

ԵՆԱ ՆՐԱՊԱՐԱԿՈՒՄՆԵՐ, 2015 թ.



ATHENA

Գ Ո Ր Ծ Ի Ք Ա Կ Ա Զ Մ

ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

Ներածություն.....	3
Ֆինանսական կառավարման միտումներ.....	4
Ֆինանսական կառավարման մարտահրավերները «ATHENA» գործընկեր երկրներում	4
Ինչպե՞ս սկսել փոփոխությունների գործընթացը	5
Տարրեր, որոնք պետք է ներառել ֆինանսական կառավարման մեջ	5
1. Ռեսուրսների տեղաբաշխման մոդելի մշակում	6
2. Բյուջետավորում և ֆինանսական պլանավորում.....	7
3. Ծախսերի հաշվարկի բազային մոդելի մշակում	8
3.1 Մոդելի մշակման հիմնական քայլերը	9
3.2 Հաջողված փորձի օրինակներ	10
4. Կազմակերպչական մարմինների և պարտականությունների վերանայում	18
5. Մարդկային ռեսուրսների զարգացման աշխատանքների նախաձեռնում.....	19
6. Եկամտի դիվերսիֆիկացման ռազմավարության մշակում.....	21
6.1 Ռազմավարական մոտեցում և հեռանկարների վերլուծություն.....	21
6.2 Աշխատանքային և ռեսուրսների պլան	24
6.3 Մարդկային ռեսուրսների զարգացում	24
6.4 Հաղորդակցություն	27
6.5 Խրախուսման ներքին մեխանիզմներ	27

Հեղինակային իրավունքը 2015 © Եվրոպական համալսարանական ասոցիացիա

Բոլոր իրավունքները պահպանված են: Այս տեղեկատվությունը՝ ոչ առևտրային նպատակներով կարելի է օգտագործել և պատճենահանել՝ աղբյուրին պատշաճ հղում կատարելու պայմանով:

(© Եվրոպական համալսարանական ասոցիացիա)

Ձեկույցի էլեկտրոնային անվճար անգլերեն տարբերակը կարելի է գտնել՝ այցելելով www.eua.be

ԳՄՍՀ (Գրքի միջազգային ստանդարտ համարակալում). 9789078997450:

Ձեկույցը թարգմանվել և հրատարակվել է «ԵՊՀ հրատարակչության» կողմից:

ք. Երևան, 0025, Ալեք Մանուկյան 1, ԵՊՀ

Հեռ.՝ +341 10 555570, +374 60 710222

Կայք՝ publishing.y-su.am

Էլ. հասցե՝ publishing@ysu.am

© ԵՊՀ հրատարակչություն

ISBN 978-5-8084-2028-1

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Եվրամիության «ՏԵՄՊՈՒՄ» ծրագրի աջակցությամբ իրականացվող «ATHENA» նախագիծը նպատակ ունի նպաստելու համալսարանական կառավարման բարեփոխմանը՝ խթանելով համալսարանական ինքնավարությանը և ֆինանսական կայունությանը Հայաստանում, Մոլդովայում և Ուկրաինայում:

Ավելի մեծ ինքնավարությունը և ֆինանսական կայունությունը պահանջում են համալսարանական ֆինանսների վստահելի և ժամանակակից կառավարում, որը պետք է իրականացվի կրթական հաստատության բոլոր օղակներում: Հետևաբար, «ATHENA» նախագիծը, փորձում է գործընկեր երկրներում համալսարանների համար ստեղծել կարողություններ՝ արդիականացնելու համար ֆինանսական և մարդկային ռեսուրսների կառավարումը:

Այս գործիքակազմը ներկայացնում է համալսարաններում ժամանակակից ֆինանսական կառավարման հիմնական տարրերը: Այն թույլ կտա համալսարաններին կառուցողական կերպով անդրադարձ կատարել իրենց ֆինանսական կառավարման հարցերին և օգնել նախագծելու ու իրականացնելու ծրագրեր, որոնք կբարելավեն վերջիններիս կառուցվածքը, կառավարումը և մատուցվող ծառայությունները:

Գործիքակազմը ապահովում է.

- Օգտագործողին հարմար ձևաչափով մշակված բազային, գործնական ուղեցույց,
- Հաջողված փորձի օրինակներ,
- Հղումներ այս թեմաներն ավելի մանրամասն նկարագրող նյութերին:

Գործիքակազմը ներառում է հետևյալ գլուխները.

1. Ռեսուրսների տեղաբաշխման մոդելի մշակում,
2. Բյուջետավորում և ֆինանսական պլանավորում,
3. Ծախսերի հաշվարկման բազային մոդելի մշակում,
4. Կազմակերպչական մարմինների և պարտականությունների վերանայում,
5. Մարդկային ռեսուրսների զարգացման աշխատանքների նախաձեռնում,
6. Եկամուտների դիվերսիֆիկացման ռազմավարության մշակում:

Ֆինանսական կառավարման միջոցներ

Բարձրագույն կրթական բազմաթիվ համակարգերում, վերջին տասնամյակի ընթացքում ֆինանսական կառավարման ոլորտում տեղի են ունեցել փոփոխություններ: Ավելի մեծ ինքնավարությունը, պատասխանատվությունն ու հաշվետվողականությունը համալսարանների ներսում հանգեցրել են մի շարք փոփոխությունների, որոնք միտված են բավարարելու համալսարաններին առաջադրվող պահանջները: Համալսարանների միջև լավագույն հետազոտողների, գիտնականների և ուսանողների համար միջազգային մրցակցությունը շատ երկրներում նպաստել է համալսարանական կառավարման միջազգային բաղադրիչի զարգացմանը: Ծախսային ճնշումները, ինչպես նաև հետազոտության ֆինանսավորման ձևերը ստիպել են համալսարաններին որդեգրելու ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանություններ: Ֆինանսավորման արտաքին մոդելները ազդեցություն են ունեցել ֆոնդերի ներքին տեղաբաշխման մեխանիզմների վրա և դրա արդյունքում, համալսարանական ղեկավարությունը ստանձնել է ավելի մեծ պատասխանատվություն: Հետևաբար, ցանկացած համալսարանական ղեկավարություն կարիք ունի ֆինանսական կառավարման գործառույթը սահմանելու որպես առաջնահերթություն և կարևորելու այն ծառայությունները, որոնք կոչված են հասցեագրելու արդիականացված ֆինանսական կառավարման արդյունքում երևան եկած նոր կարիքները:

Ձեր ֆինանսական կառավարումը կարիք ունի անցում կատարելու.

- Ձուտ գործառնական իրականացումից դեպի ավելի ռազմավարական պլանավորում,
- Բյուրոկրատիզմից դեպի ծառայությունների սահուն մատուցում,
- Վերահսկումից դեպի հնարավորությունների ընձեռում,
- Քաղաքացիական ծառայողի ինքնությունից դեպի կորպորատիվ մոտեցում,
- Կարծրացածից դեպի ավելի ճկուն գործընթացներ,
- Թղթայինից դեպի վիրտուալ,
- Առանձնացված մոտեցումներից դեպի փոփոխությունների գործընթացի ամբողջական ինտեգրացիա:

Ֆինանսական կառավարման մաթեմատիկական մոդելները ATHENA գործընկերության երկրներում

Համալսարանները «ATHENA» գործընկերության երկրներում, իրենց ֆինանսական կառավարման համակարգերը զարգացնելու և բարեփոխելու ընթացքում, բախվում են նմանատիպ մարտահրավերների (որոնց հետ պետք է հաշվի նստել): Ֆինանսավորման ցածր մակարդակը, կազմակերպչական և ֆինանսական ինքնավարության սահմանափակումները, ինչպես նաև արտաքին բյուրոկրատիան, հատկապես գնումների գործընթացում, ունեն համակարգային բարելավման կարիք: ԵՀԱ-ն այս կապակցությամբ յուրաքանչյուր երկրի համար մշակել է մի շարք առաջարկներ: Համալսարանները պետք է նաև պատասխանատվություն ստանձնեն ներքին բյուրոկրատիան հաղթահարելու գործում՝ դրա համար հարմարեցնելով իրենց կառուցվածքն ու գործընթացները, զարգացնելով համապատասխան գիտելիքներ ունեցող կառավարման միջին օղակի աշխատակազմ և համապատասխան ներդրումներ ապահովելով ֆինանսական կառավարման մեջ:

ԱՐՏԱՔԻՆ	ՆԵՐՔԻՆ
ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՉԱԿԱՆ ՁԵՎ	ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՉԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՅՎԱԾՔ
ԻՐԱՎԱԿԱՆ ՇՐՋԱՆԱԿ	ԿԱՆՈՆՆԵՐ
ՀԻԵՐԱՐԽԻԱ	ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐ
ԳՆՈՒՄՆԵՐԻ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳԵՐ	ԳՆՈՒՄՆԵՐԻ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑ/ՆԵՐ
ՖԻՆԱՆՍԱԿՈՐՈՒՄ	ԿԱԴՐԱՅԻՆ ՀԱՐՑԵՐ

Ինչպե՞ս սկսել փոփոխությունների գործընթացը

Չնայած սպասվում է, որ շատ համալսարաններ կունենան ընդհանուր մարտահրավերներ, այնուամենայնիվ, նրանք պետք է առանձին դիտարկեն բոլոր այն ոլորտները, որտեղ նրանք կարիք ունեն այդ մարտահրավերները հասցեագրելու: Ընդհանուր ելակետն այն է, որ փոփոխությունների ցանկացած գործընթաց կունենա կրթական հաստատության ղեկավարության աջակցության կարիքը: Լավագույն տարբերակում ֆինանսների կամ վարչարարության գծով պրոռեկտորը (կամ մնամատիպ պաշտոնյան) պետք է գործի որպես ծրագրի հովանավոր, որը սահմանում է նպատակները և աջակցում ծրագրի ֆինանսավորմանը: Լավագույն արդյունքների կարելի է հասնել եթե սպասվելիք փոփոխությունները ներկայացված են որպես ծրագիր, որն ունի իր հստակ նպատակները, ուղենիշները, ժամանակացույցը, պարտականություններն ու խնդիրները: Առաջին քայլով կարիք կա հիմնելու օպերատիվ խումբ կամ համակարգող հանձնաժողով՝ ծրագրի վերահսկողությունն իրականացնելու համար: Լավագույն դեպքում այն պետք է ընդգրկի համապատասխան որոշում կայացնողներին և տվյալ կրթական հաստատությունը ներկայացնող փորձագետներին, ինչպես նաև արտաքին փորձագետների, որոնք կարող են խորհուրդ տալ ֆինանսական կառավարմանն ու ծրագրի իրականացմանն առնչվող հարցերում: Անհրաժեշտ է, որ համակարգող հանձնաժողովը ընտրի առաջադրված ծրագրի ղեկավարին և ծրագրի աշխատակազմին, որոնք պետք է ներառվեն օպերատիվ խմբի և ծրագիրն իրականացնող թիմի կազմում: Պետք է ներգրավել նաև արտաքին խորհրդատվություն:

1. Ստեղծել օպերատիվ խումբ/համակարգող հանձնաժողով,
2. Ծրագրի ուղենիշների և ժամանակացույցի որոշում,
3. Ստատուս քվոյի վերլուծություն,
4. Պահանջվող ռեսուրսների և բյուջեի սահմանում,
5. Հաղորդակցություն,
6. Որակի ապահովում,
7. Գնահատում:

Տարրեր, որոնք դեպի է ներառել ֆինանսական կառավարման մեջ

Ծրագրի շրջանակներում պետք է հասցեագրել հետևյալ տարրերը: Յուրաքանչյուր տարր պետք է ներառվի ծրագրի մշակման գործընթացում և հասցեագրվի որպես առանձին գործողություն: Առանձին տարրեր կպահանջեն տարբեր աստիճանի ներդրումներ, ժամանակ և ռեսուրսներ: Այնուամենայնիվ կարևոր է երաշխավորել, որ բոլոր տարրերը փոխկապակցված են. նպատակը պետք է լինի իրականացնել դրանք նախանշված ժամկետներում:

1. Ռեսուրսների տեղաբաշխման մոդելի մշակում,
2. Բյուջետավորում և ֆինանսական պլանավորում,
3. Ծախսերի հաշվարկի բազային մոդելի մշակում,
4. Կազմակերպչական մարմինների կառուցվածքի և պարտականությունների վերանայում,
5. Մարդկային ռեսուրսների զարգացման աշխատանքների նախաձեռնում,
6. Եկամուտների դիվերսիֆիկացման ռազմավարության մշակում:

1. ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ՏԵՂԱՔԱՇԽՄԱՆ ՄՈԴԵԼԻ ՄՇԱԿՈՒՄ

Ներքին տեղաբաշխման մոդելը նպատակ ունի երաշխավորելու, որ կազմակերպչական բոլոր մարմինները (ֆակուլտետներ, բաժիններ և այլն) ունենան բավականաչափ ռեսուրսներ իրենց աշխատանքային ծախսերը հոգալու համար: Նախ և առաջ, սա պահանջում է, որ համալսարանն ինքը լավ պատկերացում ունենա իրականացվող աշխատանքների տարբեր ծախսերի մասին: Հետևաբար այն սերտորեն կապված է ծախսերի հաշվարկման համապատասխան մոդելի մշակման հետ: Տեղաբաշխման մոդելը նպաստում է երկարաժամկետ պլանավորմանը՝ ֆինանսական կառավարիչներին հստակ գաղափար տալով՝ թե որքա՞ն ռեսուրսներ նրանք կարող են ակնկալել: Լավագույն դեպքում, այն բացի ռեսուրսների ընդհանուր տեղաբաշխումից, ներառում է նաև համակարգման տարր՝ ռազմավարական որոշումներն իրականացնելու համար և խրախուսման տարր՝ բարելավելու աշխատանքների կատարողականը:

Դուք կարիք կունենաք մշակելու սկզբունքներ.

- ուղղակի տեղաբաշխման,
- ըստ բանաձևի տեղաբաշխման,
- առկա գումարների,
- գումարների որոշակի մասը հատուկ նպատակներով պահպանելու և տեղաբաշխելու համար,
- թափանցիկության համար:



Որքա՞ն առաջընթաց եք ապահովել ռեսուրսների տեղաբաշխման մոդելի մշակման գործում:

Վերոնշյալ ոլորտներից որո՞նք Դուք դեռ կարիք ունեք հասցեագրելու:

2. ԲՅՈՒՋԵՏԱՎՈՐՈՒՄ ԵՎ ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ

Համալսարանը պետք է նախատեսի իրականացնել ֆինանսական պլանավորման տարեկան գործընթաց և այն ցանկալի է իրականացնել հնարավորինս երկար (մինչև 5 տարի) ֆինանսական կանխատեսման գործընթացի շրջանակներում: Թե՛ տարեկան ֆինանսական պլանավորման և թե՛ ավելի երկար ֆինանսական կանխատեսման գործընթացը պետք է մեծ թվով մարդիկ ներգրավի համալսարանի ներսից, սովորաբար ակադեմիական և վարչական ծառայությունների բաժիններից, ղեկավար մարմիններից, համապատասխան կառավարման հանձնաժողովից և ղեկավարության թիմից: Ֆինանսական բաժինը և վարչական ղեկավարությունը այս գործընթացում պետք է կենտրոնական դեր խաղան:

Ֆինանսական պլանավորման նպատակներ են.

1. Երաշխավորել, որ համալսարանն աշխատում է իր ֆինանսական ռազմավարության մշակման և իրականացման ուղղությամբ,
2. Հասկանալ և բացատրել, թե համալսարանի առաքելության իրականացմանը տանող գործընթացը հաջողության պարագայում ինչ ազդեցություն կունենա բուհի ֆինանսների վրա,
3. Հասկանալ ներքին և արտաքին գործոնների ազդեցությունը համալսարանի ֆինանսների վրա,
4. Հնարավորություն տալ համալսարանին կանխատեսելու, թե որքա՞ն եկամուտ այն կարող է ստանալ և որքա՞ն կարող է ծախսել տարբեր աշխատանքների համար,
5. Բավարարելու հաշվետվությունների ներկայացման արտաքին պահանջները (կապված պետական ֆինանսավորման և այլ արտաքին ֆինանսավորման աղբյուրների հետ):



Որքա՞ն առաջընթաց ունեք Ձեր ֆինանսական պլանավորումը իրականացնելու համար:

Ի՞նչ խնդիրներ պետք է լուծվեն Ձեր ֆինանսական պլանավորումը վերոնշյալ նպատակներին համապատասխանեցնելու համար:

3. ԾԱԽՍՆԵՐԻ ԿԱՇՎԱՐԿԻ ԲԱԶԱՅԻՆ ՄՈԴԵԼԻ ՄՇԱԿՈՒՄ

Ծախսերի կաշվարկի մոդելը պետք է մշակվի՝ բուհի եկամուտներն ու ծախսերը դասավանդման, հետազոտությունների և այլ աշխատանքների միջև տեղաբաշխելու համար: Եկամտի և ծախսերի որոշակի մասը կարելի է ուղղակիորեն ուղղել կոնկրետ աշխատանքների իրականացմանը: Այնուամենայնիվ, ծախսերի զգալի մասը հնարավոր չէ հեշտությամբ վերագրել այս կամ այն աշխատանքին (ինչպես օրինակ որոշ ակադեմիական կամ վարչական աշխատակիցների աշխատավարձերի ծախսերը, ենթակառուցվածքներին ուղղված ծախսերը, էլեկտրականության և այլն): Այս ծախսերը տեղաբաշխելու համար կիրառվում են ծախսերի բաշխման ուղղորդիչներ (չափանիշներ), որոնք պահանջում են հավաստի տվյալներ համալսարանի տարբեր ստորաբաժանումներից: Տարածված ուղղորդիչներից են աշխատակազմի կողմից տարբեր աշխատանքների վրա ծախսված ժամանակը, ուսանողների թիվը և օգտագործված տարածքի մեծությունը: Ծախսերի կաշվարկի մոդելի մշակումը բարդ և ռեսուրս խլող աշխատանք է: Հետևաբար, նպատակահարմար է սկսել պարզ մոդելից, որը պարզ և հասկանալի է համալսարանական հանրության համար և որը կիրառելի կլինի ողջ համալսարանի համար: Հետագա ճշգրտումները կարելի է կատարել մյուս փուլում:

3.1 մասը մանրամասնում է մոդելի մշակման հիմնական քայլերը, իսկ մի շարք հաջողված փորձի օրինակներ կարելի է գտնել 3.2 մասում:

Լրացուցիչ, ավելի մանրամասն տեղեկատվություն կարելի է գտնել ԵՀԱ՝ Ծախսերի ամբողջական կաշվարկման համակարգի վերաբերյալ հրապարակումներում (տե՛ս ստորև):

Հավելյալ աղբյուրներ.

- ԵՀԱ գեկույցներ:
 - Estermann, T., and Claeys-Kulik, A., 2013, [Full costing: progress and practice](#), (Brussels, European University Association).
 - Estermann, T., Kanep, H., and Smith, J.H., 2008, [Towards full costing in European universities](#), (Brussels, European University Association).
- Link to presentations from the EUIMA full costing project: <http://www.eua.be/euimafullcosting.aspx>

3.1 Մոդելի մշակման հիմնական փայլեր





Ի՞նչ առաջընթաց էք արձանագրել Ձեր՝ ծախսերի հաշվարկի մոդելի մշակման գործում:

Որո՞նք են հետագա քայլերը:

3.2 Նախնական փուլի օրինակներ

Այս բաժինը ներառում է օրինակներ եվրոպական այն համալսարանների մասին, որոնք արդեն մշակել են ծախսերի ամբողջական հաշվարկի համակարգեր: Այն ներկայացնում է, թե ինչպես են այս կրթական հաստատությունները մշակել իրենց ծախսերի ամբողջական հաշվարկի մեթոդաբանությունները, վեր-հանել մարտահրավերները (որոնք նրանք ունեցել են այդ ընթացքում) և ինչպես են կարողացել հաղթահարել դրանք: Այս օրինակները տալիս են գործնական տեղեկատվություն և մատնանշում այն կարևոր ասպեկտները, որոնք պետք է հաշվի առնել նմանատիպ աշխատանքներ իրականացնելիս:

Ամստերդամի համալսարան (Նիդերլանդներ)

Հիմնադրվել է 1632 թ.-ին, ունի մոտ 33000 ուսանող, ավելի քան 5000 աշխատակիցներ: Այն ընդհանուր պրոֆիլի համալսարան է:

Ծախսերի ամբողջական հաշվարկի մեթոդաբանության իրականացումը Ամստերդամի համալսարանում պայմանավորված էր համալսարանի նախագահության մեծ ցանկությամբ՝ ռացիոնալացնելու համալսարանի ներսում ֆինանսական որոշումների կայացումը, որը հիմնված կլիներ աշխատանքների իրական ծախսերի համապատասխան տեղեկատվության վրա: Այն նաև մաս էր կազմում ավելի մեծ միջոցառումների շարքի, որը նպատակ ուներ կառավարման և բյուջետային մոր մարմիններ ստեղծել համալսարանի ներսում:

Ծախսերի ամբողջական հաշվարկի իրականացմանը զուգահեռ, տեղի ունեցավ բոլոր աջակցող ստորաբաժանումների համապարփակ վերակազմակերպումը. աջակցող ստորաբաժանումների աշխատակիցների մեծ մասը խմբավորվեցին սահմանափակ թվով համատեղ (համատեղության կարգով) ծառայություններ մատուցող կենտրոնացված ստորաբաժանումներում: Այս ստորաբաժանումները ստեղծվեցին՝ բարելավելու ներքին աշխատանքների արդյունավետությունը և ծախսերի բաշխման ուղղորդիչների (չափանիշների) ներդրումն ու կիրառումը: 2006 թվականից ի վեր, համատեղության կարգով/համատեղ ծառայություններ մատուցող ստորաբաժանումները հարկադրված են իրենց ծախսերի ողջ ծավալի փոխհատուցումն ապահովել՝ մատուցված ծառայությունների համար բոլոր ներքին հաճախորդներից գումար գանձելով՝ նախանշված գներով մատուցված ծառայությունների ծավալի չափով: Այդ գները տարեկան սահմանվում են համալսարանի նախագահության կողմից:

Միաժամանակ վերանայվեց ֆինանսավորման ներքին մոդելը: Նոր մոդելի համաձայն՝ կառավարության կողմից ստացված բյուջային դրամաշնորհների ավելի քան 90%-ը և ուսման վճարներից ստացված եկամուտները բաշխվում են ֆակուլտետների միջև: Բաշխումը հիմնականում հիմնված է արդյունքի կամ աշխատանքի կատարողականի չափորոշիչների վրա, որոնք հիմնականում համապատասխանում են ֆինանսավորման պետական պահանջներին: Հետազոտության և դասավանդման ներքին կանոնակարգերը, հայտարարված նպատակներն ու վերջնարդյունքները օգնում են ավելի համապատասխանեցնելու այս տեղաբաշխումները:

Այժմ բոլոր ֆակուլտետները իրենց ֆինանսական հաշվետվություններում տեսնում են, որ հարմարությունների և ծառայությունների օգտագործման փոփոխություններն ուղղակի ազդեցություն ունեն իրենց ծախսերի վրա և այդպիսով նաև դասավանդման ու հետազոտության համար հատկացված բյուջեի վրա: Ծախսերի ամբողջական հաշվարկի համապատասխան մեթոդաբանության իրականացումը որոշիչ տարր է հանդիսացել՝ օժտելու համալսարանի տարբեր ֆակուլտետներին և առանձնացված ստորաբաժանումներին՝ ստանձնելու ողջ պատասխանատվությունը իրենց բյուջեների նկատմամբ: Ստորև ներկայացված աղյուսակը ցույց է տալիս ընթացիկ ֆինանսական համակարգի մի շարք կարևոր տարրերը:

Աղյուսակ 1. Ֆինանսական համակարգի կարևոր տարրերը Ամստերդամի համալսարանում

Ծախսերի բաշխում		Բյուջետային տեղաբաշխում	
Ծախսերի կենտրոն	Ծախսերի բաշխման ուղղորդիչ (չափանիշ)	Աշխատանք	Բյուջեի պարամետր
Ուսանողական ենթակառուցվածքներ (հարմարություններ), ընդունելություններ, քոլեջի լսարաններ	# Ուսանողներ	Դասավանդում	# Առանձնահատուկ կարողություններ ունեցող ուսանողների կողմից
Անձնակազմի տվյալների գրանցման գրասենյակ	# Անձնակազմի թվաքանակ		# Մագիստրատուրայի ուսանողներ
Ֆինանսական տվյալների գրանցման գրասենյակ	# Մշակված ապրանքագրերի թիվը		# Առաջին կուրսեցիներ
ՏՀՏ բաժին	# Օգտագործվող համակարգիչների թիվը	Հետազոտություն	# Դոկտորական թեզ գրողների թիվը
Համալսարանի գրադարան	# Ամբողջ ծանրաբեռնվածությամբ աշխատող ակադեմիական աշխատակիցների թիվը		Պայմանագրային եկամտով աշխատող աշխատակիցների %-ը
Անշարժ գույք և դրան վերաբերող հարմարություններ	# Քառակուսի մետրերը		# Մագիստրատուրայի ուսանողներ

Համալսարանի ֆինանսական համակարգի ծախսերի ամբողջական հաշվարկի մոդելի մշակման և հետագա զարգացման համար օգտագործվել են հետևյալ սկզբունքները.

- ա) Համալսարանում բոլոր ծախսերը պետք է հիմնավորվեն այն հիմքով, թե արդյո՞ք դրանք (ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն) նպաստում են դասավանդմանը կամ հետազոտական աշխատանքներին: Բյուջետավորման գործընթացում այս սկզբունքն օգտագործելու համար Ամստերդամի համալսարանը կիրառում է կոնկրետ ձևաչափով ծախսերի տեղաբաշխման սյունակներ, որոնք ցույց են տալիս, թե ինչպես են բոլոր առանձին ծախսային տարրերն ու ծախսային կենտրոնները կապված դասավանդմանն ու հետազոտությանը:
- բ) Բյուջետային հատկացումները և պայմանագրային եկամուտները բացառապես ուղղվում են ֆակուլտետներին՝ դասավանդման և հետազոտական աշխատանքների իրականացման համար, քանի որ վերջիններս շահույթ ապահովող կենտրոններ են, մյուս բոլոր ստորաբաժանումներն ու բաժինները գործառնական ծախսերի կենտրոններ են:
- գ) Ակադեմիական աշխատակիցների կողմից ծախսված ժամանակը հիմնական ծախսային ուղղորդիչն (չափանիշն) է դասավանդման և հետազոտության դեպքում ծախսերի տեղաբաշխման համար: Ծախսերի գործակիցները արտահայտված են եվրոյով (եվրո/ժամ) և բաղկացած են անձնակազմի ծախսերից և անուղղակի ծախսերի բաղադրիչից: Վերջինս նույնպես արտահայտվում է եվրո/ժամ գործակցով (այլ ոչ թե՝ անձնակազմի ուղղակի ծախսերի %-ով), քանի որ այն ավելի լավ է ցույց տալիս վերոնշյալ ծախսերի հետ կապը, քան թե տվյալ աշխատակցի պաշտոնը կամ ավագության աստիճանը:
- դ) Ծախսերի գործակիցների տարբերությունները պայմանավորված են ծախսերի միջև առկա զգալի տարբերություններով: Հետևաբար, Ամստերդամի համալսարանը կիրառում է տարբեր գործակիցներ (գործակցի բաղադրիչներ), որոնք կախված են աշխատավարձի չափից, տարբեր ակադեմիական բաժինների անուղղակի ծախսերի կառուցվածքից և դասավանդմանը կամ հետազոտությանն առնչվող առանձին անուղղակի ծախսերից:
- ե) Համակարգը նպատակ ունի բարելավելու որոշումների կայացումը կազմակերպչական բոլոր մակարդակներում: Հետևաբար բյուջետային տեղաբաշխման ու ծախսերի սահմանման բոլոր սկզբունքները իմտեգրվել են ֆինանսական համակարգի մեջ: Ներքին ֆինանսական հաշվետվությունները թարմացվում են ամսական կտրվածքով: Բոլոր դեկանները, տնօրեններն ու կառավարիչները ունեն մուտքի իրավունք էլեկտրոնային կառավարման տեղեկատվական համակարգ և հաշվետու են այնտեղ ներկայացված ցուցանիշների/թվերի համար:

Արդիականացված կառավարման մոդելի մաս կազմող ծախսերի ամբողջական համակարգի ներդրման վերլուծությունը վեց տարի անց ցույց է տալիս, որ ստացված օգուտներն օգնել են հաղթահարելու նախնական մտահոգությունները, որ կային համալսարանական հանրության բազմաթիվ անդամների շրջանում: Որդեգրվել է մտածողության և գործելակերպի նոր մոտեցում:

Նելսինկի համալսարան (Ֆինլանդիա)

Հիմնադրվել է 1640 թ.-ին Տուրկուում, տեղափոխվել է Նելսինկի 1828 թ.-ին, ունի 37000 ուսանող, 8600 աշխատակից: Այն ընդհանուր պրոֆիլի համալսարան է:

Նախապայմաններ

1990 թթ. վերջերից Նելսինկիի համալսարանը սկսել է վարել տվյալների շտեմարան: Տաս տարի անց, տեղեկատվությունը հիմնական SS համակարգից ((ինչպիսիք են հաշվապահությունը, մարդկային ռեսուրսները (ներառյալ աշխատավարձերը) և ուսանողներին վերաբերող տեղեկատվությունը)) այժմ կարելի է ամենօրյա կտրվածքով փոխանցել այս տվյալների շտեմարան: Ի հավելումն սրան, ներդրվել է աշխատաժամանակի տեղաբաշխման համակարգը «SoleTM», որը 2009 թ. սկզբներից սկսած օգտագործվում է համալսարանի բաժինների մեծ մասի կողմից: Տեղեկատվությունը «SoleTM»-ից նույնպես փոխանցվում է տվյալների շտեմարան: Միևնույն համակարգի ներսում կարևոր տեղեկատվության նման հասանելիությունը անհրաժեշտ էր ծախսերի ամբողջական համակարգի մեթոդաբանությունը մշակելու համար: Բնականաբար ավելի հեշտ է կազմել հաշվետվությունները՝ օգտագործելով տարբեր համակարգերից ստացված տեղեկատվությունը, որը հասանելի է տվյալների միասնական հենքից:

Աշխատանքային ոլորտներ և ծախսերի բաշխման ուղղորդիչներ (չափանիշներ)

Ծախսերի ամբողջական հաշվարկի աշխատանքներն իրականացնելու համար, նախնական խնդիրներից մեկն էր աշխատանքային ոլորտների որոշումը և ծախսերի բաշխման ուղղորդիչների (չափանիշների) ընտրությունը:

Կրթության և մշակույթի նախարարությունը ֆիննական համալսարանների համար սահմանել է գործունեության հիմնական ոլորտները.

- դասավանդում,
- հետազոտություն,
- հանրային ներգրավում,
- գեղարվեստական գործունեություն (կիրառելի չէ Նելսինկիի համալսարանի դեպքում):

Այլ աշխատանքները ներառում են վարչարարությունը և աջակցող ծառայությունները: Վերջիններիս ծախսերը պետք է տեղաբաշխվեն հիմնական աշխատանքների մեջ՝ օգտագործելով ծախսերի բաշխման ուղղորդիչներ (չափանիշներ): Ընտրված ծախսերի բաշխման ուղղորդիչներն (չափանիշներ) էին.

- աշխատանքի վրա ծախսված ժամանակը,
- անձ-տարիներ,
- ուսանողների թիվ,
- հետազոտական ծրագրերի թիվ:

Տարածքի քառակուսի մետրերի գումարը դիտարկվում էր որպես ծախսերի բաշխման ուղղորդիչ (չափանիշ) վարձակալված տարածքների և հարմարությունների այլ ծախսերի համար: Այնուամենայնիվ, որոշվեց օգտագործել աշխատանքի վրա ծախսված ժամանակը, որովհետև արդյունքները մեծ կամ փոքր չափով նույնն էին. որևէ կարիք չկար ավելի բարդացնելու մոդելը՝ մեծացնելով ծախսերի բաշխման ուղղորդիչների (չափանիշների) թիվը:

Աշխատավարձեր և աշխատավարձերի հավելումների/հավելավճարների ծախսեր

Աշխատավարձերը տեղաբաշխվում են ըստ աշխատանքային ոլորտների՝ օգտագործելով աշխատաժամանակի տեղաբաշխման համակարգում առկա տեղեկատվությունը: Յուրաքանչյուր աշխատակցի համար գրանցված աշխատաժամանակը հավասարեցվում էր վերջինիս աշխատավարձին տվյալների շտեմարանին և աշխատավարձի ծախսերը տեղաբաշխվում էր ըստ աշխատանքային ոլորտների՝ օգտագործելով միևնույն համամասնությունները, ինչպես որ աշխատաժամանակի գրանցման դեպքում էր: Գրանցված աշխատաժամանակը աշխատանքի վրա ծախսված ժամանակն է և չի ներառում վճարովի բացակայությունները, ինչպիսիք են՝ տարեկան արձակուրդները կամ հիվանդության տարկետումները: Անձնակազմի այս լրացուցիչ ծախսերը ներառված են աշխատավարձերի հավելումների/հավելավճարների ծախսերի գործակցի մեջ: Այս գործակիցը ներառում է նաև պարտադիր աշխատավարձին առնչվող ծախսերը, ինչպիսիք են սոցիալական ապահովության և կենսաթոշակային վճարումները, որոնք կարգավորվում են ազգային օրենսդրության և մի քանի անձանց հետ կնքվող պայմանագրերի համաձայն:

Տեղեկատվությունը վճարովի բացակայությունների մասին հասանելի է մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգում, իսկ պարտադիր վճարների մասին տեղեկատվությունը գրանցվում է հաշվապահությունում: Անձնակազմի ծախսերը (ըստ ստորաբաժանումների) հիմնական աշխատանքների վրա տեղաբաշխման նախնական փուլում հաշվարկելու համար, հիմք էին ընդունվում այդ ստորաբաժանումների կողմից սահմանված աշխատավարձերի հավելումների/հավելավճարների միջինացված ծախսերը: Ավելի ուշ, աշխատավարձերի հավելումների/հավելավճարների միջինացված ծախսերի համար սահմանվեց 53%-ը, որը հիմնված էր բաժիններին ներհատուկ դրույքաչափերով: Միջին դրույքաչափը միևնույնն է ողջ համալսարանում և կիրառվում է, երբ դիմում և հաշվետվություն են ներկայացնում ծրագրերի ֆինանսավորման համար: Այն հիմնված է ծախսերի ամբողջական հաշվարկի վրա: Դրույքաչափը վերահաշվարկվում է յուրաքանչյուր տարի, նախորդ տարվա հաշիվները փակվելուց հետո, երբ առկա է ամփոփված ողջ տեղեկատվությունը: Տարբերությունները 2009 թ. և 2010 թ. աննշան էին: 2012 թ. հունվարի 1-ից աշխատավարձերի հավելումների/հավելավճարների միջինացված ծախսերի դրույքաչափը սահմանվեց 55%:

Կենտրոնական կառավարման ծախսերը

Կենտրոնական կառավարման ծախսերը առաջինը պետք է տեղաբաշխվեն ակադեմիական ստորաբաժանումների վրա: Ծախսերի որոշ մասը կարելի էր տեղաբաշխել և՛ ակադեմիական ստորաբաժանումն, և՛ հիմնական աշխատանքի վրա, ինչպիսիք են ուսումնառության և հետազոտական աջակցության ծախսերը: Ուսումնառության աջակցության ծախսերը տեղաբաշխվում էին դասավանդում իրականացնող ակադեմիական ստորաբաժանումների վրա՝ օգտագործելով ուսանողների թվաքանակը որպես ծախսերի բաշխման ուղղորդիչ (չափանիշ): Հետազոտության աջակցության ծախսերի բաշխման ուղղորդիչը հետազոտական ծրագրերի թիվն էր: Կենտրոնական կառավարման ծախսերի մնացած մասը տեղաբաշխվում էր ակադեմիական ստորաբաժանումների վրա՝ կիրառելով անձնական տարիներ ծախսերի բաշխման ուղղորդիչը:

Աջակցող ծառայություններ

Ի լրումն վարչարարության ծախսերի՝ լեզուների կենտրոնի և գրադարանի ծախսերը ճանաչվեցին որպես աջակցող ծառայությունների ծախսեր: Լեզուների կենտրոնի ծախսերը տեղաբաշխվում էին ակադեմիական ստորաբաժանումների վրա որպես ծախսերի բաշխման ուղղորդիչ՝ օգտագործելով ուսանողների թվաքանակը: Գրադարանի ծախսերը տեղաբաշխվում էին որպես ծախսերի բաշխման ուղղորդիչ՝ օգտագործելով անձնական տարիները: Կան մի շարք այլ ծառայություններ մատուցող ստորաբաժանումներ, ինչպիսիք են կենդանիների լաբորատոր կենտրոնը, բայց նրանք թողարկում են ապրանքագրերը ներքին կարգով և հետևաբար արդեն ներառված էին ակադեմիական ստորաբաժանումների ծախսերի միավորներում:

Ակադեմիական ստորաբաժանումներ

Ակադեմիական ստորաբաժանումների ողջ ծախսերը ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն տեղաբաշխվում էին հիմնական աշխատանքների վրա՝ օգտագործելով աշխատանքի վրա ծախսված ժամանակը որպես ծախսերի բաշխման ուղղորդիչ (չափանիշ): Ուսումնառության և հետազոտությունների աջակցության ծախսերը, լեզուների կենտրոնի ծախսերը, ինչպես նաև դասավանդման հետ կապված մի շարք այլ ծախսեր ուղղակիորեն տեղաբաշխվում էին՝ ըստ աշխատանքների: Ենթակառուցվածքների/հարմարությունների օգտագործման ծախսերը տեղաբաշխվում էին ստորաբաժանումների վրա՝ վերջիններիցս ներքին վարձակալության վճար գանձելու միջոցով: Լսարանների և հետազոտական լաբորատորիաների որոշ ծախսեր նույնպես կարող էին տեղաբաշխվել ուղղակիորեն ըստ աշխատանքների: Ենթակառուցվածքների/հարմարությունների օգտագործման մնացյալ ծախսերը և վարչարարության ընդհանուր ծախսերը (կենտրոնական և տեղական, ինչպես նաև այն ծախսերը, որոնք չէին կարող ուղղակիորեն տեղաբաշխվել) տեղաբաշխվում էին ըստ աշխատանքային ոլորտի՝ որպես ծախսերի բաշխման ուղղորդիչ օգտագործելով աշխատանքի վրա ծախսված ժամանակը:

Ընդհանուր անուղղակի ծախսերի գործակիցների որոշումը

Երբ ընդհանուր ծախսերը տեղաբաշխվում էին ակադեմիական ստորաբաժանումների վրա, իսկ ստորաբաժանումների ներսում էլ աշխատանքային ոլորտների վրա, ապա այս վերջնարդյունքը ենթարկվում էր վերլուծության՝ նպատակ ունենալով որոշելու հետազոտության համար անուղղակի ծախսերի գործակիցը, որը հետագայում ավելացվում էր աշխատավարձերի ընդհանուր ծախսերին: Ինչպես վերը նկարագրված է, աշխատավարձի ընդհանուր ծախսերը կազմված են աշխատանքի վրա ծախսված ժամանակից և աշխատավարձերի հավելումների/հավելավճարների ծախսերից, ներառյալ վճարվող բա-

ցակայությունները և պարտադիր վճարումները: Հելսինկիի համալսարանում դասավանդում են բոլոր առարկաները, բացի ճարտարագիտությունից և բիզնեսի կառավարումից:

Ակնհայտ էր, որ անուղղակի ծախսերի գործակիցները պետք է տարբերվեին ակադեմիական ստորաբաժանումների միջև: Ողջ համալսարանի համար մեկ ընդհանուր անուղղակի ծախսային գործակից որոշելը չափազանց պարզունակ կլիներ: Համալսարանը տեղակայված է Հելսինկիում, չորս տարբեր համալսարանական տարածքներում: Նմանատիպ ծախսային կառուցվածք ունեցող ակադեմիական ստորաբաժանումները տեղակայված են նույն համալսարանային տարածքում: Այս հանգամանքը թույլ տվեց յուրաքանչյուր համալսարանական տարածքի համար որոշելու հետազոտության համար անուղղակի ծախսերի գործակից, բացի մեկից: Վիկիի համալսարանական տարածքում տեղակայված ֆակուլտետների ծախսային կառուցվածքների միջև տարբերությունն այնպիսին էր, որ սահմանվեցին երկու տարբեր գործակիցներ:

Հելսինկիի համալսարանում, հետազոտության համար սահմանված անուղղակի ծախսերի գործակիցները ըստ 2008 թ. ֆինանսական տվյալների, կախված համալսարանական տարածքից և թեմայից, տատանվում էին 84% և 112%-ի միջև: 2008 թ. ֆինանսական տվյալների վրա հիմնված հաշվարկները յուրաքանչյուր տարի թարմացվել են: Տարբերություններն անցան էին և 2009-2010 թթ. անուղղակի ծախսերի գործակիցները մնացին անփոփոխ: Այնուամենայնիվ, 2011 թ. ֆինանսական տվյալների հիման վրա կատարված վերլուծությունը ցույց տվեց, որ գործակիցները 2012 թ. հունվարի 1-ից պետք է փոփոխության ենթարկվեն: Այս փոփոխությունները մեծամասամբ պայմանավորված են աշխատավարձերի բարձրացմամբ և ֆակուլտետների համար սահմանված բարձր ծախսերով: Փոփոխված անուղղակի ծախսերի գործակիցները տատանվում են 93%-ից 128%-ի շրջանակներում:

Միևնույն ժամանակ, հաշվարկվեցին դասավանդման անուղղակի ծախսերը և պարզվեց, որ դրանք ավելի բարձր են հետազոտության համար սահմանված գործակիցներից և տատանվում են 114%-ից 150%-ի շրջանակներում: Գործակիցների վերջնական վերլուծությունը դեռևս չի ավարտվել, բայց դասավանդման նման բարձր անուղղակի ծախսերի պատճառներից մեկը լսարանային ֆոնդի վրա կատարվող բարձր ծախսերն են: Գործակիցները ներառում են ծախսերը ողջ տարվա համար, սակայն լսարանները տարվա մեջ չորս ամիս (ավել կամ պակաս) չեն օգտագործվում:

Դուբլինի Թրինիթի Բոլեջ (Իռլանդիա)

Հիմնադրվել է 1592 թ.-ին, ունի 16747 ուսանողներ 2010/11 թ. դրությամբ, 2860 լրիվ դրույքով աշխատակազմ: Այն ընդհանուր պրոֆիլ համալսարան է:

Դուբլինի Թրինիթի Բոլեջի մոտեցումը

Դուբլինի Թրինիթի Բոլեջը մտնում է այն յոթ համալսարաններից կազմված խմբի մեջ, որոնք մշակել են տնտեսական ծախսերի ամբողջական հաշվարկի մեթոդաբանություն: Համակարգման ազգային խմբի ստեղծումից հետո, Թրինիթի Բոլեջում ձևավորվեցին երկու տեղական խմբեր.

- Համակարգման տեղական խումբը, որը նախագահում է ծրագրի հովանավորը (համալսարանը ներկայացնող ավագ գիտական աշխատակից) և որը կազմված է տնտեսական ծախսերի ամբողջական հաշվարկի ծրագրի ղեկավարից, յուրաքանչյուր ֆակուլտետը ներկայացնող ակադեմիական աշխատակիցներից և տեխնիկական անձնակազմի մի քանի ներկայացուցիչներից (այն է՝ ֆինանսական, SS, մարդկային ռեսուրսների կառավարման, հետազոտության):
- Աշխատանքային խումբ, որը ստեղծվել է գործում է տնտեսական ծախսերի ամբողջական հաշվարկի ծրագրի ղեկավարի նախագահությամբ: Այն բաղկացած է ծրագրի յուրաքանչյուր ոլորտի համար տեղեկատվություն տրամադրող ստորաբաժանումների ներկայացուցիչներից: Հայեցակարգային շրջանակի և ազգային ու տեղական խմբերի կայացրած որոշումների հիման վրա, ֆինանսական բաժինը ներկայացնող մի փոքր թիվ, որին աջակցում էին համակարգման տեղական և աշխատանքային խմբերը, հետագայում ստանձնեց պատասխանատվությունը տնտեսական ծախսերի ամբողջական հաշվարկի մոդելի կիրառման և ստացվելիք արդյունքների համար:

Ծախսերի հաշվարկման իռլանդական մոդելը

Ծախսերի հաշվարկման իռլանդական մոդելը կիրառվում է բոլոր յոթ իռլանդական համալսարաններում և տեղաբաշխում է բոլոր ծախսերը՝ ըստ համալսարանի առաջնային աշխատանքների, այն է՝ դասավանդում, հետազոտություն և այլ աշխատանքներ: Այն կարելի է բաժանել վեց փուլերից կազմված գործընթացի:

Փուլ 1. Ծախսերը/ռեսուրսները որոշվում են ֆինանսական հաշվետվությունների հիման վրա և ապա կատարվում են երկու (համաձայնեցված) առանձնահատուկ ծախսային ճշգրտումներ, ինչպես նաև այլ ճշգրտումներ (կենսաթոշակներ), որպեսզի հնարավոր լինի ապահովել վերջնարդյունքների համեմատելիությունը: Առանձնահատուկ ճշգրտումներն են.

- I. Ֆինանսավորում և ներդրումներ. ծածկելու վարկային միջոցների ծախսերը (տոկոսները), ֆինանսավորման համար հատկացված ինստիտուցիոնալ կանխիկ գումարների այլընտրանքային ծախսերը և ավելցուկը՝ ուղղված կրթական հաստատության գործարար ունակությունների և կարողությունների ռաջիոնալիզացմանն ու զարգացմանը:
- II. Ենթակառուցվածք. հաշվարկել ենթակառուցվածքներն ապահով և արդյունավետ օգտագործելու երկարաժամկետ ծախսերը, այն նորմայի չափով, որ անհրաժեշտ է ոլորտում մրցակցային լինելու համար:

Փուլ 2. Ծախսերը բաշխվում են ըստ ակադեմիական ստորաբաժանումների (այն է՝ ֆակուլտետներ, դպրոցներ, իսկ Թրինիթի քոլեջի դեպքում՝ ըստ առարկաների՝ օգտագործելով համաձայնեցված ընդհանուր ծախսերի բաշխման ուղղորդիչներ): Օրինակ.

- SS ծախսեր երեք ծախսային խմբերի միջոցով. (ա) SS ծախսեր, որոնք ներհատուկ են տվյալ ակադեմիական ստորաբաժանմանը և ուղղակիորեն ուղղվում են դեպի այդ ստորաբաժանում, (բ) SS ենթակառուցվածքների ծախսեր՝ ըստ քառակուսի մետրերի և (գ) մյուս բոլոր ծախսերը, որոնք տեղաբաշխվում են լրիվ ծանրաբեռնվածությամբ ներգրավված աշխատակիցների և ուսանողների կողմից օգտագործվող SS ծառայությունների հիման վրա:
- Տարածքներ/անշարժ գույք ըստ գնահատված քառակուսի մետրերի, որոնց գործակիցը որոշվում է զբաղեցված տարածքի տեսակով. այն է՝ ինտենսիվ կերպով սպասարկվող լաբորատորիա, լաբորատորիա, լսարան/գրասենյակային տարածք, պահեստ/օգտագործող տարածք:
- Կենտրոնական վարչակազմը բաժանվել է ծախսերի երկու խմբերի. հետազոտական և մյուս բոլոր ծախսերը:

Հետագա զարգացումները հանգեցրեցին վարչարարական ծախսերի հինգ խմբերի ստեղծմանը: Սրանք են ուսանողների հետ կապված ծախսերը, աշխատակիցների հետ կապված ծախսերը, միջազգային ուսանողների հետ կապված ծախսերը, հետազոտության հետ կապված ծախսերը և մնացած բոլոր ծախսերը՝ յուրաքանչյուր խմբի համար ծախսերի բաշխման տարբեր ուղղորդիչներով:

Փուլ 3. Ծախսերը յուրաքանչյուր ակադեմիական ստորաբաժանման համար տեղաբաշխված են երեք դասակարգումներում (դասավանդում, հետազոտություն և մնացյալ ծախսեր), որոնք իրենց հերթին բաժանված են ակադեմիական աշխատանքների ինը ծախսային խմբերի (դասակարգումներն ու ծախսային խմբերը թվարկված են տողատակում)¹: Այս տեղաբաշխումը պայմանավորված է հիմնականում Ակադեմիական աշխատանքների ուղղվածությամբ (ԱԱՌԻ), որոնք կազմվում են ակադեմիական աշխատակիցների կողմից և համարվում են ամենակարևոր ծախսերի բաշխման ուղղորդիչներից մեկը այս գործընթացում: Ծախսերի բաշխման այլ ուղղորդիչներ են ԱԱՌԻ աշխատակազմի ծախսերը (բաշխման ուղղորդիչը հիմնված է ստորաբաժանման ներսում աշխատակիցների ծախսերի վրա, որոնք հիմնականում հիմնված են ԱԱՌԻ-ի տոկոսի վրա, ինչպես վերը նկարագրված է), լրիվ ծանրաբեռնվածությամբ ներգրավված ուսանողների թվաքանակը, օգտագործվող տարածքի չափերը և այլն:

1 Ծախսային խմբերն ըստ դասակարգումների. Դասակարգում 1՝ դասավանդում: Ծախսային խումբ 1՝ դասավանդում բակալավրիատի մակարդակում, խումբ 2՝ դասավանդում մագիստրատուրայի մակարդակում, խումբ 3՝ դասավանդում և հետազոտական աշխատանքներ մագիստրատուրայի և դոկտորական մակարդակներում: Դասակարգում 2՝ հետազոտություն: Ծախսային խումբ 4՝ հետազոտություն, որը հովանավորվում է դրսից և ակնկալվում է վերջնարդյունք, խումբ 5՝ հետազոտություն առանց դրսի/արտաքին հովանավորման, խումբ 6՝ հետազոտական և գիտական այլ աշխատանքներ: Դասակարգում 3՝ այլ աշխատանքներ: Ծախսային խումբ 7՝ եկամտաբեր այլ աշխատանքներ, խումբ 8՝ համալսարանի կողմից մատուցվող կլինիկական ծառայություններ և խումբ 9՝ վարչարարություն և կառավարում: Ավելի մանրամասն տե՛ս Դուբլինի համալսարանական քոլեջի կայքում՝ <http://www.ucd.ie/bursar/fec.htm>

Փուլ 4. Վարչական և կառավարման ծախսերը տեղաբաշխվում են ակադեմիական աշխատանքների բոլոր ութ ծախսային խմբերում՝ պայմանավորված ԱԱՌՒ աշխատակազմի ծախսերով:

Փուլ 5. ԱԱՌՒ 5 և 6 ծախսային խմբեր. Հետազոտության ծախսերը (եթե հետազոտական աշխատանքների համար համալսարանից բացի այլ/արտաքին հովանավոր չկա) տեղաբաշխվում են դասավանդման ակադեմիական երեք ծախսային խմբերում:

Փուլ 6. Տնտեսական ծախսերի ամբողջական արդյունքները ստացվում են հաշվարկելով.

- Լրիվ ծանրաբեռնվածությամբ ներգրավված յուրաքանչյուր ուսանողի ծախսը ըստ բարձրագույն կրթական հաստատության ԱԱՌՒ 1, 2, 3 ծախսային խմբերի,
- Հետազոտության անուղղակի ծախսերի գործակիցը (ԱԱՌՒ ծախսային խումբ 7),
- Ողջ համալսարանի կլինիկական ծառայությունների ծախսերը (ԱԱՌՒ ծախսային խումբ 8):

Դրեզդենի Տեխնիկական համալսարան (ԴՏՀ, Գերմանիա)

Հիմնադրվել է 1828 թ.-ին որպես Արքայական Սաքսոնական տեխնիկական դպրոց, նախքան Գերմանիայի 1990 թ.-ի վերամիավորումը ուներ գիտական և ճարտարագիտական ուղղվածություն, այսօր ընդհանուր պրոֆիլի համալսարան է 36800 ուսանողներով և ավելի քան 8500 աշխատակիցներով:

Ծախսերի ամբողջական հաշվարկի մշակման դրդապատճառը

Մեծացող մրցակցությամբ պայմանավորված ազգային և միջազգային փոփոխվող միջավայրին ի պատասխան, համալսարանի ղեկավարությունը կարևորեց ինստիտուցիոնալ կառավարման մոտեցումների բարեփոխման անհրաժեշտությունը: Համալսարանի տեղեկատվության և վերահսկողության ներքին կարիքները, Սաքսոնիայում գործածության մեջ մտած համալսարանական կառավարման նոր մոտեցումները, ԵՄ անդամ երկրի պետական աջակցության ընթացակարգերի կիրառումը համալսարանների նկատմամբ և Գերմանական համապատասխան հարկային օրենքները շարժիչ ուժ հանդիսացան ԴՏՀ-ի համար ծախսերի ամբողջական հաշվարկի մեթոդաբանության մշակումն ու իրականացումը կյանքի կոչելու համար:

Ծախսերի հաշվարկի մշակման մեթոդաբանություն

Սկզբում Դրեզդենի տեխնիկական համալսարանը (ԴՏՀ) վերլուծեց գոյություն ունեցող մի շարք ծախսերի հաշվարկման մեթոդաբանություններ, որոնք կիրառվում էին Գերմանիայում և այլ եվրոպական երկրներում: Այս վերլուծությունը բերեց եզրահանգման, որ լավագույն տարբերակը կլինի մշակել ծախսերի հաշվարկման այնպիսի մոդել, որը հաշվի կառներ ԴՏՀ հատուկ կարիքները, քան թե պարզապես մեկ այլ համալսարանից որևէ մի մոդել վերցնելն ու ներդնելը: ԴՏՀ ծախսերի հաշվարկման երկարատև փորձառությունը հենց ամենասկզբից լավ հիմք հանդիսացավ, և որը հետագայում նաև հարմարեցվեց, որպեսզի մշակվի ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մոդելը հետևյալ հինգ քայլերի միջոցով.

1. Կենտրոնացված կարգով կառավարվող գործառնական ծախսերի տեղաբաշխում,
2. ԴՏՀ վարչարարության, կենտրոնական և այլ ստորաբաժանումների ծախսերի տեղաբաշխումն ըստ աշխատողների թվի, օգտագործվող տարածքի, և ուսանողների թվաքանակի, որոնք ծառայում էին որպես ծախսերի բաշխման ուղղորդիչներ հետազոտության կամ դասավանդման համար,
3. Հետազոտական ինստիտուտների և դեկանատների ծախսերի տեղաբաշխումը հետազոտության կամ դասավանդման ծախսային դասակարգումների վրա,
4. Պետության կողմից ֆինանսավորվող աշխատակիցների ծախսերի տեղաբաշխումը՝ օգտագործելով ժամանակի տեղաբաշխման մեխանիզմներ,
5. Դասավանդման ծախսերի տեղաբաշխումը տարբեր ուսումնական ծրագրերի վրա:

2000 թ.-ից սկսած ԴՏՀ աշխատում է այս մոդելով և զուգահեռ մշակվել է նաև ծրագրային փաթեթ: Պետության կողմից ֆինանսավորվող աշխատակիցների ծախսերի տեղաբաշխումը բարելավվելու համար ժամանակի տեղաբաշխման նոր մեխանիզմի կիրառումը պլանավորվում է սկսել 2013 թ.-ին:

4. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՉԱԿԱՆ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐԻ ԵՎ ՊԱՐՏԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՎԵՐԱՆԱՅՈՒՄ

Ֆինանսական կառավարման զարգացումը պահանջում է նաև ընթացիկ կառույցների ու գործընթացների վերլուծություն և հարմարեցում: Այն պետք է հաշվի առնի, թե որ կառույցներն են ներկայումս ներգրավված տարբեր գործընթացներում և որոնք պետք է իրականում ներգրավված լինեն: Աշխատանքների իրականացման գործընթացը պետք է լինի պարզ և թափանցիկ: Համալսարանական հանրույթը պետք է հեշտորեն կողմնորոշվի՝ ով և ինչի համար է պատասխանատու: Պարտականություններն ու գործընթացները պետք է հեշտորեն հասանելի լինեն ուղեցույցների, բրոշյուրների և կայքի (ինտրանետի) միջոցով: Ներքին գործընթացների արդյունավետությունը երաշխավորելու համար պետք է հարմարեցվեն համալսարանական կառույցների աշխատանքները: Գործընթացները պետք է հավասարակշռեն կենտրոնացումն ու ապակենտրոնացումը: ՏՏ աջակցությունը և էլեկտրոնային միջոցները կարող են օգնել պարզեցնելու աշխատանքային գործընթացները: Ֆինանսական գործարքների և գնումների գործընթացում ներգրավված ողջ անձնակազմը որոշակիորեն պետք է ուսուցանվի նոր գործընթացներն ու ընթացակարգերը սահուն կիրառելու համար:

- Հավասարակշռել կենտրոնացումն ու ապակենտրոնացումը,
- Համաձայնեցված ՏՏ համակարգ կենտրոնական մակարդակում և արտաքին հաշվետվությունների ներկայացման համար,
- Երաշխավորել ֆինանսական կայունությունը կենտրոնական մակարդակում և մեծացնել պատասխանատվությունը տեղական (ապակենտրոնական) մակարդակում,
- Մշակել հստակ պարտականություններ բոլոր մակարդակներում,
- Աշխատանքների պարզեցման համար ուսումնասիրել ներկայումս կիրառվող գործընթացները:

Եկամտի դիվերսիֆիկացման հատուկ գործընթացների մշակումը ներկայացված է գլուխ 6-ում:



Ի՞նչն էք ցանկանում փոխել Ձեր հաստատության կազմակերպչական կառուցվածքում:

Ինչպե՞ս պետք է բաշխվեն (վերաբաշխվեն) պարտականությունները:

5. ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԶԱՐԳԱՅՄԱՆ ԱՇԽԱՏԱՆՔՆԵՐԻ ՆԱԽԱՁԵՌՆՈՒՄ

Ֆինանսական կառավարման ոլորտում մարդկային ռեսուրսների զարգացումը համալսարանների հետագա զարգացման ամենակարևոր գործոններից մեկն է: Ֆինանսական կառավարման ոլորտում կարողությունների կառուցումը որոշիչ է եղել արևմտաեվրոպական համալսարանների զարգացման համար, բայց որի իրականացման համար պահանջվել է ունենալ երկարաժամկետ տեսլական: Այս բաժինը մասնավորապես դիտարկում է ֆինանսական գործառույթ իրականացնող մարդկային ռեսուրսների զարգացումը: Վերջինս պետք է ինտեգրված լինի մարդկային ռեսուրսների ընդհանուր ռազմավարության մեջ:

Ավելի մեծ ինքնավարության արդյունքում ստեղծված հնարավորություններից օգտվելու համար կարիք կա հարմարեցնելու ֆինանսական գործառույթները և որդեգրելու ռազմավարական մոտեցումներ: Այս նպատակով պետք է ինտեգրել կառավարիչների միջին դասին և զարգացնել վերջիններիս համապատասխան հմտությունները: Այս աշխատակիցները պետք է ունակ լինեն կյանքի կոչելու ռազմավարական մոտեցումները գործառնական աշխատանքների միջոցով: Հետագա քայլերով կարիք կլինի մշակելու աշխատակիցների ընտրության համապատասխան գործընթաց, զարգացնելու առաջնորդության հմտություններ (նաև ստորաբաժանումների մակարդակում) և խթանելու հմտությունների զարգացումը ընթացիկ աշխատակազմի համար:

Կանոնավոր ուսուցողական դասընթացները պետք է լինեն մարդկային ռեսուրսների զարգացման ռազմավարության մի մաս:

- Մշակել համապատասխան կառուցվածք և աշխատանքային նկարագրություններ՝ պահանջվող աշխատանքները հավուր պատշաճի իրականացնելու համար,
- Մշակել աշխատակիցների ընտրության երկարաժամկետ ռազմավարություն,
- Մշակել ուսուցողական դասընթացներ բոլոր աշխատակիցների համար հետևյալ թեմաներով.
 - Առաջնորդություն,
 - Բազմազան ֆինանսական փորձառություն,
 - Ծրագրերի կառավարում,
 - ՏՀՏ,
 - Հաղորդակցություն,
 - Թիմի կառուցում,
 - Փոփոխությունների կառավարում,
 - Ժամանակակից լեզուներ:
- Ստեղծել ավելի գրավիչ աշխատանքային պայմաններ,
- Վարչական աշխատակիցների համար կարիերայի զարգացման ուղիների մշակում,
- Ընթացիկ աշխատանքների մեջ ինտեգրել համապատասխան փուլային/հաջորդական պլանավորում,
- Ստիվագիա,
- Համապատասխան աշխատավարձային սանդղակներ,
- Հաղորդակցություն և հետադարձ կապ:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարմանն առնչվող ընդհանրական խորհրդատվության համար տե՛ս՝ **«Մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործիքակազմը»** վերնագրի ներքո:



Ինչպիսի՞ կադրային/աշխատանքային պրոֆիլներին կարիք էք ունենալու Ձեր հաստատության ֆինանսական կառավարումը բարելավելու համար:

Ինչպե՞ս կարող էք բարելավել Ձեր հաստատության մարդկային ռեսուրսների կարողությունները ֆինանսական կառավարման ոլորտում:

6. ԵԿԱՄՏԻ ԴԻՎԵՐՍԻՖԻԿԱՑՄԱՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՄՇԱԿՈՒՄ

Եկամտի դիվերսիֆիկացման ռազմավարության մշակումը էական է համալսարանի համար ավելի հավասարակշռված ֆինանսական մոդել կիրառելու տեսանկյունից: Միայն մեկ հիմնական ֆինանսավորման աղբյուրից կախված լինելը ռիսկային է և հետևաբար պետք է որոնել եկամտի լրացուցիչ աղբյուրներ: Սա երկարաժամկետ գործընթաց է և պահանջում է ռազմավարական մոտեցում: Լավագույն արդյունքներին կարելի է հասնել՝ որդեգրելով համակարգային մոտեցում: Ստորև բերված քայլերը ներկայացնում են եկամտի դիվերսիֆիկացման հաջողակ պլանի հիմնական սկզբունքները.

- Ինտեգրել եկամտի դիվերսիֆիկացումը ընդհանուր ռազմավարության մեջ,
- Գնահատել եկամտի ստացման հնարավորությունների դաշտը համալսարանի ամենօրյա աշխատանքների միջոցով,
- Սահմանել թիրախներ և գնահատել հաջողությունը,
- Զարգացնել փորձառություն և տեղաբաշխել պարտականությունները,
- Կառավարման մեջ ներգրավել համապատասխան մարդկային ռեսուրսներ,
- Վարել (ներքին և արտաքին) հաղորդակցություն,
- Ապահովել խրախուսման ներքին միջոցներ:

6.1 Ռազմավարական մոտեցում և հեռանկարների վերլուծություն

Դիվերսիֆիկացման՝ ինստիտուցիոնալ մակարդակում իրականացվող ռազմավարության հաջողության հիմնական գործոններից մեկն այն է, որ դա պետք է արմատավորվի և ներդրվի տվյալ կրթական հաստատության ընդհանուր ակադեմիական ռազմավարության և առաքելության մեջ: Այն պահանջում է, որ համալսարանական ավելի լայն հանրույթ ներգրավված լինի ռազմավարության մշակման մեջ և հետևաբար լինի ավելի մեծ փոխհամաձայնություն եկամտի դիվերսիֆիկացման աշխատանքների և ստանձնած հանձնառության մասով: Այս հանձնառությունը ապահովելու կարևոր մասերից մեկը ընդգծելն է, որ եկամտի դիվերսիֆիկացումը և ստացումը երբեք չպետք է դիտարկվեն որպես ինքնանպատակ: Հիմքում ընկած նպատակը միշտ կրթական հաստատության հիմնական առաքելությանն ու ռազմավարական խնդիրներին աջակցելն է, ինչպես նաև նպաստելը վերջինիս ֆինանսական կայունությանը:

Դիվերսիֆիկացումը պետք է սկսվի առկա իրավիճակի, ինստիտուցիոնալ հզորությունների, առանձնահատկությունների և հնարավորությունների, ինչպես նաև մրցակցային միջավայրի ռազմավարական վերլուծությամբ: Շատ եվրոպական համալսարաններ արդեն ստեղծել են եկամտի ստացման լրացուցիչ աղբյուրներ, բայց կարևոր է, որ դրանք ներառված լինեն ընդհանուր գնահատման մեջ: Ծախսերի արդյունավետության և տարբեր աշխատանքների ռիսկայնության համապատասխան վերլուծություն իրականացնելուց բացի, կրթական հաստատությունները կարիք ունեն նաև գնահատելու այդ աշխատանքների համապատասխանությունը կապված իրենց առաքելության և ընդհանուր մշակույթի հետ. ոչ բոլոր աշխատանքներն են համապատասխանում բոլոր հաստատությունների որդեգրած նպատակներին: Ընդհանուր ուղղվածության, առաքելությունների և մշակույթների բազմազանությունը մեծապես ազդում է իրականացվող աշխատանքների ընտրության վրա:

Այս վերլուծությունը պետք է նաև ներառի նշված աշխատանքները հաջողությամբ իրականացնելու համար պահանջվող փորձառության գնահատումը, և եթե այդ փորձառությունը առկա չէ, ապա մշակելու աշխատակիցների հմտությունների զարգացման պլան կամ աշխատանքի ընդունելու համապատասխան հմտություններ ունեցող մասնագետներին: Ռազմավարական վերլուծությունը պետք է պատասխանի հետևյալ հարցերին.



1) Ինչպե՞ս է գնահատվում առկա իրավիճակը:
Լրացրեք ստորև բերված աղյուսակը՝ ցույց տալով կրթական հաստատու-
թյան եկամտի կառուցվածքը տարբերակված ըստ.

Պետական աղբյուրներ	Ուսման վճարներ	Բիզնես և արդյունաբերություն	Մասնավոր հովանավորներ	Այլ աղբյուրներ



2) Դիտարկվող տարբեր աղբյուրները որքանո՞վ են կայուն և ի՞նչ ներուժ
կա մեծացնելու դրանցից ստացվող ֆինանսավորումը:



3) Ի՞նչ է անհրաժեշտ՝ մեծացնելու ֆինանսավորման աղբյուրների քանակը կամ գտնելու նորերը (ներքին/կրթական հաստատության և արտաքին/ֆինանսավորող կողմերի կարիքների վերլուծություն) և ո՞վ պետք է ներգրավված լինի այս գործընթացում:



4) Որո՞նք են կրթական հաստատության ուժեղ կողմերն ու առանձնահատկությունները, ներդրումների տեսանկյունից որո՞նք կարող են գրավիչ լինել արտաքին դերակատարների համար: Դիտարկեք արտաքին տարբեր դերակատարների հնարավոր ներգրավման տեսանկյունից:

6.2 Աշխատանքային և ռեսուրսների ոլան

Ռազմավարական վերլուծությունն ունենալուց հետո անհրաժեշտ է մշակել աշխատանքային և ռեսուրսների պլան:

1. Մշակել և գործի դնել մանրամասն աշխատանքային պլան՝ հատուկ ժամանակացույցով և թիրախներով, որի հետ կապված կարիք կունենաք մեծացնելու առկա ռեսուրսները կամ գտնելու նորերը:
2. Վերլուծել անհրաժեշտ ռեսուրսները, որի կարիքն ունեք մշակած աշխատանքներն իրականացնելու համար (ներքին և արտաքին մարդկային ռեսուրսներ, ժամանակ, ՏՏ կարողություն և այլն):
3. Մշակել աշխատանքների գնահատման պլան՝ վերլուծելու թե արդյո՞ք հասել եք թիրախներին և եթե ոչ՝ բացահայտել ձախողման պատճառները:

6.3 Մարդկային ռեսուրսների զարգացում

Մարդկային ռեսուրսների զարգացումը և վստահելի կառավարչական հմտություններն ու գործելակերպը էական են եկամուտների արդյունավետ դիվերսիֆիկացման համար: Եկամտի նոր աղբյուրներ ունենալու աշխատանքները պահանջում են նոր փորձառություն, որը հաճախ դեռևս գոյություն չունի կրթական հաստատության ներսում:

Երբ հերթը հասնում է դիվերսիֆիկացման ռազմավարությունների իրականացմանը, փորձագետների ու հմուտ աշխատակիցների առկայությունը կարող է տալ մեծ առավելություն: Պահանջվող կարողությունները ստանալու համար կան բազմազան ռազմավարություններ: Համալսարանները կարող են աշխատանքի ընդունել համապատասխան հմտություններ ունեցող, ոլորտից դուրս աշխատող արհեստավարժների կամ փորձառու աշխատակիցների այլ, ավելի զարգացած համալսարաններից. այս հմտություններին տիրապետելու համար համալսարանները կարող են նաև ներդրումներ կատարել իրենց աշխատակիցների զարգացման համար:

Երբ աշխատակիցներին ընտրում են դրսից, կարևոր է, որ վերջիններս հասկանան հետազոտական և կրթական միջավայրի առանձնահատկությունները և հասկանան, թե ինչքանով են նրանք ինտեգրվել ստեղծված թիմի մեջ: Որոշ աշխատանքներ կարող են պատվիրվել արտաքին խորհրդատուներին, որոնք կարող են համոզեաբերել պահանջվող փորձառությունը: Եկամտի դիվերսիֆիկացման հաջող իրականացումը աշխատակիցների տարբեր խմբերի համար պահանջում է ներդրումներ և զարգացում, ներառյալ կառավարիչները, աջակցող անձնակազմը, ինչպես նաև կառավարման կամ ղեկավարման գործառնություն ունեցող ակադեմիական աշխատակիցները: Պարզ է, որ արդյունքների հասնելու առումով ֆինանսական ռեսուրսները կարևոր դեր են խաղում: Հետևաբար շատ կարևոր է մշակել առաջնահերթ աշխատանքների երկարաժամկետ պլան: Հետևյալ ոլորտները պահանջում են արհեստավարժ աշխատակիցների առկայություն և հետագա զարգացում.

1. Մարդկային ռեսուրսների կառավարիչների հմտությունների զարգացում

Նրանք կարևոր դեր են խաղում՝ աշխատակիցների նոր խմբերի համար մշակելով աշխատանքային նկարագրություններ, ընտրելով և պահելով նոր աշխատակիցներին և զարգացնելով աշխատակազմ, որն ունակ է իրագործելու նոր և ընդլայնված աշխատանքային պարտականություններ: Նրանք նաև կարևոր դերակատարում ունեն համապատասխան արտաքին զարգացման ծրագրերի մասին տեղեկատվություն տրամադրելու հարցերում:

2. Գիտելիքի փոխանցման աշխատանքներ

Գիտելիքի փոխանցման աշխատանքներում ներգրավվելու համար համալսարանները կարիք ունեն այնպիսի աշխատակիցների, որոնք հմուտ են բանակցելու արտաքին գործընկերների հետ, ունեն իրավապայմանագրային ասպեկտների մասին գիտելիքներ, ինչպես նաև գիտելիքներ մտավոր սեփականության իրավունքների մասին:

3. Արտաքին մրցակցային ֆինանսավորում

Անհրաժեշտ է համապատասխան փորձառություն, որպեսզի համալսարանը առկա հնարավորությունների մեծ տեսականու մեջ գտնի իր տեղը և մեծացնի իր մրցակցային ֆինանսավորումը, հատկապես հետազոտություններից ստացվող ֆինանսավորումը: Ծրագրի ղեկավարները պետք է ունենան անհրաժեշտ հմտություններ նախապատրաստելու մրցունակ ծրագրային առաջարկներ, ինչպես նաև ծրագրային ողջ ցիկլի ընթացքում մշակելու բարդ աշխատանքային ծրագրեր տարբեր միջազգային կոնսորցիումների հետ (ներառյալ հաշվետվությունների ներկայացումը և ետ-աուդիտային փուլերը): Այդ նպատակով կարելի է ներգրավել համապատասխան փորձագիտական խումբ, որը նույնպես կարող է օգնել ակադեմիական աշխատակիցներին զարգացնելու մրցունակ ծրագրային առաջարկներ գրելու հմտություններ:

4. Մասնավոր ֆինանսավորողներից և շրջանավարտներից ստացված ֆոնդերի հայթայթում

Անհրաժեշտ է արհեստավարժ անձնակազմ՝ հաջողությամբ մշակելու և մեծացնելու մարդասիրական ֆինանսավորման ծավալները՝ ֆոնդերի հայթայթման աշխատանքների միջոցով:

5. Ֆինանսական կառավարման բարելավումը

Ֆինանսական գործառնությունների և ներդրումների միջոցով եկամուտ ստանալու համար համալսարանի ֆինանսական բաժինները կարիք կունենան աշխատանքի ընդունելու լրացուցիչ աշխատակիցների, որոնք իրենց մասնագիտական փորձը ձեռք են բերել համալսարանական ոլորտից դուրս: Շատ աշխատանքներ կապված են նաև ֆինանսական գործառնությունների ընդլայնման, հարմարությունների և/կամ տեխնիկական գործիքների մշակման հետ: Սա կպահանջի ունենալ/ընդունել աշխատակիցներ, որոնք փորձառու են պարտքի ֆինանսավորման և տարբեր իրավական հնարավորությունների օգտագործման հարցերում, ինչպիսիք են լիզինգային պայմանագրերը և այլն:

6. Ծառայություններից ստացված եկամուտ

Աշխատանքները, որոնք եկամուտ են բերում ծառայություններից (դրանց մատուցումից), ինչպիսիք են կոնֆերանսները, սննդի ապահովումը և ֆրենչայզիզը, նույնպես պահանջում են համապատասխան փորձառություն ունեցող աշխատակազմ:

7. Համակարգող գործառնություն

Եկամուտ ապահովող բոլոր աշխատանքները պետք է դիտարկվեն ամբողջության մեջ և դրանով իսկ, իրականացման և կառավարման փուլում պահանջում են համակարգման մեծ աստիճան: Սա կարող է տեղի ունենալ ավագ կառավարչական թիմի մակարդակում կամ հատուկ այս նպատակով ստեղծված միջին օղակի կառավարիչների թիմի միջոցով: Որոշ դեպքերում, համակարգման գործառնությունը դրվում է մեկ ավագ աշխատակցի վրա, ինչպիսին է հատուկ պարտականություններով պրոռեկտորը, աշխատակազմի ղեկավարը կամ ֆինանսական տնօրենը: Կրթական հաստատության չափը և առկա կառավարման մշակույթը ընտրված տարբերակների առումով ունեն իրենց ազդեցությունը:



Նշված ոլորտներից ո՞ր մեկում եք տեսնում աշխատակիցների կարողու-
թյունների զարգացման կարիքը:

Որո՞նք են առաջնահերթ ոլորտները:

6.4 Նաղորդակցություն

Եկամտի դիվերսիֆիկացումը մի գործընթաց է, որը հնարավոր չէ իրականացնել մյուս գործընթացներից առանձին կամ վերևից ներքև մոտեցման միջոցով: Հաջողության հասնելու համար ողջ հաստատությունը պետք է ներգրավված լինի գործընթացում և իրազեկ լինի դրա նպատակների, խնդիրների և կատարվող աշխատանքների մասին: Եկամուտների դիվերսիֆիկացման շատ աշխատանքներ ևս պետք է իրականացնել ղեկավարության, վարչակազմի և ակադեմիական աշխատակիցների հետ համագործակցությամբ: Ներքին հաղորդակցությունը որոշիչ դեր է խաղում այս աշխատանքներում և մեծացնում դրանց արդյունավետությունը:

Արտաքին հաղորդակցությունը էական նշանակություն ունի բոլոր համալսարանների և արտաքին աշխարհի միջև պահանջվող կապը ապահովելու համար: Պոտենցիալ ֆինանսավորողները (մասնավոր դոնորները, ներդրողները կամ բիզնես համայնքը) պետք է իրազեկ լինեն համալսարանների կողմից իրականացվող այն աշխատանքների մասին, որոնք ուղղված են ֆինանսավորման պոտենցիալ տարբերակների գնահատմանը: Հետևաբար շատ կարևոր է երաշխավորել, որ արտաքին միջավայրը տեղյակ է համալսարանի համապատասխան աշխատանքների մասին: Հաղորդակցությունը նաև թույլ կտա ներկայացնել կրթական հաստատության ուղղվածությունը և ցույց տալ, թե ինչն է տվյալ հաստատությանը առանձնացնում մյուս համալսարաններից: Իդեալական տարբերակում, համալսարանները հիմնվում են իրենց ուժեղ կողմերի վրա և այդ հիմքով ստեղծում են ապրանքանիշ և հեղինակություն, որը նախապայման է հանդիսանում եկամտի հավելյալ աղբյուրներ ներգրավելու համար:

6.5 Խրախուսման ներքին մեխանիզմներ

Եկամտի հաջողակ դիվերսիֆիկացումը պահանջում է համալսարանի բոլոր աշխատակիցների հանձնառությունը: Հետևաբար անհրաժեշտ է մշակել խրախուսման մեխանիզմների շարք, որը կմեծացնի ակադեմիական աշխատակիցների հանձնառությունը դիվերսիֆիկացման ծրագրի աշխատանքներում: Խրախուսման մեխանիզմները կարելի է իրականացնել երկու մակարդակներում. կամ անհատապես պարգևատրելով աշխատակիցներին կամ խրախուսելով խմբային մակարդակում (այն է՝ ֆակուլտետին կամ բաժնին): Օրինակ, ակադեմիական աշխատակիցներին կարելի է թույլ տալ նախաձեռնելու հետազոտական և խորհրդատվական աշխատանքներ և պահպանելու ստացված եկամտի մի մասը:

Ենթադրվում է, որ շատ դեպքերում ակադեմիական աշխատակիցները արդեն ընդգրկված են լինում մեծ աշխատանքներում: Այն կրթական հաստատությունները, որոնք պաշտոնապես քաջալերում են իրենց աշխատակիցներին ընդգրկվելու մեծ աշխատանքներում, շահում են տարբեր եղանակներով. եկամտի ստացումը կարելի է դիտարկել որպես ակադեմիական աշխատավարձի հետ կապված բաղադրիչ, որն իր հերթին թույլ կտա կրթական հաստատությանը պահպանելու աշխատավարձերի ընդհանուր մակարդակը վերահսկողության ներքո: Խրախուսման մեխանիզմները կապում են մեծ ակադեմիական աշխատակցի/հետազոտողի իրականացրած աշխատանքների/արդյունքների մի մասը համալսարանի հետ:

Ստացված եկամուտը կիսելու (բաշխելու) գործընթացն իրականացվում է՝ սահմանելով բաշխման գործակից ակադեմիական աշխատակցի և համալսարանի միջև կամ աշխատակցից գանձելով հատուկ կերպով հաշվարկված գումար՝ հարմարություններն ու սարքավորումներն օգտագործելու համար: Այլ ձևերը ներառում են շահույթի բաշխումը ոչ թե անհատական, այլ ֆակուլտետի մակարդակում: Ֆակուլտետը այնուհետև ինքնուրույնաբար կարող է տնօրինել բաշխված եկամուտը: Համալսարանները կարող են մեծ քաջալերել մայր ընկերության բաժնեմասերի վաճառքի միջոցով առանձին դուստր ընկերությունների ստեղծումը՝ նվազեցնելով համալսարան մուտք արվող եկամուտների բաժինը կամ տրամադրելով անվճար մասնագիտական աջակցություն այս ընկերություններին՝ վերջիններիս հիմնադրման սկզբնական փուլում: Շատ համալսարաններ ինտեգրում են եկամտի դիվերսիֆիկացման հաջող աշխատանքները իրենց ռեսուրսների տեղաբաշխման մոդելի մեջ:



Խրախուսման ի՞նչ ներքին մեխանիզմներ ունեք/կարող էիք մշակել Ձեր կրթական հաստատությունում:

Ինչի՞ կարիք կունենայիք դրանք ավելի լավ մշակելու համար:

Հավելյալ աղբյուրներ.

■ ԵՀԱ զեկույցներ.

Estermann, T., and Bennetot Pruvot, E., 2011, European universities diversifying income streams, (Brussels, European University Association).

■ Այլ աղբյուրներ.

Koryakina, T., Teixeira, P., and Sarrico, C., 2012, Income diversification in Portuguese universities: Successes and challenges for institutional governance and management, (Brussels, EUA University Funding Articles Series).

Iniguez, S., 2012, Sources of income and internationalisation of business schools, (Brussels, EUA University Funding Articles Series)

European Commission, 2011, Giving in evidence: Fundraising from philanthropy in European universities, Brussels.

ԵՀԱ ծրագիրն իրականացնող թիմ
Կառավարման, ֆինանսավորման և հանրային քաղաքականության մշակման բաժին
Թոմաս Էստերման, տնօրեն
Էնորա Բենեթո Փրյուվո, ծրագրի ղեկավար
Աննա-Լենա Բլեյս-Կուլիկ, ծրագրի ղեկավար
Փիթեր Մեյսոն, ծրագրի ղեկավար
Իզաբել Սիլվա, Վարչական օգնական
Կապվել՝ autonomy@eua.be