



«ԵՐԵՎԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ»
ՀԻՄՆԱԴՐԱՄԻ

**2025 - 2030 ԹԹ.
ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ
ԾՐԱԳԻՐ**



ԵՐԵՎԱՆ

2024

Բովանդակություն

Նախաբան.....	2
Ռազմավարական ծրագրի մշակման գործընթացի նկարագրություն.....	3
Ռազմավարական ծրագրի մշակման մեթոդաբանություն.....	4
ԵՊՀ առաքելություն, տեսլական և հիմնարար արժեքներ.....	5
Փոփոխության տեսություն.....	6
Ռազմավարական նպատակները և գործողությունների հիմնական ուղղությունները.....	11
Ռազմավարական նպատակ 1. Կրթության բովանդակության ու մեթոդաբանության արդիականացում.....	13
Հիմնական դրույթներ, տվյալներ և մոտեցումներ.....	13
Խնդիրներ և գործողություններ.....	15
Ռազմավարական նպատակ 2. Գիտահետազոտական արդյունքի բարելավում.....	18
Հիմնական դրույթներ, տվյալներ և մոտեցումներ.....	18
Խնդիրներ և գործողություններ.....	19
Ռազմավարական նպատակ 3. Միջավայրի և ենթակառուցվածքների համապատասխանեցում համալսարանական շահառու բոլոր խմբերի պահանջներին.....	22
Հիմնական դրույթներ, տվյալներ և մոտեցումներ.....	22
Խնդիրներ և գործողություններ.....	23
Ռազմավարական նպատակ 4. Մարդկային ռեսուրսի զարգացում և համալրում.....	27
Հիմնական դրույթներ, տվյալներ և մոտեցումներ.....	27
Խնդիրներ և գործողություններ.....	28
Ռազմավարական նպատակ 5. Կառավարման համակարգի արդիականացում, որոշումների կայացման և իրագործման արդյունավետության բարձրացում.....	31
Հիմնական դրույթներ, տվյալներ և մոտեցումներ.....	31
Խնդիրներ և գործողություններ.....	32
Ռազմավարական նպատակ 6. Արտաքին միջավայրին ինտեգրում և ներդաշնակեցում...	34
Հիմնական դրույթներ, տվյալներ և մոտեցումներ.....	34
Խնդիրներ և գործողություններ.....	36
Հավելվածներ.....	39
Հավելված 1. Իրավիճակի նկարագրություն.....	39
Հավելված 2. Ռազմավարության իրականացման մշտադիտարկում և ընթացիկ կառավարում.....	55
Հավելված 3. Ռիսկերի կանխատեսում, կանխարգելում և ազդեցության մեղմացում...	60
Հավելված 4. Ֆինանսական կառավարման քաղաքականություն.....	65

Նախաբան

Երևանի պետական համալսարանի 2025-2030 ռազմավարության մշակման անհրաժեշտությունը պայմանավորված է մի շարք արտաքին և ներքին գործոններով: Հայաստանում, տարածաշրջանում և աշխարհում տեղի ունեցած դրական և բացասական փոփոխությունները էականորեն ազդել են գիտակրթական միջավայրի վրա՝ ստեղծելով կրթության և գիտության զարգացման նոր պայմաններ: Արտաքին գործոններից կարելի է առանձնացնել 2018 թվականի ներքաղաքական փոփոխությունները, ՔՈՎԻԴ-19 համավարակը, 44-օրյա պատերազմը և Արցախի հայության՝ պատերազմին հաջորդած բռնի տեղահանումը, ռուս-ուկրաինական պատերազմն ու դրան առնչվող աշխարհաքաղաքական զարգացումները, ինչպես նաև անվտանգային խնդիրներով պայմանավորված ներքին անկայունությունն ու միջավայրի խոցելիությունը:

Նշվածներից զատ, կարևոր է տեխնոլոգիական ոլորտում առաջընթացի և մի շարք նորարարությունների ի հայտ գալը, մասնավորապես՝ արհեստական բանականության կիրառման ընդլայնումն ու թվային գործիքների հասանելիության կտրուկ աճը, ինչը պայմանավորված էր նաև ՔՈՎԻԴ-19 համավարակի ժամանակ հեռավար գործիքների հարկադրված կիրառմամբ և զարգացման խթանմամբ:

ԵՊՀ 2025-2030 ռազմավարական ծրագրի մշակման անհրաժեշտությունը պայմանավորված է նաև ներքին գործոններով, որոնցից հիմնականն է գործող ռազմավարական ծրագրի շրջանակում նախատեսված գործողությունների կատարման գնահատված տոկոսը: Գործող «ԵՊՀ 2021-2026 թթ. զարգացման ռազմավարական ծրագրի» մշտադիտարկման արդյունքները ցույց են տվել, որ ծրագրով նախատեսված գործողությունների շուրջ 70%-ն արդեն ամբողջությամբ իրականացվել է, իսկ 17%-ը գտնվում է իրականացման փուլում:

Այսպիսով՝ Երևանի պետական համալսարանը, լինելով Հայաստանի առաջատար գիտակրթական կենտրոն և պետությանն ու հասարակությանը մարդկային ռեսուրսով ու մտավոր արդյունքով ապահովող առանցքային հաստատություն, ունի հանրային պարտավորություն՝ իր գործունեությունը համապատասխանեցնելու փոփոխվող աշխարհի պահանջներին: Այսօր, առավել քան երբևէ, ԵՊՀ-ն կոչված է աջակցելու հայաստանյան հանրությանը՝ դառնալու առավել արդյունավետ գլոբալ գործընթացների համատեքստում: Այս պարտավորության իրագործման համար համալսարանը պետք է քայլի համաշխարհային փոփոխություններին համընթաց և նախաձեռնի համակարգային արդիականացման գործընթաց՝ ուշադրությունը կենտրոնացնելով մարդկային ռեսուրսի զարգացման, իր կողմից մատուցվող ծառայությունների արդիականացման, ինչպես նաև միջավայրի և ենթակառուցվածքների համաշխարհային միտումներին ու չափանիշներին համապատասխանեցման վրա:

Ռազմավարական ծրագրի մշակման գործընթացի նկարագրություն

ԵՊՀ 2025-2030 թթ. զարգացման ռազմավարական ծրագրի մշակման հիմքում ընկած է համակարգային մոտեցում, որը ներառում է սերտորեն փոխկապակցված մի քանի բաղադրիչներ.

1. Իրավիճակի վերլուծություն

Այս բաղադրիչը ընդգրկում է համալսարանի ներկա և ապագա վիճակի վրա ազդող ներքին և արտաքին գործոնների համապարփակ վերլուծություն, մասնավորապես՝

- **Խնդիրների վերհանում.** բացահայտվել են բուհի գործունեության հիմնական մարտահրավերներն ու կարիքները:
- **Ֆինանսական վերլուծություն.** ուսումնասիրվել են վերջին տասը տարիների ֆինանսական ցուցանիշները, բյուջեի եկամուտների և ծախսերի կատարողականները՝ հիմնական միտումների նույնականացման նպատակով:
- **Ներքին և արտաքին միջավայրերի գնահատում.** ներառել է ներքին ռեսուրսների (մարդկային ռեսուրսներ, ենթակառուցվածքներ, ֆինանսական հոսքեր) և արտաքին գործոնների (ժողովրդագրական փոփոխություններ, մրցակցային միջավայր, աշխատաշուկայի միտումներ) ուսումնասիրություն:
- **Միտումների վերլուծություն.** դիտարկվել են կրթական և գիտահետազոտական ոլորտների գլոբալ ու տարածաշրջանային միտումները, ինչպես նաև պետական ու հանրային առաջնահերթությունները:

Արդյունքում վերլուծվել են համալսարանի գործունեության վրա ազդող ներքին և արտաքին գործոնները՝ ընդգրկելով բովանդակություն, մեթոդաբանություն, մարդկային ռեսուրսներ, կարգավորող նորմեր և համակարգեր, ենթակառուցվածքներ (ֆիզիկական և վիրտուալ) և ֆինանսական հոսքեր:

2. Փաստաթղթերի և տվյալների վերլուծություն

Այս փուլում իրականացվել է փաստաթղթերի և տվյալների մանրամասն ուսումնասիրություն, ներառյալ՝

- ներքին կարգավորումների և կանոնադրության վերլուծություն,
- տարեկան հաշվետվությունների և նախորդ ռազմավարությունների գնահատում՝ ուժեղ կողմերն ու առկա բացերը բացահայտելու նպատակով:

3. Ճահագրգիռ կողմերի ներգրավվածություն

Ռազմավարության մշակման գործընթացը եղել է ներառական՝ ապահովելով ներքին և արտաքին շահագրգիռ կողմերի մասնակցությունը: Այս ներգրավվածությունն իրականացվել է հետևյալ միջոցներով.

- **Հարցազրույցներ և քննարկումներ.** անցկացվել են հարցազրույցներ և քննարկումներ համալսարանի ղեկավարության, աշխատակիցների, ուսանողների և արտաքին գործընկերների հետ:

- **Աշխատանքային խմբեր.** ոլորտային տրամաբանությամբ (կրթություն, հետազոտություն, ռեսուրսներ/միջավայր) ձևավորվել են աշխատանքային խմբեր՝ ընթացիկ խնդիրները գնահատելու և լուծումներ մշակելու նպատակով:
- **Կոլեկտիվ պլանավորման գործողություններ:** իրականացվել են համատեղ պլանավորման տարբեր ձևաչափեր՝ գործընթացի ներառականությունն ապահովելու համար:

Ռազմավարական ծրագրի մշակման մեթոդաբանություն

Ռազմավարական նպատակների ձևակերպումը իրականացվել է հետևյալ մոտեցմամբ.

1. հավաքագրված տվյալների վերլուծության և առկա վիճակի գնահատման հիման վրա առանձնացվել են այն խնդիրները, որոնք պահանջում են կարճաժամկետ և միջնաժամկետ արձագանք: Այս խնդիրների հասցեագրումը կարևոր է, քանի որ դրանք ձևավորում են ներկա վիճակի աստիճանական և համակարգային բարելավման համար անհրաժեշտ պայմաններն ու միջավայրը:
2. Միաժամանակ դիտարկվել են համալսարանի զարգացման հեռանկարային հնարավորությունները (տեսլական), որոնք ներկայացնում են որակապես նոր դիրքում գործելու ուղենիշ, այլ ոչ թե առկա խնդիրներին օպերատիվ արձագանք:

Այս երկու ուղղությունների համադրության արդյունքում ձևավորվել են երեք առաջնահերթ խմբեր.

1. Տեսլականից և ներկա վիճակից բխող առաջնահերթություններ:
2. Առկա խնդիրներից բխող առաջնահերթություններ, որոնք չեն արտացոլվում տեսլականում, բայց առանց դրանց լուծման համակարգային փոփոխություններ հնարավոր չեն:
3. Հեռահար նպատակներ, որոնք չեն բխում առկա խնդիրներից, սակայն ապահովում են համալսարանի երկարաժամկետ զարգացումը:

Այս մոտեցումը հնարավորություն է տալիս շարունակել ուժեղացնել արդեն իսկ արդյունավետորեն իրականացվող գործընթացները՝ միաժամանակ ստեղծելով նոր զարգացման ուղղությունների հիմքեր:

Այսպիսով՝ ԵՊՀ 2025-2030 թթ. զարգացման ռազմավարական ծրագիրը ներառում է համալսարանի առաքելությունը, զարգացման տեսլականը, հիմնարար արժեքները, ռազմավարական նպատակները և համապատասխան խնդիրների ձևակերպումները և գործողությունների տեսակները: Ձևակերպված ռազմավարությունը իրականացվելու է՝ համաձայն մշակված գործողությունների պլանի և ֆինանսական կառավարման քաղաքականության, որոնք ներառված են որպես հավելվածներ:

ԵՊՀ առաքելություն, տեսլական և հիմնարար արժեքներ

Առաքելություն

Երևանի պետական համալսարանը Հայաստանի նորագույն պատմության շրջանում այն եզակի հաստատություններից է, որը կրում է պետության և հասարակության ինստիտուցիոնալ հիշողությունը, ուստի այն միաժամանակ հայ հասարակության մտավոր ավանդույթների շարունակողն է և նորարար գաղափարների ստեղծողն ու դրանք հանրությանը փոխանցողը: Որպես գերազանցության առանցքային կենտրոն՝ ԵՊՀ-ն կարևոր դեր է խաղում Հայաստանի համար մտավոր և մարդկային ռեսուրսների ապահովման գործում՝ նպաստելով մասնագիտական և քաղաքացիական գիտելիքների, հմտությունների և կարողությունների ձևավորմանը:

Հետևապես, **ԵՊՀ առաքելությունն է լիարժեքորեն իրացնել իր պատասխանատվությունը Հայաստանի առաջընթացի համար անհրաժեշտ մտավոր և մասնագիտական ռեսուրսների ապահովման գործում:**

Տեսլական

Համալսարանի տեսլականն է կրթական ու հետազոտական մակարդակներում արդյունավետորեն հասցեագրել առկա սոցիալական, տնտեսական և մշակութային խնդիրները՝ ինտեգրված լինելով հայաստանյան, տարածաշրջանային և համաշխարհային միջավայրերին: Համալսարանի տեսլականն, ըստ այդմ, ներառում է նաև բավարար ճկունություն դրսևորելու և պատասխանատվություն ստանձնելու համար անհրաժեշտ կառավարման համակարգ և ռեսուրսներ ունենալը: ԵՊՀ-ն՝ որպես երկրի մտավոր ինքնաբավության ապահովման կարևորագույն կենտրոն, օժտված է երկրին և հասարակությանը անհրաժեշտ գիտելիքով ու արդյունավետ լուծումներով ապահովելու, աշխարհում առկա գիտելիքն արդյունավետորեն տեղայնացնելու և կիրառելու որակներով:

ԵՊՀ տեսլականի կենտրոնական սուբյեկտը մարդն է, ուստի համալսարանում ուսանողները, դասախոսները, հետազոտողներն ու կազմակերպիչները պետք է ունենան պատրաստակամություն՝ տեսլականի իրականացման պատասխանատվությունը ստանձնելու համար:

Հիմնարար արժեքներ

- Մարդակենտրոնություն և իրավունքահեղինություն
- Պատասխանատվություն
- Թափանցիկություն և հաշվետվողականություն
- Ակադեմիական ազատություն և բարեվարքություն
- Գերազանցություն և առաջադիմություն
- Ներառականություն
- Նորարարություն և ստեղծագործականություն

Փոփոխության տեսություն

Քննարկումների և վերլուծության արդյունքում ձևակերպվել է փոփոխականացված գործողությունների այն շրջանակը, որը նկարագրում է, թե ռազմավարությամբ ակնկալվող փոփոխությունները ինչ համատեքստում, ինչպես և ինչու են տեղի ունենալու: Այն սահմանում է երկարաժամկետ նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ քայլերը՝ քարտեզագրելով պահանջվող ռեսուրսի, գործողությունների, արդյունքների և դրանց երկարաժամկետ ազդեցության միջև կապերը: Այս փաստաթղթի համատեքստում փոփոխության տեսությունն օգնում է բացատրել ռազմավարական որոշումների և նախաձեռնությունների հիմքում ընկած մոտեցումները: Այսպես պարզաբանվում է, թե ինչպես են պլանավորված գործողությունները, ինչպիսիք են, օրինակ՝ կրթական ծրագրերի արդիականացումը, գիտահետազոտական առաջնահերթությունների սահմանումը, ենթակառուցվածքների զարգացման սկզբունքների սահմանումը՝ հանգեցնելու ակնկալվող երկարաժամկետ արդյունքներին:

ԵՊՀ-ն, լինելով մարդկային կապիտալի զարգացման և մտավոր աշխատանքի կազմակերպման կարևոր հանգույց, պետք է նախևառաջ կենտրոնանա մի շարք կարևոր գործընթացների վրա, որոնց համադրությամբ հնարավոր կլինի առավել արդյունավետ իրականացնել համալսարանի առաքելությունը և ձգտել սահմանված տեսլականին:

Առաջնահերթ է մարդկային ռեսուրսի շարունակական զարգացումն ու համալրումը: Սահմանելով ուսանողակենտրոնությունը որպես կրթական գործընթացի առաջնահերթություն՝ համալսարանը պետք է ներդնի և մշտապես զարգացնի ուսանողակենտրոն ուսուցման համար անհրաժեշտ բոլոր գործիքները: Միևնույն ժամանակ հանդիսանալով հետազոտական բուհ՝ ԵՊՀ-ն պարտավոր է իր ուսանողներին և գիտական համակազմին տրամադրել բոլոր հնարավորությունները՝ գիտահետազոտական աշխատանք իրականացնելու համար:

Վերջապես իրավունքահենությունը՝ որպես կառավարման անկյունաքարային սկզբունք, պետք է ապահովի աշխատակիցների իրավունքների պաշտպանությունն աշխատավայրում և ստեղծի զարգացման ու ինքնաիրացման հնարավորություն ընձեռող միջավայր: Այսպիսով՝ ԵՊՀ զարգացման կարևորագույն սկզբունքը մարդակենտրոնությունն է՝ յուրաքանչյուր ներգրավված անհատի արդյունավետ աշխատելու և ուսանելու իրավունքի և միջավայրի ապահովումը:

Երկրորդ գործընթացը, սերտորեն կապված մարդկային ռեսուրսի զարգացման հետ, համալսարանի կառավարման համակարգի բարեփոխումն է, ինչպես նաև որոշումների կայացման և իրագործման ամբողջ շղթայի զարգացումը: Այս գործընթացը պետք է ստեղծի այնպիսի կառուցվածք, որտեղ գիտության և կրթության կազմակերպումը լինի ապակենտրոն, կառույցների համագործակցությունը՝ ինստիտուցիոնալ և շարունակական, իսկ որոշումներն ընդունվեն մեթոդաբանորեն ճշգրիտ հավաքագրված և համակարգված տվյալների հիման վրա: Կարևոր բաղադրիչ է նաև ֆինանսական և բովանդակային պլանավորման, իրագործման, մշտադիտարկման և գնահատման ներդաշնակեցումը, ինչը թույլ կտա սահմանել երկարաժամկետ որակական և ֆինանսական թիրախներ:

Երրորդ կարևոր գործընթացն ու առաջնահերթությունը ներհամալսարանական միջավայրի շարունակական զարգացումն է: Սա ներառում է ոչ միայն ֆիզիկական

միջավայրի բարելավում, այլև ներքին հաղորդակցության արդյունավետ կազմակերպում, համագործակցային միջավայրի և օպտիմալ աշխատանքային պայմանների ապահովում:

Ներքին միջավայրի զարգացմանը զուգահեռ անհրաժեշտ է նաև բարելավել համալսարանի արտաքին հաղորդակցության և համագործակցության որակը: Այս գործընթացը ներառում է՝

- հանրային իրազեկումը,
- պետական կառույցների հետ համագործակցությունը՝ կրթական և հետազոտական պայմանների բարելավման ուղղությամբ,
- մասնավոր ոլորտի հետ կապը՝ աշխատաշուկան որակյալ կադրերով համալրելու և համալսարանի մտավոր արդյունքը շուկայականացնելու նպատակով,
- միջազգային համագործակցությունը՝ լավագույն փորձի փոխանակման, համատեղ ծրագրերի իրականացման և գիտակրթական համայնքին ինտեգրվելու համար:

Այս գործընթացները արդյունավետ իրագործման պարագայում կնպաստեն համալսարանի երկու հիմնական գործառնությունների՝ կրթական և գիտահետազոտական, կազմակերպման և շարունակական զարգացման համար առավել բարենպաստ պայմանների ստեղծմանը՝ ապահովելով անհրաժեշտ մարդկային, ֆինանսական, ենթակառուցվածքային և հաղորդակցական ռեսուրսներով:

Առաջին առանցքային գործառնության՝ կրթության բովանդակության և մեթոդաբանության արդիականացումը, կախված է մի շարք չափանիշներից՝ համապատասխանությունից: ԵՊՀ ստորաբաժանումների գործունեության, դրանց ղեկավարների հաշվետվությունների և կրթական տվյալների վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ կայուն զարգացման հնարավորություն ունեն այն միավորները, որտեղ առկա են հետևյալ գործոնները՝

- շուկայի պահանջներին արձագանքելու կարողություն,
- գիտահետազոտական ինստիտուցիոնալ միավորների առկայություն,
- գիտահետազոտական և կրթական գործընթացների օրգանական կապ:

Այս երեք գործոնների առկայությունը նպաստում է շուկայի հետ կայուն կապի հաստատմանը, մարդկային ներուժի հոսքին դեպի ստորաբաժանում, հետազոտական գործունեության արդյունքների հիման վրա երկարաժամկետ հեռանկարների ապահովմանը, ինչպես նաև դասավանդող և հետազոտող անձնակազմի երիտասարդացման միջոցով մարդկային ռեսուրսի արդյունավետ շրջանառությանը՝ ստորաբաժանման ներսում:

Երկրորդ առանցքային գործառնության՝ գիտահետազոտական գործառնության զարգացման համար անհրաժեշտ է սահմանել հիմնական նպատակները, որոնց ուղղությամբ պետք է կենտրոնանա համալսարանը: Ներքին քննարկումների արդյունքում ձևակերպվել են հետևյալ առաջնահերթությունները.

1. **Գիտությունը՝ որպես անհատի և հանրության մտավոր զարգացման կարևոր գործիք:** Այս պարագայում ենթադրվում է գիտական մտքի զարգացման շրջանակ, որում առաջնահերթությունները պայմանավորված չեն հստակ պատվիրատուով, կամ չեն արձագանքում որևէ խնդրի կիրառական լուծում տալու

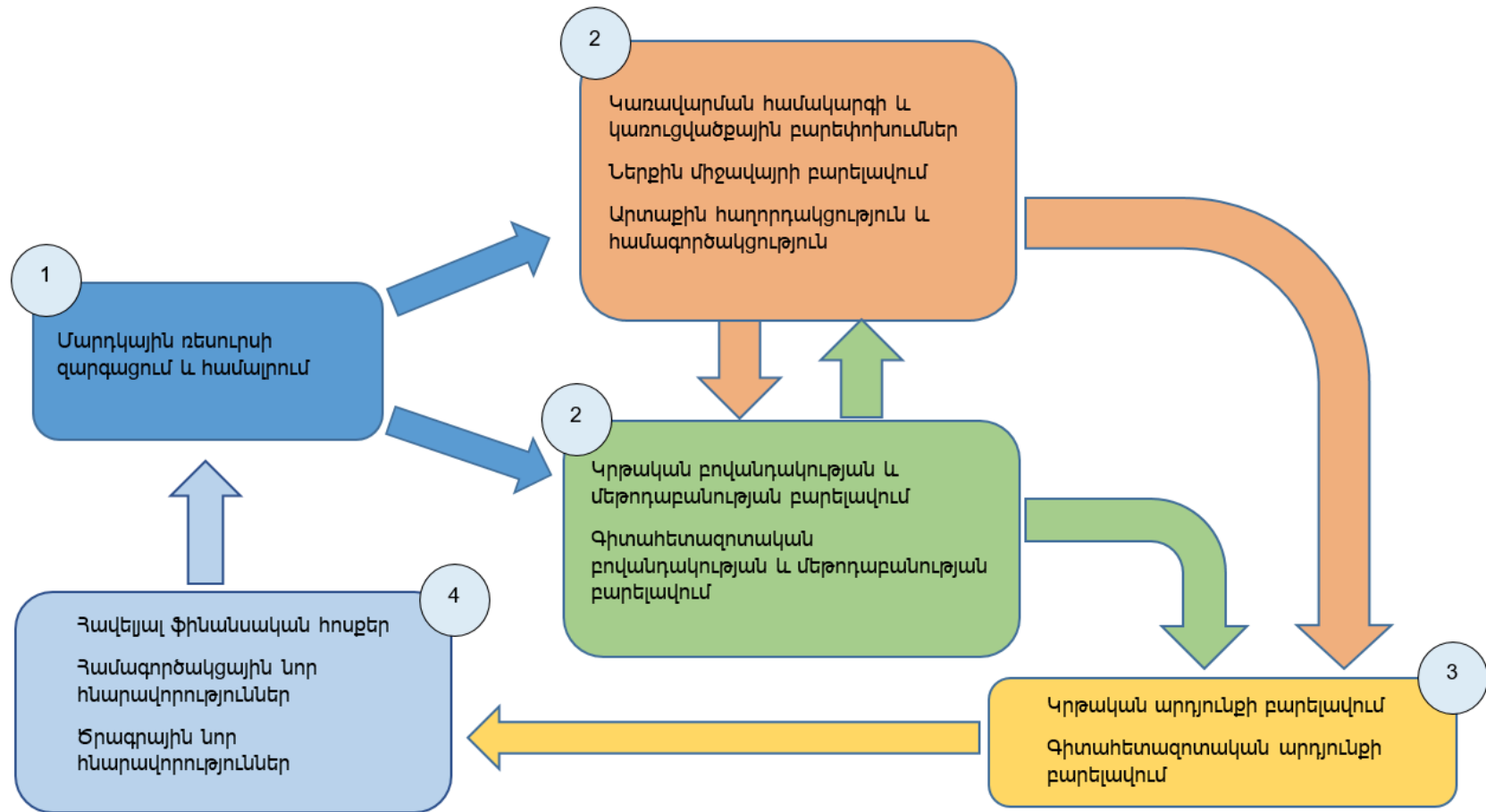
պահանջին: Այս պարագայում համալսարանի նպատակը առաջադեմ գիտաշխատողների համար իրենց գործունեությամբ զբաղվելու պայմաններ ստեղծելն է:

2. **Գիտությունը՝ որպես պետության և հասարակության կարիքներին արձագանք:** Այս պարագայում գիտական արդյունքի պատվիրատուն որոշակիացվում է, ինչը նշանակում է, որ ակնկալվող արդյունքը ևս ավելի հստակ է դառնում: Սա ամենևին չի նշանակում, որ արդյունքը պետք է հանդիսանա բացառապես կիրառական: Պետության և հասարակության պատվերը կարող է լինել նաև երկարաժամկետ կամ միտված լինել միջավայրը մտավոր արտադրանքով սնուցելուն, որն, իր հերթին, պետության և հասարակության ներսում կիրառական արդյունքի ձևավորման բարենպաստ պայմաններ կստեղծի:
3. **Գիտությունը՝ որպես գլոբալ համակարգերին ինտեգրվելու ձև:** Այս պարագայում խոսքը ոչ միայն գիտական արդյունք արտադրելու և այն համաշխարհային գիտական համայնքի հետ հաղորդակցելու, այլև աշխարհում ձևավորվող մտավոր արդյունքն ադապտացնելու և հայաստանյան մակարդակում ներկայացնելու, տեղայնացնելու և կիրառելու մասին է:
4. **Գիտությունը՝ որպես կրթության երկարաժամկետ արդյունավետության ապահովման միջոց:** Գիտահետազոտական և կրթական գործընթացների միմյանց հետ ինտեգրումը սկզբունքային կարևորություն ունի կրթական հաստատության երկարաժամկետ զարգացման տեսանկյունից: Համալսարանի ոչ միայն կրթական, այլև գիտահետազոտական գործառույթի շարունակական զարգացման համար խիստ կարևոր է այնպիսի դեպքերի հաճախակիացումը, երբ լսարանը ծառայում է որպես հետազոտողի ու գիտնականի գաղափարների և տեսությունների հաղորդակցման և փորձարկման դաշտ, նույն կերպ, հետազոտական գաղափարներն ու գիտական խնդիրները հաճախ ձևակերպվում են հենց լսարանում:

Վերը նշված գործընթացների փոխկապակցված զարգացումը թույլ կտա համալսարանին ձեռք բերել հավելյալ ռեսուրսներ, ձևակերպել նոր կրթական և գիտահետազոտական խնդիրներ և ստեղծել համագործակցային հնարավորություններ, որոնք կխթանեն ԵՊՀ զարգացման հաջորդական փուլերը: Սա կնպաստի մարդկային ռեսուրսի զարգացմանն ու համալրմանը, որն անհրաժեշտ է միջավայրի և ենթակառուցվածքների կատարելագործման համար, ինչը, իր հերթին, անհրաժեշտ է կրթության և գիտության նոր առաջնահերթությունների սահմանման համար:

Այս փոփոխության տեսությունը հիմնված է պարուրաձև զարգացման մոտեցման վրա, որտեղ յուրաքանչյուր փուլ հաջորդում է նախորդին՝ ապահովելով բուհի որակական նոր մակարդակ տեղափոխվելը: Որքան արդյունավետ իրագործվեն յուրաքանչյուր փուլի բաղադրիչները, այնքան ավելի մեծ կլինի որակական փուլերի թիվը սահմանված ժամանակահատվածում:

Փոփոխության տեսություն



Ռազմավարական նպատակները և գործողությունների հիմնական ուղղությունները

Ռազմավարական պլանավորման ընթացքում իրականացված հարցազրույցներից երևում է, որ գործընթացի արդյունավետ կազմակերպումը խաթարող գործոններից հիմնականը մարդկայինն է: Աշխատակիցների և ուսանողների շրջանում սոցիալ-տնտեսական, սոցիալ-հոգեբանական, սոցիալ-մշակութային, ինչպես նաև ինտելեկտուալ գործընթացներով պայմանավորված հնարավոր է առանձնացնել մարդկային ռեսուրսին վերաբերող խնդիրների չորս փոխկապակցված տեսակ.

- Մոտիվացիա
- Կոմպետենտություն
- Արդյունավետություն
- Առաջադիմություն

Այս խնդիրների ամբողջության հասցեագրման համար առաջարկվող և քննարկվող գործողություններն ու բարեփոխումները կարելի է բաժանել հետևյալ ուղղությունների.

1. Տվյալների հավաքագրման, դասակարգման, վերլուծության և օգտագործման պայմանների ու հնարավորությունների բարելավում:
2. Որոշումների կայացման, հաղորդակցման, իրագործման և գնահատման ընթացքների բարելավում:
3. Մարդկային ռեսուրսի զարգացում և հզորացում:
4. Միջավայրի բարեփոխում և աշխատանքային ու կրթական պայմանների արդիականացում:
5. Դասավանդման և հետազոտական մեթոդաբանության, ինչպես նաև կրթության բովանդակության և գիտահետազոտական աշխատանքի արդյունքների բարելավում, ինչպես նաև այս երկու առանցքային գործառույթների միջև համակարգային կապերի զարգացման խթանում:
6. Ներքին հաղորդակցության համակարգային բարեփոխում, գործառույթների ու պարտականությունների հստակեցում, ստորաբաժանումների միջև հաղորդակցության և համագործակցության խթանում:
7. Համակարգված արտաքին հաղորդակցության և համագործակցության կազմակերպում:
8. Ֆինանսական ռեսուրսների օգտագործման արդյունավետության բարձրացում:

Նշված ուղղություններին զուգահեռ անհրաժեշտ է հստակորեն ձևակերպել և զարգացնել մի շարք հիմնական սկզբունքների կիրառումը որոշումների կայացման և իրագործման ընթացքում, այն է՝

- տվյալների վրա հիմնված որոշումների կայացում,
- գերազանցության խթանում,
- իրավունքահենություն և մարդակենտրոն կառավարում,
- թափանցիկություն և հաշվետվողականություն,
- մասնակցայնություն և պատվիրակում:

Նշված ուղղություններն ու սկզբունքները, համատեքստի ազդեցությունն ու առկա ռեսուրսները հնարավորություն են տալիս սահմանել 2025-2030 թթ. ժամանակահատվածի համար ռազմավարական նպատակներ և խնդիրներ: Վերջիններս

կարելի է պայմանականորեն բաժանել երկու խմբի՝ համալսարանի բազային գործառնությունների կազմակերպմանը և արդիականացմանն ուղղված նպատակներ և խնդիրներ և դրանք սպասարկող, դրանց կազմակերպման ու արդիականացման համար բարենպաստ պայմաններ ստեղծող և ռեսուրսներ գեներացնող նպատակներ և խնդիրներ:

Ռազմավարական նպատակ 1. Կրթության բովանդակության ու մեթոդաբանության արդիականացում

Հիմնական դրույթներ, տվյալներ և մոտեցումներ

Կրթության բովանդակության և դասավանդման մեթոդաբանության առաջնային խնդիրներից են՝ կրթական ծրագրերի արդյունավետ կազմակերպումն ու դրանց ադապտացումը կրթության կազմակերպման փոփոխվող պահանջներին: Հիմք ընդունելով մարդակենտրոնությունը որպես կրթության կազմակերպման հիմնական սկզբունք՝ անհրաժեշտ է կենտրոնանալ ուսանողներին անհատական կրթական ուղի առաջարկելու վրա՝ ապահովելով նրանց զարգացման համար համապատասխան պայմաններ: Այս համատեքստում հատկապես կարևոր է դասընթացների շրջանակում բազմաբաղադրիչ գնահատման համակարգի արդյունավետ ներդրումը, լսարանային և ինքնուրույն աշխատանքի օպտիմալ համամասնության սահմանումը, ինչպես նաև կրթական ծրագրերի բաղադրիչների միջև փոխկապակցվածության և փոխազդեցության շարունակական զարգացումը:

Բացի այդ, այս գործընթացների հաջող իրականացումը պահանջում է կրթական ծրագրերում ներգրավված աշխատակիցների գործունեության համակարգված մոտեցում: Սա ենթադրում է ծրագրերի ղեկավարների համար հստակ աշխատանքային շրջանակի ձևավորում, նրանց կարողությունների շարունակական զարգացում և ռեսուրսների արդյունավետ բաշխման ու կառավարման բարելավում:

Մրցակցային պայմաններում դիմորդների հետ աշխատանքը ևս դառնում է առաջնահերթ: Այս ուղղությամբ առանձնահատուկ կարևորություն ունի կրթական հնարավորությունների, մասնագիտական զարգացման և կարիերայի հեռանկարների վերաբերյալ իրազեկումը և մասնագիտական կողմնորոշմանը աջակցող ծրագրերի իրականացումը: Միևնույն ժամանակ կրթության և գիտության հանրահռչակումը պահանջում է համակարգված մոտեցում՝ հաշվի առնելով կրթության արդյունքների թերաթվորման, կրթական հաստատությունների հանդեպ ցածր վստահության և բարձրագույն կրթության դասական մոդելի նկատմամբ գլոբալ վերաբերմունքի փոփոխությունը:

Ավելին՝ ուսանողների մոտիվացիան և ուսումնառության արդյունավետությունը բարձրացնելու համար անհրաժեշտ է ներդնել և զարգացնել նոր դասավանդման մեթոդներ: Այս առումով կարևոր են ինտերակտիվ մեթոդների կիրառումը լսարանային և անհատական աշխատանքի կազմակերպման ընթացքում, տեխնիկական լուծումների ապահովումը, ինչպես նաև ուսանողների հետազոտական և նախագծային աշխատանքների հանրայնացման և կիրառման հնարավորությունների ձևավորումը: Համալսարանում արդեն իրականացվել են որոշ փորձնական ծրագրեր, սակայն դրանց ծավալը պետք է ընդլայնվի՝ ներառելով նոր նախաձեռնություններ:

Կրթական ծրագրերում ուսումնական պրակտիկայի բաղադրիչում բացահայտված հիմնական խնդիրները պրակտիկայի վայրերի սակավությունն ու, որոշ դեպքերում, արդյունավետության ցածր մակարդակն են, պայմանավորված գործընկերների կողմից ուսանողներին աշխատանքային գործընթացին ներգրավելու ոչ բավարար ջանքերով: Այս բացը լուծելու նպատակով ԵՊՀ-ում ներդրվել են մի շարք նոր մեխանիզմներ,

Ներառյալ պրակտիկայի ընթացքի վերահսկումը E-learning հարթակում և վարչական ստորաբաժանումներում ուսանողների համար կազմակերպվող փորձնակությունները:

Այս գործընթացների արդիականացմանն աջակցելու համար անհրաժեշտ է նաև կրթական ծրագրերում օգտագործվող համապատասխան գրականության թարմացումը: Կարևոր է ապահովել հայերեն և օտարալեզու գրականության օգտագործման օպտիմալ համամասնությունը, ինչպես նաև գիտակարգի համար հիմնարար աշխատությունների թարգմանությունը հայերեն, հրատարակումը և վերահրատարակումը:

Մեծ նշանակություն ունի ընդհանուր կրթական կառուցամասի վերաիմաստավորումը ուսանողի ընդհանուր զարգացման և կոնտեքստային գիտելիքի ապահովման տեսանկյունից: Այս պարագայում սկզբունքային է դառնում ոչ միայն կրթության բովանդակությունը, այլև մատուցվող կոնտեքստային գիտելիքի տրամադրման նպատակի վերաիմաստավորումը, այն է՝ խթանել վերլուծական և քննադատական մտածողության զարգացումը, ստեղծագործականությունը, միջգիտակարգային կապերի ընկալման դաշտի ընդլայնումը, լեզվամտածողության զարգացումը, ակադեմիական գրագիտությունը, հաղորդակցական հմտությունների զարգացումը, խնդիրների լուծման գործիքների կիրառումը, թվային գրագիտության զարգացումը: Այս դեպքում հիմք ընդունելով նշված ոլորտներում առկա բովանդակային բացերը՝ ԵՊՀ կրթական բլոկը պետք է պատվեր տա գիտահետազոտականին՝ ընդհանուր կրթական կառուցամասի համար ձևավորելու նոր մեթոդներ և նշված կոնտեքստային գիտելիքը, կարողություններն ու հմտություններն ապահովող բովանդակություն: Համալսարանում վերջին տարիներին արդեն իսկ որոշ փորձնական ծրագրեր իրականացվել են, սակայն դրանց ծավալը պետք է եականորեն աճի և դիտարկվի ներկայացված մոտեցման համատեքստում:

Բացի այս, կրթական գործընթացի արդիականացումը պահանջում է ներգրավված աշխատակազմի կարողությունների շարունակական զարգացում և նոր կադրերի արդյունավետ ինտեգրում համալսարանական միջավայրին, ուստի կարողությունների զարգացման ծրագրերը պետք է ներառեն մասնագիտական, մեթոդաբանական, տեխնիկական, «փափուկ հմտությունների», միջազգային համագործակցության և թվային գործիքների օգտագործման վերապատրաստումներ:

Վերջապես կրթական ծրագրերի արդիականացման գործընթացում չափազանց կարևոր է համագործակցությունը շրջանավարտների և ոլորտային գործընկերների հետ: Տնտեսվարողների և փորձագիտական համայնքների հետ կապերի համակարգված զարգացումը հնարավորություն կտա ավելի լավ գնահատել մասնագիտական պահանջարկը և ապահովել հիմնարար ու կիրառական բաղադրիչների օպտիմալ համամասնությունը: Այս համատեքստում շրջանավարտների հետ շարունակական կապի պահպանումն ու համագործակցությունը կնպաստեն ծրագրերի շարունակական բարելավմանը:

Խնդիրներ և գործողություններ

Խնդիր 1.1 Դիմորդների շրջանում մասնագիտական կողմնորոշման աշխատանքների կազմակերպում և բարձր ներուժ ունեցող/տաղանդավոր դիմորդների ներգրավում:

Գործողություններ

- 1.1.1 Ստեղծել դիմորդների մասնագիտական կողմնորոշման փաթեթ
- 1.1.2 Կազմակերպել կրթական ծառայությունների/ծրագրերի ներկայացման միջոցառումներ:
- 1.1.3 Կազմակերպել առարկայական մրցույթներ և օլիմպիադաներ:
- 1.1.4 Ստեղծել դիմորդների բազա և հետադարձ կապի արդյունավետ մեխանիզմներ:

Խնդիր 1.2 Կրթական ծրագրերի բովանդակության և կրթական գործընթացի կազմակերպման սկզբունքների արդիականացում

Գործողություններ

- 1.2.1 Ներդնել ուսանողների գործնական գիտելիքների և հմտությունների ձևավորման նոր մեխանիզմներ:
- 1.2.2 Մշակել և ներդնել կրթական վերջնարդյունքների (ԿՎ) ձեռքբերման գնահատման չափանիշներ և ընթացակարգեր:
- 1.2.3 Չարգացնել ուսանողների հաղորդակցական, պրեզենտացիոն, թվային և «կանաչ» հմտությունները:
- 1.2.4 Իրականացնել ուսանողների օտար լեզուների իմացության բարձրացմանը միտված քայլեր:
- 1.2.5 Մշակել և փորձարկել ուսանողի լրիվ և մասնակի բեռնվածությամբ անհատականացված ճկուն ուսումնառության համակարգ:
- 1.2.6 Չարգացնել հեռաուսուցման տեխնոլոգիական և մեթոդական հնարավորությունները:
- 1.2.7 Ստեղծել ԿԾ-ի խորհուրդ և վերանայել ԿԾ ղեկավարի իրավասությունները:
- 1.2.8 Ներդնել դրամաշնորհային համակարգ՝ ԿԾ-ի բարելավման և մրցակցային դիրքի ամրապնդման համար:
- 1.2.9 Ընդլայնել ակադեմիական ազնվության ապահովման մեխանիզմները:
- 1.2.10 Մշակել և ներդնել ուսանողների ինքնուրույն աշխատանքի արդյունավետության գնահատման և արդյունքների հաշվառման մեխանիզմներ:

Ներառականությանն ուղղված միջոցառումների իրականացում

Գործողություններ

- 1.3.1 Ներդնել ժամանակակից, ինտերակտիվ և տեխնոլոգիապես հագեցած մեթոդներ՝ դասավանդման, ուսումնառության և գնահատման մեջ:
- 1.3.2 Մշակել և ներդնել մեխանիզմներ՝ միտված ուսանողի ակադեմիական ներգրավվածության և բարեկեցության բարձրացմանը:
- 1.3.3 Ապահովել արտալսարանային խորհրդատվությունների կազմակերպման պայմաններ:
- 1.3.4 Ստեղծել լրացուցիչ ուսումնական նյութեր՝ կրթության առանձնահատուկ պայմանների կարիք ունեցող ուսանողների համար:
- 1.3.5 Ներդնել ուսանողների և շրջանավարտների գոհունակության հարցումների նոր ընթացակարգ և տեխնոլոգիաներ՝ հարցումների մասնակցայնությունը և արդյունքների արժանահավատությունը բարձրացնելու նպատակով:
- 1.3.6 Չարգացնել որակյան ուսումնառությանը նպաստող օժանդակ ուսանողական ծառայություններ:

Խնդիր 1.4 Կրթական ծառայությունների միջազգայնացման հնարավորությունների զարգացում

Գործողություններ

- 1.4.1 Մշակել կրթական վերջնարդյունքների և կրեդիտների ճանաչման չափանիշներ ու կարգ:
- 1.4.2 Մշակել և իրականացնել համատեղ և կրկնակի դիպլոմներով ծրագրեր՝ բարձր վարկանիշ ունեցող օտարերկրյա բուհերի հետ:
- 1.4.3 Մշակել և իրականացնել օտար լեզվով կրթական ծրագրեր:
- 1.4.4 Կիրառել գործող կրթական ծրագրերում հրավիրյալ պրոֆեսորների ներգրավման խթանիչ մեխանիզմներ:
- 1.4.5 Ընդլայնել կրթական ծրագրերի միջազգային հավատարմագրման գործընթացները:
- 1.4.6 Ընդլայնել միջազգային ուսանողների համար մատուցվող կրթական ծառայությունները և բարելավել նրանց հավաքագրման ու ներգրավման մեխանիզմները:
- 1.4.7 Ընդլայնել ուսանողների միջազգային շարժունության հնարավորությունները՝ միջազգային համալսարանների հետ համագործակցության զարգացման, փոխանակման ծրագրերի ավելացման և ուսանողների իրազեկացվածության մակարդակի բարձրացման միջոցով:

Խնդիր 1.5 Կրթական արդյունքը սպառող արտաքին գործընկերների հետ

շարունակական համագործակցության խթանում

Գործողություններ

1.5.1 Աշխատաշուկայի ուսումնասիրության հիման վրա դուրս բերել գործատուների կողմից կարևորվող կոմպետենցիաները, մշակել և ներդնել դրանց ձևավորմանը նպաստող կարճաժամկետ դասընթացներ:

1.5.2 Մշակել և ներդնել փորձնակության ինստիտուտ՝ գործատուների հետ համագործակցությամբ:

1.5.3 Շրջանավարտների գործունակության վիճակագրական տվյալների հավաքագրման և վերլուծության հիման վրա մշակել և գործարկել ԿԾ-ի վերանայման ապակենտրոնացված համակարգ ուսումնական ստորաբաժանումներում:

1.5.4 Իրականացնել գործատուների բավարարվածության համալիր ուսումնասիրություն՝ կրթական ծրագրերի արդիականացման և շրջանավարտների գործունակության բարձրացման նպատակով:

Ռազմավարական նպատակ 2. Գիտահետազոտական արդյունքի բարելավում

Հիմնական դրույթներ, տվյալներ և մոտեցումներ

Երևանի պետական համալսարանի՝ որպես հետազոտական համալսարան, դիրքավորումը հիմնված է մի շարք առանցքային գործոնների վրա՝

- գիտահետազոտական ներուժի առկայություն անձնակազմի շրջանում,
- հիմնարար ուսումնասիրությունների ավանդույթ և դրանց շարունակական շրջանակ,
- միջգիտակարգային կապեր՝ պայմանավորված դասավանդվող և հետազոտվող գիտակարգերի բազմազանությամբ,
- կրթական և գիտահետազոտական համակարգերի միջև ներքին կապ, որը համալսարանին դարձնում է կադրերի հոսունության և բնականոն սերնդափոխության ինքնաբավ համակարգ,
- համագործակցային հնարավորություններ և կապեր ինչպես ֆունդամենտալ, այնպես էլ կիրառական գիտական արդյունքի սպառողների հետ,
- պետական և այլ արտաքին ֆինանսական միջոցների ներգրավում գիտահետազոտական գործունեության համար:

Այս գործոնները հիմք են տալիս ԵՊՀ-ին՝ ձևավորելու գիտահետազոտական գործունեության շրջանակում առաջնահերթություններ և հստակեցնելու առաջիկա անելիքները:

ԵՊՀ գիտահետազոտական գործունեության հիմնական նպատակները պայմանականորեն կարելի է դասակարգել մի քանի փոխկապակցված բաղադրիչների:

Առաջինը գիտահետազոտական գործունեությունն է՝ որպես մարդու և հասարակության զարգացման առանցքային գործընթաց, որտեղ գիտության նպատակն ինքնին մտավոր արդյունքի ստեղծումն է՝ առանց տեսական կամ կիրառական նպատակի հետապնդման: Այս պարագայում գիտական արդյունքի սպառողն է գիտական համայնքը, իսկ համալսարանի դերն է ապահովել համապատասխան պայմաններ և հասանելիություն:

Երկրորդը՝ մտավոր արդյունքի ստեղծումը պետության և հասարակության արդիական խնդիրների լուծման համար: Սա չի ենթադրում անմիջապես կիրառական արդյունքի ձևավորում, այլ խթանում է գիտակարգային կամ միջգիտակարգային մտավոր գործունեությունը, որի արդյունքներն ապահովում են լուծումներ հասարակական և պետական կարիքների համար:

Երրորդը՝ կիրառական արդյունքի ստեղծումն ու կիրարկումը: Գիտահետազոտական գործունեությունն այս դեպքում ուղղված է կոնկրետ խնդիրների լուծմանը՝ առաջարկելով նոր կամ ավելի արդյունավետ լուծումներ:

Չորրորդը՝ համալսարանի ներսում գիտահետազոտական արդյունքի կիրառումը սեփական կարիքների համար: Սա ներառում է կրթական, վարչական և միջավայրային

գործառնությունների բարելավմանը ուղղված խնդիրների լուծումներ, ինչը համալսարանը դարձնում է գիտական փորձարարությունների համար բարենպաստ դաշտ:

Նշված բոլոր առաջնահերթությունները ենթադրում են գիտության համակարգման ուղղությամբ մի շարք ծրագրերի իրականացում, որոնք կհասցեագրեն թե՛ համալսարանի ներսում գործընթացի կազմակերպման արդյունավետության բարձրացումը, թե՛ համալսարանում ձևավորված մտավոր արդյունքի հաղորդակցման շրջանակի ընդլայնումն ու բարելավումը: Այս ծրագրերը պետք է թիրախավորեն այնպիսի խնդիրներ, ինչպիսիք են՝ մտավոր սեփականության պաշտպանությունը, գիտահետազոտական գործունեության համար օպտիմալ կառուցվածքային փոփոխությունների իրականացումը, գիտահետազոտական համակարգի շրջանում կադրերի անհրաժեշտ հոսունության և արդյունավետ սերնդափոխության ապահովումը, միջգիտակարգային հետազոտությունների խթանումը, հետազոտական էթիկայի և անհրաժեշտ ակադեմիական միջավայրի ապահովումը, միջազգային և հայաստանյան գիտական համայնքներին արդյունավետ ինտեգրումը, գործընկերների հետ արդյունավետ հաղորդակցության և համագործակցության կազմակերպումը, միջնաժամկետ և կարճաժամկետ գիտահետազոտական պատվերների և մտավոր արդյունքի մոնետիզացման հնարավորությունների ընդլայնման ապահովումը:

Միևնույն ժամանակ համալսարանի ներսում առկա գիտահետազոտական գործունեության անհամաչափության համատեքստում մի շարք գիտակարգերում գիտահետազոտական գործունեության խթանման համար անհրաժեշտ են առանձին թիրախային ծրագրեր: Այսպես, հնարավոր կլինի նաև համալրել համալսարանի գիտահետազոտական հնարավորությունների գիևանոցը նոր և ժամանակի կարիքներին արձագանքող կադրերով և ծրագրերով:

Խնդիրներ և գործողություններ

Խնդիր 2.1 Գիտական գործունեության համակարգման հնարավորությունների բարելավում կառուցվածքային, ընթացակարգային և գործիքակազմի բարեփոխման միջոցով

Գործողություններ

2.1.1 Իրականացնել ներքին ուսումնասիրություն գիտական գործունեության համակարգման ընթացիկ գործընթացներում՝ բացերը հայտնաբերելու համար:

2.1.2 Իրականացնել գիտական կադրերի ատեստավորում՝ համաձայն ՀՀ Կառավարության համապատասխան որոշման:

2.1.3 Մշակել գիտական գործունեության համակարգման բարելավման համապարփակ ծրագիր:

Խնդիր 2.2 Համալսարանի գիտական գործառնության և այլ գործառնությունների միջև կապի ամրապնդում՝ ներքին պատվերների և համագործակցային հնարավորությունների խթանման միջոցով

Գործողություններ

2.2.1 Ստեղծել միջֆակուլտետային հանձնաժողովներ՝ ապահովելու գիտական հետազոտությունների և համալսարանի այլ գործառնությունների միջև հաղորդակցությունը:

2.2.2 Ձարգացնել ներքին դրամաշնորհների և պատվերների համակարգ՝ միջգիտակարգային համագործակցությունը խթանելու նպատակով:

2.2.3 Սահմանել խրախուսման և ճանաչման մեխանիզմներ՝ աջակցելու հաջողված համագործակցային հետազոտություններին:

Խնդիր 2.3 - Ֆունդամենտալ գիտության առաջնահերթությունների հստակեցում և դրանց շրջանակներում երկարաժամկետ գիտական գործունեության ուղղությունների հզորացում

Գործողություններ

2.3.1 Իրականացնել ներքին գնահատում՝ ԵՊՀ գիտական ներուժի վերաբերյալ համապարփակ պատկերացում ստանալու նպատակով:

2.3.2 Հստակեցնել ֆունդամենտալ գիտության առաջնահերթ ոլորտները՝ համահունչ ԵՊՀ ներուժին և միջազգային միտումներին:

2.3.3 Ներդնել մարդկային և ֆինանսական ռեսուրսներ՝ ֆունդամենտալ գիտության երկարաժամկետ հետազոտությունները զարգացնելու համար: 2.3.4 Հաստատել համագործակցություններ կազմակերպությունների հետ՝ համաֆինանսավորման և երկարաժամկետ ծրագրերի աջակցության նպատակով:

Խնդիր 2.4 – Արձագանքում հասարակության և պետության առաջնահերթություններին՝ կիրառական գիտահետազոտական ծրագրերի իրականացման միջոցով

Գործողություններ

2.4.1 Իրականացնել ուսումնասիրություն՝ հասարակության և պետության առաջնահերթությունները գնահատելու համար:

2.4.2 Կազմակերպել պարբերական խորհրդակցություններ կառավարության և արդյունաբերության ներկայացուցիչների հետ՝ գիտահետազոտական կարիքները հստակեցնելու նպատակով:

2.4.3 Ձարգացնել կիրառական հետազոտական ծրագրեր՝ արձագանքելու հասարակության և պետության առաջնահերթություններին:

2.4.4 Ստեղծել աշխատանքային խմբեր, որոնք կենտրոնացած կլինեն բարձր առաջնահերթություն ունեցող կիրառական հետազոտական ոլորտների վրա:

Խնդիր 2.5 - Գիտական արդյունքի առևտրայնացման հնարավորությունների ընդլայնում և խթանում արտաքին գործընկերների թիրախային պատվերներին արձագանքելու միջոցով

Գործողություններ

- 2.5.1 Մշակել և ներդնել մտավոր սեփականության իրավունքի կարգավորման համակարգ:
- 2.5.2 Իրականացնել կիրառական մտավոր արդյունքների մշակման և կիրառման ծրագրեր՝ ինկուբատոր-աքսելերատորի շրջանակներում:
- 2.5.3 Ստեղծել տեխնոլոգիայի փոխանցման գրասենյակ՝ հետազոտությունների առևտրայնացմանն աջակցելու համար:
- 2.5.4 Կազմակերպել հանդիպումներ արդյունաբերության ներկայացուցիչների հետ՝ նրանց կարիքները հասկանալու և համագործակցային հնարավորությունները խթանելու նպատակով:
- 2.5.5 Մշակել կարգավորումներ՝ համալսարանի գիտական արդյունքների մտավոր սեփականության կառավարման և արտոնագրային իրավունքների տրամադրման համար:
- 2.5.6 Ներդնել միասնական սերվերային համակարգ՝ հետազոտական աշխատանքների կատարման, մշակման, արդյունքների պահպանման և վերլուծության համար:

Խնդիր 2.6 Համալսարանի գիտահետազոտական արդյունքի հաղորդակցում միջազգային գիտական համայնքի հետ

Գործողություններ

- 2.6.1 Ապահովել համալսարանի հետազոտությունների տեսանելիության բարձրացում՝ հոդվածներ հրապարակելով միջազգային ամսագրերում և մասնակցելով գիտաժողովներին:
- 2.6.2 Հաստատել համագործակցություններ միջազգային գիտական հաստատությունների հետ՝ համատեղ ծրագրերի իրականացման նպատակով:
- 2.6.3 Արդիականացնել ԵՊՀ առցանց հարթակները՝ հետազոտական արդյունքները միջազգային հանրությանը հասանելի դարձնելու համար:

Ռազմավարական նպատակ 3. Միջավայրի և ենթակառուցվածքների համապատասխանեցում համալսարանական շահառու բոլոր խմբերի պահանջներին

Հիմնական դրույթներ, տվյալներ և մոտեցումներ

Համալսարանի երկու բազային գործառնությունների՝ կրթության և գիտահետազոտական գործունեության արդյունավետ իրականացման համար ներքին միջավայրի դերն առանցքային է: Այս միջավայրի ձևավորումը ներառում է ոչ միայն ֆիզիկական պայմանները, ինչպիսիք են՝ ենթակառուցվածքները, բարեկարգված լսարանները և անհրաժեշտ նյութատեխնիկական բազան, այլև հաղորդակցական և համագործակցային բարենպաստ պայմանները, որոնք խթանում են աշխատակիցների և ուսանողների արդյունավետ գործունեությանը: Սա փաստվում է կրթական ծրագրերի գնահատմանը¹ մասնակցած ուսանողների պատասխաններում ևս. գոհունակությունն առավել բարձր է այն ծրագրերի դեպքում, որոնք ապահովված են անհրաժեշտ լաբորատոր, համակարգչային, լսարանային և գրադարային ռեսուրսներով:

Այնուամենայնիվ, նույն հետազոտության արդյունքները ցույց են տալիս, որ առկա են մի շարք էական խնդիրներ: Դժգոհությունները հիմնականում վերաբերում են ոչ լիարժեք անվտանգ միջավայրին (օրինակ՝ միջանցքներում կռիվներ), ճաշարանների պակասին և ցածր որակին (բուֆետների անհամապատասխանություն ուսանողների պահանջներին, հատկապես այլ բուհերում հանրային սննդի կազմակերպման պայմանների համեմատությամբ), հեծանիվներով համալսարան հասնելու հնարավորությունների բացակայությանը (սրան հակադրվում է ավտոկայանատեղիի առկայությունը), կանաչ գոտիների սակավությանը, ինչպես նաև լսարանների տեխնիկական հագեցվածության, հատկապես բնագիտական լաբորատորիաների ժամանակակից սարքավորումների բացակայությանը:

Ենթակառուցվածքների և տարածքի բարեկարգման առաջնային սկզբունքներն են՝ անվտանգությունը, ներառականությունն ու հարմարավետությունը: Համալսարանը պետք է ձգտի ունենալ այնպիսի միջավայր, որտեղ ուսանելն ու աշխատելը կլինեն արդյունավետ, իսկ ուսանողներն ու դասախոսները համալսարանը կդիտարկեն որպես իրենց հիմնական գործունեության կենտրոն: Բարեկարգումը պետք է նպաստի նաև սոցիալական միջավայրի ձևավորմանը և լինի տնտեսապես նպատակահարմար: Էներգախնայողությունը և «կանաչ համալսարանի» հայեցակարգի զարգացումը՝ ներառյալ թափոնների տեսակավորումը և թղթի սպառման նվազեցումը թվայնացման միջոցով, պետք է համալսարանի արդիականացման առանցքային ուղղություններից լինեն:

Վերջին տարիներին իրականացված վերանորոգման աշխատանքները բացահայտել են մի շարք առաջնային խնդիրներ, որոնք պահանջում են համակարգված մոտեցում և

¹ «ԵՊՀ ավարտական կուրսերի ուսանողների հետ ֆոկուս-խմբային քննարկումների միջոցով բակալավրի կրթական ծրագրերի որակի գնահատման ամփոփ զեկույց-2023»:

երկարաժամկետ պլանավորում՝ փուլային եղանակով ենթակառուցվածքների և ֆիզիկական տարածքի բարելավման համար:

Համալսարանական տարածքների բարեկարգման գործընթացը հաճախ կատարվում է առանձին ծրագրերով, ինչը հանգեցնում է տեղային և իրավիճակային լուծումների: Միասնական ստանդարտների սահմանումը և տարածքների բարելավման վերաբերյալ ամբողջական պատկերացման մշակումը հնարավորություն կտան խնայել ռեսուրսները և պահպանել ընդհանուր դիզայնի ու տեխնիկական կանոնները: Ավելին՝ ենթակառուցվածքների ծանրաբեռնվածության հետ կապված ռիսկերը, ինչպիսիք են՝ էլեկտրականության, ջրամատակարարման և ջեռուցման համակարգերի անխափան աշխատանքը, պահանջում են համալիր պլանավորում:

Վերանորոգման ընթացքում ի հայտ եկած մեկ այլ խնդիր է ենթակառուցվածքները սնող համակարգերի ընդհանուր մաշվածությունը, որը հաճախ անհնարին է դարձնում տեղային լուծումները: Անհրաժեշտ է ամբողջական համակարգերի արդիականացում՝ տեղային վերանորոգումները կայուն և արդյունավետ դարձնելու համար:

Բացի այդ, անհրաժեշտ է վերաիմաստավորել արտալսարանային տարածքները, որոնք ներկայում հաճախ անտեսվում են: Այս տարածքների արդիականացումը կբարձրացնի ուսանողների և դասախոսների արտալսարանային գործունեության կազմակերպման արդյունավետությունը:

Համալսարանական գործունեությունը խտացված է որոշակի ժամանակահատվածի շրջանակներում և հիմնական ծանրաբեռնվածությունն ընկնում է 09:30-15:00 միջակայքի վրա: Այս խնդրի լուծումը որոշակիորեն պայմանավորված է նախորդ կետերում նշված հարցերով, բայց նաև կրում է մշակութային բնույթ, ինչը ևս պետք է հաշվի առնվի վերջինիս հասցեագրման ժամանակ:

Խնդիրներ և գործողություններ

Խնդիր 3.1 - Ենթակառուցվածքների զարգացման համակարգային մոտեցման մշակում և օբյեկտիվորեն հնարավոր չափանիշների սահմանում

Գործողություններ

3.1.1 Հաշվարկել էլեկտրական ենթակառուցվածքների ծանրաբեռնվածությունը և մշակել տեղեկատու՝ արդիականացման աշխատանքներն արդյունավետ կազմակերպելու և համակարգի խաթարումը բացառելու համար:

3.1.2 Սահմանել լսարանների նորոգման և կահավորման չափանիշներ՝ միջազգային ստանդարտներին համապատասխան և ԵՊՀ պայմաններին ադապտացման հիման վրա:

3.1.3 Սահմանել լաբորատորիաների նորոգման և կահավորման չափանիշներ՝ միջազգային չափանիշների ուսումնասիրման և ԵՊՀ պայմաններին ադապտացման հիման վրա:

Խնդիր 3.2 - Գիտական և կրթական տարածքների (լսարաններ, լաբորատորիաներ, դահլիճներ) արդիականացում, բազմագործառույթ տարածքների նախատեսում և կահավորում

Գործողություններ

3.2.1 Մշակել ուսումնական լաբորատորիաների վերանորոգման, կահավորման և սարքավորումներով հագեցման պլան-ժամանակացույց և դրա հիման վրա պլանավորել և իրականացնել աշխատանքներ:

3.2.2 Մշակել լսարանների վերանորոգման, կահավորման և սարքավորումներով հագեցման պլան-ժամանակացույց և դրա հիման վրա պլանավորել և իրականացնել աշխատանքներ:

3.2.3 Մշակել ԵՊՀ դահլիճների վերանորոգման, կահավորման և սարքավորումներով հագեցման պլան-ժամանակացույց և դրա հիման վրա պլանավորել և իրականացնել աշխատանքները:

3.2.4 Ներդաշնակեցնել գիտական տարածքների նորոգման ու կահավորման պլանավորումն ու իրականացումը գիտական դրամաշնորհներով նախատեսված կարիքներին:

3.2.5 Վերանայել և ադապտացնել պլան-ժամանակացույցները՝ տարեկան կտրվածքով համալսարանում տեղի ունեցող կառուցվածքային փոփոխություններին և կարիքներին համապատասխան:

Խնդիր 3.3 - Ընդհանուր տարածքի (գրադարան, սրճարան, սանհանգույցներ, կամպուսային տարածք), ինչպես նաև անհատական և կոլեկտիվ աշխատանքային տարածքների բարեկարգում և կահավորում

Գործողություններ

3.3.1 Մշակել մասնաշենքերի միջանցքների, ընդհանուր օգտագործման տարածքների և կամպուսային տարածքի վերանորոգման և կահավորման հայեցակարգի և պլան-ժամանակացույց և դրա հիման վրա պլանավորել և իրականացնել աշխատանքներ:

3.3.2 Բարեկարգել և ադապտացնել ԵՊՀ սպորտային և ուսումնաարտադրական ենթակառուցվածքները:

3.3.3 Մշակել պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի համար նախատեսված աշխատանքային տարածքներն աշխատակիցների պահանջներին համապատասխանեցման հայեցակարգ, պիլոտային ծրագրի պլան-ժամանակացույց և կազմակերպել համապատասխան աշխատանքները:

3.3.4 Մշակել վարչական մասնաշենքի վերանորոգման և կահավորման պլան-ժամանակացույց և կազմակերպել համապատասխան աշխատանքներ:

Խնդիր 3.4 - Աշխատակիցների և ուսանողների համար սոցիալականացման լրացուցիչ հնարավորությունների ստեղծում ենթակառուցվածքների զարգացման և նպաստող միջավայրի ապահովման միջոցով

Գործողություններ

- 3.4.1 Վերանորոգել և արդիականացնել կամպուսային տարածքում ուսանողների և աշխատակիցների համար սոցիալականացման տարածքները:
- 3.4.2 Արդիականացնել համալսարանի տարածքում թվային և ֆիզիկական տեղեկատվական վահանակները:
- 3.4.3 Լրամշակել համալսարանի արարողակարգը ուսանողների և աշխատակիցների շրջանում՝ ընդանուր սոցիալական մշակույթի ձևավորման նպատակով:

Խնդիր 3.5 - Տարածքի բաշխման և օգտագործման քաղաքականության լրամշակում և անհրաժեշտ գործիքակազմի ներդրում

Գործողություններ

- 3.5.1. Վերանայել ուսումնական լսարանների և լաբորատորիաների բաշխման և օգտագործման սկզբունքը՝ հաշվի առնելով մասնակի բեռնվածությամբ ճկուն անհատական ծրագրերի իրականացման իրողությունը:
- 3.5.2. Հարմարեցնել ուսումնական տարածքները ուսանողի կրթական կարիքներին՝ ԿԾ-ի իրականացման արդյունավետությունն ապահովելու նպատակով՝ համապատասխան չափանիշների ներկայացման հիման վրա:

Խնդիր 3.6 - Ենթակառուցվածքների համապատասխանեցում ներառականության սկզբունքներին և «Կանաչ համալսարանի» հայեցակարգին

Գործողություններ

- 3.6.1 Կազմակերպել նախագծային աշխատանքների իրականացում և արևային պանելների տեղադրում՝ համալսարանի էներգետիկ արդյունավետության բարձրացման նպատակով:
- 3.6.2 Վերանորոգել համալսարանի վերելակները և տեղադրել թեքահարթակներ:
- 3.6.3 Լրամշակել և արդիականացնել ԵՊՀ ընթացակարգերը՝ ներառականության և ԿԶՆ ստանդարտների ապահովման նպատակով:
- 3.6.4 Մշակել «Կանաչ համալսարան»-ի հայեցակարգ և իրականացնել պիլոտային ծրագրեր:

Խնդիր 3.7- Համալսարանում բնականոն գործունեության ապահովման և անվտանգության համակարգերի շարունակական ու համակարգային զարգացում և բարելավում

Գործողություններ

- 3.7.1 Արդիականացնել տեսաձայնագրման համակարգերը:
- 3.7.2 Տեղադրել հակահրդեհային համակարգեր:
- 3.7.3 Մշակել լսարանային գույքի օգտագործման և անվտանգության ապահովման

համակարգ և իրականացնել պիլոտային ծրագրեր:

Ռազմավարական նպատակ 4. Մարդկային ռեսուրսի զարգացում և համալրում

Հիմնական դրույթներ, տվյալներ և մոտեցումներ

Մարդկային ռեսուրսի շարունակական և համակարգված զարգացումը սույն ռազմավարության հիմնաքարային դրույթն է: Այս նպատակն ուրվագծվում է մնացած բոլոր ռազմավարական նպատակների շրջանակում և պայմանավորում է դրանց հաջող իրագործումը:

Մարդկային ռեսուրսի զարգացումը ներառում է ոչ միայն հավելյալ գիտելիքի և կարողությունների տրամադրումը, այլև համալսարանում գործող բոլոր չորս սուբյեկտների՝ ուսանողների, դասախոսների, հետազոտողների և կազմակերպիչների հզորացումն ու մոտիվացումը: Արդյունավետ զարգացման համար համալսարանը պետք է կենտրոնանա հետևյալ առաջնահերթությունների վրա՝ մասնագիտական, մեթոդաբանական, կազմակերպչական և հաղորդակցական գիտելիքների ու կարողությունների ամրապնդում:

Թեև մարդկային կապիտալի զարգացման դասական մոտեցումները հիմնականում հիմնվում են վերապատրաստումների վրա՝ ԵՊՀ-ի բարեփոխումների համատեքստում աշխատանքի վրա հիմնված ուսուցման մոդելի կիրառումը կարող է առավել արդյունավետ լինել: Համալսարանում մշտապես ներդրվում են նոր գործիքներ, ընդունվում են գործընթացների բարելավմանն ուղղված ընթացակարգեր և հազեցվում է նյութատեխնիկական բազան: Սակայն այս նորարարությունները արդյունավետ դարձնելու համար կարևոր է գիտելիքի փոխանցման համակարգված շղթայի կազմակերպումը՝ ապահովելով, որ բարեփոխումները դառնան կարողությունների զարգացման խթան, իսկ համալսարանական անձնակազմը հանդես գա ոչ թե որպես դիտորդ, այլ որպես բարեփոխումների ակտիվ մասնակից և սեփականատեր:

Համալսարանում առկա մարդկային ռեսուրսի զարգացմանը զուգահեռ անհրաժեշտ է նաև համալսարանական համայնքը շարունակաբար համալրել որակյալ կադրերով՝ համալսարանի կարիքներին համապատասխան: Այս պարագայում ստեղծվում են օբյեկտիվ հնարավորություններ՝ որոշակիորեն հասցեագրելու համալսարանում առկա հետադարձ տրամաբանական կապը, երբ առաջնահերթությունները համապատասխանեցվում են առկա ռեսուրսի որակին, այլ ոչ՝ հակառակը:

Մարդկային ռեսուրսի զարգացման և ներգրավման համատեքստում առանցքային նշանակություն ունի աշխատակազմի սոցիալ-տնտեսական իրավիճակի բարելավումը: Առաջնահերթը, իհարկե, աշխատավարձերի բարձրացումն է, որը պետք է լինի երկու ուղղությամբ: Մի կողմից համակարգային մոտեցմամբ աշխատավարձերը պետք է համապատասխանեցվեն երկրի տնտեսական վիճակին, մյուս կողմից՝ դրանք պետք է արտացոլեն աշխատակցի ձեռքբերումներն ու առաջխաղացումը: Այս նպատակով անհրաժեշտ է ներդնել արդյունավետ գնահատման համակարգ, վերանայել

աշխատավարձերի սահմանման սկզբունքները և արդիականացնել աշխատանքի ընդունման ընթացակարգերը:

Աշխատակիցների և ստորաբաժանումների գործունեության պլանավորումն ու հաշվետվողականությունը պետք է դառնան գնահատման համակարգի կարևոր մասը: Այս մեխանիզմը կօգնի ստուգել աշխատակիցների արդյունավետությունը, խթանել կարգապահությունը և նպաստել նպատակների իրագործմանը: Աշխատավարձերի համաչափ բարձրացումը, իր հերթին, պետք է հիմնված լինի տնտեսական փոփոխությունների վերլուծության և հաշվարկների վրա՝ հաշվի առնելով գնաճը, աշխատաշուկայի միտումները և այլ գործոններ:

Աշխատավարձերի բարձրացման հետ մեկտեղ խրախուսման այլ միջոցներ նույնպես կարող են կիրառվել: Այս պահին համալսարանը տրամադրում է առողջապահական ապահովագրություն և ենթակառուցվածքներից օգտվելու որոշ արտոնություններ, սակայն հավելյալ նախաձեռնությունները կարող են նպաստել կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության շրջանակի ձևավորմանը և համալսարանում աշխատելու գրավչության բարձրացմանը:

Առանձին և չափազանց կարևոր ուղղություն է աշխատակիցների կարողությունների զարգացմանն ուղղված վերապատրաստման ծրագրերի իրականացումը: Այս բաղադրիչի համատեքստում անհրաժեշտ է ապահովել ձևաչափերի բազմազանություն դասընթացների, սեմինարների, աշխատարանների և այլ միջոցառումների տեսքով: Բացի այդ, անհրաժեշտ է, որ յուրաքանչյուր վերապատրաստման ծրագրին հաջորդի ստացած գիտելիքի կիրառման հնարավորություն, ինչը կապահովի այդ գիտելիքի գործնական արժեքը և երկարաժամկետ ազդեցությունը:

Խնդիրներ և գործողություններ

Խնդիր 4.1 - Վարչական, կրթական և գիտահետազոտական անձնակազմի կարիքներին արձագանքող և գործունեության արդյունավետության շարունակական բարձրացմանն ուղղված վերապատրաստումների համակարգի բարելավում՝ մասնագիտական, մեթոդաբանական, կազմակերպչական և հաղորդակցական կարողությունների զարգացում

Գործողություններ

4.1.1 Մշակել վարչական, կրթական և գիտահետազոտական անձնակազմի կարիքների գնահատման վրա հիմնված վերապատրաստման փաթեթներ և իրականացնել վերապատրաստումներ:

4.1.2 Մշակել, ձեռք բերել և օգտագործել հեռաուսուցման ծրագրեր ԵՊՀ և այլ թվային հարթակներում:

4.1.3 Մշակել և գործարկել փորձի փոխանակման նոր հարթակներ՝ հրավիրյալ մասնագետների ներգրավմամբ, կազմակերպել ուսուցողական այցեր և գործուղումներ՝ միջազգային փորձի ուսումնասիրման նպատակով:

Խնդիր 4.2 - Վարչական, կրթական և գիտահետազոտական անձնակազմի մասնագիտական առաջխաղացման հետագծի և հնարավորությունների հստակեցմանն ու սահուն սերնդափոխությանը նպաստող համակարգերի ձևավորում, նրանց գործունեության պարբերական գնահատման արդյունավետ համակարգի գործարկում

4.2.1 Մշակել և փորձարկել աշխատակազմի գործունեության և կարիքների ինքնագնահատման և գնահատման համակարգ:

4.2.2 Մշակել գնահատման և ինքնագնահատման ընթացակարգ պիլոտային ծրագրերի ամփոփման հիման վրա՝ արդյունքում մշակել աշխատակիցների ԳԱՑ-ի համակարգ՝ ըստ գործունեության տեսակների:

4.2.3 Վերանայել վարչական աշխատակազմի աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունները և դրանց հիման վրա մշակել և ներդնել ԳԱՑ-ի համակարգ:

4.2.4 Ներդնել խորհրդատվական ծառայություն աշխատակիցների պարբերական գնահատման ընթացքում և ըստ անհրաժեշտության՝ կարիերայի զարգացման և առաջխաղացման հնարավորությունների վերաբերյալ:

4.2.5 Գործարկել փորձարկված և լրամշակված գնահատման/ինքնագնահատման համակարգ ամբողջ աշխատակազմի համար, կազմակերպել ԳԱՑ-ի համակարգի հիման վրա աշխատակիցների պարբերական գնահատում:

4.2.6 Մշակել և ներդնել նոր աշխատակիցների ինտեգրման բովանդակային փաթեթ և ընթացակարգ:

Խնդիր 4.3 - Վարչական, կրթական և գիտահետազոտական անձնակազմի կապերի ամրապնդում արտաքին աշխարհի հետ, միջազգային գիտակրթական համայնքում ներգրավվածության խթանում

Գործողություններ

4.3.1 Բարելավել միջազգային համագործակցության հնարավորությունների վերաբերյալ ներհամալսարանական իրազեկման համակարգը:

4.3.2 Լավարկել գիտական, կրթական և վարչական ուղղություններով միջազգային համագործակցության ծրագրերի վերաբերյալ ստորաբաժանումներին ցուցաբերվող տեխնիկական աջակցության ձևաչափը:

4.3.3 Ներդնել և կիրառել միջազգային համագործակցության արդյունքների ներհամալսարանական և արտաքին հաղորդակցման գործուն մեխանիզմներ:

Խնդիր 4.4 - Ցկյանս ուսուցման հայեցակարգի մշակում և համակարգի զարգացում

Գործողություններ

4.4.1 Շարունակական կրթության ծառայությունների մատուցման նպատակով

մշակել և առևտրայնացնել վերապատրաստման և լրացուցիչ կրթության փաթեթներ:

4.4.2 Վերանայել և արդիականացնել պետական կառավարման ոլորտի աշխատակիցներին տրամադրվող վերապատրաստումների համակարգը: 4.4.3 Մասնավոր ոլորտի գործընկերների համար մշակել և առևտրայնացնել կորպորատիվ փաթեթներ:

4.4.4 Հեռաուսուցման հարթակի շրջանակներում կրթական ծառայությունների հայաստանյան և արտերկրի սպառողների համար մշակել և առևտրայնացնել կրթական ծրագրեր:

4.4.5 Ուսանողների համար մշակել և իրականացնել կարիքների գնահատման հիման վրա ձևակերպված լրացուցիչ կրթության ծրագրեր:

4.4.6 ԵՊՀ շրջանակներում մշակել և իրականացնել կարճաժամկետ կրթական միջոցառումների ձևաչափեր:

4.4.7 Շարունակական կրթության հայեցակարգի շրջանակներում իրականացնել հետազոտություններ կրթական մեթոդների, մոտեցումների, տեղեկատվության սպառման, ուսումնառության և դասավանդման մեթոդաբանության ոլորտում:

Ռազմավարական նպատակ 5. Կառավարման համակարգի արդիականացում, որոշումների կայացման և իրագործման արդյունավետության բարձրացում

Հիմնական դրույթներ, տվյալներ և մոտեցումներ.

Ռազմավարության գործիքավորման և արդյունավետ իրագործման, ինչպես նաև համալսարանի բնականոն աշխատանքի կազմակերպման ու զարգացման խթանման տեսանկյունից, առաջնային նշանակություն ունի կառավարման արդյունավետության բարձրացումը:

Այս գործընթացի առանցքային բաղադրիչներն են պլանավորումը, գործառույթների հստակեցումը, պատվիրակումը, անհրաժեշտ ռեսուրսների (մարդկային, ֆինանսական, տեխնիկական) ճիշտ բաշխումը, ինչպես նաև որոշումների կայացման ու իրականացման գործընթացի մշտադիտարկումն ու գնահատումը: Սա հնարավոր է միայն այն պայմաններում, երբ ապահովվում են ներքին հաղորդակցության պատշաճ որակը, որոշումների կայացման համար անհրաժեշտ տվյալների հասանելիությունը, դրանցից օգտվելու կարողությունը և պատասխանատվության ստանձնումը բոլոր մակարդակներում:

Կառավարման համակարգի բարելավման համար կարևոր է նաև ֆինանսական և բովանդակային գործընթացների սերտ փոխկապակցումը, ֆինանսական ռեսուրսների բաշխման և օգտագործման արդյունավետության բարձրացումը, ֆինանսական աղբյուրների բազմազանեցումը, ինչպես նաև հատկացումների ընթացիկ մշտադիտարկումն ու վերլուծությունը:

Ֆինանսական կառավարման առաջնահերթություններից են՝

- եկամուտների բազմազանության ապահովումը,
- բյուջետային քաղաքականության ճկունությունը,
- ռեսուրսների օպտիմալ բաշխումը ընթացիկ ծախսերի, ենթակառուցվածքների և զարգացման ծրագրերի միջև:

Այս խնդիրների լուծման համատեքստում և ԵՊՀ ռազմավարության փոփոխության տեսության շրջանակում անհրաժեշտ է երաշխավորել, որ կառավարման արդիականացման գործընթացները ներդաշնակեցվեն երեք մակարդակներում՝ կարգավորումների, ինստիտուցիոնալ և կիրառական: Մշակված կարգավորումներն իրենց արտացոլումը պետք է գտնեն կառուցվածքային միավորների գործառույթների շրջանակում, իսկ կիրառական մակարդակում գործունեություն իրականացնողները պետք է ունենան բավարար տեղեկատվություն և կարողություններ՝ փոփոխությունները կյանքի կոչելու համար:

Կառավարման արդյունավետության բարձրացման համար անհրաժեշտ է նաև կառուցվածքային բարեփոխումների իրականացումը: Վերջին տարիներին վարչական, ուսումնական և գիտահետազոտական ստորաբաժանումներում կատարված որոշ

կառուցվածքային փոփոխությունների վերլուծությունը հնարավորություն կտա այս գործընթացը կազմակերպել առավել անցնցում և արդյունավետ: Այս տեսանկյունից ելակետային է այն պնդումը, որ համալսարանի ստորաբաժանումները պետք է ունենան այնպիսի կառուցվածք և այնքան ռեսուրսներ, որոնք կառավարման ապակենտրոնացումը կդարձնեն առավել արդյունավետ:

Ապակենտրոնացման շնորհիվ հնարավոր կլինի թեթևացնել կենտրոնական վարչական ստորաբաժանումների ծանրաբեռնվածությունը՝ միաժամանակ վերափոխափոխելով ստորաբաժանումների դերերը: Արդյունքում ակնկալվում է ապահովել ինքնավար ուսումնագիտական ստորաբաժանումների և դինամիկ, արագ արձագանքող կենտրոնական վարչական ապարատի օպտիմալ հարաբերակցություն:

Խնդիրներ և գործողություններ

Խնդիր 5.1 - Վարչական, կրթական և գիտահետազոտական անձնակազմի տեղակալման և վարձատրման արդյունավետ համակարգի մշակում և ներդրում

Գործողություններ

5.1.1 Իրականացնել վարչական, կրթական և գիտահետազոտական անձնակազմի տեղակալման, իրականացված գործառույթների, ծանրաբեռնվածության և վարձատրության համապարփակ վերլուծություն:

5.1.2 Վերանայել և գործարկել վարչական, կրթական և գիտահետազոտական անձնակազմի տիպաբանության, տեղակալման սկզբունքների, վարձատրության ձևավորման համակարգը:

Խնդիր 5.2 - Տվյալների համակարգված, հասանելի և փոխկապակցված համակարգի ստեղծում

Գործողություններ

5.2.1 Մշակել տվյալների հասանելիության, պահպանման և չտարածման անվտանգային ընթացակարգեր:

5.2.2 Ստեղծել տվյալների շտեմարանների միասնական կառավարման համակարգ:

5.2.3 Ստեղծել հավաքագրման, պահպանման և մշակման ենթակա տվյալների շտեմարանների հայեցակարգ:

5.2.4 Ստեղծել տվյալների հավաքագրման, պահպանման և մշակման ամբողջական համակարգ:

5.2.5 Ստեղծել միասնական սերվերային համակարգ, հետազոտությունների և տվյալների մշակման համար:

Խնդիր 5.3 - Համալսարանի տարեկան գործունեության համապարփակ պլանավորման, մշտադիտարկման և գնահատման արդյունավետ համակարգերի

ներդրում, ֆինանսական ու բովանդակային հաշվետվողականության և թափանցիկության համակարգերի արդիականացում

Գործողություններ

- 5.3.1 Վերջնականացնել և հաստատել տարեկան համապարփակ պլանավորման հայեցակարգը՝ ընթացակարգերը, գործիքները, ձևաչափերը և ժամանակացույցը:
- 5.3.2 Լավարկել ԳԱՑ-ի համակարգի վրա հիմնված պարբերական ֆինանսական և գործունեության հաշվետվությունների կազմման ձևաչափերը և գործիքակազմը:
- 5.3.3 Լրամշակել ֆինանսական և գործունեության մշտադիտարկման և գնահատման գործիքակազմը, կանոնակարգել արդյունքների օգտագործումը:

Խնդիր 5.4 ԵՊՀ կառուցվածքային բարեփոխումների միջոցով համալսարանի գործունեության արդյունավետության բարձրացում

Գործողություններ

- 5.4.1 ԵՊՀ վարչական, կրթական և գիտական ստորաբաժանումների վերակազմակերպման համար իրականացնել համապարփակ ուսումնասիրություն և մշակել կառուցվածքային վերափոխման ճանապարհային քարտեզ:
- 5.4.2 Իրականացված հետազոտության և մշակված ճանապարհային քարտեզի հիման վրա իրականացնել ստորաբաժանումների վերակազմակերպմանն ուղղված ընթացակարգային, ֆինանսական, ՄՌ վերակազմակերպման գործողություններ:

Ռազմավարական նպատակ 6. Արտաքին միջավայրին ինտեգրում և ներդաշնակեցում

Հիմնական դրույթներ, տվյալներ և մոտեցումներ

Արտաքին միջավայրի հետ ամուր և արդյունավետ կապը համալսարանի արդիականացման և զարգացման կարևոր պայմաններից մեկն է: Շահառուների և գործընկերների հետ արդյունավետ հաղորդակցության միջոցով հնարավոր է ապահովել դիմորդների հոսքը, բարեփոխումների և ծրագրերի իրագործման համար անհրաժեշտ ռեսուրսները, ինչպես նաև կրթական ու գիտահետազոտական բովանդակության համապատասխանությունը հասարակության, պետության և աշխարհի պահանջներին: Այս համատեքստում ԵՊՀ շարունակական ինտեգրումը արտաքին միջավայրին կարելի է դիտարկել՝ ըստ թիրախային խմբերի և հաղորդակցման ու համագործակցության նպատակների՝

- կրթության սպառողներ՝ դիմորդներ, ուսանողներ, շրջանավարտներ, շարունակական կրթություն ցանկացող անհատներ, կորպորատիվ կրթական ծառայություններ պահանջող կազմակերպություններ, միջազգային ուսանողներ,
- մտավոր արդյունքի սպառողներ՝ պետական կառավարման մարմիններ, տնտեսվարողներ, տեղական ինքնակառավարման մարմիններ, ակադեմիական համայնք, միջազգային գործընկերներ,
- կրթական արդյունքի սպառողներ՝ գործատուներ, պետական կառավարման մարմիններ, գիտակրթական հաստատություններ:

Համալսարանի ծառայությունների զարգացման տեսանկյունից այն պետք է շարունակաբար հավաքագրի գործընկերներից և շահառուներից կրթական և գիտահետազոտական արդյունքի վերաբերյալ արձագանքներ և կարողանա դրանք նպատակային օգտագործել արդիականացման գործընթացում: Այս շարունակական կապի գործիքակազմը բավականին բազմազան է՝ ներառելով աշխատաշուկայի վերաբերյալ պարբերական հետազոտություններ, ինչպես նաև տարբեր ձևաչափերով հանդիպումներ, քննարկումներ և խորհրդակցություններ շահառու խմբերի հետ:

Համալսարանի հանրային հանձնառության տեսանկյունից կարևոր է կրթության և գիտության հանրահռչակումը: Հայաստանի փոքր և սահմանափակ բնական ռեսուրսներով պետությունն լինելու հանգամանքով պայմանավորված պետք է ձևավորվի մոտեցում, ըստ որի, երկրի հիմնական ռեսուրսը ոչ թե բնական ռեսուրսներն են, այլ կոմպետենտ, կայացած և առաջադեմ քաղաքացին, որի զարգացման կարևոր մաս է կազմում կրթությունը: Այս մոդելը արտացոլված է նաև Հայաստանի Հանրապետության կրթության մինչև 2030 թվականի զարգացման պետական ծրագրում,² և ԵՊՀ-ն՝ որպես հանրային պատասխանատվություն կրող կրթական հաստատություն, պետք է գործնականում արձագանքի սահմանված տեսլականին: Այս տեսանկյունից հանրային տարբեր շրջանակների, հատկապես դպրոցների հետ ԵՊՀ աշխատանքը կարևոր է ինչպես համալսարանի, այնպես էլ հասարակության համար:

² «Հայաստանի Հանրապետության կրթության մինչև 2030 թվականի զարգացման պետական ծրագիրը» հաստատելու մասին, էջ 15:

Համալսարանի հաղորդակցական խնդիրը ներառում է բարեփոխումների ընթացքի և բուհի ձեռքբերումների մասին պատշաճ իրազեկումը: Սա ոչ միայն ԵՊՀ դիրքավորումն է հանրային հաղորդակցական տիրույթում, այլև նաև ուսանողի, դասախոսի, գիտնականի և կազմակերպչի հանրայնացումը, ուստի անհրաժեշտ է զարգացնել համալսարանի հաղորդակցման գործիքները և ընդլայնել համագործակցությունը զանգվածային լրատվամիջոցների հետ, որպեսզի ԵՊՀ-ն հանդես գա որպես թե՛ տեղեկատվություն տարածող, թե՛ այդ տեղեկատվություն մատակարարող միավոր:

Համալսարանի արդյունավետության կարևոր ցուցիչներից մեկը նաև իր արտադրած մտավոր արդյունքի կիրառելիության ապահովումն է: Այս նպատակին հասնելու համար սկզբունքային է պետական, մասնավոր և հասարակական ոլորտների գործընկերների հետ ակտիվ համագործակցությունը՝ հետազոտական պատվերների քանակի և որակի աճի միջոցով: Համագործակցության զարգացումը կարևոր է ինչպես առանձին ստորաբաժանումների, այնպես էլ ԵՊՀ-ի՝ որպես միասնական սուբյեկտի մակարդակներում: Այսպիսով՝ անհրաժեշտ է ԵՊՀ-ն ձևավորել որպես հանրային նշանակության տվյալներ հավաքագրող, վերլուծող և դրանց հիման վրա լուծումներ ու մոտեցումներ առաջարկող միավոր:

Միջազգային համագործակցության տեսանկյունից համալսարանը պետք է լիարժեքորեն օգտագործի իր հաղորդակցման ներուժը: Այս առումով կարևորագույն միջոց է միջազգային կապերի ինստիտուցիոնալացումը՝ այնպիսին, որ համալսարանը ոչ միայն սպառի միջազգային գործընկերների կողմից առաջարկվող ծառայություններն ու փորձը, այլև ընդլայնի իր կողմից մատուցվող ծառայությունների սպառման դաշտը: Հետևաբար, սկզբունքային նշանակություն ունի համաշխարհային միտումների պատշաճ վերլուծությունն ու արձագանքը:

Առանձնահատուկ կարևորություն ունի համալսարանի աշխատանքը շրջանավարտների համայնքի հետ: Այս ուղղությամբ առաջնային են հաղորդակցման հնարավորությունների ընդլայնումն ու ինստիտուցիոնալացումը: Համալսարանը պետք է մշտական և արդյունավետ կապ պահի իր շրջանավարտների հետ՝ ապահովելով փոխշահավետ համագործակցություն: ԵՊՀ շրջանավարտները՝ որպես ռեսուրս և որպես համալսարանական ռեսուրսի սպառող, պետք է տեղեկացված լինեն բոլոր հնարավորությունների մասին:

Այս տեսանկյունից համալսարանի գործունեությունը հստակ է՝ շարունակաբար համալրել շրջանավարտների տվյալների բազան, ստեղծել նոր հաղորդակցման և համագործակցության հնարավորություններ, տրամադրել մասնակցություն համալսարանի գործունեությանը և ներդնել ցանցային համագործակցության գործիքներ համայնքի համար:

Խնդիրներ և գործողություններ

Խնդիր 6.1 - Համագործակցություն պետական ինստիտուտների և գիտակրթական հաստատությունների հետ ոլորտային քաղաքականության բարելավման նպատակով

Գործողություններ

6.1.1 Ստեղծել ոլորտային քաղաքականությունների քննարկմանը և լավարկմանն ուղղված միջավայր, գործարկել ԵՊՀ փորձագիտական գիտելիքի պետական ինստիտուտներին փոխանցելու մեխանիզմներ:

6.1.2 Մշակել և հաղորդակցել ԵՊՀ փորձագիտական շրջանակներին վերաբերող իրավական ակտերի, քաղաքականությունների և ռազմավարությունների վերաբերյալ փորձագիտական եզրակացություններ:

6.1.3 Մշակել և հաղորդակցել ԵՊՀ փորձագիտական շրջանակներին վերաբերող քաղաքականությունների, վերլուծությունների, առաջարկությունների փաթեթներ:

Խնդիր 6.2 - Համագործակցություն աշխատաշուկայի համապատասխան ոլորտների հետ կրթական արդյունքի և աշխատաշուկայի ակնկալիքների ներդաշնակեցման նպատակով

Գործողություններ

6.2.1 Ընդլայնել և համակարգել աշխատաշուկայի գործընկերների ցանցը, բուհ-աշխատաշուկա կապի ամրապնդման նպատակով պարբերաբար միջոցառումներ կազմակերպել:

6.2.2 Իրականացնել աշխատաշուկայի զարգացման միտումների և պահանջարկի պարբերական ուսումնասիրություն:

Խնդիր 6.3 - Համագործակցություն միջազգային գործընկերների հետ փոխշահավետ և փոխարդյունավետ թիրախային ծրագրերի շրջանակներում

Գործողություններ

6.3.1 Մշակել միջազգայնացման քաղաքականություն և սահմանել միջազգային համագործակցության առաջնահերթություններ, իրականացնել գործընկերների աուդիտ և դասակարգում:

6.3.2 Ձևակերպված առաջնահերթությունների հիման վրա մշակել և իրականացնել գիտական, կրթական և վարչական մակարդակներում միջազգային համագործակցության ծրագրեր:

6.3.3 Կազմակերպել միջազգային վարկանիշային համակարգերում ԵՊՀ առաջխաղացմանն ուղղված հաղորդակցություն և համագործակցություն:

Խնդիր 6.4 - ԵՊՀ շրջանավարտների և բարեկամների համայնքի համախմբում համալսարանի շուրջ՝ համայնքում առկա մասնագիտական և ֆինանսական ռեսուրսների կոնսոլիդացման և համալսարանը՝ որպես համագործակցության և հաղորդակցության կենտրոնական հանգույց դիրքավորելու նպատակով

Գործողություններ

- 6.4.1 Բարելավել շրջանավարտների կոնտակտային տվյալների հավաքագրման գործընթացը:
- 6.4.2 Լրամշակել և գործարկել շրջանավարտների համայնքի իրազեկման և ներգրավման ձևաչափեր և մեխանիզմներ:
- 6.4.3 Ընդլայնել ԵՊՀ բարեկամների ցանցը և զարգացնել անձեռնմխելի կապիտալով հիմնադրամը:
- 6.4.4 Շրջանավարտների և ԵՊՀ բարեկամների ներգրավմամբ և աջակցությամբ իրականացնել թիրախային կրթական, գիտահետազոտական և ենթակառուցվածքային ծրագրեր:
- 6.4.5 Շրջանավարտների ներգրավմամբ մշակել և իրականացնել համահամալսարանական նախաձեռնություններ:

Խնդիր 6.5 - Հանրային հաղորդակցության արդյունավետության բարձրացում թիրախային խմբերի հստակեցմամբ և համալսարանական բրենդի զարգացման և առաջխաղացման միջոցով

Գործողություններ

- 6.5.1 Մշակել ԵՊՀ հաղորդակցական պլան՝ թիրախային լսարանի, առավել արդյունավետ հաղորդակցական ձևաչափերի և հաղորդակցվող բովանդակության տիպաբանության ձևակերպմամբ:
- 6.5.2 Հաղորդակցական պլանի իրականացման շրջանակներում ստեղծել կոնտակտային տվյալների բազա և արդիականացնել հաղորդակցական գործիքակազմը:
- 6.5.3 Գործընկեր լրատվամիջոցների հետ համագործակցությամբ իրականացնել տեղեկատվական նախագծեր:
- 6.5.4 Ավելացնել ԵՊՀ կայքի և սոցիալական հարթակներում պաշտոնական էջերի տեսանելիությունը:
- 6.5.5 Արդիականացնել ԵՊՀ ներքին հաղորդակցության համակարգը:

Խնդիր 6.6 - Թիրախային ծրագրերի միջոցով համալսարանի սոցիալական պատասխանատվության իրացում

Գործողություններ

- 6.6.1 Իրականացնել թիրախային ծրագրեր՝ Արցախից բռնի տեղահանվածների համար:
- 6.6.2 Իրականացնել թիրախային ծրագրեր՝ սոցիալապես խոցելի խմբերի ներկայացուցիչների համար:
- 6.6.3 Մշակել և իրականացնել «Երևան» միջգիտակարգային նախագիծը:
- 6.6.4 Մշակել և իրականացնել կրթական և հետազոտական ծրագրեր՝ ուղղված

հայկական համայնքների, հայալեզու և հայագիտությանը վերաբերող թվային բովանդակության զարգացմանը:

6.6.5 Ընդլայնել համալսարանի համայնքի համար սոցիալական արտոնությունների և հնարավորությունների շրջանակը, ինչպես նաև ներքին սոցիալականացման, ժամանցի և ինքնազարգացման հնարավորությունները:

Հավելվածներ

Հավելված 1. Իրավիճակի նկարագրություն

Յուրաքանչյուր արդյունավետ ռազմավարություն ենթադրում է տվյալների վերլուծության հիման վրա իրավիճակի գնահատում, որը հնարավորություն կտա հստակ սահմանել այն խնդիրների խմբերը, որոնց հասցեագրումը կապահովի ակնկալվող արդյունքները: Հիմնվելով 2010 թվականից հասանելի տվյալների, մի շարք հետազոտությունների (օր.՝ «ԵՊՀ մատուցած ծառայություններից ուսանողների բավարարվածության հետազոտության արդյունքներ-2023», «Ավարտական կուրսերի ուսանողների հետ ֆոկուս-խմբային քննարկումների միջոցով բակալավրի կրթական ծրագրերի որակի գնահատման ամփոփ զեկույց»), բարձրագույն կրթության և գիտության վերաբերյալ պաշտոնական փաստաթղթերի (օր.՝ «Հայաստանի Հանրապետության կրթության մինչև 2030 թվականի զարգացման պետական ծրագիր»), համալսարանի ղեկավար կազմի հետ հարցազրույցների, նախորդ ռազմավարությունների, ԵՊՀ բյուջեների և ռեկտորի տարեկան հաշվետվությունների վերլուծության վրա՝ նկարագրվել են համալսարանի ներկայիս իրավիճակն ու միտումները: Այս ուսումնասիրության շրջանակում վերլուծվել են ԵՊՀ հիմնական գործունեության ուղղությունները, դերակատարները, ինչպես նաև դրանց հետ կապված մարտահրավերներն ու հնարավորությունները:

Անդրադառնալով ՀՀ-ում բարձրագույն կրթության և գիտության պատկերին՝ կարող ենք նշել, որ ներկայումս ընդհանուր առմամբ գործում է 47 բուհ, որից 23-ը՝ պետական, այդ թվում՝ միջպետական համալսարանները (Հայաստանի ֆրանսիական համալսարան, Հայաստանի ամերիկյան համալսարան, Հայ-ռուսական համալսարան)³, իսկ 24-ը՝ մասնավոր⁴, որից հավատարմագրված են 4-ը⁵: Համալսարանների մի մասը տրամադրում է կոնկրետ ոլորտային մասնագիտացումներ (օրինակ՝ բժշկական, ռազմական, արվեստի ուղղություններով): Հաշվի առնելով 47 բուհերում գործող կրթական ծրագրերի բազմազանությունը՝ ԵՊՀ-ն՝ որպես ՀՀ-ում կրթական ամենալայն ծառայությունների շրջանակը մատուցող հաստատություն, մի շարք մասնագիտություններում մրցակցում է տարբեր բուհերի հետ: Ընդ որում, տարբեր դեպքերում մրցակցությունը վերաբերում է և՛ կրթական ծառայության արժեքին, և՛ որակին:

ԵՊՀ-ում գործում են բակալավրի, մագիստրոսի և ասպիրանտական կրթական ծրագրեր (ԿԾ): 2024-2025 ուսումնական տարվա դրությամբ համալսարանն ունի 22 ուսումնական ստորաբաժանում, որոնցում, ընդհանուր առմամբ, առկա է բակալավրի 54 և մագիստրոսի 189 ԿԾ: Բացի այդ, գործում են 7 գիտական կենտրոններ և լաբորատորիաներ, ինչպես նաև 10 գիտաուսումնական կենտրոն:

³ ՀՀ ԿԳՄՍՆ, ՀՀ պետական բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների ցանկ: Հասանելի՝ <https://escs.am/am/news/15569>

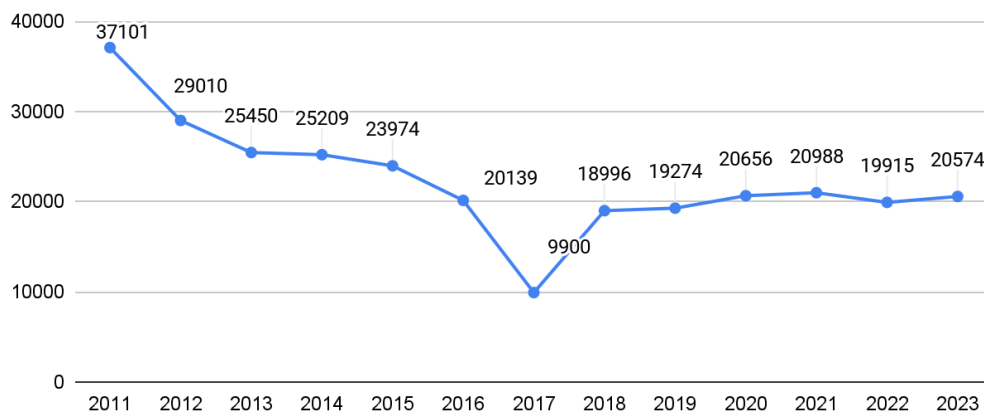
⁴ ՀՀ ԿԳՄՍՆ, Լիցենզիա ստացած և հավատարմագրված ոչ պետական բարձրագույն մասնագիտական ուսումնական հաստատությունների ցանկ: Հասանելի՝ <https://escs.am/am/news/6661>

⁵ European Education and Culture Executive Agency: Eurydice, *The European higher education area in 2024 – Bologna process implementation report*, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2797/483185>, p. 41.

Բացի այդ, 2023-2024 ուսումնական տարում իր գործունեությունն է սկսել ԵՊՀ ՍԹԵՄ ավագ դպրոցը՝ 3 դասարանով (2՝ 10-րդ և 1՝ 11-րդ՝ բնագիտամաթեմատիկական ուղղությամբ): 2023-2024 ուսումնական տարում դպրոց են ընդունվել 36 դիմորդ, որոնցից 28-ը՝ 10-րդ դասարան, 8-ը՝ 12-րդ դասարան:

Համալսարանի կողմից մատուցվող կրթական ծառայությունների պահանջարկի առաջնային ցուցիչը դիմորդների քանակն է: ԵՊՀ դիմորդների դինամիկան անհրաժեշտ է, նախևառաջ, դիտարկել ավելի լայն, մասնավորապես՝ ՀՀ ժողովրդագրական տեղաշարժերի, կրթական ծառայությունների շուկայում առկա իրավիճակի, աշխատաշուկայում առկա հիմնական միտումների և մի շարք այլ գործոնների համատեքստում: Գաղտնիք չէ, որ անկախության տասնամյակներին ՀՀ բնակչության թվաքանակը շարունակաբար նվազում է (եթե 2011թ. ՀՀ մշտական բնակչությունը կազմել է 3,262,600 մարդ⁶, ապա 2024թ. հոկտեմբերի 1-ի դրությամբ՝ 2,954,700 մարդ⁷): Խոսքն այստեղ նաև պոտենցիալ դիմորդների մասին է. նվազումը նկատելի է հանրակրթական դպրոցների աշակերտների թվաքանակի առումով ևս, մասնավորապես՝ 12-րդ/ավարտական դասարանի աշակերտների թիվը 2023թ. 45%-ով պակաս է 2011թ.-ից, իսկ 2012թ.-ի համեմատ նվազումը 29% է⁸:

Գծապատկեր 1. ՀՀ հանրակրթական հաստատությունների 12-րդ դասարանի աշակերտների քանակը՝ ըստ տարիների

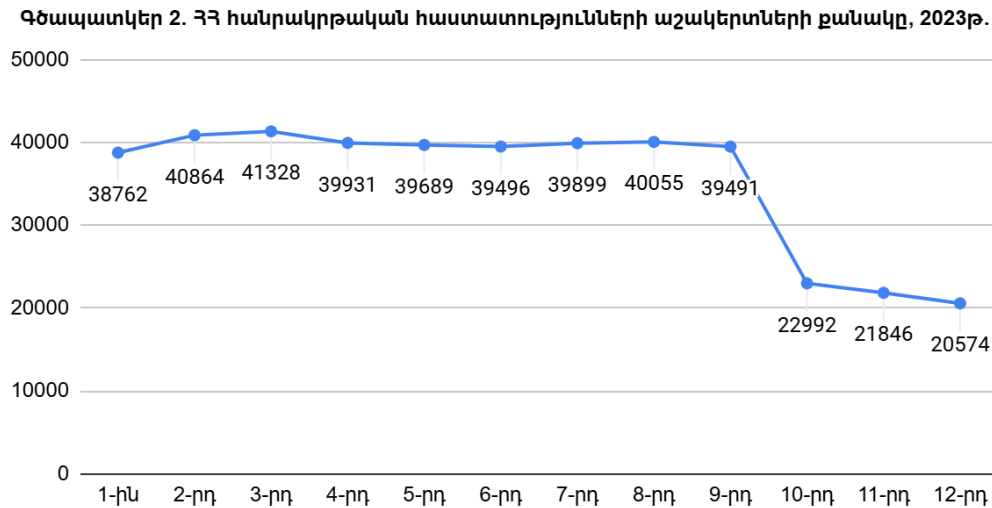


⁶ ՀՀ վիճակագրական կոմիտե, «Հայաստանի ժողովրդագրական ժողովածու, 2011»: Հասանելի՝ <https://armstat.am/am/?nid=80&id=1307>

⁷ ՀՀ վիճակագրական կոմիտե, «Հայաստանի Հանրապետության սոցիալ-տնտեսական վիճակը 2024 թվականի հունվար-սեպտեմբերին»: Հասանելի՝ <https://armstat.am/am/?nid=82&id=2692>

⁸ Աղբյուրը՝ ՀՀ վիճակագրական կոմիտեի տվյալների բազաներ:

Ստորև ներկայացված գծապատկերը ցույց է տալիս ՀՀ-ում պետական և ոչ պետական հանրակրթական հաստատությունների 1-12-րդ դասարանների աշակերտների քանակը⁹: Ենթադրելի է, որ այստեղ են ներառված առաջիկա տարիների պոտենցիալ դիմորդները: Ինչպես ցույց է տալիս 2023թ.-ի 11-րդ դասարանի աշակերտների թիվը (որոնք կավարտեն 2025թ.), հաջորդ ուսումնական տարում դիմորդների թիվը մոտավորապես նույնը կլինի նախորդ երկու տարվա համեմատ:



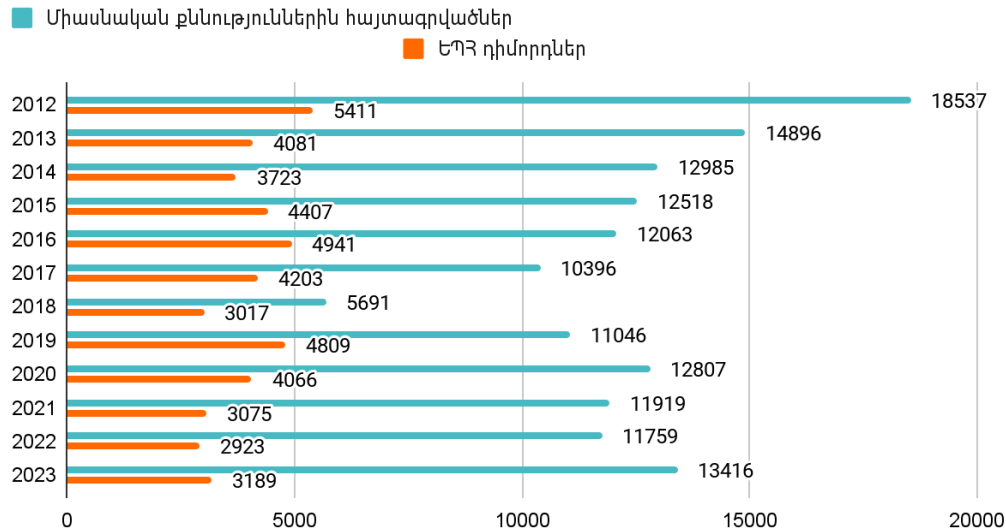
Ժամանակային այս կտրվածքում ակնհայտ է դիմորդների ընդհանուր թվի նվազման միտում, ինչին համապատասխանում է նաև ԵՊՀ դիմորդների դինամիկան: Այդ տեսանկյունից իրավիճակի ընդհանուր պատկերը տալիս է ՀՀ դիմորդների ընդհանուր թվում ԵՊՀ դիմորդների մասնաբաժնի ցուցանիշը, որով արձանագրվում է որոշակի նվազում: Մասնավորապես, 2012-2023թթ. ընթացքում ընդհանուր դիմորդների նկատմամբ ԵՊՀ դիմորդների թիվը միջինում կազմել է 34%: Սակայն, եթե 2012-2013 ուսումնական տարում ԵՊՀ դիմել է ընդհանուր դիմորդների 29%-ը, ապա 2023-2024-ին՝ 24%-ը¹⁰: Մի կողմից սա կարող է խոսել այլ բուհերի հետ մրցակցային պայմաններում համալսարանի պահանջարկի անկման մասին, մյուս կողմից՝ նման պատկերն արդյունք է ԵՊՀ որդերգրած քաղաքականության, որը ենթադրում է ինչպես կրթական ծրագրերի լիցենզիայով սահմանված տեղերի, այնպես էլ պլանային տեղերի քանակի կրճատում, ինչն ուղղված է բարձր ներուժ ունեցող ուսանողների ներգրավմանը:

⁹ Աղբյուրը՝ ՀՀ Վիճակագրական կոմիտեի տվյալների բազաներ:

Հարկավոր է նկատի ունենալ, որ գծապատկերում ներկայացված 12-րդ դասարանների աշակերտները 2024 թվականի դրությամբ ավարտել են դպրոցը, քանի որ վերջին տվյալները 2023թ.-ին են վերաբերում են:

¹⁰ Թվերը դիտարկելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել, որ հայտագրվածների մի մասը չի ներկայանում միասնական քննություններին: ԳԹԿ զեկույցների համաձայն՝ 2012-2023 ընթացքում քննություններին չի ներկայացել հայտագրվածների մոտ 2.2-5.3 տոկոսը (բոլոր առարակների համար միջինացված):

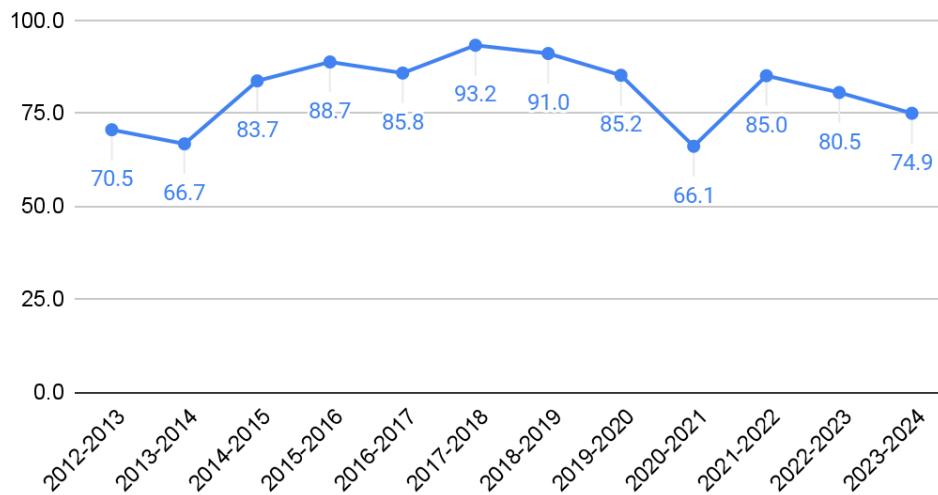
Գծապատկեր 3. ՀՀ դիմորդների և ԵՊՀ դիմորդների թվերը՝ ըստ տարիների



Դիմորդների քանակը բուհի կողմից մատուցվող կրթական ծառայությունների պահանջարկի առանցքային ցուցանիշ է, սակայն, դրան զուգահեռ կարևոր է դիտարկել բուհ ընդունվողների շարժը: 2012-2024թթ. ժամանակահատվածում ԵՊՀ ընդունվել է ԵՊՀ դիմորդների թվի միջինում 80%-ը, առավելագույն ցուցանիշը եղել է 2017-2018 ուստարում՝ 93%, նվազագույն ցուցանիշներ արձանագրվել են 2013-2014-ին և 2020-2021-ին՝ համապատասխանաբար 67% և 66%, ինչը կապված է դիմորդների համեմատաբար մեծ թվի հետ: Դիմորդների, նրանց ընտանիքների և ուսուցիչների պատկերացումներն առանցքային դեր ունեն բուհի ընտրության հարցում: Այս առումով կարևոր է աշխատել ցանկալի հանրային ընկալումների ձևավորման/պահպանման ուղղությամբ: ԵՊՀ ավարտական կուրսերի ուսանողների շրջանում արված հետազոտության համաձայն՝ կրթության հետ կապված նախնական պլաններում ԵՊՀ-ն՝ որպես «Մայր բուհ», զբաղեցրել է առանձնահատուկ տեղ, ինչը սերմանվել է հիմնականում ընտանիքում: Արդյունքում՝ շատերի համար առաջնայինը ԵՊՀ ընդունվելն է եղել, հետո միայն՝ կրթական ծրագրի ընտրությունը: Որպես հաջորդ կարևոր գործոն՝ դիմորդները կողմնորոշվում են ըստ աշխատաշուկայի մասին ունեցած իրենց պատկերացումների, այլ կերպ ասած, մեծ մասն ընտրում է այդ պահին առավել նորաձև մասնագիտությունները: Բացի այդ, Էական ազդեցություն է ունենում ընդունելության քննությունների ցանկը¹¹:

¹¹ «ԵՊՀ ավարտական կուրսերի ուսանողների հետ ֆոկլու-խմբային քննարկումների միջոցով բակալավրի կրթական ծրագրերի որակի գնահատման ամփոփ զեկույց-2023»:

Գծապատկեր 4. ԵՊՀ ընդունվածների տոկոսը դիմորդների թվի նկատմամբ՝ ըստ ուսումնական տարիների



Միջնակարգ կրթության ոլորտում առկա խնդիրներով պայմանավորված՝ դիմորդների պատրաստվածության ցածր մակարդակը մեկ այլ գործոն է, որն ունի զգալի ազդեցություն բարձրագույն կրթության ոլորտի վրա: Սա կարելի է նկատել՝ դիտարկելով վերջին տարիներին միասնական քննությունների արդյունքները: Մի շարք առարկաների դեպքում դիմորդների միջին գնահատականները 20 բալանոց սանդղակում տարիների կտրվածքով (2009-2022թթ.) շարունակաբար միջին են կամ միջինից ցածր, մասնավորապես՝ 2022թ. միասնական քննությունների արդյունքներով ձևավորվել են հետևյալ միջին գնահատականները՝ հայոց լեզու և գրականություն-11.9, մաթեմատիկա-11.0, անգլերեն-13.7, ֆիզիկա-11.2, հայոց պատմություն-12.7, կենսաբանություն-11.8 և այլն¹²:

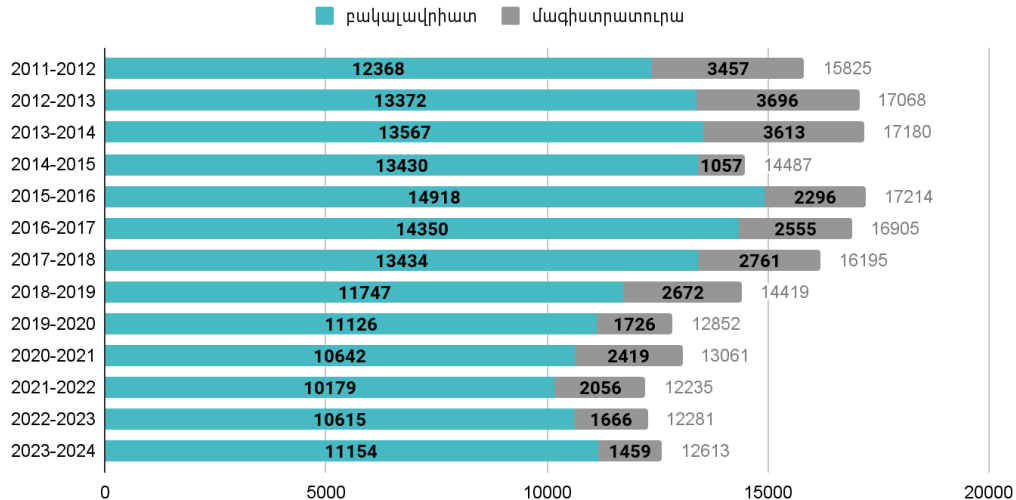
Վերջին տասնամյակի վերոնշյալ գործընթացներին հետևել է ԵՊՀ ուսանողական համակազմի քանակի նվազումը: 2022-2023 ուսումնական տարում ուսանողների թիվը կազմել է շուրջ տասներկու հազար: Այս նվազումը կարելի է դիտարկել դրական համատեքստում: Հարկավոր է հաշվի առնել նաև, որ համալսարանական ենթակառուցվածքները և ռեսուրսները նախատեսված են որոշակի առավելագույն թվով ուսանողների սպասարկման համար, և ուսանողների թվի ավելացումը չպետք է իրականացվի մատուցվող ծառայությունների որակի անկման հաշվին: Այնուամենայնիվ, ընդհանուր պատկերին զուգահեռ նվազման միտում ունի մագիստրատուրայում կրթությունը շարունակող ուսանողների թիվը. օրինակ՝ 2011-2012 ուսումնական տարում մագիստրատուրայում սովորողները կազմել են ուսանողների ընդհանուր թվի 22%-ը, 2022-2023-ին՝ 14%-ը: Միևնույն ժամանակ նվազում է ինչպես բակալավրիատի, այնպես էլ

¹² Գնահատման և թեստավորման կենտրոն, «2022 թվականի միասնական քննությունների և բուհերի ընդունելության մրցույթի արդյունքները»:

2023 թվականին միասնական քննություններն անցկացվել են 3 փուլով, այդ պատճառով այստեղ ներկայացված չեն վերջիններիս արդյունքները գնահատականների միջին հաշվարկի տրամաբանությամբ:

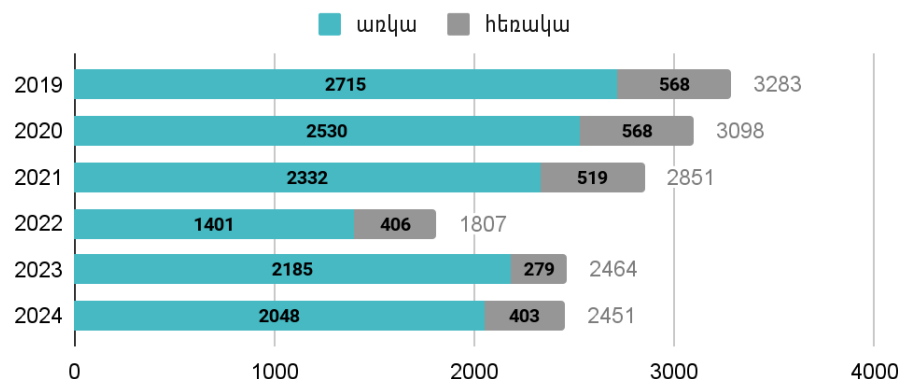
մագիստրատուրայի հեռակա համակարգում սովորող ուսանողների քանակը. եթե 2011-2012 ուսումնական տարվա ուսանողների 27%-ն է սովորել հեռակա համակարգում, ապա 2022-2023-ի դեպքում՝ 17%-ը: ԵՊՀ-ն կրթական ծառայություններ է մատուցում նաև օտարերկրյա ուսանողների. 2022-2023 ուսումնական տարում համալսարանում սովորել է 397 օտարերկրյա ուսանող:

Գծապատկեր 5. ԵՊՀ բակալավրիատի և մագիստրատուրայի ուսանողների թիվն՝ ըստ ուսումնական տարիների



ԵՊՀ-ն՝ որպես Հայաստանի ամենահին և խոշոր բուհ, ունի մեծ թվով շրջանավարտներ: 2019-2024թթ. ԵՊՀ բակալավրիատն ավարտել է տարեկան միջինում 2659 հոգի, իսկ կոնկրետ 2024-ին համալսարանն ունեցել է բակալավրիատի 2451 շրջանավարտ:

Գծապատկեր 6. ԵՊՀ բակալավրիատի շրջանավարտների թիվն՝ ըստ տարիների



Շրջանավարտների շրջանում իրականացված հետազոտության¹³ մասնակիցների 75%-ի գնահատմամբ՝ իրենց կրթական ծրագիրը տրամադրել է ակնկալվող մասնագիտական գիտելիքներն ու հմտությունները¹⁴։ Հարցված 255 շրջանավարտների 80%-ն աշխատում է, որոնց 50%-ը՝ մասնագիտությամբ կամ հարակից ոլորտում։ Միևնույն ժամանակ 43%-ը նշել է, որ աշխատանքի ընդունվելու համար անցել է հավելյալ դասընթացներ/թրեյնինգներ։ Ստացված արդյունքները փաստում են բուհ-աշխատաշուկա համագործակցության խնդիրների մասին, մի կողմից մասնագիտությամբ աշխատանք գտնելու դժվարությունների, մյուս կողմից՝ ստացված գիտելիքների ու հմտությունների և աշխատաշուկայի պահանջների միջև առկա որոշակի անհամապատասխանության/խզումների առումով։

Աշխատաշուկան համալսարանի գործունեության հիմնական սպառողներից է, և դրա կարիքների, պահանջարկի և զարգացման միտումների ուսումնասիրությունը, ինչպես նաև դրանց հիման վրա գործողությունների պլանավորումը կարող են էականորեն նպաստել ԵԴՀ-ի կրթական և գիտահետազոտական գործունեության արդիականացմանը և հասարակության կարիքներին արդյունավետ արձագանքմանը։

Չնայած Հայաստանում պարբերաբար իրականացվում են աշխատաշուկայի ուսումնասիրություններ, կրթական ոլորտի և աշխատաշուկայի կապը թիրախավորող հետազոտությունները սակավ են և լիարժեք չեն պատկերում իրավիճակը։ Առկա տվյալները, սակայն, արձանագրում են հայաստանյան աշխատաշուկայում որոշ հետաքրքիր տեղաշարժեր։ Օրինակ՝ առցանց հարթակներում ամենապահանջված մասնագիտություններն են՝ բանկային/վարկային, վաճառք/սպասարկման կազմակերպումը և ծրագրավորումը։ Միևնույն ժամանակ 2023թ. նախորդող 6 տարիներին ծրագրավորման մասնագետների թափուր հաստիքների թիվը կրճատվել է մոտ 50%-ով՝ պայմանավորված SS ոլորտում ակտիվության անկմամբ, մինչդեռ այլ ոլորտներում պահանջարկը աճել է։ Առաջատար գործատուների շարքում բանկային համակարգն է¹⁵։

Գործազրկության խնդիրը, սակայն, շարունակում է մնալ հրատապ. պաշտոնապես գրանցված գործազուրկների 12%-ն ունի բարձրագույն կամ հետբուհական կրթություն¹⁶։ Սա ընդգծում է համալսարանի ակտիվ գործողությունների անհրաժեշտությունը շրջանավարտների զբաղվածության ուղղությամբ։ Համալսարանը պետք է մշտադիտարկի աշխատաշուկայի միտումները և պարբերաբար իրականացնի համապարփակ հետազոտություններ՝ հիմնվելով իր առաջնահերթությունների վրա։ Հարկ է նաև աջակցել ուսանողներին՝ կարիերայի զարգացմանն ուղղված նախաձեռնությունների միջոցով,

¹³ ԵԴՀ սոցիալական հետազոտությունների ինովացիոն կենտրոն, «ԵԴՀ մատուցած ծառայություններից ուսանողների բավարարվածության հետազոտության արդյունքներ-2023»։

¹⁴ Հարկավոր է հաշվի առնել, որ հարցմանը մասնակցությունը եղել է կամավոր, և անտարբեր կամ բացասական տրամադրված շրջանավարտներն առավել մեծ հավանականությամբ հրաժարվել են մասնակցել, արդյունքում՝ նրանց մի մասի կարծիքը դուրս է մնացել։

¹⁵ Staff.am, «ՀՀ աշխատաշուկա 2023. ամբողջական զեկույց»։ Հասանելի՝ <https://staff.am/staffmedia/labor-market-2023/>

¹⁶ ՀՀ Վիճակագրական կոմիտե, «Հայաստանի Հանրապետության սոցիալ-տնտեսական վիճակը 2024 թվականի հունվար-սեպտեմբերին»։ Հասանելի՝ <https://armstat.am/am/?nid=82&id=2692>

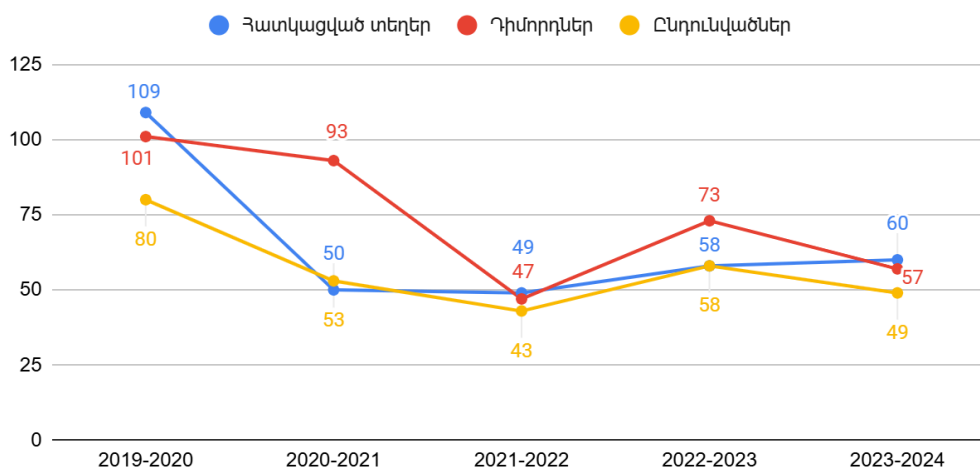
ներառյալ խորհրդատվություն, կամավորության և փորձնակության ծրագրեր, պրակտիկայի կազմակերպում և ոլորտի մասնագետների հետ շփումների հնարավորությունների ընդլայնում:

Առանձնահատուկ նշանակություն ունի կրթության երրորդ աստիճանը: Այն հանդիսանում է աղբյուր ինչպես պրոֆեսորադասախոսական, այնպես էլ գիտական անձնակազմի համալրման տեսանկյունից: Սակայն, 2019-2020 ուսումնական տարվա համեմատ, պետության կողմից սահմանվող անվճար ասպիրանտական տեղերի թիվը զգալիորեն նվազել է. եթե 2019-2020-ին հատկացվել էր 109 տեղ, ապա 2023-2024-ին՝ միայն 60: Ընդունելության դիմումների միջին ցուցանիշը կազմում է մոտ 78% և եթե 2019-2020-ին ընդունվել է 80 հոգի, ապա 2023-2024-ին՝ 48:

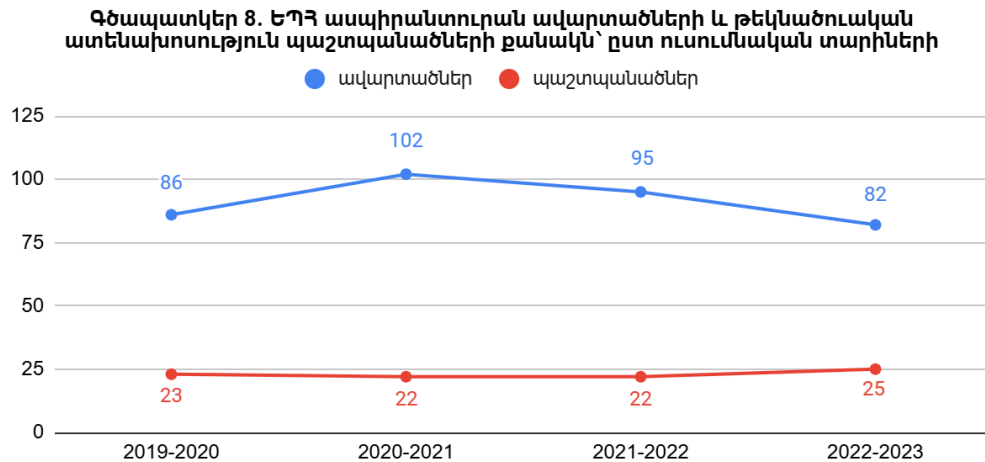
Ասպիրանտուրային զուգահեռ ԵՊՀ-ում կազմակերպվում է նաև հայցորդություն, որի պարագայում դիմորդներին ներկայացվող պահանջները համեմատաբար մեղմ են: Օրինակ՝ «Օտար լեզու» առարկայի ատեստավորման վկայականի փոխարեն անցկացվում է ներքին քննություն, իսկ մասնագիտական քննություն չի պահանջվում: Ավելին, գիտական աշխատանքի ավարտի ժամկետը 5 տարի է, ինչը գործընթացն ավելի դյուրին է դարձնում: Դրա հետ մեկտեղ, որոշ առումներով հայցորդության գրավչությունը զիջում է ասպիրանտուրային, քանի որ վերջինս, ի տարբերություն հայցորդության, իրականացվում է անվճար հիմունքով և ներառում կրթաթոշակ՝ ամսական 60,000 դրամի չափով:

Այս հանգամանքները պահանջում են, որ համալսարանը մշակի ռազմավարական քայլեր՝ կրթության երրորդ աստիճանը, մասնավորապես ասպիրանտուրան՝ ավելի գրավիչ դարձնելու և գիտական գործունեությունը խթանելու համար:

Գծապատկեր 7. ԵՊՀ ասպիրանտուրայի հատկացված տեղերի, դիմորդների և ընդունվածների քանակն՝ ըստ ուսումնական տարիների



Դիտարկված ժամանակահատվածում ատենախոսություն պաշտպանածները կազմում են տվյալ տարում ավարտած ասպիրանտների միջինում 25.5%¹⁷: 2022-2023 ուսումնական տարում ավարտել է 82 ասպիրանտ, թեկնածուական ատենախոսություն պաշտպանել՝ 25-ը (30.5%-ը): 2022-2023 ուսումնական տարում թեկնածուական ատենախոսություն պաշտպանել է նաև 16 հայցորդ:

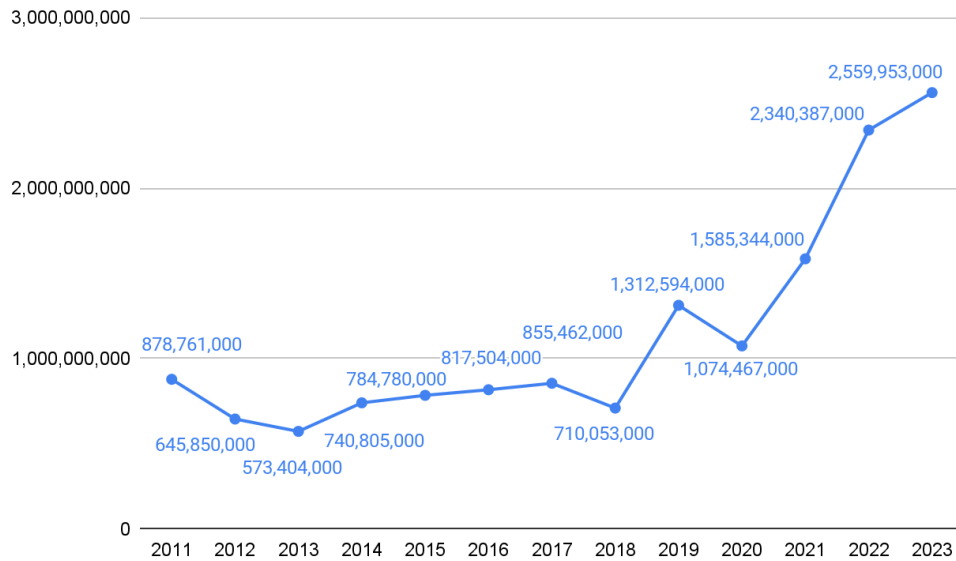


ԵՊՀ գործունեության երկրորդ առանցքային ուղղությունը՝ գիտահետազոտական գործունեությունը դիտարկելիս առանցքային ցուցանիշներ են հրապարակված հոդվածների թիվը (այդ թվում՝ ինդեքսավորված պարբերականներում), դրամաշնորհների քանակը, ինչպես նաև գիտության ֆինանսավորման ծավալը:

Որպես բարձրագույն կրթության և գիտության վրա անմիջականորեն ազդող արտաքին գործոն՝ անհրաժեշտ է առանձնացնել գիտության ֆինանսավորման կտրուկ ավելացումը: Մասնավորապես, ուսումնասիրելով վերջին տասնամյակում պետության կողմից գիտության ֆինանսավորմանն ուղղված միջոցները, նկատում ենք, որ ԵՊՀ-ի մասով այն միջինում կազմել է տարեկան մոտ 1 145 000 000 դրամ: Ավելի կոնկրետ, եթե 2019թ. այդ ֆինանսավորումը կազմել է 1 312 594 000 դրամ, ապա արդեն 2023թ.՝ 2 559 953 000 դրամ:

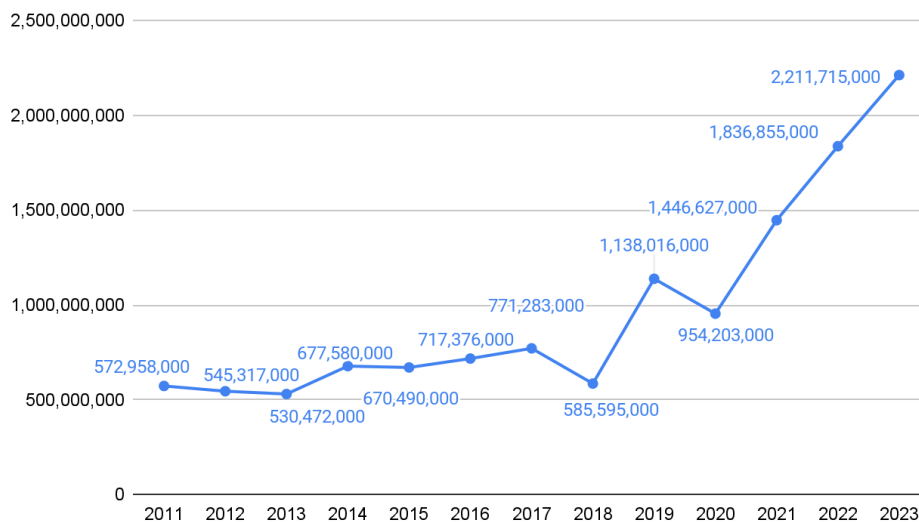
¹⁷ Ատենախոսություն պաշտպանածների թիվը ներառում է ոչ միայն տվյալ տարում ավարտած ասպիրանտներին, այլև նախորդ տարիների ավարտածներին:

Գծապատկեր 9. ԵՊՀ բյուջեում գիտության պետական ֆինանսավորումը՝ ըստ տարիների



Գիտության պետական ֆինանսավորման գերակշիռ մասը կազմում է թեմատիկ, բազային և միջազգային համագործակցության ծրագրերի ֆինանսավորումը: Այս ուղղությամբ ֆինանսավորման ծավալները տարեցտարի ավելանում են. եթե դիտարկենք վերջին երկու տարին, ապա 2023թ.-ի ֆինանսավորումը 2022թ.-ի համեմատ աճել է մոտ 20%-ով:

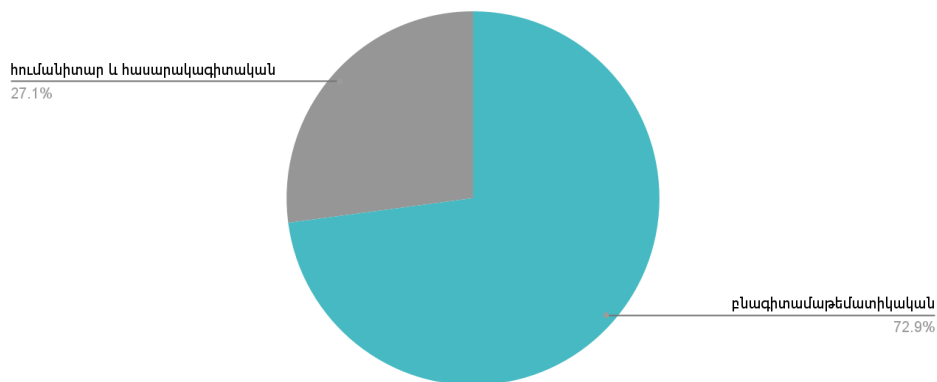
Գծապատկեր 10. ԵՊՀ բյուջեում թեմատիկ, բազային լաբորատորիաների, միջազգային համագործակցության ծրագրերի պետական ֆինանսավորումը՝ ըստ տարիների



Գիտության ֆինանսավորման շեշտակի աճի համատեքստում նկատվում է երկու միտում. նախ՝ ակնհայտ անհավասարակշռություն բնագիտամաթեմատիկական և հումանիտար ու հասարակագիտական գիտակարգերի միջև: Մասնավորաբար, այս պահին ԵՊՀ-ում գործող

դրամաշնորհների գրեթե 73%-ը բնագիտամաթեմատիկական ուղղությամբ են: Այնուամենայնիվ, չի կարելի ասել, որ նշված ուղղությունների միջև անհամաչափությունը թե՛ ֆինանսավորման և թե՛ արդյունքի իմաստով նոր երևույթ է: Այստեղ ամենայն հավանականությամբ գործ ունենք ֆինանսավորման ծավալների մեծացման արդյունքում արդեն իսկ գոյություն ունեցող բազմաշերտ խնդիրների ավելի ակնհայտ դառնալու հետ: Ըստ այդմ, կենտրոնական է ոչ թե ֆինանսավորման ծավալների ֆորմալ բալանսավորումը, հաշվի առնելով ոլորտների ծախսատարության տարբեր աստիճանները, այլ գնահատված կարիքի հիման վրա թիրախային լուծումների մշակումը, այդ թվում՝ ֆինանսավորումը:

Գծապատկեր 11. ԵՊՀ-ում գործող դրամաշնորհների բաշխումն ըստ գիտական ուղղությունների (N=107, սեպտեմբեր, 2024)



Գիտության ֆինանսավորման անհամաչափությունը հոգուտ բնագիտամաթեմատիկականի զուգադիպում է ուսանողների թվի հակառակ անհամաչափության հետ հոգուտ խումանիտար և հասարակագիտական ուղղությունների: Այս իրողությունը, ինչպես նաև այլ ցուցիչների համադրումը հավելյալ վերլուծության և մշտադիտարկման կարիք ունի, սակայն կարելի է ենթադրել, որ նման միտումները երկարաժամկետ հեռանկարում կարող են հանգեցնել մի ուղղության պարագայում կադրերի սղության, իսկ մյուսի դեպքում՝ բովանդակության և գիտակարգերում խորքային իմացության բացերի:

Երկրորդ միտումը վերաբերում է տրամադրվող ֆինանսական ռեսուրսի արդյունավետ օգտագործման համակարգային և մասնագիտական կարողություններին, ինչպես նաև ստացված գիտական արդյունքի հաղորդակցման, կիրառման և դրանք եկամուտի աղբյուր դարձնելու գործընթացին: Այս միտումը պայմանավորված է ոչ միայն համալսարանի ներսում առկա խնդիրներով, այլև տարիների ընթացքում ձևավորված օբյեկտիվ և սուբյեկտիվ գործոններով, որոնք հանգեցրել են համալսարան-արտաքին աշխարհ կապի թուլացման: Այս խնդիրն ունի բացասական ազդեցություն ինչպես գիտական արդյունքների հաղորդակցման և առևտրայնացման, այնպես էլ բարձրագույն կրթություն-աշխատաշուկա արդյունավետ հարաբերությունների ձևավորման վրա:

Համալսարան-արտաքին աշխարհի համագործակցությունն ունի տարբեր դրսևորումներ, սակայն պահանջում է հավելյալ համակարգում: Մասնավորապես, աշխատաշուկայի ներգրավվածությունը կրթական ծրագրերի բարելավման գործընթացում կամ շուկայի զարգացման միտումների հիման վրա կատարվող փոփոխությունները հաճախ չեն ապահովում անհրաժեշտ արդյունավետություն և երբեմն ունեն ավելի ֆորմալ բնույթ:

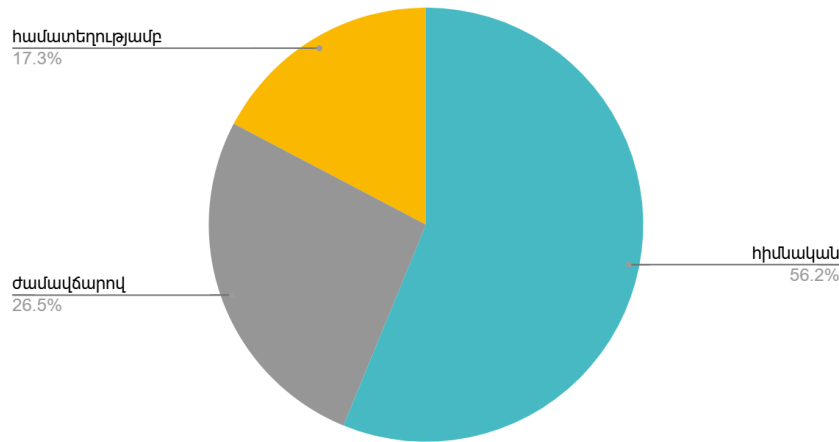
Հետազոտական պատվերների մշակույթը նույնպես բավարար զարգացած չէ, թե՛ պետական, թե՛ մասնավոր ոլորտներում: Այն հիմնականում իրականացվում է հատվածաբար և պայմանավորված է իրավիճակային կարիքներով, այլ ոչ թե ինստիտուցիոնալ կապերով ու կազմակերպված գործընթացներով:

Այս իրավիճակի հետևանքով՝ այն ներուժն ու ռեսուրսները, որոնք կարող են զարգացնել համալսարան-արտաքին աշխարհի համագործակցությունը, լիարժեքորեն իրացված չեն և պահանջում են հավելյալ հասցեագրում:

Նշված գործոններից բացի առկա են ընդունելության կենտրոնացված համակարգից բխող մարտահրավերներ, ինչպես նաև բարձրագույն կրթության և գիտության ոլորտը կարգավորող իրավական դաշտի խորքային խնդիրներ, որոնք սահմանափակում են համակարգային փոփոխությունների իրականացման հնարավորությունները: Բարձրագույն կրթության և գիտության մասին օրենքից զատ, անհրաժեշտ է անդրադառնալ նաև այլ կարգավորումների, որոնք վերաբերում են մտավոր սեփականությանը, գնումների կազմակերպմանը, գիտնականների աստիճանաշնորհման գործընթացին, գիտահետազոտական և պրոֆեսորադասախոսական համակազմի տեղակալմանը, գնահատմանն ու ատեստավորմանը և այլ ոլորտներին:

Ներքին գործոնների համատեքստում առանձնանում են տարիների ընթացքում կուտակված համակարգային խնդիրները, որոնք առնչվում են համալսարանի գործունեության բոլոր ոլորտներին: Հատկապես սուր են պրոֆեսորադասախոսական կազմի տեղակալման համակարգի և տիպաբանության, հաստիքների բաշխման մեթոդաբանության, ինչպես նաև որակյալ կրթական ծառայություններ մատուցելու համար անհրաժեշտ մարդկային ռեսուրսի ներգրավման հարցերը: Պրոֆեսորադասախոսական կազմի բաշխման վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ նրանց զգալի մասը աշխատում է համատեղությամբ (17.3%) կամ ժամավճարով (26.5%): Սա ազդում է կրթական գործընթացի որակի վրա: Նկատվում է մոտիվացիայի շարունակական անկում ինչպես դասախոսների, այնպես էլ ուսանողների շրջանում: Այս միտումը պայմանավորված է գլոբալ միտումներով, սոցիալ-տնտեսական իրավիճակով և սոցիալ-հոգեբանական պատճառներով: Ցածր աշխատավարձերը դասախոսների, գիտաշխատողների և կրթության կազմակերպիչների համար ստեղծում են համակարգային խնդիրներ. նրանք ստիպված են աշխատել միաժամանակ մի քանի տեղ, ինչը նվազեցնում է համալսարանական պարտականություններին կենտրոնանալու հնարավորությունն ու մոտիվացիան:

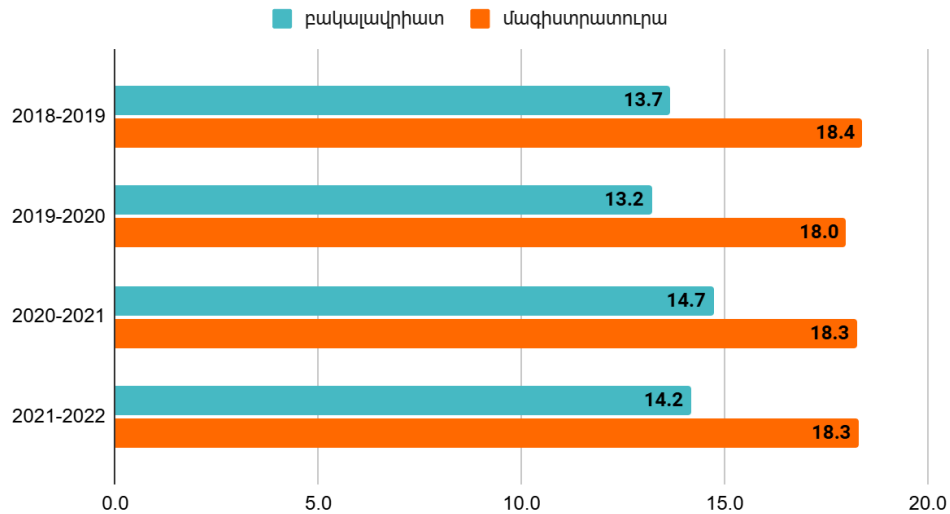
Գծապատկեր 12. ԵՊՀ դասախոսների բաշխումն ըստ աշխատանքային պայմանագրի տեսակի



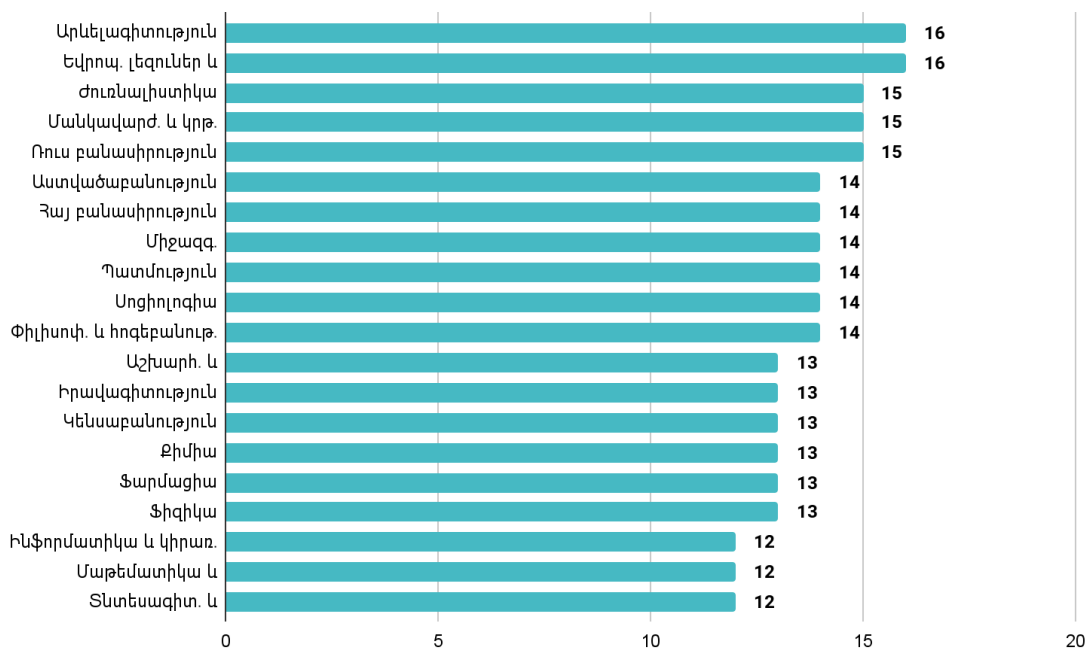
Սոցիալ-տնտեսական գործոններն ազդում են նաև ուսանողների ներգրավվածության վրա. ուսանողներից շատերը սոցիալական խնդիրները լուծելու նպատակով ստիպված են աշխատել, ինչը հաճախ հետին պլան է մղում կրթական գործընթացում արդյունավետ ներգրավվածությունը: Այս իրավիճակը ստեղծում է նաև որոշակի միջավայր, որում գերակայում է այն ընկալումը, որ ապրուստն ապահովելու անհրաժեշտությունը արդարացնում է համալսարանում գիտակրթական գործընթացներում ներգրավման ցածր աստիճանն ու որակը: ԵՊՀ մի քանի ֆակուլտետում արված հետազոտության¹⁸ արդյունքների համաձայն՝ հարցված ուսանողների 51%-ն աշխատում է, ընդ որում՝ նրանց միայն 31%-ն է աշխատում մասնագիտությամբ: Ի թիվս մի շարք այլ գործոնների՝ սա հանգեցնում է դասերից բացակայության խնդրին: Նույն հետազոտության մասնակից ուսանողների 45%-ն է նշել, որ բացակայություններ չի ունենում, մնացածը շաբաթական առնվազն 1-3 դասի չի ներկայանում: Այս համատեքստում ուսանողների մոտիվացիայի և հետաքրքրվածության մակարդակի որոշակի նկարագիր տալիս են նաև գնահատականները: Վերջին մի քանի ուսումնական տարվա կտրվածքով բակալավրիատի ուսանողների ընդհանուր միջին ՄՈԳ-ը տատանվում է 13-15 սահմաններում, որը 20 բալանոց սանդղակում համարվում է միջին առաջադիմություն: Մագիստրատուրայի ուսանողների ՄՈԳ-ի միջինը դիտարկված ժամանակահատվածում գերազանցության միջակայքում է՝ 18: Պետք է հաշվի առնել, սակայն, որ ուսանողների մոտիվացիան գնահատականների պատկերը ձևավորող գործոններից միայն մեկն է, զուգահեռաբար կարևոր են նաև, օրինակ՝ համալսարանում կամ առանձին ստորաբաժանումներում գնահատման մոտեցումների առանձնահատկությունները: Ուստի, ուսումնական ստորաբաժանումների համեմատությունը ևս պետք է դիտարկել՝ հաշվի առնելով այս հանգամանքը: 2018-2022թթ. ժամանակահատվածի համար միջինացված ՄՈԳ-ն առավել բարձր է հումանիտար ուսումնական ստորաբաժանումներում, այնուհետև՝ հասարակագիտական, և ամենացածրն է բնագիտամաթեմատիկական ուղղություններում ու Տնտեսագիտության և կառավարման ֆակուլտետում:

¹⁸ ԵՊՀ սոցիալական հետազոտությունների ինովացիոն կենտրոն, «ԵՊՀ մատուցած ծառայություններից ուսանողների բավարարվածության հետազոտության արդյունքներ-2023»:

Գծապատկեր 13. ԵՊՀ ուսանողների տարեկան ընդհանուր միջին ՄՈԳ-ը



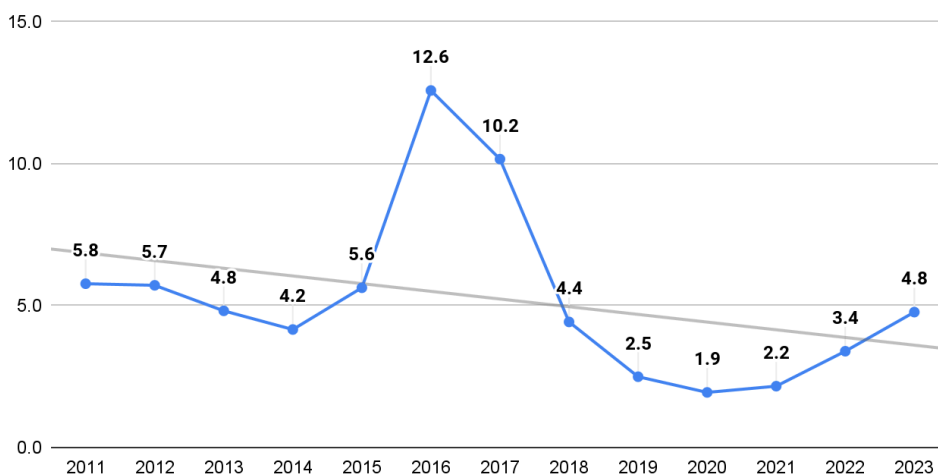
Գծապատկեր 14. ԵՊՀ բակալավրիատի ուսանողների ՄՈԳ-ը՝ միջինացված ըստ ֆակուլտետների (2018-2022)



Ուսանողների և դասախոսների մոտիվացիայի ու ներգրավվածության, ինչպես նաև առհասարակ կրթական ու գիտահետազոտական արդյունքի վրա պակաս ազդեցություն չունեն ֆիզիկական պայմանները: Հիմնանորոգման ծախսերը սովորաբար կազմում են ԵՊՀ բյուջեի մոտ 5%-ը (բացառություն է 2016թ.-ը՝ պայմանավորված մարզասրահի վերանորոգմամբ): 2020թ.-ի ՔՈՎԻԴ-19-ով պայմանավորված նվազումից հետո վերջին տարիներին արձանագրվել է այս ուղղությամբ հատկացվող միջոցների աճ: 2023թ.-ին

հիմնանորգման ուղղությամբ իրականացվել է 671 329 800 դրամի ծախս, որը նախորդ տարվա համեմատ ավել է 267 412 800 դրամով՝ 66%-ով: Ենթակառուցվածքների և ներքին միջավայրի առումով համալսարանում առկա խնդիրները պայմանավորված են համակարգերի մաշվածությամբ, ինչի հասցեագրումը տեղային լուծումների միջոցով չի կարող երկարաժամկետ արդյունք տալ: Մասնավորապես՝ ջրամատակարարման, էլեկտրամատակարարման, կոյուղու համակարգի, հակահրդեհային անվտանգության և այլ բազային ենթակառուցվածքային համակարգերի մաշվածությունը ենթակառուցվածքային լայնամասշտաբ ծրագրերի իրականացման հնարավորություն չի տալիս, իսկ պարբերաբար ծագող ֆորսմաժորային իրավիճակներն ստիպում են համալսարանի անձնակազմին հանդես գալ արձագանքողի և վնասները չեզոքացնողի դերում:

Գծապատկեր 15. ԵՊՀ ընդհանուր բյուջեում հիմնանորգման ծախսերի տոկոսը՝ ըստ տարիների



Չափազանց կարևոր խնդիր է նաև համալսարանի ներսում որոշումների կայացման և իրագործման բեռի ոչ համաչափ բաշխումը: Կառավարման արդյունավետ ապակենտրոնացմանն առնչվող խնդիրների շարքին կարելի է դասել ինչպես ինստիտուցիոնալ կարողությունների և անհատների մոտիվացիայի պակասը, այնպես էլ համալսարանի զարգացման վերաբերյալ հստակ ձևակերպված ընդհանուր հայտարարի բացակայությունը: Այս իրողությունը, համադրվելով վերը նշված սոցիալ-տնտեսական գործոնների հետ, էապես ազդում է ներքին կարգապահության, պատվիրակման, մասնակցային պլանավորման, թիմային աշխատանքի և ներքին հաշվետվողականության որակի վրա: Արդյունքում՝ կառավարման տարբեր օղակների միջև հաղորդակցության և համագործակցության ոչ բավարար մակարդակի պատճառով հաճախ տուժում է ձևակերպված խնդիրների և պլանավորված գործողությունների իրականացումը: Խնդրի հասցեագրման առաջնային քայլերն, ըստ այդմ, պետք է լինեն ռազմավարական նպատակների, խնդիրների և դրանցից բխող տարեկան գործողությունների վերաբերյալ ընդհանուր ընկալման և համաձայնության առկայությունը և կառուցվածքային այնպիսի փոփոխությունները, որոնք կբարձրացնեն ստորաբաժանումների արդյունավետությունը:

Հավելված 2. Ռազմավարության իրականացման մշտադիտարկում և ընթացիկ կառավարում

ԵՊՀ 2025–2030 ռազմավարության մշտադիտարկումն ու արդյունավետ ընթացիկ կառավարումն առանցքային նշանակություն ունեն ռազմավարական նպատակների իրականացման, անհրաժեշտ ճկունության ապահովման և շարունակական բարելավման տեսանկյունից: Այս գործընթացը ապահովվելու է այդ նպատակով ձևավորված հանձնաժողովի կողմից, որը գործելու է ռազմավարական ծրագրի իրականացման ողջ ժամկետում և համակարգելու է տվյալների հավաքագրումը, վերլուծությունը և դրանցից բխող որոշումների կայացումը:

Ռազմավարության մշտադիտարկման և ընթացիկ կառավարման հանձնաժողով

Ռազմավարության մշտադիտարկման և ընթացիկ կառավարման հանձնաժողովի կազմը և գործառույթները հաստատվում են ռեկտորի հրամանով: Հանձնաժողովի հիմնական գործառույթային շրջանակը ներառում է, սակայն չի սահմանափակվում հետևյալով.

1. Ռազմավարական գործողությունների իրականացման ընթացքի գնահատում՝ համաձայն հաստատված մշտադիտարկման պլանի, և խոչընդոտների բացահայտում:
2. Հաշվետվողականության ապահովում՝ շահառուների մասնակցությամբ քննարկումների կազմակերպման և այլ եղանակներով:
3. Տվյալների վրա հիմնված հաշվետվությունների պատրաստում և ներկայացում:
4. Առաջարկությունների մշակում՝ ռեսուրսների բաշխման, գործողությունների հստակեցման և բարելավման համար:

Ռազմավարության իրականացման ընթացիկ կառավարում

ԵՊՀ 2025–2030 թ.թ. ռազմավարության հաջող իրագործումը պահանջում է համակարգված և արդյունավետ ընթացիկ կառավարման համակարգ, որը կապահովի գործընթացների հստակ պլանավորում, սահմանված կարգով և ժամկետներում մշտադիտարկում և գնահատում, ինչպես նաև վերջինիս արդյունքների հիման վրա անհրաժեշտ բարելավումների իրականացում:

Հիմնական սկզբունքներ

1. **Կենտրոնացված համակարգում.**
 - Ռազմավարության իրականացման ընթացքը կառավարվելու է հանձնաժողովի կողմից, որը կգործի որպես կենտրոնական կառավարման մարմին:
 - Հանձնաժողովը կհամակարգի ռազմավարական գործողությունների պլանավորումը, իրականացումը, գնահատումն ու վերանայումը:
2. **Տվյալաիեն որոշումների ընդունում.**

- Ռազմավարության իրագործման բոլոր փուլերում կարևոր է տվյալների պարբերական հավաքագրումը, վերլուծությունն ու դրանց վրա հիմնված որոշումների ընդունումը:
- Տվյալները պետք է ներառեն ինչպես որակական, այնպես էլ քանակական ցուցանիշներ՝ ապահովելու համար բազմակողմանի գնահատում:

3. Թափանցիկություն և հաշվետվողականություն.

- Գործընթացների վերաբերյալ պարբերական հաշվետվություններ պետք է ներկայացվեն համալսարանի ղեկավարությանը և շահագրգիռ կողմերին:
- Հաշվետվողականության ապահովման համար կկազմակերպվեն միջանկյալ քննարկումներ և հաշվետվությունների հանրային ներկայացումներ:

Ռազմավարության իրականացման ընթացիկ կառավարման հիմնական մեխանիզմներ

1. Ռազմավարական գործողությունների պլանավորում

- Մշակվում են տարեկան գործողությունների մանրամասն պլաններ, որոնք ներառում են քայլերի հաջորդականություն, կատարողների սահմանում և ռեսուրսների բաշխում՝ հիմնված ՌԾ-ով ձևակերպված վեցամյա գործողությունների պլանի վրա:
- Տարեկան պլանները կարող են վերանայվել կիսամյակային կտրվածքով՝ ընթացքի գնահատման հիման վրա:

2. Մշտադիտարկման համակարգ

- Ռազմավարական նպատակների իրագործման վիճակը կգնահատվի տվյալների պարբերական հավաքագրման միջոցով՝ ըստ սահմանված ցուցանիշների (KPI-ներ):
- Կիրառվելու են թվային գործիքներ և հաղորդակցության հարթակներ՝ մշտադիտարկման գործընթացը արդյունավետ դարձնելու համար:

3. Արդյունքների գնահատում

- Հանձնաժողովը յուրաքանչյուր կիսամյակ կվերլուծի տվյալները՝ նպատակների կատարման մակարդակը գնահատելու համար:
- Գնահատման արդյունքների հիման վրա կառաջարկվեն համապատասխան հարմարեցումներ և բարելավման գործողություններ՝ ընթացիկ թերացումները շտկելու համար:

4. Փոփոխությունների հարմարեցում

- Ռազմավարական ծրագրի իրագործման գործընթացում ի հայտ եկող նոր պահանջները կամ մարտահրավերները կհասցեագրվեն հանձնաժողովի կողմից՝ պլանների ճկուն հարմարեցման միջոցով:
- Հանձնաժողովն, ըստ անհրաժեշտության, կգնահատի արտաքին միջավայրի փոփոխություններն ու դրանց հնարավոր ազդեցությունները և կձևակերպի վերանայման առաջարկներ:

Մշտադիտարկման գործընթաց

Ռազմավարության մշտադիտարկման գործընթացը կառուցված է ԵՊՐ 2025–2030 թթ. ռազմավարական ծրագրի նպատակներին համապատասխան: Այս գործընթացի շրջանակներում իրականացվելու են տվյալների հավաքագրում, վերլուծություն և որոշումների ընդունում՝ հետևյալ ուղղություններով:

Ռազմավարական նպատակ 1. Կրթության բովանդակության ու մեթոդաբանության արդիականացում

- **Մշտադիտարկման միջոցներ.**
 - Կրթական ծրագրերի արդիականացման և միջազգայնացման առաջընթացի վերաբերյալ տվյալների հավաքագրում և գնահատում:
 - Լսարանային և թվային ուսումնական ռեսուրսների օգտագործման արդյունավետության գնահատում:
 - Ուսանողների և դասախոսների բավարարվածության պարբերական հարցումներ:
 - Նոր ուսումնական մեթոդների փորձարկման և կիրառման վերլուծություն:
- **Տվյալների աղբյուրներ.** Ուսումնական ստորաբաժանումների հաշվետվություններ, վարչական ստորաբաժանումների հաշվետվություններ, դասախոսների և ուսանողների հետադարձ կապ:
- **Ժամանակացույց.** Տվյալների հավաքագրում՝ կիսամյակային, ամփոփում՝ տարեկան:

Ռազմավարական նպատակ 2. Գիտահետազոտական արդյունքի բարելավում

- **Մշտադիտարկման միջոցներ.**
 - Գիտական նախագծերի քանակի և որակի գնահատում:
 - Հրապարակված գիտական հոդվածների և հետազոտական արդյունքների վերլուծություն:
 - Միջազգային և տեղական գիտական համագործակցությունների վերլուծություն:
 - Գիտական արդյունքների փոխանցման, կիրառման և առևտրայնացման հնարավորությունների գնահատում:
- **Տվյալների աղբյուրներ.** Գիտական ստորաբաժանումների հաշվետվություններ, հետազոտական կենտրոնների տվյալներ, վարչական ստորաբաժանումների հաշվետվություններ:
- **Ժամանակացույց.** Տվյալների հավաքագրում՝ տարեկան, վերլուծություն՝ երկու տարին մեկ:

Ռազմավարական նպատակ 3. Միջավայրի և ենթակառուցվածքների համապատասխանեցում համալսարանական շահառու բոլոր խմբերի պահանջներին

- **Մշտադիտարկման միջոցներ.**
 - Ուսումնական, գիտահետազոտական և ընդհանուր տարածքների վերանորոգման և հագեցման ծրագրերի ընթացքի գնահատում:
 - Ուսանողների, դասախոսների և աշխատակիցների հարցումներ միջավայրի բարելավման վերաբերյալ:
 - Էներգախնայողության, «կանաչ համալսարանի» և ներառականության ցուցանիշների մշտադիտարկում:
 - Ֆիզիկական և թվային ենթակառուցվածքների՝ շահառուների կարիքներին համապատասխանության գնահատում:
- **Տվյալների աղբյուրներ.** Տեխնիկական ծառայությունների և վարչական ստորաբաժանումների հաշվետվություններ:
- **Ժամանակացույց.** Տվյալների հավաքագրում՝ տարեկան, վերլուծություն՝ երկու տարին մեկ:

Ռազմավարական նպատակ 4. Մարդկային ռեսուրսի զարգացում և համալրում

- **Մշտադիտարկման միջոցներ.**
 - Ամբողջ աշխատակազմի վերապատրաստման ծրագրերի առաջընթացի, արդյունավետության և մասնակցության մակարդակի վերլուծություն:
 - Մարդկային ռեսուրսների ներգրավման և պահպանման ցուցանիշների գնահատում:
 - Աշխատակիցների՝ աշխատավարձերից և ընդհանուր բավարարվածության հարցումներ:
 - Միջազգային հնարավորությունների իրազեկման համակարգային փոփոխությունների վերաբերյալ ցուցանիշների գնահատում:
 - Ծարունակական կրթության համակարգի բարելավման արդյունքների վերլուծություն:
- **Տվյալների աղբյուրներ.** Համապատասխան վարչական, ինչպես նաև ուսումնական և գիտական ստորաբաժանումների հաշվետվություններ:
- **Ժամանակացույց.** Տվյալների հավաքագրում՝ տարեկան, ամփոփում՝ երկու տարին մեկ:

Ռազմավարական նպատակ 5. Կառավարման համակարգի արդիականացում

- **Մշտադիտարկման միջոցներ.**
 - Կառավարման գործընթացների արդյունավետության և թափանցիկության գնահատում:
 - Տվյալների հասանելիության և դրանց վրա հիմնված որոշումների ընդունման գործընթացների վերլուծություն:
 - Գործունեության համապարփակ պլանավորման, հաշվետվողականության և թափանցիկության ներդաշնակեցված համակարգերի ներդրման գնահատում:
 - Արտակարգ իրավիճակներում կառավարման ճկունության գնահատում:
- **Տվյալների աղբյուրներ.** Վարչական ստորաբաժանումների հաշվետվություններ, որոշումների ընդունման փաստաթղթեր:
- **Ժամանակացույց.** Տվյալների հավաքագրում՝ կիսամյակային, ամփոփում՝ տարեկան:

Ռազմավարական նպատակ 6. Արտաքին միջավայրի հետ ինտեգրում

- **Մշտադիտարկման միջոցներ.**
 - Ճահառուների և գործընկերների հետ համագործակցությունների արդյունքների վերլուծություն:
 - Միջազգային համագործակցության ընդլայնման և առաջընթացի, միջազգային վարկանիշավորման ցուցանիշների գնահատում, միջազգային ուսանողների ներգրավվածության և աջակցման ծրագրերի արդյունավետության գնահատում:
 - Համալսարանի հանրային ընկալման և դիրքավորման մշտադիտարկում:
 - Ծրջանավարտների հետ կապի զարգացման և տվյալների հավաքագրման մեխանիզմների ցուցանիշների գնահատում:
- **Տվյալների աղբյուրներ.** Գործընկեր կազմակերպությունների, շրջանավարտների և ուսանողների հարցումներ:
- **Ժամանակացույց.** Տվյալների հավաքագրում՝ տարեկան, վերլուծություն՝ յուրաքանչյուր երկու տարին մեկ:

Հավելված 3. Ռիսկերի կանխատեսում, կանխարգելում և ազդեցության մեղմացում

2025-2030 թվականների ռազմավարական ծրագրի իրականացումը ԵՊՀ-ի համար նախատեսում է համակարգային բարեփոխումներ, որոնք ուղղված են կրթական, գիտահետազոտական և կառավարչական գործընթացների բարելավմանը: Այնուամենայնիվ, ռազմավարության իրականացման ընթացքում կարող են առաջանալ բազմաթիվ մարտահրավերներ, որոնք կարող են ազդեցություն ունենալ ծրագրի հաջող իրականացման վրա: Ուստի՝ ռիսկերի կառավարման համակարգված մոտեցումը կարևոր նախապայման է հնարավոր խոչընդոտները կանխատեսելու, ճկուն արձագանքներ ձևավորելու և ծրագրի հաջող իրագործումը ապահովելու համար:

Այս բաժնում ներկայացված են ինչպես ԵՊՀ ռազմավարության իրականացման հիմնական արտաքին և ներքին ռիսկերը, այնպես էլ ռազմավարության մշակման հիմքում ընկած հիմնական ենթադրությունները:

Արտաքին ռիսկեր

ԵՊՀ ռազմավարական ծրագրի իրականացման արտաքին ռիսկերը հիմնականում կապված են քաղաքական, տնտեսական և սոցիալ-մշակութային միջավայրի փոփոխությունների հետ:

1. Նոր օրենսդրական կարգավորումներ

«Բարձրագույն կրթության և գիտության մասին» օրենքի և հարակից այլ օրենքների նախագծերով ենթադրվող փոփոխությունների ու լրացումների ընդունումը, որոնք միտված են բարձրագույն կրթության և գիտության ոլորտների բարեփոխումների իրականացման համար անհրաժեշտ իրավական հենքի ապահովմանը, կարող է փոփոխել համալսարանների կառավարման մոդելները, ֆինանսավորման մեխանիզմները, կրթության կազմակերպման սկզբունքները, ծրագրային հավատարմագրման պահանջները և համալսարանի գործունեության կարևորագույն ոլորտներում ձևավորել գործող կարգավորումներից սկզբունքորեն տարբերվող այլ մոտեցումներ: Սա համալսարանից կպահանջի զգալի ռեսուրսներ՝ վերադասավորվելու, համապատասխան փոփոխությունները նախաձեռնելու և իրականացնելու համար:

- Որպես ռիսկի մեղմմանն ուղղված գործողություն՝ համալսարանը պետք է ակտիվորեն մասնակցի օրենսդրության մշակման և քննարկման գործընթացներին՝ ներկայացնելով առաջարկներ, ինչպես նաև նախաձեռնի նախապատրաստական գործողություններ, որոնք թույլ կտան օրենքի փոփոխության պարագայում ավելի արագ և արդյունավետ հարմարվել նոր կարգավորումներին:

2. Բարձրագույն կրթության ոլորտում կառուցվածքային փոփոխություններ

Համալսարանի գործունեության վրա հնարավոր զգալի ազդեցություն ունեցող գործոն է համալսարանների խոշորացման և «Ակադեմիական քաղաքի» կառուցման պետական նախաձեռնությունը, որը նպատակ ունի համալսարանները կենտրոնացնել մեկ ընդհանուր տարածքում՝ խթանելու գիտակրթական համագործակցությունը, ստեղծելու ժամանակակից ենթակառուցվածքներ և արդյունավետության բարձրացման նոր հնարավորություններ: Այնուամենայնիվ, այս նախաձեռնության կյանքի կոչումը կարող է ստեղծել մի շարք մարտահրավերներ ԵՊՀ-ի համար:

Թեև ըստ նախատեսված ծրագրի նշված նախաձեռնությունների ժամկետները դուրս են ԵՊՀ 2025-2030 ռազմավարական ծրագրի ժամանակահատվածից, քանի որ ծրագրով նախատեսվում է առաջին կլաստերը Ակադեմիական քաղաք տեղափոխել 2030 թվականին, իսկ ԵՊՀ-ն այդ կլաստերի մաս չի հանդիսանում, այնուամենայնիվ, այս ծավալուն նախագծերի իրականացումը կարող է հիմք հանդիսանալ պետական միջոցների վերաբաշխման համար, և, որպես հետևանք, ԵՊՀ-ի միջոցներում պետական ֆինանսավորման մասնաբաժինը կարող է նվազել:

Բուհերի խոշորացման գործընթացը ևս մի կարևոր նախաձեռնություն է, որի իրականացման պարագայում անհրաժեշտ կլինի հատկացնել որոշակի կազմակերպչական, ֆինանսական և հաղորդակցական ռեսուրսներ՝ սահուն և արդյունավետ ինտեգրումն ապահովելու համար, այն պարագայում, եթե ԵՊՀ-ին ինտեգրվեն այլ գիտակրթական հաստատություններ:

- Նշված գործընթացներով պայմանավորված ռիսկերի կանխարգելման կամ մեղմման նպատակով՝ ԵՊՀ-ն պետք է ակտիվորեն հաղորդակցվի պետական լիազոր մարմինների հետ՝ համապատասխան ռիսկերը հասցեագրելու և գործընթացների սահուն կազմակերպումն իրականացնելու համար: Դրան զուգահեռ, համալսարանը պետք է իրականացնի ռեսուրսային կարիքների մանրակրկիտ գնահատում և նախապես մշակի ուսումնական, գիտական և կազմակերպչական գործընթացների շարունակականությունն ապահովող մեխանիզմներ: Եվ վերջապես, անհրաժեշտ է ապահովել ուսանողների, աշխատակիցների և շրջանավարտների հետ շարունակական երկխոսություն՝ նրանց համալսարանական համայնքին իրազեկելու և փոխադարձ վստահությունը պահպանելու նպատակով:

3. Տարածաշրջանային և գլոբալ անկայունություն

Տարածաշրջանային և գլոբալ անկայունությունը, որը պայմանավորված է բազմաթիվ հանգամանքներով, այդ թվում՝ նաև ռուս-ուկրաինական պատերազմով, Կովկասում շարունակվող հակամարտություններով, տնտեսական սահմանափակումներով և միգրացիոն խնդիրներով, կարող է լուրջ մարտահրավերներ ստեղծել ԵՊՀ-ի համար: Այս անկայունության հետևանքները կարող են արտահայտվել մի շարք ուղղություններով՝

1. Միջազգային համագործակցության սահմանափակում.

- Գլոբալ և տարածաշրջանային խնդիրները կարող են նվազեցնել միջազգային ծրագրերում և ցանցերում ԵՊՀ-ի մասնակցության հնարավորությունները:
 - Գործընկեր համալսարանների ֆինանսական կամ քաղաքական խնդիրները կարող են կրճատել համատեղ հետազոտությունների, փոխանակման ծրագրերի և կրթական նախաձեռնությունների հնարավորությունները:
2. Ֆինանսական ռիսկեր.
- Տնտեսական ճգնաժամերը կարող են կրճատել միջազգային և պետական ֆինանսավորման ծավալները՝ ազդելով համալսարանի ռեսուրսների կայունության վրա:
 - Հնարավոր դոնորների և միջազգային կազմակերպությունների աջակցության պակասը կարող է սահմանափակել նոր նախաձեռնությունների ֆինանսավորումը:
3. Ուսանողների ներհուսքի նվազում.
- Տարածաշրջանային հակամարտությունները կարող են նվազեցնել միջազգային ուսանողների հետաքրքրությունը՝ կապված Հայաստանի և հարակից երկրների անվտանգության խնդիրների հետ:
 - Տնտեսական անկայունությունը կարող է սահմանափակել ուսանողների ֆինանսական հնարավորությունները:
4. Անվտանգության խնդիրներ.
- Տարածաշրջանային խնդիրները կարող են ազդել համալսարանի ֆիզիկական անվտանգության և իր շահառուների անվտանգ միջավայրի ապահովման վրա:

Այսպիսով՝ նկարագրված հնարավոր ռիսկերը կանխելու կամ դրանց ազդեցությունը մեղմելու նպատակով համալսարանը կարող է նախաձեռնել հետևյալ գործողությունները.

- Նոր գործընկերությունների հաստատում ավելի կայուն տարածաշրջաններում գտնվող համալսարանների և կազմակերպությունների հետ:
- Արևմտյան, ասիական և այլ գլոբալ գործընկերների հետ կապերի ընդլայնում՝ կախվածությունը նվազեցնելու համար:
- Միջազգային դրամաշնորհների և ծրագրերի և արտաքին ֆինանսավորման այլ աղբյուրների բազմազանեցման նախաձեռնություններ:
- Նորարարական մեխանիզմների ստեղծում՝ մասնավոր և հասարակական գործընկերների ներգրավման համար:
- Կրթական և սոցիալական ծառայությունների բարելավում՝ ուսանողների համար առավել հարմարավետ պայմաններ ապահովելու նպատակով:
- Հետազոտական ուղղությունների ձևակերպում, որոնք կարճաժամկետ ռազմավարական նշանակություն ունեցող տարածաշրջանային խնդիրներին՝ հնարավորություն տալով մեծացնել համալսարանի ներգրավվածությունը և ազդեցությունը տարածաշրջանում:
- Համալսարանի անվտանգության և կառավարման համակարգերի և ընթացակարգերի վերանայում՝ հնարավոր ճգնաժամերի դեպքում արագ և արդյունավետ արձագանքման համար:

Ներքին ռիսկեր

Համալսարանի ներքին ռիսկերը բխում են կառավարման, մարդկային ռեսուրսների, ֆինանսական կայունության խնդիրներից (ֆինանսական ռիսկերի կառավարմանը անդրադարձ իրականացվել է «Ռազմավարության ֆինանսական կառավարման քաղաքականություն» հավելվածում), ինչպես նաև տեխնոլոգիական ենթակառուցվածքների զարգացման սահմանափակումներից: Այս մարտահրավերները կարող են խոչընդոտել ռազմավարական նպատակների արդյունավետ իրագործմանը, և դրանց հասցեագրումը պահանջում է համակարգված ու երկարաժամկետ մոտեցում:

1. Կառավարման մարտահրավերներ

Համալսարանի կառավարման համակարգում երբեմն առաջանում են գործընթացների և որոշումների կայացման դանդաղ ընթացքի հետ կապված խնդիրներ: Որոշ գործընթացներում կենտրոնացված կառավարման, իսկ որոշ դեպքերում էլ ապակենտրոնացման գերակայությունը ստեղծում են լրացուցիչ մարտահրավերներ, իսկ մշտադիտարկման ու գնահատման մեխանիզմները դեռևս բավարար զարգացած չեն:

- Այս ուղղությամբ հնարավոր ռիսկերը կանխարգելելու և մեղմելու նպատակով անհրաժեշտ է վերանայել ընթացակարգերը՝ դրանք ավելի ճկուն և պարզ դարձնելու համար, ներդնել տվյալահեն որոշումների կայացման գործիքներ և բարելավել գնահատման և պատասխանատվության մեխանիզմները՝ ապահովելով գործընթացների թափանցիկությունը: Այս առումով կարևոր է ընդգծել, որ ռազմավարական ծրագրով ձևակերպվել են այս ռիսկի հասցեագրման ուղղությամբ մի շարք գործողություններ:

2. Մարդկային ռեսուրսների մարտահրավերներ

Պրոֆեսորադասախոսական կազմի ծերացումը, երիտասարդ մասնագետների ներգրավման սահմանափակ հնարավորությունները և ցածր աշխատավարձերը խոչընդոտում են համալսարանի զարգացմանը: Աշխատակիցների մեծ մասը ստիպված է աշխատել միաժամանակ մի քանի տեղ, ինչի հետևանքով նվազում են ներգրավվածությունը և արդյունավետությունը:

- Այս ռիսկի ազդեցությունը մեղմելու ուղղությամբ ռազմավարական ծրագրով նախատեսվել է մշակել երիտասարդ մասնագետների ներգրավման հատուկ ծրագրեր, ինտեգրել վերապատրաստման և մասնագիտական զարգացման հարթակներ և ապահովել աստիճանական աշխատավարձերի բարձրացում՝ հիմնվելով ֆինանսական և գործունեության առանցքային ցուցանիշների հաշվարկների վրա:

3. Տեխնոլոգիական զարգացման սահմանափակումներ

Տեխնոլոգիական վերազինման և հասանելիության սահմանափակ լինելը կարող է լուրջ մարտահրավեր հանդիսանալ համալսարանի այն ռազմավարական

Նախաձեռնությունների արդյունավետ իրականացման համար, որոնք կախված են հատուկ տեխնոլոգիական ռեսուրսների հասանելիությունից և դրանց արդյունավետ կիրառումը ապահովող անձնակազմից: Այս սահմանափակումները կարող են դանդաղեցնել կամ նույնիսկ կանգնեցնել այնպիսի կարևոր ծրագրերի իրականացումը, որոնք ուղղված են ուսուցման թվայնացմանը, նորարարական հետազոտությունների իրականացմանը և միջազգային համայնքին ինտեգրմանը:

Այս ռիսկերը հասցեագրելու համար համալսարանը կարող է նախաձեռնել հետևյալ քայլերը.

- Կարևոր է առաջին հերթին հստակ գնահատել, թե ինչ տեխնոլոգիական ռեսուրսներ և հմտություններ են պահանջվում ռազմավարական նախաձեռնությունների արդյունավետ իրականացման համար: Միաժամանակ կարևոր է նաև կենտրոնանալ կադրերի զարգացման վրա՝ ներդնելով շարունակական վերապատրաստման ծրագրեր, որոնք կօգնեն անձնակազմին տիրապետել ժամանակակից տեխնոլոգիաներին և նորարարական գործիքներին: Սա թույլ կտա ապահովել ոչ միայն տեխնոլոգիաների ճիշտ օգտագործումը, այլև դրանց երկարաժամկետ ինտեգրումը համալսարանի գործունեության մեջ:

Տեխնոլոգիական ռիսկերի հաղթահարման համար առանցքային է նաև նորարարական գործընկերությունների ձևավորումը: Համագործակցությունը առաջատար տեխնոլոգիական ընկերությունների, հետազոտական ինստիտուտների և այլ հաստատությունների հետ կարող է ապահովել անհրաժեշտ սարքավորումներ, գիտելիքներ և փորձագիտական աջակցություն, ինչը կնպաստի համալսարանի ռազմավարական նպատակների իրագործմանը:

Հավելված 4. Ֆինանսական կառավարման քաղաքականություն

1. Ընդհանուր դրույթներ

1.1 Առաքելություն և տեսլական

Երևանի պետական համալսարանի (ԵՊՀ) ֆինանսական կառավարման քաղաքականության նպատակն է ապահովել կայուն և թափանցիկ ֆինանսական կառավարում՝ աջակցելով համալսարանի ռազմավարական նպատակներին և նրա առաքելությանը կրթության, հետազոտության և հանրային ծառայության ոլորտներում: Այս նպատակն ընդգրկում է ԵՊՀ-ի ֆինանսական ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումը, եկամուտների բազմազանեցումը, ծախսերի օպտիմալացումը և ռիսկերի կայուն կառավարումը՝ համալսարանի ընդհանուր զարգացման համար: Ֆինանսական կառավարման համակարգը նպատակ ունի ապահովել ֆինանսական ռեսուրսների ճկուն և պատասխանատու բաշխումը՝ ռազմավարական առաջնահերթություններին համապատասխան՝ խթանելով համալսարանի երկարաժամկետ կայունությունն ու ինքնաբավությունը:

Տեսլականի հիմքում ընկած է ֆինանսական կայունություն և կայուն եկամտային հոսքեր ապահովելու նպատակը, որը կարող է հեշտությամբ արձագանքել արտաքին տնտեսական մարտահրավերներին և ապահովել ֆինանսական կառավարման նորարարական և տեխնոլոգիական մեթոդներ՝ ռեսուրսների օպտիմալ օգտագործման համար: Տեսլականը հիմնված է եկամուտների բազմազանության և բյուջետային քաղաքականության ճկունության վրա, ինչը հնարավորություն կտա շարունակաբար բարելավել կրթական և հետազոտական գործունեությունը՝ համապատասխանելով միջազգային չափանիշներին:

1.2 Ֆինանսական կառավարման նպատակներ և սկզբունքներ

Ռեսուրսների նպատակային բաշխում. առաջնահերթությունների հիման վրա համալսարանի ռեսուրսները արդյունավետորեն բաշխել ռազմավարական ծրագրերին, ինչպիսիք են՝ կրթական ծրագրերի զարգացումը, նորարարական հետազոտությունների աջակցությունը և ենթակառուցվածքների բարելավումը՝ ապահովելով շարունակական զարգացումը:

1.2.1 Ֆինանսական կայունության և ճկունության ապահովում

Հաստատել ֆինանսական կայունության և ճկունության ապահովման մեխանիզմներ՝ պահուստային ֆոնդերի միջոցով, ինչը թույլ կտա համալսարանին արձագանքել

տնտեսական փոփոխություններին՝ առանց ուսումնական և հետազոտական ծրագրերին վնաս հասցնելու:

1.2.2 Եկամուտների բազմազանեցում և ֆինանսական ինքնաբավության բարձրացում

Եկամուտների նոր աղբյուրների ներգրավումը ձևակերպել որպես նպատակ՝ պետական ֆինանսավորումից կախվածությունը նվազեցնելու և միջազգային, մասնավոր ու հետազոտական համագործակցությունների միջոցով եկամուտների աճ ապահովելու, ինչպես նաև գիտելիքի և տեխնոլոգիաների փոխանցման միջոցով համալսարանի ֆինանսական և ակադեմիական ներուժի ընդլայնման համար:

1.2.3 Ծախսերի արդյունավետ կառավարում և օպտիմալացում

Ներդնել ծախսերի վերահսկողության և օպտիմալացման համակարգ, որը թույլ կտա նվազեցնել անարդյունավետ ծախսերը՝ վերակենտրոնացնելով ռեսուրսները ռազմավարական նախագծերի և առաջնահերթությունների վրա:

1.2.4 Ռիսկերի գնահատման և կառավարման համակարգի ներդրում

Ռազմավարական նպատակների իրագործմանը խոչընդոտող ֆինանսական ռիսկերը կանխատեսել և նվազեցնել՝ ապահովագրական ծրագրերի, ֆինանսական գնահատման և վերահսկողության մեխանիզմների ներդրմամբ:

1.2.5 Հաշվետվողականության և թափանցիկության բարելավում

Խթանել ֆինանսական գործընթացներում թափանցիկության բարձր մակարդակ՝ ներառելով պլանավորման, հաշվետվողականության և մշտադիտարկման մեխանիզմներ, ինչը կօգնի շահառուներին տեղեկացված լինել ռեսուրսների բաշխման և ծախսերի վերաբերյալ:

1.2.6 Ներդրումներ՝ նորարարության և զարգացման ապահովման համար

Ներդրումներ կատարել նորարարական կրթական, գիտական և ենթակառուցվածքային ծրագրերում, որոնք կմեծացնեն համալսարանի միջազգային ճանաչումը և կիթանեն մրցունակության բարձրացումը:

2. Ռազմավարական ծրագրի ֆինանսական գնահատում

Ռազմավարական ծրագրի ֆինանսական գնահատումը ֆինանսական կառավարման կարևոր բաղադրիչն է, որը հնարավորություն է տալիս վերահսկել համալսարանի ֆինանսական միջոցների նպատակային բաշխումը և գնահատել ծրագրերի արդյունավետությունը:

Ֆինանսական գնահատման հիմնական նպատակը ԵՊՀ ռազմավարական նպատակներին համապատասխան ծախսերի արդյունավետությունն ապահովելն է, ինչպես նաև ռեսուրսների օգտագործման արդյունքների գնահատումը:

Ֆինանսական գնահատման գործընթացը պետք է ներառի հետևյալ մեխանիզմները.

2.1 Կատարողականի հիմնական ֆինանսական ցուցանիշների (KPI) սահմանում

- Որպես ռազմավարական ծրագրի գնահատման հիմք՝ սահմանվում են հիմնական ֆինանսական ցուցանիշներ (KPI), որոնք ներառում են եկամուտների աճը, ծախսերի օպտիմալացումը, եկամտաբերությունը, ֆինանսական կախվածությունը տարբեր աղբյուրներից և ռիսկերի վերահսկման մակարդակը:
- KPI-ները սահմանվում են ռազմավարական նպատակներին համապատասխան և պարբերաբար մշտադիտարկվում են, ինչը թույլ է տալիս գնահատել ծրագրի արդյունքները:

2.2 Բյուջետային կատարման մշտադիտարկում, գնահատում և վերլուծություն

- Ռազմավարական ծրագրի ֆինանսավորման մասով պարբերաբար կատարվում է բյուջետային կատարման մշտադիտարկում՝ համապատասխանության ստուգման համար:
- Ծախսերի կատարողականը համեմատվում է նախատեսված բյուջեի հետ՝ շեղումների հայտնաբերման և շտկման նպատակով:

2.3 Ծախսերի արդյունավետության վերլուծություն

- Ֆինանսական գնահատման կարևոր մեխանիզմներից է ծախսերի արդյունավետության վերլուծությունը, որն ուղղված է ռեսուրսների օպտիմալ օգտագործմանը: Սա ներառում է ծախսերի վերլուծություն՝ ըստ ռազմավարական ծրագրերի և դրանց ընդհանուր ազդեցության:
- Ծրագրերի նպատակների և դրանց համար նախատեսված միջոցների փոխկապակցվածության վերլուծության արդյունքում գնահատվում է, թե որքանով են ծախսերը բավարար կառավարման արդյունավետության ապահովման համար կամ արդյոք դրանք հիմնավորված են բովանդակային վերջնարդյունքներով:

2.4 Ռիսկերի գնահատում և վերահսկողություն

- Ֆինանսական գնահատման գործընթացում կարևոր է ռիսկերի կանխատեսումն ու դրանցից բխող ֆինանսական ազդեցությունների գնահատումը: Սա ներառում է ռիսկերի նույնականացում, վերլուծություն և համապատասխան ապահովագրական կամ պահուստային գործիքակազմի կիրառություն՝ հնարավոր ֆինանսական խաթարումների նվազեցման համար:

2.5 Հաշվետվություններ և հաշվետվողականության համակարգ

- Ռազմավարական ծրագրի ֆինանսական գնահատման կարևոր մեխանիզմ է հաշվետվությունների համակարգի մշակումն ու կիրառումը, որը ներառում է պարբերական հաշվետվություններ՝ ծրագրերի արդյունքների և ծախսերի համապատասխանության վերաբերյալ:
- Ներքին և արտաքին շահառուների համար հասանելի ֆինանսական հաշվետվությունները նպաստում են թափանցիկությանը և պատասխանատվության բարձրացմանը:

2.6 Արդյունքների տարեկան գնահատում և վերանայում

- Պարբերաբար իրականացվում է ռազմավարական ծրագրի ֆինանսական արդյունքների տարեկան գնահատում՝ ցուցանիշների և նպատակների համապատասխանության վերլուծությամբ:
- Արդյունքների հիման վրա կատարվում է ռազմավարական ծրագրի ֆինանսավորման չափի, ձևի և սկզբունքների համապատասխանեցում ռազմավարական ծրագրի իրականացման ընթացքին:

3. Ֆինանսական հոսքերի կառավարման բազային դրույթներ

ԵՊՀ ռազմավարության ֆինանսական կառավարման քաղաքականության շրջանակում ֆինանսական հոսքերի կառավարման բազային դրույթները ուղղված են համալսարանի ռեսուրսների պատասխանատու, ճկուն և նպատակային կառավարմանը: Ստորև ներկայացված են հիմնական սկզբունքներն ու դրույթները, որոնք կարող են ապահովել ֆինանսական հոսքերի արդյունավետ կառավարումը՝ համապատասխան ռազմավարական նպատակներին:

3.1 Բյուջետային պլանավորում և ֆինանսական կանխատեսում

- Կազմակերպել ֆինանսական հոսքերի պլանավորում՝ ըստ համալսարանի ռազմավարական նպատակների և առաջնահերթությունների՝ նախապես սահմանելով բյուջե և կատարելով ֆինանսական կանխատեսումներ:
- Նպատակային բաշխումը պետք է ներառի հետևյալ ուղղությունները՝ ծրագրային և գործառնական ծախսեր, ներդրումների պլանավորում և եկամուտների ավելացման նպատակով միջոցառումների ֆինանսավորում:
- Համալսարանի բյուջետային պլանավորման մեթոդը՝ 0-ի վրա հիմնված բյուջետավորումն է (Zero-Based Budgeting, ZBB), որտեղ բյուջեն կազմվում է «գրոյից», և յուրաքանչյուր ծախս պետք է հիմնավորվի՝ անկախ նրանից՝ նախկինում գոյություն ուներ սման ծախս, թե ոչ:
- Բոլոր ստորաբաժանումները պարտավոր են հիմնավորել իրենց ֆինանսական պահանջները:

- Բյուջեն ձևավորվում է՝ ելնելով ռազմավարական առաջնահերթություններից, մինչդեռ սահմանափակ ռեսուրսները բաշխվում են առավել կարևոր կարիքների ուղղությամբ:

3.2 Հոսքերի վերահսկողություն և հաշվետվողականություն

- Ներդնել ֆինանսական հոսքերի մշտադիտարկման և վերահսկողության մեխանիզմներ, որոնք կներառեն բյուջետային կատարողականի պարբերական ստուգում, շեղումների վերլուծություն և անհրաժեշտ ճշգրտումներ:
- Ապահովել բոլոր ֆինանսական հոսքերի հաշվետվողականությունը, ներառյալ ներքին և արտաքին շահառուների համար հրապարակվող հաշվետվությունները:

3.3 Հոսքերի բաշխման առաջնահերթություններ

- Սահմանել ֆինանսական ռեսուրսների բաշխման հստակ առաջնահերթություններ՝ համաձայն համալսարանի ռազմավարական նպատակների՝ առաջնահերթություն տալով կրթական և գիտահետազոտական ծրագրերին, կադրային զարգացման և ենթակառուցվածքային ծրագրերին:
- Ռեսուրսները բաշխել արդյունավետ, ինչը կաջակցի ռազմավարական ծրագրերի շարունակականությանը՝ առանց ֆինանսական ծանրաբեռնվածության:
- Ֆինանսական ռեսուրսների բաշխման հարաբերակցությունը փոփոխական է և կախված է տվյալ ժամանակահատվածի ռազմավարությամբ սահմանված առաջնահերթություններից: Յուրաքանչյուր ռազմավարական պլան կարող է վերաձևակերպել ռեսուրսների առաջնային ուղղությունները՝ արձագանքելով համալսարանի զարգացման պահանջներին և արտաքին միջավայրի փոփոխություններին:

3.3.1 Ծախսերի առաջնահերթությունների սահմանում

- Սահմանել ֆինանսական ռեսուրսների բաշխման հստակ առաջնահերթություններ, որոնք ուղղված կլինեն ԵՊՀ-ի ռազմավարական նպատակներին համապատասխան ծրագրերին:
- Ներդրումները կենտրոնացնել հիմնական ծրագրերի և ուսումնական գործունեության զարգացման վրա, միաժամանակ սահմանափակելով ոչ առաջնահերթ ծրագրերի ֆինանսավորումը:

3.3.2 Ծախսերի խնայողության ծրագիր

- Ներդնել ծախսերի խնայողության մեխանիզմներ, որոնք նախատեսում են վերահսկել վարչական և օժանդակ ծախսերը՝ նվազեցնելով նյութական և տեխնիկական ծախսերը:
- Օպտիմալացնել կադրային և ծրագրային ծախսերը:

3.3.3 Բյուջետային համախմբում և վերանայում

- Ամեն տարի վերանայել բյուջեի բոլոր բաժինները և կատարել բյուջետային համախմբում՝ որոշելով ոչ առաջնահերթ ծախսերը վերաբաշխելու հնարավորությունները:
- Ստեղծել բյուջետային ֆոնդ՝ ռազմավարական ծրագրերի կատարման համար, որը կհամախմբի ոչ առաջնահերթ ծրագրերից ազատված ռեսուրսները:

3.3.4 Պահուստային ֆոնդերի ստեղծում

- Նպատակ ունենալ ստեղծելու ռեզերվային ֆոնդ, որը նախատեսված կլինի անսպասելի ծախսերի կամ եկամուտների նվազման պայմաններում համալսարանի գործունեության շարունակականությունն ապահովելու համար:
- Յուրաքանչյուր տարի նախատեսել տարեկան բյուջեի եկամուտների մինչև 0,2 տոկոսի չափով պահուստային ֆոնդ, ինչը կարող է նպաստել կայունության պահպանմանը տնտեսական փոփոխությունների դեպքում:

3.3.5 Հետազոտական և դրամաշնորհային նախագծերի ֆինանսավորման սկզբունքների հստակեցում

- Հետազոտական ծրագրերի ֆինանսավորումը կազմակերպել այնպես, որ առաջնահերթություն տրվի այն նախագծերին, որոնք համապատասխանում են համալսարանի ռազմավարական նպատակներին, ֆինանսավորման չափանիշներին և պետության կողմից սահմանված առաջնահերթություններին, ապահովում են կարճաժամկետ, միջնաժամկետ և երկարաժամկետ ազդեցություն, ինչպես նաև ունեն միջազգային ֆինանսավորման հնարավորություններ կամ եկամուտների ստացման ներուժ:
- Ներդնել հստակ գնահատման մեխանիզմ, որը թույլ կտա ռեսուրսներ տրամադրել այն հետազոտություններին, որոնք համապատասխանում են համալսարանի ռազմավարական նպատակներին:

3.3.6 Կրթական ծրագրերի և ուսումնական գործընթացների օպտիմալացում

- Ուսումնական ծրագրերը վերանայել՝ համաձայն աշխատաշուկայի պահանջներին և ֆինանսական միջոցներին՝ անհրաժեշտության դեպքում առաջարկելով օպտիմալացում կամ վերակառուցում:
- Կրթական ծրագրերի զարգացման ֆինանսական աջակցությունը սահմանափակել՝ հիմնական ուշադրությունը կենտրոնացնելով այն ծրագրերի վրա, որոնք պահանջված են ուսանողների և աշխատաշուկայի կողմից:

3.3.7 Նոր ծախսերի կասեցման քաղաքականություն

- Նոր ծրագրերի և ծախսերի հաստատումը պետք է իրականացվի միայն այն դեպքում, երբ դրանք համահունչ են համալսարանի ռազմավարական նպատակներին և չեն սպառնում ֆինանսական կայունությանը:

3.3.8 Վարչական ծախսերի սահմանափակում

- Վարչական ծախսերը, ինչպիսիք են գրասենյակային նյութերի, միջոցառումների կազմակերպման ընթացքում ենթադրվող հյուրասիրության և ներկայացուցչական ծախսերը, միջոցառումների կազմակերպման ծախսերը, սահմանափակել տարեկան բյուջեի 5%-ով՝ ուղղելով խնայված միջոցները ուսումնական և գիտահետազոտական ծրագրերին:

3.3.9 Կադրային պլանավորման սահմանափակում

- Կադրային պլանավորման ընթացքում սահմանափակել նոր հաստիքների ավելացումը՝ բացառությամբ հիմնական ուսումնական կամ գիտահետազոտական ծրագրերին աջակցող պաշտոնների և արտաքին ֆինանսավորմամբ պահանջվող հաստիքների: Օգտագործել ժամանակավոր կամ պայմանագրային աշխատակիցների ներգրավում, երբ կարճաժամկետ նախագծերի համար լրացուցիչ աշխատուժ է անհրաժեշտ:
- Կառավարչական ստորաբաժանումներում կադրերի ավելացումը հիմնավորված է միայն այն դեպքերում, երբ առկա աշխատակիցների գործառնությունների վերաձևակերպմամբ կամ ընդլայնմամբ նոր պարտականությունների իրականացումը հնարավոր չէ ապահովել արդյունավետ կերպով:

3.3.10 Նորարարական տեխնոլոգիաների նախագծերի ֆինանսավորման սահմանափակում

- Նորարարական տեխնոլոգիաների ինտեգրմանը ուղղված նախագծերի համար բյուջեի հատկացումները սահմանափակել մինչև 10%՝ առաջնահերթություն տալով այն նախագծերին, որոնք կարող են ունենալ երկարաժամկետ տնտեսական օգուտ կամ ապահովել համալսարանի զարգացմանը նպաստող տեխնոլոգիաների ներդրում:

3.3.11 Ուսանողների վարձավճարներից կախվածության նվազեցում

- Ուսանողական վարձավճարները՝ այդ թվում նաև պետական պատվերով սահմանված տեղերով, չպետք է գերազանցեն համալսարանի ընդհանուր եկամուտների 80%-ը: Սա կխթանի եկամուտների այլ աղբյուրների ներգրավումը, օրինակ՝ միջազգային դրամաշնորհներ, մասնավոր ոլորտի հետ գործընկերություն կամ հետազոտական ֆինանսավորում:

3.3.12 Գնումների ծախսերի խիստ վերահսկում

- Կազմակերպել գնումների խիստ վերահսկողություն՝ նվազեցնելով գների չարդարացված աճի կամ ֆինանսական ռիսկերի հնարավորությունը գնումների գործընթացում:

[Լրացուցիչ ֆինանսական սահմանափակումներ](#)

3.3.13 Պարտքի բեռի սահմանափակում

- Հաստատել պարտքի մակարդակի խիստ սահմանափակում՝ համեմատելով պարտքի բեռը համալսարանի տարեկան բյուջեի հետ: Սահմանել, որ ընդհանուր պարտքը չպետք է գերազանցի բյուջեի 15%-ը, որպեսզի համալսարանը խուսափի ավելորդ ֆինանսական բեռից:
- Պարտքի վերահսկողության նպատակով կիրառել պարտքի մարման պլան՝ ապահովելով, որ յուրաքանչյուր նոր ֆինանսական պարտք ծածկված լինի եկամտի կանխատեսելի աղբյուրներով:

3.3.14 Ֆինանսական ներդրումների սահմանափակում՝ ըստ ռիսկի մակարդակի

- Ներդրումային պորտֆելի համար սահմանել ռիսկի սահմանափակումներ՝ բաժանելով ներդրումային ակտիվները ցածր և միջին ռիսկային ակտիվների միջև:
- Կառավարել ներդրումները՝ ապահովելով, որ բարձր ռիսկային ներդրումները չգերազանցեն պորտֆելի ընդհանուր արժեքի 15%-ը, ինչը կնպաստի ֆինանսական կայունությանը և ռիսկերի նվազեցմանը:

3.3.15 Բարձր ծախսային ռիսկերի ծրագրերի հաստատման խիստ չափանիշներ

- Բարձր ծախսային ռիսկ ունեցող ծրագրերի ֆինանսավորումը հաստատել միայն այն դեպքում, երբ առկա են նախապես հաշվարկված ծախսերի և եկամուտների վերլուծություններ, ինչպես նաև ռիսկերի կառավարման հատուկ ծրագրեր:
- Ներկայացնել ծախսերի մշտադիտարկման պարբերական հաշվետվություններ ծրագրի ամբողջ ընթացքում՝ ֆինանսական նպատակների և կատարողականի վերահսկման համար:

3.3.16 Ոչ եկամտաբեր ակտիվների խիստ վերահսկողություն

- Ոչ եկամտաբեր ակտիվների՝ շենքերի, գույքի և այլ միջոցների օգտագործման արդյունավետությունը պետք է պարբերաբար վերանայվի:
- Սահմանել չօգտագործվող կամ ոչ եկամտաբեր ակտիվների վաճառքի կամ վարձակալության մեխանիզմ՝ ավելորդ ծախսերից խուսափելու և եկամուտների նոր աղբյուրներ ստեղծելու համար:

3.3.17 Ֆինանսական տեխնոլոգիաների ներդրման ծախսերի սահմանափակում

- Նոր ֆինանսական տեխնոլոգիաների և համակարգերի ներդրման ծախսերը սահմանափակել՝ խստորեն վերահսկելով դրանք՝ ըստ եկամուտների աճի կամ ծախսերի խնայողության հնարավորության:
- Նոր տեխնոլոգիաների ներդրման ծախսերը հաստատել միայն այն դեպքում, երբ դրանք կարճաժամկետ կամ միջնաժամկետ հեռանկարում

կարող են նվազեցնել այլ ծախսերը կամ բարձրացնել եկամուտների հոսքերը:

3.3.18 Գիտահետազոտական ծրագրերի ֆոնդերի կրկնակի կիրառման սահմանափակում

- Գիտահետազոտական ծրագրերի ֆոնդերի կրկնակի օգտագործման սահմանափակում, այսինքն՝ ծրագրերը ֆինանսավորվում են բացառապես հատուկ նպատակներով, որոնք սահմանված են դրամաշնորհային պայմանագրերով:
- Դրամաշնորհային կամ հետազոտական ֆոնդերի վերահսկողության քաղաքականությունն սահմանել՝ ֆոնդերը այլ նպատակներով օգտագործելու արգելքով՝ ապահովելով արդյունավետ հաշվետվողականություն և նպատակների կատարում:

3.3.19 Կայունության ծախսերի ֆոնդերի ստեղծում

- Ստեղծվում է կայունության ծախսերի հատուկ ֆոնդ, որը նախատեսված է ոչ միայն արտակարգ իրավիճակների, այլ նաև համալսարանի զարգացման և վերականգնման երկարաժամկետ նախագծերի համար՝ առանց կարճաժամկետ ֆինանսական ճնշումների:

3.3.20 Արտաքին ֆինանսավորման խիստ ստուգման և կազմակերպման գործընթաց

- Սահմանել արտաքին ֆինանսավորման (օրինակ՝ հովանավորություն, նվիրատվություններ) ստուգման խիստ պահանջներ՝ համոզվելու, որ դրանք համապատասխանում են համալսարանի արժեքներին և ռազմավարական նպատակներին:
- Նոր ֆինանսավորումների ընդունումը պահանջում է նախապես մշակված ֆինանսական պլան, որը ներառում է ֆինանսական և իրավական ռիսկերի գնահատում:

3.3.21 Աշխատավարձի տարեկան աճի սահմանափակում

- Նոր աշխատակիցների ներգրավումը հնարավոր է միայն այն դեպքում, եթե դրա համար բավարար բյուջետային միջոցներ կան՝ առանց ընթացիկ աշխատակիցների աշխատավարձերի նվազեցման:
- Եկամուտների անկման կամ բյուջեի ճնշման դեպքում համալսարանը կարող է ժամանակավորապես սառեցնել աշխատավարձերի աճը կամ հավելավճարների տրամադրումը՝ խուսափելու բյուջետային ճեղքվածքից:
- Աշխատավարձերի ընդհանուր ֆոնդի տարեկան աճը սահմանափակվում է ԵՊՀ-ի ընդհանուր եկամուտների աճի տեմպով:
- Պարգևավճարները և հավելավճարները սահմանվում են ոչ համահարթ սկզբունքով և տրամադրվում են՝ հստակ կատարողական ցուցանիշների, իսկ երկարաժամկետ պլանավորման համատեքստում այդ ցուցանիշներին հասնելու վստահության և կարճաժամկետ մշտադիտարկման հիման վրա:

- Պարգևավճարներ տրամադրվում են՝
 - ծրագրային գերակատարումների դեպքում,
 - տարեկան կատարողականի գնահատման բարձր արդյունքների դեպքում,
 - ռեկտոր-կառավարչի որոշմամբ այլ դեպքերում:

3.3.22 Արտաքին ֆինանսավորումների կամ ծրագրային համաֆինանսավորումների սահմանաչափեր

- Վարկային բեռը չպետք է գերազանցի ռազմավարության ծրագրի ամբողջ ժամանակահատվածի համար համալսարանի տարեկան ընդհանուր եկամուտների 10%-ը:
- Վարկերի տարեկան մարումները չպետք է գերազանցեն տարեկան բյուջեի 3%-ը, որպեսզի մարումները չվնասեն համալսարանի գործող բյուջետային միջոցներին:
- Արտաքին միջոցները չպետք է օգտագործվեն ընթացիկ ծախսերի (օրինակ՝ աշխատավարձերի կամ կոմունալ ծառայությունների վճարումների) համար, բացառությամբ արտակարգ իրավիճակների:
- Նպատակային նախագծերի համար նախատեսված միջոցներն օգտագործվում են միայն հաստատված պլանի շրջանակներում:
- Դրամաշնորհների պահանջները պետք է գնահատվեն մանրամասն՝ պայմանագրային պարտավորությունների բարդությունը, ռիսկերը և երկարաժամկետ ազդեցությունը վերլուծելու համար:
- Համալսարանը կարող է ներգրավել դրամաշնորհներ միայն այն դեպքում, եթե դրանք չեն առաջացնում երկարաժամկետ ֆինանսական պարտավորություններ համալսարանի համար:
- Համաֆինանսավորման պահանջները տարեկան չեն կարող գերազանցել համալսարանի ընդհանուր տարեկան բյուջեի 1%-ը:
- Համաֆինանսավորման նախագծերը պետք է ստանան հատուկ հաստատում համալսարանի ֆինանսական բաժնի և ռեկտոր-կառավարչի կողմից:
- Վարկային կամ դրամաշնորհային միջոցների ներգրավման դեպքում համալսարանը պարտավոր է ձևավորել պահուստային ֆոնդ, որը կծածկի այդ պարտավորությունների նվազագույնը 6 ամսվա սպասարկման ծախսերը:
- Յուրաքանչյուր արտաքին ֆինանսավորման աղբյուր պետք է գրանցվի համալսարանի ֆինանսական համակարգում:

3.3.23 Ակտիվների օգտագործման և դրանից ստացված եկամուտների սահմանում

- Ակտիվները պետք է օգտագործվեն բացառապես համալսարանի ռազմավարական նպատակներին, ուսումնական, հետազոտական և վարչական պահանջներին աջակցելու համար:

- Արգելվում է ակտիվների օգտագործումը ոչ կրթական կամ անձնական նպատակներով՝ բացառությամբ այն դեպքերի, որոնք նախատեսված են համալսարանի կարգերով:
- Գիտական մշակումները, հրապարակումները և այլ տիպի մտավոր սեփականությունը պետք է օգտագործվեն համալսարանի հեղինակության բարձրացման և եկամուտների ավելացման համար:
- Արգելվում է ինտելեկտուալ ակտիվների վաճառքը կամ փոխանցումը առանց համալսարանի ռեկտորի և ֆինանսական ղեկավարի գրավոր համաձայնության:
- Բոլոր ակտիվները պետք է հաշվառվեն և պարբերաբար թարմացվեն գույքագրման միջոցով:
- Ազատ դրամական միջոցները պետք է ուղղվեն դեպոզիտային հաշիվների կամ ներդրումների՝ լրացուցիչ եկամուտներ ստեղծելու համար:
- Ապահովել համալսարանի ուսումնաարտադրական բազաների, այդ թվում՝ մարզասրահների, հյուրատների, հյուրանոցների, և այլ միավորների ֆինանսական եկամուտների կայունություն և կանխատեսելիություն՝ ամեն տարի հաստատելով բազաների եկամտաբերության նվազագույն շեմ, որն ապահովում է դրանց ինքնածախսածածկումը:
- Վերադիր ծախսերն ընդգրկում են վարչական, օժանդակ և այլ ծառայությունների ծախսերը, որոնք ուղղակիորեն կապված չեն համալսարանի հիմնական գործունեության հետ, բայց անհրաժեշտ են դրա իրականացման համար: Ուստի, անհրաժեշտ է սահմանել վերադիր ծախսերի (administrative overhead costs) կառավարման հստակ մեխանիզմներ և սկզբունքներ:
- Միջազգային ֆինանսավորման դեպքում (դրամաշնորհներ, միջազգայնորեն համակարգվող հետազոտական ծրագրեր կամ կրթական նախաձեռնություններ) վերադիր ծախսերի առավելագույն շեմը սահմանվում է 20%-՝ հաշվի առնելով դրանց բարդությունն ու օժանդակ պահանջները:
- Ներքին, պետական կամ տեղական ֆինանսավորման համար վերադիր ծախսերը կարող են սահմանվել մինչև 10%-ի մակարդակով:
- Կոմերցիոն և բիզնես ֆինանսավորման դեպքում վերադիր ծախսերի տոկոսը կարող է սահմանվել մինչև 15%-ի մակարդակով՝ ելնելով նախագծի եկամտաբերության և երկարաժամկետ նպատակներից:
- Տեխնոլոգիական արդիականացման և ոչ ընթացիկ բնույթի այլ ծրագրերի ծախսերը պետք է ունենան առնվազն 3 տարվա եկամտաբերության պլան:
- Գիտական արդյունքի վաճառքի համար պետք է սահմանվեն արդարացված և մրցունակ գներ՝ ելնելով դրա ստեղծման արժեքից, շուկայական պահանջարկից և հնարավոր եկամուտներից, ու վաճառքի ընդհանուր գումարի առնվազն 10-20%-ը պետք է ուղղվի գիտական հետազոտությունների շարունակական ֆինանսավորմանը:

- Ֆինանսական միջոցները պետք է բաշխվեն այնպես, որ անհրաժեշտության դեպքում արագ հասանելի լինեն, առնվազն 2-3 տարբեր բանկերում՝ ռիսկերը նվազեցնելու համար:
- Միջոցների 20%-ից ավել գումար չպետք է պահվի արտարժույթով՝ փոխարժեքի տատանումներից բխող ռիսկերը նվազեցնելու համար
- Գումարների բաշխումը պետք է իրականացվի այնպես, որ միջոցների առնվազն 30%-ը միշտ լինեն արագ հասանելի:
- Ազատ միջոցները կարող են ներդրվել կարճաժամկետ, ինչպես նաև հիմնավորվածությունից ելնելով, երկարաժամկետ դեպոզիտներում (3-120 ամիս)՝ ապահովելու արագ հասանելիություն և տոկոսային եկամուտ:
- Պարբերական գույքագրման միջոցով որոշված այն ակտիվները, որոնք այլևս նպատակահարմար չեն օգտագործման համար, պետք է մինչև վաճառքը անցնեն շուկայական գնահատում անկախ գնահատող կազմակերպության կողմից:

3.4 Ռիսկերի կառավարում և ֆինանսական պահուստների ձևավորում

- Ստեղծել ռիսկերի գնահատման և վերահսկման մեխանիզմներ՝ ֆինանսական հոսքերի վրա արտաքին և ներքին ազդեցությունների կանխատեսման նպատակով:
- Սահմանել պահուստային ֆոնդերի ստեղծման ֆինանսական պլան և քաղաքականություն, որը կապահովի ֆինանսական կայունությունը և ռեսուրսների առկայությունը ֆինանսական հոսքերի կրճատման կամ անկանխատեսելի իրավիճակների դեպքում:

3.5 Թափանցիկություն և տվյալների հսկողություն

- Ապահովել ֆինանսական հոսքերի կառավարման թափանցիկությունը բոլոր փուլերում՝ ներառյալ ֆինանսական զեկույցների և հաշվետվությունների տրամադրումը շահառուներին:
- Գործարկել տվյալների հսկողության մեխանիզմներ՝ ֆինանսական հոսքերի վերաբերյալ հաշվետվությունների ճշգրտությունը երաշխավորելու համար:
- Կիրառել ֆինանսական հոսքերի վերահսկման և կառավարման թվային լուծումներ, ներառյալ տվյալների վերլուծության և հաշվետվությունների ավտոմատացման գործիքներ՝ կառավարման գործընթացի արդյունավետությունն ու ճշգրտությունը բարելավելու համար:

4. Ռիսկերի և ճգնաժամային իրավիճակների ֆինանսական հսկողություն

4.1 Ռիսկերի նույնականացում և դասակարգում

- Ներկայացվում են համալսարանի գործունեությանը վերաբերող հիմնական ռիսկերը՝ տնտեսական, ֆինանսական, գործառնական, իրավական և այլ խոցելի կետեր:

- Ռիսկերը դասակարգվում են ըստ ազդեցության և հաճախականության՝ առաջնահերթություն տալով նրանց, որոնք կարող են խաթարել համալսարանի երկարաժամկետ կայունությունը:

4.2. Ռիսկերի գնահատում և ֆինանսական ազդեցության վերլուծություն

- Հաշվարկվում են ռիսկերի ֆինանսական ազդեցությունները՝ առանձին ռիսկերից առաջացող հնարավոր ֆինանսական վնասը, կորուստները կամ ծախսերի աճը:
- Արժեքավորության և ազդեցության գնահատման համար օգտագործվում են ֆինանսական մոդելներ՝ ապահովագրության, ակտիվների կորստի կամ պասիվ եկամուտների հաշվարկման մեթոդներ:

4.3 Ռիսկերի նվազեցման ծրագրեր

- Մշակվում են ռիսկերի նվազեցման միջոցառումներ, ինչպիսիք են ծախսերի կրճատումը, ռեզերվային ֆոնդերի ստեղծումը և ապահովագրական ծրագրերի ներդրումը:
- Ներդրվում են ռիսկերի վերահսկողության և կանխարգելման միջոցառումներ, որոնք թույլ են տալիս նվազեցնել ռիսկերի ազդեցությունը ֆինանսական և գործառնական մակարդակում:

4.4 Պահուստային և այլ ձևավորված ֆոնդերի կառավարում

- Սահմանվում է պահուստային ֆոնդ, որը կներառի ֆինանսական միջոցներ՝ անսպասելի իրավիճակների կամ ֆինանսական ճգնաժամերի դեպքում օգտագործելու համար:
- Ֆոնդի պահուստային քանակությունը հաշվարկվում է համալսարանի բյուջեի նվազագույն պահանջներին համապատասխան՝ ծածկելով առնվազն 3-6 ամիս ծախսերի պահանջը:

4.5 Ապահովագրական ծրագրեր և միջոցառումներ

- Հաշվի առնելով հնարավոր ռիսկերը՝ նախատեսվում են ապահովագրական պայմանագրեր՝ համալսարանի նյութական ակտիվների, անձնակազմի և ֆինանսական միջոցների պաշտպանության համար:
- Ապահովագրական ծրագրերի նպատակն է ռիսկերի կանխարգելման միջոցով նվազեցնել կորուստների ազդեցությունը բյուջեի վրա:

4.6 Ֆինանսական հոսքերի կառավարման միջոցառումներ ճգնաժամային իրավիճակներում

4.6.1 Հոսքերի կառավարման ճկուն համակարգի ստեղծում

- Անհրաժեշտության դեպքում համալսարանը կարող է ճկունությամբ կառավարել ֆինանսական հոսքերը՝ վերատեղաբաշխելով ռեսուրսները՝ կրճատելով ոչ առաջնահերթ ծախսերը և խստացնելով վերահսկողությունը:
- Մշակվում է բյուջեի ճգնաժամային մոդել՝ նախատեսելով առնվազն 20-30% կրճատում ոչ առաջնահերթ ծախսերում:

4.6.2 Ծահառուների հետ հաղորդակցման մեխանիզմներ

- Ծահառուներին տրամադրվում են պարբերական հաշվետվություններ ռիսկերի և ճգնաժամային իրավիճակների կառավարման միջոցառումների վերաբերյալ:
- Նպատակն է ապահովել թափանցիկություն և աջակցություն շահառուների կողմից՝ ճգնաժամային իրավիճակներում:

4.6.3 Ֆինանսական կայունության ամրապնդում

- Վերանայվում են ռազմավարության առաջնահերթությունները՝ ֆինանսական կայունությունը վերականգնելու համար, ներառյալ՝ ռիսկերի նվազեցման և եկամուտների աճի ռազմավարությունները:

5. Պահուստային կապիտալ

Անձեռնմխելի կապիտալով հիմնադրամ

5.1. Նպատակ և կազմակերպչական կառուցվածք

- Անձեռնմխելի կապիտալով հիմնադրամի հիմնական նպատակը համալսարանի երկարաժամկետ ֆինանսական կայունությունն ապահովելն է: Հիմնադրամը ստեղծվում է որպես հաստատուն կապիտալ, որի միայն եկամուտներն են օգտագործվում համալսարանի ծրագրերի և առաջնահերթությունների համար, իսկ հիմնական կապիտալը մնում է անձեռնմխելի:
- Հիմնադրամի կապիտալը ձևավորվում է հիմնադիրների, նվիրատուների, պետական կամ միջազգային ֆոնդերի ներդրումներից:
- Հիմնադրամի կառավարման համար ձևավորվում է առանձին ֆինանսական խորհուրդ, որը հետևում է հիմնադրամի միջոցների ներդրմանը և եկամտաբերության վերահսկմանը:

5.1.2 Ներդրումային ռազմավարություն

- Հիմնադրամի կապիտալը ներդրվում է եկամտաբեր, կայուն և ցածր ռիսկային ֆինանսական գործիքներում, ինչպիսիք են պարտատոմսերը, ներդրումային ֆոնդերը և որոշակի տոկոսադրույքով ներդրումները:
- Ներդրումային ռազմավարությունը մշակվում է հստակ եկամուտներ ապահովելու համար՝ միաժամանակ պահպանելով կապիտալի արժեքը և անձեռնմխելիությունը:

5.1.3 Եկամուտների օգտագործում

- Հիմնադրամի եկամուտներն ուղղվում են համալսարանի առաջնահերթություններին՝ ներառյալ կրթական, գիտական, հետազոտական և զարգացման ծրագրերի ֆինանսավորումը:
- Յուրաքանչյուր տարի հիմնադրամի ֆինանսական խորհուրդը և համալսարանի ֆինանսական ղեկավարությունը հաստատում է եկամուտների բաշխման պլանը՝ հիմնադրամի եկամուտների օգտագործման համար:

5.2 Պահուստային ֆոնդեր

5.2.1 Նպատակ

- Պահուստային ֆոնդերի հիմնական նպատակն է համալսարանի ֆինանսական կայունությունը պահպանել և արձագանքել անսպասելի ֆինանսական դժվարություններին, ներառյալ տնտեսական ճգնաժամներին, եկամուտների նվազմանը և արտակարգ իրավիճակներին:
- Ֆոնդը նախատեսված է ֆինանսական ճգնաժամերի ժամանակ համալսարանի գործառնությունների պահպանման համար՝ առանց ուսումնական և հետազոտական ծրագրերին վնասելու:

5.2.2 Պահուստային ֆոնդի ձևավորում

- Ֆոնդի միջոցները ձևավորվում են համալսարանի տարեկան բյուջեից, երբ հնարավոր է, ինչպես նաև նվիրատվություններից կամ պետական օժանդակությունից:
- Յուրաքանչյուր տարի համալսարանը տարեկան բյուջեի եկամուտներից նախատեսում է նվազագույնը 0.2%՝ պահուստային ֆոնդում կուտակելու համար:

5.2.3 Օգտագործման պայմաններ

- Պահուստային ֆոնդերն օգտագործվում են միայն արտակարգ և ոչ պարբերական ֆինանսական դժվարությունների դեպքում, որոնք կարող են խաթարել համալսարանի հիմնական գործունեությունը:
- Ֆոնդի օգտագործումը հաստատվում է ֆինանսական ղեկավարության կողմից՝ համատեղելով ռիսկերի գնահատումը և ֆինանսական կայունության պահանջները:

5.2.4 Ֆոնդի վերականգնում

- Օգտագործված պահուստային միջոցները վերականգնվում են ֆինանսական կայունության վերականգնումից հետո՝ համալրման քաղաքականության հիման վրա:
- Նպատակն է պահուստային ֆոնդի մակարդակը վերականգնել հնարավորինս արագ՝ հաջորդող բյուջետային տարիների ընթացքում:

5.3 Վերահսկողություն և հաշվետվողականություն

5.3.1. Հաշվետվողականություն և թափանցիկություն

5.3.2 Անձեռնմխելի կապիտալով հիմնադրամի և պահուստային ֆոնդերի վերաբերյալ տարեկան հաշվետվությունները ներկայացվում են շահառուներին, ներքին և արտաքին աուդիտորներին՝ ապահովելով ֆոնդերի թափանցիկությունը:

5.4 Աուդիտ և մշտադիտարկում

5.4.1 Անձեռնմխելի կապիտալով հիմնադրամն ու պահուստային ֆոնդերը պարբերաբար անցնում են ներքին և արտաքին աուդիտ՝ կապիտալի անձեռնմխելիությունն ու նպատակային օգտագործումը վերահսկելու համար:

5.5 Ռիսկերի գնահատման գործընթաց

5.5.1 Ռիսկերի գնահատումը պարբերաբար իրականացվում է, որպեսզի հիմնադրամի և ֆոնդերի ներդրումային ռազմավարությունները արդիականացվեն՝ հաշվի առնելով ֆինանսական շուկայի փոփոխությունները:

6. Հաշվետվողականություն

Հաշվետվողականության քաղաքականության հիմնական դրույթներ

6.1 Հաշվետվությունների տրամադրման ժամանակացույց

- Համալսարանի ֆինանսական բաժինը պարտավոր է կազմել տարեկան և կիսամյակային հաշվետվություններ՝ համալսարանի ֆինանսական վիճակի և բյուջետային կատարման վերաբերյալ:
- Յուրաքանչյուր հաշվետվություն ներկայացվում է հաստատված ժամանակացույցով և ներառում է անցած ժամանակահատվածի ֆինանսական արդյունքների մանրամասները, բյուջեի կատարողականը և առաջնահերթությունների կատարումը:

6.2 Հաշվետվությունների բովանդակություն և կառուցվածք

- Ֆինանսական հաշվետվությունները պետք է լինեն հստակ և ամբողջական՝ ներառելով եկամուտների, ծախսերի, ակտիվների և պարտավորությունների վերաբերյալ մանրամասներ, ինչպես նաև կատարողականի հիմնական ցուցանիշները (KPI):
- Հաշվետվությունների կառուցվածքը և ձևաչափը պետք է լինեն ստանդարտացված՝ համեմատելիության ապահովման համար:

6.3 Շահառուների համար հասանելիություն

- Բոլոր հաշվետվությունները հասանելի են շահառուներին, այդ թվում՝ ԵՊՀ ղեկավարությանը, խորհուրդներին, ներքին վերահսկողության մարմիններին և արտաքին շահառուներին՝ ըստ անհրաժեշտության:
- Հաշվետվությունները հրապարակվում են համալսարանի ներքին ցանցում և/կամ պաշտոնական կայքում՝ ապահովելով թափանցիկություն և շահառուների լիարժեք տեղեկացվածություն:

6.4 Ներքին և արտաքին աուդիտ

- Համալսարանում սահմանվում է ներքին աուդիտի պարտադիր գործընթաց, որը ներառում է ֆինանսական հոսքերի, բյուջեի կատարողականի և ռիսկերի կառավարման ստուգում:
- Արտաքին աուդիտի ենթակա են հաշվետվությունները՝ անկախ աուդիտորական կազմակերպությունների միջոցով, որոնք հաստատում են ֆինանսական գործունեության համապատասխանությունը ազգային և միջազգային ստանդարտներին:

6.5 Տվյալների ճշգրտություն և համապատասխանություն

- Հաշվետվություններում ներկայացվող ֆինանսական տվյալները պետք է լինեն ճշգրիտ և ճշմարիտ, արտացոլեն համալսարանի իրական ֆինանսական վիճակը և համապատասխանեն հաշվետվությունների պատրաստման ընդունված մեթոդաբանությանը:
- Ամբողջական և ճշգրիտ հաշվետվությունները նպաստում են համալսարանի ֆինանսական միջոցների արդյունավետության գնահատմանը և շտկումների իրականացմանը:

6.6 Հաշվետվողականության համար պատասխանատու կառույցներ

- Հաշվետվողականության ապահովման համար համալսարանում ստեղծվում են ֆինանսական վերահսկողության, հաշվետվությունների պատրաստման և մշտադիտարկման պատասխանատու թիմեր:
- Այս կառույցները պարտավորվում են ապահովել հաշվետվությունների ժամանակին պատրաստումն ու ներկայացումը շահառուներին, ինչպես նաև հաշվետվությունների որակի վերահսկումը:

6.7 Հաշվետվողականության արդյունքների հրապարակում և շահառուների հետ կապ

- Պարբերաբար կազմակերպվում են հաշվետվությունների արդյունքների ներկայացումներ համալսարանի ղեկավարության, ուսանողների, աշխատակիցների և այլ շահառուների համար:
- Հաշվետվողականության ամփոփ տեղեկատվությունը տրամադրվում է հանրությանը՝ համալսարանի կայքի միջոցով՝ ապահովելով թափանցիկության բարձր մակարդակ: