուներն իրենք են հոգում կարճաժամկետ վերապատրաստման հետ կապված իրենց հոգսերը, քանի որ արդիականացման կարոտ ՄԿՈԻ համակարգը չի կարողանում բավարարել այդ կարիքները:

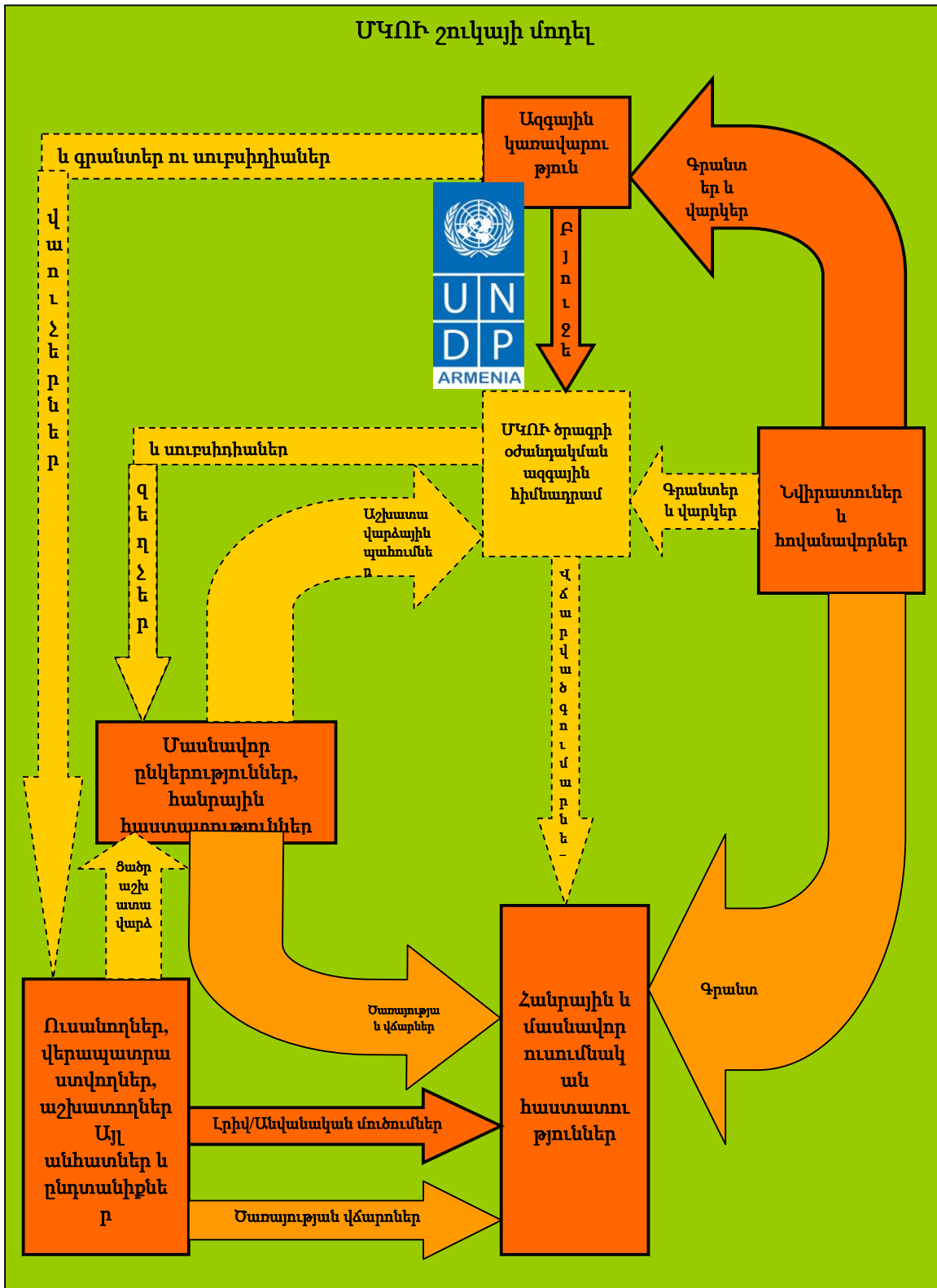
Հայաստանի ՄԿՈԻ համակարգի շարունակական արդիականացման շրջանակներում ակնկալվում է համակարգին ավելացնել ՄԿՈԻ Ազգային հիմնադրամի բաղկացուցիչը՝ գործատուների և հասարակության կողմից ֆինանսավորման, ինչպես նաև, ժամանակավորապես, դոնորների կողմից ստեղծվող ֆինանսավորման նպատակով: Ավելին, ակնկալվում է, որ գործատուները համատեղ ֆինանսավորումը դառնալու է պարտադիր, երբ ներդրվի «UNDP-ի ավարձային պահումներ» մոդալությունը: Հարկ է նշել, որ այսօր համակարգը բաժանված է հինգ հանրային սեկտորների և երեք կառավարական մարմինների, այդ պատճառով ակնկալվում է, որ Ազգային հիմնադրամն ավելի համակարգված ձևով կարձագանքի հանրային շահին:



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

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

Գծագիր 2-բ. Հայկական ՄԿՈՒ համակարգը ԵՍ մակրո շրջանակում



## 2.2. Եկամուտի ստեղծման միկրո շրջանակ

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

<Կազմակերպության տեսությունն> ունի չորս պրոցներ, սակայն վերջին տասնամյակներում ամենատարածվածը «կազմակերպության մոտեցումն» է եղել, որում կազմակերպությունը դիտարկվում է որպես պահանջարկի և աշխատատեղի սուբյեկտ, որը գործում է ի պատասխան արտաքին պահանջարկի և աշխատատեղի մատակարարման միջոցով՝ արտադրելու որոշակի ծառայություններ և/կամ նյութական արտադրանք:



Հաշվի առնելով Հայաստանին բնորոշ ընդհանուր և մասնավոր բնույթի բաղադրիչները, հայկական ՄԿՈԻ քոլեջը կարող է այդպիսի <բաց տեսության մոտեցման> տեսանկյունից արտացոլվել գծագիր 2-գ-ում բերված եղանակով:

Ի պատրաստություն այն հարցի քննարկմանը, թե ինչպես պետք է քոլեջն ինքը պատրաստ լինի եկամուտ ստեղծելու գործընթացին, համակարգային բաղադրիչում պրոցեսն առանձնացվել է երկու մասի՝ դասընթացի բուն պրոդուկտի ենթահամակարգի և ոչ բուն պրոդուկտի ենթահամակարգի, որոնք ըստ ենթադրության փոխկապակցված են:

Ենթադրվող փոխկապակցվածությունը կա նաև գործնականում, այդ թվում նաև Հայաստանի ՄԿՈԻ համակարգում, քանզի.

- Ոչ բուն պրոդուկտ ապահովելու հնարավորությունը մեծապես կախված է բուն ենթահամակարգում տվյալ կարողությունների տեսակից (դասընթացների ֆիզիկական ենթակառուցվածքներից և ուսուցիչների արհեստավարժությունից): Օրինակ, դասընթացի բուն ենթահամակարգի մասնագիտական ուժերը վարում են նաև լրացուցիչ կաճատև դասընթացներ մասնագիտական նույն ոլորտում, որից հետո նույն մասնագետների կարողությունները օգտագործվում են որպես վերապատրաստմանը հետևող խորհրդատվական ծառայություններ, և այլն: Իհարկե, հանդիպում են նաև բացառիկ կարողություններ (օրինակ, ուսուցիչ, որը տիրապետում է այլ մասնագիտության քան անհրաժեշտ է բուն ենթահամակարգում ներգրավվելու համար):
- Առավել եկամտաբեր ոչ բուն պրոդուկտ ապահովելու հնարավորությունը մեծապես կախված է կարողությունների ավելցուկը բուն ենթահամակարգ արձակելու հնարավորությունից, քանի որ Եկամուտի մեծ մասը ծախսվելու է ենթահամակարգի համար անհրաժեշտ արտաքին մատակարարումների վրա, մասնավորապես՝ լրացուցիչ աշխատակազմի:
- ՄԿՈԻ համակարգի պետական սուբսիդավորման ենթակա մասում ոչ բուն ենթահամակարգն օրինական է միայն այնքանով, որքանով դրա



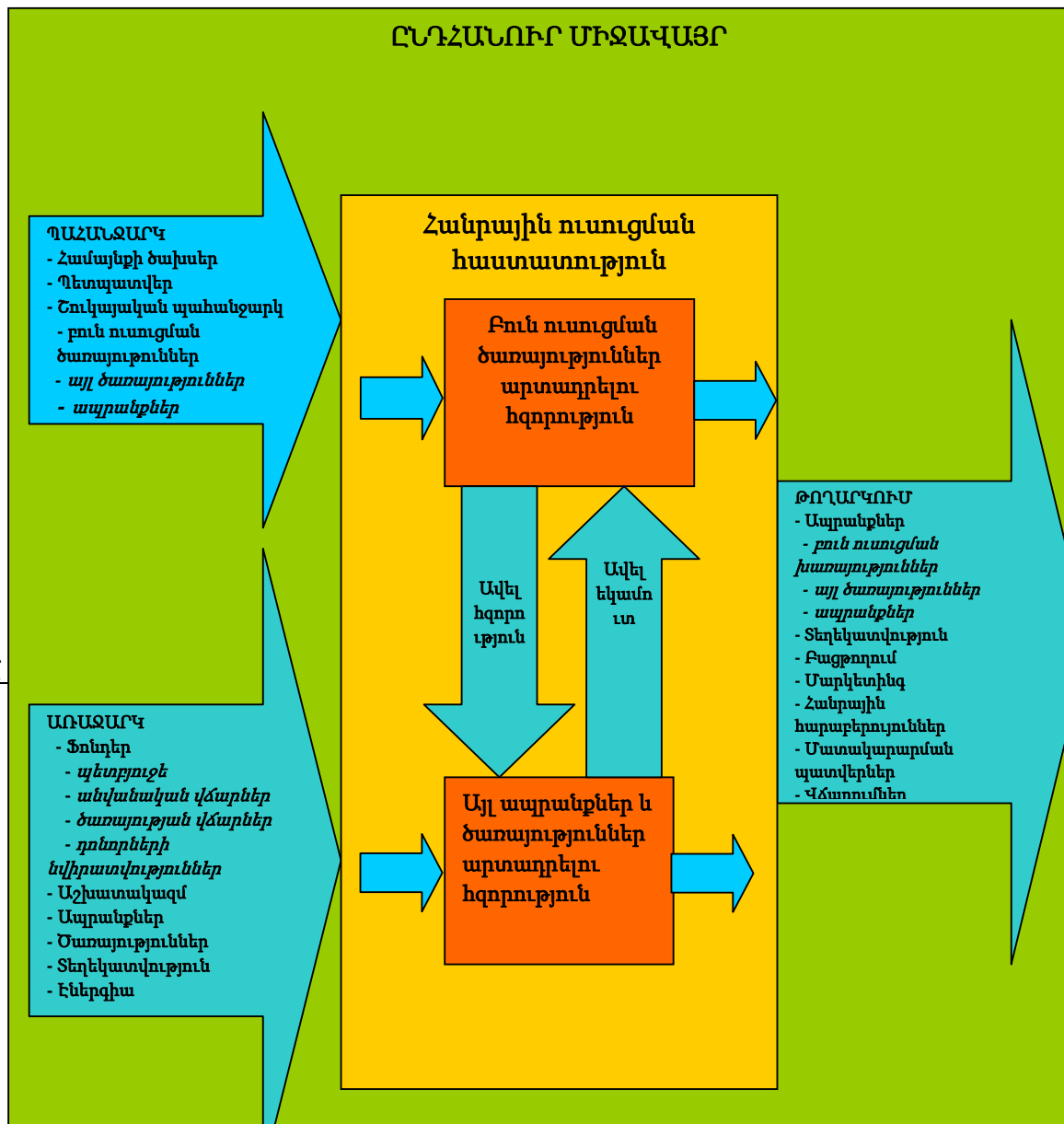
գործունեությունը համապատասխանում է բուն ենթահամակարգի նպատակին, քանզի այդ նպատակներով է պայմանավորված սուբսիդավորումը:  
 Գործնականում սուբսիդիաները կարող են աննշան լինել, սակայն Հայաստանում դա այդպես չէ, այստեղից՝ նաև երկու ենթահամակարգերի իրավականորեն պայմանավորված փոխկապակցվածությունը:

ՄԱԿ-ի Զարգացման ծրագրի կողմից Եկամուտի ստեղծման մոդելի (ԵՄՄ) մշակման աշխատանքների ֆինանսավորումը նպաստում է Հայաստանի օգնելու յուրաքանչյուր ՄԿՈՒ քուլեջին, որպեսզի այն արտադրի/ստեղծի շատ եկամուտ: Ուստի, առաջարկվող միկրո տեսության շրջանակը ԵՄՄ-ի համապատասխան ենահարմարն է:



Գծագիր 2-գ. Հայաստանի ՄԿՈՒ-ն Եկամուտի ստեղծման/գեներացիայի տեսության

միկրո շրջանակում



### 2.3. ԵՄ-ի սահմանումը

Միկրո տեսությանը նվիրված գրականությունում ՄԿՈԻ քոլեջների կողմից եկամուտի ստեղծումը/գեներացիան սահմանվում է.

- առավել նեղ իմաստով, երբ ներառվում է միայն ոչ հիմնական գործունեությունից (որը կոչվում է նաև <ձեռնարկատիրական բիզնես>) ստացվող եկամուտը (օրինակ, կարճաժամկետ կուրսերի և արժեթղթի վարձակալություն, ոչ կրթական ծառայություններ և միջոցների հավաքագրություն), և
- առավել լայն իմաստով, երբ ներառվում է քոլեջի կողմից արտադրվող ամբողջ եկամուտը, այսինքն պետությունների կողմից ստացված բոլոր աղբյուրներից, որը նշանակում է ոչ հիմնական գործունեությունից արտադրվող եկամուտը և հիմնական գործունեությունից արտադրվող ուսանողների ուսումնառության վճարները:



Քանի որ ոչ հիմնական գործունեությունը տեսականորեն և գործնականորեն մեծապես կախված է հիմնական գործունեությունից, մասնավորապես պետականորեն հովանավորվող քոլեջների դեպքում, առավել լայն սահմանումն ավելի հարմար է, հետևաբար և Եկամուտի ստեղծման ոլորտում մեծ փորձ ունեցող Միացյալ Թագավորության առաջատար մասնագետների կողմից առաջարկվում է որպես առավել օգտակար տարբերակ:

Հայաստանյան առաջնեկային ծրագրի դեպքում դա առավել ևս միակ օգտակար սահմանումն է, եթե ցանկացած կարևորության եկամուտը նախատեսվում է ստանալ մոտ ապագայում: Չարգացած ՄԿՈԻ հզորություններ ունեցող երկրներում, որոնք տասնամյակից ավել փորձ ունեն ոչ հիմնական գործունեությունների մարկետինգի բնագավառում, ընդհանուր եկամուտի միայն հինգ տոկոսն է արտադրվում ոչ հիմնական գործունեությունների կողմից: Ուստի Հայաստանի առաջնեկային փորձի պարագայում նույնիսկ նման համեստ արդյունքն է անիրատեսական, մինչև որ չանցնեն ծրագրի իրականացման առաջին մի քանի տարիները: Նույնիսկ այդ ժամանակ Եկամուտի այդ աննշան մասը չի կարողանալու փակել այն ծախսերը, որ նախատեսվում են եկամուտ ստեղծող բիզնեսի կողմից:

Հարկ է նշել նաև, որ ոչ հիմնական գործունեության հաջող իրականացումը պայմանավորված է աշխատակազմի արդիականացված հզորություններով և ֆիզիկական ենթակառուցվածքներով, ուստի շատ առաջնեկային ՄԿՈԻ քոլեջների համար նույնիսկ հինգ տոկոսանոց եկամուտն է անիրատեսական, մինչև որ հիմնական հզորությունները չկառուցվեն:

Հայաստանի պարագայում լայն իմաստով սահմանումն առավել օգտակար է նաև այն պատճառով, որ հիմնական գործունեության ռացիոնալացման համար կա հրատապ կարիք և մեծ ներուժ՝ համագործակցություն հաստատելով քոլեջների խմբերի միջև առավել հարմար մասշտաբային տնտեսվարության նպատակով (economies of scale):

Այսպիսով, Եկամուտի ստեղծման մոդելը պետք է ներառի ԵՄ երկու սահմանումները:

### 3. ԵՄ-ն գործնականում

#### 3.1. ԵՄ պրակտիկան առհասարակ

Անգլո-սաքսոնյան պետություններում մասնավորապես, ՄՄ պրակտիկան երկար տարիների պատմություն ունի, իսկ 1992 թվականին Միացյալ Թագավորությունում ՄԿՈԻ նոր օրենսդրություն ընդունելուց հետո առավել մեծածավալ գործունեություն է ծավալվել նաև ոչ հիմնական բիզնեսներում և արվարձանում: Որպես Հանրային կառավարման համընդհանուր ռեֆորմի շարժման մասնակցությամբ Միացյալ Թագավորությունը Եվրոպայի համար առաջնեկային նախագիծ էր, որի շրջանակներում 1990-ական թվականների կեսերից տարածվում էին նաև այլ եվրոպական երկրներում և Համագործակցության այլ պետություններում: Աղյուսակ 3-ա-ում նկարագրված են փորձի ենթարկված գործունեության բազմապիսի տեսակները: Այդ ցանկը սպառնիչ չէ, այդուհանդերձ այն ներկայացնում է մինչ այժմ գործնականորեն կիրառված ԵՄ բոլոր գործողությունները: 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. ԵՄ պրակտիկան առհասարակ

Գործունեության տեսակ	Գործունեություն
<p>Կրթական ծառայությունների վաճառք</p>	<p>Լիազատված պաշտոնական կրթական ծրագրեր՝ անվանական վարձավճարներով, որոնք պայմանավորված են.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ֆինանսական ճեղքվածքի մեծությամբ (փաստացի ծախսեր՝ հանած բյուջետային հատկացումները)</li> <li>• Ֆինանսական ճեղքվածքը լցնող ուսանողների քանակով (ծախսերի բաշխում)</li> <li>• Ուսանողների/ծնողների վճարունակությամբ</li> <li>• Ուսանողների/ծնողների վճարման պատրաստակամությամբ</li> <li>• Մրցակից քոլեջներում վարձավճարների մակարդակներով</li> <li>• Ուսուցման՝ եկամուտ բերելու ազդեցությամբ (որն ավելի բարձր է բարձրագույն կրթության քոլեջների ուսանողների պարագայում՝ ի տարբերություն առաջնային կրթության)</li> <li>• Կրթական միավորի ծախսով (դասարանային ուսուցումն ավելի էժան է, քան լաբորատոր ուսուցումը)</li> <li>• Սոցիալական պատասխանատվությամբ (չգրանցված ուսանողների թիվը, զեղչային ուսուցում ստացող ուսանողների (օրինակ, քույր-եղբայրներ) թիվը, լրացուցիչ օժանդակություն ստացող ուսանողների (օրինակ, հաշմանդամներ) թիվը)</li> </ul>
	<p>Կիսաազատված պաշտոնական կրթական ծրագրեր՝ անվանական վարձավճարներով, որոնք տարբեր են, ինչպես և լիազատված կրթական ծրագրերի վճարները, սակայն դրանց համեմատ ավելի բարձր են, որովհետև այս դեպքում մարդիկ առավել հակված են</p>

	վճարելու
	<p>Լիավճար ոչ պաշտոնական դասընթացներ, այդ թվում.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Պատվերով կազմված կամ բաց դասընթացներ</li> <li>• Դասընթացներ քաջալերման պարգևատրումներով կամ առանց դրանց</li> <li>• Առանձնացված կամ համակցված մոդուլներով դասընթացներ</li> <li>• Ցերեկային, եռեռոտան կամ շաբաթավերջյան դասընթացներ</li> </ul>
	<p>Շուկայական գներով հիմնված վարձավճարներ արտասահմանցի այն ուսանողներին, որոնք մասնակցում են տեղացի ուսանողների համար նախատեսված պաշտոնական կրթական ծրագրերին (օրինակ՝ արուստ աֆրիկացի ընտանիքների երեխաներ, կամ Աֆրիկայում աշխատակետ գործուղման մեկնած եվրոպացի ընտանիքների համար)</p>
	<p>Շուկայական գների վրա հիմնված վարձավճարներ պաշտոնական կրթական այն ծրագրերի համար, որոնք տրամադրվում են միայն հեռակա կարգով (օրինակ, համացանցային եղանակով) միայն անհատ ուսումնառուների համար</p>
	<p>Մահմանափակ մակարդակով անվանական վարձավճարներ կրթական բաց ծրագրերի համար, որոնք տրամադրվում են հեռակա կարգով հանրային հիմունքներով (օրինակ, մեծահասակների համացանցային կրթական ծրագրեր &lt;Իմ քաղաքի պատմությունը&gt; թեմայով)</p>
Ոչ կրթական ծառայությունների վաճառք	Խորհրդատվություն (օրինակ, առանձին խորհրդատվական ծրագիր կամ հատուկ պատվերով կազմված կարճաժամկետ ծրագրի շարունակություն)
	Պրոֆեսիոնալ ծառայություններ (օրինակ, դիզայն, իրավաբանական կամ հաշվապահական ծառայություններ և այլն)
	Թեստավորում/սերտիֆիկացում (օրինակ, նյութերի կամ պրոցեսների թեստավորում)
	Գրասենյակային/բյուրոական ծառայություններ (օրինակ, լուսապատճենահանում կամ նամակների տպագրում օտար լեզվով)
	Տեղեկատվության մատչելիություն (օրինակ, գրադարանի մուտք հանրային հիմունքներով)
	Համակարգչային ծառայությունների մատչելիություն (օրինակ, վեբ հոթել, ինտերնետ, թեժ գիծ ծառայություն)
	Աուդիո-վիդեո ծառայություններ (օրինակ, օգնություն տեսաֆիլմերի արտադրության գործում)
	Տեխնիկական հմտություններ (օրինակ, արհեստավորական ծառայություններ, ինչպիսիք են վարսավիրությունը կամ տեխնիկական սպասարկումը)

Ապրանքի արտաքին շահագործում և վաճառք	Արտադրության պատենտ/լիցենզիա (օրինակ, հոնորարներ)
	Շինության նախատիպ (օրինակ, լաբորատորիայի օգտագործում՝ պատվերով պրոտոտիպ պատրաստելու նպատակով )
	Տպագրություն (օրինակ, դասագրքերի հրատարակում)
Ֆիզիկական ենթակառուցվածքների օգտագործում	Համակարգչային ծրագրեր (օրինակ, կրթական ծրագրերին օգնող համակարգչային ծրագրերի առուվաճառք)
	Կրթական ենթակառուցվածքներ (օրինակ, լսարանների վարձակալություն/միջոցառումներ անցկացնելու նպատակով)
	Մեքենաների կապիտալ ծախսեր (օրինակ, կայանման մուծումներ աշխատակազմի տեղական համայնքից)
	Սպորտային ենթակառուցվածքներ (օրինակ, երեկոյան մուտքի վճարներ ուսանողներին տեղական համայնքի համար)
	Մշակութային կենտրոններ (օրինակ, ժողովների դահլիճի վարձակալություն/տեղական համայնական միություններին՝ միջոցառումներ ցազապերալելու 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՝ բնակատեղիի 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 մարկետինգի 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՝ քուլեջի աշխատակազմի և ուսանողների համար
	Ուսանողների համար աշխատանքի տեղավորման բյուրո
	Ներքին բարեգործական միջոցառումներ
	Ուսանողական շաքարով աշխատող պատճենահանող մեքենա Քննական թերթի վաճառք նախորդ տարվա քննություններից
Ուսումնական արտադրություն	Ուսումնական ծառայությանը նվիրված տպագիր հոդվածների արտադրություն
	Լրացուցիչ վարձատրություններ (օրինակ, բազմաթիվ պատճեններ)
Ուտիլիզացում	Ոչ պիտանի թուղթի կահույք և այլն
	Ուսումնական պրակտիկայի ապրանքային արդյունք (օրինակ, զգեստներ, բանջարեղեն, զարդեղեն)
Պարգևատրման արարողություններ	Երեկոյթներ, ֆոտո/տեսանյութեր, հագուստ/գլխարկներ, 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 չունենոր մի քանի ընտրյալ ասպիրանտների համար՝ տրամադրված այնպիսի մասնավոր ընկերությունների կամ պետական հաստատությունների կողմից (օրինակ, բանակի), որոնք կարիք ունեն բարձր որակավորում ունեցող և նպատակասլաց կադրերի)։
	Հովանավորչություն կրթօջախի նկատմամբ (օրինակ, ամբողջ քուլեջի կամ դրա առանձին դասարանների հովանավորում մասնավոր ընկերությունների կողմից առհասարակ, կամ սարքավորման որոշակի տեսակների, օր. խոհանոցային սարքավորման տրամադրում արտադրողի կողմից)
	Հովանավորչություն միջոցառումների նկատմամբ ( օրինակ, որևէ մասնավոր ընկերության կողմից քուլեջի կազմակերպած մշակութային միջոցառման հովանավորում)
	Նպատակային հովանավորչություն (օրինակ, որևէ կրոնական

	<p>ասոցիացիայի կողմից հոգևոր գրականության գրադարանի հովանավորում)</p> <p>Գրականության հովանավորչություն (օրինակ, որևէ մասնավոր ընկերության կողմից քուէջի մեկ ամբողջ տարվա հրատարակչական գործունեության հովանավորում)</p>
<p><b>Դոնորների նվիրատվություններ</b></p>	<p>Ոչ դրամական գրանտեր (օրինակ, տեխնիկական աջակցություն կադրերի վերապատրաստման ծրագրին և ստանդարտացված մատակարարումների հանձնում, օրինակ՝ համակարգիչներ և համակարգչային լիցենզիաների փաթեթներ)</p> <p>Դրամական գրանտեր (օրինակ, պայմանական դրամաշնորհներ՝ նախատեսված հրատարակչական գործունեության ծրագրերի համար)</p> <p>Մեկ կամ մի քանի տարիների կրթաթոշակի հովանավորում դոնորի կողմից</p>
<p><b>Գործակցություններ</b></p>	<p>Երկկողմանի հարաբերությունների 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)</p> <p>Մոցիալական հարաբերությունների կարիք ունեցող մեկ այլ հաստատության որդեգրում՝ ուսանողների հետ նամակագրություն փոխանակելու նպատակով, որդեգրվողի կողմից դրամական կամ ոչ դրամական նվիրատվությունների օգնությամբ (օրինակ, քուէջի կողմից արտասահմանյան որևէ առևտրական նավի կամ ՄԱԿ-ի արտերկրյա որևէ գումարտակի որդեգրում)</p>
<p><b>Անհատ քաղաքացիների նվիրատվություններ</b></p>	<p>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 քուէջին)</p>

### 3.2. Հայաստանի ՄԿՈՒ քոլեջներում եկամուտի ստեղծման վիճակն ու ներուժը

Հայաստանի իրավական դաշտում կատարվել են անհրաժեշտ փոփոխություններ՝ պետական ՄԿՈՒ հաստատությունների կողմից Եկամուտի ստեղծման/գեներացիայի երկարատև գործընթացն ապահովելու համար: Այսպես, ոչ առևտրային պետական ՄԿՈՒ քոլեջների օրինակելի <Կանոնադրությամբ> սահմանվում են Եկամուտի ստեղծման օրինական աղբյուրները, այդ թվում՝ օրինական ոչ հիմնական գործունեության գործառույթները: Այդ աղբյուրները ներկայացված են ստորև բերված 3-րդ աղյուսակում: Այստեղ հարկ եմ համարում, որ ոչ բուն գործողությունների ցանկը, որոնցից կարելի է միջոցներ ազատել, ստեղծված է միայն այդ ռեսուրսների օգտագործման նպատակով: Ուստի ցուցաբերված է հետևյալը: Գնահատված է, որ այլ երկրներում կիրառվող ԵՍ բոլոր գործողությունները կարող են օրինական ձևով ներդրվել նաև Հայաստանի ՄԿՈՒ քոլեջների կողմից:



Աղյուսակ 3-բ. Եկամուտի օրինական աղբյուրները պետական ոչ առևտրային ՄԿՈՒ հաստատություններում

Պետական բյուջեի եկամուտ		
Արտաբյուջետային եկամուտ՝ այդ թվում.	Վճարովի կրթական ծառայություն՝ այդ թվում.	Միջին մասնագիտական կրթություն
		Նախնական մասնագիտական կրթություն (արհեստներ)
		Ընդհանուր կրթություն (հիմնական և լրացուցիչ/ավել)
		Նախապատրաստական դասընթացներ
		Մասնագիտական ուսուցման դասընթացներ
	Ուսումնառություն, վերապատրաստում և արդիականացում՝ առանց արտադրությունից կտրվելու	
	Հայաստանի Հանրապետության և օտարերկրյա պետությունների կազմակերպությունների և անհատների կողմից բարեգործություն և նվիրատվություններ	
Միջոցներ, որոնք ստացվում են հաստատության կանոնադրության նպատակներին չհակասող	Գիտահետազոտական աշխատանքների իրականացում	
	Ուսումնառության համար արդյունավետ և առհասարակ արդյունավետ գործունեության տեսակներ և ծառայություններ	
	Հրատարակումների ավարտում	



	<b>գործունեության տեսակներից՝ այդ թվում.</b>	Մենդի ծառայություններ ուսանողների համար
		Ծառայություններ հանրակացարաններում բնակվող ուսանողների համար
		Հանգիստ՝ ուսանողների և աշխատակազմի համար
		Մշակութային միջոցառումներ



Հիմնվելով այլ երկրներում ԵՄ գործունեության փորձի վրա, դիտարկվել և գնահատվել են նմանատիպ ԵՄ գործողությունների ներդրումը հիճակն ու հնարավորությունները առաջնեկային ծրագրի համար ընտրված տարածքներում: Տվյալ առաջնեկային մեթոդի շնորհիվ ենթադրվում է, որ ծրագրի համար ընտրված 12 ՄԿՈԻ քոլեջները ներկայացնում են Հայաստանի բոլոր ՄԿՈԻ հաստատությունները՝ ներառյալ ԵՄ 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: Նշանակալի պոտենցիալ ունեցող հիմնական գործունեությունն արդեն մեծ ծավալներով վաղուց գործածության մեջ է, այդ պատճառով գործունեության նման տեսակներն անհրաժեշտ է միավորել և ոչ թե ռիսկի ենթարկել՝ փորձելով ներդնել առավել փոքր պոտենցիալ ունեցող ոչ հիմնական բիզնեսները: ՄԿՈԻ քոլեջների հզորությունները կարելի է օգտագործել միայն մեկ անգամ, ուստի և բաշխել գործունեության զանազան տեսակների միջև՝ ակնկալվող Եկամուտի հետ համաչափորեն:

Աղյուսակ 3-գ. Հայաստանի ՄԿՈԻ քոլեջներում Եկամուտի ստեղծման վիճակն ու ներուժը

<b>Գործունեության տեսակները</b>	<b>Փաստացի և պոտենցիալ գործողություններ</b>
<b>Կրթական ծառայությունների վաճառք</b>	Լիահաստիք պաշտոնական կրթական ծրագրեր: Ներկա պահին սա ԵՄ բոլոր գործողություններից առաջնայինն է, սակայն դրա վրա մեծ ճնշում կա՝ մասնավորապես դեմոգրաֆիական և մրցակցային գործոնների կողմից: Ուստի բազմազան միջոցներ են անհրաժեշտ այս հիմնական աղբյուրից ստացվող Եկամուտի մակարդակը պարզապես պահպանելու համար:
	Կիսահաստիք պաշտոնական կրթական ծրագրեր: Սրանք գոյություն ունեն, սակայն շատ ավելի ցածր պոտենցիալով, քան իրականում հնարավոր է, որովհետև չկան արհեստակցական կրթական պայմանավորվածություններ, դեռևս հաստատված չէ ցկյանս ուսուցումը մոդուլային ծրագրերով, չկա նաև պաշտոնական ուսուցման առաջարկ

	<p>երեկոյան ժամերի կամ շաբաթավերջի համար:</p>
	<p>Լիավճար ոչ պաշտոնական դասընթացներ: Սրանք 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 մարկետինգը, ճանաչված պահանջարկի գանձը շատ դանդաղ է, աշխատանքային տեղակայության հետ կապված կան մի շարք սահմանափակումներ)</p>
	<p>Արտերկրյա ուսանողներ: Այս պահին չկան, իսկ դրանց հետ կապված պոտենցիալը խիստ սահմանափակ է:</p>
	<p>Անհատական հեռակա ուսումնառություն: Առհասարակ, լավ հիմնված ավանդույթ է նամակագրական ուսուցման համար, սակայն քիչ թե շատ պատշաճ մակարդակով ապահովվում է միայն երեք քոլեջների կողմից: Ավելին, այս ուսուցումը չի օժանդակվում ինտերնետային ծրագրերի կողմից: Ինքնին ունի մեծ ներուժ, հատկապես մեծահասակների համար կիսահաստիք ուսուցման ծրագրերի հետ համատեղման պարագայում:</p>
	<p>Բաց հեռակա ուսումնառություն: Ներկայումս ԵՄ նման գործունեություն գոյություն չունի: Բացի այդ, պահանջվող ներդրումների, մարդկանց ավելի շատ հանրակրթական ուսուցման հակվածության, ինչպես նաև ուսուցման վճարների սահմանափակ մակարդակների պատճառով սա կարևոր գործունեություն չի համարվում: Այդուհանդերձ, ունի մի փոքր ներուժ հեռուստատեսային որևէ ընկերության հետ համագործակցության կարգով և լրիվ արժեքով &lt;բաց կրթություն հեռուստատեսությամբ&gt; ծրագրի արտադրության առումով (օրինակ, հեռուստատեսային հաղորդումներ՝ կենցաղային հարցերի շուրջ արհեստագործական խորհուրդներով)</p>
<p><b>Ոչ կրթական ծառայությունների վճարք</b></p>	<p>Խորհրդատվություն: Ժամանակավորապես ստուգվել է գյուղատնտեսական մի քոլեջի աջակցությամբ, սակայն դրա կենսակայունությունը չի ապացուցվել՝ գյուղացիների հնարավորությունների սահմանափակության պատճառով: Ունի որոշակի ներուժ, եթե տրամադրվի որպես լրիվ արժեքով կարճատև ուսումնական դասընթացներին հետևող խորհրդատվություն, սակայն այդ դեպքում խիստ կախված է այդ դասընթացների վիճակից:</p>

	<p>Պրոֆեսիոնալ ծառայություններ: Ներկայումս ԵՄ նման գործունեություն գոյություն չունի, սակայն այն պարունակում է որոշակի փոքր ներուժ (օրինակ, ընթացիկ հաշվապահական հաշվառում կամ նախագծման մանր աշխատանքներ փոքր մասնավոր բիզնեսների համար)</p>
	<p>Թեստավորում/սերտիֆիկացում: Ներկայումս գոյություն չունի, բացի այդ գործունեությունը կարող է տրամադրվել արձրագույն ուսումնական հաստատություն կողմից: Ավելին, լաբորատորիաների վիճակը դեռևս անստույգ է ստույգ նման ծառայության տրամադրման համար:</p> 
	<p>Գրասենյակային/բյուրոյական 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 բազաների վիճակը:</p>
	<p>Համակարգչային ծառայությունների մատչելիություն: Ներկայումս ԵՄ նման գործունեություն գոյություն չունի, այդուհանդերձ քոլեջների մեծամասնության մոտ ինֆորմացիոն 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 հմտություններ: Ներկայումս ԵՄ նման գործունեություն գոյություն չունի, սակայն կա աննշան պոտենցիալ՝ տրամադրելու զանազան արհեստների հետ կապված ծառայություններ (օրինակ, էլեկտրոնային սարքերի</p>

	<p>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><b>Ապրանքի արտաքին շահագործում և վաճառք</b></p>	<p>Արտադրության պատենտ/լիցենզիա: Ներկայումս ԵՄ նման գործունեություն չունի և ամենայն հավանականությամբ այդ ծառայությունը պետք է մատուցեն միայն բարձր ուսումնական հաստատությունները:</p>
	<p>Շինության նախագիծ: Ներկայումս գոյություն չունի, սակայն կա աննշան պոտենցիալ՝ տրամադրելու զանազան արհեստների ուսուցանող 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 և, ամենայն հավանականությամբ, այդ ծառայությունը պետք է մատուցեն միայն բարձրագույն ուսումնական հաստատությունները:</p>
	<p>Համակարգչային ծրագրեր: Ներկայումս ԵՄ նման գործունեություն գոյություն չունի և, ամենայն հավանականությամբ, այդ ծառայությունը պետք է մատուցեն միայն բարձրագույն ուսումնական հաստատությունները: Բացի այդ, առաջնեկային ծրագրի համար ընտրված քոլեջներում ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաները դեռևս նոր են հաստատվել, ուստի նույնիսկ բացառիկ դեպքերում աշխատակազմի շրջանում հավանաբար դժվար թե գտնվեն առավել արհեստավարժ ինֆորմացիոն տեխնոլոգներ:</p>
<p><b>Ֆիզիկական ենթակառուցվածքների օգտագործում</b></p>	<p>Լսարաններ: Ներկայումս ԵՄ նման գործունեություն գոյություն չունի, սակայն վերանորոգված քոլեջներում կա աննշան պոտենցիալ՝ վարձակալության տալու այդ ենթակառուցվածքներն այլ պետական հաստատությունների (օրինակ, շաբաթավերջին դասասենյակի վարձակալություն՝ պրոյեկտորի հետ միասին, կազմակերպչական զարգացման ինչ-որ միջոցառման անցկացման նպատակով):</p>
	<p>Ավտոմեքենաների կայանատեղի: Ներկայումս ԵՄ նման գործունեություն գոյություն չունի, սակայն տեղական</p>

	<p>համայնքային կենտրոններում տեղակայված քոլեջներում կա աննշան պոտենցիալ:</p>
	<p>Մպորտային ենթակառուցվածքներ: 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 քոլեջներում երկարաժամկետ պայմանավորվածություններ այլ ուսումնական հաստատություններում մասնավոր ընկերությունների հետ (օրինակ, ընկերություններ, որն իր մարզադահլիճը շաբաթական մեկ օր հանձնարում է խառնակազմին): Անհատ քաղաքացիները կարող են աջակցությունը 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 մասնավոր մշակութային բիզնեսների 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:</p>
	<p>Մանր բիզնես լիզինգներ/վարձակալություն: Ներկայումս ԵՄ նման գործունեություն գոյություն չունի, սակայն մասնավորապես խոշոր քոլեջներում, որտեղ կատարվել են վերականգնողական աշխատանքներ, կա որոշակի ցածր պոտենցիալ՝ տարածքը երկարաժամկետ վարձակալության հանձնելու մանր բիզնեսներին, 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 ԵՄ նման գործունեություն գոյություն չունի, համենայն դեպս նշմարվում է որոշակի ցածր պոտենցիալ՝ վճարներ գանձելու</p>

	<p>մասնավոր վաճառողներից, որոնք քոլեջ են այցելում իրենց ապրանքն իրացնելու նպատակով (օրինակ, գրքեր, լուսանկարներ, ձայնասկավառակներ, քաղցրավենիք և այլն)</p>
	<p>Բնակատեղի վարձակալություն: Ներկայումս ԵՍ նման գործունեություն գոյություն չունի, սակայն կա նշանակալի պոտենցիալ՝ հիմնելու բնակատեղի վարձակալություն կամ հանրակացարան ուսանողների համար: Հիմնական եկամուտը գալիս է վարձակալությունից, այլ ուսանողների առաջարկության վարձից, որի հավաքագրումն ինքնին մեծապես մասնավորված է նման վարձու կացարաններ և կացարանների առկայությունից:</p>
	<p>Բնակատեղի օգտագործման 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 բանկարանը հնարավոր լինի վարձել նվազագույն գնով և երկար ժամկետով, ինչպես նաև այնպիսի տեղակայությամբ և չափսերով, որոնք քոլեջի համար այդ տարածքը կդարձնեն հարմար գործարկելի:</p>
	<p>Մանկի ծառայություններ ուսանողների և դասախոսական կազմի համար: Նման գործունեություն արդեն արձանագրվել է, սակայն որոշ քոլեջներում՝ հատկապես խոշորներում, կա զգալի պոտենցիալ՝ գործարկելու առավել պրոֆեսիոնալ ճաշարաններ:</p>
	<p>Մանկի ծառայություններ քոլեջից դուրս: Ներկայումս ԵՍ 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 սննդի մասնավոր ձեռնարկությունների շուկայի սովորականի պես ակտիվ մրցակցությունը (օրինակ, դուրս տարվող սննդի օբյեկտները գլխավոր փողոցներում), քոլեջից դուրս սննդի</p>

	<p>ծառայություններն անհրաժեշտ է սահմանափակել մինչև տվյալ հաստատությունից օգտվող հաճախորդների ցերեկային սպասարկումը (օրինակ, մասնակցել քաղխորհրդի տեղերին՝ ծերանոցին կամ մանկապարտեզին սննդի ծառայություններ մատուցելու համար):</p>
	<p>Կոնֆերանսներ՝ բնակատեղիի տրամադրումով: Ներկայումս ԵՍ նման գործունեություն գոյություն չունի և նույնիսկ առկա բնակելի տարածքներով հնարավոր չէ բավարարել ժամանակակից կոնֆերանսների ստանդարտ պահանջները, մանավանդ որ ուսանողների բնակարաններն ազատ են լինում միայն քաղաքային կենտրոնների 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 ԵՍ նման գործունեություն գոյություն չունի և նույնիսկ առկա բնակելի տարածքներով հնարավոր չէ բավարարել ժամանակակից կոնֆերանսների ստանդարտ պահանջները, մանավանդ որ ուսանողների բնակարաններն ազատ են լինում միայն շաբաթավերջին և կիսամյակների միջև ընկած ժամանակահատվածում: Բացառություն են կազմում, թերևս, միայն նվազագույն ծախսերով կոնֆերանսները, օրինակ, տեղական երիտասարդական ասոցիացիաների համար:</p>
<p><b>Գովազդում</b></p>	<p>Վճարումներ՝ քոլեջի տպագրական նյութերում գովազդ 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:</p> <p>Անձնական տվյալների բազա մուտք գործելու հնարավորություն: Ներկայումս ԵՍ նման գործունեություն գոյություն չունի: Բացի այդ, ուսանողների ցածր վճարունակության և դասախոսների սահմանափակ քանակի հետևանքով ուղիղ մարկետինգի նպատակով տվյալների բազայի գործածում մասնավոր բիզնեսների կողմից գրեթե տեղի չի ունենում: Բացառություն կկազմեր մի քանի քոլեջների տվյալների բազաների միաձուլումը՝ մոտենալու</p>

	<p>համար առավել համազգային ծավալների մակարդակին:</p> <p>Ֆիզիկական տարածքների վարձակալություն՝ գովազդների տեղադրման նպատակով: Ներկայումս ԵՍ նման գործունեություն գոյություն չունի, սակայն խոշոր քուլեջների պարագայում կա թույլ պոտենցիալ՝ մասնավոր բիզնեսների կողմից իրենց ապրանքը թողարկելու համար (օրինակ, քաղաքի սպորտազուստի խանութ), ինչպես նաև ուսանողների համար այլ հաստատությունների կողմից (օրինակ, մասնավոր մամուլսարաններ) գովազդ իրականացնելու համար: Բացառություն են կազմում այն քուլեջները, որոնք ակայված են գլխավոր պողոտաների վրա և կարող են գովազդ տեղադրել ցանկացողների՝ իրենց տանիքի/պատերի/ցանկապատների/սյուների վրա համայնքի քաղաքացիներին ուղղված գովազդներ տեղադրելով:</p> <p>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 քուլեջի մարզային թիմն, օրինակ, համազգային ճանաչում ունի (օրինակ, բարձրագույն լիգայում հանդես եկող բասկետբոլի կամ վոլեյբոլի թիմ)</p>
<p><b>Ներքին ծառայություններ</b></p>	<p>Առք և վաճառք զեղչային գներով՝ քուլեջի աշխատակազմի և ուսանողների համար: Ներկայումս ԵՍ նման գործունեություն գոյություն չունի, ու թեև խոշոր քուլեջներում կա որոշակի պոտենցիալ, դրա շահառուները միայն ուսանողներն ու աշխատակազմն են: Բացառիկ դեպքերում զգալի զեղչերն, անշուշտ, կնպաստեն քուլեջի հեղինակության բարձրացմանը:</p> <p>Ուսանողների համար աշխատանքի տեղավորման բյուրո: ԵՍ նման գործունեություն հայտնաբերվել է միայն մեկ քուլեջում, այն էլ նախնական փուլում: Դրանով զբաղվում էին հենց իրենք՝ ուսանողները: Այդուհանդերձ, այս գործունեությունը հնարավոր է իրականացնել նաև այլ քուլեջներում:</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</p>



	<p>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 կարելի է ասել, որ սա Եկամտի լավ աղբյուր կլինի խոշոր քոլեջների համար:</p>
	<p>Քննական թերթի վաճառք նախորդ տարվա քննությունները կայուն ԵՄ նման գործունեություն գոյություն չունի: Այնուհանդերձ, թեև նման գործունեությունը անկախ կազմակերպությունները 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><b>Ուստիլիզացում</b></p>	<p>Ոչ պիտանի թուղթ, հին կահույք և այլն: Շատ քոլեջներում կարելի է գտնել մաշված գույքի և սարքավորումների պահեստներ, ուստի այս է պատճառը, որ խիստ ցածր է տեղական մակարդակով հանրային աճուրդ կազմակերպելու պոտենցիալը: Սակայն առավել կարգավորված բիզնեսի համար որևիցե պոտենցիալ չկա, բացառությամբ այն դեպքերի, երբ քոլեջն ինքը կարող է հիմնել, օրինակ, պինդ թափոնների հավաքման կետ տեղական համայնքում՝ համաձայնության գալով քաղաքային խորհրդի կամ ուստիլիզացման 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 քոլեջներից մեկը մտադիր է ստեղծել մրցի</p>

	<p>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 քոլեջի կողմից մրգի արտադրությունն աննշան ծավալների կլինի, այդուհանդերձ ավելացվող արժեքի հարկից կամ բարձրացված գներից հնարավոր չի օգտագործվի:</p>
<p><b>Պարզևատրման արարողություններ</b></p>	<p>Երեկոյաններ/ժամեր, լուսանկարում/տեսաֆիլմեր, զգեստներ/գլխարկներ, հուշանվերներ և այլն: Պարզևատրման արարողությունները սարդեն գործում են, սակայն ունեն առևտրային անհատական ավել նշանակալի ներուժ: Փորձը ցույց է տալիս, որ ուսասողները/ճնողները 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><b>Մակլերություն</b></p>	<p>Ֆրենչայզային արտոնություն կարճաժամկետ դասընթացների համար: Առայժմ եկամուտի ստեղծման նման գործունեություն գոյություն չունի, սակայն դատելով, օրինակ, Մեծ Բրիտանիայի փորձից, կարելի է ասել, որ այս բիզնեսն ունի մեծ պոտենցիալ, անկախ նրանից, թե որ քոլեջն է ֆրենչայզի իրավունքով տնօրինում այլ ուսումնական հաստատությունների (օրինակ, մեկ այլ ՄԿՈՒ քոլեջի կամ համալսարանի) կողմից «արտադրված» կարճաժամկետ դասընթացները կամ գանձում կատարում իր իսկ մշակված 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 ՄԿՈՒ այլ քոլեջների հետ համագործակցության եղանակով:</p>

<p><b>Ապահովման նոր ռեժիմներ</b></p>	<p>Հեռակա ուսուցմանն աջակցելու նպատակով ուսուցողական նյութերի արտադրություն և վաճառք</p> <p>Շարժական կրթական ենթակառուցվածքներ՝ հեռակա ուսուցմանն օժանդակելու համար: Ներկայումս ԵՍ նման գործունեություն չի տարվում, սակայն՝ պայմանավորված պահանջվող սարքավորումներով և կարևոր ուսումնական ծրագրերով, գործատուների կողմից պահանջարկն ամենայն հավանական է կլինի:</p>
<p><b>Ֆինանսական ներդրումներ</b></p>	<p>Ավելացած կապիտալ ծոցների ներդրում՝ տոկոսադրույք ստանալու նպատակով: Ներկա պահին ԵՍ նման գործունեություն չունի և, հաշվի առնելով լիկվիդայնությամբ վիճակը և ենթակառուցվածքային ներդրումների անհրաժեշտությունը, մոտ ապագայում որևէ պոտենցիալ ուսարվոր չէ ակնկալել:</p>
<p><b>Հովանավորչություն</b></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 Եկամուտի պոտենցիալը խիստ ցածր է, նման հովանավորչությունը կարող է հետաքրքրել տեղական մասնավոր բիզնեսներին կամ համազգային մակարդակի ընկերություններին, որոնք ունեն տեղական մասնաճյուղեր (օրինակ, առևտրային քուլեջի կամ դրա առանձին դասարանների հովանավորում որևէ բանկի կողմից)</p> <p>Հովանավորչություն միջոցառումների նկատմամբ: Ներկայումս նման գործունեություն գոյություն չունի: Այդուհանդերձ, թեև դրանից ակնկալվող Եկամուտի 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</p>

	<p>գործունեություն չի տարվում: Հաշվի առնելով այն հնարավորությունը, որ այս գործունեության արդյունքում կարող է առաջ գալ հակասությունների բախում քոլեջի 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 տարվում և ամենայն հավանականությամբ կարևոր է միայն խոշոր բարձրագույն կրթական հաստատությունների համար, որտեղ տարվում է մեծածավալ հասկացական գործունեություն:</p>
<p><b>Դոնորների նվիրատվություններ</b></p>	<p>Ոչ դրամական դոնորներ: Եվրոպական համայնքի և ՄԱԿ-ի Զարգացման ծրագրի և ՄԱԿ-ի աջակցության շնորհիվ ՄԿՈԻ քոլեջները այժմ ստատում են մեծ ծավալով լաբորատոր սարքավորումներ, տեխնիկական աջակցություն և վերականգնողական աշխատանքներ: Այդուհանդերձ, նման ոչ դրամական գրանտերը տվյալ սեկտորին ուղղված աջակցության ձևեր են, այլ ոչ թե եկամուտներ, որ քոլեջն ինքն է ստեղծում: 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: Այդուհանդերձ, ռիսկերը նվազագույնի հասցնելու նկատառումներով, տրամադրվում է միայն ոչ դրամական օժանդակություն:</p> <p>Դրամական գրանտեր: 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</p>

	<p>կառավարական կազմակերպությունների կողմից, որոնք ընդունում և համաձայնում են համագործակցել ապակենտրոնացված հաստատությունների հետ, իսկ գրանտերի կառավարման ուղղությամբ տարված պատշաճ աշխատանքից հետո՝ համաձայնում են տրամադրել նաև դրամական գրանտեր, որոնք կարելի է ստանալ Հայաստանի որևէ ճանաչված և վստահելի բանկում:</p>
	<p>Մեկ կամ մի քանի անոնների կրթաթոշակի հովանավորությունների կողմից: Ներկա պահին նման գործունեություն չունի, իսկ եթե սկսվի, ապա հավանաբար իրատու գործակալության հայրենի երկրում համապատասխան կրթություն ստանալու նպատակով (Երևանի կրթաթոշակային ծրագիր բակալավրիատը ռասար՝ Կոպենհագենի համալսարանում):</p>
<p><b>Գործակցություններ</b></p>	<p>Երկկողմանի համաձայնությունների ձեռքբերում արտերկրի նմանատիպ, սակայն առավել առաջադեմ կրթական հաստատությունների հետ՝ փորձի փոխանակումից օգուտ ստանալու նպատակով: Նման գործունեություն դեռևս չի տարվում, սակայն դոնորական օժանդակության ծրագրերի շրջանակներում գոյություն ունի որոշակի պոտենցիալ՝ ձեռք բերելու երկկողմանի համաձայնություններ Հայաստանի ՄԿՈՒ 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/գեներացնել բավական խոշոր եկամուտներ:</p> <p>Մոցիալական հարաբերությունների կարիք ունեցող մեկ այլ հաստատության որդեգրում: Ներկայումս նման գործունեություն չի տարվում և միայն բացառիկ դեպքերում կարելի է տեսնել պոտենցիալ, այն էլ խիստ սահմանափակ եկամուտի մակարդակում:</p>
<p><b>Անհատ քաղաքացիների նվիրատություններ</b></p>	<p>Դրամական կամ ոչ դրամական նվիրատություններ քաղաքացիների կողմից: Ներկայումս նման գործունեություն գոյություն չունի, 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 նվիրատությունները (օրինակ, այլ երկրներում, ենթադրենք Ֆրանսիայում գտնվող նախկին ուսանողի կամ ուսանողի ազգականների կամ հայրենադարձների միության կողմից)</p>

## 4. Եկամուտի ստեղծման առաջնեկային ծրագրի նպատակները Հայաստանում

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

Աղյուսակ 4-ա. Եկամուտի ստեղծման առաջնեկային ծրագրի նպատակները Հայաստանում

Ֆինանսավորման աղբյուր		Փաստացի իրավիճակի գնահատում	Կարճաժամկետ նպատակներ	Միջնաժամկետ նպատակներ	Երկարաժամկետ նպատակներ
Կենտրոնական ԵՄ	Հատկացումներ պետական բյուջեից նախնական կրթության ՄԿՈԻ-ների համար (ուղղակի, այնուհետև՝ Ազգային հիմնադրամի միջոցով)	19.2%	19%	19%	19%
	Հատկացումներ պետական բյուջեից երկրորդային կրթության ՄԿՈԻ-ների համար (ուղղակի, այնուհետև՝ Ազգային հիմնադրամի միջոցով)	29.6%	30%	30%	30%
	Աշխատավարձային պահումներ, որոնցով գործատուները հատկացումներ են կատարում Ազգային	-	-	3%	5%

	<b>հիմնադրամի միջոցով</b>				
	<b>Դոնորային սեկտորի բյուջետային աջակցություն, որ հատկացվում է պետբյուջեի, այնուհետև՝ Ազգային հիմնադրամի միջոցով</b>	<b>2.5%</b>	<b>1.5%</b>	<b>1%</b>	<b>1 %</b>
	<b>Ընդամենը՝ կենտրոնական ԵՍ</b>	<b>51.3%</b>	<b>50.5%</b>	<b>53%</b>	<b>55%</b>
<b>Տեղական ԵՍ</b>	<b>Անվանական ուսման վարձեր, որ քոլեջները գանձում են երկրորդային ՄԿՈԻ-ի համար</b>	<b>48%</b>	<b>46%</b>	<b>42%</b>	<b>40%</b>
	<b>Լրիվ արժեքով գանձումներ քոլեջների կողմից՝ կարճատև դասընթացների համար</b>	<b>0.7%</b>	<b>1.5%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>
	<b>Լրիվ արժեքով գանձումներ քոլեջների կողմից՝ այլ ծառայությունների համար</b>	<b>0%</b>	<b>0.5%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>
	<b>Դոնորական օգնություն և հովանավորչություն՝ ուղղակիորեն ստեղծված հենց իրենց՝ քոլեջների կողմից</b>	<b>1%</b>	<b>1.5%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>
	<b>Ընդամենը՝ տեղական ԵՍ</b>	<b>49.7%</b>	<b>49.5%</b>	<b>47%</b>	<b>45%</b>
	<b>Ընդամենը՝ ԵՍ</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

2009 թվականին **Պետական բյուջեից հատկացումները** ՄԿՈԻ ընդհանուր սեկտորի համար կազմել են 5035 միլիոն դրամ, որից 1984 միլիոն դրամը հատկացվել է նախնական մասնագիտական կրթության ծրագրերին, իսկ 3051 միլիոնը՝ երկրորդային մասնագիտական կրթության ծրագրերին: Անգլերեն տարբերակով չկան հանրագումարային կամ առանձին հաշիվներ ՄԿՈԻ քոլեջների համար, սակայն դատելով (ըստ երևույթին) ներկայացուցչական մի քոլեջի հաշիվներից, կարելի է եզրակացնել, որ քոլեջների տարեկան եկամտի մոտ 50%-ը ստացվում է պետական բյուջեից, որից 19%-ը նախնական մասնագիտական կրթության համար հատկացված ֆոնդերից, իսկ 30%-ը՝ երկրորդային մասնագիտական կրթության ծրագրերի հատկացումներից: Պետբյուջեից հատկացումների չափը տատանվում է՝ պայմանավորված բնակչության մեջ երիտասարդների թվից և ուսումնառուների նախատեսվող քանակից, այդուհանդերձ կրթությունն ընդհանուր առմամբ կառավարության առաջնահերթ խնդիրներից է, ուստի յուրաքանչյուր ուսանողի համար նախատեսվող միավոր հատկացումները տարեց-տարի գրեթե փոփոխության չեն

ենթարկվում: Քանի որ քուլեջների ծախսումները նույնպես կախված են ուսանողների քանակից, հետևաբար ակնկալվում է, որ պետական բյուջեի այդ հատվածը նույնպես պետք է ապագայում մնա հաստատուն:

Այս միտումն ամենայն հավանականությամբ չի փոփոխվի Ազգային հիմնադրամի ակնկալվող ներդրմամբ, որտեղ հավաքվելու են գործատուների կողմից մուծվող **աշխատավարձային պահումները**, որովհետև քաղաքական պատճառներից ելնելով՝ այդ պահումները հենց սկզբից «չեն կլանվում» բյուջեի կողմից, այլ ընդամենը կներկայացվեն որպես հավելում կենտրոնական բյուջեի ԵՄ-ին: Նույնիսկ Ֆրանսիայում, որն ունի աշխատավարձային պահումներից մասնակի ֆինանսավորման վաղեմի ավանդույթներ, նման եկամուտը կազմում է միայն 10% ԵՄ-ի ծրագրերի կենտրոնական և տեղական մակարդակներում գններացվող աշխատավարձային պահումներից մասնակի ֆինանսավորման 5 տոկոսը միայն, առավել ևս Հայաստանում՝ քաղաքական և մատչելիության նկատառումներով, այդ պահումները պետք է ներդրվեն առավել շատ փուլերում՝ սկսելով թերևս ոչ ավել, քան 3 տոկոսից: Ֆինանսական ճգնաժամի և դրա հետևանքով առաջ եկած գործազրկության հետևանքով գործատուների վրա ավել հարկեր դնելն առաջիկա տարիներին ողջամիտ չէր լինի:



Կարճաժամկետ հեռանկարում **կենտրոնական մակարդակում գններացվող դոնորական օգնությունը** ՄԿՈԻ քուլեջների համար Եվրոպական համայնքի 16 միլիոն եվրոյի հասնող դրամաշնորհն է (գրանտը), որը շնորհվում է որպես Ադրբայջանի հաղթահարման ռազմավարական ծրագրի առաջնահերթ ուղղություն՝ «2007-2010թթ. Հայաստանի համազգային ցուցադրական/ինդիկատիվ ծրագրի» (ՀՀԻԾ) շրջանակներում: Գրանտի տարեկան միջինը կազմում է 4 միլիոն եվրո, որը համարժեք է մոտավորապես 32.6 միլիոն դրամի, իսկ դա ՄԿՈԻ ծրագրերի համար պետբյուջեից հատկացված ընդհանուր գումարի 0.65 տոկոսն է: Այսուհանդերձ, շահառուներն ընդհանուր թվով 92 պետական ՄԿՈԻ քուլեջներից ընդամենը 12-ն են՝ այսպես կոչված «առաջնեկները»: Այս է պատճառը, որ առաջնեկային այս ծրագրերից յուրաքանչյուրին բաժին ընկնող Եվրոհամայնքի տարեկան գումարը կազմում է պետբյուջեի հատկացման 5.0%-ը, ուստի և առաջնեկային քուլեջների ընդհանուր եկամուտի 2.5%-ը: Ներկայումս մշակման փուլում է նաև «Հայաստանի համազգային ցուցադրական/ինդիկատիվ ծրագրի» (ՀՀԻԾ) 2011-2013թթ. փուլը, որի առաջնահերթ խնդիրներից է առաջնային և երկրորդային կրթությունը: Մակայն այն, թե որքան ծավալով գրանտեր կհատկացվեն այդ առաջնահերթությանը՝ մասնավորապես մասնագիտական կրթությանը, դեռևս անհայտ է: Հավանաբար դա կկազմի նույն ծավալը, ինչպես միշտ, սակայն 12 առաջնեկային քուլեջներով սահմանափակվող հատկացումներ ամենայն հավանականությամբ այլևս չեն լինի: Այսպես, հաշվի առնելով նաև շուկայի այլ դոնորներին (օրինակ, ՄԱԿ-ի Զարգացման ծրագիր, Համաշխարհային բանկ), դոնորների համախառն հատկացումները հավանաբար կլինեն ոչ ավել, քան 1% ՄԿՈԻ քուլեջների (այդ թվում նաև 12 առաջնեկային քուլեջների) միջնաժամկետից մինչև երկարաժամկետ ծրագրերի համար:

**Ուսման անվանական վարձերը** ճեղքվածքները լրացնող մուծումներն են, որոնք հաշվարկվում են «վերնից-ներքև» սկզբունքով, և որոնք չեն ծածկվում եկամուտի 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 եկամուտի ու օգուտների ինչ-որ մասը, որպեսզի հետագայում հետևողականորեն նվազեցվեն ուսման անվանական վարձերը: Հաշվի առնելով եկամուտի զանազան այլ աղբյուրներից ստացվելիք պոտենցիալ եկամուտի բավական պահպանողական գնահատականները, ինչպես նաև ՄԿՈՒ քոլեջների ռացիոնալիզացման ակնառու ներուժն առհասարակ, անհրատեսական չի լինի ակնկալել, որ առաջնեկային ՄԿՈՒ քոլեջի եկամուտի ուսման վարձի բաժինը կնվազի փաստացի 48%-ից մոտավորապես 40% երկարաժամկետ կտրվածքով, ներառյալ մինչև 42% նշանակալից արձատում՝ նույնիսկ միջնաժամկետ հեռանկարում:



**Կարճատև դասընթացների** միջոցով արժեքավորում է քոլեջի ընդհանուր եկամուտի 0.7 տոկոսը, ոչ ավել: Այդուհանդերձ, առավելագուցած 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 եկամուտի 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 եկամուտի այս բաժինը կարող է լինել ոչ ավել, քան համեստ:

Ավելին, անհրաժեշտ է նշել, որ այդ եկամուտը հավասար է ընդամենը այդ գործունեությունից ստացվող չբաշխված եկամուտին, քանի որ համախառն եկամուտի մեծ մասը ծախսվում է հենց այդ ամենը ձեռնարկելու վրա, իսկ նույնիսկ համեստ եկամուտ ստանալու համար պահանջվող հզորությունները բավական **զգալի (???)** են:

Եվ վերջապես, հարկ է նշել, որ եղել են նաև բացառիկ դեպքեր, երբ եկամուտի այս բաժինը բավական մեծ է եղել, օրինակ Միացյալ Թագավորությունում, սակայն այս դեպքերում քոլեջները վերջիվերջո կանգնել են շահերի բախման առջև՝ իրենց բուն/հիմնական գործունեության առումով, որն էլ ՄԿՈՒ պաշտոնական կրթական ծրագրերի տրամադրումն է: Այսպիսով, ելնելով նաև ռազմավարական նկատառումներից, ավելի շատ խորհուրդ է տրվում նպատակադրվել համեստ եկամուտ ստանալու ուղղությամբ:

Կրթությունից զատ **այլ աղբյուրներից** ստացվող եկամուտները աննշան են, ու թեև այդպիսի աղբյուրների բազմազանությունից եմակուտ 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 անբավարարությունը առավել զգալի է ոչ կրթական այնպիսի բիզնեսների դեպքում, որոնցում քոլեջներն ի սկզբանե որևէ փորձ ձեռք չեն բերել: Ավելին, դրանք հղի են լուրջ վտանգներով, եթե քոլեջը ներգրավվի կապիտալի այնպիսի ներդրումներում, որոնք անվերականգնելի են: Այսպիսիով, նպատակների ու խնդիրների ուրվագծված գնահատումից կարելի է ենթադրել, որ քոլեջները 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 առաջնեկային քոլեջների հզորությունները դառնում են առավել արդիականացված, դոնորներական շուկայի համար դրանք դառնում են պակաս հրապուրիչ: Խնդիրների ու նպատակների գնահատումից ելնելով՝ կառավարությունը և դոնորները ենթադրել, որ առաջնեկային քոլեջներն ավելի ինտենսիվ են համագործակցում՝ ապահովելով ապահովագրության շուկաներում իրենց ուղղակիորեն վաճառելու համար:



## 5. ԵՍ զարգացման մոդելը Հայաստանի պարագայում

Հայաստանի ՄԿՈԻ քոլեջների համար ԵՍ 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 կրկնողական պրոցես է, ուստի ետադարձ ուղղված սլաքները ցույց են տալիս, որ հնարավոր է, որ նպատակահարմար լինի վերադառնալ նախորդ մեկ կամ մի քանի բաղադրիչների փուլերին՝ առավել հանգամանակից ուսումնասիրման համար:

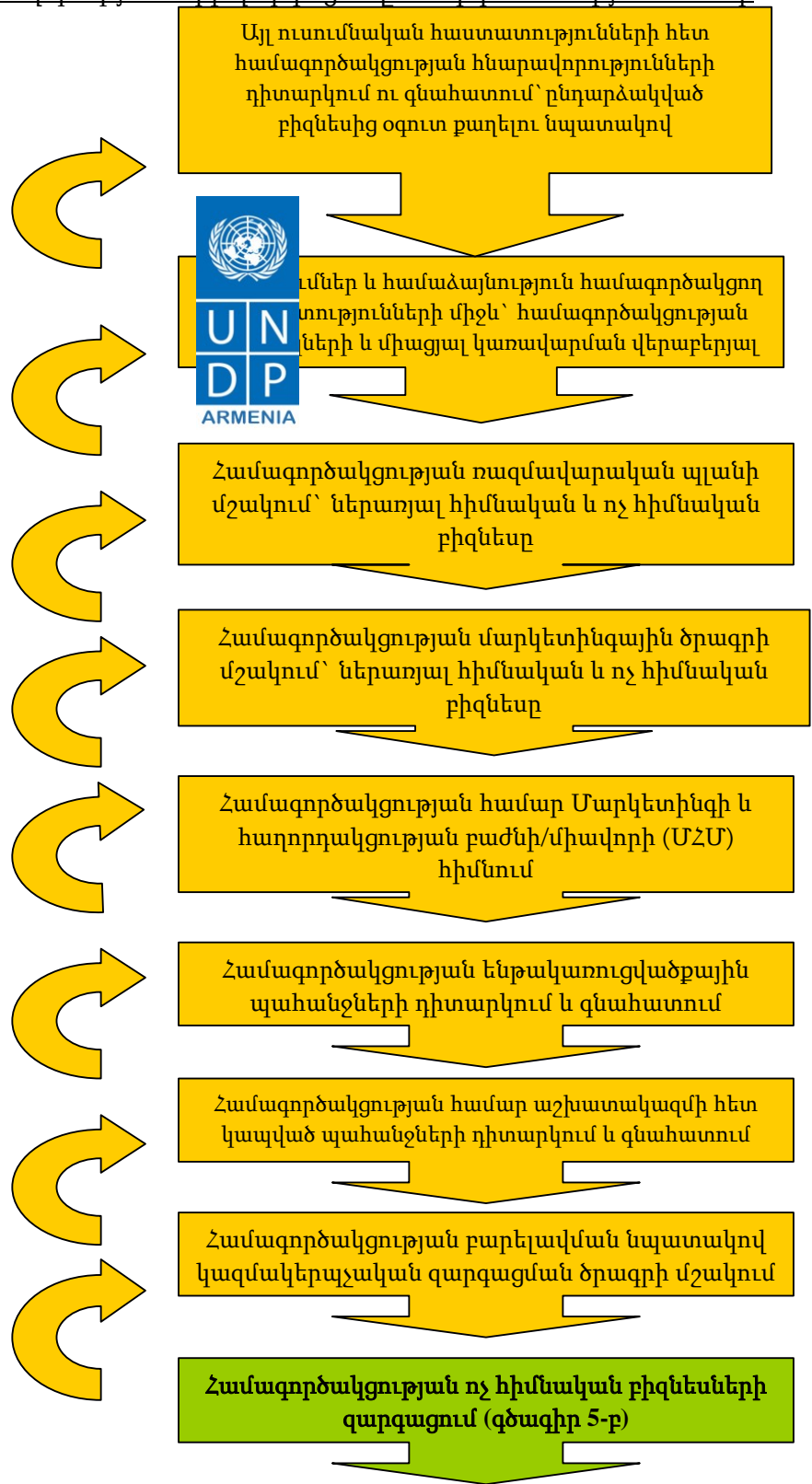
Մոդելը բաժանված է երկու ենթամոդելների, որովհետև ավելի հարմար է սկզբում զարգացնել բիզնեսների հիմնական հզորությունները, այնուհետև առավել կոնկրետ կարգով զարգացնել ոչ հիմնական գործունեությունները:

Վերադառնալով նախորդ բաժինների քննարկումներին՝ հիշեցնեմ, 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 ներգրավել առավել սպեցիֆիկ և կոնկրետ ոչ հիմնական գործունեությունների ոլորտում: Մեծ թվով քոլեջներում հիմնական գործունեության հետ կապված իրավիճակն իսկապես կրիտիկական է: Ակնկալվում է, որ մոտակա տասնամյակում իրավիճակն ավելի է սրվելու, եթե համապատասխան քայլեր ձեռք չառնվեն: Միգուցե ձեռք վրա սխալ տպավորություն կթողնի այդ միտքը, և դուրք կմտածեք, որ ոչ հիմնական գործունեության ընդարձակման հարցը բարձիթողի է արվելու, սակայն ճգնաժամային իրավիճակից դուրս գալու ուղիներից մեկը հիմնական գործունեությունը կոնսոլիդացնելու նպատակով անհապաղ պահանջվող միջամտությունների հետաձգումն է միայն:

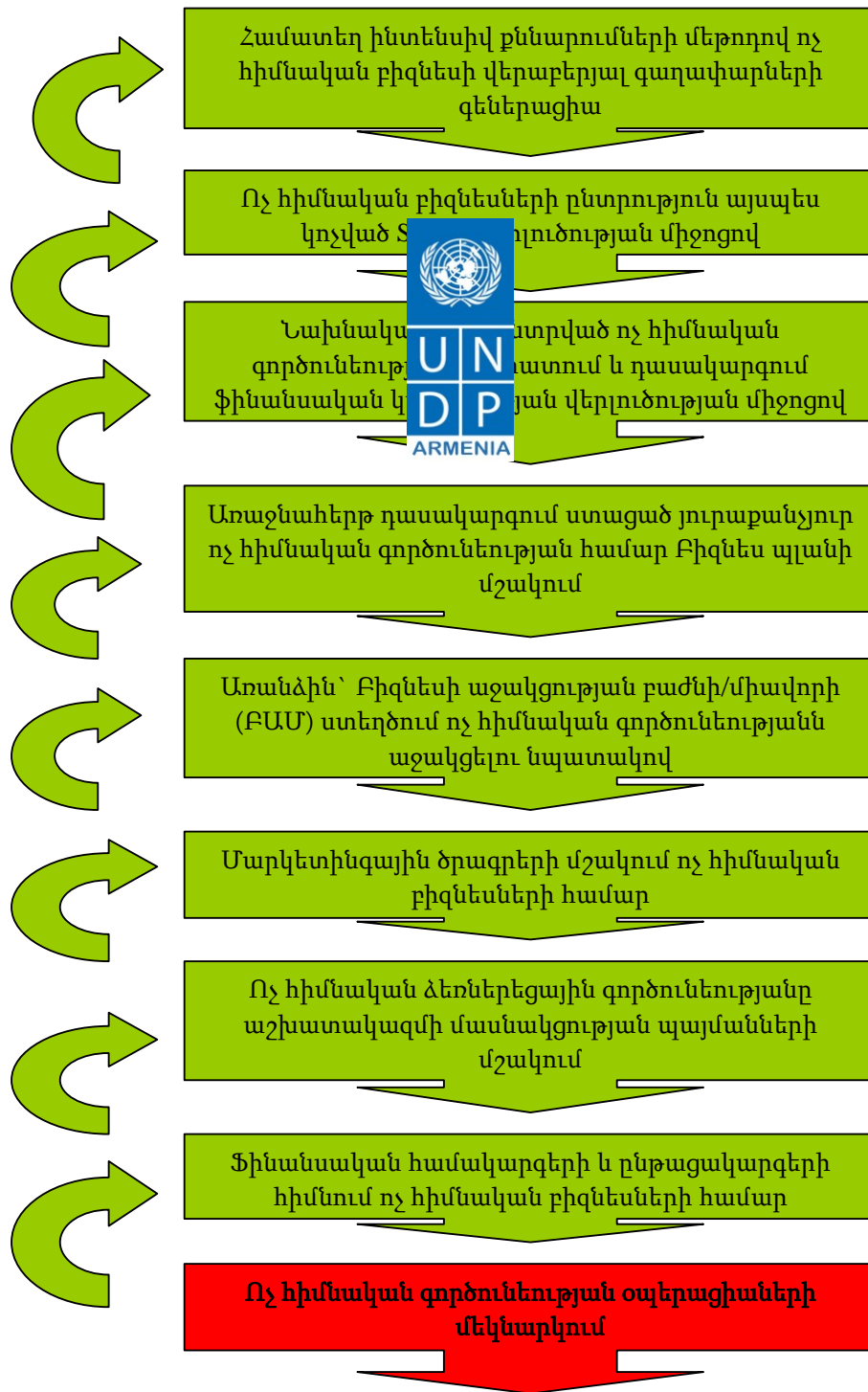
Երկու ենթամոդելների բաղադրիչներն առավել մանրամասնորեն ներկայացված են համապատասխանաբար 5.1 և 5.2 բաժիններում:

Գծազիր 5-ա. Հիմնական հոգրությունների զարգացումը ԵՄ գործունեության համար

առհասարակ



Գծազիր 5-բ. Ոչ հիմնական գործունեությունների զարգացում



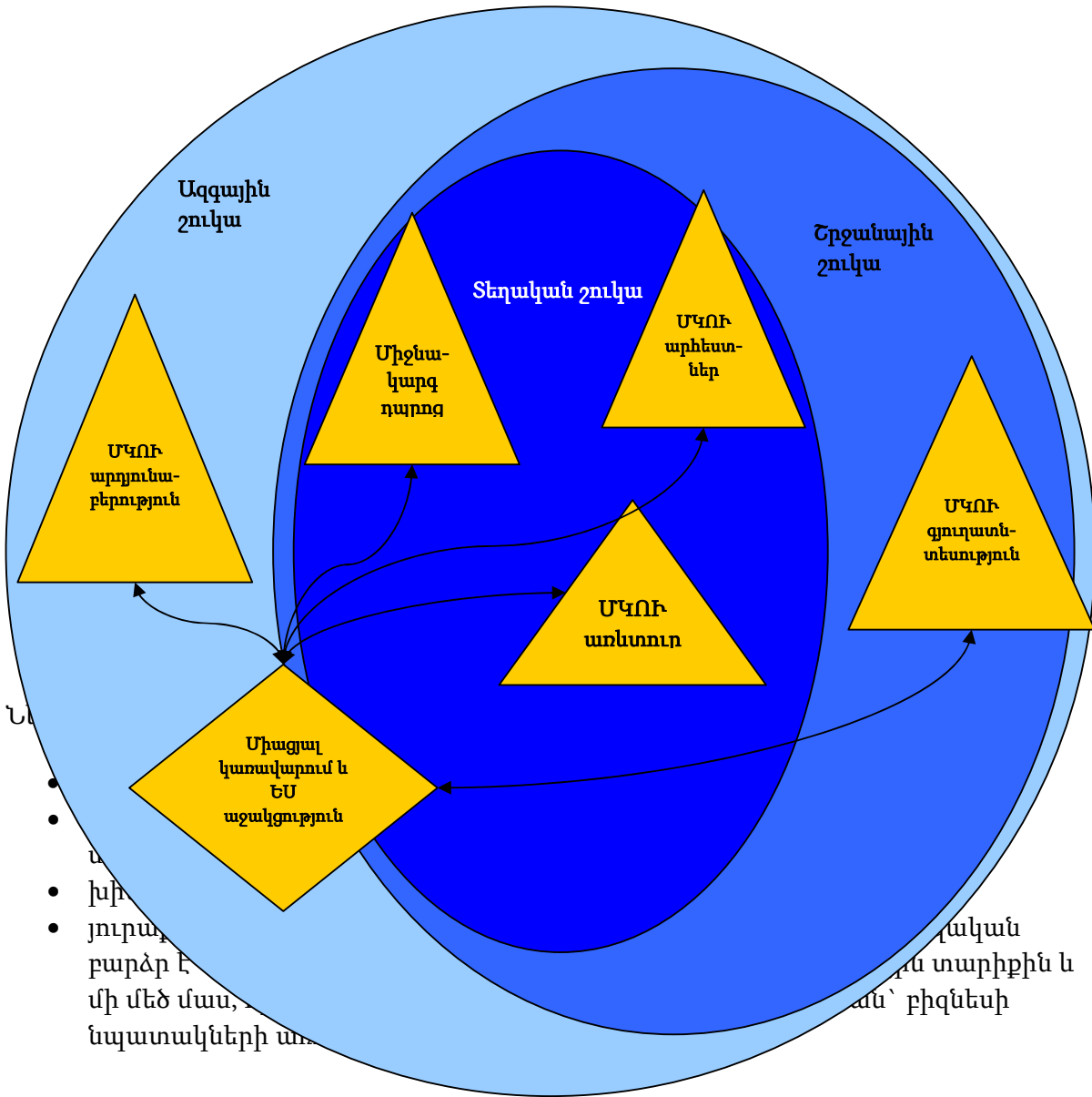
## 5.1. ԵՄ հիմնական հզորությունների զարգացումը

### 5.1.1. Համագործակցության հնարավորությունների դիտարկում և գնահատում

Առանձին վերցված յուրաքանչյուր քոլեջի տնտեսության մասշտաբներն ընհանուր առմամբ շատ փոքր են, իսկ ՄԿՈՒ համակարգի ընդհանուր հզորությունն ավելի ու ավելի անհամաչափ է դառնում երիտասարդների աշխատանքի ստեղծման համամասնության անկման հետևանքով, այդտեղից էլ՝ ուսանողների նույն թվաքանակի նվազումը: Անհրաժեշտ են միացյալ ջանքեր համագործակցության և ռազմադրամատակարարության ուղղությամբ: ՄԿՈՒ քոլեջների համագործակցության մեկ օրինակը ցուցադրված է գծագիր 5-գ-ում:



Գծագիր 5-գ. Առավել մեծ թվով ՄԿՈՒ քոլեջերի համագործակցություն



- 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 բարձր արժեքով են գտնվում,
- ծագումնաբանական և լեզվական միջավայրում ունի բավական համասեռ բնակչություն, որի մեծ մասը տիրապետում է ռուսերեն լեզվին,
- ունի բավական զգալի դեմոգրաֆիկ աճ, որն անկում էրիտասարդ բնակչության շրջանում, հետևաբար և ուսանողների շրջանում՝ համեմատած առաջիկա տասը տարում գործող ՄԿՈԻ քոլեջների առաջվով 25-ի հետ:



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 երկրորդային մասնագիտական ուսուցման թեքումով, արհեստներ սովորող ուսանողների համար համակցված հանրակրթական թեքումով տեղական մեկ միջնակարգ դպրոց և, վերջապես, ՄԿՈԻ քոլեջներ, որոնք բավարարում են տեղական, շրջանային և համազգային շուկաների պահանջարկը: Համագործակցող քոլեջների նման խմբերը հնարավորություն են ընձեռում պահելու առավել մեծ մասշտաբի տնտեսություններ 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 հզորությունների մի մասը՝ ԵՍ ընդլայնված գործունեության համար համատեղ օգնության նոր միավորների ստեղծման նպատակով:

### 5.1.2. Համագործակցության փոխադարձ համաձայնություն

Կառավարման սեկտորների առումով ՄԿՈԻ քոլեջների բաժանվածության հետևանքով (դրանցով զբաղվում են տնտեսության հինգ սեկտորների նախարարություններ), 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 զանազան նախարարությունների/կառավարությունների կողմից:

Համագործակցությունը հազիվ թե հնարավոր լինի կառուցել օգուտների և կորուստների հավասարաչափ բաշխման սկզբունքով: Այն քոլեջների համար, որոնք կանգնած են ավելի քիչ օգուտներ, ավելի շատ կորուստներ վտանգի առջև, հավանաբար, կանգնած է նաև միջնաժամկետ բիզնեսը կորցնելու վտանգը, որոշ դեպքերում՝ նաև կարճաժամկետ

բիզնեսը կորցնելու: Նման դեպքերում ուսանողներ գրավելն արդեն իսկ չափազանց դժվար է, հետևաբար՝ հաշվի առնելով նաև դեմոգրաֆիական անկումը, նման քոլեջներն այլևս ի վիճակի չեն ինքնուրույն պահպանել իրենց կենսակայունությունը, այլ միայն գոյատևել որպես Համագործակցության կրճատված մասեր:

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

Այնպիսի պրոֆեսիոնալ բիզնեսներում, ինչպես և ՄԿՈՒ բիզնեսը, հորիզոնական կապերի ցանցի ստողծումը կազմակերպելու և առավել հարմար մեթոդներից է, որովհետև նպատակ չկա ստեղծելու քոլեջներում առավել պաշտոնական միաձուլվածքներ: Բիզնեսի պահանջն է հարմար լինի արձագանքման ունակ հզորությունների ստեղծումը, որպեսզի կարողանա արագորեն լինի բավարարել շուկայի մշտապես փոփոխվող պահանջարկը, ուստի կայսրություններ կառուցելու անհրաժեշտություն չկա:

Սկզբունքայնորեն կարիք չկա, որպեսզի Համագործակցությունն ի սկզբանե կառուցվի ամբողջական քոլեջների միաձուլումից: Այն կարող է կազմավորվել ընտրված բիզնեսներից, որոնցով համապատասխան քոլեջները ցանկանում են մասնակցել Համագործակցությանը (օրինակ, ըտրված մասնագիտությունների հետ առնչվող հիմնական և ոչ հիմնական գործունեություններ, կամ ընտրված խմբեր ոչ հիմնական գործունեություններից, որոնք կապված չեն որևէ կոնկրետ տեղակայության հետ): Մակայն որքան սահմանափակ է մասնակցությունը, այնքան ավելի քիչ օգուտներ է պետք ակնկալել Համագործակցության մասշտաբային տնտեսությունից:

### **5.1.3. Համագործակցության ռազմավարական պլանավորում**

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

Առաջատար մասնագետների կարծիքով, ՄԿՈՒ քոլեջների համար առաջարկվում են երկու իրարամերժ ռազմավարական մոտեցումներ, ինչպես նաև մեկ տարբերակ՝ դրանցից առաջինից.

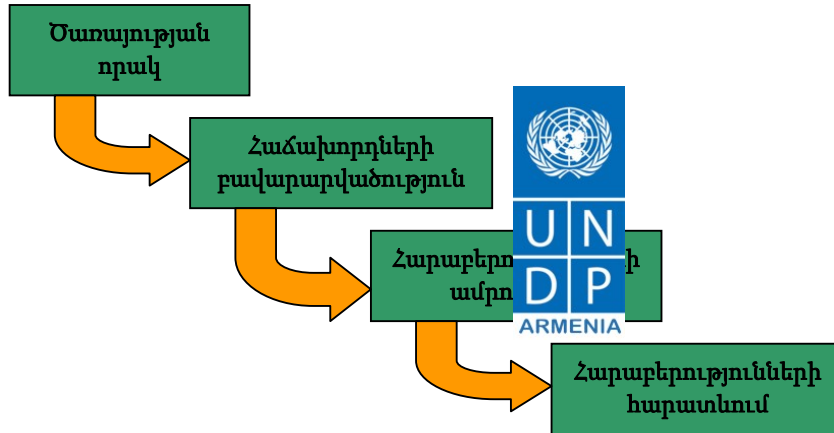
- «Հարաբերություններ հաճախորդի հետ» մոտեցումը և դրա տարբերակներից մեկը՝ «Գործատուի ռազմավարությանն արձագանքելու ունակություն»-ը
- «Ընդհանրացված ռազմավարություն» մոտեցումը

#### ***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:

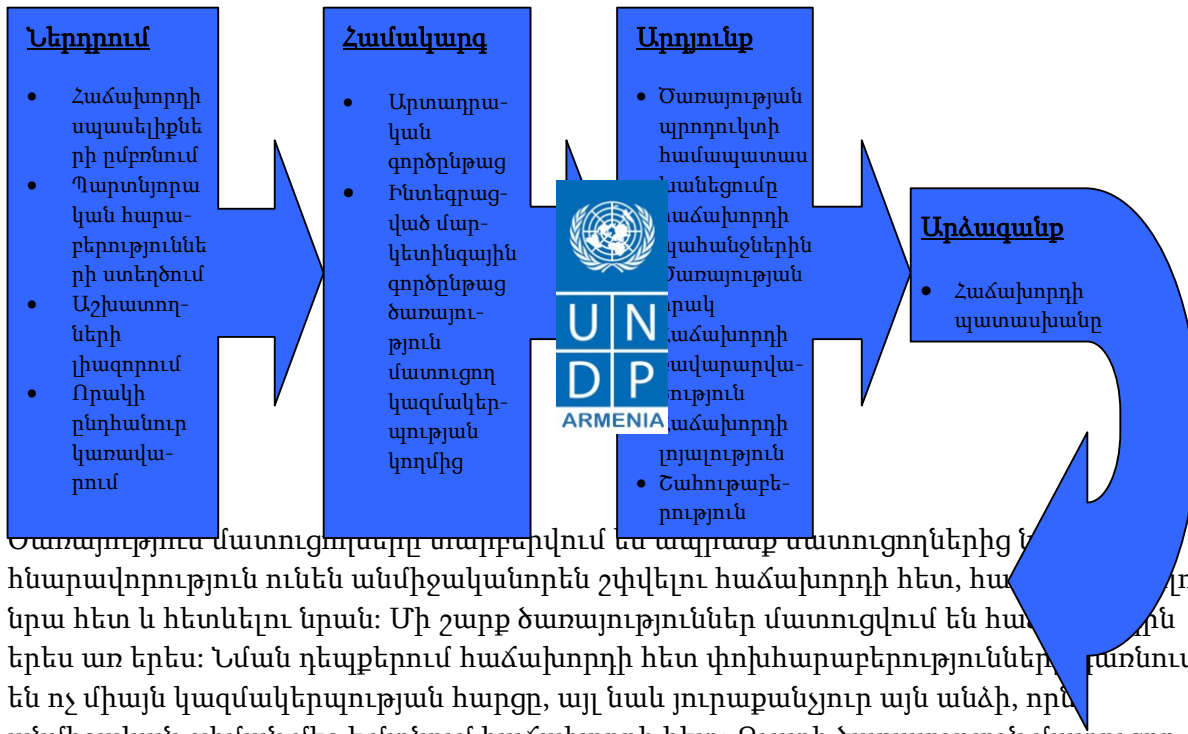
Գծազիր 5-դ. Հարաբերությունների պատճառահետևանքային մոդել



Վերոհիշյալ պատճառահետևանքային հարաբերությունները գծազիր 5-ե-ում արտացոլված են կազմակերպչական համատեղությամբ՝ համակարգի մոդելի կիրառմամբ: Հարկ է նշել, որ հաճախորդի հետ հարաբերությունների կառուցման համար հաճախորդի հետ անմիջական հաղորդակցման մարկետինգը՝ որակյալ ապրանքի կամ ծառայության մատուցման հետ միասին, ներառելով նաև վերահսկումն ու հաճախորդի արձագանքին հետևելը, որպեսզի մշտապես ապահովվի տեղեկացվածությունը հաճախորդի սպասելիքների վերաբերյալ:



Գծագիր 5-ե. Մարկետինգային հարաբերությունների համակարգային մոդել



Ծառայություն մատուցողները ստաբիլիզմ են ապրաք մատուցողներից և հնարավորություն ունեն անմիջականորեն շփվելու հաճախորդի հետ, հարաբերություններ ստեղծելու և հետևելու նրան: Մի շարք ծառայություններ մատուցվում են հաճախորդին երես առ երես: Նման դեպքերում հաճախորդի հետ փոխհարաբերությունները ստանում են ոչ միայն կազմակերպության հարցը, այլ նաև յուրաքանչյուր այն անձի, որը 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 վարքը: Դրանից է կախված նաև կազմակերպության ներսում փոխհարաբերությունների ստեղծումը ղեկավարության և աշխատակազմի առանձին աշխատողների միջև: Կազմակերպչական-անհատական և արտաքին-ներքին փոխհարաբերությունների համախմբերը ներկայացված են գծագիր 5-գ-ում, որտեղ հարաբերությունների համատեղ հաստատման գործընթացը բոլոր երեք մակարդակներում վերնագրված է «Բնտեգրացված մարկետինգ»:

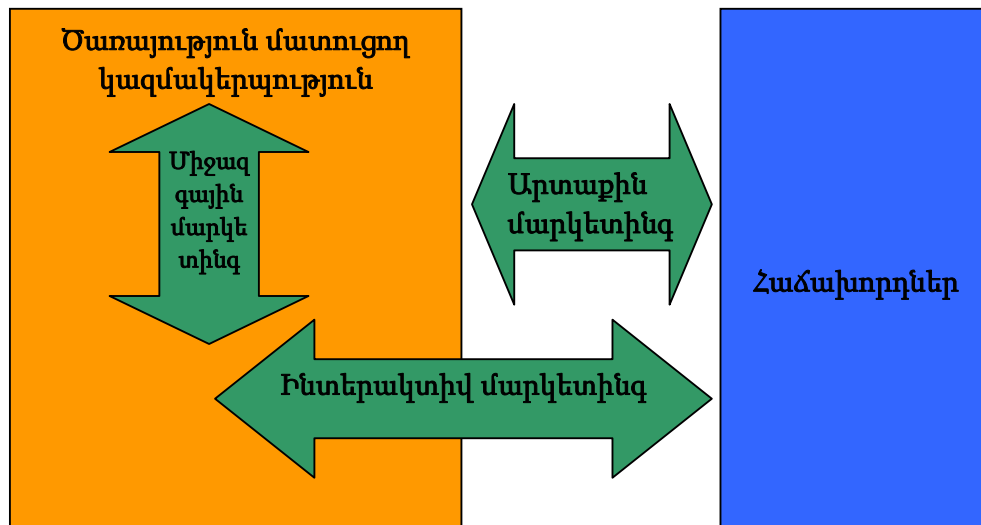
Կրթությունն ու ուսումնառությունն անցնում են ուսանողի/սովորողի հետ մի տեսակ «համակարտության» մեջ, ուստի կարելի է ասել, որ ծառայության այդ տեսակն ունի հաղորդակցման մեծ պոտենցիալ: Բնտեգրացված մարկետինգի տեսանկյունից հետևաբար խիստ կարևոր է, թե ինչպես է քոլեջի ղեկավարությունը կառավարում ուսուցչի/դասախոսի անձնական վարքն ուսանողի/սովորողի հետ անմիջական շփումներում: Ուսուցիչը/դասախոսը ոչ միայն անց է կացնում ուսուցման/վարժեցման պրոցեսը, այլև այդ ընթացքում իրականացնում է այդ «պրոդուկտի» շուկայական գովազդումը: Ուստի եթե ուսուցիչը/դասախոսը լավ պատրաստված է դասապրոցեսին, նա պետք է լավ պատրաստված լինի նաև մարկետինգային գործունեության՝ մասնավորապես ուսանողի/սովորողի ակնկալիքները սիստեմատիկաբար դիտարկելու և փաստաթղթավորելու միջոցով, երբեմն նույնիսկ ժամանակի ընթացքում այդ ակնկալիքները մանիպուլյացիայի ենթարկելու միջոցով, որը սովորաբար կատարվում է ուսումնառության սկզբնական փուլերում այդ ակնկալիքները մեծացնելով, այնուհետև

Ժամանակի ընթացքում դրանք նվազեցնելով, եթե նման անհրաժեշտությունն առաջանա:

Հաճախորդի բավարարվածությունը մասնակիորեն կախված է ծառայության ակնկալվող սպառումից և մասնակիորեն՝ փաստացի սպառումից: Հետևաբար կարևորվում է ոչ միայն ծառայության «պրոդուկտի» որակը, այլ նաև այն, որ սպառման պահին այդ ակնկալիքները համապատասխան լինեն: Եթե ակնկալիքները խիստ սնափառական են, ապա հնարավոր է, որ սակ ամենագերագանց որակի պրոդուկտը հաճախորդի մոտ անբավարարություն առաջացնի: Եվ հակառակը, միջին որակի ապրանքը կարող է առաջ հաճախորդի հիացմունքը, եթե նրա ակնկալիքները սպառմանը նախորդող ժամանակահատվածում արդեն իսկ նվազեցվել են: Օրինակ, երբ դիմորդներին խոստանալու էին համապատասխանությունների պահին, որ քոլեջն ավարտելուց հետո իրենք աշխատանքում կհոլովեն, դա այդ պահին շատ հարմար է, սակայն «աշխատանքով ապահովման խնամարարություն»-ի հետ կախված ակնկալիքը ժամանակի ընթացքում նվազեցնելով՝ հարմարությունը նույնպես պակասում է, քանի որ մոտենում է քոլեջն ավարտելու ժամանակը:



Գծազիր 5-գ. Ինտեգրացված մարկետինգային հարաբերություններ



## **«Գործատուի ռազմավարությանն արձագանքելու ունակություն» տարբերակը**

Հարաբերությունների կառուցման մոտեցման տարբերակներից մեկն է «գործատուի կարիքներին արձագանքելու ունակությունը»: Մա ընդհանուր մոտեցում չէ, այլ մշակվել է հատուկ ՄԿՈՒ համակարգի համար:

Այս մոտեցման նպատակն է ուշադրությամբ ուսումնասիրել անուղղակի «գործատու հաճախորդի» ակնկալիքները՝ ուղղակի «գործատու/սովորող հաճախորդի» ակնկալիքների փոխարեն, քանի որ վերջինս ակնկալիքները վերջին հաշվով մեծապես պայմանավորված են առաջինիս ակնկալիքներով:

Անուղղակի հաճախորդի շնորհիվ այս մոտեցումն ավելի շատ ուղղորդված է դեպի հետազոտությունը, օրինակ՝ աշխատանքային 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 ակնկալիքներ, և այդ պատճառով այս հետազոտական ռազմավարության զարգացումը սոսկ ժամանակատար բնույն կարող է կրել, մանավանդ որ առաջարկվող ռազմավարությունն այնքան էլ վստահելի չէ:

## ***Ընդհանրացված ռազմավարական մոտեցում***

Հարաբերությունների կառուցման այս մոտեցումը շատ հարմար է ՄԿՈՒ քոլեջների համար փաստացի իրավիճակում, սակայն չպետք է մոռանալ, որ քոլեջները զարգանում են դեպի մրցակցային ոչ հիմնական գործունեություններ, իսկ ապագայի քվազի-շուկայում նույնիսկ հիմնական գործունեություններն են դառնում առավել մրցակցային: Ուստի ճիշտ կլինի իրավիճակը դիտարկել նաև մեկ այլ տեսանկյունից՝ կիրառելով մեկ այլ մոտեցում, որն ավելի շատ ուղղորդված է դեպի գուտ մրցակցային իրավիճակները: Խոսքն ընդհանրացված ռազմավարական մոտեցման մասին է, որն ավելի հարմար է կիրառել Համագործակցության գուտ մրցակցային բիզնեսների նկատմամբ:

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

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

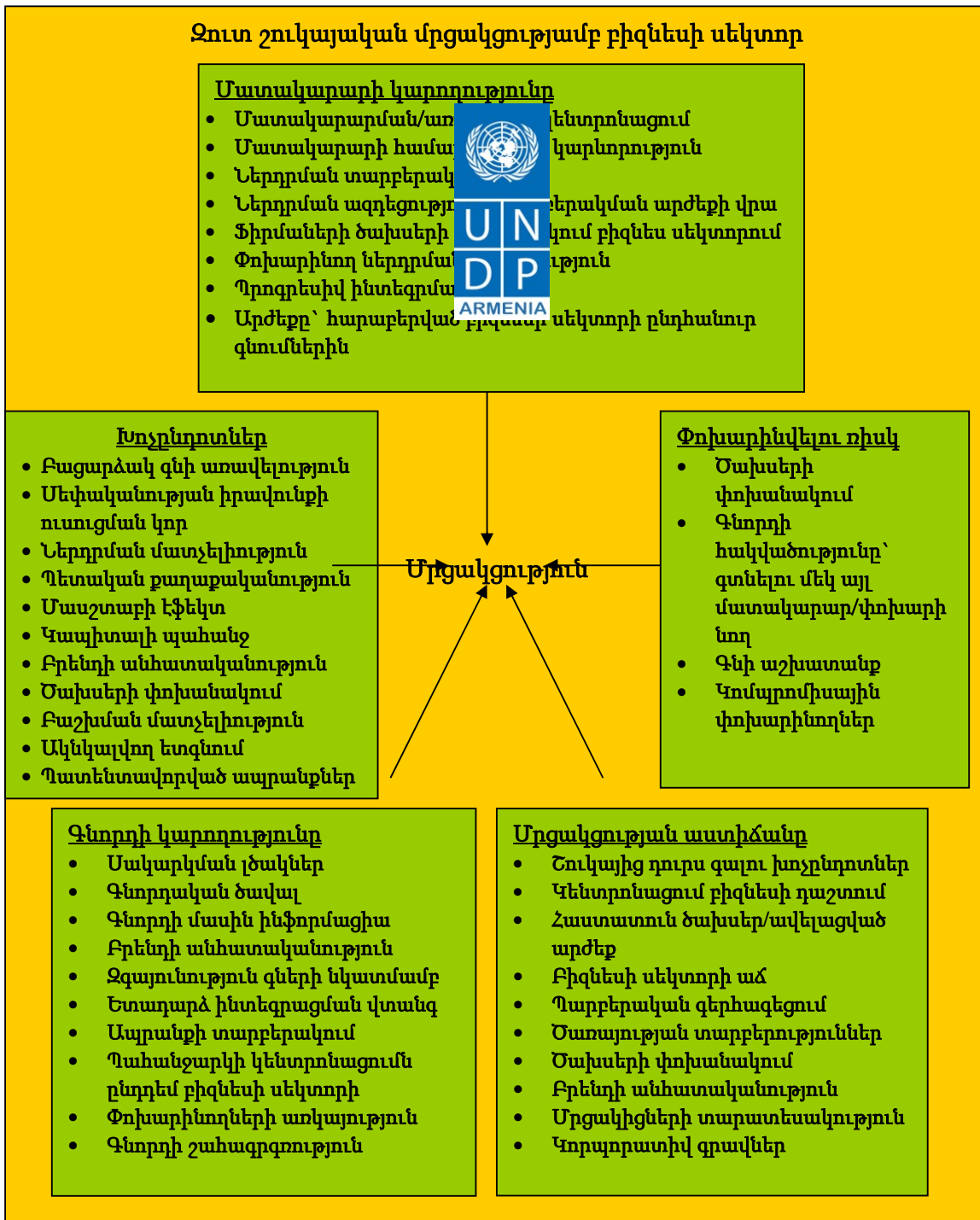
Այս հարաչափերն առավել հանգամանորեն արտացոլված են գծագիր 5-է-ում, որտեղ ներկայացված են նաև հիմնական հարաչափերի առավել բազմակողմանի ենթահարաչափերը:

Վերլուծությունը պետք է պատասխանի հետևյալ ռազմավարական հարցերին.

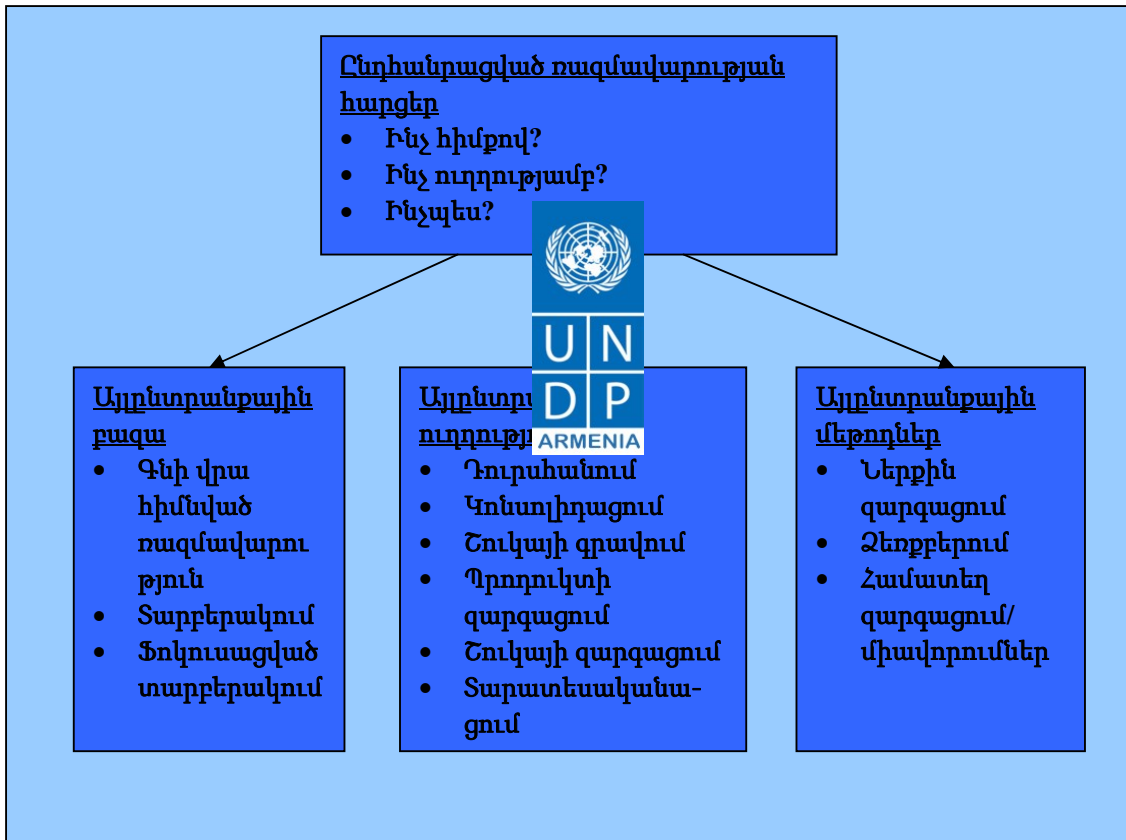
- Որն է առաջարկի ամենանպատակահարմար բազան շուկայում (ապրանքի եզակիությունը, դրա գինը կամ թե՞ առաջնությունը, որի ճանով է դրա եզակիության կամ գնի մարկետինգը կենտրոնացած շուկայի սեգմենտների վրա):
- Որն է շուկայի ամենանպատակահարմար ուղղությունը, որին պետք է հետևել (հարձակողական ընդդեմ պաշտպանականի, պրոդուկտն ընդդեմ շուկայական զարգացման, պրոդուկտն զարգացումն ընդդեմ գոյություն ունեցող ապրանքների տարատեսականաչափացումը):
- Որն է շուկա մուտք գործելու ամենանպատակահարմար մեթոդը (ապրանքի մատակարարում՝ զարգացման մեթոդով, գնման մեթոդով կամ պարտնյորի հետ համատեղ զարգացման մեթոդով)

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

Գծազիր 5.Է. Զուտ շուկայի ռազմավարական վերլուծության մոդել



Գծազիր 5-ը. Ռազմավարական ընտրությանն օժանդակող մոդել



**5.1.4. Մարկետինգային ծրագրեր Համագործակցության ապրանքների համար**

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

Այսպես, մարկետինգային ծրագիրը պետք է սահմանի, թե ինչպես և ինչ ապրանք պետք է իրացնել, հաշվի առնելով գլխավոր 4 պարամետրերը՝ 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):

Մարկետինգային ծրագրի չորս պարամետրերն առավել հանգամանալից ներկայացված են աղյուսակ 5-ա-ում:

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

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

<p><b>Ապրանք</b></p> <p>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)</p>	<p><b>Տեղ</b></p> <p>Միջոց՝ ապրանքը սպառողի ձեռքը հասցնելու համար (օրինակ, անձնական անձնակազմի փոխանցում, անցում, ինտերնետ, ուղարկում, փոխանակում, հեռահաղորդակցմամբ և այլն)</p> 
<p><b>Գին</b></p> <p>Գնագոյացման քաղաքականություն (օրինակ, տարբերակում ըստ ապրանքների կամ սպառողների խմբերի, գեղչեր, հաշիվների ներկայացման և մուծումների գանձման գործունեություն և այլն)</p>	<p><b>Ռեկլամային քարոզարշավ</b></p> <p>Հաղորդակցման եղանակ վաճառողի և գնորդի միջև (օրինակ, գովազդում, PR, անհատական վաճառք, գովազդային միջոցառումներ և այլն)</p>

Աղյուսակ 5-բ. մարկետինգային ծրագրի «4 P» մոդելի կիրառումը «հեռակա ինտերնետային ուսուցում» պրոդուկտի օրինակով

<p><b>Ապրանք</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Հեռակա ուսուցում</li> <li>• Որակ</li> <li>• Ցուցումներ՝ հարմարության համար</li> </ul>	<p><b>Տեղ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ցանկացած տեղ</li> <li>• Կիբեր տարածքի օգտագործման հարմարավետություն</li> </ul>
<p><b>Գին</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Չի կարող գերազանցել հարմարավետության արժեքը</li> </ul>	<p><b>Ռեկլամային քարոզարշավ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Համացանց</li> <li>• Ուղիղ փոստ</li> <li>• Մամուլ</li> <li>• Ռադիո/հեռուստատեսություն</li> </ul>

### 5.1.5. Մարկետինգի և հաղորդակցության բաժնի/միավորի (ՄՀՄ) հիմնում

Նախորդ բաժիններում շարադրված ռազմավարական բնույթի քննարկումներից պարզ է դառնում, որ մարկետինգը և հաղորդակցությունը կարևորագույն նշանակություն ունեն ծառայություն մատուցող այնպիսի բիզնեսների համար, ինչպիսին է, օրինակ, ՄԿՈՒ բիզնեսը, որը բարեբախտաբար ունի մեծ հնարավորություններ՝ կառուցելու շահավետ հարաբերություններ իր հաճախորդի հետ: Ուստի, մարկետինգին և հաղորդակցությանն օգնելու համար նպատակահարմար է ՄՀՄ-ի ծրագրային համար հիմնել միացյալ միավոր:



Քանի որ Համագործակցության մակարդակի վրա հիմնական գործունեության մարկետինգը առաջնահերթ խնդիր է և միջազգային գրավում Համագործակցության գործունեության ոլորտում, թերևս երեք կողմերի հրաժեշտ կլինի այդ միավորը կազմելու համար, որոնք պետք է ունենան համակցված գիտելիքներ/ունակություններ հետևյալ բնագավառներում.

- ՄԿՈՒ ծրագրի բուն մասնագիտություններ
- Գործերի ընդունում
- Հետազոտություն, տվյալների բազայի կառուցում 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 պրեզենտացիաների կազմում)
- Գովազդային միջոցառումների կազմակերպում:

ՄՀՄ-ն պետք է տեղեկացված լինի Համագործակցության ողջ գործունեության վերաբերյալ, ուստի այդ միավորը պետք է տեղակայված լինի Համագործակցության կոորդինատորի/համակարգողի (հավանաբար գործակցող 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 գործակից քոլեջների միջև ըստ մասնագիտական խմբերի՝ գործունեության մասշտաբային էֆեկտը 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 համատեղ այն բաղադրիչների գործածությունը գտնվում են բարվոք վիճակում: Հնարավոր է, որ պահանջվեն տարածքի մասեր կամ վերանորոգում (օրինակ, ընդլայնված/կենտրոնացված որևէ մասնագիտություն առավել պատշաճ վայրում տեղակայելու նպատակով), սակայն նման քայլերը պետք է դիտարկվեն միայն որպես սահմանային/մարզինալ՝ ենթակառուցվածքում կապիտալ նոր ներդրումներից խուսափելու նկատառումներով, որոնց էլ հնարավոր է իրականացնել հետագայում:



Եթե, այնուամենայնիվ, իրոք պահանջվեն մարզինալ 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.

- գործակցող քոլեջներից յուրաքանչյուրում հստակեցվեն դասախոսական պաշտոնների կրճատման կամ ավելացման կարիքները;
- ռացիոնալացման եղանակով հստակեցվեն վարչական և հավելյալ գործառույթների կրճատման հնարավորությունները:

Ինչպես և ենթակառուցվածքների հզորությունը գնահատելիս, ուսուցիչների կարողությունները նույնպես անհրաժեշտ է վերանայել և գնահատել, որովհետև կարող է անհրաժեշտություն առաջանալ վերաբաշխելու մասնագիտական խմբերը և ոչ հիմնական ուսուցման գործառույթները՝ Համագործակցությանը գործակցող քոլեջների միջև: Նման պարագայում անհրաժեշտ է հաշվի առնել նաև ուսուցչի կարողությունների վիճակը (օրինակ, որոշ ուսուցիչներ մոտենում են թոշակային տարիքին, ոմանք պարզապես չեն ցանկանում տեղափոխվել մեկ այլ վայր, ոմանք էլ այլևս չեն տիրապետում անհրաժեշտ գիտելիքներին): Որոշ տեղերում կարող է առաջանալ մարզինալ ընդարձակումների անհրաժեշտություն (օրինակ, ավելացնել հզորություններ ընդարձակված/կենտրոնացված մասնագիտական խմբերի տեղակայման վայրում, եթե ներքին հզորությունները չեն բավարարում կամ չեն ցանկանում տեղափոխվել, և/կամ չեն տիրապետում անհրաժեշտ գիտելիքներին): Այդուհանդերձ, հաշվի առնելով «ուսուցիչների հարաբերակցության» բավական բարձր

տոկոսն առհասարակ, նման ընդարձակումներն 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 արդյունավետ կանակ է դառնում: ԵՄ մոդելում խորհուրդ է տրվում ավելացնել մի քանի գործառույթ՝ մարկետինգային գործունեությանը և ոչ հիմնական գործունեություններին օժանդակելու նպատակով, համենայն դեպս ընդարձակումներն անվտանգ է հավասարակշռել՝ մեկ այլ վայրում ծախսերի կրճատմամբ: Ընդհանուր առմամբ պետք է ակնկալել, որ մասշտաբային տնտեսվարության նպատակով անհրաժեշտ կլինի վարչական և լրացուցիչ աշխատակազմի հզորությունների համընդհանուր կճատում:



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

### **5.1.8. Կազմակերպչական զարգացման ծրագիր Համագործակցության համար**

Այն հարցն, արդյոք քոլեջներն ունեն ներուժ մասնակից լինելու և օգուտ ստանալու ընդարձակված համագործակցությունից և ձեռներեցությունից, կախված է ոչ միայն ենթակառուցվածքների հզորությունից և աշխատակազմի կարողություններից, այլև քոլեջների կազմակերպչական հզորությունների վիճակից: ՄԿՈԻ քոլեջների կազմակերպչական հզորություններն այն վիճակի մեջ չեն, որ կարողանան դիմանալ որևէ լուրջ փոփոխության, այդ իսկ պատճառով յուրաքանչյուր քոլեջի կազմակերպչական հզորությունները նույնպես կարիք ունեն բարելավման՝ ինչպես առանձին, այնպես էլ Համագործակցության կազմում:

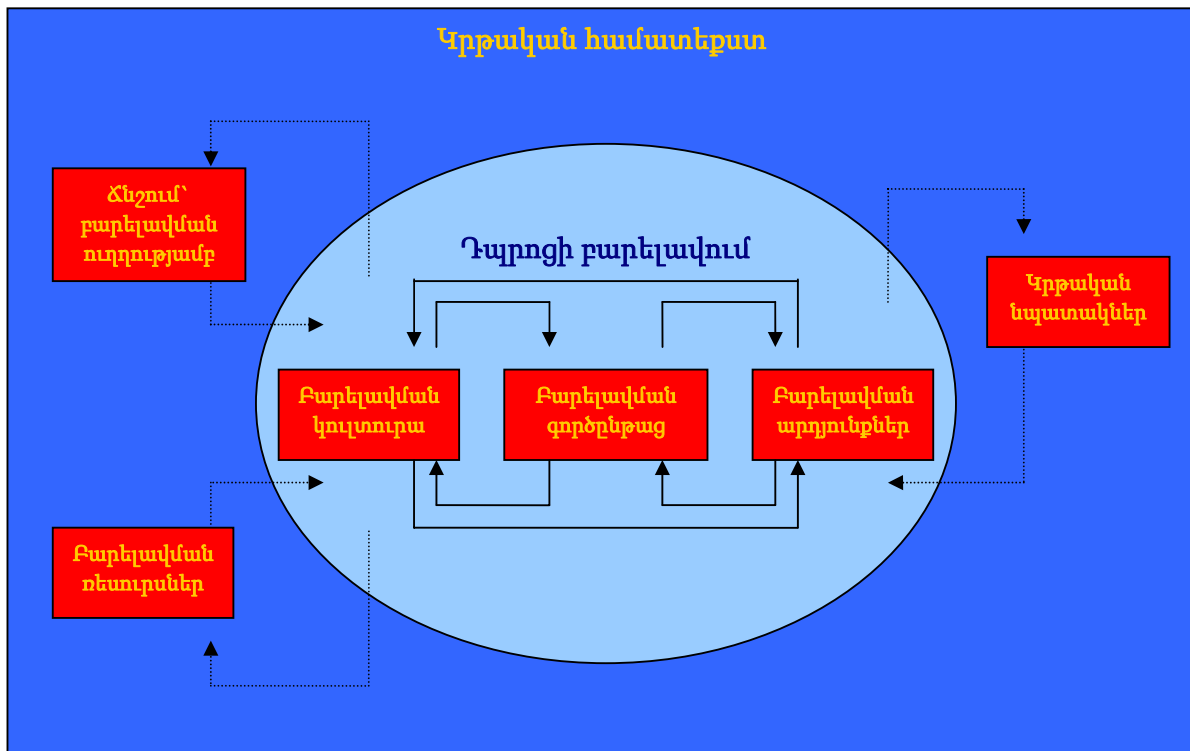
Վերջին տասնամյակի ընթացքում մասնագետներն ինտենսիվ հետազոտություններ են անցկացրել՝ մշակելու համար կոնցեպտուալ ստանդարտ մոդելներ և ուսումնասիրելու, թե ինչպիսի գործոններ են կարևոր դեր խաղում այն պահին, երբ դպրոցները ենթարկվում են փոփոխությունների, որպեսզի հնարավոր լինի բարենպաստ կերպով ազդել այդ գործընթացների 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 հետևյալ պատկերով: Գործընթացն ընդգրկում է հետևյալ գծագիր 5-թ-ում:



Գծագիր 5-թ. Դպրոցի բարելավման ստանդարտ մոդել



Հիմնական ստանդարտ գործոնները և դրանց զանազան ենթա-գործոնները 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 ենթա-գործոնները

Գործոնները՝ տեսականորեն		
Ծածկագիր	Անվանում	Բացատրություն
1	Համատեքստային գործոններ	Սկզբունքայնորեն, քոլեջը կարող է բարելավվել ինքն իրեն սակայն գործնականում բարեփոխումներն արտադրողների հետևանք են և չեն կարող իրականացվել առանց արտաքին ռեսուրսների միջոցառում/օգնության:
1	Ճնշում՝ բարելավվելու ուղղությամբ	Ճնշումը կարող է լինել ուղղակի՝ ճանաչելի կողմերի անուշադրականությունը կամ անուշադրականության անուշադրականությունում ընթացող ընդհանուր բնույթի փոփոխություններով:
1	Շուկայական մեխանիզմ	Եթե քոլեջն իր ծառայություններն է առաջարկում զանազան շուկաներում, ապա այդ շուկաներում հանդես եկող խաղացողների 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/ազակից 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 ազակից 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		<b>Բարելավման ռեսուրսներ</b>	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	 <p>Ինքնավարությունը կարող է լինել կրթական նպատակները/միջոցներից մեկի կամ մի քանիսի ոլորտում ինչպես նաև կազմակերպչական կառուցվածք/աշխատակազմի, կառավարման, վարչապետությունների կամ ֆինանսների ոլորտում: Ինքնավարությունը որպես գործոն բավարար չէ քոլեջի բարեփոխման համար, այդուհանդերձ ինքնավարության բացառությունը ցանկացած ոլորտում մեծ խոչընդոտ է բարեփոխման ճանապարհին:</p>
	2	Ֆինանսական միջոցներ և բարենպաստ պայմաններ առօրյա աշխատանքի համար	Կրթական կարիքների համար ֆինանսական միջոցների բավարարությունը և ուսուցիչների առկայությունը խիստ օգտագակար 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		<b>Կրթական նպատակներ</b>	Քոլեջի կողմից իր առջև դրված բարեփոխման նպատակները պետք է համապատասխանեն կենտրոնական կառավարության կողմից ամրագրված համընդհանուր կրթական նպատակներին ու խնդիրներին:
	1	Պաշտոնական կրթության նպատակներ՝ ուսանողների 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 եկամուտի ստեղծման նպատակներն ամենայն հավանականությամբ կարող են օգնել քոլեջի բարեփոխումներին:
2		<b>Քոլեջային գործոններ</b>	Մրանք քոլեջի ներքին բարելավման գործոններն են: Դրանք փոխկապակցված են և մշտապես ազդում են միմյանց վրա:
1		<b>Բարեփոխման կուլտուրա</b>	Քոլեջի բարեփոխման կուլտուրան կազմված է մի շարք գործոնների համակազմից, որոնք, ինչպես փորձն է վկայում, բարեփոխման գործընթացների հիմքն են:

	1	Ներքին ճնշում՝ բարելավվելու ուղղությամբ	Կրթության ոլորտում իրենց փորձից և հարակից 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 շնորհվել դեկավար արտաքին մարմինների կողմից, ստորադաս ընդհանուր ցույց է տալիս, որ քոլեջները հաճախ դրանք չեն կարողանում: Սակայն ինքնավարությունից օգտվելու արդյունք է՝ բարեփոխումների ճանապարհին հանդիպող խնդիրները հաղթահարելու համար:
	3	Ընդհանուր հեռանկարներ	Աշխատանքի շրջանում կարևոր է ունենալ ընդհանուր հեռանկարներ առ այն, թե ինչի է ձգտում հասնել քոլեջը, այլապես արված 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 պրոցեսում և կոլեգաների 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, արդյոք քոլեջում աշխատակազմի

			<p>շրջանառությունը բարձր է, թե գրեթե փոփոխությունների չի ենթարկվում: Այդուհանդերձ, աշխատակազմի հին և նոր անդամների միջև հավասարակշռությունն, անտարակույս, անհրաժեշտ է:</p>
	10	Բարելավման ժամանակահատված	<p>Բարելավումն ավելի հեշտ է ընթանում, երբ այդ գործընթացում ներգրավված քուլեջի աշխատակազմին տրամադրվում է լրացուցիչ ժամանակ:</p>
	2	<b>Բարելավման գործընթաց</b>	<p>Կախված քուլեջի կուլտուրայից, բարեփոխման գործընթացը կարող են ընթանալ որպես առանձին/մեկուսացված միջոցառումներ կամ շարունակական պրոցեսներ որոնք առօրյա աշխատանքի մասն են կազմում: Այդ գործընթացի փուլերը հատկորոշելի են, դրանք կրկնվում են, հետևաբար միևնույն փուլը հնարավոր է անցնել մեկից ավելի անգամներ: Զարգացումն ընթանում է ոչ թե շրջանաձև, այլ գսպանակաձև շարժումով, որը նշանակում է, որ յուրաքանչյուր փուլ հնարավոր է անցնել կրկին՝ միայն թե գիտելիքի ավելի բարձր մակարդակում:</p>
	1	Բարելավման կարիքների գնահատում	<p>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):</p>
	2	Բարելավման կարիքների ախտորոշում	<p>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 Լիքերթսի &lt;փոփոխությունների մոդելը&gt;)</p>
	3	Բարելավման նպատակների մանրամասն արտահայտում	<p>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):</p>
	4	Բարելավման գործողությունների պլանավորում	<p>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</p>

			ժամանակահատվածում և ինչպիսի միջոցներ պետք է կիրառվեն (օրինակ, MS-Project-ի օգտագործմամբ):
	5	Բարելավման ծրագրերի իրականացում	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):
	6	Գնահատում	 <p>Վեցերորդ փուլում անհրաժեշտ է կատարել գնահատում՝ պարզապես համար, արդյոք որքանով են բարեփոխման միջոցառումները հասել իրենց նպատակին (օրինակ, M&amp;E համակարգի օգնությամբ, եթե նման համակարգ ստեղծված չէր ծրագրի իրականացման փուլում): Եթե դրված նպատակները լրջորեն չեն բավարարվել, անհրաժեշտ կլինի կրկնել 2-4-րդ փուլերը առկա ճեղքվածքը լրացնելու նպատակով, որպեսզի հնարավոր լինի պլանավորել լրացուցիչ ճեղքվածքների լրացման գործընթացը:</p> <p>Մեկնակալության և շահագրգռման նկատառումներից ելնելով՝ առաջիկա բարեփոխումների համար ավելի լավ կլինի, որ քուեջն ինքն անցկացնի գնահատումը, այլ ոչ թե արտաքին փորձագետները: Այդուհանդերձ, եթե քուեջն որոշի օգտագործել գնահատումը որպես փաստարկ վերադաս մարմինների առջև, ապա նրա գնահատման մեթոդը պետք է համապատասխանի արտաքին ստանդարտներին (օրինակ, աշխատանքի և առաջադիմության այնպիսի ցուցանիշների կիրառում, որոնք ի սկզբանե ընդունվել են վերադաս մարմնի կողմից):</p>
	7	Մտորումներ/խոհեր	Քանի որ գնահատման արդյունքները չեն տալիս արժեքավոր տեղեկատվություն քուեջնի 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 քուեջնի առջև կանգնած հեռանկարներն առհասարակ (այսինքն առաջիկա հնարավոր բարեփոխումների հանգամանակից քննում): Եթե քուեջն 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:
3		Բարելավման	Նպատակների հստակ հատկորոշումը կարևոր է



		<b>արդյունքներ</b>	բարեփոխումների համար, որովհետև եթե նպատակները սահմանվում են անորոշ և անհստակ ձևով, ապա քուլեջի 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 միջոցառումների միջոցների փոփոխումներ, ներառյալ քուլեջի կառուցվածքային, տեխնոլոգիական և աշխատակազմի բաղադրիչները:

## 5.2. Ոչ հիմնական գործունեությունների/բիզնեսների զարգացում

### 5.2.1. Ոչ հիմնական գործունեության/բիզնեսի գաղափարների գեներացիա

Նոր ոչ հիմնական գործունեությունների զարգացման կամ գոյություն ունեցողների ընդարձակման համար առավել նպատակահարմար է կազմակերպել ինտենսիվ քննարկումներ կամ այսպես կոչված <բրեյնսթորմինգ> քուլեջի ողջ աշխատակազմի մասնակցությամբ՝ այդ բիզնեսների վերաբերյալ թարմ մտքեր ու գաղափարներ լսելու և հայտնաբերելու ակնկալիքով: Փորձը ցույց է տվել, որ որոշ դեպքերում քուլեջի աշխատակազմի անդամները կարող են հանդես գալ բացառիկ գաղափարներով (օրինակ, ցուցաբերել որոշակի տեխնիկական կամ ստեղծագործական ունակություններ), որոնց մասին ղեկավարությունը գաղափար անգամ չի ունեցել, քանի որ քուլեջի ընթացիկ գործունեության ընթացքում երբեք չի դիմել իր աշխատողներին նման մտքերով հանդես գալու առաջարկությամբ: Ահա թե ինչու խիստ կարևոր է, որ աշխատակազմի մասնակցությունը <բրեյնսթորմինգի> 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 գաղափարները 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 գործունեությունների/բիզնեսների նախնական ընտրություն

<Բրեյնսթորմինգից> հավաքված 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 քոլեջն ունի ուժեղ կամ թույլ կողմեր, որոնք կօգնեն կամ կխանգարեն տվյալ բիզնեսի զարգացմանը, և արդյոք քոլեջի միջավայրում կան յուրահատկություններ, որոնք կարող են հնարավորություններ ընձեռել նման գործունեության համար կամ առնալ դրա իրականացմանը:

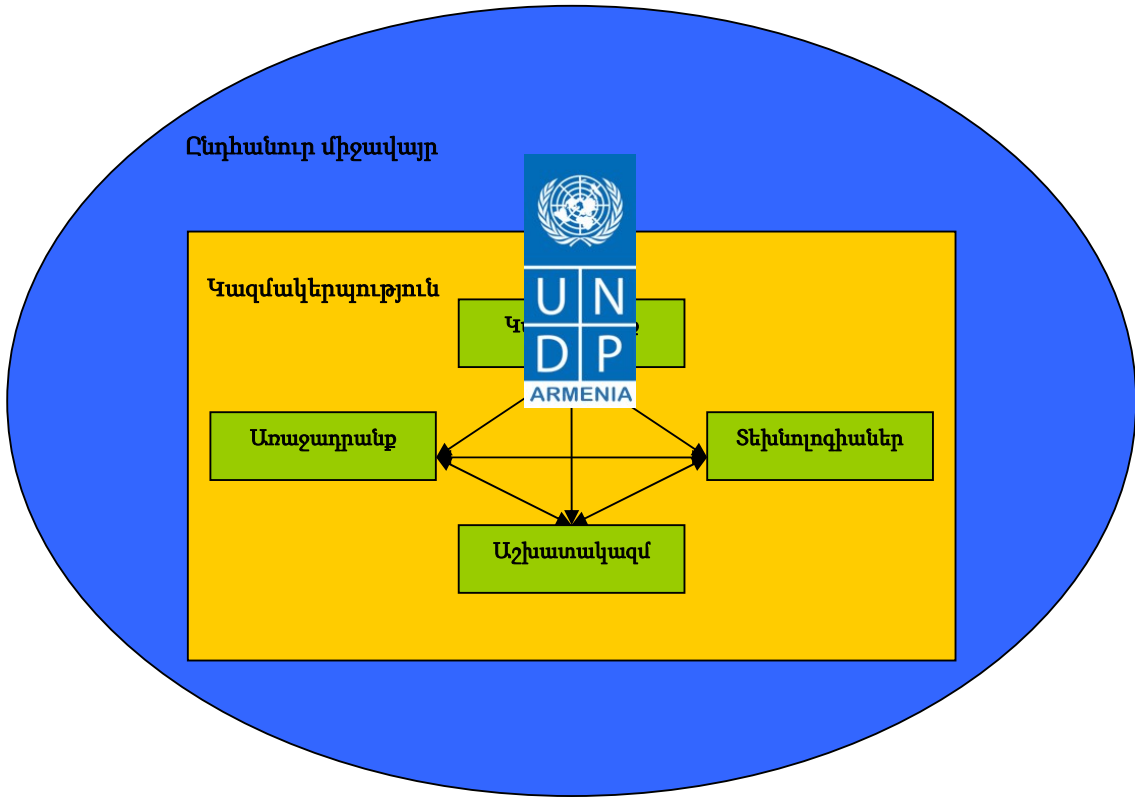
SWOT մոդելի 4 պարամետրերն ու հարստացված պարամետրերը ներկայացված են ստորև բերված աղյուսակ 5-դ-ում: SWOT մոդելում բերված ներքին յուրահատկությունները հիմնված են Լիվինգի պարզ, բայց մեծ ճանաչման արժանացած «կազմակերպչական փոփոխությունների մոդելի»-ի վրա, որն իր հիմնական պարամետրերով ներկայացված է գծագիր 5-ժ-ում:



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


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

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	ՎՆԱՄԱԿԱՐ նպատակին հասնելու համար
<b>ՆԵՐՔԻՆ</b> (կազմակերպության հատկանիշները)	<b>ՈՒԺԵՂ ԿՈՂՄԵՐ</b> Թվարկեք այն հատկանիշները, որոնք հզորացնում են հատկանիշը առնչվող մեկ ծառայությունը (օրինակ, տպագրական ծառայությունը): 	<b>ԹՈՒՑԼ ԿՈՂՄԵՐ</b> Թվարկեք այն հատկանիշները, որոնք թուլացնում են հարցին առնչվող մեկ ծառայությունը (օրինակ, տպագրական ծառայությունը):
<b>ԱՐՏԱՔԻՆ</b> (շրջապատող միջավայրի հատկանիշները)	<b>ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ</b> Թվարկեք այն հատկանիշները, որոնք մեծացնում են հարցին առնչվող մեկ ծառայության (օրինակ, տպագրական ծառայության) հնարավորությունները:	<b>ՌԻՍԿԵՐ/ՄՊԱՌՆԱԼԻՔՆԵՐ</b> 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

	<p align="center"><b>ՈՒԺԵՂ ԿՈՂՄԵՐ</b></p> 	<p align="center"><b>ԹՈՒՅԼ ԿՈՂՄԵՐ</b></p>
<p align="center"><b>ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ</b></p>	<p>Ինչպես <b>UNDP</b> ԱՐՄԵՆԻԱ-ն է քուլեջն օգտագործել իր ուժեղ կողմերը, որպեսզի հիմնական գործունեության ընձեռած հնարավորություններից օգտվելու համար:</p>	<p>Ինչպես կարող է քուլեջը հաղթահարել այն թուլությունները, որ խանգարում են իրեն օգտվել ոչ հիմնական գործունեության ընձեռած հնարավորություններից:</p>
<p align="center"><b>ՌԻՍԿԵՐ/ՍՊԱՌՆԱԼԻՔՆԵՐ</b></p>	<p>Ինչպես կարող է քուլեջն օգտագործել իր ուժեղ կողմերը, որպեսզի նվազեցնի այդ սպառնալիքների/ոխիսկերի ազդեցությունը:</p>	<p>Ինչպես կարող է քուլեջն արձագանքել իր թույլ կողմերին, որպեսզի այդ սպառնալիքները/ոխիսկերն իրական չդառնան:</p>

**5.2.3. Նախնական ընտրության ենթարկված ոչ հիմնական գործունեությունների 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 եկամուտի կանխիկ դրամական հոսքերը, անհրաժեշտ շահագործման ծախսերը և գնահատվելիք կապիտալ ներդրումները:

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







































