



Co-funded by the European Union



ICMPD
International Centre for Migration Policy Development



ՄԻՏԶԵ

Կրթական-երիտասարդական
նախաձեռնություն 74

ՆԵՐԱՌԱԿԱՆ ՁԵՌՆԵՐԵՑՈՒԹՅԱՆ ԽԹԱՆՈՒՄ ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ

ԵՐԵՎԱՆ 2025

**Ներառական ձեռնարկատիրության խթանում
Հայաստանում**

**Ինքնազբաղվածության ծրագրերի
մեթոդական ուղեցույց**

Ռուբեն Մարկոսյան

ՀԱՊԱՎՈՒՄՆԵՐ

ԱԲ	Արհեստական բանականություն
ԵՄ	Եվրոպական Միություն
ԵՊՀ	Երևանի պետական համալսարան
ԶԼՄ	Զանգվածային լրատվական միջոցներ
ՄՄԾ	Միասնական սոցիալական ծառայություն
ՀԿ	Հասարակական կազմակերպություն
ՀՀ	Հայաստանի Հանրապետություն
ՀՆԱ	Համախառն ներքին արտադրանք
ՓԲԸ	Փակ բաժնետիրական ընկերություն
ՓՄՁ	Փոքր և միջին ձեռնարկություններ

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ.....	5
ԳԼՈՒԽ 1. Ներառական տնտեսությունը և ձեռնարկատիրությունը ՀՀ-ում.....	7
1.1. Ձեռնարկատիրությունը և ներառական տնտեսությունը.....	7
1.2. Ներառական ձեռնարկատիրությունը	11
ԳԼՈՒԽ 2. Ներառական ձեռնարկատիրական աջակցության ծրագրերի նախապատրաստական փուլ	16
2.1. Շահառուների նախնական ընտրություն. ներգրավման ֆորմալ չափանիշներ.....	16
2.2 Շահառուների ընտրություն. բովանդակային և որակական գնահատում.....	19
2.3 Շահառուների ուղղորդում ծրագրի հաջորդ փուլ	24
ԳԼՈՒԽ 3. Վերապատրաստումների և բիզնես նախագծերի փուլ	29
3.1 EntreComp. Ձեռնարկատիրական կոմպետենցիաների շրջանակ	29
3.2 Շահառուների ուսուցում	34
3.3 Բիզնես մոդելների և պլանների մշակում.....	37
3.4 Բիզնես պլանների գնահատում	43
ԳԼՈՒԽ 4. ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՄԻՋՈՑՆԵՐԻ ՀԱՍԱՆԵԼԻՈՒԹՅՈՒՆ	46
4.1. Ներառական ձեռնարկատիրական ֆինանսավորման մեխանիզմներ	46
ԳԼՈՒԽ 5. ՀԵՏՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՄԱՆ ԱՋԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՄՇՏԱԴԻՏԱՐԿՈՒՄ	50
5.1. Ներառական ձեռնարկատիրական նախագծերի հետֆինանսավորման փուլ.....	50
5.2. Ներառական ձեռնարկատիրական ծրագրերի մշտադիտարկում	54
ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ	56
Հավելված 1. Տնտեսական ինքնաբավության հնարավորությունների գնահատում	56
Հավելված 2. Բիզնես կառավարման հմտությունների դասընթացներում ներգրավման համար թեստավորում.....	62
Հավելված 3. Ուսուցման ծրագրային մոդուլների տրամաբանական հաջորդականություն.....	67
Հավելված 4. Առցանց հասանելի ուսուցողական տեսանյութեր.....	69

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ձեռնարկատիրական գործունեությունը կարևոր նշանակություն ունի Հայաստանի սոցիալ-տնտեսական զարգացման համար. այն հանդես է գալիս որպես նորարարությունների, աշխատատեղերի ստեղծման և կայուն տնտեսական աճի խթան: Հետխորհրդային տնտեսությունից դեպի առավել ընդգծված շուկայական համակարգի սահուն անցման համար ձեռնարկատիրական մշակույթի խթանումն էականորեն նպաստում է ավելի արդյունավետ արձագանքել սոցիալ-տնտեսական բազմաթիվ մարտահրավերներին և բարելավել երկրի քաղաքացիների կյանքի ընդհանուր որակը:

Իրականացված բազմաթիվ հետազոտություններ հստակ արձանագրում են, որ ձեռնարկատիրությունը կենսական դեր ունի տնտեսական աճի ու նորարարությունների խթանման, ինչպես նաև սոցիալական ու անձնական հաջողությունների ապահովման գործում՝ արդի մրցակցային միջավայրում հանդես գալով որպես դինամիկ, բազմակողմ գործընթաց: Միաժամանակ հարկ է նշել, որ աշխատաշուկայում անմրցունակ (գործազուրկ) մարդիկ հաճախ հակված են հանդես գալու ձեռնարկատիրական նախաձեռնություններով (խոսվում է գործազրկության և ձեռնարկատիրության դրական կորելյացիայի մասին), ինչն իր հերթին դրական ազդեցություն է ունենում զբաղվածության հնարավորությունների ընդլայնման վրա: Գործազուրկ և սոցիալապես խոցելի խմբերին պատկանող անհատներին ձեռներեցության մեջ հաջողության հասնելու համար իրագործվում է աջակցող քաղաքականություն, մշակվում և ներդրվում են համապատասխան ծառայություններ և ինստիտուցիոնալ շրջանակներ՝ բիզնես սկսելու և զարգացնելու համար տրամադրելով անհրաժեշտ ծրագրային գործիքներ, ուսուցում և ռեսուրսներ¹:

«ՄԻՏՔ» կրթական-երիտասարդական նախաձեռնություն ՀԿ-ն, իրականացնելով «Զարգացման ուղի. ինքնազբաղվածության խթանում տեղահանված անձանց համար» ծրագիրը, նպատակ ունի բարելավել բռնի տեղահանված անձանց տնտեսական կայունությունը և ընդհանուր բարեկեցությունը՝ խթանելով կայուն և աջակցող միջավայր ինքնազբաղվածության զարգացման համար:

¹ Komninos, D., Dermatis, Z., Anastasiou, A. *et al.* The Role of Entrepreneurship in Changing the Employment Rate in the European Union. *J Knowl Econ* (2024). <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01841-z>

Սույն ձեռնարկը պատրաստվել է «Մարդը կարիքի մեջ» ՀԿ-ի «Միգրացիայի կառավարման համակարգի ամրապնդումը Հայաստանի Հանրապետությունում» ծրագրի շրջանակում: Այն համաֆինանսավորվում է Եվրոպական միության կողմից՝ Միգրացիոն գործընկերության գործիքի (MPF) շրջանակում և Միգրացիոն քաղաքականության մշակման միջազգային կենտրոնի (ICMPD) միջոցով: Ձեռնարկի բովանդակության համար պատասխանատվություն է կրում «ՄԻՏՔ» հասարակական կազմակերպությունը, եւ պարտադիր չէ, որ այն արտահայտի «Մարդը կարիքի մեջ» ՀԿ-ի և Եվրոպական միության տեսակետները:

Վերոհիշյալ ծրագրի շրջանակում մշակվել է սույն ուղեցույցը, որի նպատակն է վերլուծել նմանօրինակ ծրագրերի գոյություն ունեցող լավագույն փորձը ՀՀ-ում, նպաստել նմանօրինակ աջակցության ծրագրերի ինստիտուցիոնալիզացիային: Ուղեցույցը մշակվել է ՀՀ միասնական սոցիալական ծառայության հետ համագործակցությամբ:

ԳԼՈՒԽ 1. Ներառական տնտեսությունը և ձեռնարկատիրությունը ՀՀ-ում

1.1. Ձեռնարկատիրությունը և ներառական տնտեսությունը

Ձեռնարկատիրությունը շուկայական տնտեսության առանցքային ինստիտուցիոնալ անկյունաքարն է, որը մեծապես նպաստում է տնտեսության աճին, աշխատանքի արտադրողականության բարձրացմանը, նոր աշխատատեղերի ստեղծմանը, աղքատության հաղթահարմանը և մի շարք այլ հիմնախնդիրների լուծմանը:



Տնտեսագիտական գրականության մեջ գոյություն ունեն ձեռնարկատիրության տարատեսակ սահմանումներ, որոնք, ըստ էության, նկարագրում են ձեռնարկատիրությունն այս կամ այն դիտանկյունից:

Այսպես՝ ձեռնարկատիրություն եզրույթն առաջացել է ֆրանսերեն «entrepreneur»՝ ձեռներեց բառից, որը տնտեսագիտական գրականության մեջ առաջին անգամ օգտագործվել է 19-րդ դարի առաջին տասնամյակում ֆրանսիացի տնտեսագետ Ժան Բապտիստի կոդմից: Ըստ նրա՝ ձեռներեց է համարվում այն անձը, որը ռեսուրսներ է փոխանցում ցածր արտադրողականություն ունեցող անձից մեկ այլ՝ ավելի բարձր արտադրողականություն ունեցող անձի, այդպիսով՝ ստեղծելով ավելացված արժեք²:

ՀՀ Սահմանադրությունը և օրենսդրությունն ապահովում են ձեռնարկատիրական գործունեության համապատասխան իրավական շրջանակներ և տալիս են համապատասխան հասկացությունների բացատրությունները:



ՀՀ Սահմանադրությունը մարդու և քաղաքացու հիմնական իրավունքների և ազատությունների գլխում ապահովում է նաև ձեռնարկատիրական գործունեության զբաղվելու սահմանադրական երաշխիքները: Մասնավորապես Սահմանադրության **59-րդ հոդվածը (Տնտեսական գործունեության ազատությունը և տնտեսական մրցակցության երաշխավորումը)** ամրագրում է «1. Յուրաքանչյուր ոք ունի տնտեսական, ներառյալ ձեռնարկատիրական գործունեությամբ զբաղվելու իրավունք: Այս իրավունքի իրականացման պայմանները և կարգը սահմանվում են օրենքով»:

² Թարվոշյան Յ. . Ձեռնարկատիրության ինստիտուտ. Կարևորությունը և միտումները, *Բանբեր Եվրասիա միջազգային համալսարանի*, 2(2), (2021), էջ148–162 <https://doi.org/10.53614/18294952-2021.2-148>

Միննույն ժամանակ «Տնտեսական, սոցիալական և մշակութային ոլորտներում օրենսդրական երաշխիքները և պետության քաղաքականության հիմնական նպատակները» գլխի **86-րդ հոդվածում** տնտեսական, սոցիալական և մշակութային ոլորտներում պետության քաղաքականության հիմնական նպատակների շարքում նշված է նաև «գործարար միջավայրի բարելավումը և ձեռնարկատիրության խթանումը»:

ՀՀ օրենսդրությունը տալիս է ձեռնարկատիրական գործունեության սահմանումը: **Ձեռնարկատիրական է համարվում անձի ինքնուրույն, իր ռիսկով իրականացվող գործունեությունը, որի հիմնական նպատակը գույք օգտագործելուց, ապրանքներ վաճառելուց, աշխատանքներ կատարելուց կամ ծառայություններ մատուցելուց շահույթ ստանալն է /ՀՀ քաղաքացիական օրենսգիրք, 2-րդ հոդված/:**

Վերջին տարիներին Հայաստանում արձանագրվել է ձեռնարկատիրության բարձր մակարդակ: Ըստ հրապարակված զեկույցների՝ յուրաքանչյուր հինգերորդ չափահաս անձը ներգրավված է ձեռնարկատիրական որևէ սկսնակ գործունեությունում, որը 7-րդ ցուցանիշն է ուսումնասիրությանը մասնակցած 50 երկրի շարքում: Ավելին, Հայաստանի բնակչության 28 %-ն զբաղվում է որևէ բիզնեսով (ինչպես սկսնակ, այնպես էլ կայացած), և այս ցուցանիշով Հայաստանը կրկին առաջատար դիրքերում է: Հայաստանում ձեռնարկատիրության բարձր մակարդակը կարելի է բացատրել դրավերաբերյալ բարենպաստ սոցիալական և մշակութային պատկերացումների առկայությամբ, ինչպես նաև Հայաստանում, հատկապես մայրաքաղաքից դուրս, եկամուտ վաստակելու այլ հնարավորությունները սակավաթիվ են:

Միաժամանակ հարկ է նշել, որ Հայաստանում ձեռնարկատիրության ճյուղային կառուցվածքի ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ ըստ ձեռնարկատիրության արտադրողականության՝ Հայաստանը վերջին դիրքերում է: **Հայաստանում ձեռնարկատիրության կարևոր առանձնահատկությունն է ձախողելու վախը, որի պատճառով շատերը նախընտրում են բիզնեսով չզբաղվել:** Սա թերևս կարելի է բացատրել հայկական բիզնես մշակույթով, որտեղ բիզնեսը նույնացվում է սեփականատիրոջ հետ, և բիզնեսի ձախողումն ընկալվում է որպես անձնական ձախողում³:

³ Ձեռնարկատիրության համաշխարհային զեկույց 2019/ 2020, Հայաստանի ազգային զեկույց, GEM Հայաստանի ազգային թիմ, Ամերիա ՓԲԸ, 2020, էջ 14-15: <https://ameriainadvisory.am/hy/gem-report-2020/>

Ձեռնարկատիրության խթանումն ուղղակիորեն կապված է փոքր և միջին ձեռնարկությունների (ՓՄՁ) զարգացման և աճի հետ: Նոր ստեղծվող ձեռնարկությունները, ըստ էության, համալրում են ՓՄՁ-ների բանակը և նրանց կայունությունը և շարունակական զարգացումն առաջնային խնդիր է ցանկացած տնտեսության համար: Այս ձեռնարկությունները ոչ միայն խթանում են տնտեսական դիվերսիֆիկացիան և տարածաշրջանային զարգացումը, այլև նպաստում են շուկայի մրցակցության աճին և տնտեսական տատանումներին դիմակայելու ճկունությանը:

«Ներառական տնտեսությունը» լայնորեն քննարկված հայեցակարգ է, այն վերաբերում է տնտեսական այնպիսի համակարգին, որն առաջնահերթություն է տալիս հնարավորությունների և ռեսուրսների արդար հասանելիությանը՝ հնարավորություն ընձեռելով հասարակության բոլոր անդամներին, հատկապես սոցիալապես անապահով խմբերին, ակտիվ մասնակցել և օգտվել տնտեսական աճից: Այս հայեցակարգն էապես կարևորում է եկամուտների և հնարավորությունների անհավասարության նվազեցումը, կառուցված է կայուն զարգացման սկզբունքների շուրջ՝ նպատակ ունենալով հավասարակշռել տնտեսական աճը և միաժամանակ նվազագույնի հասցնելով շրջակա միջավայրի վրա բացասական ազդեցությունները⁴: Ներառական տնտեսության կարևոր շեշտադրումներից են նաև ձեռնարկատիրական գործունեության համար հավասար հնարավորությունների ընձեռումը և ձեռնարկատիրական նախաձեռնությունների աջակցությունը:

ՀՀ կառավարության գործող ծրագրում (2021-2026) շեշտադրված է **ներառական տնտեսության** նշանակությունը երկրի առջև ծառայած տարբեր մարտահրավերների հաղթահարման հարցում և մեծապես կարևորվում է փոքր և միջին ձեռնարկատիրությունը:



ՀՀ կառավարության գործունեության ծրագրի համաձայն՝ ընդլայնվելու է սկսնակ ձեռներեցների աջակցության գործիքակազմը՝ նորարար ձեռներեցների համար զգալիորեն բարձրացնելով ֆինանսների, ձեռնարկատիրական հմտությունների ու կապերի, ինչպես նաև գիտելիքի հասանելիությունը: Աճելու է բնակչության տնտեսական ակտիվությունը մարզերում, ստեղծվելու են եկամտի այլընտրանքային աղբյուրներ, ապահովվելու է աճի ներառականությունը: Ներառական տնտեսության տեսանկյունից ՓՄՁ-ների դերի մեծացման հրամայականից ելնելով՝ Կառավարությունն ակտիվորեն աջակցելու է ՓՄՁ-ների զարգացմանը՝ 5 տարիների ընթացքում ՓՄՁ-ների մասնաբաժինը ՀՆԱ-ում հասցնելով 55 %-ի⁵:

⁴ A.Krysovatty և ուրիշներ (2023), Development of Inclusive Economy as the Basis of Economic Growth of the Global Economy. TEM Journal 12(2):936-947. DOI: 10.18421/TEM122-40

⁵ ՀՀ կառավարության գործունեության ծրագիր (2021-2026), էջ 26, <https://www.gov.am/files/docs/4586.pdf>

Հայաստանի Հանրապետությունում 2000 թվականից գործում է «Փոքր և միջին ձեռնարկատիրության պետական աջակցության մասին» օրենքը, որի նպատակն է սահմանել փոքր և միջին ձեռնարկատիրության սուբյեկտների չափորոշիչները, պետական աջակցության հիմնական ուղղությունները և այդ ոլորտում պետական քաղաքականության իրականացման սկզբունքները:



ՓՄՁ-ի պետական աջակցության հիմնական ուղղություններն են՝

- իրավական բարենպաստ դաշտի ձևավորումը,
- ֆինանսական և ներդրումային աջակցությունը, երաշխիքների տրամադրումը,
- աջակցող ենթակառուցվածքների ստեղծմանը ու զարգացմանը նպաստելը,
- տեղեկատվական և խորհրդատվական օգնությունը,
- արտաքին տնտեսական գործունեության խթանումը,
- նորարարական գործունեության և ժամանակակից տեխնոլոգիաների ներդրման աջակցությունը,
- բարենպաստ հարկային քաղաքականության իրականացումը,
- կադրերի պատրաստումը և վերապատրաստումը,
- վիճակագրական հաշվետվությունների և հաշվապահական հաշվառման պարզեցված համակարգերի ստեղծումը,
- պետական գնումների իրականացման գործընթացում աջակցությունը:

(«Փոքր և միջին ձեռնարկատիրության պետական աջակցության մասին» օրենք, հոդված 3)

Աղյուսակ 1. Հայաստանում միկրո, փոքր և միջին կազմակերպությունների սահմանումը⁶

	աշխատողների միջին ցուցակային թվաքանակը	նախորդ տարվա գործունեությունից ստացված հասույթը	կամ նախորդ տարեվերջի դրությամբ ակտիվների հաշվեկշռային արժեքը
Գերփոքր	0-9	<100 միլիոն ՀՀ դրամ	<100 միլիոն ՀՀ դրամ
Փոքր	10-49	<500 միլիոն ՀՀ դրամ	<500 միլիոն ՀՀ դրամ
Միջին	50-249	<1.5 մլրդ. ՀՀ դրամ	<1.0 մլրդ. ՀՀ դրամ

ՀՀ կառավարության կողմից 2020 թվականին ընդունված փոքր և միջին ձեռնարկատիրության զարգացման 2020-2024 թվականների ռազմավարությունը նույնպես արձանագրել է, որ ՓՄՁ-ները բանալին են ներառական տնտեսության ձևավորման, տնտեսական աճի, նորարարությունների, աշխատատեղերի ստեղծման և սոցիալական ինտեգրման ապահովման համար: Ռազմավարության առաջնային

⁶ Տես՝ նույն տեղը:

ուղղություններն են՝ ֆինանսական ռեսուրսների հասանելիության ավելացում, ձեռնարկատիրական մշակույթի խթանում, շուկաների հասանելիության ապահովում և բարենպաստ ինստիտուցիոնալ միջավայրի ստեղծում: Հատուկ ուշադրություն է դարձվում կանանց ձեռներեցության խթանմանը, նորարարության ներմուծմանը և ՓՄՁ-ների թվայնացման գործընթացին: Առաջնահերթ գործողությունների շարքում է նաև սոցիալական ձեռնարկատիրության տեսանելիության բարձրացումը⁷:

1.2. Ներառական ձեռնարկատիրությունը

Բնակչության սոցիալապես անապահով կամ աշխատաշուկայում անմրցունակ խավերի ձեռներեցությունը, որպես սոցիալ-տնտեսական և կազմակերպչական երևույթ, վերջին տարիներին ավելի ու ավելի է գրավում տարբեր երկրների քաղաքականություն մշակողների, զբաղվածության ակտիվ ծրագրերի իրականացնողների և հետազոտողների ուշադրությունը:

Տարբեր միջազգային կազմակերպություններ հաճախ անդրադառնում են **ներառական ձեռներեցության** հայեցակարգին, որը ենթադրում է այնպիսի պայմանների և միջավայրի առկայություն, որտեղ բոլոր անհատները, անկախ նրանց սեռից, տարիքից, էթնիկ պատկանելությունից, սոցիալ-տնտեսական կարգավիճակից կամ կարողությունից, հավասարապես կարող են օգտվել ձեռնարկատիրական հաջողության համար անհրաժեշտ ռեսուրսներից և աջակցությունից: Ներառական ձեռներեցությունը խթանող ծրագրերը տարբեր երկրներում ձեռնարկատիրական գործունեություն իրագործելու հնարավորություններ են ընձեռում բիզնես ոլորտում ավանդաբար նվազ ներկայացված տարբեր խմբերին՝ կանանց, երիտասարդներին, տարեցներին, փախստականներին, ներգաղթյալներին, սոցիալապես խոցելի կամ հաշմանդամություն ունեցող անձանց և այլն⁸:



Ներառական ձեռներեցությունը սոցիալական ներառման կարևոր բաղադրիչ է, քանի որ այն ապահովում է խոցելի խմբերի համար այն հնարավորությունները, ռեսուրսները և աջակցությունը, որոնք անհրաժեշտ են լիարժեք մասնակցելու տնտեսական և սոցիալական կյանքին:

⁷ ՀՀ կառավարության որոշումը «Փոքր և միջին ձեռնարկատիրության զարգացման 2020-2024 թվականների ռազմավարությունը և դրանից բխող 2020-2022 թվականների գործողությունների ծրագիրը հաստատելու մասին», 27 օգոստոսի 2020 թ. N 1443-Լ:
<https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=145707>

⁸ OECD/European Commission (2023), *The Missing Entrepreneurs 2023: Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/230efc78-en>.

Սոցիալական ներառումը գործընթաց է, որն ապահովում է աղքատության և սոցիալական օտարման ռիսկում գտնվող անհատների ու խմբերի ռեսուրսների ձեռքբերումը՝ հասարակության տնտեսական, սոցիալական և մշակութային կյանքին մասնակցելու և տվյալ հասարակության մեջ «նորմալ» կենսամակարդակ ունենալու համար, ինչպես նաև օգտվելու իրենց՝ որոշումների կայացման գործընթացներին մասնակցելու իրավունքներից և այլ հիմնարար իրավունքներից:

«Ներառում» հասկացությունը ՀՀ-ում լայնորեն շրջանառվեց մասնավորապես 2000-ական թվականներից՝ «Ներառական կրթության մասին» օրենքն ընդունելուց հետո: «Ներառում» հասկացությունն առ այսօր ՀՀ-ում հիմնականում ասոցացվում է հաշմանդամություն ունեցող անձանց պաշտպանության հետ, սակայն «սոցիալական ներառականություն» հասկացությունն ավելի ընդգրկում ու լայն հասկացություն է, որը վերաբերում է հասարակության տարբեր սոցիալական խմբերին և կյանքի տարբեր ոլորտներին՝ ներառյալ տնտեսությանը:

Սոցիալական ներառումը նեղ իմաստով առաջին հերթին ընկալվում է որպես «ընդգրկում աշխատաշուկայում» (կամ զբաղվածության ապահովում). հասկանալի պատճառներով զբաղվածությունն անմիջականորեն ազդում է ընտանիքի նյութական վիճակի ու սոցիալական ակտիվության վրա: **Ըստ էության, ինքնազբաղվածության և ձեռնարկատիրական գործունեության խթանումը զբաղվածության ապահովման և ակտիվացման հայեցակարգի մաս է կազմում:**

Ակտիվացումը ենթադրում է մարդու սոցիալական, հոգեբանական ու մշակութային ռեսուրսների զարգացում այնպես, որ տեղի ունենա անձի՝ աշխատաշուկայում ընդգրկումը, իսկ սոցիալական ներառումն ավելի լայն իմաստով է կիրառվում՝ հաշվի առնելով խնդիրների բազմակողմանիությունը և սոցիալական կյանքի բազմազանությունը: Մինևույն ժամանակ աշխատանքային ակտիվացումն ինքնին կարևոր գործոն է սոցիալական ակտիվացման համար ճիշտ այնպես, ինչպես սոցիալական (լայն իմաստով) ակտիվացումը կարևոր նախապայման է աշխատաշուկայում ինտեգրվելու համար⁹:

Թիրախային խմբերի անդամների ձեռնարկատիրական գործունեությունը նրանց հնարավորություն է ընձեռում լինելու հասարակության ավելի ակտիվ անդամներ՝ բարձրացնելով իրենց ինքնավստահությունը և ամրապնդելով իրենց տեղական համայնքը: Միաժամանակ, ակնկալվում է, որ նմանօրինակ նախաձեռնություններն

⁹ Մ. Անտոնյան և ուրիշ. Սոցիալական դեպքի վարման մեթոդաբանություն. - Եր.: ԵՊՀ հրատ., 2023, էջ. 52-54. http://publishing.yసు.am/files/Social_Case_Management_Methodology.pdf

Էապես բարելավում են նաև թիրախային խմբերի անհատների մրցունակությունն աշխատաշուկայում: Ոչ բոլորն անձինք, որոնք ստանալու են ձեռնարկատիրական գործունեության աջակցություն ի վերջո կսկսեն իրենց բիզնեսը, սակայն մասնակցելով դասընթացներին, աշխատելով քուչերների և մենթորների հետ, աջակցություն ստանալով բիզնես պլան/մոդելի մշակելու հարցում նրանք ձեռք են բերում այնպիսի հմտություններ և փորձ, որոնք նրանց ավելի մրցունակ են դարձնում աշխատաշուկայում:

ՀՀ կառավարության գործունեության 2021-2026 թթ. Ծրագիրը, ըստ էության, անդրադարձել է ներառական ձեռնարկատիրական ծրագրերի իրագործմանը:



Սոցիալական աջակցության քաղաքականությունը հիմնվելու է սոցիալական կարիքի գնահատման և դրան համաչափ սոցիալական ծառայություն տրամադրելու սկզբունքի վրա՝ խրախուսելով անձի սոցիալ-տնտեսական ակտիվացումը: Կյանքի դժվարին իրավիճակում հայտնված և աղքատ ընտանիքների կարողությունների և հմտությունների զարգացման միջոցով, զբաղվածության և ինքնազբաղվածության միջոցների ապահովմամբ և աղքատության փուլային հաղթահարման մոդելների կիրառմամբ ընտանիքները դուրս են գալու աղքատությունից: Նախատեսվում է ավելի շատ ընտանիքների տրամադրել սոցիալական ծառայություններ՝ ավելացնելով ինքնաբավ, արժանապատիվ և սեփական վաստակն ունեցող ընտանիքների թիվը՝ հետզհետե վերացնելով նրանց կախվածությունը պետական աջակցությունից¹⁰:

Զբաղվածության 2025-2031 թվականների ռազմավարական ծրագրով նախատեսված է խթանել միջին տարիքի (30-40) չաշխատող կանանց ձեռներեցությունը: Կին ձեռներեցների համար իրականացվելու է արտելերացիոն ծրագիր՝ ուսուցողական, մասնագիտական խորհրդատվության, տեղեկատվական, ինչպես նաև ֆինանսական աջակցության տրամադրման բաղադրիչների ներառմամբ: Ծրագրի մասնակիցների համար նախատեսվում է շահութահարկի հետվերադարձ շահութահարկի մինչև 5 տոկոսային կետի չափով, և մասնակիցների նորաստեղծ ընկերությունների ֆինանսավորման վարկի տոկոսի սուբսիդավորում: Առաջարկվում է «Լավագույն կին ձեռներեց» ծրագրի շրջանակում մինչև 5 մլն դրամ դրամաշնորհ տրամադրել 3 կին ձեռներեցների¹¹:

Արցախից բռնի տեղահանված անձանց համար իրագործվում են աջակցության տարբեր ծրագրեր՝ միտված լինելով նպաստել նրանց սոցիալ-տնտեսական

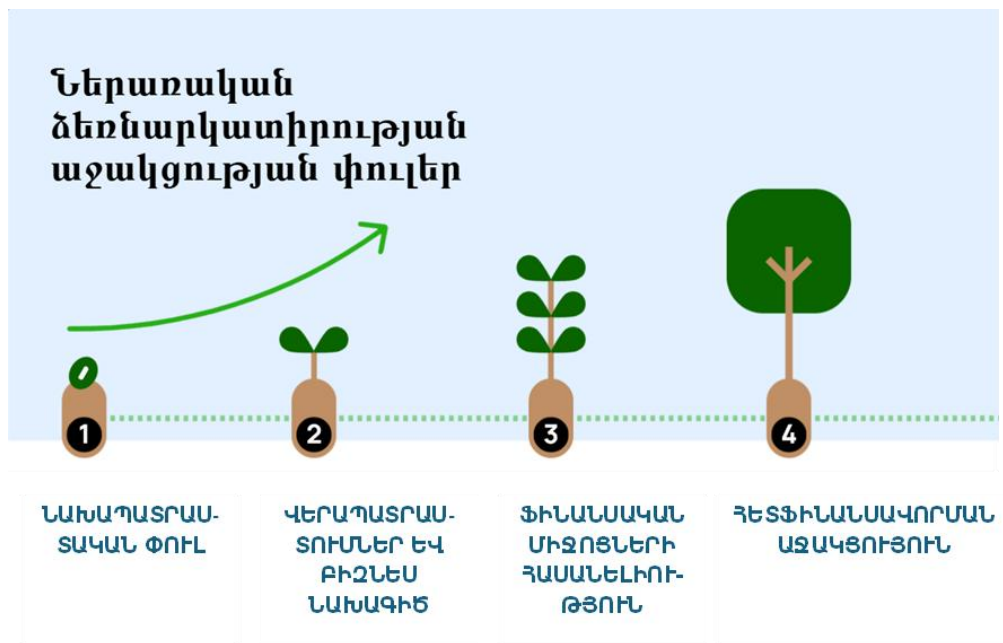
¹⁰ ՀՀ կառավարության գործունեության ծրագիր (2021-2026), էջ 26. <https://www.gov.am/files/docs/4586.pdf>

¹¹ ՀՀ զբաղվածության 2025-2031 թվականների ռազմավարական ծրագիր, նախագիծ: <https://www.e-draft.am/projects/8070/about> (10.12.2024)

ինտեգրմանը Հայաստանի Հանրապետությունում: Նմանաբնույթ ծրագրերի շարքում են նաև ձեռներեցության խթանման նախաձեռնությունները¹²: Ձեռնարկատիրական աջակցության ծրագրեր են իրագործվել նաև հաշմանդամություն ունեցող անձանց համար, Միրիայի պատերազմից փախած այն հայրենակիցներին, որոնք ցանկանում են ստեղծել նոր ձեռնարկություններ Հայաստանում: ԵՄ աջակցությամբ իրականացվել են նմանօրինակ ծրագրերի կանանց և երիտասարդների համար:

Այսպիսով՝ կարող ենք ամփոփելով ասել, որ ներառական ձեռնարկատիրության խթանման ծրագրերի հիմնական թիրախային խմբերը Հայաստանում ներառում են՝

- Սոցիալապես անապահով (նպաստառու) անձինք,
- Հաշմանդամություն ունեցող անձինք,
- Արցախից բռնի տեղահանված անձինք, փախստականներ,
- Կայանք,
- Մարզաբնակ անձինք,
- Երիտասարդներ:



Գծապատկեր 1. Ներառական ձեռներեցության աջակցության ծրագրերի բաժանումը ըստ փուլերի

¹² Հնարավորություն տալով մարդկանց բարելավել կյանքը. Չեխիայի ժողովուրդն աջակցում է Լեռնային Ղարաբաղից տեղահանված անձանց: PIN կազմակերպության կայք: <https://armenia.peopleinneed.net/hy/empowering-lives-czech-support-for-armenians-displaced-from-nagorno-karabakh-arm-11824gp>

Ներառական ձեռնարկատիրությունը խթանելու և աջակցելու համար կիրառվող գործիքակազմը, ըստ փուլերի, կարելի է պայմանականորեն բաժանել չորս հիմնական խմբերի (Գծապատկեր 1)՝

- նախապատրաստական փուլ,
- վերապատրաստումներ և բիզնես նախագծի փուլ,
- ֆինանսական միջոցների հասանելիության ապահովման փուլ
- հետֆինանսավորման աջակցության փուլ

Վերոհիշյալ բոլոր փուլերն ունեն առանցքային նշանակություն և ներառում են մի շարք գործողություններ, որոնք անհրաժեշտ են մոտիվացնելու ծրագրերի շահառուներին զբաղվել ձեռնարկատիրական գործունեությամբ, օգնել նրանց զարգացնել իրենց բիզնես գաղափարները, ձեռք բերել անհրաժեշտ հմտություններ, ապահովել անհրաժեշտ ֆինանսավորում և երկարաժամկետ կայունության համար համապատասխան պայմաններ: Հաջորդ գլխում առավել մանրամասն կքննարկվի յուրաքանչյուր փուլի համապատասխան գործիքակազմը:

ԳԼՈՒԽ 2. Ներառական ձեռնարկատիրական աջակցության ծրագրերի նախապատրաստական փուլ

2.1. Շահառուների նախնական ընտրություն. ներգրավման ֆորմալ չափանիշներ

Ձեռնարկատիրական աջակցության իրագործման նախապատրաստական փուլը, ըստ էության, ներառում է երեք հիմնական գործողություն՝

- Շահառուների նախնական ընտրություն,
- Շահառուների մոտիվացիա,
- Շահառուների ուղղորդում, վերապատրաստումներ և բիզնես նախագծի փուլ:

Շահառուների նախնական ընտրությունը ցանկացած նմանօրինակ ծրագրերի ամենաառանցքային գործողություններից մեկն է: Այն ունենում է մի շարք ծրագրային սահմանափակումներ, որոնք ձևակերպված են ծրագրի պաշտոնական փաստաթղթերում, հաճախ գրեթե նույնաբովանդակ կերպով արտահայտվում են համապատասխան ծրագրային հայտարարություններում՝ ներկայացնելով թիրախային ծրագրում մասնակցելու իրավունք սպահովող ֆորմալ չափանիշներ (program eligibility criteria): Այդ չափանիշները սովորաբար ներառում են ժողովրդագրական ցուցանիշներ, ինչպիսիք են՝

- տարիքը, սեռը և բնակության վայրը,
- ընտանիքի կազմը,
- խոցելիության սոցիալ-տնտեսական ցուցանիշներ (աղքատության մակարդակի ցուցանիշ, հաշմանդամություն, գործազրկություն),
- հատուկ թիրախային խմբի պատկանելիություն (տեղահանված անձ, փախստական, ազգային փոքրամասնության ներկայացուցիչ և այլն),
- որոշակի մասնագիտության, հմտությունների տիրապետման պահանջ (լեզվի իմացություն, տեխնիկական և հաղորդակցման հմտություններ և այլն):

Ստորև ներկայացված են ՀՀ-ում իրագործված ներառական ձեռնարկատիրական ծրագրերի շահառուների ներգրավման ֆորմալ պահանջների օրինակներ՝



Ճապոնիայի կառավարության ֆինանսավորմամբ և Համաշխարհային բանկի համակարգմամբ Հայաստանի սոցիալական աշխատողների ասոցիացիայի կողմից իրականացված «Հայաստանում սոցիալական ներառման եւ ինքնաբավ կենսապահովման միջոցառումների

խթանում» ծրագիրը որպես շահառուների նախնական ներգրավման ֆորմալ չափանիշ սահմանել էր՝

- Ընտանեկան ապահովության նպաստների համակարգում գրանցված լինելու պահանջ,
- Ծրագրային մարզերի համայնքների բնակիչ լինելու հանգամանք (Արարատ, Արմավիր, Կոտայք, Լոռի, Շիրակ),
- Ընտանիքում երեք և ավելի երեխայի առկայություն (մեկ կամ երկու երեխա ունենալու դեպքում առնվազն մեկ երեխան պետք է լինի հինգ տարեկանից փոքր),
- Ընտանիքում գործունակ, չգրադված (չաշխատող) 18-63 տարեկան անձի առկայություն, որը պետք է ներգրավվի ծրագրով նախատեսված վերապատրաստումների, բիզնես նախագծերի իրագործման բոլոր փուլերում¹³:



«Հայկական Կարիտաս» բարեսիրական հասարակական կազմակերպության «Դիմակայունություն Covid-19-ին Հայաստանում և Վրաստանում ու արձագանք Լեռնային Ղարաբաղի հակամարտությանը» (CoNaKa) ծրագրի շրջանակում ԻՐԻՍ բիզնես ինկուբատոր հիմնադրամը 2020 թ. 44-օրյա պատերազմի հետևանքով Լեռնային Ղարաբաղից տեղահանված և պատերազմի հետևանքով տուժած տեղացի ձեռնարկատերերին առաջարկում է բիզնեսի աջակցման ամբողջական շղթա՝ ներառյալ դասընթացներ, քուչինգ, մենթորինգ, ինչպես նաև ֆինանսավորում՝ դրամաշնորհների և փոխառությունների միջոցով:

Սահմանված են եղել ծրագրում ներգրավելու պայմաններ.

- 18 տարին լրացած անձ,
- Լեռնային Ղարաբաղի 2020 թ. պատերազմի հետևանքով տուժած տեղահանված և տեղացի անձինք, որոնք հանդիսանում են.
 - **Ինքնագրադված.** ինքնագրադված են համարվում ՀՀ օրենքով սահմանված տնտեսական գործունեություն իրականացնող ռեզիդենտ ֆիզիկական անձինք կամ անհատ ձեռներեցները (ԱՁ):
 - **Ստարտափ.** ստարտափ են հանդիսանում դեռևս պետական գրանցում չունեցող բիզնես նախաձեռնությունները կամ ԱՁ-ները, ինչպես նաև «Փոքր և միջին ձեռնարկության պետական աջակցության մասին» ՀՀ օրենքով սահմանված գերփոքր և փոքր ձեռնարկությունները, որոնց պետական գրանցման պահից չի անցել 3 տարի:

¹³ Հայաստանի սոցիալական աշխատողների ասոցիացիայի կայք

<https://aasw.org/category/news/First-steps-towards-self-sufficient-livelihood-in-the-communities>

- Պարտադիր տիրապետում են հետևյալ հմտություններին՝
 - **Հայերենի իմացություն,**
 - **Համակարգչից օգտվելու հմտություններ,** ինչպես նաև «Microsoft Word», «Excel», «Power Point» ծրագրերի իմացություն,
 - **Էլեկտրոնային փոստով հաղորդակցվելու հմտություն**¹⁴:

Շահառուների ընտրության կամ նախնական ընտրության փուլն ազդարարվում է պաշտոնական հայտարարությամբ, սահմանվում է դիմում-հայտի ձևը և դիմելու հստակ վերջնաժամկետ:



Ձեռներեցության աջակցության ծրագրի վերաբերյալ տեղեկատվության տարածումը, հնարավորությունների, մասնակցության պայմանների, դիմելու ընթացակարգերի և այլ մանրամասների վերաբերյալ տեղեկատվության տարածման հիմնական խողովակներն են՝

- Զանգվածային լրատվության միջոցները՝ հեռուստատեսություն, ռադիո, մամուլ (այդ թվում՝ մարզային ՋԼՄ-ները),
- Պաշտոնական, ամբողջական հայտարարություններ միջոցառումն իրագործող և աջակցող կառույցների պաշտոնական կայքերում,
- Սոցիալական ցանցերում (առավելապես լայն տարածում ունեն «facebook», «Instagram» սոցիալական ցանցերը) համապատասխան տեղեկատվության տարածում միջոցառումն իրագործող և աջակցող կառույցների, այդ թվում՝ գործընկեր պետական մարմինների պաշտոնական էջերով, ներառյալ թիրախային գովազդային հրապարակումները,
- Տեղեկատվության տարածում շահառուների համայնքային և հետաքրքրության այլ խմբերում (սոցիալական ցանցերի խմբեր, տելեգրամյան ալիքներ և այլն),
- Համայնքային հանդիպումներ,
- Տեղեկատվության տարածում թիրախային շահառու խմբերի հետ աշխատող ՀԿ-ների աջակցությամբ,
- Տեղեկատվության տարածում ՄՄԾ տարածքային ստորաբաժանումների մասնագետների, համայնքային սոցիալական աշխատողների միջոցով:

¹⁴ «Հայկական Կարիտաս» բարեսիրական հասարակական կազմակերպության կայք, ԻՐԻՍ բիզնես ինկուբատոր – Հայտարարումների ընդունման 2-րդ փուլի հրավեր, 2023 թ. <https://caritas.am/hy/2nd-round-of-applications/>

Դիմումների ներկայացման ընթացակարգերը կարող են տարբերվել, ըստ ծրագրեր իրագործող կառույցների, առցանց հայտի ներկայացում, դիմումի ներկայացում կազմակերպության գրասենյակ կամ Միասնական սոցիալական ծառայության (ՄՄԾ) համապատասխան տարածքային կենտրոն և այլն:

2.2 Շահառուների ընտրություն. բովանդակային և որակական գնահատում

Որպես կանոն ծրագրին դիմած և ֆորմալ չափանիշներին համապատասխանող անձանց թիվը գերազանցում է ձեռնարկատիրական աջակցության ծրագրով նախատեսված շահառուների թվաքանակը (ծրագրի բյուջետային և այլ սահմանափակումներ) և Ծրագրեր իրագործողները որոշակի որակական և բովանդակային գնահատման և որոշ դեպքերում նաև լրացուցիչ ֆորմալ չափանիշներին հիման վրա պետք է կատարեն շահառուների վերջնական բարդ ընտրություն:

Շահառուների վերջնական ընտրությունը հետապնդում է երկու նպատակ՝

1. Ապահովել շահառուների ներգրավման թափանցիկ, մրցակցային և արդար գործընթաց:
2. Հնարավորինս արդյունավետ իրագործել ձեռնարկատիրական աջակցության ծրագրով նախանշված խնդիրները, որոնք կարող են ունենալ լավ լայն սոցիալական, համայնքային, տնտեսական ազդեցության նպատակադրումներ:

Ծրագրում մասնակցելու իրավունք ապահովող ֆորմալ չափանիշներից գատ, որը պարտադիր պահանջ է շահառու հանդիսանալու համար, որպես կանոն, իրագործվում է շահառուների ընտրության հաջորդ փուլը՝ բովանդակային գնահատում, որի ընթացքում կարող են դիտարկվել մի շարք այլ չափանիշներ, ինչպիսիք են՝

- շահառուի խոցելիություն գնահատում (խոցելիությունը կարող է տալ որոշակի մրցակցային առավելություններ),
- շահառուի մոտիվացիան,
- շահառուի կարողությունը մասնակցելու կրթական ծրագրերին, որոնք, որպես կանոն, հաջորդում են նախնական ընտրության փուլը,
- շահառուի փորձառությունը (մասնագիտական հմտություններ և կարողություններ, այդ թվում՝ նախատեսված բիզնես ոլորտում աշխատանքի փորձ)
- շահառուին հասանելի ռեսուրսներ (բիզնես գաղափարն իրագործելու համար անհրաժեշտ տարածք, գործիքներ, հող), գաղափարը և աշխատանքները

իրագործելու համար օգնող ընտանիքի անդամների առկայություն, ինչպես նաև վաճառքի արդյունավետ իրագործման համար օգտակար կապեր (ցանց),

- շահառուի առաջարկվող բիզնես գաղափարը (իրատեսական լինելը և այլն),
- առաջարկվող բիզնես գաղափարի սոցիալական ազդեցությունը (սոցիալական բիզնես ձեռնարկության հիմնադրում, համայնքի այլ խոցելի անդամների կարիքների բավարարում, նրանց համար լրացուցիչ զբաղվածության հնարավորության ընձեռում և այլն):

Ներառական ձեռնարկատիրական ծրագրեր իրագործող կառույցը, ըստ ծրագրի և թիրախային շահառուների խմբի առաջնահերթությունների և առանձնահատկությունների, նախատես պետք է սահմանի շահառուների ընտրության չափանիշների սանդղակ, յուրաքանչյուր չափանիշի համար առանձնացնի համապատասխան առավելագույն նիշ: Վերոհիշյալ կարգավորումները ծրագրի պաշտոնական փաստաթղթերի փաթեթի մաս են կազմում և հաստատվում են ծրագիրն իրագործող և ֆինանսավորող կառույցների ընթացակարգերի համաձայն:

Շահառուի խոցելիությունը ներառում է բազմաթիվ գործոններ, ինչպիսիք են սոցիալ-տնտեսական կարգավիճակը (աղքատությունը, գործազրկություն), հաշմանդամություն, կրթական ցենզ և այլն:

Շատ կարևոր է խոցելիության բարձր մակարդակ ունեցող անձանց ներգրավել ներառական ձեռներեցության ծրագրերում, քանի որ դրանով ձևավորվում է ավելի արդար տնտեսական լանդշաֆտ, որը ոչ միայն կբավարարի շահառուի անմիջական կարիքները, այլև կխթանի անձի երկարաժամկետ դիմակայությունը և աճը: Սակայն մյուս կողմից խոցելիությունը կարող է էական խոչընդոտ հանդիսանալ ծրագրով նախատեսված աշխատանքների իրագործման հարցում և ուղղակիորեն կարող է ազդել նախաձեռնությունների հաջողության և կայունության վրա:



«Կարիտաս» կազմակերպության փորձառությունն այս առումով բավականին օգտակար է: Այն բնութագրվում է որպես «ամբողջական մոտեցում» (այն անվանվում է «Նեքսուս» (NEXUS)՝ կապել), որտեղ հումանիտար կամ սոցիալական աջակցությունը կապվում է զարգացման աջակցության հետ: Օրինակ՝ ՀՀ-ում իրագործված զբաղվածության աջակցության միջոցառումների ժամանակ դասընթացների մասնակցության համար տրամադրվում է ֆինանսական աջակցություն տրանսպորտային ծախսերը հոգալու համար¹⁵:

¹⁵ Կարիտաս-Եվրոպա պաշտոնական կայք: <https://www.caritas.eu/the-caritas-approach-to-the-triple-nexus/>

Հայաստանի սոցիալական աշխատողների ասոցիացիայի կողմից իրագործված «Հայաստանում սոցիալական ներառման և ինքնաբավ կենսապահովման միջոցառումների խթանում» ծրագրի իրագործման ընթացքում ասոցիացիայի առաջարկությամբ փոփոխություններ կատարվեցին 2014 թվականի հունվարի 30-ի «Պետական նպաստների մասին» Հայաստանի Հանրապետության օրենքի կիրարկումն ապահովելու մասին» N 145-Ն որոշման մեջ, որով, ըստ էության, Հայաստանի Հանրապետության աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարության հետ կնքված համագործակցության հուշագրերի հիման վրա կազմակերպությունների կողմից իրականացվող ծրագրերի շրջանակում ստացված եկամուտը չէր դիտարկվում ընտանիքի անապահովության գնահատման ժամանակ, այսպիսով՝ շահառուին հնարավորություն ընձեռելով ձեռնարկատիրական գործունեության աջակցության ծրագրի ողջ ընթացքում շարունակելու ստանալ նպաստը և միաժամանակ իրագործելու բիզնես զարգացման նախագիծը: Այսինքն՝ բիզնես հիմնելու համար վճարված դրամաշնորհը նպաստառու շահառուի դեպքում չէր ազդում նրա նպաստ ստանալու վրա՝ մինչև ծրագրային միջոցառումների ավարտը: **Վերոհիշյալ մոտեցումը կարևոր է նրանով, որ բիզնեսի հիմնադրումից անմիջապես հետո շահառուն դեռևս չի կարող ունենալ բավարար եկամուտներ՝ հոգալու իր ընտանիքի կարիքները և որոշակի ժամանակահատված նա պետք է շարունակի լինել նպաստառու**¹⁶:



Նմանօրինակ ծրագրերի իրագործման և խոցելի խմբերի ներգրավման ժամանակ կարևոր է դիտարկել այն հարցը, թե արդյոք առկա սոցիալական աջակցության միջամտությունները (օրինակ՝ տրամադրվող նպաստը, ձեռնարկատիրական ծրագրում մասնակցության համար պայմանները և այլն) բավարար արդյունավետ են և հնարավորություն են ընձեռում պոտենցիալ շահառուներին հիմնել կենսունակ բիզնես: Միաժամանակ միայն խոցելիության աստիճանով պայմանավորված՝ շահառուի ընտրությունն այդքան էլ արդյունավետ մոտեցում չէ և խոցելիությունը պետք է լինի ընդհանուր գնահատման չափանիշներից մեկը:

¹⁶ ՀՀ կառավարության 2014 թ. հունվարի 30-ի «Պետական նպաստների մասին» Հայաստանի Հանրապետության օրենքի կիրարկումն ապահովելու մասին» N 145-Ն որոշման մեջ փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին որոշում (31.03.2022 թ.)
<https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docid=161591>

Շահառուների մոտիվացիան նրանց բիզնես նախագծի իրագործման հաջողության գրավականն է: Շահառուի ներքին մոտիվացիան, որի հիմքում ընկած են անձնական արժեքներն ու նպատակները, օգնում է նրան հավատարիմ մնալ ձեռնարկմանը նույնիսկ դժվարությունների դեպքում, իսկ արտաքին դրդապատճառները, ինչպիսիք են ֆինանսական պարզվածքը կամ սոցիալական ճանաչումը կարող են խթանել կատարել առաջին քայլերը: Այդ մոտիվացիան գնահատականը կարող է ունենալ էական մասնաբաժին շահառուի ընտրության ժամանակ: Մինևույն ժամանակ նրա հետ աշխատող տարբեր մասնագետների, դասընթացավարների, մենթորների խնդիրն է անընդհատ ուշադրություն դարձնել շահառուի մոտիվացիային:



Հայաստանում ձեռնարկատիրության նկատմամբ վերաբերմունքը ձևավորող արժեհամակարգն ավելի նպաստավոր է, քան միջին պատկերացումներն աշխարհում: 2019 թ. գեկույցի հարցմանը մասնակցած 50 երկրից Հայաստանը 4-րդն է՝ ըստ «սեփական բիզնես սկսելը ցանկալի կարիերա է» դրույթի հետ համաձայնած մարդկանց թվի (87.2 %), իսկ Արևելյան Եվրոպայում՝ 1-ինը: Մա լավ նախադրյալ է երկրում ձեռնարկատիրությունը զարգացնելու համար:

Ուսումնասիրությունը ցույց է տվել, որ բարձր եկամուտ ունեցող երկրներում, որպես վարձու աշխատող, կարիերա կառուցելու հնարավորություններն ավելի շատ են, մինչդեռ միջին և ցածր եկամուտ ունեցող երկրներում մարդիկ ավելի շատ են մնում ձեռնարկատիրության հույսին: Ըստ հարցման մասնակիցների՝ Հայաստանում բիզնեսի առաջնային նպատակներից մեկը սոցիալական խնդիրները լուծելն է (այս ցուցանիշով Հայաստանը 4-րդն է 50-ից), որը թերևս նպաստում է ձեռնարկատիրության նկատմամբ մարդկանց ընկալումների ձևավորմանը, հատկապես մի երկրում, որտեղ աղքատության մակարդակը բավականին բարձր է¹⁷:

Ինչպես նշեցինք՝ ներառական ձեռնարկատիրության ծրագրերի համար շահառուների ընտրության կարևոր բաղադրիչը նրանց մոտիվացիայի գնահատումն է, որին կարելի է իրագործել տարբեր գործիքների միջոցով: Մասնավորապես՝ կառուցվածքային հարցազրույցների կիրառումը կարող է պատկերացում կազմել անհատական ձգտումների և մարտահրավերների մասին՝ հնարավորություն տալով գնահատողներին արդյունավետորեն չափել ներքին մոտիվացիայի մակարդակները:

Հայաստանում իրագործված սոցիալական ակտիվացման և ձեռնարկատիրական գործունեության խթանման ծրագրերից մեկը շահառուների ընտրության համար մշակել և կիրառել է «Տնային տնտեսությունների ինքնաբավության հասնելու հակվածության և ռեսուրսների գնահատման հարցաթերթ» գործիքը (Հավելված 1): Այն

¹⁷ Ձեռնարկատիրության Համաշխարհային Չեկույց 2019/ 2020. Հայաստանի ազգային գեկույց, GEM Հայաստանի ազգային թիմ, Ամերիա ՓԲԸ, 2020, էջ 16: <https://ameriaadvisory.am/hy/gem-report-2020/>

հետագայում ընդհանրացված ներկայացվել է որպես աշխատանքային ակտիվացման դեպքի վարման գործիք հրատարակված «Սոցիալական դեպքի վարում. Գործնական ձեռնարկում»¹⁸:

Հարցաթերթիկի նպատակն է գնահատել շահառուների սոցիալ-տնտեսական ակտիվացման ներուժը՝ կենտրոնանալով նրանց ինքնաբավության, տնտեսական ներգրավվածության և հիմնական սոցիալական ծառայությունների հասանելիության վրա: Հարցաթերթիկը հնարավորություն է ընձեռում հավաքելու մանրամասն տվյալներ ընտանիքի կազմի, եկամտի աղբյուրների, բնակարանային պայմանների և անհատական ձգտումների վերաբերյալ, որոնք կօգնեն որոշել յուրաքանչյուր ընտանիքի կամ անհատի սոցիալական և տնտեսական զարգացման ծրագրերին արդյունավետ մասնակցելու ներուժը, գնահատել նրա մոտիվացիան: Գնահատումը կառուցված է մի քանի հիմնական բաժիններով, որոնցից յուրաքանչյուրը կարևոր պատկերացումներ է տալիս շահառուի՝ սոցիալ-տնտեսական նախաձեռնություններում ներգրավվելու և դրանցից օգտվելու կարողության վերաբերյալ՝

- Ընտանիքի կառուցվածքը և ժողովրդագրական տեղեկատվություն,
- Բնակարանային պայմաններ և ռեսուրսներ,
- Տնտեսական կարողություններ և եկամուտների աղբյուրներ,
- Աշխատանքային փորձի և հմտությունների գնահատում,
- Ինքնազբաղվածության ձգտումներ և խոչընդոտներ,
- Ընտանեկան կայունություն և կոնֆլիկտներ:

Այսպիսով ընտանիքների տնտեսական հնարավոր ակտիվացման խորը գնահատման համար կիրառվել են հետևյալ չափորոշիչները՝

1. ընտանիքում աշխատող ուժի բնութագրերը (կրթություն, մասնագիտություն, արհեստների իմացություն, մասնագիտական վերապատրաստման դասընթացների մասնակցություն և այլն),
2. ընտանիքի կենսապահովման նախկին և ներկայիս մեխանիզմները (եկամտի հիմնական աղբյուրները՝ ա. նախկին/ներկայիս մշտական աշխատանք, բ. սեզոնային աշխատանք, գ. օրավարձով աշխատանք),
3. ընտանեկան նպաստի համակարգում ներգրավված լինելու հիմքը և ժամանակահատվածը,
4. ինքնաբավության հասնելու նախկին փորձառության (բերքի մշակում, անասնապահություն և այլն, հասույթների հնարավորություններ, հաջողակ պատմությունների և ձախողումների ուսումնասիրություն, ձախողման պատճառների վերլուծություն) վերլուծությունը,
5. ինքնաբավությանն ուղղված ներկայիս քայլերը և մոտեցումները,

¹⁸ Մ. Աստոնյան և ուրիշներ, Սոցիալական դեպքի վարում: Գործնական ձեռնարկ: Երևան, ԵՊՀ հրատ., 2023, 138 էջ: http://publishing.yasu.am/files/Social_Case_Management.pdf

6. շահառուներին ակտիվացնելու նպատակ ունեցող այլ ծրագրերին մասնակցությունը,
7. ընտանիքի անդամների միջև համագործակցության մակարդակը (ներընտանեկան հարաբերություններ, կոնֆլիկտներ, միմյանց հետ համագործակցելու և իրար օգնելու պատրաստակամություն),
8. ընտանիքին պաշտոնական և ոչ պաշտոնական աջակցման շրջանակները,
9. պատրաստակամությունը, հաշվետվողականությունը և ընտանիքի անդամների՝ ինքնաբավության հասնելու շահագրգռվածությունը:



Ներառական ձեռներեցության խթանման ծրագրերի ժամանակ շահառուներին հնարավոր է նաև անցնեն որոշակի հմտությունների և գիտելիքների ստուգման գործընթաց: Դա կարող է լինի նախապես հայտարարված ֆորմալ չափանիշներին համապատասխանության ստուգում: Կարող է լինել նաև որոշակի լրացուցիչ փուլ: Օրինակ՝ Հայաստանի սոցիալական ասոցիացիայի կողմից իրագործված ծրագրի շրջանակում շահառուներն անցել են սքրինինգի (screening-ստուգում) փուլ՝ լրացնելով հատուկ մշակված թեստ: Վերջինս բաղկացած է եղել հետևյալ հիմնական մասերից՝ հոգեբանական, տրամաբանական/ինտելեկտուալ, նախնական բիզնես գաղափարներ, հիմնական հաշվողական հմտություններ: Թեստի օրինակը ներկայացված է Հավելված 2-ում:



Շահառուների ընտրության գործընթացում հնարավոր է նաև դիտարկել և գնահատել իրենց ներկայացված բիզնես գաղափարները: Այս փուլում կարևորվում են՝

- բիզնես գաղափարների բիզնես ուղղվածությունը,
- իրատեսականությունը,
- հստակությունը,
- շահառուի պատրաստակամությունն ու մոտիվացիան այն իրագործել¹⁹:

Առանձնահատուկ պետք է ուշադրություն դարձնել, թե արդյոք բիզնես գաղափարը ներկայացվել է շահառուի կողմից ինքնուրույն:

2.3 Շահառուների ուղղորդում ծրագրի հաջորդ փուլ

Շահառուների նախնական ընտրության փուլի համար սահմանված չափանիշների և ընթացակարգերի հիման վրա իրականացվում է շահառուների վերջնական

¹⁹ Հայկական Կարիտաս» բարեփրական հասարակական կազմակերպության կայք, ԻՐԻՍ բիզնես ինկուբատոր – Հայտադիմումների ընդունման 2-րդ փուլի հրավեր, 2023 թ. <https://caritas.am/hy/2nd-round-of-applications/>

ընտրություն (ընտրությունը, որպես կանոն, կատարվում է ընթացակարգերով սահմանված հանձնախմբի կողմից): Այդ փուլը հաջողությամբ հաղթահարած շահառուների հետ ծրագիրն իրագործող կառույցի մասնագետները պետք է ունենան առանձին տեղեկատվական հանդիպում: Հանդիպման հիմնական նպատակն է ևս մեկ անգամ իրազեկել ծրագրի ընթացակարգերի և դրանում ընդգրկված շահառուների իրավունքների և պարտականությունների մասին:



Մասնակցության պայմանների օրինակ.

Շահառուների համար սահմանվում են հստակ մասնակցության պայմանները, որոնց կարող են ներառել՝

- Նախքան հայտադիմումի հանձնումը յուրաքանչյուր դիմորդ ծանոթանում է պայմաններին և առանց բացառության ընդունում փաստաթղթում ներկայացված բոլոր պայմանները:
- Դիմորդը հաստատում է, որ համապատասխանում է ծրագրով սահմանված թիրախային խմբին:
- Հայտադիմումով ներկայացված բիզնես նախաձեռնությունը հստակ ձևակերպված է, պատկանում է դիմորդին:
- Դիմորդը հաստատում է, որ որևէ երրորդ կողմ հայտադիմումով ներկայացված բիզնես նախաձեռնության հանդեպ չունի որևէ իրավունք, որը կարող է խոչընդոտ հանդիսանալ դրա իրականացմանը. հակառակ դեպքում թեկնածուն դուրս կմնա ծրագրից:
- Դիմորդը պատրաստ է պայմանագիր կնքել՝ համաձայնելով, որ իրագործող կազմակերպությունը հետևի և վերահսկի դիմորդի բիզնես նախաձեռնության զարգացման ընթացքը բոլոր փուլերում:
- Ֆինանսավորման փուլ մտած ինքնազբաղված անձինք և ստարտափ թիմերն օրենսդրության պահանջներին համապատասխան պարտավորվում են գրանցել իրենց բիզնես նախաձեռնությունը ՀՀ տարածքում՝ որպես ԱԶ կամ շահույթ հետապնդող այլ կազմակերպատիրական ձևով, եթե դեռևս գրանցված չեն:
- Ծրագրում ընդգրկված մասնակիցը պարտավորվում է մասնակցել ծրագրային բոլոր պարտադիր բաղադրիչներին, այլապես դուրս կմնա ծրագրից:
- Ցանկացած պահի դիմորդը և/կամ ծրագրի մասնակիցը կարող է որակագրկվել և դուրս մնալ ծրագրից, եթե որևէ կերպ մեղավոր ճանաչվի մասնագիտական խարդախության, կոռուպցիայի, հանցավոր կապերի, փողերի լվացման կամ ահաբեկչության ֆինանսավորման, անչափահասների վարձու աշխատանքի կամ մարդկային թրաֆիկինգի այլ ձևերի մեջ²⁰:

²⁰ Տես նույն տեղում:

Իրականացված ծրագրերի փորձը վկայում է, որ նույնիսկ նախնական ընտրության բարդ փուլը հաղթահարած բազմաթիվ շահառուներ, ընդգրկվելով հաջորդ փուլ (վերապատրաստման դասընթացներ), շատ արագ փոխում են իրենց տրամադրվածությունը և դադարեցնում իրենց մասնակցությունը: Մինչև հաջորդ փուլ շահառուին ուղղորդելը՝ վերջիններիս հետ աշխատող մասնագետները պետք է կատարեն որոշակի նախապատրաստական աշխատանքներ՝ մանրամասն ներկայացնելով կրթական բաղադրիչի կարևորությունը, տրամադրելով նրանց համբերատար ընդունել այդ փուլի մարտահրավերները և ընդհանուր առումամբ բարձրացնելով վերջիններիս մոտիվացիան:

Մոտիվացիան կարող ենք սահմանվել՝ որպես կազմակերպական նպատակներին հասնելու համար բարձր ջանքեր գործադրելու պատրաստակամություն, որը պայմանավորված է որոշակի անհատական կարիքները բավարարելու ջանքերի ունակությամբ²¹: Ձեռնարկատիրական մոտիվացիան այն գործընթացն է, որն ակտիվացնում և դրդում է ձեռնարկատիրոջն ավելի բարձր մակարդակի ջանքեր գործադրել ձեռնարկատիրական նպատակներին հասնելու համար: Այլ կերպ ասած, ձեռնարկատիրական մոտիվացիան վերաբերում է ձեռնարկատիրոջ ներքին ուժերին (ներքին մղմանը), որոնք որպես ձեռնարկատեր, ազդում են նրա կամավոր վարքի, ինտենսիվության և համառության վրա: Մոտիվացված ձեռներեցը որոշակի ժամանակահատվածում պատրաստ կլինի որոշակի մակարդակի ջանք (ինտենսիվություն) գործադրել (համառություն) դեպի որոշակի նպատակ (ուղղություն) համար:

Մոտիվացիան խոցելի խմբերի մեջ ձևավորվում է ներքին և արտաքին գործոնների բարդ փոխհարաբերությունից (Գծապատկեր 2): Մասնագետները պետք է հաշվի առնեն այս գործոնները՝ անհատականացված և արդյունավետ մոտեցումներ մշակելու ձեռնարկատիրական մղումներին աջակցման համար: Ստորև ներկայացված են հիմնական ներքին և արտաքին տարրերը, որոնք ձևավորում են մոտիվացիան:

ա. Ներքին գործոններ.

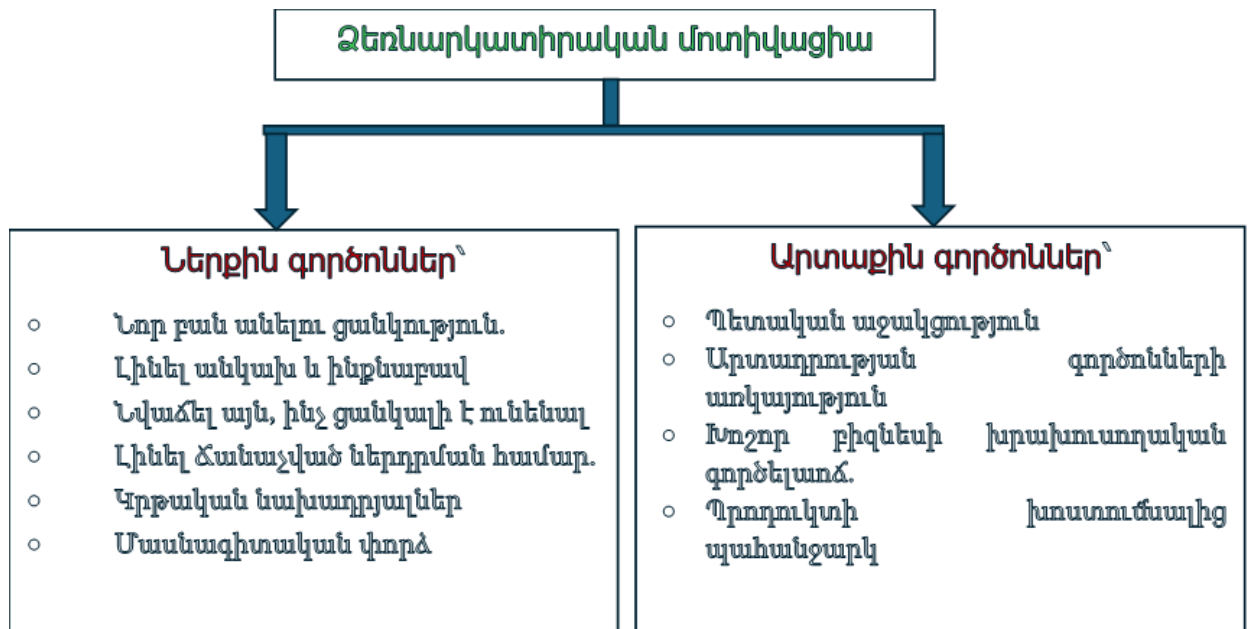
- Նոր բան անելու ցանկություն,
- Լինել անկախ և ինքնաբավ,
- Նվաճել այն, ինչ ցանկալի է ունենալ,
- Լինել ճանաչված ներդրման համար,
- Կրթական նախադրյալներ (կրթված մարդիկ ավելի հակված են ձեռնարկատիրությանը),
- Մասնագիտական նախապատմություն և փորձ:

²¹ Robbins, S. (1993) Organizational Behavior. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

ա. Արտաքին գործոններ

- Պետական (համայնքային) աջակցության առկայություն,
- Արտադրության գործոնների (կապիտալ, աշխատուժ, սարքավորումներ, հումք) առկայություն,
- Խոշոր բիզնեսի խրախուսողական գործելաոճ,
- Պրոդուկտի խոստումնալից պահանջարկ²²:

Խոցելի խմբերի ձեռներեցության խթանման ծրագրերում աշխատելու ժամանակ կարևոր է հասկանալ ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին մոտիվացիոն գործոնները, որոնք ազդում են անհատների ներգրավման և հաջողության վրա: Ներքին գործոնները, ինչպիսիք են նոր բան անելու ցանկությունը, անկախություն ձեռք բերելու և անձնական նպատակներին հասնելու ձգտումը, մեծ դեր ունեն ձեռներեցություն խթանման հարցում: Մարդիկ ցանկանում են բարելավել իրենց ֆինանսական վիճակը, հասնել ինքնաբավության և բարձրացնել իրենց սոցիալական վիճակը: Այս անհատական նպատակների ճանաչումը և ձեռներեցության հնարավորությունների համապատասխանեցումը շահառուների ձգտումների հետ կարող է էականորեն բարձրացնել նրանց հանձնառությունն ակտիվ ներգրավվելու գործընթացին:



Գծապատկեր 2. Ձեռնարկատիրական մոտիվացիայի արտաքին և ներքին գործոնները

²² Entrepreneurial Motivation

<https://sites.google.com/somaiya.edu/entrepreneurshipdevelopment/entrepreneurial-motivation>

Հարկ է նշել, որ կարողությունների զարգացման և արդյունավետ նպատակների սահմանման միջոցով կայացած ինքնավստահությունը նպաստում է շահառուների նախաձեռնողականությանը և պատրաստակամությանը ակտիվորեն ներգրավվելու ձեռնարկատիրական ծրագրերում: Փոփոխության ցանկությունը, հատկապես աղքատությունից կամ գործազրկությունից դուրս գալու ձգտումը, նպաստում է, որ մարդիկ ձեռներեցությունը դիտեն որպես անձնական և սոցիալական փոխակերպման միջոց:

Միևնույն ժամանակ, արտաքին գործոններն ունեն մեծ ներուժ մոտիվացիան պահպանելու հարցում: Պետական, համայնքային և այլ կառույցների աջակցությունը, արտադրական պայմանների առկայությունը, ինչպես նաև շուկայի պոտենցիալ պահանջարկը կարևոր աջակից գործոններ են ձեռնարկատիրական հաջողության համար: Սոցիալ-մշակութային համատեքստը և կարծրատիպերը կարող են աջակցել կամ խոչընդոտել ձեռներեցությանը. օրինակ՝ հասարակական նորմերը և ընտանեկան տարբեր հարցերը կարող են խթանել կամ սահմանափակել որոշ խմբերի, օրինակ՝ կանանց ձեռնարկատիրական ձգտումները: Նմանաբնույթ խնդիրների ժամանակ մասնագետները պետք է շեշտադրեն իրազեկման միջոցառումները, տարածեն ներառական ձեռնարկատիրության հաջողությունների պատմություններ և նպաստեն աջակից ու բաց երկխոսության միջավայրի ձևավորմանը: Աջակցող տարբեր միջամտությունները, այդ թվում՝ մենթորության, ֆինանսավորման և ցանցերի հասանելիությունը կարող է նվազեցնել ռիսկայնության զգացումը և խթանել մարդկանց՝ կատարել բիզնես հիմնադրելու առաջին քայլերը: Ներառական ձեռներեցության ծրագրերում աշխատող մասնագետներին խորհուրդ է տրվում հասկանալ այս գործոնները և ստեղծել այնպիսի միջավայր, որն աջակցում է շահառուի ներքին մոտիվացիային և արտաքին աջակցության հասանելիությանը:



Շահառուների մոտիվացիան բավականին կարևոր է նաև ձեռնարկատիրական խթանման ծրագրերի իրագործման վերապատրաստումների և բիզնես նախագծի մշակման փուլում, որտեղ շահառուները, հաճախ ունենալով կրթական փորձառության ոչ այդքան արդյունավետ փորձ, բախվում են որոշակի դժվարությունների և մարտահրավերների, որոնց հաղթահարումը նրանցից պահանջում է գործադրել լրացուցիչ ջանքեր: Շահառուների հետ աշխատող մասնագետներից ակնկալվում է, որ դեռևս նախապատրաստական փուլում շահառուները պետք է պատշաճ իրազեկված լինեն հաջորդ փուլերի մասին և բավարար մոտիվացված լինեն՝ հաղթահարելու իրենց առաջարկվող կրթական բաղադրիչը:

ԳԼՈՒԽ 3. Վերապատրաստումների և բիզնես նախագծերի փուլ

3.1 EntreComp. Ձեռնարկատիրական կոմպետենցիաների շրջանակ

Եվրոպական հանձնաժողովն առաջարկել է «Հմտությունների նոր օրակարգ Եվրոպայի համար. համատեղ աշխատանք մարդկային կապիտալի, աշխատունակության և մրցունակության ամրապնդման համար»՝ լուծելու Եվրոպայում առկա հմտությունների արդի մարտահրավերները: Նախաձեռնությունը նպաստում է, որ յուրաքանչյուր ոք տիրապետի անհատական զարգացման, սոցիալական ներառման, ակտիվ քաղաքացիության և աշխատանքի համար անհրաժեշտ կոմպետենցիաների հիմնական շրջանակին: Այս կոմպետենցիաները ներառում են մայրենի լեզվի, մաթեմատիկայի ու բնագիտության իմացությունը և տիրապետումը օտար լեզուներին, ինչպես նաև փոխանցելի, համընդհանուր հմտություններ, ինչպիսիք են թվային կոմպետենցիաները, ձեռնարկատիրական կոմպետենցիաները, քննադատական մտածողությունը, խնդիրներ լուծելու կամ սովորելու կարողությունները:

Ձեռնարկատիրական կոմպետենցիաների շրջանակը, որը նաև հայտնի է որպես EntreComp, ձեռնարկատիրական կարողությունները բարելավելու գործիք է առաջարկում Եվրոպայի քաղաքացիներին և կազմակերպություններին: Շրջանակը նպատակ ունի ձևավորել կոնսենսուս ձեռնարկատիրական կոմպետենցիաների ընդհանուր ըմբռնման շուրջ՝ սահմանելով կոմպետենցիաների երեք ոլորտներ, ինչպես նաև տասնհինգ կոմպետենցիաների, ուսումնառության վերջնարդյունքների և տիրապետման մակարդակների ցանկ, որոնց կարող են վերաբերել ներկա և ապագա նախաձեռնությունները²³:

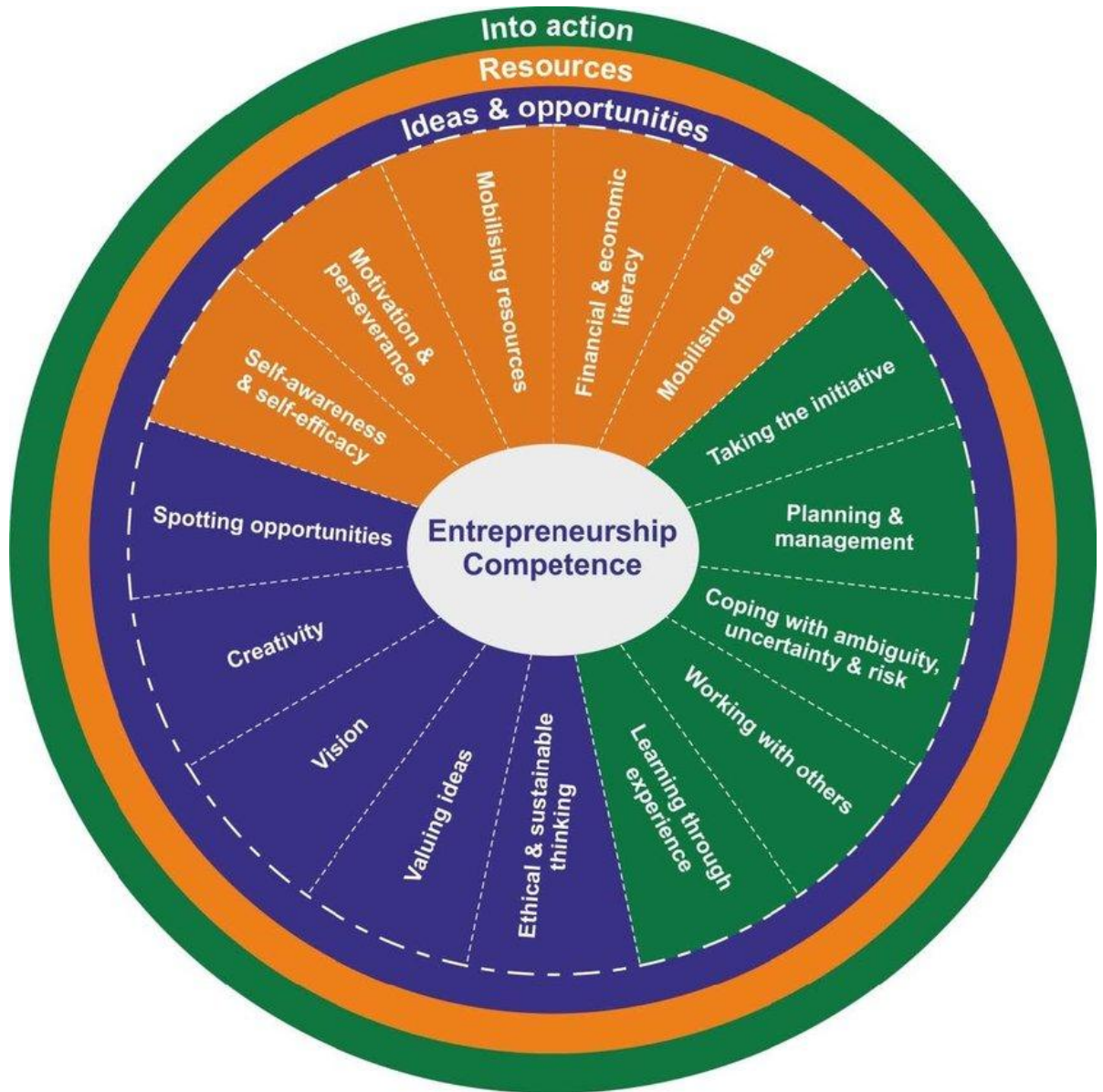
EntreComp-ի հիմնական նպատակն է ապահովել ձեռնարկատիրական կոմպետենցիաների ըմբռնման, զարգացման և գնահատման համապարփակ շրջանակ: EntreComp-ն ձեռներեցությունն առաջարկում է սահմանել որպես կրթության և աշխատանքի աշխարհի միջև կամուրջ ստեղծելու կարողություն²⁴: Այսինքն՝ այն սահմանում և զարգացնում է ձեռնարկատիրական հմտությունները, գիտելիքները և վերաբերմունքները, որոնք կարևոր են ուսումնական միջավայրերից (ինչպիսիք են դպրոցները, քոլեջները, համալսարանները կամ վերապատրաստման ծրագրերը)

²³ EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework <https://eufordigital.eu/hy/library/entrecomp-the-entrepreneurship-competence-framework/>

²⁴ Entrecomp Framework <https://www.exeter.ac.uk/departments/seas/staffresources/entrecomp/>

դեպի մասնագիտական միջավայր (բիզնեսներ, արդյունաբերություն կամ ինքնագրադավաճություն) հաջող անցման համար:

Այսպիսով՝ ձեռնարկատիրական ասպարեզում կարևորվում են այնպիսի կոմպետենցիաները, որոնք արդյունավետ կապում են կրթությունն ու կարիերայի հնարավորությունները, մասնավորապես, թույլ են տալիս գործնականում կիրառել



Գծապատկեր 3. EntreComp. Ձեռնարկատիրական կոմպետենցիաների մոդելը ուսուցման ընթացքում սովորածը, լուծել իրական խնդիրները և մասնագիտական կամ բիզնես միջավայրերում արժեք ստեղծել:

EntreComp-ը, կամրջելով կրթական և մասնագիտական ոլորտները, ձեռնարկատիրական հմտությունները սահմանում է երեք փոխկապակցված ոլորտների միջոցով՝ դրանց տալով հետևյալ անվանումները «Գաղափարներ և հնարավորություններ», «Ռեսուրսներ» և «Գործի անցնել»։ Յուրաքանչյուր ոլորտ

ներառում է հինգ հմտություն՝ ընդհանուր ձևավորելով 15 հիմնական բաղադրիչ (Աղյուսակ 2):

Աղյուսակ 2. EntreComp-ի առաջարկած հմտությունների համառոտ ներկայացում

Հմտություններ	Նկարագրություն
Գաղափարներ և հնարավորություններ	
Հնարավորությունների բացահայտում	Հայտնաբերել կարիքներ, խնդիրներ և հնարավորություններ՝ արժեք ստեղծելու համար տարբեր համատեքստերում
Ստեղծարարություն	Զարգացնել և փորձարկել նոր գաղափարներ կամ լուծումներ՝ արժեք ստեղծելու համար
Տեսլական	Մահմանել ռազմավարական ուղղություն՝ պատկերացնելով և ձևակերպելով ցանկալի ապագան
Գաղափարների գնահատում	Գնահատել գաղափարների ներուժը և բացահայտել դրանք վերափոխելու լավագույն եղանակները
Էթիկական և կայուն մտածողություն	Հաշվի առնել որոշումների ազդեցությունը սոցիալական, շրջակա միջավայրի և տնտեսական հետևանքներին
Ռեսուրսներ	
Ինքնագիտակցություն և ինքնավստահություն	Հասկանալ սեփական ուժեղ և թույլ կողմերը՝ միևնույն ժամանակ հավատալով սեփական կարողություններին
Մոտիվացիա և հաստատակամություն	Կենտրոնանալ, հաստատակամ լինել և դիմակայել մարտահրավերներին՝ նպատակներին հասնելու համար
Ռեսուրսների մոբիլիզացիա	Գտել և արդյունավետ կառավարել նյութական, ոչ նյութական և թվային ռեսուրսները
Ֆինանսական և տնտեսական գրագիտություն	Հասկանալ ֆինանսական հասկացությունները՝ պլանավորման և կայուն կառավարման համար
Մոբիլիզացնել այլ անձանց	Ոգեշնչել, հաղորդակցվել և համագործակցել՝ աջակցություն ստանալու համար
Գործի անցնել	
Նախաձեռնողականություն	Անկախ լուծել խնդիրները և օգտվել հնարավորություններից
Պլանավորում և կառավարում	Որոշել գործողությունների առաջնահերթությունը, դրանք կազմակերպել և հարմարեցնել նպատակներին հասնելու համար
Անորոշության, երկիմաստության և ռիսկի հետ աշխատանք	Որոշումներ կայացնել և գործել՝ անորոշ կամ ռիսկային իրավիճակներում
Աշխատել մյուսների հետ	Թիմ ստեղծել, լուծել կոնֆլիկտները և համագործակցել գաղափարներ մշակելու և իրականացնելու համար
Փորձառության միջոցով ուսուցում	Վերլուծել և սովորել հաջողություններից և անհաջողություններից՝ ապագա ջանքերը բարելավելու համար



EntreComp-ի առաջարկած այս կոմպետենցիաները կարող են ծառայել որպես կարևորագույն միջոց ուսումնական ծրագրերի մշակման և իրագործման համար՝ խթանելով ձեռնարկատիրությունը ֆորմալ և ոչ ֆորմալ ուսուցման համակարգերում: Այն կրթական ծառայություններ մատուցողներին տրամադրում կառուցվածքային մոդել ձեռնարկատիրական հմտությունները զարգացնելու համար, օգնում է ուսումնական ծրագրերի մշակմանը, փորձառական ուսուցմանը և հմտությունների գնահատմանը՝ հիմնվելով վերոհիշյալ 15 հմտությունների և ութ առաջադիմության մակարդակների վրա: Դասավանդողները կարող են EntreComp-ը կիրառել ստեղծարարության, խնդիրների լուծման և համագործակցության խթանման համար՝ սովորողներին նախապատրաստելով իրական աշխարհի մարտահրավերներին և կապ հաստատելով կրթության և աշխատաշուկայի միջև: Գործիքի ճկունությունն այն կիրառելի է դարձնում տարբեր կրթական ցենզ ունեցող խմբերի համար՝ նպաստելով հավասարությանը և ցլյանս ուսուցմանը:

Ներառական ձեռնարկատիրական ծրագրեր իրականացնող կառույցների ոչ բոլոր մասնագետներն են ընդգրկված բուն կրթական բաղադրիչի իրագործմանը: Ավելին՝ այդ առաջադրանքը, որպես կանոն, արտապատվիրվում է համապատասխան փորձառություն ունեցող կառույցներին կամ անհատներին: Շահառուի հետ առաջնային կապի մեջ գտնվող մասնագետը պետք է ունենա ձեռնարկատիրական գործունեության համար անհրաժեշտ հմտությունների մասին ընդհանուր պատկերացում, ըմբռնի դրանց կարևորությունը շահառուների հաջողության համար և կարողանա շահառուների հետ աշխատանքի ժամանակ ճիշտ ներկայացնել դրանք, այն օգտագործել նրանց մոտիվացնելու հարցում:



Ձեռնարկատիրության կոմպետենցիաների վերաբերյալ ինքնաընկալումները Հայաստանում հակասական են: Հայերը սեփական գիտելիքը, հմտությունը և փորձը բավականին բարձր են գնահատում (12-րդը 50-ից), բայց միաժամանակ առաջին տասնյակում են՝ ըստ ձախողվելու վախի: Բիզնես սկսելիս ձախողվելու վախը շատ կարևոր գործոն է, որը զսպում է մարդկանց: Արևելյան Եվրոպայի երկրներից Հայաստանին այս ցուցանիշով շատ նման է Խորվաթիան: Եթե համեմատենք Ռուսաստանի և Բելառուսի հետ, ապա Հայաստանում ավելի շատ են մարդիկ, որոնք կնախընտրեն չհիմնել սեփական բիզնես ձախողվելու վախից (51 %, Ռուսաստանում և Բելառուսում համապատասխանաբար 45 % և 37 %), անգամ եթե ի սկզբանե հայաստանցիները սեփական գիտելիքը, հմտությունը և փորձն ավելի բարձր են գնահատել (70 %), քան ռուսաստանցիները (36 %) և բելառուսները (42 %): Ձախողվելու մեծ վախը Հայաստանում պայմանավորված է թերևս ազգային բիզնես մշակույթով, որտեղ բիզնեսը հաճախ նույնացվում է դրա սեփականատիրոջ հետ, ուստի

Եթե այն ձախողվում է, դա ընկալվում է որպես սեփականատիրոջ անձնական ձախողում²⁵:

EntreComp շրջանակում առկա են մի շարք հիմնական կարողություններ, որոնք կարող են հաղթահարել Հայաստանում տարածված «բիզնեսի ձախողման վախը»: Դրանցից «Անորոշության, երկիմաստության և ռիսկի հետ աշխատանքը» ուղղակիորեն վերաբերում է վախը հաղթահարելու և ռիսկերը կառավարելու կարողությանը՝ աջակցելով անհատներին կայացնել տեղեկացված որոշումներ և զարգացնել դիմացկունություն: Նմանապես, «Փորձառության միջոցով ուսուցում» կարողությունը խրախուսում է հաջողություններն ու ձախողումները դիտարկել որպես աճի հնարավորություններ՝ նորմալացնելով ձախողումը որպես ձեռնարկատիրական գործընթացի մաս և ոչ թե անձնական պարտություն: «Ինքնագիտակցությունը և ինքնավստահությունը» և «Նախաձեռնողականություն» կարողությունները ուղղված են վստահության ամրապնդմանը և գործին կենտրոնացած մտածելակերպի խթանմանը՝ հաղթահարելով այն հապաղումը, որն ունեն շատ հայեր բիզնես սկսելու հարցում: Բացի այդ, «Գաղափարների գնահատումը» օգնում է ձեռներեցներին կենտրոնանալ իրենց գաղափարների ներուժի և դրանց կատարելագործման վրա՝ չկապելով հաջողությունը միայն անձնական պատասխանատվության հետ:



Այս կարողությունների ինտեգրումը կրթական և վերապատրաստման ծրագրերում կարող է խթանել ավելի դիմացկուն ձեռնարկատիրական մտածելակերպի կայացմանը Հայաստանում՝ աջակցելով ձախողումը դիտարկել որպես ուսուցման հնարավորություն և նվազեցնել ձեռնարկատիրոջ ձախողման բացասական հետևանքները: Այս մոտեցումը, համակցված համակարգային այլ բարելավումների հետ, կարող է աջակցել երկրում ավելի առողջ ձեռնարկատիրական էկոհամակարգի ձևավորմանը:

²⁵ Ձեռնարկատիրության համաշխարհային զեկուլոյց 2019/ 2020. Հայաստանի ազգային զեկուլոյց, GEM Հայաստանի ազգային թիմ, «Ամերիա» ՓԲԸ, 2020, էջ 17: <https://ameriaadvisory.am/hy/gem-report-2020/>

3.2 Շահառուների ուսուցում

Ներառական ձեռնարկատիրական աջակցության ծրագրերի հաջորդ հիմնական փուլը նրանց համար կազմակերպվող վերապատրաստումների դասընթացներն են: Հայաստանում իրագործվող նմանօրինակ բոլոր ծրագրերը ունեցել են որոշակի ուսուցման կամ վերապատրաստումների շրջափուլ:

Ծրագրերի տևողությունը, բովանդակությունը և ինտենսիվությունը կախված է նախանշված նպատակային գործունեությունից, թիրախային խմբի առանձնահատկությունից և այլ պայմաններից: Հնարավոր է նաև վերապատրաստման կամ ուսուցման դասընթացները բաժանվեն մի շարք փուլերի:

Օրինակ՝ որոշ ծրագրերի սկզբում կազմակերպվել է ապագա ձեռնարկատիրական գործունեության հետ առնչվող որոշակի մասնագիտական հմտությունների ուսուցում, որը հետագա կողմնորոշման հնարավորություն կընձեռեր շահառուին՝ լինել վարձու աշխատող կամ ձեռնարկատեր (ինքնազբաղված անձ): Հետագայում մի շարք չափանիշների գնահատման հիման վրա ինքնազբաղվածության ուղին ընտրած շահառուների համար կազմակերպվել է լրացուցիչ ձեռնարկատիրության ուղղությամբ ուսուցման ծրագիր:

Որոշ ծրագրեր որդեգրել էին մեկ այլ ռազմավարություն և սկզբում կազմակերպել են բիզնեսի կառավարման հմտությունների ուսուցման կարճաժամկետ նախնական շրջափուլ (2-3 շաբաթ), որի արդյունքում դասընթացավարների (մենթորների) աջակցությամբ նրանք ի վիճակի են եղել մշակել և ներկայացնել պարզ բիզնես պլան (մոդել): Բիզնես պլանի գնահատման և այլ չափանիշների հիման վրա բիզնես սկսելու նպատակով նրանց որոշ մասին ֆինանսական աջակցություն (դրամաշնորհ) է տրամադրվել: Սակայն բիզնես նախագծի իրագործման շուրջ մեկ տարվա ընթացքում նրանց դրական ուղղորդման (քուչինգ) միջամտությամբ շարունակվել է խորհրդատվական աջակցության տրամադրումը, ինչպես նաև կազմակերպվել են ընտրված բիզնես գործունեության տեսակին համապատասխանող կարճաժամկետ գործնական վերապատրաստման դասընթացներ:

Եղել են նաև սոցիալական ձեռներեցության խթանման ծրագրեր, որոնք նախատեսել են բավականին խորացված ուսուցման շրջափուլ (մի քանի ամիս տևողությամբ), որի հաջող ավարտից հետո նրանց հնարավորություն է ընձեռվել (տրամադրվել է ֆինանսական աջակցություն) հիմնադրելու սոցիալական ձեռնարկություն:

Կարճաժամկետ վերապատրաստումների ժամանակ հիմնական շեշտադրումը կատարվում է երկու հիմնական կրթական բաղադրիչների ուղղությամբ՝

1. Փափուկ հմտությունների զարգացման բաղադրիչ

- Ինքնավստահության խթանում,

- Թիմային աշխատանք,
- Հաղորդակցման հմտություններ,
- Որոշումների կայացում:

2. Բիզնես գիտելիքների փոխանցման բաղադրիչ

- Շուկայի հետազոտության պարզ մեթոդներ,
- Վաճառքի և մարքեթինգի հիմունքներ,
- Պարզեցված բիզնես պլանավորում (բիզնես պլաններ, բիզնես մոդելի կտավներ և այլն):

Ուսուցման համար առավել արդյունավետ են փոքր խմբերը (մինչև 15 մասնակից), ինչն ապահովում է արդյունավետ ներխմբային դինամիկա, այլ մասնակիցների հետաքրքիր փորձի դիտարկում և դասընթացավար-մասնակից արդյունավետ փոխգործակցությունը: Ներառական ձեռնարկատիրական կրթական ծրագրերը, հատկապես կարճաժամկետ (մինչև մեկ ամիս) դասընթացները, առավելապես կենտրոնանում են գործնական և ներգրավող մեթոդների վրա: Մասնակիցների փորձի բացահայտումը, նրանց ինտերակտիվ ներգրավվումը, իրական օրինակների դիտարկումը, սիմուլյացիոն վարժությունները (խաղերը), անհատական ու թիմային գործնական աշխատանքը լսարանում և այլ վայրերում (օրինակ՝ շուկայի ուսումնասիրություն/դիտարկում խանութներում, գործընկերների հետ բանակցություններ և այլն), մատուցվող նյութի վիզուալ ներկայացումն ապահովում են թիրախավորված և մատչելի ուսուցում: Դասական «դասախոսության» մեթոդով ուսուցումը հնարավորինս սահմանափակվում է:



Վերապատրաստման ծրագրերի այս մեթոդական առանձնահատկությունը ներառական ձեռնարկատիրական ծրագրեր իրագործող մասնագետները պետք է հստակ պատկերացնեն և այն շեշտադրեն շահառուների հետ տեղեկատվական հանդիպումների և մոտիվացիոն գրույցների ժամանակ, քանի որ հաճախ թիրախային խմբի անդամները, ունենալով սահմանափակ կրթական փորձառություն, խուսափում են ուսուցման ծրագրերից:

Ժամանակակից հաղորդակցության և մուլտիմեդիա տեխնոլոգիաների օգնությամբ ներկայում հնարավոր է ստեղծել նաև բավականին արդյունավետ առցանց ուսուցման գործիքներ (դասընթացի ուղիղ հեռարձակմամբ և/կամ ձայնագրությունների դիտումներով, սովորող-դասավանդող առցանց ինտերակտիվ շփումով և այլ գործիքակազմով): Այդուհանդերձ, առցանց ուսուցումը ենթադրում է մասնակիցների կրթական որոշակի ցենզի առկայություն, սովորելու բարձր մոտիվացիա,

շահառուների շրջանում նմանօրինակ տեխնոլոգիաների կիրառման փորձառություն, արագ կապի և տեխնիկական հագեցվածության համապատասխան մակարդակ:



Ներառական ձեռնարկատիրական ծրագրերի պարագայում, եթե մտադրություն կա կիրառել առցանց ուսուցման գործիքակազմ, ապա արդյունավետ է համարվում խառն ուսուցման մեթոդը (դեմատոլեմ և առցանց մեթոդների համադրություն), իսկ առցանց ուսուցման բաղադրիչը պետք է բավարար չափով համակարգվի ու կազմակերպվի (ֆասիլիտացվի):

Յուրաքանչյուր ուսուցման դասընթաց պետք է ունենա իր ձեռնարկը, որտեղ մանրամասն կնկարագրվեն ուսուցման նպատակները, ակնկալվող վերջնարդյունքները, թեմաների պլանը, մասնակիցներին ներկայացվող և հանձնարարվող նյութը, դասավանդման մեթոդները, դասընթացավարների ուղեցույցը և ծրագրի այլ մանրամասներ:

Հավելված 3-ում ներկայացված է Հայաստանի սոցիալական աշխատողների ասոցիացիայի կողմից իրականացված «Հայաստանում սոցիալական ներառման և ինքնաբավ կենսապահովման միջոցառումների խթանում» ծրագրի շրջանակում մշակված ծրագրային մոդուլների տրամաբանական հաջորդականությունը, իսկ Հավելված 4-ում առցանց հասանելի տեսանյութերի համապատասխան հղումները:



Ներառական ձեռներեցության ծրագրերի ժամանակ ուսուցման (վերապատրաստման) բաղադրիչն ունի մի շարք նպատակադրումներ: Առաջինը՝ մասնակիցներին փոխանցել ծրագրերի հետագա փուլերի համար անհրաժեշտ հմտություն և գիտելիք, խթանել նրանց նորարարական ներուժը: Երկրորդը՝ շարունակաբար խթանել մասնակիցների մոտիվացիան, իսկ երրորդը՝ խթանել այլ անձանց հետ համագործակցությունն ու թիմային աշխատանքը, ինչպես նաև նպաստել նոր ծանոթությունների կայացմանը ու կապերի ամրապնդմանը, նպաստել շահառուի սոցիալիզացիային: **Ուսուցումն անուղղակի նաև շահառուի ծրագրին համապատասխանելիության գնահատման գործիք է, օգնում է հայտնաբերել թույլ մոտիվացված կամ ձեռնարկատիրական նախաձեռնությունը ձախողելու բարձր հավանականություն ունեցող շահառուներին:** Վերջինս չի նշանակում, որ նման անձանց հետ պետք չէ իրագործել ձեռնարկատիրական աջակցության ծրագրեր, սակայն, հավանաբար, մեծ է հավանականությունը, որ ընթացիկ փուլում նրա հետագա ներգրավվածությունը կհամարվի ոչ նպատակահարմար:

3.3 Բիզնես մոդելների և պլանների մշակում

Բիզնես պլանը ձեռնարկատիրական աջակցության ծրագրերի հանգուցային բաղադրիչն է: Որպես կանոն բիզնես պլանի ներկայացմամբ ամփոփվում են ձեռնարկատիրական աջակցության ծրագրերի նախապատրաստական այն բոլոր գործողությունները, որոնք միտված էինք ներգրավել ու մոտիվացնել շահառուներին, նրանց փոխանցել անհրաժեշտ գիտելիքներ ու հմտություններ: Այս ամենի արդյունքում շահառուն հաջորդ փուլեր անցնելու համար պետք է մշակի առաջարկվող **ձեռնարկատիրական գործունեությունը (բիզնեսը) ներկայացնող փաստաթուղթ**, որի համապարփակ գնահատմամբ որոշում է կայացվելու այդ բիզնեսի իրագործման համար անհրաժեշտ ֆինանսական միջոցների հասանելիության ապահովման վերաբերյալ:

Շահառուից ակնկալվող ձեռնարկատիրական գործունեությունը (բիզնեսը) ներկայացնող փաստաթուղթը կարող է տարբերվել՝ կախված ներառական ձեռնարկատիրության աջակցության ծրագրերի բնույթից, շահառուների խմբի առանձնահատկություններից, նրանց համար կազմակերպված դասընթացների բովանդակությունից և այլ հանգամանքներից:

Առավել հաճախ շահառուներից ակնկալվում է ներկայացնել բիզնես պլան կամ բիզնես մոդելի «կտավ»: Շահառուների համար կազմակերպվող դասընթացների ժամանակ, ի թիվս ձեռնարկատիրական գործունեության հետ առնչվող տարբեր հարցերի, ինչպիսիք են շուկայի ուսումնասիրությունը, մարքեթինգի ռազմավարությունները, ֆինանսական կառավարումը և այլն, առանձնահատուկ ուշադրություն է դարձվում բիզնես պլանավորման հմտությունների զարգացմանը և նրանց մանրամասն ներկայացվում է ավարտին իրենցից ակնկալվող փաստաթուղթը (բիզնես պլանը, բիզնես մոդելի կտավը և այլն):



Բիզնես պլանը նոր ձևավորվող ձեռնարկատիրական գործունեության (ստարտափների) կամ կայացած ընկերությունների նպատակները և դրանց հասնելու ռազմավարությունը սահմանող փաստաթուղթ է, որը, որպես կանոն, բաղկացած է հետևյալ մասերից՝

- **Գործառնական ամփոփումը** (executive summary) համառոտ ներկայացնում է նախաձեռնության առաքելությունը, անձնակազմը, գործառնություններն ու տեղակայումները:
- **Արտադրանքը կամ ծառայությունները** (Products and services), որոնք ընկերությունն առաջարկում է կամ պլանավորում է առաջարկել, ներառյալ արժեքը, առավելությունները, արտադրական գործընթացները և այլն:

- **Շուկայի վերլուծությունը** (Products and services) ներկայացնում է առաջարկվող արտադրանքի կամ ծառայության մրցունակությունը շուկայում, հաճախորդների առանձնահատկությունը, ընկերության տեղը շուկայում և շուկայի այն սեգմենտը, որը նախատեսվում է մրցակիցներից գրավել:
- **Մարքեթինգի ռազմավարությունը** (Marketing strategy) ներկայացնում է հաճախորդներին գրավելու և պահելու ընկերության ծրագրերը, ներառյալ ակնկալվող գովազդային և մարքեթինգային արշավները, սպառողներին ապրանքներ կամ ծառայություններ մատուցելու բաշխման ուղիները:
- **Ֆինանսական պլաններ և կանխատեսումները** (Financial plans and projections) նոր հիմնադրվող բիզնեսների պարագայում ներկայացնում են առաջիկա տարիների ֆինանսական թիրախային ցուցանիշները և ֆինանսավորման ակնկալվող չափերը:

Ստարտափների համար լավ մշակված բիզնես պլանը շատ կարևոր է պոտենցիալ նվիրատուների, վարկատուների և ներդրողների ներգրավման համար: Կայացած բիզնեսները պարբերաբար մշակում և վերանայում են բիզնես պլանները՝ իրենց ռազմավարական աճի նպատակներին ու թիրախներին համապատասխան գործելու նպատակով²⁶:

Բիզնես պլանների կամ բիզնես մոդելի կտավի մշակմանն առնչվող ուսուցման ժամանակ կիրառվող հիմնական մեթոդն անհատականացված քրուչինգն ու մենթորություն է, երբ դասավանդողը շահառուին տրամադրում է ուղղորդված աջակցություն՝ իրենց գաղափարները կառուցվածքային և իրագործելի ռազմավարության վերածելու համար: Այս փուլում աշխատանքը պետք է տարվի ավելի շատ անհատական հիմունքներով, չնայած նրան, որ սովորողները կարող են ներգրավված լինել փոքր խմբերում՝ քննարկելով բիզնես պլանի տարբեր բաղադրիչները:



Քրուչերը տրամադրում է ձևանմուշներ, գործիքներ և օրինակներ՝ ապահովելու, որ բոլոր անհրաժեշտ տարրերը ներառված լինեն՝ միննույն ժամանակ խրախուսելով ինքնուրույն աշխատանքը (քրուչերը չպետք է շահառուի փոխարեն մշակի բիզնես պլան), քննադատական մտածողությունն ու զարգացման տարբեր սցենարների վերլուծությունը: Բացի դրանից՝ փորձառու մասնագետի մենթորության արդյունքում շահառուն ստանում է գործնական

²⁶ Business Plan: What It Is, What's Included, and How to Write One. <https://www.investopedia.com/terms/b/business-plan.asp>

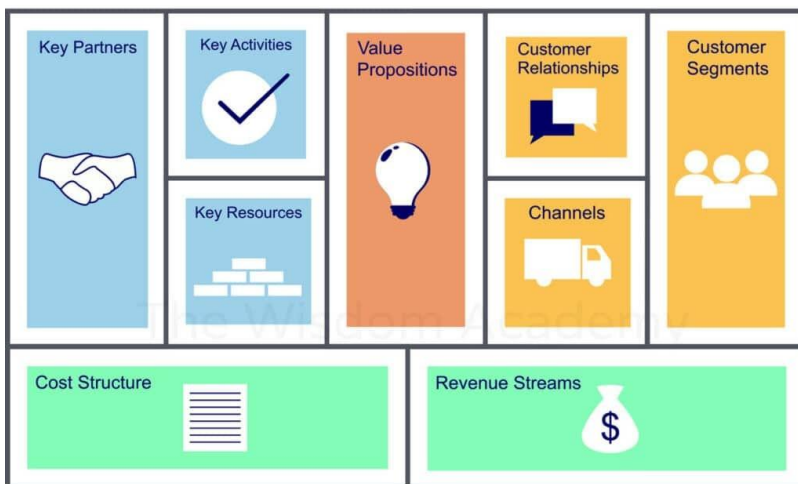
խորհուրդներ և պատկերացումներ, ձեռք է բերում ինքնավստահություն՝ սեփական բիզնեսսը պլանը հաջողությամբ մշակելու և իրագործելու համար:

Բիզնեսսը պլանը գործարարի ճանապարհային քարտեզն է, որը նկարագրում է բիզնես գաղափարը, ռազմավարությունները և ֆինանսական նպատակները: Դրա ծավալը տատանվում է՝ կախված նպատակից, լսարանից, ոլորտից, բիզնեսի բարդությունից և զարգացման փուլից: Ներդրողների կամ բանկերի համար նախատեսված պլանները սովորաբար կազմում են 20-40 էջ, մինչդեռ ներքին գործառնական պլանները կարող են լինել ընդամենը 10-15 էջ: Լավ մշակված բիզնեսսը պլանն աչքի է ընկնում պարզ ձևակերպումներով, հստակությամբ և ներառում է նաև վիզուալ տվյալներ: Մինչդեռ մեկնարկային փուլում գտնվող բիզնեսների պլանները հաճախ պահանջում են մանրամասն տվյալներ ֆինանսավորման համար, իսկ արդեն կայացած բիզնեսները պարագայում պլանները կարող են լինել ավելի հակիրճ և թիրախավորեն ռազմավարական որոշումների իրագործումը²⁷:



Ներառական ձեռնարկատիրական խթանման ծրագրերում հաճախ ներգրավվող անձինք չունեն բավարար կրթական ցենզ և/կամ պատրաստվածության աստիճան, որը նրանց հնարավորություն ընձեռի կարճաժամկետ ուսուցման արդյունքում ունենալու բավարար մոտիվացիա և հմտություններ մշակելու վերոհիշյալ չափանիշներին ու ծավալներին համապատասխանող բիզնեսսը պլաններ: Միաժամանակ նրանց կողմից նախաձեռնվող բիզնեսներն էլ հաճախ համեմատաբար պարզ ձեռնարկատիրական նախաձեռնությունների սահմաններում են գտնվում, որոնց ներկայացման,

Business Model Canvas



գնահատման և աջակցելու համար պահանջվում է բիզնեսը ներկայացնող ավելի պարզ և մատչելի ձևաչափ՝ բիզնեսսը մոդելի «Կանվաս» կտավի ներկայացում:

«Կանվաս» բիզնեսսը մոդելի ձևաչափը (անգլերեն «canvas» նշանակում է կտավ) բիզնեսի նկարագրման, նախագծման և վերլուծության գծապատկերի տեսքով վիզուալ նկարագրություն է՝ ինքնաբերական բաղադրիչներից բաղկացած: Այն կարող է պատկերվել մեկ

Գծապատկեր 4. «Կանվաս» բիզնեսսը մոդելի սխեմատիկ ներկայացում: Աղբյուրը՝ <https://academy.warriorising.org/business-model-canvas-explained-with-examples/>

²⁷ <https://www.linkedin.com/pulse/ideal-length-business-plan-how-long-should-kishor-vaghani-u1vxf/>

էջի սահմաններում, այդ իսկ պատճառով նրա «կտավ» անվանումն առավել ընդգրկուն է արտահայտում նրա վիզուալ բովանդակությունն ու հեղինակի ստեղծարար (կրեատիվ) մոտեցումը (Գծապատկեր 4):

«Կանվաս» բիզնես մոդելը ներառում է ինը բաղադրիչներ, որոնցից յուրաքանչյուրը ներկայացնում է բիզնես ռազմավարության և գործառնությունների կարևոր մասը.

- Հիմնական գործընկերներ (Key Partners),
- Հիմնական գործողություններ (Key Activities),
- Անհրաժեշտ ռեսուրսներ (Key Resources),
- Առաջարկվող արժեք (Value Proposition),
- Փոխհարաբերություն սպառողների հետ (Customer Relationships),
- Սպասարկման ուղիներ (Channels),
- Սպառողների սեգմենտներ (Customer Segments),
- Ծախսերի կառուցվածք (Cost Structure), Եկամտի աղբյուրներ (Revenue Streams):



«Կանվաս» բիզնես մոդելը ռազմավարական կառավարման ձևանմուշ է, որն օգնում է ձեռնարկատիրոջը նկարագրել և վերլուծել բիզնես մոդելը: Մինչև 2004 թվականը ձեռներեցները հաճախ բախվում էին երկար և բարդ բիզնես պլաններ մշակելու մարտահրավերին: Շվեյցարացի տնտեսագետ և ձեռներեց Ալեքսանդր Օստերվալդերը բիզնեսի ներկայացման գործընթացն առավել պարզեցնելու նպատակով ներկայացրեց բիզնես մոդելի կտավի գաղափարը՝ հեղափոխելով ձեռնարկատիրական նախաձեռնությանը կառուցվածք հաղորդելու և ներկայացնելու գործընթացը: Ի տարբերություն ավանդական մեթոդների՝ «Կանվասը» հակիրճ, տեսողական ձևանմուշ է, որն օգնում է ընկերություններին մեկ էջի վրա ուրվագծել իրենց բիզնես մոդելի կարևոր տարրերը՝ հնարավորություն ընձեռելով այն պարզ ու արագ ըմբռնել և հետագայում զարգացնել²⁸:

ԵՄ կողմից ֆինանսավորվող EU4Youth «Սոցիալական ձեռներեցության էկոհամակարգի զարգացում» ծրագրի շրջանակում մշակվել է «Կանվաս» բիզնես մոդելի կտավի հայերեն տարբերակը, որը հասանելի է առցանց²⁹:

Հայաստանի ՓՄՁ-ներին աջակցող «armsme.am» հարթակը ներկայացնում է «Կանվաս» բիզնես մոդելը լրացնելու վերաբերյալ մեթոդական ուղեցույցեր³⁰:

Ժամանակակից արհեստական բանականության (ԱԲ) գործիքները զգալիորեն հեշտացնում են բիզնես պլանների ստեղծման գործընթացը՝ ավտոմատացնելով

²⁸ <https://businessmodelanalyst.com/business-model-canvas/?srsltid=AfmBOoqX705ZnesoSz75Wevl9p-iXvcB6zEct3FlpcaqwSNopWqs9oy6>

²⁹ https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/annex-8_business-model-canvas-in-armenian.pdf

³⁰ Բիզնես մոդել «Canvas». ինչպե՞ս լրացնել և ինչի՞ն ուշադրություն դարձնել: <https://armsme.am/?p=6324>

բովանդակության գեներացումը, ֆինանսական կանխատեսումները և շուկայական վերլուծությունները: Սա հնարավորություն է տալիս ձեռնարկատերերին կենտրոնանալ իրենց ռազմավարական նպատակների վրա՝ խնայելով ժամանակ և ռեսուրսներ: «Unite.ai» հարթակում ներկայացված են 9 լավագույն բիզնես պլան ստեղծող ԱԲ գործիքները, որոնք առաջարկում են բազմազան հնարավորություններ՝ ներառյալ ավելի քան 400 բիզնես պլանի նմուշներ, ԱԲ-ի աջակցությամբ բիզնես պլաններ մշակելու ուսուցողական նյութեր և այլն³¹: Այսօր առկա են նաև «Կանվաս» բիզնես մոդելի կտավ մշակող գործիքներ և ԱԲ արագ զարգացող ոլորտն այս առումով իսկապես կարող է օգտակար լինել ձեռնարկատերերի նախաձեռնություններում:



ԱԲ գործիքները կարող են մեծապես օգտակար լինել բիզնես պլանների կամ կտավային մոդելների մշակման գործում՝ ապահովելով արագություն, գեղեցիկ դիզայն և որոշ տվյալների հասանելիություն:

Դրանք կարող են նույնիսկ առաջարկել ֆինանսական կանխատեսումներ, շուկայի վերլուծություններ և գաղափարների մտազրույց, ինչն կարող է օգտակար լինել սկսնակ ձեռնարկատերերի համար: Սակայն այս գործիքները չեն կարող փոխարինել ձեռնարկատիրոջ ստեղծագործ մտեցումները, տեղում իրավիճակին տիրապետումը և ռազմավարական մտածողությունը: Բիզնես մոդելի հաջողության համար անհրաժեշտ են ձեռնարկատիրոջ եզակի գաղափարները, արժեքները և խորքային ըմբռնումը: Նմանօրինակ գործիքների չարաշահումը կարող է հանգեցնել անիրատեսական բիզնես պլանների/մոդելների մշակմանը, ինչը իր հերթին կարող է ձեռնարկատիրական նախաձեռնության ձախողման պատճառ դառնալ:

Ձեռնարկատիրական գործունեությանն աջակցող տարբեր կառույցներ մշակել են նաև տարբեր տեսանյութեր և մեթոդական ցուցումներ բիզնես պլանների և մոդելների մշակման համար և ստորև ներկայացվում են դրանցից մի քանիսը:

Ի՞նչ է Կանվաս բիզնես մոդելը և ինչպե՞ս այն օգտագործել	https://www.youtube.com/watch?v=18gtRVJCKxU
Բիզնես մոդելի կտավը/կանվասը	https://www.youtube.com/watch?v=PqfzPhuDG-k
Ինչպե՞ս կազմել գրագետ բիզնես պլան: Ուղեցույց	https://www.youtube.com/watch?v=9SXQzgdI5N8

Այսպիսով՝ բիզնես պլանը և բիզնես մոդելի «կանվաս» կտավը տարբեր նպատակներ և առանձնահատկություններ ունեցող բիզնեսի ռազմավարական պլանավորման կարևոր գործիքներ են: Բիզնես պլանը ընդգրկում պաշտոնական փաստաթուղթ է՝

³¹ 9 լավագույն AI բիզնես պլանի ստեղծողները (հունվար 2025) <https://www.unite.ai/hy/business-plan-generators/>

ձեռնարկատիրական նախաձեռնության նպատակներին հասնելու մանրամասն ուղեցույց: Այն հաճախ օգտագործվում է ներդրողներից կամ վարկատուներից ֆինանսավորում ստանալու նպատակով, իսկ բիզնես պլանի ստեղծումը պահանջում է զգալի ժամանակ և ջանքեր: «Կանվաս» բիզնես մոդելը համառոտ, մեկ էջանոց վիզուալ գործիք է, որը նախատեսված է բիզնեսն արագ և արդյունավետ ներկայացնելու համար: Այն հատկապես օգտակար է բիզնեսի զարգացման սկզբնական փուլերում կամ ռազմավարությունների փոփոխման (վերանայման) ժամանակ (Աղյուսակ 3):

Աղյուսակ 3. Բիզնես պլանի և «կանվաս» բիզնես մոդելի հիմնական տարբերությունները³²

Չափանիշ	Բիզնես պլան	Բիզնես մոդելի կտավ
Նպատակ	Ներկայացնում է բիզնեսի գործառնական և ռազմավարական մանրամասն ուղեցույց	Ներկայացնում է բիզնեսի հիմնական բաղադրիչների ընդհանուր պատկերը
Ծավալ	Ծավալուն է, նախաձեռնության մասին մանրամասն տեղեկատվությամբ	Տեղավորվում է մեկ էջում՝ արագ հղումներ տալու և ճկունություն ապահովելու համար
Մանրամասներ	Ներառում է բիզնեսի բոլոր կողմերի մանրամասն նկարագրությունը	Կենտրոնանում է հիմնական տարրերի վրա՝ առանց լայնածավալ բացատրությունների
Ճկունություն	Ավելի ստատիկ է. թարմացումները պահանջում են զգալի ջանքեր	Ունի ճկունության բարձր մակարդակ: Կարելի է հեշտությամբ փոփոխել բիզնես գաղափարների զարգացմանը համընթաց:
Նպատակային լսարան	Նախատեսված է արտաքին շահագրգիռ կողմերի համար, ինչպիսիք են ներդրողները, վարկատուները և գործընկերները	Հիմնականում օգտագործվում է ներքին՝ գաղափարների ստեղծման և ռազմավարական պլանավորման համար
Կիրառման փուլ	Ստեղծվում է բիզնես մոդելի հաստատումից հետո. օգտագործվում է երկարաժամկետ պլանավորման և ֆինանսավորման ապահովման համար	Մշակվում է սկզբնական փուլերում՝ բիզնես գաղափարների պատկերացման և փորձարկման համար:
Ժամանակ և ռեսուրսներ	Պահանջում է զգալի ժամանակ և ռեսուրսներ:	Կարելի է ստեղծել համեմատաբար արագ՝ արագ վերանայելու հնարավորությամբ:

³² Business Plan vs Business Model Canvas Explained <https://www.bplans.com/business-planning/basics/plan-vs-business-model/>

3.4 Բիզնես պլանների գնահատում

Բիզնես պլանների մշակումից հետո շահառուներին հնարավորություն է ընձեռվում դրանք ներկայացնելու ծրագրի իրագործման ընթացակարգերով նախատեսված հանձնախմբին: Հանձնախումբը կարող է բաղկացած լինել վերոհիշյալ անդամներից՝

- Ծրագիրն իրագործող կազմակերպության ներկայացուցիչներ,
- Շահառուների ուսուցումն իրագործող կազմակերպության ներկայացուցիչներ (դասընթացների դասընթացավարներ),
- Համայնքային և պետական մարմինների ներկայացուցիչներ,
- Ծրագիրը ֆինանսավորող դոնոր կառույցի ներկայացուցիչներ,
- Սոցիալական աշխատողներ (ՄՄՄ ներկայացուցիչներ),
- Բիզնես միությունների ներկայացուցիչներ, հաջողակ գործարարներ,
- Բիզնես նախաձեռնություններ ֆինանսավորող կառույցների ներկայացուցիչներ (բանկեր, ֆինանսական և վարկային կազմակերպություններ, հիմնադրամներ և այլն),
- Բիզնեսի զարգացման խորհրդատուներ և այլն:

Բիզնես նախաձեռնությունների գնահատումը, որպես կանոն, իրագործվում է նախապես հստակ սահմանված ընթացակարգերի և չափանիշների հիման վրա: Գնահատման համար կիրառվում է բալային համակարգ, յուրաքանչյուր չափանիշի համար սահմանվում է նվազագույն և առավելագույն միավորը: Բիզնես պլանների գնահատման համար կարող են կիրառվել հետևյալ չափանիշները՝

1. Բիզնես ծրագրի իրագործելիություն

- Ժամկետներ
- Բյուջե (ծախսերի իրական պատկեր)
- Պահանջարկ, առաջարկ, մրցակցություն (շուկայի ուսումնասիրություն)

2. Բիզնես ծրագրի կայունություն

- Պատասխանատվության և ֆինանսավորման բաշխվածություն
- Ռեսուրսների կառավարման սկզբունքներ
- Բիզնես ռիսկեր

3. Շահառուի կազմակերպչական կարողություններ

- Փորձառություն
- Գործողություններ իրականացնելու համար անհրաժեշտ հմտություններ և մարդկային ռեսուրսներ
- Բիզնես վարելու համար անհրաժեշտ ակտիվների մակարդակ

- Մշտադիտարկման և հաշվետվողականության մեխանիզմներ (արդյունքների չափման չափորոշիչներ)
- Բիզնես ծրագրի ներկայացման հմտություններ

4. Առավելություններ/առաջնահերթություններ

- Շահառուի խոցելիությունը
- Լրացուցիչ ռեսուրսներ
- Ազդեցությունը համայնքում, աղքատ մարդկանց վրա (աշխատատեղերի ստեղծում, հատկապես խոցելի խմբերի համար)
- Նորարարության աստիճան
- Նպաստավոր ազդեցություն շրջակա միջավայրի վրա
- Թվային գործիքների և տեխնոլոգիաների ներդրում

Ծրագրի առանձնահատկություններից, բնույթից, ներկայացվող փաստաթղթի տեսակից (բիզնես պլան, կտավ և այլն) և ներկայացման ձևաչափից ելնելով՝ վերոհիշյալ ցանկից կարող է ընտրվել որոշակի չափանիշների ընտրանի, որը հիմք կհանդիսանա գնահատման վերջնական սանդղակի սահմանման համար:



Ներառական ձեռնարկատիրական ծրագրեր իրականացնող կազմակերպությունների մասնագետներին և շահառուների հետ անմիջապես աշխատող անձինք պետք է ծանոթ լինեն նման ծրագրերի հաջորդ փուլերում շահառուներին ներկայացվող նյութերին և առաջադրանքներին՝ անկախ այն բանից, թե որքանով են այդ մասնագետներն ակտիվորեն ներգրավված այդ աշխատանքների իրականացման գործընթացներում: Վերոհիշյալը պայմանավորված է շահառու-մասնագետ վստահության ապահովման, շահառուներին համակարգված աջակցության տրամադրման, խնդիրների կանխատեսման և լուծման ուղիների որոնման, մասնագիտական աճի և թիմային փոխգործակցության ապահովման խնդիրներով: Այս ամենն առաջին հերթին վերաբերվում է նաև բիզնես պլանների կամ մոդելների մշակման աշխատանքներին: Վերոհիշյալ անձինք կարող են ներգրավվել նաև բիզնես պլանների գնահատման հանձնախմբերում և նրանց կոմպետենտությունն այս համատեքստում ստանում է լրացուցիչ արդիականություն:

Բիզնես պլանների գնահատման ընթացակարգի և սահմանված սանդղակի հիման վրա շահառուների ծրագրերը գնահատվում են: Հիմնականում հաշվարկվում է հանձնախմբի անդամների կողմից նշանակված վերջնական միջին գնահատականը: Երբեմն հանձնախմբի անդամներից ոմանց (հանձնախմբի նախագահի, հրավիրված փորձագետի և այլն) գնահատականը կարող է ունենալ ավելի մեծ կշիռ և այդ պարագայում վերջնական գնահատականը հաշվարկվում է համապատասխան

կշռված բանաձևով: Ծրագրի ընթացակարգերը սահմանում են նաև անցողիկ շեմը և ծրագրի հաջորդ փուլ (նախաձեռնության ֆինանսավորման հասանելիության ապահովում կամ աջակցություն) անցնում են այդ շեմը հաղթահարած շահառուները: Ծրագրի ֆինանսական և այլ առանձնահատկություններից ելնելով՝ սահմանվում է նաև աջակցությունից օգտվող շահառուների քանակ և առավելագույն միավոր հավաքած շահառուները ընդգրկվում են այդ ցանկում:

ԳԼՈՒԽ 4. ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՄԻՋՈՑՆԵՐԻ ՀԱՍԱՆԵԼԻՈՒԹՅՈՒՆ

4.1. Ներառական ձեռնարկատիրական ֆինանսավորման մեխանիզմներ

Ներառական ձեռնարկատիրական աջակցության ծրագրերը պահանջում են շահառուների համար ֆինանսական ռեսուրսների համեմատաբար առավել հասանելի պայմանների և մեխանիզմների ապահովում: Վերջիններս նպատակն է աջակցել ներառական ձեռնարկատիրության ծրագրերի թիրախ խմբերին՝ պատկանող անհատներին և միաժամանակ աջակցել նրանց համայքներին՝ խթանելով տնտեսական մասնակցությունը, նորարարությունը և ինքնաբավությունը: Ստորև ներկայացված են ներառական ձեռնարկատիրական նախաձեռնությունների ֆինանսավորման հիմնական բաղադրիչներն ու սխեմաները:

1. Դրամաշնորհներ

Դրամաշնորհներն ու սուբսիդիաները ներառական ձեռնարկատիրության աջակցման ծրագրերի ֆինանսավորման ամենատարածված մեխանիզմներից են: Այս միջոցները սովորաբար շահառուի կողմից չեն վերադարձվում և դրանք նախատեսված են աջակցել նորաստեղծ ձեռնարկատիրական նախաձեռնությանը: Դրամաշնորհները հատկացվում են առավելապես խոցելի խմբերին՝ աղքատության որոշակի շեմին համապատասխանող ընտանիքներ, տեղահանված ու հաշմանդամություն ունեցող անձինք:

Դրամաշնորհները հատկացվում են պետական և համայնքային կառույցների կողմից, ինչպես նաև միջազգային դոնոր կառույցների և բարեգործական կազմակերպությունների կողմից:

2. Սուբսիդավորվող վարկեր (միկրովարկեր)

Ներառական ձեռնարկատիրական աջակցության ծրագրերը կարող են կիրառել նաև սուբսիդավորվող վարկերի գործիքակազմը: Այն ենթադրում է, որ շահառուին բիզնեսի հիմնադրման համար տրամադրված ֆինանսավորումը ենթակա է վերադարձի (մասնակի վերադարձի), սակայն տրամադրված վարկի տոկոսները ամբողջովին կամ մասնակի վճարվում են աջակցող կառույցների (պետական մարմիններ, դոնորներ, բարեգործական կազմակերպություններ, մասնավոր ընկերություններ և այլն) կողմից: Այսպիսի աջակցության սխեմաների առավելությունը նաև այն է, որ շահառուներին այլ հավասար պայմաններում չէին տրամադրի վերոհիշյալ վարկը և նրանք չէին կարող օգտվել ավանդական բանկային ծառայություններից՝ գրավի կամ վարկային պատմության բացակայության պատճառով:

Այսպիսի ծրագրերի առավելությունն այն է, որ դրանք նվազեցնում են նման ծրագրերի ֆինանսական արժեքը և նպաստում առավել կայուն մեխանիզմների ներդրմանը, բարձրացնում են շահառուների պատասխանատվության աստիճանը և խթանում են նրանց ֆինանսական գրագիտությունը:

Նմանօրինակ ծրագրերն առավել արդյունավետ են նվազ խոցելի շահառուների պարագում՝ մարզաբնակ երիտասարդներ, երիտասարդ կանայք, գյուղաբնակ շահառուներ և այլն:

Ներառական ձեռնարկատիրական առաջկցության ծրագրերը կարող են ֆինանսավորվել նաև զանգվածային ֆինանսավորման հարթակների (crowdfunding platforms) կողմից: Վերջիններս նորարարական մեխանիզմ են նմանօրինակ սոցիալական ազդեցություն ունեցող նախագծերի համար: Ձեռնարկատերերը ներկայացնում են իրենց գաղափարները թվային հարթակներում՝ նպատակ ունենալով լայն լսարանից ներգրավվել փոքր ներդրումներ: : Առավել տարածված են երկու տեսակի մոդելները՝

- Նվիրատվություն (սոցիալական կամ բարեգործական նախագծերի համար),
- Պարզների վրա հիմնված ֆինանսավորում (ապրանքների կամ ծառայությունների դիմաց):

Հայաստանում գործող զանգվածային ֆինանսավորման հարթակներ՝

<p>reArmenia. «ՌեԱրմենիա»-ն առցանց հարթակ է, որի նպատակն է միավորել մարդկանց՝ լուծելու Հայաստանում առկա կամ աշխարհի հայերին առնչվող կարևոր խնդիրներ:</p>	<p>https://rearmenia.com/</p>
<p>HaySatar. «ՀայՍատարը» քրաուդֆանդինգի հարթակ է, որն անհատներին և ընկերություններին հնարավորություն է տալիս ֆինանսական աջակցություն ստանալու տարբեր խնդիրներ լուծելու, բիզնես նախագծեր իրականացնելու և/կամ զարգացնելու, ապրանքներ և ծառայություններ վաճառելու կամ իրենց երազանքը/պլանները իրականացնելու համար՝ հավաքելով փոքր գումարներ մեծ թվից:</p>	<p>https://haysatar.com/</p>
<p>Ayo! Հայ օգնության ֆոնդի ֆոնդահայթայթման հարթակ</p>	<p>https://www.weareayo.org/</p>

Ներառական ձեռնարկատիրական առաջկցության ծրագրերը կարող են ֆինանսավորվել նաև պետական-մասնավոր փոխգործակցության արդյունքում, իսկ

համապատասխան բիզնես նախաձեռնությունների համար կարող են սահմանավել որոշակի հարկային արտոնություններ:

Այս առումով կարևոր է արձանագրել, որ ոչ պետական կառույցների կազմակերպական և ֆունկցիոնալ ճկունությունն առավել արդյունավետ է դարձնում նմանօրինակ ծրագրերի ֆինանսական կառավարումը: Պետական մարմինների օրենքով պարտադրված բյուջետային կարգապահությունը կարող է անհարկի բյուրոկրատական խոչընդոտներ ստեղծել շահառուների համար և սահմանափակել ծրագրի ճկունությունը:

Ներառական ձեռնարկատիրական նախաձեռնությունների ֆինանսավորումը պահանջում է բազմակողմանի մոտեցում, որը ներառում է ավանդական և նորարար մեխանիզմների արդյունավետ համադրություն: Պետական մարմինները, ֆինանսական հաստատությունները, միջազգային կազմակերպությունները, համայնքային մարմինները և նմանօրինակ ծրագրեր իրագործող ոչ պետական կառույցները պետք է համագործակցեն՝ ստեղծելու նպաստավոր էկոհամակարգ: Ֆինանսական խոչընդոտների հաղթահարմամբ և նպատակային աջակցությամբ այս մեխանիզմները կարող են բացահայտել խոցելի խմբերի ներուժը՝ խթանելով տնտեսական աճն ու սոցիալական արդարությունը:



Ներառական ձեռնարկատիրական ծրագրեր իրականացնող կազմակերպությունների մասնագետները պետք է հստակ ներկայացնեն շահառուներին ֆինանսավորման պայմանները և տեղեկացնեն, որ նրանք պարտավորված են լինելու ստորագրել համապատասխան պայմանագիր, որը կարող է որոշակի ֆինանսական պարտավորություններ կամ այլ պատասխանատվություն նախատեսել պայմանագրի ոչ պատշաճ կատարման պարագայում:

Ներառական ձեռնարկատիրական աջակցության ծրագրերը շահառուի բիզնես նախագիծը ֆինանսավորելու դեպքում կարող է սահմանել ֆինանսների տրամադրման փուլային ընթացակարգ: Յուրաքանչյուր փուլի իրագործումից հետո շահառուն ներկայացնում է հաշվետվություն (կատարողական) և դիմում հաջորդ փուլի ֆինանսավորման համար: Որոշ ծրագրերի պարագայում ներառական ձեռնարկատիրական աջակցության ծրագիրն իրագործող կազմակերպությունը աջակցություն է տրամադրում անհրաժեշտ գործիքների և պիտույքների ձևով (փորձելով նվազեցնել կանխիկ միջոցների գործարքների հետ կապված ռիսկերը): Այդուհանդերձ, հարկ է նշել, որ շահառուի կողմից տրամադրված ֆինանսական

միջոցների տնօրինումը (սահմանված խաղի կանոնների շրջանակում) ինքնին ավելի մեծացնում է նրա պատասխանատվությունն ու ինքնագնահատականը, և, մինչդեռ ժամանակ, իրթանում ֆինանսական գրագիտության և կառավարչական հմտությունների մակարդակի բարձրացմանը:

ԳԼՈՒԽ 5. ՀԵՏՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՄԱՆ ԱԶԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՄՇՏԱԴԻՏԱՐԿՈՒՄ

5.1. Ներառական ձեռնարկատիրական նախագծերի հետֆինանսավորման փուլ

Ֆինանսավորման տրամադրումը հաճախ շահառուների կողմից ընկալվում է նմանաբնույթ աջակցության ծրագրերի ամենակարևոր փուլը, որի հաղթահարումից հետո նախաձեռնության իրագործումը կլինի սահուն և անխոչընդոտ: Սակայն իրականությունն այն է, որ ֆինանսավորման տրամադրումը պարզապես ճանապարհի սկիզբն է և հետֆինանսավորման արդյունավետ աջակցությունը նորաստեղծ բիզնես նախաձեռնության կայունության ապահովման գրավականն է:

Ձեռնարկատիրական գործունեությանն աջակցող կազմակերպությունը պետք է ունենա հստակ շահառուին շարունակական աջակցություն տրամադրելու մարտավարություն: Վերոհիշյալ գործողությունները բավականին բազմազան են և դրանք ինչ-որ չափով կախված են ընդհանուր ծրագրային կառուցվածքից: Հետֆինանսավորման աջակցության գործողությունները ներառում են՝

- Մենթորության և քուչինգի պարբերաբար իրագործում (այդ թվում՝ հոգեբանական և մոտիվացիոն աջակցություն),
- Բիզնեսի կառավարման, մարքեթինգային և զարգացման աջակցություն (այդ թվում հարկային վարչարարության խնդիրներ, իրավաբանական աջակցություն, գործառնական արդյունավետության բարձրացում, զարգացման ծրագրեր),
- Հմտությունների և կարողությունների զարգացում (մասնագիտական հարցեր, ֆինանսական կառավարում և այլն),
- Ցանցային կապերի և համագործակցության ընդլայնում:

Մենթորության և քուչինգի պարբերաբար իրագործում

Մենթորությունն ու քուչինգը կարևոր են ձեռնարկատերերի կայուն զարգացման և երկարաժամկետ հաջողության համար: Պարբերաբար իրագործվող մենթորական ծրագրերը տրամադրում են անհատական խորհրդատվություն, որն առավել խիստ անհրաժեշտ է խոցելի խմբերի ներկայացուցիչների պարագայում: Մենթորները, լինելով իրենց ոլորտի փորձառու մասնագետներ, ձեռնարկատերերին օգնում են հաղթահարել բիզնեսի կառավարման մարտահրավերները, առաջարկում են լուծումներ կոնկրետ խնդիրների համար և կիսվում են իրենց հաջողությունների ու ձախողումների դասերով:



Առավել նպատակահարմար է, որ շահառուի հետ շարունակի աշխատել այն մասնագետը (դասընթացավարը), որը ներգրավված է եղել ծրագրի սկզբնական փուլում, երբ մշակվում էր բիզնես պլանը: Շահառուի և այդ մասնագետի միջև պետք է ձևավորվեն վստահելի և գործընկերային հարաբերություններ, ինչը մենթորության և քուչինգի համար պարտադիր նախադրյալ է:

Ըստ անհրաժեշտության՝ քուչերը կարող է ներգրավվել տվյալ բիզնես գործունեության նեղ մասնագիտացված խորհրդատուի, եթե այդպիսի մասնագիտական կամ տեխնիկական միջամտության կարիք է զգացվում: Սակայն հարկ է շեշտել, որ, բացի մասնագիտական ու տեխնիկական աջակցությունից, հոգեբանական և մոտիվացիոն աջակցությունն անփոխարինելի է, հատկապես այն ձեռնարկատերերի համար, որոնք հաճախ հանդիպում են սոցիալական և տնտեսական դժվարությունների: Անհրաժեշտ է ուշադրություն դարձնել շահառուների (արդեն ձեռներեցների) տոկունության և ինքնավստահության բարձրացմանը՝ ապահովելով, որ նրանք պահպանեն կենտրոնացումը և հաղթահարեն սթրեսը բիզնեսի կառավարման և զարգացման հետագա փուլերում:

Բիզնեսի կառավարման, մարքեթինգային և զարգացման աջակցություն

Բիզնեսի կառավարման և զարգացման աջակցությունն ուղղված է ձեռնարկատերերի համար կարևոր գործառնական խնդիրների լուծմանը: Այս աջակցությունը ներառում է իրավաբանական և հարկային վարչարարության հետ կապված խորհրդատվություն, ինչը հատկապես կարևոր է օրենսդրական տարբեր կարգավորումների չտիրապետելու դեպքում: Օրինակ՝ հարկային հաշվետվությունների ճիշտ ներկայացումը, հարկային պարտավորությունների պատշաճ կատարումը կամ լիցենզավորման ընթացակարգերի պատշաճ պահպանումը բիզնեսի կառավարման կարևորագույն խնդիրների շարքում են: Վերոհիշյալ խնդիրներն այս կամ այն չափով դիտարկվել են ուսուցման դասընթացների ժամանակ, այդուհանդերձ, փորձը ցույց է տալիս, որ հետֆինանսավորման փուլում կրկին անհրաժեշտություն է զգացվում մանրամասն անդրադառնալ վերոհիշյալ խնդիրներին:



Ձեռնարկատիրական աջակցության ծրագիրն իրագործող կառույցը կարող է ունենալ նաև մասնագիտացված մասնագետներ (հաշվապահ, իրավաբան), որոնք, ըստ անհրաժեշտության, համապատասխան խորհրդատվություն կցուցաբերեն շահառուին: Այդուհանդերձ նման աջակցությունը չի կարող անվերջ տևել և կարևոր է թողել շահառուին ինքնուրույն լուծել նմանօրինակ խնդիրները՝ միևնույն ժամանակ սկզբնական փուլում նրան մենակ չթողնելով:

Բացի դրանից՝ մարքեթինգի և բրենդավորման ռազմավարությունների մշակումը ձեռնարկատերերին օգնում է գրավել ավելի լայն շուկաներ և բարձրացնել իրենց արտադրանքի կամ ծառայության ճանաչելիությունը: Ներառական աջակցության ծրագրերն այս փուլում կարող են նախատեսել որոշակի լրացուցիչ աջակցության միջոցներ այն շահառուների պարագայում, որոնք, ի հեճուկս մշակված բիզնես պլանի, կունենան սպառման որոշակի դժվարություններ: Այդ լրացուցիչ աջակցությունը կարող է ներառել գովազդային գործիքների կիրառման աջակցություն (օրինակ՝ սոցիալական մեդիայի մարքեթինգ, վճարովի գովազդ և այլն), ինչը բիզնեսի սկզբնական փուլում կարող է ունենալ կրիտիկական նշանակություն:

Գործառնական արդյունավետության բարձրացմանն և բիզնեսի զարգացմանն ուղղված ծրագրերը՝ ներառյալ մատակարարման շղթաների կազմակերպումը, արտադրողականության օպտիմալացումը և որակի վերահսկումը, ապահովում են բիզնեսի կայուն և շարունակական աճը:

Հմտությունների և կարողությունների զարգացում

Ձեռնարկատերերի հմտությունների և կարողությունների շարունակական զարգացումը նրանց երկարաժամկետ հաջողության հիմնաքարն է համար: Այս գործողությունները ներառում են ինչպես մասնագիտական ուսուցումներ, որոնք ուղղված են տեխնիկական հմտությունների զարգացմանը, այնպես էլ ընդհանրական բիզնես կառավարման կարողությունների զարգացում:

Ներառական ձեռնարկատիրական աջակցության մի շարք ծրագրեր, նախատեսված բիզնես ուսուցումը նախապես բաժանում են երկու մասի՝ մինչև ֆինանսավորման հատկացում և հետֆինանսավորման փուլ: Հետֆինանսավորման փուլում շահառուներին կարող է առաջարկվել ավելի խորացված ուսուցում, հատկապես շեշտադրելով այն խնդիրները, որոնց ձեռնարկատերը բախվում է ընթացիկ փուլում, մասնավորապես՝

- Հարկեր և հաշվապահություն,
- Իրավական կարգավորումներ,
- Գովազդ, մարքեթինգ,
- Վաճառքի հմտություններ,
- Նոր շուկաներ գրավելու և բանակցելու հմտություններ,
- Ֆինանսական կառավարման հմտություններ,
- Մանիտարական նորմեր և աշխատանքային պայմաններ,
- Մասնագիտական (տվյալ բիզնես ոլորտի հետ առնչվող) հմտություններ և գիտելիք:

Ծրագրային անհրաժեշտություններից էլնելով՝ շահառուներին կարող են առաջարկվել կարճաժամկետ ծրագրեր, այդ թվում՝ այցելություններ նմանօրինակ կայացած բիզնես ձեռնարկություններ, հանդիպումներ ոլորտի հայտի մասնագետներին հետ: Կարող են նաև առաջարկվել ֆինանսական կառավարման դասընթացները, օրինակ՝ ճիշտ բյուջետավորում, դրամական հոսքերի վերահսկում և ֆինանսական հաշվետվությունների վերլուծություն:

Բացի մասնագիտական հմտություններից՝ ուշադրություն է դարձվում նաև թվային հմտությունների զարգացմանը: Թվային գործիքների և պլատֆորմների կիրառման ուսուցումը ձեռնարկատերերին հնարավորություն է տալիս ընդլայնել իրենց բիզնեսը՝ օգտագործելով էլեկտրոնային առևտրի և սոցիալական մեդիայի հնարավորությունները: Այս հմտությունները նպաստում են ոչ միայն շուկայի ընդլայնմանը, այլև բիզնեսի գործընթացների օպտիմալացմանը:

Ցանցային կապերի և համագործակցության ընդլայնում

Ցանցային կապերի ստեղծումը (networking) և շուկայի հասանելիության ապահովումը ձեռնարկատերերի համար վաճառքը կայուն պահելու և նոր հնարավորություններ ստեղծելու կարևոր միջոց են: Տարբեր շփումների ու հանդիպումների միջոցով ձեռնարկատերերը հնարավորություն են ստանում փոխանակվելու փորձով, ստեղծելու համագործակցություններ և կապ հաստատելու պոտենցիալ գործընկերների ու ներդրողների հետ:



Ձեռնարկատիրական աջակցության ծրագիրն իրագործող մասնագետները պետք է գիտակցեն, որ, ունենալով որոշակի խոցելիություն, շահառուներից շատերը հաղորդակցման և ինքնուրույն կապեր հաստատելու համար չունեն բավարար հմտություններ և փորձ: Քոուչերի աջակցությունը և ծրագրի կողմից ընձեռած հնարավորությունները կարող են էապես նպաստել այս անտեսանելի պատենեջի վերացմանը:

Շահառուների ցանցային կապերի և համագործակցության ընդլայնման նպատակով կազմակերպվում են տոնավաճառներ, այցելություններ և տարբեր ֆորմատի հանդիպումներ: Բիզնես ցուցահանդեսներին կամ տոնավաճառներին և առևտրային համաժողովներին մասնակցությունը թույլ է տալիս ձեռնարկատերերին ներկայացնել իրենց արտադրանքն ու ծառայությունները լայն լսարանին, գտնել նոր հաճախորդներ, իրական գնորդների հետ շփման փորձառություն ունենալ: Բացի դրանից՝ շուկայի ուսումնասիրության տվյալների տրամադրումը և վաճառքի շղթաների ու գործիքների մասին խորհրդատվությունը ձեռնարկատերերին օգնում են հաղթահարել մուտքի սահմանափակումները և գրավել նոր շուկաներ:

5.2. Ներառական ձեռնարկատիրական ծրագրերի մշտադիտարկում

Ներառական ձեռնարկատիրության աջակցության ծրագրերի ընթացքում իրագործվող միջոցառումների և աշխատանքների արդյունքների մշտադիտարկումն ունի գերկարևոր նշանակություն: Մշտադիտարկումը ոչ միայն գնահատման գործիք է, այլ նաև ծրագրի արդյունավետության բարձրացման միջոց, որը հնարավորություն է տալիս ժամանակին հայտնաբերելու խնդիրներն և հրնթացս առաջարկել համապատասխան լուծումներ: Այն թույլ է տալիս տեսնել ծրագրի ազդեցությունը ոչ միայն թվային տվյալների, այլ նաև ձեռնարկատերերի կյանքում ստեղծված դրական փոփոխությունների միջոցով:

Ծրագրային ստանդարտ գործիքակազմից զատ՝ նմանօրինակ ծրագրերի պարագայում առավել կարևորվում է հետադարձ կապը շահառուների և նրանց հետ աշխատող մասնագետների (դասընթացավար, քուլչեր և այլն) հետ: Առավել կարևոր է պարբերաբար իրագործել այցեր ծրագրի իրագործման վայրեր՝ դասընթացների արդյունավետության մշտադիտարկում, բիզնես նախագծի իրագործում, կազմակերպվող ցանցային տարբեր միջոցառումների մշտադիտարկում և այլն:

Ձեռնարկատերերի առաջընթացի դիտարկումը մշտադիտարկման մեկ այլ կարևոր հարթություն է: Աջակցվող բիզնեսների ֆինանսական կայունությունը, շահառուի ինքնաբավությունը, եկամուտների աճը, շուկայի հասանելիության ընդլայնումը և/կամ նոր աշխատատեղերի ստեղծումը պետք է դիտարկվեն որպես ծրագրի հաջողության հիմնական ցուցանիշներ: Տվյալների և հաշվետվությունների վերլուծությունը ծրագրի իրականացնողներին հնարավորություն է տալիս ոչ միայն գնահատելու հաջողությունները, այլև ժամանակին հայտնաբերելու խնդիրներն ու թերություններն ու մշակելու լրացուցիչ միջամտության պլան:

Մշտադիտարկումը կարևոր է նաև ծրագրի երկարաժամկետ ազդեցությունը գնահատելու համար: Որքանով են ծրագրի միջոցները նպաստել ձեռնարկատերերի անձնական և համայնքային զարգացմանը, որքանով են ստեղծվել նոր հնարավորություններ, և արդյոք ձեռնարկատերերը կարողացել են իրենց բիզնեսները դարձնել ինքնաբավ ու կայուն: Այս հարցերը պետք է լինեն մշտադիտարկման ուշադրության կենտրոնում: Արդյունքում՝ ստացված տվյալները կարող են օգտագործվել ինչպես ծրագրի շարունակական բարելավման, այնպես էլ դոնորների և գործընկերների վստահության ամրապնդման համար:



Ձեռնարկատիրական աջակցության ծրագրերը, այդ թվում նաև ներառական բնույթ ունեցողները ունեն որոշակի ռիսկի աստիճան և յուրաքանչյուր ծրագիր ունենում է ձախողված նախաձեռնությունների

որոշակի սահմանված առավելագույն չափաբաժին (որոշ ծրագրերում ձախողումների մինչև 25 % համարվել է ընդունելի ցուցանիշ): Բնականաբար ծրագիրն իրագործող կազմակերպությունը պետք է ձգտի հասնել իդեալական արդյունքի (ձախողումները բացառի), սակայն տարբեր հանգամանքները (շահառուի առողջական խնդիր, ընտանիքի անդամի առողջական խնդիր, ընտանեկան կոնֆլիկտ, շահառուի անկանխատեսելի վարք, վարձու աշխատողի սխալ, ռեսուրսների և ֆինանսական կառավարման հմտությունների պակաս, իրավական խնդիրներ, սանիտարական պայմանների խախտում և այլն) կարող են առաջացնել բիզնես նախաձեռնության ձախողման ռիսկ: Ծրագրային մշտադիտարկումների համապարփակ համակարգը, շահառուի հետ պարբերաբար իրագործվող քուլչինգն ու փոխվստահության հիման վրա կառուցված հարաբերություններն այդ ռիսկերը նվազեցնելու ամենաարդյունավետ գործիքներն են:

ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ

Հավելված 1. Տնտեսական ինքնաբավության հնարավորությունների գնահատում³³

Նպատակը՝ Բացահայտել ընտանիքում գոյություն ունեցող անձնային, մասնագիտական, նյութական և ֆինանսական ռեսուրսների ամբողջությունը՝ տնտեսական աշխատաշուկայում ներառվելու կամ ինքնազբաղվածություն սպասելու համար:

Լրացնող՝ Դեպքի վարման համար պատասխանատու նշանակված սոցիալական աշխատողը:

Մարզ, համայնք	
Սոցիալական գործի №	
Սոցիալական աշխատող	
Սուպերվիզոր	
Գնահատման ամսաթիվ	

1. Ընտանիքի մասին ամփոփ տեղեկատվություն.

Ընտանիքի գլխավորի անուն, ազգանուն				
Ընտանիքի անդամների թիվը (ընդամենը, որից անչափահաս)			Անչափահաս	
Ընտանիքի անդամների թիվը (ըստ սեռերի, որից անչափահաս)	Բգ.	Անչափահաս	Ար.	Անչափահաս
Ընտանիքում աշխատունակ անձանց թիվը	Բգ.		Ար.	
Ընտանիքում մինչև 5 տարեկան անչափահասների թիվը	Բգ.		Ար.	
Կոնտակտային տվյալներ (հասցե, հեռ., ցանկալի է երկու հասանելի համար)				

2. Տեղեկատվություն ընտանիքի կազմի վերաբերյալ

#	Անուն, ազգանուն	Սեռը Բգ. Ար.	Ծննդյան ամսաթիվ (օր, ամիս, տարի)	Հարազատական կապերն ընտանիքում (ըստ հարցվողի) (նշել նաև ֆորմալ գրանցումները՝ ամուսնություն, ծնող և այլն)	Կրթություն/ Մասնագիտություն (երեխաների դեպքում նշել դպրոցը և դասարանը) ³⁴	Զբաղվածություն (երեխաների դեպքում նշել լրացուցիչ զբաղվածությունը՝ խմբակները)	Առողջական խնդիրներ / հաշմանդամ կարգ ³⁵	Խնամքի կարիք ³⁶
1				հարցվող				
2								
3								
4								
5								

³³ Մ. Աստուկյան և ուրիշներ, Սոցիալական դեպքի վարում: Գործնական ձեռնարկ: Երևան, ԵՊՀ հրատ., 2023, 138 էջ:
http://publishing.yysu.am/files/Social_Case_Management.pdf

³⁴ Դպրոց կամ մանկապարտեզ չհաճախելու դեպքում նշել պատճառը՝ հակիրճ:

³⁵ Նշվում է հաշմանդամության կարգավիճակ (խումբ) ունենալու պարագայում, ներառում է քրոնիկ ցավեր, ընկճվածություն, ասթմա, տեղաշարժման խնդիրներ և այլն:

³⁶ Արդյո՞ք ընտանիքում կա անդամ, որն օրվա ընթացքում մշտական խնամքի կարիք ունի:

3. Նշեք բնակության վայրի տեսակը

Կացարանի տեսակը	Վարձով	Մեփականություն է	Անհատույց
Բնակարան			
Առանձնատուն			
Հանրակացարան			
Բնակության համար չնախատեսված տեղ (<i>գոմ և այլն</i>)			
Անօթևան			
Այլ (նշել)			

4. Ունեք արդյո՞ք օժանդակ շինություն (նշել բոլոր հնարավոր տարբերակները)

Շինության տեսակը	Մեփական		Անհատույց	
	քմ	Նշումներ	Քմ	Նշումներ
Գոմ, հավաքուն				
Խորդանոց				
Կցակառույց շինություն				
Պահեստ				
Ջերմոց/չրանոց				
Այլ				

5. Ի՞նչ շարժական գույք ունեք (նշել բոլոր հնարավոր տարբերակները)

Գույքի տեսակը	քանակը	Տեսակը, վիճակը (աշխատող, այլ)	1-Մեփական, 2-Վարձ, 3-Անհատույց, 4-այլ
Շահագործվող ավտոմեքենա			
Խոշոր շարժական տեխնիկա			
Կցորդիչ			
Մոտոբլոկ			
Այլ			

6. Ի՞նչ աշխատանքային գործիքներ/միջոցներ ունեք.

Տեսակը	Նշումներ
Մասնագիտական/արհեստագործական գործիքներ. 1-շին. վերանորոգման, 2-մեքենայի վերանորոգման, 3-փայտե, 4-այլ	
Մասնագիտական/արհեստագործական գործիքներ. 1-գեղեցկություն, 2-խնամք, 3-կարուձև, 4-սնունդ պատրաստելու պարագաներ, 5-այլ	
Մասնագիտական/արհեստագործական գործիքներ (այլ՝ նշել)	
Գյուղատնտեսական միջոցներ. 1-կենդանիներ, 2-թռչուններ, 3-մեղվաբնտանիք, 4-այլ	
Գյուղատնտեսական միջոցներ. 1-այգի, 2-բանջարանոց, 3-ջերմոց, 4-տնկարան, 5-չրանոց, 6-այլ	
Այլ (նշել)	

7. Ձեր եկամուտները բավարարում են օրվա ընթացքում քանի՞ անգամ սնվելու համար՝ _____.

8. Ձեր ներկայիս եկամուտը ի՞նչ սննդատեսակներ և ինչպիսի՞ հաճախականությամբ է թույլ տալիս ներառել ընտանիքի սննդակարգում.

Մննդի տեսակը	Շաբաթը 2-3 անգամ	Ամիսը 2-3 անգամ	Կես տարին մեկ անգամ
Միս (տավար, խոզ, հավ, ձուկ)			
Ընդեղեն (մակարոնեղեն, բրինձ, ձավար և այլն)			
Միրգ, բանջարեղեն			
Կաթնամթերք			
Քաղցրավենիք (խմորեղեն, շոկոլադ, մուրաբա)			
Այլ			

9. Ձեր ընտանիքի եկամուտի աղբյուրներն են.

Տեսակը	Եկամուտի չափը ամսվա կտրվածքով (միջին տարեկան հաշվարկով)
Աշխատավարձ	
Այլ վարձատրվող աշխատանք/ ծառայություն	
Մեփական բիզնեսից եկամուտ	
Ընտանեկան/տոցիալական նպաստ	
Տարիքային կենսաթոշակ	
Հաշմանդամության թոշակ	
Արտերկրից աջակցություն	
Այլ (բարեգործություն և այլն)	

10. Կարողանո՞ւմ եք Ձեր ներկայիս եկամուտներով խնայողություններ անել.

Այո	
Ոչ	
Հրաժարվում եմ պատասխանել	

11. Եթե ունենայիք խնայած գումար (օրինակ՝ 500.000 դրամ), ինչի՞ վրա կձախսեիք այն (նշել ըստ հաջորդականության)

	Գործողություն	Հերթականությունը (1,2,3,4 և այլն)	Նշումներ
1	Ուսման		
2	Մննդի		
3	Մեփական բիզնես հիմնելու		
4	Պարտքեր մարելու		
5	Հագուստի, կոշիկի		

6	Տան կամ մեքենայի վերանորոգման		
7	Առողջության		
8	Այլ (նշել)		

12. Ի՞նչ մասնագիտական կամ աշխատանքային փորձ ունեն ընտանիքի անդամները վերջին 5 տարիներին

Փորձը	Նշումներ (քանի տարվա, երբ է վերջին անգամ գրադվել այդ գործով, երբ է սովորել այդ գործը)
Բանվորական/վարձու աշխատանք	
Շին/վերանորոգման աշխատանքներ	
Մասնագիտական՝ գոյող, էլեկտրիկ, փայտագործ և այլն	
Վարսահարդարում, մատնահարդարում, հացթուխ, կար ու ձև, խմորեղեն թխել և այլն	
Վարորդ	
Անասնապահություն, ձկնորսություն	
Հողագործություն, այգեպան	
Պետական կամ գրանցված այլ աշխատանք (համայնքապետարան, դպրոց, թանգարան, հիվանդանոց/պոլիկլինիկա և այլն)	
Սեփական գործ (խանութ, ցեխ, արհեստանոց և այլն)	
Այլ	

13. Ձեր ընտանիքի մասին կարելի է ասել, որ այն.

1. Համերաշխ է, գրեթե չեն լինում կոնֆլիկտներ,
2. Մասամբ համերաշխ է, լինում են կոնֆլիկտներ, բայց առանց բարդությունների լուծում են ստանում,
3. Հաճախ կոնֆլիկտներ ունեցող է և դրանք դժվարությամբ են հաղթահարվում (կոնֆլիկտի ժամանակ հնչում են վիրավորանքներ, կարող է ուժ կիրառվել),
4. Դժվարանում եմ պատասխանել,
5. Այլ:

14. Ի՞նչ ծրագրեր ունի ձեր ընտանիքն ապագայի հետ կապված: Արդյո՞ք պլանավորում եք երկարատև ժամանակով մեկնել ՀՀ-ից.

1. Ո՛չ, ՀՀ-ից որևէ տեղ մեկնելու մտադրություն չունենք,
2. Այո՛, պլանավորում ենք մեկնել դեպի _____, _____ ժամանակով,
3. Դժվարանում եմ պատասխանել

15. Արդյո՞ք գոյություն ունի այնպիսի աշխատանք, որ կցանկանայիք անել.

Ընտանիքի անդամի	Աշխատանք, որ կցանկանայի կատարել	Մասնագիտական ունակու-	Անձնային հատկանիշներ, որ ունեն այն կատարելու համար

		թյուններ, որ ունեւ այն կատարելու համար	
Հարցվող			

16. Եթե հնարավորություն ունենայիք ի՞նչ գործ, բիզնես կսկսեիք.

Ինչպիսի սեփական գործ/բիզնես կցանկանայիք ստեղծել	Մասնագիտական ունակություններ, որ ունեք այն իրականացնելու համար	Անձնային հատկանիշներ, որ ունեք այն իրականացնելու համար	Այլ ռեսուրսներ, որ ունեւ այն իրականացնելու համար
Հարցվող			

17. Ի՞նչ գիտելիք, հմտություն է պակասում Ձեզ, որ սկսեք այդ բիզնեսը/գործը (նշել բոլոր հնարավոր տարբերակները).

Մասնագիտական գիտելիք	
Բիզնեսի կառավարում	
Ռեսուրսների կառավարում	
Մարկետինգ	
Դժվ. պատ.	
Այլ (նշել)	

18. Պատասխանեք հետևյալ հարցադրումներին.

Պնդում	Այո	Ոչ	Մասամբ	Նշումներ
1. Ես սիրում եմ նոր բաներ սովորել				
2. Ես հաճախ եմ ունենում սեփական բիզնես սկսելու մտքեր				
3. Երբ ես որևէ որոշում եմ ընդունում աշխատանքի հետ կապված, անպայման ընտանիքիս անդամների հետ նախապես խորհրդակցում եմ (նշել՝ ում հետ)				
4. Ես միշտ սկսած գործն ավարտին եմ հասցնում				
5. Եթե ինձ օգնողներ չլինեն, ես դժվարությամբ կդնեմ սեփական բիզնես				

6. Ես կարող եմ ռիսկի դիմել քիզնետում				
Եթե ունենայի 3000 դոլար, ապա կներդնեի (թվարկել հնարավոր տարբերակները)				

19. Մասնագետի եզրակացությունն ընտանիքի ռիսկայնության վերաբերյալ.

Ընտանիքը բարձր ռիսկային է, քանի որ ...
Ընտանիքը միջին ռիսկային է, քանի որ ...
Ընտանիքը ցածր ռիսկային է, քանի որ ...

20. Մասնագետի եզրակացությունն ընտանիքի քիզնետ ծրագրում ընդգրկման պոտենցիալի վերաբերյալ.

Ընտանիքը բարձր պոտենցիալ ունի ծրագրում ընդգրկման, քանի որ ...
Ընտանիքը միջին պոտենցիալ ունի ծրագրում ընդգրկման, քանի որ ...
Ընտանիքը ցածր պոտենցիալ ունի ծրագրում ընդգրկման, քանի որ ...

Մույնով հաստատում եմ, որ իմ կողմից տրամադրված տեղեկատվությունը ճիշտ է

Հարցվողի ստորագրություն, անուն, ազգանուն

Հարցազրուցավար՝ _____
Մոցիլական աշխատողի ստորագրություն, անուն, ազգանուն




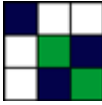
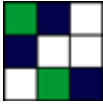

Հավելված 2. Բիզնես կառավարման հմտությունների դասընթացներում ներգրավման համար թեստավորում³⁷

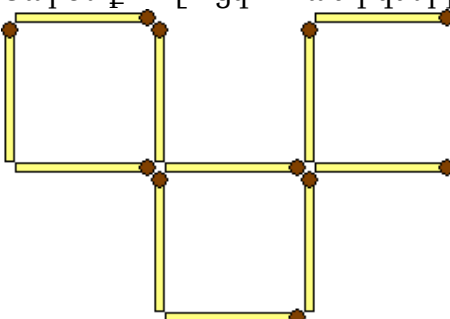
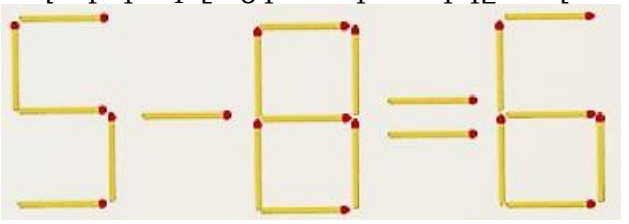
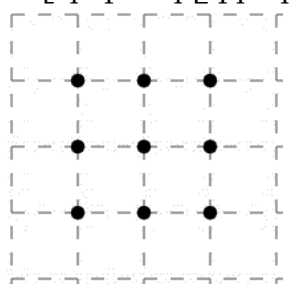
Հարգելի մասնակից, այս թեստի նպատակն է աջակցել Ծրագրի շրջանակում իրականացվող « դասընթացների մասնակիցների ընտրությանը: Թեստի արդյունքներն օգտագործվելու են բացառապես միայն Ծրագրի շրջանակում:

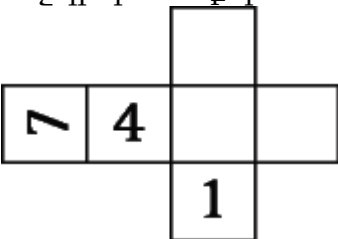

N ^o	<i>Հարց/հանձնարարություն</i>	<i>Պատասխան</i>
1	Եթե որևէ հեղինակավոր անձ արտահայտում է իր կարծիքը, որի հետ ես համաձայն չեմ, ես փորձում եմ լսելի դարձնել նաև իմ կարծիքը:	Այո Ոչ Չգիտեմ
2	Ես վստահ եմ, որ մեզ շրջապատող աշխարհը կարող է լինել ավելի լավ:	Այո Ոչ Չգիտեմ
3	Ձեզ հաճա՞խ են փոքր ժամանակ չարաճճի անվանել:	Այո Ոչ Չգիտեմ
4	Ինձ դուր չի գալիս, երբ իմ ընտանիքի անդամները և ընկերները մշտապես փորձում են ինձ խորհուրդներ տալ:	Այո Ոչ Չգիտեմ
5	Լուրջ որոշումներ կայացնելիս ես երկար չեմ տատանվում:	Այո Ոչ Չգիտեմ
6	Իմ կարծիքով՝ խնդիրները հաճախ առաջանում են ղեկավարների անվճռականության պատճառով:	Այո Ոչ Չգիտեմ
7	Ես հեշտությամբ դիտողություն եմ անում մարդկանց:	Այո Ոչ Չգիտեմ
8	Վեճի ժամանակ ես փորձում եմ վերջին խոսքն ասել:	Այո Ոչ Չգիտեմ
9	Եթե ես չեմ կարող որևէ բան ինքս անել, ինձ անհրաժեշտ են օգնողներ, ոչ խորհրդատուներ:	Այո Ոչ Չգիտեմ
10	Ես կարծում եմ, եթե մարդիկ չեն ցանկանում առավելություն ունենալ մյուսների նկատմամբ, առաջընթաց չի կարող լինել:	Այո Ոչ Չգիտեմ
11	Ես հաճախ պատասխանատվությունը վերցնում եմ ինձ վրա, քանի որ մյուսներն այդքան էլ վճռական չեն:	Այո Ոչ Չգիտեմ
12	Ես չեմ հավատում ամուսնական հարաբերություններում լրիվ հավասարությանը և ձգտում եմ իմ ընտանիքում լինել առաջնորդը:	Այո Ոչ Չգիտեմ
13	Ես սիրում եմ լինել ուշադրության կենտրոնում:	Այո Ոչ Չգիտեմ
14	Եթե ոչ ոք չի համարձակվում վերցնել խմորեղենի վերջին կտորը, ես վերցնում եմ այն:	Այո Ոչ Չգիտեմ
15	Ես կարող եմ ենթակայի կարգավիճակին համաձայնել միայն ժամանակավոր:	Այո No Չգիտեմ

³⁷ Հայաստանի սոցիալական աշխատողների ասոցիացիայի կողմից ՀԲ համակարգմամբ և Ճապոնիայի կառավարության ֆինանսավորմամբ իրականացված «Հայաստանում սոցիալական ներառման եւ ինքնաբավ կենսապահովման միջոցառումների խթանում» ծրագրի կողմից (փորձագետներ Ջրաչ Հարությունյան և Կարո Գևորգյան) մշակված սքրինինքի գործիք

16	<p>Դուք պատրաստ եք պատասխանատվություն ստանձնել Ձեր գործընկերոջ հետ համատեղ որոշումների համար: <i>(Խնդրում ենք ընտրել միայն մեկ տարբերակ)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Ես պատրաստ եմ ստանձնել ամբողջ պատասխանատվությունը, քանի որ ես գնահատում եմ ռիսկերը:</p> <p><input type="checkbox"/> Ես պատրաստ եմ կրել պատասխանատվության իմ բաժինը:</p> <p><input type="checkbox"/> Ես պատրաստ չեմ ստանձնել ողջ պատասխանատվությունը, քանի որ ես չեմ կարող գնահատել բոլոր ռիսկերը:</p>	
17	<p>Ի՞նչ եք անում, երբ Ձեզ քննադատում են <i>(Խնդրում ենք ընտրել միայն մեկ տարբերակ)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Ես պաշտպանում եմ իմ կարծիքը:</p> <p><input type="checkbox"/> Ես պնդում եմ իմ կարծիքը:</p> <p><input type="checkbox"/> Ես դա հումորի եմ վերածում:</p> <p><input type="checkbox"/> Ես տխրում և բարկանում եմ անարդարության պատճառով:</p>	
18	<p>Աշխատանքի կամ գործունեության ժամանակ Դուք <i>(Խնդրում ենք ընտրել միայն մեկ տարբերակ)</i></p> <p><input type="checkbox"/> պրոակտիվ, ստեղծագործ եք</p> <p><input type="checkbox"/> անում եք անհրաժեշտ աշխատանքը առանց հանձնարարականների, Դուք ինքնուրույն եք</p> <p><input type="checkbox"/> Ձեզ աշխատելու համար անհրաժեշտ են հանձնարարականներ:</p>	
19	<p>Ընտրե՛ք նախադասություններից մեկը <i>(Խնդրում ենք ընտրել միայն մեկ տարբերակ)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Ես հեշտությամբ մարդկանց համախմբում եմ գաղափարների շուրջ:</p> <p><input type="checkbox"/> Անգամ եթե իմ գաղափարը հետաքրքիր է, ես միշտ չեմ, որ հեշտությամբ կարողանում եմ մարդկանց համախմբել:</p> <p><input type="checkbox"/> Ես հեշտությամբ հակվում եմ այլ մարդկանց գաղափարներին:</p>	
20	<p>Ընտրե՛ք նախադասություններից մեկը <i>(Խնդրում ենք ընտրել միայն մեկ տարբերակ)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Դուք հեշտությամբ եք լուծում խնդիրները, դրանք Ձեզ երբեք չեն վախեցնում:</p> <p><input type="checkbox"/> Դուք ջանք եք գործադրում առաջացած խնդիրները լուծելու համար և Ձեզ դա հաջողվում է:</p> <p><input type="checkbox"/> Դուք փորձում եք լուծել առաջացած խնդիրները, սակայն միշտ չեմ, որ դա Ձեզ հաջողվում է:</p> <p><input type="checkbox"/> Դուք չեք կարող արձագանքել խնդիրներին, Դուք փորձում եք խուսափել դրանցից:</p>	
21	<p>Ի՞նչ է Ձեզ համար նշանակում «մրցակցությունը» <i>(Խնդրում ենք ընտրել միայն մեկ տարբերակ)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Դա փորձ ձեռք բերելու և ավելի հմուտ դառնալու հնարավորություն է:</p> <p><input type="checkbox"/> Դա կարողությունները ցուցադրելու/կիրառելու/արտահայտելու հնարավորություն է:</p>	

	<input type="checkbox"/> Ամեն կերպ առաջ գնալու (հաղթելու) ձգտում	
22	<p>Ունե՞ք բիզնես գաղափար <i>(Խնդրում ենք ընտրել միայն մեկ տարբերակ)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Ես ունեմ գաղափար և վստահ եմ, որ այն հաջողություն կունենա:</p> <p><input type="checkbox"/> Ես ունեմ գաղափար, բայց վստահ չեմ, որ այն կաշխատի:</p> <p><input type="checkbox"/> Ես դեռ չունեմ լուրջ բիզնես գաղափար:</p>	<p>Եթե այո՛, խնդրում ենք հակիրճ նկարագրե՛ք, թե այն ինչի մասին է:</p>
23	<p>Ինչպիսի՞ ազդեցիկ լծակներ կամ հնարավորություններ կօգտագործեիք որպես մենեջեր <i>(Խնդրում ենք ընտրել միայն մեկ տարբերակ)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Հատուկ գիտելիքներ</p> <p><input type="checkbox"/> Պատժելու/պատժամիջոցներ կիրառելու իրավունքը</p> <p><input type="checkbox"/> Խրախուսելու հնարավորությունը</p> <p><input type="checkbox"/> Անձի բնավորության գծերը և պահվածքը</p> <p><input type="checkbox"/> Անձնական կապեր</p>	
24	<p>Դուք ունե՞ք հատուկ գիտելիքներ, որոնք կարող են կիրառվել բիզնեսում <i>(Խնդրում ենք ընտրել միայն մեկ տարբերակ)</i></p> <p><input type="checkbox"/> Այո, ես ունեմ յուրօրինակ/հատուկ գիտելիքներ, որոնք անհրաժեշտ կլինեն բիզնեսում:</p> <p><input type="checkbox"/> Ես ունեմ որոշակի առանձնահատուկ գիտելիքներ, բայց վստահ չեմ, որ դրանք կարող են օգտակար լինել:</p> <p><input type="checkbox"/> Ես որևէ հատուկ գիտելիքներ չունեմ:</p>	
25	<p>16 տարեկան Մերին իր եղբորից 4 անգամ մեծ է: Քանի՞ տարեկան կլինի Մերին, երբ երկու անգամ ավելի մեծ լինի քան իր եղբայրը:</p> <p><i>(սեղմե՛ք ճիշտ տարբերակը)</i> 20, 24, 25, 26, 28</p>	
26	<p>Ո՞ր պատկերը կստացվի այս երկու մասերի (a և b) միավորման արդյունքում: <i>(սեղմե՛ք ճիշտ տարբերակը)</i></p> <p>a  b </p> <p> <input type="checkbox"/></p> <p> <input type="checkbox"/></p> <p> <input type="checkbox"/></p> <p> <input type="checkbox"/></p>	

27	Ո՞ր թիվն է 200-ի $\frac{1}{4}$ -ի $\frac{1}{2}$ -ի $\frac{1}{5}$ -ը: $2, 5, 10, 25, 50$	
28	Ո՞ր թիվն է 400-ի 75%-ի 50%-ի 20%-ը: $10, 15, 25, 30, 50$	
29	Հաճախորդը բանկից տարեկան 12 % տոկոսով 3000 դոլար վարկ է վերցրել և պետք է հավասար ամսական վճարումներով այն մարի այնպես, որ մեկ տարվա ընթացքում մարվի թե՛ վարկի մայր գումարը, թե՛ տոկոսը: Որքա՞ն պետք է հաճախորդը վճարի ամսական _____ (Գրե՛ք ճիշտ թիվը:)	
30	<p>Շարժե՛ք 12 լուցկու հատիկներից 3-ը այնպես, որ ստանաք նույնանման 4 քառակուսիներ:</p> 	
31	<p>Տեղափոխե՛ք լուցկու մեկ հատիկը հավասարումը ճիշտ դարձնելու համար:</p> 	
32	<p>Բոլոր կետերը իրար միացրե՛ք 4 ուղիղ գծերի օգնությամբ՝ առանց գծերը ընդհատելու:</p> 	

33	Շիշը և խցանը միասին արժեն 11 ՀՀ դրամ: Շիշը 10 դրամով ավելի թանկ է քան խցանը: Որքա՞ն արժի խցանը: _____ ՀՀ դրամ	
34	Չորացման ժամանակ սնկերը կորցնում են իրենց քաշի 75 %-ը: Քանի կգ սունկ է Ձեզ անհրաժեշտ 4 կգ չորացրած սունկ ստանալու համար: _____ կգ	
35	Շարունակե՛ք այս թվերի շարքը 18, 10, 6, 4, _____?	
36	<p>Ինչպիսի՞ տեսք կունենա ներքևի խորանարդը հավաքելուց հետո:</p>  	

Անուն, ազգանուն _____

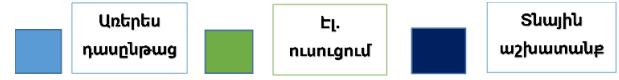
Մարզ (նահանգ), համայնք _____

Լրացնելու ամսաթիվը _____ / _____ / 202__

Հավելված 3. Ուսուցման Ծրագրային մոդուլների տրամաբանական հաջորդականություն³⁸



³⁸ Հայաստանի սոցիալական աշխատողների ասոցիացիայի կողմից ՀԲ համակարգմամբ և Ճապոնիայի կառավարության ֆինանսավորմամբ իրականացված «Հայաստանում սոցիալական ներառման եւ ինքնաբավ կենսապահովման միջոցառումների խթանում» ծրագրի կողմից (փորձագետ Արեգ Թադևոսյան) մշակված սքրինինքի գործիք



Հավելված 4. Առցանց հասանելի ուսուցողական տեսանյութեր

Թեմա	Վիդեոդասի հղում
Նորարարություն և ստեղծարարություն	https://youtu.be/a1mSiWz7xR0
Սոցիալական և էկոլոգիական ազդեցություն	https://youtu.be/N3F34m65Weo
Արժեքային առաջարկ	https://youtu.be/PhVUfiyCXcc
Թվային գործիքները բիզնեսում. Մաս 1	https://youtu.be/HQ4vJB8pD8w
Թվային գործիքները բիզնեսում. Մաս 2	https://youtu.be/2nRIgh-LYO8
Ֆինանսական կառավարում	https://youtu.be/IOcY2aAxm18
Իրավական կարգավիճակ և հարկային դաշտ	https://youtu.be/8TpvHKEBr3U
Հաշվապահական հաշվառում	https://youtu.be/tCaFAEK0YhE
Ռեսուրսների կառավարում և հաշվառում	https://youtu.be/ZLSTU8uYxqU
Էլեկտրոնային ստորագրություն	https://youtu.be/ehUMXom1nkE
Հաշվետվությունների ներկայացման Էլեկտրոնային համակարգ	https://youtu.be/toq4ArASMOU