

**ՖԻՆԱՆՍԱՊԵՍ ԿԱՅՈՒՆ
ՆԱՄԱԼՍԱՐԱՆՆԵՐԻ ԾԱԽՍԵՐԻ
ԱՄԲՈՂՋԱԿԱՆ ՆԱՇՎԱՐԿՈՒՄԸ.**

ԱՌԱՋԸՆԹԱՅԸ ԵՎ ՊՐԱԿՏԻԿԱՆ

ԹՈՒՄԱՍ ԷՍԵՐՄԱՆ և ԱՆՆԱ-ԼԵՆԱ ՔԼԱԿՍ-ԿՈՎԻԿ

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@y-su.am

© ԵՊՀ հրատարակչություն

ISBN 978-5-8084-2032-8

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

Նախաբան.....	4
Երախտիքի խոսք.....	5
Սահմանումներ	6
Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման գլխավոր հրամայականներն ու մոտեցումները	7
1. Ներածություն	8
Ինչպե՞ս կարդալ այս զեկույցը.....	8
2. Համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը և ֆինանսական կայունությունը.....	10
2.1 Համալսարաններում ֆինանսական կայունության մարտահրավերները	10
2.2 Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման օգուտները	11
2.3 Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման խոչընդոտները.....	12
3. Ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը համակարգային մակարդակում.....	13
3.1 Համալսարանների և ֆինանսավորողների միջև հարաբերություններ	13
3.2 Համակարգված մոտեցման կարևորությունը	18
3.3 Եվրոպայում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման իրականացման վիճակը.....	21
3.4 Քաղված դասեր.....	22
4. Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման հաջողված պրակտիկան ինստիտուցիոնալ մակարդակում.....	24
4.1 Հաջողության հասնելու ընդհանուր գործոնները	24
4.2 Ծախսերի հաշվարկման մեթոդաբանության կազմումը.....	26
4.3 Ժամանակի բաշխման մեխանիզմներ	34
4.4 Դասընթացի կազմակերպման ծախսերի հաշվարկ	41
4.5 SS-ի ենթակառուցվածք.....	42
5. Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման կիրառում.....	45
Հավելված	49
Զեկույցին նպաստ բերած անձինք.....	49
Երկրների պրոֆիլներ	51
Ավստրիա	51
Բելգիա	52
Խորվաթիա	53
Ֆինլանդիա.....	54
Ֆրանսիա	55
Գերմանիա.....	56
Իռլանդիա	57
Նիդերլանդներ	58
Լեհաստան	58
Պորտուգալիա	59
Շվեդիա	60
Թուրքիա	61
Միացյալ Թագավորություն	62
Գրականություն.....	64

ՆԱԽԱՐԱՆ



«Ֆինանսապես կայուն համալսարաններ. դեպի եվրոպական համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկում» թեմայով առաջին ուսումնասիրության հրապարակումից հետո սույն զեկույցը ևս մեկ հանգրվան է ԵՀԱ-ի՝ ֆինանսական կայունության հարցով աշխատանքներում, մասնավորապես՝ ծախսերի ամբողջական հաշվարկման գործում: Այդ ժամանակից ի վեր, ԵՀԱ-ն անցկացրել է մի շարք ուսումնասիրություններ և իրականացրել բազմաթիվ միջոցառումներ, որոնք նույնպես օգնել են ավելի լավ հասկանալու ֆինանսավորման մարտահրավերները:

Այն բանից հետո, երբ շատ մարդիկ սկսեցին բարձրաձայնել այն մասին, որ ծախսերի ամբողջական հաշվարկումն այս ֆինանսավորման մարտահրավերներին անդրադառնալու համար կարևոր գործիք է, ինչպես նաև համապատասխան մասնագիտական և օժանդակության համար աճող պահանջարկ, ԵՀԱ-ը սկսեց համակարգել Եվրոպական համալսարաններն իրենց արդիականացման օրակարգն իրականացնելիս» (ԵՀԱՕԻ) համագործակցության նախաձեռնությունը:

Սույն ծրագրի մի մասն ուղղված է Եվրոպայում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման գործում փորձի և մասնագետների կարծիքների փոխանակմանը, ինչպես նաև ինստիտուցիոնալ և համակարգային մակարդակներում ծախսերի ամբողջական համակարգված հաշվարկմանը: Այն, որ եվրոպական տասը երկրներում անցկացված տասնմեկ միջոցառումների մասնակցել են մոտավորապես հազար մարդ, վկայում է այս թեմայի շուրջ մեծ հետաքրքրության մասին:

ԵՀԱՕԻ-ի նախագծի արդյունքներն օգնել են ավելի էական պատկերացում կազմել ֆինանսական կայունության ուսումնասիրմանն ուղղված ԵՀԱՕԻ-ի աշխատանքների մասին: Ի մի բերելով ԵՀԱՕԻ-ի նախագծում տեղ գտած տեղեկությունները և ԵՀԱ-ի նախկին աշխատանքները՝ սույն զեկույցով բացահայտվում է վերջին տարիներին ծախսերի ամբողջական հաշվարկման գործում եվրոպական համալսարանների գրանցած զգալի առաջընթացը: Այն նաև ցույց է տալիս, որ առաջ գնալու համար կարևոր են լրացուցիչ գործողություններ և աջակցություն:

Ակնկալվում է, որ սույն զեկույցում նկարագրված փորձը և լավ պրակտիկական կարող են ոգեշնչել ավելի շատ եվրոպական համալսարանների ներկայացուցիչներին՝ սկսել կամ շարունակել իրենց հաստատություններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը:

Այս վերլուծությունը նաև կրկին հաստատում է ֆինանսավորողների և կառավարությունների կողմից տրամադրվող աջակցության կարևորությունը: Երկրների պոտենցիալները ցույց են տալիս, որ ֆինանսավորման կանոնները կարևոր շարժիչ ուժ են՝ ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը խթանելու համար: Տվյալ երկրի ֆինանսավորողները պետք է ընդունեն ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունների հիման վրա ամբողջական ծախսերի պահանջները և փոխհատուցումները:

Իր հերթին՝ ԵՀԱ-ը կշարունակի աշխատել ֆինանսական կայունության հասնելու ուղղությամբ և ավելի շատ կվերլուծի ներկայիս և ապագա զարգացումները՝ հաջողված փորձերն ի ցույց դնելու համար: Հաջորդ նախագիծը կներառի Եվրոպայում բարձրագույն կրթություն ստանալու համար արդյունավետ ֆինանսավորման ռազմավարությունները, ինչպես նաև կատարողականի վրա հիմնված ֆինանսավորման մեխանիզմների, գերազանցության սխեմաների, համակցման և կենտրոնացման միջոցառումների վերլուծությունը:

Վերջում կցանկանայի շնորհակալություն հայտնել սույն զեկույցի պատրաստմանն աջակցած մարդկանց՝ իրենց մասնագիտական փորձը կիսելու և նվիրումով աշխատելու համար:

Եվրոպական համալսարանների ասոցիացիայի նախագահ
Մարիա Յելենա Նազարե

ԵՐԱԽՏԻՔԻ ԽՈՍՄԸ

Սույն զեկույցում ամփոփված են տարբեր նախագծերի և միջոցառումների հետ կապված վկայությունները: ԵՅԱՕԻ-ի ծրագրի իրականացմամբ տրվեցին ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ներկայիս վիճակի և եվրոպական համալսարանների պրակտիկայի լավ օրինակների բազմաթիվ տեղեկություններ: Վերլուծությունը ներառում է 2008 թվականին ծախսերի ամբողջական հաշվարկման վերաբերյալ ԵՅԱ-ի առաջին ուսումնասիրության, 2011 թվականի «EUDIS» ծրագրի և բարձրագույն կրթության վրա ֆինանսական ճգնաժամի ազդեցության շարունակական մոնիտորինգի համատեքստում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման և հարակից թեմաների շուրջ նախկինում կատարված աշխատանքները: Սույն զեկույցի հիմնական նպատակն է համալսարանականներին և ԵՅԱ-ի անդամներին օգնել հաշվարկելու ամբողջական ծախսերը: Սակայն զեկույցը նաև արժեքավոր կլինի քաղաքականություն մշակողների և ֆինանսավորող մարմինների համար՝ ստանալու ծախսերի ամբողջական հաշվարկման վերաբերյալ համապատասխան և թարմացված տեղեկություններ:

ԵՅԱ-ը խորապես շնորհակալություն է հայտնում նախագծում իրենց ավանդը ներդրած այն բազմաթիվ անձանց ու հաստատություններին (տե՛ս՝ Հավելվածի ցանկը), ովքեր հատուկ դեպքերի ուսումնասիրություններով կամ իրենց երկրներում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման վերաբերյալ տեղեկություններով կարևոր տեղեկատվություն են տրամադրել զեկույցի պատրաստմանը: Իրենց փորձն ու գիտելիքներն օգնել են կարևոր տեղեկություններ ներառել սույն զեկույցում, ինչպիսիք են օրինակ՝ ծախսերի ամբողջական հաշվարկման տեխնիկական հարցերին առնչվող տեղեկությունները:

ԵՅԱՕԻ-ի ծրագրի իրականացման ընթացքում մասնագիտական փորձն են կիսել և սույն զեկույցի պատրաստմանն են աջակցել ԵՅԱՕԻ-ի ծրագրի երկու ավագ խորհրդատուները, ի դեմս՝ Պիեռ Էսպինասի և Կամիլյա Օստերբերգ-Դոբսոնի:

Կցանկանայի նաև շնորհակալություն հայտնել Մոնիկա Ստայնելին՝ խմբագրման և զեկույցի կառուցվածքի վրա աշխատելու, ինչպես նաև Էմմա Գորմլիին՝ խմբագրման համար:

Հատուկ երախտիքի խոսքի է արժանի զեկույցի հեղինակներից մեկը՝ Աննա-Լենա Քլաեյս-Կուլիկը՝ ԵՅԱՕԻ-ի ծրագրի, տեղեկությունների վերլուծության և սույն զեկույցի պատրաստմանն ուղղված աշխատանքների համակարգման գործում իր նվիրման համար:

Վերջապես, շնորհակալություն են հայտնում Լեսլի Վիլսոնին և Ջոն Սմիթին, ովքեր զեկույցի վերաբերյալ կարևոր դիտարկումներով են հանդես եկել:

ԵՅԱ-ը նաև ցանկանում է շնորհակալություն հայտնել Եվրոպական հանձնաժողովի հետազոտությունների և նորարարությունների գծով ղեկավարությանը, որոնց ֆինանսական աջակցությունն օգնեց ֆինանսավորել ԵՅԱՕԻ-ի ծրագիրը, այն և ֆինանսավորվել է յոթերորդ Շրջանակային ծրագրով:

ԵՅԱ-ի բաժնի պետ
Թոմաս Էստերման

ՍԱՆՄԱՆՈՒՄՆԵՐ

Գործունեության իրականացման հիման վրա ծախսերի հաշվարկումը (ԳԱՍ) նշանակում է ծախսերի հաշվարկման հատուկ մեթոդաբանություն, որով նշվում են կազմակերպության կողմից իրականացվող գործունեության տեսակները և այդ միջոցառումների համար անուղղակի ծախսեր նշանակելու համար կիրառվում են միջոցառման բազմաթիվ արժեքային միավորներ, որոնք կարող են փոխել միջոցառման իրականացման արժեքը:

Ֆինանսների և պետական եկամուտների հաշվապահություն նշանակում է մեկ անգամ մուտք արվող հաշվառում, որը Գերմանիայի պետական կառավարման ոլորտում ավանդաբար կիրառվող մեթոդ է և մինչ օրս պարտադիր է գերմանական որոշ նահանգների համալսարաններում:

Համաֆինանսավորում նշանակում է ֆինանսավորում, որի համար հիմնական ֆինանսավորողը շահառու կառույցից պահանջում է իր բյուջեից կամ այլ պետական կամ մասնավոր աղբյուրի բյուջեից օգտվել և բարձրացնել ֆինանսավորվող միջոցառման կամ ծրագրի ամբողջական արժեքի համամասնական չափը:

Ծախս նշանակում է միջոցառում իրականացնելու կամ ծառայություն մատուցելու նպատակով օգտագործված միջոցների կամ կատարված պարտականությունների դրամական արժեքը:

Արժեքային միավոր նշանակում է որևէ գործոն, որը կարող է փոփոխել միջոցառման ծախսը: Արդյունքում միջոցառման իրականացման համար կարող են օգտագործվել ավելի պակաս կամ ավելի շատ միջոցներ:

Ծախսման առարկա նշանակում է ընդհանուր ծախսերի ֆիքսված բաղադրիչ (օր.՝ աշխատանք կամ նյութ):

Ուղղակի ծախսեր նշանակում է միջոցառմանն ուղղակիորեն վերագրելի ծախս:

Ծախսերի ամբողջական հաշվարկում նշանակում է կարողանալ հայտնաբերել և հաշվարկել յուրաքանչյուր միջոցառման և/կամ ծրագրի համար ուղղակի և անուղղակի ծախսերը, որոնք պետք է հաշվի առնվեն միջոցառումների և նախագծերի իրականացման համար:

Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման հիման վրա ֆինանսավորում նշանակում է այն, որ ֆինանսավորողը միջոցառման կամ ծրագրի իրականացման համար ծախսերը կատարում է միջոցառման բոլոր ծախսերի (ուղղակի և անուղղակի) հաշվարկի հիման վրա: Սա չի նշանակում, որ այս ծախսերի 100 տոկոսը ֆինանսավորվում է:

Բոլոր ծախսերի կատարում նշանակում է ֆինանսավորողը ընդունում է ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանության հիման վրա ծախսերի պահանջները և 100 տոկոս ֆինանսավորում է միջոցառման բոլոր ծախսերը (ուղղակի և անուղղակի):

Տնտեսական ծախսերի ամբողջական հաշվարկում նշանակում է Միացյալ Թագավորության համալսարաններում մշակված միջոցառման ծախսերի հաշվարկումների վրա հիմնված ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունը:

Անուղղակի ծախսեր նշանակում է միջոցառումներ իրականացնելու նպատակով կատարված ծախսեր, որոնք չեն կարող ուղղակիորեն հայտնաբերվել և գանձվել յուրաքանչյուր առանձին միջոցառման համար (երբեմն՝ «միջոցառման իրականացման ընթացիկ ծախսերը» տերմինը կիրառվում է անուղղակի ծախսերը նկարագրելու համար: Սույն զեկույցում կիրառվում է «անուղղակի ծախս» տերմինը):

Ֆինանսավորումների համապատասխանեցման սխեմա նշանակում է պետական մարմինների նախաձեռնություն, որով պետության գումարները տրամադրվում են, որպեսզի համապատասխանեցվեն համալսարանի կողմից մասնավոր հատվածի համար հավաքված գումարների հետ (1-1 ավելի ցածր հարաբերակցությամբ, բայց անհրաժեշտ չէ, որ լինի ծրագրի շրջանակներում):

Բարեգործական նպատակներով ֆինանսավորում նշանակում է հիմնադրամների և կորպորատիվ դոնորների, ինչպես նաև կառավարությունից անկախ և հանրության համար օգտակար լինելու նպատակով գործող դրամաշնորհներ տրամադրելու, կամ ոչ ֆինանսական միջոցներով (հողի, շենքերի և այլնի նվիրատվությամբ), կամ սեփական ծրագրեր իրականացնող անհատների կողմից տրվող գումարներ:

Ծրագրի հիման վրա ֆինանսավորում նշանակում է համալսարանները, հատուկ ծրագիր առաջարկելով դիմում են ֆինանսավորում ստանալու համար, իսկ դիմումները գնահատվում են սահմանված չափորոշիչների բավարարման և/կամ այլ հաստատությունների միջև մրցակցության հիման վրա:

Ժամանակի բաշխում նշանակում է տարբեր աշխատանքների և միջոցառումների (հետազոտությունների իրականացում, դասավանդում և այլն) իրականացման համար ժամանակի բաշխում: Ժամանակի բաշխման համար կան շատ տարբեր մոդելներ, ինչպես օրինակ՝ անձնակազմի անդամների հետ հարցումներ, հարցազրույցներ, մուտքառում, կամ պրոֆիլի կազմում, որոնց նպատակն է որոշ միջոցառումների համար հատկացնել ժամանակ, հաճախ որպես ընդհանուր աշխատաժամանակի մաս, ոչ թե տվյալ միջոցառման իրականացման համար հստակ ժամերի չափումը:

Ժամանակի գրանցում նշանակում է հատուկ միջոցառման իրականացման վրա ծախսած ժամանակը չափելու համար մեթոդ, օրինակ՝ թերթիկների միջոցով:

Ծախսերի հաշվարկման համար թափանցիկ մոտեցում նշանակում է Միացյալ Թագավորության համալսարաններում հետազոտության և դասավանդման ծախսերը վերհանելուն ուղղված միջոցառման իրականացման ծախսերի հիման վրա մշակված մեթոդաբանություն:

ԾԱԽՍԵՐԻ ԱՄԲՈՂՋԱԿԱՆ ՆԱԶԿԱՐԿՄԱՆ ԳԼԽԱՎՈՐ ՆՐԱՄԱՅԱԿԱՆՆԵՐՆ ՈՒ ՄՈՏԵՑՈՒՄՆԵՐԸ

Ինչո՞ւ է կատարվում ծախսերի ամբողջական հաշվարկում:

Ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը կատարվում է՝

- **բարձրացնելու ֆինանսական կայունության մակարդակը.** համալսարաններին տրամադրվում է գործիք՝ վերհանելու իրենց միջոցառումների իրականացման համար ամբողջական ծախսերը և ավելի լավ հասկանալու, կատարվելիք ծախսերը և ֆինանսավորման համապատասխան մակարդակը՝ համալսարանների ֆինանսական կայունությունը խթանելու համար:
- **բարձրացնելու թափանցիկության մակարդակը.** համալսարաններին հնարավորություն է տրվում թափանցիկությամբ ցույց տալ, թե ինչպես են ծախսում իրենց գումարները և որքան արժեն իրենց միջոցառումները: Սա համալսարաններին օգնում է հաշվետու լինել ֆինանսավորողներին:
- **ամրապնդելու համալսարանների դիրքերը.** հնարավոր է տրամադրել տարբեր միջոցառումների իրականացման գնագոյացման մասին որոշումների վերաբերյալ տեղեկություններ: Այսպիսով՝ այն օգնում է «ցածրարժեք մշակույթի» անցում կատարել և կարող է ամրապնդել պայմանագրային գործընկերների հետ հարաբերություններում համալսարանների դիրքերը:
- **աջակցելու ռազմավարական կառավարմանը.** Համալսարանների համար ռազմավարական կառավարման էական գործիք է, որը ապահովում է անհրաժեշտ տեղեկատվություն՝ իրական փաստերի հիման վրա ռազմավարական որոշումներ կայացնելու համար: Այն ռազմավարական առումով պետք է կիրառվի յուրաքանչյուր համալսարանի առաքելության և տեսլականի համաձայն:

Ինչո՞ւ է կատարվի ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը

- **ղեկավարների հանձնառությամբ.** ծախսերի ամբողջական հաշվարկման հաջողության հիմքում ընկած է ղեկավարության և կառավարման մարմինների հանձնառությունը:
- **համակարգված մոտեցմամբ.** ինստիտուցիոնալ մակարդակում բոլոր համախառնապես շահառուների համակարգված մոտեցումը, ինչպես նաև համակարգային մակարդակում համալսարանների, պետական մարմինների և ֆինանսավորող մարմինների միջև համագործակցությունը կարող է հեշտացնել հաշվարկման իրականացումը և բարձրացնել դրա արդյունավետության մակարդակը:
- **ընդհանուր սկզբունքներով՝ տարբեր մոդելներով.** չկա համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման միայն մեկ մեթոդ: Յուրաքանչյուր համալսարան ըստ իր կարծիքների սեփական մեթոդաբանությունը, որը կախված կլինի համալսարանի ինստիտուցիոնալ պրոֆիլից և կառուցվածքից:
- **ֆինանսավորման կանոններով.** ֆինանսավորման կանոնները կարող են լինել ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համար կարևոր շարժիչ ուժ: Հետևաբար, ազգային և եվրոպական պետական ֆինանսավորողները պետք է ընդունեն ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունների հիման վրա ծախսերի հետ կապված պահանջները և փոխհատուցումը:

1. ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Դասավանդման և հետազոտությունների անցկացման հետ կապված աճող ակնկալիքները, ինչպես նաև պետական բյուջեների սուղ միջոցներն ավելի ու ավելի մեծ վտանգ են ներկայացնում եվրոպական համալսարանների ֆինանսական կայունության համար: ԵՅԱ-ի համալսարանների ֆինանսավորման վրա ֆինանսական ճգնաժամի ազդեցության մշտադիտարկման արդյունքները ցույց են տվել, որ բազմաթիվ եվրոպական երկրներում բարձրագույն կրթության ոլորտում պետության կողմից կատարվող ներդրումները լճացած են կամ իրականում նվազել են, մինչդեռ ավելացել է համալսարանների կողմից իրականացվող միջոցառումների թիվը (ԵՅԱ 2010ա, ԵՅԱ 2010բ, ԵՅԱ 2011ա, ԵՅԱ 2011բ, ԵՅԱ 2012):

Այս իրավիճակում էլ ավելի կարևորն այն է, որ համալսարանները տեղյակ լինեն իրենց բոլոր միջոցառումների իրականացման համար կատարվող ծախսերի ամբողջական հաշվարկների մասին: Համալսարանների ժամանակակից կառավարման համար էական գործիք է դառնում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունը: Վերջին տարիներին ԵՅԱ-ը ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մասով իրականացրել է մի շարք միջոցառումներ: 2008 թվականին ԵՅԱ-ի «Ֆինանսապես կայուն համալսարաններ. Դեպի եվրոպական համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը» վերնագրով ուսումնասիրությունը ցույց տվեց, որ կան բազմաթիվ գործոններ, ներառյալ՝ ղեկավարությանը ցուցաբերվող աջակցության և անձնակազմի անդամների փորձի պակասը, ինչպես նաև մեթոդի և իրականացման ձևերի ընտրության հարցում անորոշությունը, դեռևս խոչընդոտում են եվրոպական համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկմանը: Այս դժվարություններին հաճախ ավելանում են նվազ շահագրգռությունը և ֆինանսավորման մարմինների մակարդակում գիտելիքների պակասը:

Առաջին ուսումնասիրության հրապարակումից ի վեր ԵՅԱ-ը նկատել է, որ բարձրանում է ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մասին իրազեկվածության մակարդակը և մեծանում է համապատասխան մասնագիտացման և օժանդակության համար պահանջը: 2010 թվականին ԵՅԱ-ը սկսեց համակարգել «Եվրոպական համալսարաններն իրենց արդիականացման օրակարգն իրականացնելիս» (ԵՅԱՕԻ) համագործակցության նախաձեռնությունը: Այս նախագծի նպատակներից էր եվրոպական համալսարաններին իրենց ծրագրերի և միջոցառումների ծախսերն ավելի լավ վերհանելու միջոցով օգնել ծախսերի ամբողջական հաշվարկմանը:

Հիմնվելով փորձի փոխանակման և կարողությունների զարգացման միջոցառումների վրա՝ ԵՅԱՕԻ-Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի իրականացմամբ Եվրոպայի տարբեր համալսարաններից ուղարկվեցին ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ներկայիս վիճակի և հաջողված պրակտիկայի օրինակների մասին բազմաթիվ տեղեկություններ: Սույն հրատարակությամբ ԵՅԱ-ը ցանկանում է բարձրագույն կրթության ոլորտի համայնքի համար հասանելի դարձնել այդ տեղեկատվությունը: Վերլուծությունում նաև ներառվել են 2008 թվականին ԵՅԱ-ի ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մասին առաջին ուսումնասիրության, 2011 թվականին ԵՅԱՕԻ-ի ծրագրի և «Պետական ֆինանսավորման դիտարան» ծրագրի (չարունակական) համատեքստում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման և հարակից թեմաների վերաբերյալ աշխատանքները:

Ինչդե՞ս կարդալ այս զեկույցը

Նախևառաջ, սույն զեկույցի նպատակն է համալսարանների աշխատողներին օգնել կատարել ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը և նրանց տալ եվրոպական համալսարանների հաջողված պրակտիկայի օրինակներ: Ավելին՝ նրանում կան քաղաքականություն մշակողների և ֆինանսավորող մարմինների համար ծախսերի ամբողջական հաշվարկման թարմացված տեղեկություններ:

Երկրորդ գլխում տրվում են խնդրի առարկա հարցերին առնչվող հիմնական տեղեկությունները: Ներկայացվում են համալսարանների ֆինանսական կայունության ներկայիս հիմնական մարտահրավերները, օրինակ՝ պետական հատկացումների նվազումը, մեծապես դիվերսիֆիկացված եկամտային հաստատությունները և համաֆինանսավորման մեծացող պահանջները, նաև բացատրվում է, թե ինչպես կարող է ծախսերի ամբողջական հաշվարկումն օգնել հաղթահարել այս դժվարությունները:

Երրորդ գլխում դիտարկվում է համակարգային մակարդակում ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը:

Ուսումնասիրվում է համալսարանների և տարբեր տեսակի ֆինանսավորողների՝ ազգային, պետական և եվրոպացի ֆինանսավորողների, ձեռնարկությունների, արդյունաբերական ձեռնարկությունների և հիմնադրամների հետ հարաբերությունների վրա ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ազդեցությունը, ինչպես նաև տրվում են եվրոպայում բարձրագույն կրթության 14 համակարգերում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ներկայիս վիճակի մասին տեղեկություններ:

Չիմնվելով եվրոպական բազմաթիվ համալսարանների փորձի և լավ պրակտիկայի օրինակների վրա, չորրորդ գլխում քննարկվում են ինստիտուցիոնալ մակարդակում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման գործառնական կողմերը: Այստեղ նշվում են մի շարք սկզբունքներ, որոնք պետք է հաշվի առնել պլանավորման և իրականացման փուլերում: Չորրորդ գլխում նաև տրվում են գործնականում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունների կարևոր ասպեկտների վերաբերյալ խորհուրդներ, ներառյալ՝ ժամանակի բաշխման մեխանիզմները:

Վերջապես՝ հինգերորդ գլխում բացատրվում է, թե ինչպես կարող են ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ընթացքում հավաքված տեղեկություններն օգտագործվել՝ ֆինանսական կառավարման և ինստիտուցիոնալ ռազմավարությունների մասին տեղեկություններ տրամադրելու համար:

2. ՆԱԽԱՆԱՐԱՆՆԵՐՈՒՄ ԾԱԽՍԵՐԻ ԱՄԲՈՂՋԱԿԱՆ ՆԱՇՎԱՐԿՈՒՄԸ ԵՎ ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ֆինանսական կայունությունը եվրոպական համալսարանների հիմնական մարտահրավերներից մեկն է և գտնվում է ԵՀԱ-ի աշխատանքների կիզակետում: Աշխատանքները կառուցված են հետևյալ երեք հիմնասյուների վրա.

- Համալսարանները պետք է կարողանան վերհանել և ավելի լավ հասկանալ բոլոր ծրագրերի և միջոցառումների համար պահանջվող ծախսերը:
- Համալսարանները պետք է մշակեն և պահպանեն ողջամտորեն դիվերսիֆիկացված եկամտային կառուցվածք՝ մեղմացնելու ռիսկերը, ինչպես նաև ընդլայնելու ֆինանսական ինքնավարությունը:
- Համալսարաններին անհրաժեշտ է կայուն և բավարար պետական ֆինանսավորում:

Ներկայում եվրոպական համալսարանների առջև ծառայած են ֆինանսավորման հետ կապված մի շարք մարտահրավերներ, որոնք համալսարանները պետք է լուծեն, եթե ցանկանում են շարունակել ապահովել բարձրորակ ուսուցումը և անցկացնել գերազանց հետազոտություններ: Ստորև կուրվագծվեն այս մարտահրավերները և կբացատրվի, թե ինչպես կարելի է արձագանքել այդ մարտահրավերներին՝ ծախսերի ամբողջական հաշվարկման օգնությամբ:

2.1 Նամալսարաններում ֆինանսական կայունության մարտահրավերները

Եվրոպական համալսարանների մոտ 75 տոկոսն իր եկամուտները ստանում է պետական աղբյուրներից (ԵՀԱ 2011 թ. 50): Հաշվի առնելով այն, որ կառավարությունները խստիվ պայքարում են իրենց բյուջեների պակասուրդները հավասարակշռելու համար, ուստի նվազում է համալսարաններում կատարվող ներդրումները:

ԵՀԱ-ի «Պետական ֆինանսավորման դիտարանը» շատ եվրոպական երկրներում ծախսերի կրճատման դեպքեր է արձանագրել (ԵՀԱ, 2012): Պետական ֆինանսավորման դիտարանը» ցույց է տվել, որ չնայած Եվրոպայում տարբեր է եղել համակարգերի վրա ծախսերի կրճատման ազդեցությունը, այդուհանդերձ ծախսերի կրճատումն ամբողջովին ազդել է բարձրագույն կրթության ազգային բոլոր համակարգերի վրա: Նույնիսկ որևէ կրճատում կամ շատ քիչ պետական ֆինանսավորման կրճատում ունեցած համակարգերում կան մի շարք ճնշումներ և մարտահրավերներ, օրինակ՝ ավելի մեծ թվով ուսանողներ, պետական մարմինների կողմից համաֆինանսավորման ավելի շատ օգտագործում և լրացուցիչ եկամուտներ ստանալու հետ կապված դժվարություններ: 2008 թվականից ի վեր հիմնականում Հարավային և Արևելյան Եվրոպական երկրները մեծ կրճատումներ են արել բարձրագույն կրթության համար նախատեսված բյուջեներում, իսկ այդ երկրներից մի քանիսն արդեն նվազեցրել են ընդհանուր պետական ներդրումների մակարդակները (որպես ՀՆԱ-ի տոկոս):

Եվրոպական բազմաթիվ համալսարանների բյուջեներում պետական ֆինանսավորման բարձր մակարդակի առկայությունը նշանակում է, որ հատկացումների ցանկացած նվազեցում մեծ ազդեցություն կունենա այդ համալսարանների ֆինանսական կայունության վրա:

Պեճական ֆինանսավորման ձևերը կարող են փոփոխվել

Համալսարանների համար պետական ֆինանսավորման ձևերը փոփոխվում են, այսինքն՝ որոշվում է, թե որ համալսարանները կստանան պետական ֆինանսավորում: Չնայած, որ բազմաթիվ երկրներում բլոկային դրամաշնորհը (Block grant – ընդհանուր դրամաշնորհ) դեռևս ֆինանսավորման գլխավոր տեսակն է, ֆոնդերի հատկացման գործում ներդրվում են ավելի շատ մրցակցային տարրերը: Սա կատարվում է ֆինանսավորման բանաձևում արդյունքի չափորոշիչներով կամ կատարողականի վրա հիմնված տարրերով: Շատ երկրներ նաև կիրառում են գերազանցության սխեմաներ՝ պետական ֆոնդերից որոշ գումարներ հատկացնելու նպատակով: Հաճախ հատկացման ցուցանիշներից է լրացուցիչ և հիմնականում մրցակցային ֆինանսավորման գործում գրանցված հաջողությունը: Հատկացման այս մեխանիզմներն ազդում են ռազմավարական որոշումների կայացման, ինչպես նաև ֆոնդեր ներգրավելու համար օգտագործվող միջոցների չափի սահմանման վրա:

Համաֆինանսավորման դաժանությունն օգնում են շեղվել ֆինանսավորման բացը

Համալսարանների ֆինանսական կայունության համար հավանաբար ամենաթերագնահատված մարտահրավերն է համաֆինանսավորման պահանջները որպես վերջին միջոց դիտելու աճող միտումը: Համաֆինանսավորման դեպքում համալսարանը կամ իր սեփական բյուջեից, կամ պետական կամ մասնավոր աղբյուրից օգտվելով պետք է բարձրացնի ֆինանսավորվող ծրագրի կամ միջոցառման ամբողջական արժեքի համամասնական չափը: Համալսարանների մեծ մասը համաֆինանսավորման պահանջները բավարարում են ամեն օր, թե՛ պետական ֆինանսավորման մեծ մասով, թե՛ մասամբ: Եվրոպական և պետական ֆինանսավորողներն ավելի ու ավելի շատ են կիրառում համաֆինանսավորման պահանջները՝ որպես ուղղակի ծախսերի որոշակի տոկոս կամ որպես միջոցառման անուղղակի ծախսերի մի մաս (մասնավորապես՝ մրցակցային ֆինանսավորման սխեմաների դեպքում):

Բազմաթիվ ֆինանսական հոսքերի կառավարումը դեռևս բարդ խնդիր է

Որոշ համալսարաններ ունեն եկամտի ավելի քան 100 տարբեր աղբյուրներ, շատ դեպքերում կիրառելով հաշվետվողականության զանազան ռեժիմներ: Սա աճող մտահոգություն է, քանի որ համալսարաններին ճնշում են՝ գտնելու նոր ֆինանսավորման աղբյուրներ: Նոր միջոցներ ապահովելու համար համալսարանները պետք է ներդնեն շատ ժամանակ և միջոցներ, հատկապես հաշվի առնելով այն, որ հաճախ մեծապես տարբերվում են կիրառման, պայմանագրային, հաշվետվության և փոխհատուցման ընթացակարգերը: Իրականում, եկամտի փոքր աղբյուրների պատճառով հաճախ կարող են լինել ոչ համաչափ թղթաբանություն և կառավարում, որոնք իրենց հերթին կարող են տեղիք տալ համալսարանների գործառնական ծախսերի բարձրացմանը: Ժամանակակից ֆինանսական կառավարումը կարող է լինել այս բարդ խնդրով զբաղվելու գործիք:

Այս մարտահրավերներին արձագանքելու և ֆինանսական կայունությունը բարելավելու համար համալսարանները պետք է ձեռք առնեն իրենց ծրագրերի և միջոցառումների ամբողջական ծախսերի վերհաման ուղղված ճիշտ միջոցներ: Հետևաբար, ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը դառնում է հաստատության կառավարման համար էապես ռազմավարական և գործառնական գործիք:

2.2 Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման օգուտները

Ծախսերի ամբողջական հաշվարկումից շահում են համալսարանները ազգային կառավարությունները, ինչպես նաև եվրոպական կառույցները: Համալսարանների համար օգտավետ է միջոցառման վերլուծության և ծախսերի հաշվարկման նկատմամբ ավելի համակարգված մոտեցումը, ներքին միջոցների ավելի արդյունավետ բաշխումը, ներդրման հետ կապված որոշումներն ավելի լավ հասկանալով ռազմա-

վարական որոշումների ճիշտ կայացումը, ոլորտում համեմատություններ անելու հնարավորությունները, ինչպես նաև բանակցելու և միջոցառումների ծախսերը սահմանելու կարողության զարգացումը, ինչը կօգնի վերադարձնել ծրագրի հետ կապված մեծ ծախսերը և կնպաստի ֆինանսական կայունությանը:

Հաշվետվողականություն ապահովելու համար կենսական նշանակություն ունի ազգային և եվրոպական մակարդակում ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը: Այն նպաստում է կառավարությունների, ֆինանսավորող գործակալությունների և համալսարանների միջև վստահության մթնոլորտ ստեղծելուն, ինչպես նաև դեպի ինստիտուցիոնալ ինքնավարություն սահուն անցում կատարելուն: Այն հեշտացնում է ազգային կառավարության կողմից բյուջեի միջոցների հատկացումը, քանի որ համալսարանները կարող են վստահել և ճշգրտորեն ապացուցել այն, ինչ իրենց անհրաժեշտ է: Ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը համալսարաններին թույլ է տալիս ավելի արդյունավետ գործել և իրենց որոշումները կայացնել հստակ տեղեկությունների հիման վրա, որն իր հերթին կառավարություններին նորից վստահեցնում է, որ ֆինանսավորման ժամանակահատվածն օգտագործվել է պատշաճ կերպով: Ծախսերի հաշվարկման ամուր համակարգերը նաև կարող են կառավարություններին օգնել ավելի արդյունավետ կերպով ուղենշել սեփական նպատակներին հասնելու հաջողությունը:

2.3 Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման խոչընդոտներ

Չնայած, որ ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունները տալիս են բազմաթիվ օգուտներ, սակայն շատ հաստատություններ դեռևս չեն կարողանում հստակ վերհանել իրենց ծախսերը: Իրավիճակը նույնն է Միացյալ Թագավորության և Իռլանդիայի նման երկրներում, որտեղ գրեթե բոլոր համալսարաններում ներդրվել են միասնական, բայց ճկուն համակարգեր, ինչպես նաև այն երկրներում, որտեղ համալսարանները դեռևս պայքարում են ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համակարգերի մշակման համար:

ԵՅԱՕԻ ծրագրով հաստատվել է, որ կան և՛ ներքին (ինստիտուցիոնալ), և՛ արտաքին խոչընդոտներ: Այս խոչընդոտներից որոշները, որպես այդպիսին, խոչընդոտ չեն ծախսերի ամբողջական հաշվարկման գործընթացի համար, բայց նպաստում են իրականացման որակի նվազեցմանը: Ամենատարածված ինստիտուցիոնալ խոչընդոտներից են փոփոխությամբ և հատկապես համալսարաններում ավելի հաջողված կառավարման մոտեցման ներդրմանը դիմադրություն ցույց տալը ժամանակը հաշվելու հետ կապված մտահոգությունները, ինչպես նաև կառավարման և դեկավարման հանդեպ պարտավորության զգացումի պակասը: Այս ներքին խոչընդոտները հաղթահարելու համար կարևոր է դեկավարների, ինչպես նաև ակադեմիական և կառավարման մարմինների շրջաններում բարձրացնել ծախսերի ամբողջական հաշվարկման օգուտների մասին իրազեկման մակարդակը, ինչպես նաև իրականացման փուլում ողջ կառույցով մեկարդյունավետ և լայն մասշտաբով հաղորդակցությունը:

Ամենատարածված արտաքին խոչընդոտներն են ինքնավարության պակասը, իրավական խոչընդոտները և շահառուների՝ ֆինանսավորողների և համալսարանների, միջև վստահության պակասը: Համալսարանները նաև ունեն ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համար նախատեսվող միջոցառումներին ցուցաբերվելիք ֆինանսական աջակցության պակաս: Ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը ծախսատար է և պահանջում է մեծ ֆինանսներ, ինչպես նաև մարդկային ռեսուրսներ և տեխնիկական միջոցներ: Ինչպես երևաց ԵՅԱՕԻ ծրագրում, պետական մարմինները կարևոր դեր են խաղում համալսարաններին ավելի շատ անկախություն տալու, ինչպես նաև ֆինանսական և այլ տեսակի աջակցություն ցուցաբերելու գործում:

Ծախսերի ամբողջական հաշվարկմանն ավելի մեծ կարևորություն տալը պետք է նաև օգնի «ցածր արժեքի մշակույթից» անցում կատարել դեպի համալսարանների կողմից նախաձեռնված ծրագրերի ծախսերի ճիշտ սահմանմանը:

3. ԾԱԽՍԵՐԻ ԱՄԲՈՂՋԱԿԱՆ ՆԱԸՎԱՐԿՈՒՄԸ ՆԱՄԱԿԱՐԳԱՅԻՆ ՄԱԿԱՐԴԱԿՈՒՄ

Չնայած, որ ծախսերի ամբողջական հաշվարկումից համալսարանները ստանում են բազմաթիվ օգուտներ, այդուհանդերձ եվրոպական համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման հետ կապված զարգացումներումնե՛ծ դեր են խաղացել նաև տվյալ երկրի և եվրոպական ֆինանսավորման սխեմաները: Սա հաստատվել է ԵՅԱ-ի առաջին ուսումնասիրությամբ (ԵՅԱ 2008 թ.) և ԵՅԱՕԻ-Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրով (ԵՅԱ 2009-2012 թթ.): Հետևաբար, ծախսերի ամբողջական հաշվարկումն ուղղակի ազդեցություն ունի համալսարանների և տարբեր տեսակի ֆինանսավորողների միջև հարաբերությունների վրա: Ոլորտի բոլոր դերակատարների՝ համալսարանների, առանձին ֆինանսավորողների և պետական մարմինների միջև համակարգված մոտեցումը կարևոր նշանակություն ունի հաջող իրականացման գործում:

3.1 Նամալսարանների և ֆինանսավորողների միջև հարաբերություններ

Ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը մեծապես ազդում է համալսարանների և ֆինանսավորողների միջև հարաբերությունների վրա: Սակայն հարկավոր է առանձնացնել երկու ասպեկտ: Առաջինն այն է, որ ֆինանսավորողների կողմից համալսարանների կատարած ծախսերի հայտարարումը պետք է հիմնված լինի միջոցառման հետ կապված բոլոր ուղղակի և անուղղակի ծախսերը նշող մեթոդաբանության վրա, իսկ երկրորդն այն չափն է, որով ֆինանսավորողները հետազայում հոգում են այս ծախսերը, այսինքն՝ նրանք կա՛մ հոգում են բոլոր ծախսերը, կա՛մ հոգում են ընդհանուր ծախսերի միայն որոշակի տոկոսը:¹ Այս երկու ասպեկտները հաճախ շփոթ են առաջացնում են եվրոպական հարթակներում անցկացվող քննարկումների ընթացքում: Համալսարանները պետք է գործ ունենան ինչպես պետական ֆինանսավորողների, այնպես էլ ֆինանսական միջոցները ստանալու հետ կապված տարբեր կանոնների հետ: Հետևաբար, ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունները մշակելիս համալսարանները պետք է համագործակցեն ման ֆինանսավորման սխեմաներ մշակող պետական մարմինների և քաղաքականություն մշակողների հետ, որոնք էական դերակատարներ են:

Պետական ֆինանսավորողներ

Ներպետական մակարդակում համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկում կիրառելու համար հիմնական դրդապատճառներն են բարձրագույն կրթության և հետազոտությունների ոլորտներում պետական ներդրումների կրճատումները մի կողմից (ԵՅԱ 2008 թ. 36), իսկ մյուս կողմից՝ համալսարանների միջոցառումների աճող ծախսերը (օրինակ՝ ուսանողների աճող թվի և ավելի շատ հետազոտությունների պատճառով): Սա բազմաթիվ համակարգերում պետական մարմիններին ստիպել է սահմանել իրավական պարտավորություններ՝ փոփոխելու համալսարանական հաշվապահության համակարգերը: Չնայած, որ շատ համակարգերում աճել է համալսարանների ֆինանսական անկախությունը, սակայն հաշվետվողականության մեխանիզմները ևս կատարելագործվել են: Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունները կիրառվում են՝ ապահովելու հաշվետվողականության պահանջները բավարարելու համար անհրաժեշտ թափանցիկությունը:

1 Ամբողջական ծախսի հիման վրա ֆինանսավորում և ամբողջական ծախսերի ֆինանսավորում տերմինների բացատրությունները տե՛ս՝ սույն զեկույցի սկզբի մասում:

Միացյալ Թագավորության օրինակը

1990-ականների սկզբին Միացյալ Թագավորությունում վերոնշյալ նկատառումները և ոլորտում ֆինանսական կայունության հետ կապված մտահոգությունները տեղիք տվեցին կիրառելու ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեխանիզմը՝ կառավարության աջակցությամբ: Ծախսերի հաշվարկման նկատմամբ թափանցիկ մոտեցումը (ԾՅԹՄ) մշակվել է միջոցառումների անցկացման համար ծախսերի հաշվարկման մեթոդաբանության հիման վրա: 2000 թվականից ի վեր ՄԹ-ում բոլոր համալսարանները պետք է ընդունեն ԾՅԹՄ-ը, որով նրանք պետք է զեկուցեն դասավանդման, հետազոտությունների և այլ միջոցառումների իրականացման մասով եկամուտների և ծախսերի մասին:

Ի պատասխան հետազոտությունների բրիտանական յոթ խորհուրդներ նույնպես փոխեցին իրենց ֆինանսավորման մեթոդաբանությունը և որպես հիմք ընդունեցին ԾՅԹՄ-ը: 2005 թվականից ՄԹ-ում բոլոր հետազոտական կազմակերպությունները, ներառյալ՝ համալսարանները, պետք է ծախսերի ամբողջական հաշվարկման հիման վրա տեղեկատվություն տրամադրեն հետազոտական խորհուրդներին ներկայացված ծրագրերի համար ծախսված միջոցների մասին: Սա նշանակում է, որ դրամաշնորհներ ստանալու համար ներկայացված դիմումներում առաջին անգամ ներառվում էին ծախսերի նոր կատեգորիաներ՝ անուղղակի ծախսերը և գույքի ծախսերը: Քանի որ հնարավոր էր դառնում անուղղակի ծախսերի ֆինանսավորումը, ուստի անհրաժեշտություն էր առաջանում փոփոխության ենթարկել վերահսկման ընթացակարգերը՝ այդ ծախսերից հաշվարկումը պատշաճ կերպով իրականացնելու համար: Ուստի հետազոտական խորհուրդները համալսարանների հետ համատեղ մշակեցին ապահովության համար նոր մեթոդաբանություն: Այս հանգամանքը նաև փոխեց հետազոտական խորհուրդների՝ որպես ֆինանսավորողների, ինչպես նաև համալսարանների՝ որպես շահառուների, միջև հարաբերությունների բնույթը՝ այն-վերածելով վստահության վրա հիմնված համագործակցության:

Եվրոպական ֆինանսավորողներ

Ըստ ԵՅԱ-ի ԵՅԱՕԻ ուսումնասիրության՝ տարբեր երկրներում պետության կողմից տրվող ֆինանսավորումները, որոնք մեծապես բաղկացած են եվրոպական երկրների կառավարությունների կողմից տրվող ֆինանսավորումներից, համալսարանի եկամտի մոտ 4 տոկոսն են կազմում միջին հաշվով, չնայած, որ սա մեծապես տարբերվում է մեկ կառույցից մյուսը, որոնցից որոշներն իրենց ընդհանուր բյուջեի գումարների մինչև 20 տոկոսը ստանում են ԵՄ-ի ֆոնդերից (ԵՅԱ 2011գ. 25ֆֆ)²: Խնդրի առնչությամբ անցկացված հարցման պատասխանողների 74 տոկոսը նաև մշել է, որ իրենց հաստատություններին հատկացվող ԵՄ ֆինանսավորման մեղմ կամ զգալի աճ են ակնկալում:

Համալսարանների ռազմավարական դրույթներում տեղ գտած նկատառումներից գատ, ԵՄ-ի Հետազոտության և նորարարության 7-րդ նորարարական շրջանակային ծրագիրը կարևոր խթան է եղել համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեխանիզմ կիրառելու համար (ԵՅԱ 2008, 9-10): Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունների մշակումը սկսելու հարցում հաստատությունների համար մեծ խթան է եղել ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համար հաստատված մեթոդաբանության հիման վրա ավելի բարձր չափի ծախսերի փոխհատուցման հնարավորությունը, այլ ոչ թե չփոփոխվող չափով ծախսերի փոխհատուցման հնարավորությունը: Այն ուժեղ ազդակ է եղել ներպետական ֆինանսավորողների համար, իսկ որոշ երկրներում այն խթանել է անցումը դեպի ֆինանսական ծրագրերում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանության ընդունմանը: ԵՅԱՕԻ ծրագրի մասնակից երկրներից ստացված տեղեկությունները նույնպես ցույց են տվել այն ուժեղ ազդեցությունը, որն այս ֆինանսավորման պայմաններն ունեցել են եվրոպական համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման վրա: Տասնչորս համակարգերից տասուն ՇԾ7-ի ֆինանսավորման կանոնները

2 Եվրոպայի ֆինանսավորում և ԵՄ ֆինանսավորում տերմինները այս հրատարակության մեջ օգտագործվում են որպես հոմանիշներ:

դիտվում են որպես ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մշակման համար կարևոր խթան: Շատ հաստատություններ նաև զգացել են ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունը՝ որպես ժամանակակից կառավարման գործիք օգտագործելու անհրաժեշտությունը:

ԵՅԱՕԻ ծրագրի իրականացման արդյունքում ստացված տեղեկությունները նաև ցույց են տալիս, որ չնայած նրան, որ կան այլ խթաններ, սակայն Եվրոպայի կողմից ֆինանսավորումը հատկապես կարևոր է եղել այն առումով, որ հաստատություններին թույլ է տվել համալսարանականներին համոզել ունենալու ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանություններ: Սա հաճախ օգտագործվել է որպես փաստարկ՝ հաղթահարելու հաշվարկման մեթոդաբանության դեմ համալսարանի դիմադրությունը:

Ֆինլանդիայի օրինակ

Ֆինլանդիայի օրինակը ցայտուն ցուցադրում է ֆինանսավորման ոլորտի հետ կապված ներպետական և համաեվրոպական մակարդակի զարգացումների զուգակցումը: Հետազոտությունների անցկացման համար անուղղակի ծախսերի մասին ֆինանսական համալսարանների և երկրի ֆինանսավորող մարմինների միջև քննարկումները սկսել են 1990-ականներից: Համալսարանները պնդել են, թե Ֆինլանդիայի ակադեմիայի կողմից անուղղակի ծախսեր կատարելու համար ղեկավարությանը և հաստատություններին տրամադրված 12 տոկոս գումարը բավական չէ: Որոշ ֆինանսավորող մարմիններ չեն ընդունել այն, որ նրանք պետք է տրամադրեն որևէ անուղղակի ծախսեր հոգալու համար միջոցներ:

Ֆինլանդիայում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման հետ կապված բանավեճին լուրջ լիցք հաղորդեց Եվրոպական հանձնաժողովի հայտարարությունը՝ Շրջանակային ծրագիր 7 (ՇԾ7)-ում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանության հիման վրա անուղղակի ծախսերի ավելի բարձր չափը վերականգնելու հնարավորությունն ապահովելու նպատակով: Կրթության նախարարության հետ իրենց տարեկան բանակցությունների արդյունքում Ֆինլանդիայում հետազոտություններ ֆինանսավորող երկու խոշոր մարմիններից մեկը՝ Ֆինլանդիայի ակադեմիան, համաձայնեց ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանություններն ընդունել 2009 թվականից սկսած դիմումների ներկայացման առաջին շրջանից մինչև 2010 թվականի հունվարը: Որոշումը մասամբ հիմնված էր 2007 թվականին ֆինանսների նախարարության կողմից հրապարակված զեկույցի վրա: Այն նաև հիմնված էր Եվրոպական հանձնաժողովի 2006 թ. «Հետազոտությունների, զարգացման և նորարարության համար պետական աջակցության համայնքային շրջանակ» ծրագրում նշված կանոնակարգերի վրա: Ֆինլանդիայում հետազոտություններ ֆինանսավորող երկրորդ մարմինը՝ Տեկեսը, արդեն որոշել էր նույն պատճառներով ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանություններն ընդունել 2009 թվականի սկզբին:

Այս զարգացումները համալսարանների անձնակազմերի մոտ ձևավորեցին համոզմունք այն մասին, որ ծախսերի ամբողջական հաշվարկումն անհրաժեշտ է արտասահմանից ֆինանսավորում ստանալու համար: Միություններն ի վերջո համաձայնեցին բոլոր կողմերին զոհացնող մոդելի շուրջ:

Քիզմես ու արդյունաբերություն

Եկամուտների հոսքերի դիվերսիֆիկացիայի վերաբերյալ ԵՅԱ-ի ուսումնասիրության համաձայն, մասնավոր գործընկերների տրամադրած միջոցները կազմում են համալսարանների ֆինանսավորման համար ամենամեծ լրացուցիչ աղբյուրը³, այսինքն՝ միջին հաշվով իրենց եկամուտների 7 տոկոսը: Տարբեր համալսարաններ ներկայացնում են տարբեր թվեր: Ոմանք տրամադրել են 1 տոկոսից պակաս, ուրիշները՝

3 Լրացուցիչ աղբյուրները ոչ հիմնական պետական ֆինանսավորումն ու ուսման վճարներն են:

մինչև 25 տոկոս (ԵՅԱ 2011գ. 32)⁴: Բացի հատուկ միջոցառումների ծախսերի հաշվարկումից և փոխհատուցումից, այստեղ նաև դեր է խաղում գնագոյացումը, հատկապես՝ համագործակցությամբ իրականացվող հետազոտությունների իրականացման մասով:

Եթե համալսարանը տեղյակ չէ միջոցառումների իրականացման համար բոլոր ծախսերի մասին, շատ դժվար է բիզնես գործընկերների համար սահմանել հետազոտական աշխատանքների իրականացման գները: Օրինակ՝ նախքան ծախսերի ամբողջական հաշվարկման հաստատումը, Միացյալ Թագավորության համալսարանները հետազոտական նախագծերի գները սահմանում էին լրացուցիչ լուսանցքային ծախսերի և մտացածին անուղղակի ծախսի հիման վրա: Արդյունքում՝ սահմանված գները հաճախ եղել են շատ ցածր, և դրա պատճառով համալսարաններում անցկացվող հետազոտությունները համարվել են որպես գումարներ ծախսելու դիմաց արժեքավոր արդյունքի ստացումը: Սա կարող է փոխվել ծախսերի ամբողջական հաշվարկմամբ, որը համալսարանների համար լավ հիմք կծառայի բիզնես գործընկերների հետ բանակցելու և հարմարավետ օգուտներ ստանալու համար: Արդյունքում, կավելանա բիզնեսի և արդյունաբերության ոլորտներում գիտական հետազոտությունների գինը, ինչպես նաև կփոխվեն համալսարանների և իրենց պատվիրատուների միջև հարաբերությունները: Մի կողմից, այն կարող է ամրապնդել համալսարանների դիրքերը սակարկման հարցում: Մյուս կողմից, գների բարձրացմամբ կարող են մեծանալ գործարարների ակնկալիքները: Այդպես պատահեց ՄԹ-ում, երբ անցում կատարվեց ծախսերի ամբողջական հաշվարկմանը: Բիզնես գործընկերների հետ փոփոխվող հարաբերությունները զարգացնելու և պահպանելու համար համալսարաններին անհրաժեշտ են արհեստավարժ կադրեր: Համալսարաններում սրանով զբաղվող անձինք պետք է կարողանան մասնագիտորեն բանակցություններ վարել, պահպանել հարաբերությունները և արդյունավետորեն հաղորդակցվել բիզնես ոլորտի հետ:

Միացյալ Թագավորության օրինակ (II)

2009 թվականին ՄԹ-ի Հետազոտական խորհրդի և ՄԹ-ի համալսարանների (ՄԹՀԽ/ՄԹՀ) ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ներդրման ազդեցության մասին ուսումնասիրությունում նշվել է, որ բազմաթիվ բրիտանական համալսարաններ ծախսերի ամբողջական հաշվարկմամբ սահմանել են ծրագրերի արժեքները, բայց դրանից հետո իրենց գործընկերների՝ ՄԹՀԽ/ՄԹՀ-ի, հետ քննարկել են աշխատանքների արժեքը, ոչ թե՛ գինը: ԱՆշուշտ, ուսումնասիրությունը ցույց տվեց, որ հաճախ շեշտը դրվել է համալսարանների և արդյունաբերող ձեռնարկությունների միջև համագործակցությունների ծախսերի վրա և որ անհրաժեշտ է եղել կենտրոնանալ արդյունքի վրա, ստացվելիքները հարմարեցնելով բյուջեների հաշվարկմանը և ոչ հակառակը: Արդյունաբերական ձեռնարկությունների հետ բանակցությունների կարևորությունը ընդգծվել է հատկապես այնպիսի հարցերում, ինչպիսիք են՝ մտավոր սեփականության և հրապարակելու իրավունքների հարցերը, քանի որ ժամանակի հետ պարզ է դարձել, որ գինը պայմանագրի միայն մեկ տարրն է: Ավելի շատ էր կարևորվում արդյունաբերական ձեռնարկություններից սպասվելիք այնպիսի ներդրումների հանգամանքը, ինչպիսիք էին տեղեկատվությունը, նյութերի կամ հաստատությունների հասանելիությունը: Այսպիսով, գիտնականները պետք է ավելի լրջությամբ ու մասնագիտորեն մոտենային այն հանգամանքին, որ ֆինանսական ներհուսքերը պայմանավորվում են կատարողականի որակով:

Չկա որևէ ապացույց, որ ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ներդրումը և համալսարաններում հետազոտությունների անցկացման համար գների բարձրացումը նվազեցրել են արդյունաբերությունների հետ համագործակցությունը: ԱՆշուշտ, Բրիտանական արդյունաբերությունների համադաշնությունը (ԲԱՀ) նշել է, որ իր անդամները շարունակել են ճանաչել համալսարանների հետ կապերը որպես ՄԹ-ի նորարարական էկոհամակարգի գլխավոր բաղադրիչը, որն օգնում է ավելի մրցունակ դարձնել տնտեսությունը:

ՄԹ-ի օրինակով սերտած դասն այն է, որ համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ներդրումը կազդի համալսարանների և արդյունաբերական սեկտորի միջև հարաբերությունների վրա, սակայն աջակցման մեխանիզմներ ստեղծ

4 Ուսումնասիրությունում ներկայացված տեղեկությունները հավաքվել են 27 եվրոպական երկրների ավելի քան 100 համալսարաններից:

ծող և նման ֆինանսավորումները կարգավորելու վերաբերյալ քաղաքականություն մշակող համալսարանների համար առաջարկվում են հնարավորություններ՝ այդ հարաբերությունները հավասարության հիման վրա կառուցելու համար:

Մարդասիրական նպատակներով ֆինանսավորումներ, բարեգործություններ և հիմնադրամներ

Միջին հաշվով մարդասիրական նպատակներով ֆինանսավորումները կազմում են բազմաթիվ եվրոպական համալսարանների ընդհանուր եկամուտների 4 տոկոսը: ՄԹ-ի, Շվեդիայի, Իտալիայի և Ֆրանսիայի համալսարաններն ամենահաջողակն են նման ներդրումներ ներգրավելու հարցում: Թվերը երբեմն միջինից ավելի բարձր են (ԵՅԱ 2011 զ. 32): Բարեգործական կազմակերպությունները հիմնականում օգնում են վճարել իրենց կողմից աջակցություն ստացած հետազոտությունների անցկացման ծախսերը: Նրանք կարող են հոգ տանել այլ ծախսերի մասին, այդ թվում՝ ենթակառուցվածքների, շենքերի և սարքավորումների ծախսերը, սակայն միայն այն դեպքում, երբ նրանք ֆինանսավորման հետ կապված ավելի մեծ նպատակներ են հետապնդում:

Միացյալ Թագավորության օրինակը (III)

Երբ 2005 թվականին ՄԹ-ի համալսարաններում ծրագրերի մակարդակում ներկայացվեց ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը, բարեգործական կազմակերպությունները հասկացրին, որ չնայած ընդունում են համալսարանների կայունության կարևորությունը, այդուհանդերձ կարծում են, որ կառավարությունը պետք է պատասխանատու լինի համալսարանի գլխավոր ենթակառուցվածքների կայունության համար և նրանցից չպետք է ակնկալել նման ծախսերի կատարումը: Կառավարությունն ընդունեց այս փաստարկը, ինչպես նաև այն, որ բարեգործական կազմակերպությունների կողմից ֆինանսավորվող հետազոտությունների համար ենթակառուցվածքների հիմնական ծախսերը հոգալու նպատակով անհրաժեշտ կլինեն պետական միջոցները: Արդյունքում, 2005 թվականին ներդրվեց «Բարեգործական կազմակերպություններին աջակցության դրամաշնորհը» (ԲԱԴ), որով համալսարանները ֆինանսավորվում են, հիմք ընդունելով արդյունքի որակի գնահատումները՝ գործընկերների կողմից վերանայումների, ինչպես նաև բարեգործական կազմակերպությունների և հիմնադրամների բաց մրցույթների արդյունքում հետազոտությունների իրականացման համար ստացվող ֆինանսավորումները լրացնելու համար: 2010 թվականին բրիտանական համալսարանների համար ԲԱԴ-ը կազմում էր մոտավորապես 1 194 միլիոն ֆունտ ստերլինգ: Բարեգործական կազմակերպությունները շարունակում են իրենց միջոցներն ուղղել դեպի այն հետազոտությունների անցկացման լրացուցիչ և ուղղակի ծախսերին, որոնց աջակցում են, սակայն ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ներդրումը համալսարաններին թույլ է տվել բացահայտել ծրագրի իրականացման ընթացքում օգտագործված յուրաքանչյուր միջոցի և հաստատության ամբողջական ծախսերը: Սա շատ դեպքերում օգնել է բարեգործական կազմակերպություններից ստանալ ծախսաճանձկման համար ավելի շատ գումարներ, քանի որ կազմակերպություններն ավելի պատրաստակամ են եղել հոգալու ենթակառուցվածքների հետ կապված այս հաստատություններին վերագրվող ծախսերը: Ծախսեր, որոնք անցյալում չէին կարող տարբերվել հիմնական անուղղակի ծախսերից:

3.2 Կամակարգված մոտեցման կարևորությունը

Ինստիտուցիոնալ մակարդակում բոլոր համապատասխան շահառուների ներգրավմամբ ներառական և համակարգված մոտեցումը, ինչպես նաև համալսարանների, պետական և ֆինանսավորող մարմինների միջև համագործակցությունը հեշտացնում են ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունների մշակման և իրականացման գործընթացները: Այդ մոտեցումը նաև կարևոր է մեթոդաբանության հաջող իրականացման համար (ԵՀԱ 2008 թվական, ԵՀԱ 2009-ից 2012 թվականներ):

Առաջիկա տարիներին ծախսերի ամբողջական հաշվարկման գործում զգալի առաջընթաց գրանցելու համար էական կլինի պետական մարմինների և ֆինանսավորողների աջակցությունը: Աջակցությունը կարող է լինել տարբեր ձևերով. կարող է լինել կա՛ն ուղղակի, այսինքն՝ համալսարանների կառավարման և հաշվետվողականության համակարգերի արդիականացման համար լրացուցիչ ֆինանսավորման միջոցով, կա՛ն անուղղակի, այսինքն՝ ֆինանսավորման սխեմաներով, որոնք թույլ կտան ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունների հիման վրա փոխհատուցել ծախսերը և այդպիսով խթանել դրանց զարգացմանը: Իրավական շրջանակները բարեփոխելիս և նոր ֆինանսավորման սխեմաներ մշակելիս քաղաքականություն մշակողները և ֆինանսավորողները պետք է համագործակցեն համալսարանների հետ՝ սահմանելու նպատակահարմար միջոցները և հաշվի առնելու հաստատությունների կարիքները (ըստ հաստատության պրոֆիլի, ինչպես նաև կառավարման և հաշվետվողականության ոլորտներում ունեցած պրակտիկայի): Համալսարանները համագործակցությամբ կարող են արագացնել ծախսերի ամբողջական հաշվարկման գործընթացների զարգացումը: Սա ավելի է բարձրացնում հաշվարկման գործընթացի արդյունավետության մակարդակը, ինչպես նաև բարելավում է ծախսերի արդյունավետությունը, թափանցիկությունը և հաշվետվողականությունը: Երբ կառավարությունը կամ ֆինանսավորող գործակալություններն ինչ-որ կերպ ներգրավվում են գործընթացում, ապա դա կարող է օգտավետ լինել, օրինակ՝ ավելի մեծ փոխվստահության, ինչպես նաև ֆինանսավորման պարզեցված կանոնների և ընթացակարգերի առումով: Շվեդիան, Իռլանդիան և Միացյալ Թագավորությունն այն երկրներն են, որոնցում համակարգված մոտեցմամբ հաջողվել է տարբեր ձևերով ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը:

Շվեդիայի օրինակը

Շվեդիայում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ներդրումը համակարգվել է ներպետական մակարդակում: Երկար տարիներ ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը եղել է խնդիր, ինչպես նաև համալսարանների և հետազոտությունների իրականացումը ֆինանսավորող կազմակերպությունների միջև շարունակական քննարկումների թեմա: 2005 թվականին Շվեդիայի Բարձրագույն կրթության հարցերով զբաղվող ասոցիացիան (ՇԲԿԱ), որը ներկայացնում է Շվեդիայում գործող բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների, կազմեց անուղղակի ծախսերի կատարմամբ զբաղվող մի խումբ: Սկզբում խումբը կազմված էր համալսարանների ներկայացուցիչներից, բայց շուտով այն ընդլայնվեց և ներառեց խոշոր ֆինանսավորող կազմակերպությունների ներկայացուցիչներին:

1990-ականների կեսերին շվեդական համալսարաններում հիմնականում գործող հաշվապահության սկզբունքները մշակելու համար համալսարանների ղեկավարների կողմից արդեն կազմավորվել էր մեկ այլ՝ HfRRedovisningsred խումբը: Այս խումբը սկսեց ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը քննարկել որպես այլընտրանք, երբ Շվեդիայի Աուդիտի ազգային գրասենյակը քննադատեց բազմաթիվ համալսարաններին 2005 թվականի աշնանը եկամուտների սխալ հաշվարկներ կատարելու համար: Երկու խմբերն էլ սկսեցին համագործակցել 2006 թվականին: HfRRedovisningsred-ը մշակեց շվեդական մոդելը, իսկ ՇԲԿԱ-ի խումբը քննարկեց կարևոր հարցերը և ձեռք բերեց համաձայնություններ: 2007 թվականի մարտին ՇԲԿԱ-ի խումբը ներկայացրեց մոդելի հիմքերը նկարագրող զեկույց, որից հետո հրատարակվեց ձեռնարկ: 2007 թվականի նոյեմբերին ՇԲԿԱ-ն իր բոլոր անդամներին առաջարկեց ընդունել մոդելը:

2008-2009 թվականներին ծախսերի հաշվարկման մոդելի հիման վրա ՇԲԿԱ-ի կողմից համակարգվեց ծախսերի հաշվարկումը, իսկ գրեթե բոլոր համալսարանները

ծախսերի հաշվարկման մոդելի հիման վրա իրականացրեցին ծախսերի հաշվարկումը: Կային ծախսերի հաշվարկման ավանդական տեսության հիման վրա ընդհանուր սկզբունքներ, որոնց հետևեցին բոլոր հաստատությունները: Մինչդեռ նրանք մանրամասները հարմարեցրին իրենց հատուկ կարիքներին, օրինակ տարբեր հաշվապահական համակարգերը կամ հաշիվների աղյուսակները: Մշակվեցին ընդհանուր սահմանումներ և տերմիններ: Յուրաքանչյուր հաստատությունում նշված սկզբունքների իրականացումը հանձն առած թիմերին աջակցելու նպատակով կազմակերպվեցին աշխատաժողովներ: Յուրաքանչյուր համալսարան ուներ իրականացման թիմ, որը սովորաբար բաղկացած էր ֆինանսների և (կամ) պլանավորման բաժինների ներկայացուցիչներից: Առաջացող խնդիրները լուծվում էին միասին, և բոլորին հասանելի էին խնդիրների լուծումները: Համակարգման այս աշխատանքների նմանակցեցին բոլոր համալսարանները և օգտվեցին փորձի փոխանակումից:

Չնայած, որ իրականացման համար հասանելի չեն եղել լրացուցիչ պետական միջոցներ, այդուհանդերձ կառավարությունը գործընթացին աջակցել է քաղաքական առումով: 2009 թվականի դեկտեմբերին կառավարության հետազոտությունների ֆինանսավորող մարմինների համար Հանրային ծառայությունների մասին համաձայնագրերում⁵ նշվեց, որ պետք է կիրառվեն ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունները և որ հետազոտությունների համար տրվող դրամաշնորհները պետք է օգնեն հավասարությամբ հոգալ ուղղակի և անուղղակի ծախսերը:

Իռլանդիայի օրինակը

Իռլանդիայում ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը նախաձեռնել են Իռլանդիայի յոթ համալսարանները: Համալսարանները նշանակալի բարեփոխումների ուղին էին բռնել, դե իսկ իռլանդական կառավարությունն էլ կազմեց Ռազմավարական նորարարությունների ֆոնդ (ՌՆՖ) Բարձրագույն կրթությամբ զբաղվող մարմնի (ԲԿՄ) և բարձրագույն կրթության պետական ֆինանսավորման գործակալության միջոցով Իռլանդիայի բարձրագույն կրթության համակարգում անցկացվող բարեփոխումներին և նորարարություններին աջակցելու նպատակով:

2007 թվականին սկսվեց ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի իրականացումը: Իռլանդական համալսարաններն այն կարծիքին էին, որ ոլորտում հետևողականորեն իրականացվող մոդելի մշակումը շատ օգտակար կլիներ. սա կարևոր նկատառում էր նաև երկրի ֆինանսավորող գործակալությունների համար: Իռլանդական համալսարանների ասոցիացիայի (ԻՀԱ) իռլանդական համալսարանների ներկայացուցչական մարմնի միջոցով համալսարանները ԲԿՄ-ի ծրագրի շրջանակում ներկայացրեցին ոլորտում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համար հաջող առաջարկ: Տնտեսական ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համար տրամադրվեց մոտավորապես 2 միլիոն եվրոյի չափով գումար: Այս աջակցությունն օգնեց Իռլանդիայում զարգացնել ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագիրը:

Նախնական քայլն էր դրսից նշանակել խորհրդատուներ՝ մշակելու հայեցակարգային շրջանակ, որը դարձավ ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մոդելի հիմքը: Այս հայեցակարգային շրջանակը համաձայնեցվեց և ստորագրվեց յոթ համալսարանների կողմից, որից հետո ստեղծվեցին հետևյալ երկու խմբերը.

- Ստեղծվեց ղեկավարման ազգային խումբ, որն ընդհանրապես պատասխանատու էր ծրագրի իրականացման ընթացքում վերահսկողության և որոշումների կայացման համար: Այն բաղկացած է տեղական ղեկավարման խմբերի պետերից և տեխնիկական հարցերով զբաղվող մի շարք ներկայացուցիչներից, օրինակ ֆինանսական, տեղեկատվական տեխնոլոգիաների, մարդկային ռեսուրսների, հետազոտությունների և ԻՀԱ-ի հարցերով զբաղվող ներկայացուցիչները: Բացի դրանից, գործընթացում խորհրդատուի դեր էին խաղում նախապես կազմված խմբերը, օրինակ համալսարանների գլխավոր ֆինանսիստների խումբը:

5 Նախարարության կողմից կառավարական մարմիններին տրվող ցուցումներ:

- Իռլանդական համալսարանների ասոցիացիայի ծրագրերի ղեկավարի գլխավորությամբ ստեղծվեց աշխատանքային խումբ, որը բաղկացած էր յուրաքանչյուր համալսարանի տնտեսական ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրերի ղեկավարներից: Ծրագրի ղեկավարները պատասխանատու էին տվյալ համալսարանում մոդելի իրականացման համար, իսկ ԻՀԱ-ի ծրագրի ղեկավարն ազգային մակարդակում համակարգում էր ծրագիրը:

Ծրագիրն իրականացվում էր տարբեր փուլերով: Առաջին փուլում մշակվեց ծախսերի ամբողջական հաշվարկման հայեցակարգային շրջանակը, իսկ երկրորդ փուլում մշակվեց և իրականացվեց ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագիրը: 2012 թվականին Իռլանդիայի բոլոր յոթ համալսարաններում ավարտվեց ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մոդելի հետևողական իրականացումը: Սակայն մոդելները դեռևս մշակվում են և համակարգվում, որպեսզի պահպանվի մոդելների հետևողական ներդրումը և ապահովվի արդյունքների համադրելիությունը: Իռլանդիայում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման նկատմամբ համակարգված մոտեցումը եղել է շատ հաջող: Երկրի մակարդակով համակարգված մոտեցման հետ կապված մարտահրավերներին անդրադառնալիս կարևոր են եղել ծրագրի ղեկավարման ուժեղ հաստատությունները:

Միացյալ Թագավորության օրինակը (IV)

ՄԹ-ում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի մշակման հաջողությունը կարելի է վերագրել կառավարության, ֆինանսավորողների և համալսարանների միջև սերտ համագործակցությանը: Չնայած սկզբնական ներդրումը կառավարության պահանջն էր, սակայն հարցը բարձրացվեց նախկինում համալսարանների կողմից նախաձեռնված գործողությունների արդյունքում:

Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագիրը մշակվել է 1997 թվականից մինչև 2005 թվականը գործող, ութ համալսարանների ներկայացուցիչներին և ՄԹ-ի ֆինանսավորող խորհուրդներին միավորող և կառավարության կողմից ֆինանսական աջակցություն ստացող Ծախսերի և գնագոյացման ղեկավարման համատեղ խմբի (ԾԳՂՀԽ) հովանավորությամբ, որը ներկայացուցչական խումբ է: Չնայած 2005 թվականի վերջին լուծարվեց ԾԳՂՀԽ-ը, ՄԹ-ում ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը և դրա շարունակական զարգացումը շարունակվում են վերահսկվել Ծախսերի հաշվարկման թափանցիկության խմբի (ԾՀԹ) հետ սերտ կապեր ունեցող ֆինանսական կայունության ազգային ռազմավարության խմբի կողմից, որոնք ներկայացուցիչներ ունեն համալսարանների և նրանց ֆինանսավորող կազմակերպությունների խորհուրդներում:

ԾՀԹ-ի առաջին փուլը հետազոտությունների և դասավանդման ծախսերը բացահայտելու նպատակով գործողությունների հիման վրա ծախսերի հաշվարկման բարձր մակարդակի մեթոդաբանությունը, մշակվել է 2001 թվականին ինը համալսարանների նախաձեռնող խմբի կողմից: 2001 թվականի վերջին մեթոդաբանությունն ընդունվեց 30 այլ համալսարանների կողմից, իսկ 2002 թվականին այն ընդունվեց ՄԹ-ի մնացած բոլոր համալսարանների կողմից:

Երկրորդ փուլը տնտեսական ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագիրը, ևս մեկ անգամ մշակվել է ՄԹ-ի հետազոտությունների իրականացման խորհուրդների հետ սերտ համագործակցող ինը համալսարանների նախաձեռնող խմբի կողմից: 2005 թվականի սեպտեմբերին մեթոդաբանությունն ընդունվեց բոլոր համալսարանների կողմից, ինչպես նաև հետազոտական ծրագրերի ծախսերի հաշվարկման և գնագոյացման հարցերով զբաղվող խորհուրդների կողմից:

Այս համակարգված մոտեցումն ուներ մի շարք առավելություններ: Առաջին հերթին, այն ապահովեց, որ ընդունված մեթոդաբանությունը լինի բավականին ճկուն թույլ տալու, որ համալսարաններն ու իրենց առաքելությունները տարբերվեն այլ համալսարաններից և դրանց առաքելություններից: Երկրորդը չնայած, որ բոլոր համալսարաններն կատարել են իրականացման համար ծախսեր, դրանք եղել են ավելի քիչ, քան կլինեին, եթե չլիներ համակարգված մոտեցումը:

Երրորդը՝ ապահովեց, որ մեթոդաբանությունն ընդունվեր ֆինանսավորողների կողմից որպես լավ մեթոդաբանություն, և քանի որ նրանք ընդգրկված էին եղել դրա մշակման մեջ, սա նշանակում էր, որ նրանք պետք է ծախսերն ընդունեին որպես իրատեսական: Վերջապես, այն նաև համալսարաններին թույլ տվեց կառավարությանը վերահաստատել, որ նրանք կարող էին զեկուցել պետական միջոցների օգտագործման մասին և որ նրանք ունեին իրենց ռեսուրսներն ավելի արդյունավետ կերպով կառավարելու ունակությունը:

3.3 Եվրոպայում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման իրականացման վիճակը

Ինչպես ցույց են տալիս հավելվածում բերված երկրների պրոֆիլները, Եվրոպայում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման իրականացումը տարբերվում է երկրից երկիր, ինչպես և հաստատություններն են միմյանցից տարբերվում իրենց զարգացման մակարդակներով: Ջարգացման մակարդակներ տարբերություններն ակնառու են հաստատություններ նույնիսկ այն 14 բարձրագույն կրթության համակարգերի միջև, որոնց վերաբերյալ ԵՅԱՕԻ-ի և Մախկիմում իրականացված ծրագրերի ընթացքում տվյալներ են հավաքագրվել:

Հասուն և առաջադեմ են այն համակարգերը, որոնցում համալսարանների կողմից միջոցառումների իրականացումը լինում է քիչ թե շատ նույն մակարդակում, բայց տարբերվում են ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ռազմավարության առումով: Միացյալ Թագավորությունը, Իռլանդիան, Ֆինլանդիան և Շվեդիան, որոնք գործընթացը սկսողներից առաջիններն էին, ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունների մշակման և կատարողականի առումով ունեն ամենաառաջադեմ համակարգերը: Այս երկրներում ծախսերի ամբողջական հաշվարկումն իրականացվել է բոլոր համակարգերում, սակայն տարբեր ձևերով: Իռլանդիան, Շվեդիան և ՄԹ-ը համալսարանների միջև համագործակցության հիման վրա և համակարգված մոտեցմամբ մշակել են բոլոր ոլորտների համար մեկ միասնական մոդել: Հակառակը, Ֆինլանդիայում, ի պատասխան մախարարության և հետազոտությունների ֆինանսավորման ազգային խորհուրդների պահանջներին, առանձին համալսարաններ մշակել են ծախսերի ամբողջական հաշվարկման սեփական մեթոդաբանությունները:

Այն համակարգերում, որոնցում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանություններն արդեն մշակված են, բազմաթիվ համալսարաններ ծախսերի ամբողջական հաշվարկման հետ կապված տեղեկություններն օգտագործում են՝ ռազմավարական կառավարման և որոշումների կայացման համար, ինչպես երևում է 5-րդ գլխում ներկայացված բրիտանական և իռլանդական համալսարանների օրինակներում: Նիդերլանդներում շատ համալսարաններ նույնպես բավականին առաջնային դիրքերում են ծախսերի ամբողջական հաշվարկման իրականացման և ռազմավարական նպատակներով օգտագործման առումով, սակայն այստեղ անցումն ամբողջական հաշվարկման համակարգված գործընթաց չի եղել, ոչ էլ պետական աջակցություն է ցուցաբերվել գործին: Գործընթացը խթանող հիմնական պայմաններն են եղել պայմանագրային հիմունքներով իրականացվող հետազոտությունների գների բարձրացումը, կամ համալսարաններում որոշումների կայացմանն աջակցելու համար վստահելի ֆինանսական տեղեկությունների անհրաժեշտությունը:

Այսօր Զոլանդիայի շատ համալսարաններ կիրառում են ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանություններ:

Ավստրիան, Բելգիան (ֆլամանդախոս և ֆրանսախոս համայնքները), Ֆրանսիան և Գերմանիան կիրառում են ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանություններ, թեև այստեղ էլ դեռևս համակարգերը միմյանցից տարբերվում են այս առումով: Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման տեսանկյունից համալսարանները գտնվում են զարգացման տարբեր մակարդակների վրա, չնայած արդեն քանի տարի շարունակվում են խնդրի վերաբերյալ քննարկումները:

2002 թվականին Ավստրիայում իրական պահանջ դարձավ առևտրային հաշվապահական համակարգի ստեղծումը: Սակայն երբ 2007 թվականին ձախողվեց ՇԾ7-ի պահանջներով ծախսերի ամբողջական

հաշվարկման մեթոդաբանության կիրառման առաջին փորձը, առանձին համալսարաններ սկսեցին և այժմ էլ շարունակում են մշակել իրենց սեփական մոդելները:

Նման զարգացում գրանցվեց Գերմանիայում, որտեղ 1999 թվականին այսպես կոչված «Գրեյֆսվալդի բանաձևում» համալսարանները ձևակերպեցին ընդհանուր սկզբունքներ, բայց չկարողացան ստանալ ֆինանսների նախարարության հավանությունը: Ավելին, որոշ նահանգներում համալսարանները դեռևս պարտավոր են կիրառել ֆինանսների և պետական եկամուտների գերատեսչության հաշվապահական հաշվառման սկզբունքները, ինչը շատ է դժվարացնում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համակարգի ներդրումը:

Մի քանի տարի առաջ Բելգիայի և Ֆրանսիայի մի շարք համալսարաններ սկսեցին մշակել ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանություններ:

Չնայած համակարգային մակարդակում չկա համակարգված մոտեցում, սակայն համալսարաններն իրենց ասոցիացիաների և ռեկտորների աջակցությամբ ակտիվորեն փոխանակում են իրենց փորձը: Վերջերս որոշ հաստատություններ զգալի առաջընթաց են գրանցել այս հարցում, կամ արդեն հաստատել են աշխատող համակարգեր: Սա նաև վերաբերում է պորտուգալական որոշ համալսարանների, չնայած Պորտուգալիայում մեծ չէ պետական մարմինների և մասնավոր ֆինանսավորողների աջակցությունը, իսկ հաստատություններն էլ այս ուղղությամբ առանձնապես չեն համագործակցում: Լեհաստանում միայն երեք համալսարան է նախաձեռնել այս գործընթացը, սակայն ֆինանսական կայունությունը կարևորելու հանգամանքը միայն վերջին երկու տարում է նկատվում:

Խորվաթիայի և Թուրքիայի համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման վերաբերյալ քննարկումները սկսվել են ԵՅԱՕԻ-Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի իրականացմամբ: Այս համակարգերում համալսարաններն անցել են պլանավորման փուլը, իսկ որոշները վերջին տարիներին են սկսել իրականացնել ծրագիրը: Խորվաթիայում և Թուրքիայում համալսարաններն ընդհանուր ծրագրեր մշակելու համար համատեղել են ուժերը, իսկ Թուրքիայի դեպքում՝ գործընթացը գլխավորում է Բարձրագույն կրթության հարցերով զբաղվող խորհուրդը (ԲԿԽ): Այսպիսով, ԵՅԱՕԻ-ի Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագիրը զգալի ազդեցություն է ունեցել մասնակից երկրների համակարգերի վրա:

3.4 Քաղված դասեր

Վերլուծությունում երևում է, որ վերջին տարիներին եվրոպական համալսարանները զգալի առաջընթաց են գրանցել ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի իրականացման գործում: ԵՅԱ-ն այդ գործին կարողացել է նպաստել 2008 թվականին թեմային նվիրված առաջին հրատարակությամբ (ԵՅԱ 2008): Եվրոպական համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրերի մշակմանն էլ ավելի խթանեցին տվյալ երկրում անցկացվող սեմինարները և ԵՅԱՕԻ-ի ծրագրի շրջանակներում ուսումնական նպատակներով այցերը, որոնք միաժամանակ փորձի փոխանակման միջոցով փոխադարձ ուսուցման հարթակ են ստեղծել մասնագետների համար: Չնայած դրական զարգացումներին, դեռևս շատ է այն հաստատությունների թիվը, որոնք չեն կարողանում լիովին բացահայտել իրենց ծախսերը կամ ծախսերի ամբողջական հաշվարկումն օգտագործել պատշաճ կերպով և ռազմավարական առումով: Հետևաբար, առաջընթացը պահպանելու համար կարևոր են զարգացման լրացուցիչ գործողություններ և աջակցություն:

Եվրոպական համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի զարգացումն ապահովելու համար հարկավոր է բավարարել մի շարք պայմաններ: Համակարգային մակարդակում գործընթացին պետք է աջակցել երկու ձևով. ուղղակի՝ անհրաժեշտության դեպքում համալսարանների ֆինանսական ինքնավարությունն ավելացնելու նպատակով իրավական շրջանակների բարեփոխումների, ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանության մշակման և իրականացման համար ֆինանսական աջակցության, ինչպես նաև անձնակազմի անդամների վերապատրաստման գործում կրթական աջակցության միջոցներով, ինչպես նաև անուղղակի՝ պետական ֆինանսավորողները պետք է խթանեն ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունների կիրառումը ֆինանսավորման այնպիսի կանոններով, որոնք թույլ կտան իրական ծախսերի փոխհատուցումը: Ինչպես ցույց են տվել ՇԾ7-ի և բազմաթիվ ներպետական ֆինանսավորման ծրագրերը, սա կարող է ուժեղ խթան լինել փոփոխությունների այս կարևոր գործընթացում:

Տարբեր երկրների օրինակները ցույց են տալիս, որ իրականացման գործընթացը կազմակերպելու և տարբեր դերակատարներին ներգրավելու համար կան բազմաթիվ ձևեր: Հարկ է նշել, որ գործընթացում պետական մարմինները և քաղաքականություն մշակողները կարող են կատարել տարբեր դերեր: ՄԹ-ում այսպես կոչված բուֆերային մարմինները հենց սկզբից մեծապես աջակցել են գործընթացին: Իռլանդիայում գործընթացն առաջ են տարել համալսարանները, բայց դրանց աջակցել է պետական ֆինանսավորումը: Քանի որ Շվեդիայում գործընթացին կառավարության կողմից լրացուցիչ ֆինանսական աջակցություն չէր ցուցաբերվում, քաղաքական աջակցությունը տրամադրվում էր հանրային հետազոտությունները ֆինանսավորող մարմինների կողմից ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունների ընդունմամբ: Այս օրինակները ևս մեկ անգամ ցույց են տալիս, որ ծախսերի ամբողջական հաշվարկման նկատմամբ համակարգված մոտեցումը կարող է բարձրացնել գործընթացի իրականացման արդյունավետության մակարդակը և խթանել թափանցիկությունն ու հաշվետվողականությունը, ինչի արդյունքում ավելի կմեծանա ֆինանսավորողների և համալսարանների միջև վստահությունը: Ավելին՝ համակարգված մոտեցմամբ հնարավորություն է տրվում պարզեցնել ֆինանսավորման կանոնները և ընթացակարգերը, ինչպես ֆինանսավորման սահուն մոտեցում մշակել և, առհասարակ, ամբողջապես բարելավել ֆինանսական համակարգը:

4. ԾԱԽՍԵՐԻ ԱՄԲՈՂՋԱԿԱՆ ԿԱՇՎԱՐԿՄԱՆ ԿԱԶՄՈՂՎԱԾ ՊՐԱԿՏԻԿԱՆ ԻՆՍՏԻՏՈՒՑԻՈՆԱԼ ՄԱԿԱՐԴԱԿՈՒՄ

Ինստիտուցիոնալ մակարդակում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի իրականացման ձևերը տարբերվում են մեկ համալսարանից մյուսը և կախված են մի շարք ներքին և արտաքին գործոններից: Չնայած ընդհանուր սկզբունքները կարող են օգտակար լինել, սակայն կարևոր է հաշվի առնել հաստատությունների բազմազանությունը, ինչպես նաև գործընթացը և մոդելը հարմարեցնել յուրաքանչյուր հաստատության կոնկրետ կարիքներին: ԵՅԱ-ի կողմից մշակված ճանապարհային քարտեզն օգնում է կազմակերպել իրականացման գործընթացը (ԵՅԱ 2008. 73-77): Երբ ռազմավարական մակարդակում սահմանվում են խնդիրները, պետք է իրականացվի կարգավիճակի վերաբերյալ վերլուծություն՝ գնահատելու ծախսերի հաշվարկման կառուցվածքի, անկախության աստիճանի, ֆինանսավորման աղբյուրների և այլնի առումով հաստատության պրոֆիլի տարբեր ասպեկտները: Հարկավոր է այս գործողությունը համալրել տեսլական ներկայացնող վերլուծությամբ: Սրանում պետք է ուսումնասիրվի գործընկերության համար միջավայրը և ֆինանսավորման հնարավորությունները, ինչպես նաև ոլորտում լավ պրակտիկան: Պետք է նաև բացահայտվեն այլ համալսարանների, ֆինանսավորման մարմինների և պետական մարմինների հետ համակարգման և համագործակցության հնարավորությունները: Հիմնվելով այս ամենի վրա՝ ղեկավարությունը պետք է սկսի գործընթացը՝ կազմելով ծրագրի կառավարման թիմը, ինչպես նաև հատկացնելով մարդկային և ֆինանսական ռեսուրսները: Լրացուցիչ քայլերից են՝ որոշել, թե արդյո՞ք անհրաժեշտ է դրսի աջակցությունը և խորհրդատվությունը:

4.1 Կազմակերպության հասնելու ընդհանուր գործոնները

Ղեկավարների հանձնառության և արդյունավետ համագործակցության անհրաժեշտություն

Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի հաջող մշակման գլխավոր պայմաններից է համալսարանի ղեկավարության հանձնառությունը: Իրականացման համար հստակ խնդիրները պետք է սահմանվեն ռազմավարական մակարդակում: Հետևաբար, ղեկավարության թիմը պետք է ունենա նպատակների իրականացման համար հստակ տեսլական: Այն նաև պետք է վերլուծի ծախսերի ամբողջական հաշվարկման հետ կապված հնարավոր խոչընդոտները, ինչպես նաև համալսարանում դրանց պետք է անդրադառնան ակտիվորեն և սխտեմատիկ կերպով: Ղեկավարության դերն է խթանել համակարգված մոտեցումը, համալսարանին ներգրավելով և հաղորդակցելով իրականացմամբ զբաղվող տարբեր վարչական միավորների հետ: Ղեկավարության մեկ այլ առաքելությունն է համագործակցել և կապեր հաստատել այլ համալսարանների, ֆինանսավորողների և պետական մարմինների հետ՝ անհրաժեշտ իրավական և քաղաքական բարեփոխումներով աջակցելու փոփոխությունների այս բարդ գործընթացին:

Կոիմբրայի համալսարանի օրինակը

Կոիմբրայի համալսարանն այն հաստատության օրինակն է, որտեղ ղեկավարության հանձնառությունը ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի հաջող իրականացման գլխավոր պայմանն էր: 2000 թվականին համալսարանը սկսեց մշակել գործողությունների հիման վրա ծախսերի հաշվարկման մեթոդաբանություն: Չկար դրսից աջակցություն (ոչ ֆինանսական, ոչ էլ այլ): Այնպես, որ միայն համալսարանի

Ֆինանսական կարողություններով և իր ղեկավարության հանձնառության շնորհիվ հնարավոր եղավ այս ծրագրի մշակումը: Ղեկավարության բարձրակարգ պաշտոնյաները զգացին ռեսուրսների արդյունավետ հատկացմանը նպաստելու համար ռազմավարական կառավարման գործիք ձեռք բերելու, ծախսերի հաշվարկման համար արժեքային միավորները հասկանալու, ինչպես նաև համալսարանի գործողությունների իրականացումը պլանավորելու, մշտադիտարկելու և գնահատելու համար համահունչ մոտեցում կիրառելու անհրաժեշտությունը: Հենց սկզբից համալսարանը ֆակուլտետների ղեկավարներին հորդորեցին հանձնառու լինել գործընթացի վերաբերյալ: Սա կարևոր էր, քանի որ տեղեկությունների տրամադրման, ինչպես նաև ժամանակի հաշվարկման և բաշխման, շրջանակներ կազմելու կանոնների դասավանդման իրական ժամաքանակի, և հատկացման վերաբերյալ որոշումներ կայացնելու համար պատասխանատու էին ֆակուլտետները: Ավելին ծրագրի մշակման թիմը գտնվում էր բուհի ղեկավարների հովանու ներքո և գործում էր որպես համալսարանի ղեկավարության մի մաս: Սա մասնագիտական ընդունակություններով օժտված, ակտիվ և շատ հանձնառու անձանցից կազմված փոքր թիմ էր: Տարբեր խմբերի միջև և կազմակերպչական մակարդակներում պարզ, շարունակական և արդյունավետ հաղորդակցությանը տրվեց հատուկ կարևորություն հենց սկզբից, և դա նպաստեց հաջող իրականացմանը:

Մարդկային ռեսուրսների զարգացում

Վերջին տասնամյակում բարձրագույն կրթության ոլորտի փոխակերպման են նպաստել բազմաթիվ գործոններ, օրինակ՝ համալսարանների նոր պահանջները և գործողությունները, ինչպես նաև համալսարանների առաքելությունների աճը և աճող մրցակցային մթնոլորտը: Այս փոփոխությունը նաև ազդել է համալսարանների ղեկավարների դերի, ինչպես նաև դրա հետ կապված մարդկային ռեսուրսների և անհրաժեշտ հմտությունների վրա (ԵՀԱ 2011 թ. 54): Նույնը վերաբերում է համալսարանների ֆինանսական կառավարմանը, մասնավորապես՝ ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունների իրականացմանը և կիրառմանը: Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի իրականացմամբ և համակարգի կիրառմամբ պետք է զբաղվի փորձառու և վերապատրաստված անձանցից բաղկացած անձնակազմը: ԵՀԱ-ի՝ ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի իրականացման հետ կապված նախկինում կատարված աշխատանքներում համալսարանների միջև գիտելիքների փոխանցումը շեշտվում էր որպես առանձնապես արդյունավետ մեխանիզմ (ԵՀԱ 2008. 55) և ոլորտում հատուկ կարիքները հոգալու համար լավագույն մեխանիզմը: ԵՀԱՕԻ-ի շրջանակներում ուսումնասիրության համար կատարված այցերի և երկրներում անցկացված սեմինարների ընթացքում նորից ապացուցվեց «ոլորտից ոլորտ» խորհրդակցելու նպատակահարմարությունը: Կրթության և հետազոտությունների անցկացման միջավայրի առանձնահատկությունները պետք է խորապես հասկանալ՝ ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագիրը մատչելի ձևով իրականացնելու համար: Որոշ դեպքերում կարող են անհրաժեշտ լինել դրսից աջակցությունը և խորհրդակցությունները, հատկապես՝ իրականացման սկզբնական շրջանում:

Հատկապես կարևոր է, որ ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը լինի ողջամիտ և որպեսզի այն չխաթարի համալսարանների գործողությունների հիմնական նպատակների իրականացումը: Տեղեկությունները պետք է ճիշտ մեկնաբանվեն, որպեսզի կատարվեն ճիշտ եզրակացություններ: Հետևաբար, վարչական անձնակազմը պետք է կարողանա ֆինանսական արդյունքները կապել երկարաժամկետ ռազմավարական հետևանքների և առանձին ծրագրի հետ կապված որոշումների հետ: Սրա համար հարկավոր է ունենալ հատուկ գիտելիքներ և մի շարք հմտություններ, որոնք վարչական անձնակազմի անդամները պետք է ունենան՝ արդյունքները կիրառելու և գիտական համայնքի հետ արդյունավետորեն հաղորդակցվելու համար: Երկարաժամկետ հեռանկարում համալսարանները պետք է մշակեն այնպիսի ռազմավարություններ, որոնք կգրավեն բարձրագույն կրթական հաստատությունների ֆինանսական և ռազմավարական կառավարման գործում բարձր որակավորում ունեցող անձանց: Ֆինանսական գործառույթը պետք է «համատեղելիության գործառույթից» անցում կատարի դեպի կառույցում ռազմավարական զարգացմամբ ներգրավված և լիիրավ «նպաստողի գործառույթի» (ԵՀԱ 2011 թ. 70):

Ընդհանուր սկզբունքներ. Տարբեր մոդելներ

Չնայած, որ կարելի է նշել ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ընդհանուր և հիմնական սկզբունքները, սակայն գոյություն ունեն կառուցվածքի և իրականացման հետ կապված տարբեր մոդելներ: «Յուրաքանչյուրի համար հարմար է» մոտեցումը նպատակահարմար չէ: Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համակարգերի բազմազանությունը պետք է արտացոլի հաստատությունների պրոֆիլների և առաքելությունների բազմազանությունը: Ժամանակի բաշխման մեթոդաբանությունները ծառայում են որպես հնարավոր գործիքների բազմազանության լավ օրինակ: Ժամանակի օգտագործումը կարելի է նշել ժամանակը նշելու համար թղթերի վրա, անձնակազմի անդամների հետ հարցումների անցկացման, անձնակազմի անդամների հետ հարցազրույցների, անձնակազմի անդամների պրոֆիլների ստեղծման և այլ գործիքների միջոցով: Օգտագործվող տվյալները կարող են տրամադրվել տարբեր աղբյուրների կողմից և հավաքվել ընդմիջումներով: Յուրաքանչյուր համալսարան պետք է որոշի ամենամապատկահարմար գործիքը, կախված այն համատեքստից, որում այն գործում է: Հետևաբար, ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը ճկուն գործիք է, որը պետք է հարմարեցվի հաստատության պրոֆիլին:

4.2 Ծախսերի հաշվարկման մեթոդաբանության կազմումը

Ծախսերի հաշվարկման մեթոդաբանության նախագծումը պետք է սկսվի այն միջոցառումների նշմամբ, որոնք նախատեսում են ծախսերի հաշվարկ: Պետք է լինի ծախսման առարկաների ընտրություն և արժեքային միավորների սահմանում, որի հիման վրա կարելի է մշակել հատկացման մեթոդը: Ծրագրով պետք է ապահովվի տվյալների նպատակահարմար և հստակ հավաքագրում, դա կարող է երկար տևել, կախված տվյալների որակից և հասանելիությունից: Ընդհանուր ծրագրի իրականացման շրջանի առումով հարկավոր է ստեղծել որակի ապահովման համար մատչելի մեխանիզմներ՝ ապահովելու, որ ըստ տվյալների ծախսերի չափումը լինի հստակ և համակողմանի: Մոդելը ձևավորելուց հետո հնարավոր կլինի կատարել լրացուցիչ մշակումներ և հարմարեցումներ, կախված այն բանից, թե ինչպես և ինչ նպատակով են օգտագործվելու տվյալները:

Այս բաժինը պարունակում է եվրոպական այն համալսարանների օրինակները, որոնք արդեն իրականացրել են ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրեր: Այն նկարագրում է, թե ինչպես են հաստատությունները մշակում ծախսերի հաշվարկման իրենց մեթոդաբանությունները, ինչպիսի մարտահրավերներ են ծառայած եղել նրանց առջև և ինչպես են կարողացել դրանք հաղթահարել: Այս օրինակները ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանություն մշակելուն պատրաստվող հաստատություններին ապահովում են գործնականում կիրառելու տեղեկություններ և ցույց տալիս ամենակարևոր ասպեկտները, որոնք պետք է քննարկվեն իրականացման ընթացքում:

Ամստերդամի համալսարան

Համալսարանը հիմնադրվել է 1632 թվականին: Համակողմանի կրթություն ապահովող համալսարանն ունի 33 հազար ուսանող և ավելի քան 5 հազար հոգուց բաղկացած անձնակազմ:

Ամստերդամի համալսարանում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանության կիրառումը հիմնված է եղել համալսարանական խորհրդի՝ համալսարանում ֆինանսական հարցերի վերաբերյալ որոշումների կայացումը ողջամիտ դարձնելու մեծ ցանկության, ինչպես նաև միջոցառումների իրական արժեքի մասին պատշաճ տեղեկատվության վրա: Այն նաև մաս է կազմել միջոցառումների ավելի լայն շրջանակի, որի նպատակն է եղել համալսարանում ստեղծել կառավարման և բյուջեի կազման նոր կառույցներ:

Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի իրականացմանը զուգահեռ տեղի է ունեցել աջակցող բոլոր բաժինների համակողմանի վերակազմակերպում, այսինքն՝ անձնակազմի աջակցության թիմի ան-

դաները բաժանվել են ընդհանուր ծառայությունների սահմանափակ թվով բաժինների: Այս բաժինները ստեղծվել են ներքին օգտագործման դեպքում ավելացված արժեք ապահովելու նպատակով, բայց նաև որպես ծախսերի արժեքային միավորներ լինելու համար: 2006 թվականից սկսած ծախսածածկման համար ընդհանուր ծառայությունների բաժինները պետք է բոլոր հաճախորդներից գանձեն ծառայությունների դիմաց գանձվող վճարները, ըստ սահմանված չափերով մատուցված ծառայությունների թվի: Այս չափերն ամեն տարի սահմանվում են խորհրդի կողմից:

Միաժամանակ, վերանայվել է ներքին ֆինանսավորման մոդելը: Նոր մոդելում կառավարության կողմից տրամադրված բյուջային դրամաշնորհի ավելի քան 90 տոկոսը և ուսման վարձերի միջոցով հավաքված եկամուտը բաժանվում են ֆակուլտետների միջև:

Այս բաժանումը հիմնականում հիմնված է թողարկված արդյունքի կամ կատարողականի ցուցանիշների վրա, որոնք գրեթե համապատասխանում են ֆինանսավորման պետական պահանջներին: Այս հատկացումը նպաստում է երկրների ներքին քաղաքականությանը, ինչպես նաև հետազոտությունների ու դասավանդման նպատակներին և թիրախներին:

Այժմ համալսարանների բոլոր ֆակուլտետներն իրենց ֆինանսական հաշվետվությունները պատրաստելիս այնպես են անում, որ ենթակառուցվածքների և ծառայությունների օգտագործման հետ կապված տարբերություններն ուղղակի ազդեն իրենց ծախսերի, ինչպես նաև դասավանդման և հետազոտությունների համար հասանելի բյուջեի վրա:

Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման նպատակահարմար մեթոդաբանության կիրառումը եղել է համալսարանների տարբեր ֆակուլտետներին և ապակետորոնացված բաժիններին իրենց բյուջեի համար լիակատար պատասխանատու դարձնելու համար գլխավոր հատկանիշ: Ստորև ներկայացված աղյուսակը ցույց է տալիս ներկայիս ֆինանսական համակարգի ամենակարևոր հատկանիշներից մի քանիսը:

Աղյուսակ 1. Ամստերդամի համալսարանի ֆինանսական համակարգի կարևոր հատկանիշները

Ծախսերի հետ կապված հարցերի լուծումը		Բյուջեից հատկացում	
Հաշվապահության նպատակով գանձման բաժին	Արժեքային միավոր	Միջոցառում	Բյուջեի ցուցանիշ
Կրթական ենթակառուցվածքներ, ընդունելություն, համալսարանի սենյակներ	# Ուսանողներ	Դասավանդում	# EC՝ ուսանողների կողմից
Անձնակազմի գրանցումների բաժին	# անձնակազմի թիվ		# Մագիստրոսի աստիճաններ
Ֆինանսական հաշիվներով զբաղվող բաժին	# ընթացք տրված ապրանքագրեր		# առաջին կուրսի ուսանողներ
SS4-բաժինը	# աշխատավայրեր	Հետազոտություն	# Ասպիրանտուրայի թեզ
Համալսարանի գրադարան	# fte ակադեմիական անձնակազմը		% պայմանագրի եկամուտը
Անշարժ գույք, տարածական կառույցներ	# քմ		# Մագիստրատուրայի աստիճաններ

Համալսարանի ֆինանսական համակարգում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մոդելի նախագծման և առավել մշակման համար կիրառվել են հետևյալ սկզբունքները.

- ա) Համալսարանում կատարվող բոլոր ծախսերը պետք է հիմնավորվեն, հիմնվելով այն բանի վրա, որ դրանցով ուղղակի կամ անուղղակի ապահովվում է դասավանդման կամ հետազոտության համար ավելացված արժեքը: Բյուջեի կազմման գործընթացում այս սկզբունքը կիրառելու համար Ամստերդամի համալսարանն օգտվում է ծախսերի հատկացման թերթիկներից, որոնք ցույց են տալիս, թե ինչպես են բոլոր անհատական ծախսերի տարրերը և հաշվապահության նպատակներով գանձումները վերաբերում դասավանդմանը և հետազոտություններին:

- բ) Բյուջեից գումարների հատկացումը և պայմանագրային հիմունքներով ստացվող եկամուտները բացառապես կենտրոնացված են կրթական և գիտահետազոտական ստորաբաժանումներում. դրանք են՝ շահույթի ստացման բաժինները, իսկ մյուս բոլոր բաժիններն ու վարչությունները գանձման գործառնական բաժիններ են:
- գ) Դասավանդման և հետազոտությունների անցկացման համար գումարների հատկացման գործընթացում հիմնական արժեքային միավորը դասախոսական կազմի անդամների ծախսած ժամանակն է: Ամբողջական ծախսերի չափերն արտահայտված են յուրաքանչյուր ժամվա համար եվրոյով (ժամ/եվրո), ինչպես նաև բաղկացած են անձնակազմի անդամների ծախսերից և անուղղակի ծախսի բաղադրիչից: Վերջինս նույնպես արտահայտվում է ժամ/եվրոյով (ոչ թե անձնակազմի ուղղակի ծախսերի տոկոսային հարաբերակցությամբ), քանի որ սա ավելի լավ է մատնանշում այս ծախսերի հետ հարաբերակցությունը, քան աշխատակցի դիրքը կամ տարիքը:
- դ) Ամբողջական ծախսերի չափերի միջև տարբերությունները հիմնավորված են ծախսերի միջև էական տարբերություններով: Հետևաբար, Ամստերդամի համալսարանը կիրառում է տարբեր չափեր (չափի բաղադրիչները), կախված տարբեր գիտակրթական ստորաբաժանումների աշխատողների աշխատավարձի չափից և անուղղակի ծախսերի կատարման կառուցվածքից, ինչպես նաև հատուկ դասավանդման կամ հետազոտությունների համար անուղղակի ծախսերից:
- ե) Համակարգի նպատակն է տալ բոլոր կազմակերպչական մակարդակներում որոշումների կայացման մասին տեղեկատվություն: Հետևաբար, բյուջեից գումարների հատկացման և ծախսերի սահմանման հետ կապված բոլոր սկզբունքները ներառվել են ֆինանսական համակարգում: Ներքին ֆինանսական հաշվետվությունները թարմացվում են ամեն ամիս, իսկ բոլոր դեկանները, դեկավարները և կառավարիչները կառավարման մասին տեղեկությունները կարող են ստանալ էլեկտրոնային համակարգում և պետք է հաշվետու լինեն այդ համակարգում ներկայացված թվերի համար:

Որպես արդիականացված կառավարման մոդել ներկայացվող ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ներդրումից վեց տարի անց կատարված վերլուծությունը ցույց է տրվել, որ դրա օգուտները եղել են այն, որ լուծում են ստացել համալսարանականների շատ անդամների նախնական մտահոգությունները:

Ստեղծվել է մտածելու և գործելու նոր ձև

Դրական փոփոխություններից են՝

- ա) Ծախսերի մասին իրազեկված լինելն օգնել է բարձրացնել կազմակերպչական բոլոր մակարդակներում ստեղծագործաբար աշխատելու մակարդակը՝ ծախսերը կրճատելու և ավելի արդյունավետ գործելու համար:
- բ) Որոշումներն ավելի շատ կայացվում են դասավանդման և հետազոտությունների համար: Ավելի քիչ է ծախսվում ներքին բանակցությունների վրա էներգիան, քանի որ բյուջեից գումարների հատկացման և ծախսերի սահմանման մասին քննարկումների կիզակետում է հայտնվում հիմնական միջոցառումների համար ավելացված արժեքը:
- գ) Տեսանելի և թափանցիկ են ամբողջական ծախսերի հիման վրա չնախատեսված կամ չսուբսիդավորված միջոցառումների անցկացման համար համալսարանի կողմից կատարվող ներդրումները, իսկ պայմանագրով անցկացվող միջոցառումների համար նախկինում կատարված թաքուն սուբսիդավորումները բացահայտվում են: Դրա պատճառով ավելի ուժեղացել են արտաքին գործընկերների, ներառյալ՝ կրթության նախարարության միջև բանակցությունները:
- դ) Ֆինանսական ընթացակարգերի մշակման և ֆինանսական համակարգում ներդրման արդյունքում Ամստերդամի համալսարանը կարողացել է զգալիորեն կրճատել ֆինանսական աջակցության անձնակազմը: Ավելին, վերջին վեց տարիներին ընդհանուր առմամբ կրճատվել է աջակցության համար ծախսերի մոտավորապես 20 տոկոսը:

Նելսոնի համալսարան (Ֆինլանդիա)

Հիմնվել է 1640 թվականին Տուրկուում, իսկ 1828 թվականին տեղափոխվել է Նելսոնի: Դասական համալսարանն ունի 37 հազար ուսանող և անձնակազմի 8.600 անդամ:

ԵՄ-ի 7-րդ Շրջանակային ծրագրով հնարավոր եղավ իրականում կատարված ծախսերի հիման վրա հայտարարել անուղղակի ծախսեր, համալսարաններին թույլ տալով հաստատագրված մեթոդաբանության հիման վրա ունենալ ավելի բարձր փոխհատուցման գումարի չափ: Սրան հետևեցին Ֆինլանդիայի ակադեմիայի և ՏԵԿԵՄ-ի՝ Ֆինլանդիայում հետազոտությունների անցկացման համար երկու խոշոր ֆինանսավորող մարմինների կողմից ընդունված նման որոշումները: Հետևաբար, Հելսինկիի համալսարանը պետք է ձեռնարկեր քայլեր՝ ներդնելու մեթոդաբանություն, որպեսզի կարողանար վերհանել հետազոտության համար պահանջվող ընդհանուր ծախսերը: Հետազոտական նախագծի ընդհանուր արժեքը ներառում է անձնակազմի, ղեկավարության, աջակցման ծառայությունների և սարքավորումների համար բոլոր ուղղակի և անուղղակի ծախսերը: Հետազոտության համար ընդհանուր ծախսերի հայտարարման և հատկացման համար ընտրված մոտեցումը հիմնված է միջոցառման հիման վրա ստեղծված ծախսերի մեթոդաբանության վրա:

Նախապայմաններ

1990-ականներից Հելսինկիի համալսարանը մշակել է տեղեկատվական բազա: Տասը տարի անց, ամեն օր կենտրոնական ՏՏ համակարգերից այս տվյալների բազա կարելի է փոխանցել հաշվապահության (SAP), մարդկային ռեսուրսների (ներառյալ՝ աշխատավարձերի) և ուսանողների մասին տեղեկություններ: Ի հավելումն՝ ներդրվել և 2009 թվականից ի վեր շատ համալսարանների բաժինների կողմից կիրառվել է աշխատանքի կատարման ժամանակի բաշխման համակարգ (SoleTM): «SoleTM»-ի տեղեկությունները նույնպես փոխանցվում են տվյալների բազա: Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանություն մշակելու համար կարևոր էր միևնույն համակարգում ունենալ բոլոր կարևոր տեղեկությունները: Բազմաթիվ համակարգերի տվյալների օգտագործումն ավելի հեշտ է դարձնում հաշվետվությունների պատրաստումը, երբ տվյալները կարելի է վերցնել մեկ տվյալների բազայից:

Գործունեության ոլորտներ և արժեքային միավորներ

Առաջին խնդիրներից էր սահմանել գործունեության ոլորտները և ընտրել ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համար արժեքային միավորները: Կրթության և մշակույթի նախարարությունը սահմանել էր ֆիննական համալսարաններում կատարողականի հիմնական ոլորտները, որոնք էին՝

- դասավանդում,
- հետազոտություններ,
- հանրային ներգրավում,
- գեղարվեստական միջոցառումներ (ոչ Հելսինկիի համալսարանում):

Այլ միջոցառումներից են ղեկավարումը և աջակցման ծառայությունները, իսկ դրանց համար գումարները արժեքային միավորներն օգտագործելու միջոցով պետք է հատկացվեն հիմնական միջոցառումների իրականացման համար: Ընտրված արժեքային միավորներն են՝

- արդյունավետ աշխատանքի ժամանակ,
- անձ և անցկացրած տարիներ,
- ուսանողների թիվ,
- հետազոտական նախագծերի թիվ:

Վարձակալման և հաստատությունների համար այլ ծախսերի արժեքային միավոր էր համարվել տարածության քառակուսի մետրերի թիվը: Սակայն որոշվեց օգտագործել արդյունավետ աշխատանք կատարելու համար ժամանակը, քանի որ արդյունքը քիչ թե շատ նույնն էր: Արժեքային միավորների թիվը մեծացնելու միջոցով մոդելն ավելի բարդ դարձնելու համար օգուտ չկար:

Աշխատավարձեր և աշխատավարձերից գանձվող լրացուցիչ ծախսեր

Աշխատավարձերի գումարները հատկացվել են ըստ գործունեության ոլորտների, օգտագործելով աշխատաժամանակի բաշխման համակարգերում տեղ գտած տեղեկությունները: Յուրաքանչյուր անձի համար գրանցված աշխատաժամանակը համապատասխանեցվել է տվյալների բազայում ներկայացված աշխատավարձի մասին տեղեկությունների հետ, իսկ աշխատավարձի գումարները հատկացվել են ըստ գործունեության ոլորտների և այն չափերով, որոնք գրանցվել են ժամաքանակի գրանցման փաստաթղթերում: Գրանցված աշխատաժամանակն արդյունավետ աշխատանքի ժամանակն է և չի ներառում բացակայության ժամանակ վճարվող գումարները, ինչպես օրինակ՝ տարեկան արձակուրդային գումարը և հիվանդության պատճառով տանը մնալու համար հատկացվող գումարը: Անձնակազմի անդամների համար լրացուցիչ ծախսերը ներառված են աշխատավարձին լրացվող ծախսին, որը նաև ներառում է աշ-

խատավարձի հետ կապված պարտադիր ծախսերը, ինչպես օրինակ՝ սոցիալական անվտանգության և կենսաթոշակների հետ կապված դրույթները, ազգային օրենսդրության և հավաքական համաձայնագրերի համաձայն: Բացակայության ժամանակ վճարվող գումարների մասին տեղեկությունները ներառված են կադրերի համակարգում, իսկ պարտադիր ծախսերի դրույթի վերաբերյալ տեղեկությունները գրանցված են «SAP»-ում: Հիմնական միջոցառումների համար հատուկ բաժնի անձնակազմի անդամներին գումարներ հատկացնելու սկզբնական փուլում օգտագործվել են հատուկ նույն անձնակազմի աշխատավարձերին լրացվող ծախսերը: Ավելի ուշ հաստատվել է միջին աշխատավարձին լրացվող 53.3 տոկոսը՝ հիմնվելով միավորների չափերի սահմանման վրա: Այս միջին չափը նույնն է ամբողջ համալսարանում և կիրառվում է ծախսերի ամբողջական հաշվարկման հիման վրա նախագծի իրականացման և դրա մասին զեկույց ներկայացնելու ժամանակ: Չափը հաշվարկվում է ամեն տարի, երբ նախորդ տարվա հաշիվները մաքրած են և հասանելի են մյուս բոլոր անհրաժեշտ տեղեկությունները: 2009-2010 թվականներին կատարված փոփոխությունները եղել են աննշան, իսկ 2012 թվականի հունվարի 1-ից աշխատավարձին լրացվող ծախսի չափը եղել է 55 տոկոս:

Կենտրոնական կառավարման ծախսերը

Կենտրոնական կառավարման ծախսերի համար գումարներն առաջին հերթին պետք է հատկացվեին գիտակրթական ստորաբաժանումներին այնպիսի կարևոր միջոցառումների իրականացման համար, ինչպես օրինակ ուսումնառության և հետազոտության աջակցության ծրագրերը: Ուսանողներին աջակցություն տրամադրելու համար գումարները հատկացվում էին դասավանդում իրականացնող գիտակրթական ստորաբաժանումներին՝ ուսանողների թիվն օգտագործելով որպես արժեքային միավոր: Հետազոտության աջակցության միավորը հետազոտական նախագծերի քանակն էր: Կենտրոնական կառավարման համար նախատեսված մյուս գումարները հատկացվել են գիտակրթական ստորաբաժանումներին՝ անձի ստաժի տարիներն օգտագործելով որպես արժեքային միավոր:

Աջակցման միջոցառումներ

Ի լրումն կառավարման ծախսերի՝ նշվել են աջակցման միջոցառումների, ներառյալ՝ լեզվի կենտրոնի և գրադարանների ծախսերը: Լեզվի կենտրոնի գումարները հատկացվել են գիտակրթական ստորաբաժանումներին՝ ուսանողների քանակն օգտագործելով որպես արժեքային միավոր: Գրադարանների համար գումարները հատկացվել են անձի անցկացրած տարիներն օգտագործելով որպես արժեքային միավոր:

Կան այլ ծառայություններ մատուցող բաժիններ, ինչպես օրինակ կենդանիների լաբորատոր կենտրոնը, բայց դրանք ներքին կարգով են ապրանքագրում իրենց ծառայությունները: Հետևաբար, այդ գումարներն արդեն ներառված են եղել ակադեմիական բաժնի ծախսերի մեջ:

Գիտակրթական ստորաբաժանումները

Գիտակրթական ստորաբաժանումների ընդհանուր գումարներն ուղղակիորեն կամ անուղղակի հատկացվել են հիմնական միջոցառումների համար, արդյունավետ աշխատանքի համար ժամանակի բաշխումն օգտագործելով որպես արժեքային միավոր: Ուսանողների և հետազոտությունների համար աջակցության գումարները, լեզվի կենտրոնի գումարները, ինչպես նաև դասավանդման և հետազոտությունների համար որոշ այլ գումարներ հատկացվել են ըստ գործունեության ոլորտի: Վարչական ստորաբաժանումների տարբեր կարիքների համար մնացած գումարները, ինչպես նաև հիմնական կառավարման համար նախատեսված գումարները (բուհի կենտրոնական և միջին օղակների մենեջմենթի համար, ինչպես նաև այլ գումարներ, որոնք չէին կարող ուղղակիորեն հատկացվել) հատկացվել են ըստ գործունեության ոլորտի, արդյունավետ աշխատանքի համար ժամանակն օգտագործելով որպես արժեքային միավոր:

Անուղղակի ծախսերի ընդհանուր չափերի սահմանում

Գիտակրթական ստորաբաժանումներին անհրաժեշտ գումարները հատկացվելուց հետո ըստ գործունեության ոլորտի վերլուծվեցին արդյունքները՝ հաստատելու հետազոտության համար ընդհանուր անուղղակի ծախսերի չափը, որը պետք է ավելացվեր աշխատավարձերի վճարման համար նախատեսված ընդհանուր ծախսերին: Ինչպես արդեն նշվել է՝ աշխատավարձերի ֆոնդը բաղկացած է արդյունավետ աշխատանք ենթադրող դասաժամերի կատարման դիմաց վճարվող ծախսերից, աշխատավարձերի հավելավճարներից, ինչպես նաև բացակայության ժամանակ վճարվող գումարները և պարտադիր դրույթաչափերը: Հելսինկիի համալսարանի ծախսերը ներառում են բոլոր մասնագիտությունների գծով ուսումնառությունը, բացառությամբ՝ ճարտարագիտության և բիզնես կառավարման ոլորտների: Ակնհայտ էր, որ անուղղակի ծախսերի ընդհանուր չափերը տարբերվում են ստորաբաժանումից ստորաբաժանում: Շատ պարզամիտ կլիներ ամբողջ համալսարանի համար հաստատել մեկ անուղղակի ծախսի չափ: Համալսարանի ստորաբաժանումները գտնվում են Հելսինկիի չորս տարբեր վայրերում. հատկան-

շական է, որ միևնույն վայրում տեղակայված են այն ստորաբաժանումները, որոնց համար գործում են ծախսային միևնույն մոդելները: Դետևաբար, հնարավոր էր հաստատել հետազոտությունների համար անուղղակի ծախսերի չափերն ըստ ստորաբաժանումների տեղակայման. Միայն Վիկկիի տարածքում ֆակուլտետների միջև ծախսերի հատկացման կառուցվածքների տարբերություններն այնպես էին, որ պետք է սահմանվեր երկու չափ:

Դեյվիդի համալսարանում հետազոտության անցկացման համար անուղղակի ծախսերի չափերը հիմնված են եղել 2008 թվականին հրապարակված ֆինանսների տվյալների վրա՝ 84 տոկոսի և 112 տոկոսի միջև՝ կախված տարածքից և առարկայից: 2008 թվականին հրապարակված ֆինանսական տվյալների հիման վրա կատարված հաշվարկները թարմացվել են ամեն տարի: 2009 թ.-ին և 2010 թ.-ին քիչ են եղել տարբերությունները, իսկ անուղղակի ծախսերի չափերը մնացել են նույնը: Սակայն 2011 թվականին հրապարակված ֆինանսական տվյալների հիման վրա կատարված հաշվարկները ցույց են տվել, որ չափերը պետք է ֆիքսվեին 2012 թվականի հունվարի 1-ից: Փոփոխությունները հիմնականում պայմանավորված էին աշխատավարձերի բարձրացմամբ և կատարվող ծախսերի աճով: Անուղղակի ծախսերի չափերը տատանվում են 93 տոկոսից մինչև 128 տոկոս: Միաժամանակ, դասավանդման համար անուղղակի ծախսերի չափերը հաշվարկվել են և արդյունքում դրանք ավելի բարձր են եղել, քան հետազոտության անցկացման համար ծախսերը, որոնք էլ տատանվել են 114 տոկոսից մինչև 150 տոկոս: Փոխարժեքների վերջնական վերլուծությունը չի ավարտվել, բայց բարձր փոխարժեքների սահմանման պատճառներից է դասախոսությունների համար սրահների ծախսը: Փոխարժեքը ներառում է ամբողջ տարվա ընթացքում կատարված ծախսերը, բայց դասախոսությունների համար սրահները քիչ թե շատ չեն օգտագործվում են տարվա չորս ամիսները:

Թրինիթի ֆոլեժ, Գուբլին (Իռլանդիա)

Հիմնվել է 1592 թվականին: Համալսարանում 2010-2011 թթ. սովորել է 16.747 ուսանող: Համակողմանի ուսուցում ապահովող համալսարանն ունի ամբողջ դրույթով 2.860 աշխատող:

Գուբլինի Թրինիթի քոլեջի (ԴԹԶ) մոտեցումը

Գուբլինի Թրինիթի քոլեջն Իռլանդիայի յոթ համալսարաններից մեկն է, որը մշակել է տնտեսական ծախսերի ամբողջական հաշվարկման (ՏԾՀ) մեթոդաբանություն: Ազգային համակարգման խմբի ստեղծումից հետո ԴԹԶ-ում կազմվեցին հետևյալ երկու տեղական խմբերը.

- Տեղական ղեկավարման խումբ, որը գլխավորում է նախագծի հովանավորը (համալսարանի ավագ գիտաշխատող) և բաղկացած է ՏԾՀ ծրագրի ղեկավարից, յուրաքանչյուր ֆակուլտետի ներկայացուցչից, ինչպես նաև վարչատեխնիկական ոլորտի մի շարք ներկայացուցիչներից (օրինակ՝ ֆինանսական, ՏՏ, կադրերի և հետազոտությունների ոլորտները),
- Աշխատանքային խումբ, որը ստեղծվել է ՏԾՀ ծրագրի ղեկավարի գլխավորությամբ և բաղկացած է յուրաքանչյուր ոլորտից ՏԾՀ ծրագրի մասին տվյալների և տեղեկությունների տրամադրման համար պատասխանատու ներկայացուցիչներից:

Գործող հայեցակարգային շրջանակներում և ազգային ու տեղական խմբերի կայացրած որոշումների հիման վրա գործառնող փոքր թիվը ստանձնեց ՏԾՀ մոդելի իրականացման և արդյունքների մասին տեղեկություններ տրամադրելու համար պատասխանատվությունը:

Իռլանդիայի ՏԾՀ մոդելը

ՏԾՀ մոդելը կիրառվում է Իռլանդիայի յոթ համալսարաններում, համաձայն որի՝ բոլոր գումարները հատկացվում են համալսարաններում անցկացվող միջոցառումներին, ներառյալ՝ դասավանդումը, հետազոտությունների անցկացումը և այլ միջոցառումներ: Ֆինանսավորումը կարող է բաժանվել հետևյալ վեց փուլերի.

I-ին փուլ՝ ֆինանսական հայտարարությունների հիման վրա վերհանվում են ծախսերը և միջոցները, որից հետո արդյունքների համատեղելիությունն ապահովվելու համար կատարվում են ՏԾՀ-ի հետ համաձայնեցված ծախսերի կատարման, ինչպես նաև այլ ճշգրտումներ: ՏԾՀ-ի հետ կապված ճշգրտումները վերաբերում են հետևյալին՝

- ա) Ֆինանսավորումն ու ներդրումները. ծածկել հաստատության ֆինանսավորման համար փոխառության (տոկոսադրույքի) ծախսերը, որոնք կատարվում են մեկ այլ ընտրության ընտրության պարագայում, հաստատության բիզնես ձեռնարկելու կարողությունների ռազմավարական և ավելցուկի զարգացման համար:
- բ) Ենթակառուցվածքի ապահովությունը և արդյունավետության մակարդակը պահպանելու համար երկարաժամկետ ամբողջական ծախսերը համապատասխանում են այն նորմին, որով պետք է ուղղորտում լինել մրցակցային:

II-րդ փուլ՝ ՏԾՀ գումարները հատկացվում են գիտակրթական ստորաբաժանումներին, (օրինակ՝ ԴԹԶ-ի դեպքում ֆակուլտետներին և դպրոցներին՝ դասավանդման համար), օգտագործելով համաձայնեցված ընդհանուր արժեքային միավորներ: Օրինակ՝ իռլանդական մոդելով մենք հատկացնում ենք՝

- ՏՏ-ը՝ երեք փուլով. (ա) գիտակրթական ստորաբաժանումները վերաբերող ծախսերը, որոնք կատարվում են հատուկ այդ բաժնի համար, (բ) ենթակառուցվածքների համար կատարվող ծախսերը՝ հիմնվելով քառակուսի մետրերի վրա և (գ) անձնակազմի և ուսանողների ամբողջ դրույքի համարժեքների (ԱԴՀ) հիմքով հատկացված բոլոր մյուս գումարները:
- Տարածքներ, որոնք չափվում են քառակուսի մետրով, իսկ չափը սահմանվում է զբաղեցրած տարածքի տեսակով, օրինակ՝ շատ ծառայություններ մատուցող լաբորատորիա, լաբորատորիա, դասարան/գրասենյակ, պահեստ:
- Ծախսերի ընդհանուր կառավարումը ըստ ՏԾՀ-ի 2009 և 2010 թվականների արդյունքներով բաժանված է եղել ծախսերի երկու խմբի՝ հետազոտություն և մյուս բոլոր ծախսեր: Համաձայնություն այն է եղել, որ 2010 և 2011 թվականներին, ինչպես նաև հաջորդող տարիներին կլինեն ծախսերի կենտրոնական կառավարման հինգ խումբ, ներառյալ՝ ուսանողների հետ կապված ծախսերը, անձնակազմի հետ կապված ծախսերը, արտասահմանցի ուսանողների հետ կապված ծախսերը, հետազոտությունների հետ կապված ծախսերը և մյուս բոլոր ծախսերը՝ յուրաքանչյուր խմբի համար տարբեր արժեքային միավորներով:

III փուլ՝ գիտակրթական յուրաքանչյուր ստորաբաժանումն համար ՏԾՀ ծախսեր կատարելու համար գումարները հատկացվում են երեք կատեգորիաներում՝ դասավանդում, հետազոտություն և այլ, որոնք հետո բաժանվում են ակադեմիական միջոցառման անցկացման համար կատարվող ծախսերի ինը խմբի: Գումարների այս հատկացումը հիմնականում հիմնված է Ակադեմիական միջոցառումների պրոֆիլների (ԱՄՊ) վրա, որոնք կազմվում են ակադեմիական անձնակազմի կողմից և ՏԾՀ գործընթացում օգտագործվող անենագլխավոր միավորներից մեկն է: Այլ միավորներից են ԱՄՊ-ի անձնակազմի անդամների ծախսերը (այս միավորը հիմնված է ակադեմիական բաժնի անձնակազմի ծախսերի վրա, որոնք հիմնականում հիմնված են ԱՄՊ-ի տոկոսի վրա), ուսանողների ԱԴՀ-ները, տարածքի գլխավորի հաշվարկները և այլն:

IV-րդ փուլ՝ ԱՄՊ 9-ի դեկավարման և կառավարման ծախսերի կատարման համար գումարները հատկացվել են ԱՄՊ-ի անձնակազմի ութ ակադեմիական միջոցառումների անցկացման ծախսերի խմբին:

V-րդ փուլ՝ ԱՄՊ 5-ի և ԱՄՊ 6-ի հետազոտության (չկա արդյունքներով կամ հետազոտական և գիտական այլ գործողությամբ արտաքին հովանավոր) անցկացման ծախսերի կատարման համար գումարները հատկացվում են դասավանդման նպատակով կատարվող ծախսերի խմբերի՝ հիմնվելով ուսանողների ԱԴՀ-ների վրա:

VI-րդ փուլ՝ ամբողջ տնտեսական ծախսերի կատարման արդյունքում լինում են.

- Ծախսը յուրաքանչյուր ուսանողի ԱԴՀ-ով և յուրաքանչյուր Բարձրագույն կրթության մարմնի (ԲԿՄ) կատեգորիայով (ԱՄՊ 1, 2 և 3),
- Հետազոտության համար անուղղակի ծախսի չափը (ԱՄՊ 4),
- Այլ եկամտաբեր միջոցառումների անցկացումից ստացվող ծախսերի հիման վրա համալսարանի ընդհանուր ծախսերը (ԱՄՊ 7),
- Համալսարանում կլինիկական ծառայությունների համար կատարվող ընդհանուր ծախսերը (ԱՄՊ 8):

ՏԾՀ արդյունքներ

ԴԹԶ-ը և վեց այլ համալսարաններ 2009-10 թթ. ակադեմիական և ֆինանսական տարվա համար հայտարարել են ՏԾՀ-ի առաջին արդյունքները 2011 թվականի հունիսին: Սակայն, քանի որ տվյալների մուտքագրման և Ակադեմիական միջոցառումների պրոֆիլի (ԱՄՊ) տվյալների հարցում եղել են էական մտահոգություններ, այս արդյունքները հաշվի են առնվել միայն որպես նախնական տվյալներ:

Դրեզդենի համալսարանը (Գերմանիա)

Դրեզդենի համալսարանը հիմնվել է 1828 թվականին որպես Սաքսոնիայի թագավորական տեխնիկական քոլեջ: 1990 թվականին, Գերմանիայի վերամիավորումից հետո, համալսարանում հիմնականում դասավանդվել են բնական գիտություններ և ճարտարագիտություն: Այսօր այն համակողմանի համալսարան է, որտեղ սովորում են 36 հազար ուսանող և աշխատում են ավելի քան 8.500 մարդ:

Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մոդիլ ուժեր

Ի պատասխան տվյալ երկրներում և աշխարհում ավելի մեծ մրցակցությամբ պայմանավորված փոփոխություններին՝ համալսարանի ղեկավարությունը բացահայտեց, որ կա համալսարանի կառավարման մոտեցումների բարեփոխման անհրաժեշտություն: Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանության մշակման և իրականացման մոդիլ ուժերն էին համալսարանում տեղեկատվության ապահովման և վերահսկողության անհրաժեշտությունը, Սաքսոնիայում համալսարանների կառավարման մոր մոտեցումները, տարբեր ֆինանսավորող կազմակերպությունների պահանջները, օրինակ՝ ԵՄ-ի պահանջները, ինչպես նաև համալսարաններին ԵՄ-ի կողմից տրվող պետական աջակցության հետ կապված կանոնների և Գերմանիայի հարկերի վերաբերյալ օրենքի կիրառումը:

Ծախսերի հաշվարկման մեթոդաբանության մշակում

Սկզբում Դրեզդենի համալսարանը (ԴՀ) վերլուծեց Գերմանիայի և այլ եվրոպական երկրների համալսարաններում գոյություն ունեցող ծախսերի հաշվարկման մեթոդաբանությունները: Այս ուսումնասիրությունից հետո Դրեզդենի համալսարանը համոզվեց, որ ավելի լավ կլիներ մշակել ծախսերի հաշվարկման մոդել, հաշվի առնելով համալսարանի հատուկ կարիքները և ոչ թե պարզապես օգտագործել այլ համալսարանի մոդելը: Ծախսերի հաշվարկման ոլորտում ԴՀ-ի երկար տարիների փորձը համալսարանին օգնեց ունենալ հստակ մեկնարկային կետ, որը հետագայում հարմարեցվեց՝ մշակելու ներկայիս պահանջներից և պայմաններին համապատասխան ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանություն:

1996-1998 թթ. հետևյալ հինգ կարևոր քայլերով մշակվեց ծախսերի հաշվարկման մոդելը.

1. Կենտրոնական կառավարման հետ կապված ծախսեր կատարելու համար գումարների հատկացումը:
2. Դրեզդենի համալսարանի ղեկավարության, կենտրոնական և այլ բաժինների ծախսերի կատարման համար գումարների հատկացումը, հիմք ընդունելով աշխատակիցների թիվը, օգտագործման համար խոշոր տարածքը և ուսանողները՝ որպես դասավանդման կամ հետազոտության անցկացման արժեքային միավորներ:
3. Ինստիտուտների և ղեկնատների կողմից հետազոտությունների անցկացման կամ դասավանդման համար ծախսեր կատարելու նպատակով գումարների հատկացումը:
4. Ժամանակի բաշխման մեխանիզմների կիրառմամբ պետության կողմից ֆինանսավորվող անձնակազմի անդամների ծախսերի կատարման համար գումարների հատկացումը:
5. Տարբեր ուսումնական ծրագրերին մասնակցության համար դասավանդման ծախսերի կատարման նպատակով հատկացումը:

2000 թվականից ԴՀ-ն աշխատել է այս մոդելով և դրան զուգահեռ մշակված համակարգչային ծրագրերով: Պետության կողմից ֆինանսավորվող անձնակազմի անդամների ծախսերի կատարման համար գումարները հատկացնելու նպատակով 2013 թվականի համար մշակվեց ժամանակի բաշխման մոր մեխանիզմ:

Լրացուցիչ մշակում

2010 թվականից մոդելի լրացուցիչ մշակման մոդիլ ուժերը եղել են ԵՄ-ի պետությանն աջակցելու կանոնները և Գերմանիայի հարկերի վերաբերյալ օրենքը: Այս համատեքստում անհրաժեշտ դարձավ «անցած աուդիտով» տարբերակել տնտեսական գործողությունները, օրինակ՝ որտեղ ԴՀ գիտնականները մրցում են բաց շուկայում և ոչ տնտեսական գործողությունները:

Առաջին նպատակն էր ավելի շատ բացահայտել արտասահմանից ֆինանսավորում ապահովողների գումարներով տնտեսական միջոցառումների անցկացման համար ծախսերը, որոնք ԴՀ-ի արտաքին ֆոնդերի մոտավորապես 10 տոկոսն էին, բայց ազդում էին դասախոսների 60 տոկոսի վրա: Սակայն արտաքին տնտեսական գործունեության դասակարգումը դարձավ մարտահրավեր:

Հետևաբար, գերմանական համալսարանների ղեկավարության անդամներից կազմված աշխատանքային խումբը, ինչպես նաև ԴՀ-ի ակադեմիական և ադմինիստրատիվ անձնակազմերը մշակեցին երկու քայլով թեստավորման սխեմա: Այս սխեման թույլ է տալիս արտասահմանից ֆինանսավորվող ծրագրերը և միջոցառումները բաժանել տասը խմբի, ներառյալ՝ երրորդ կողմի պետական ֆինանսավորումը, դասավանդման և հետազոտությունների անցկացման հարցերում համագործակցությունը, պայմանագրով հետազոտության անցկացումը, հետազոտական ծառայությունները, նվիրատվությունները, հովանավորությունը, լիցենզիաները և պատենտները, ենթակառուցվածքների վարձույթը և այլ միջոցառումներ: Պարզ և հստակ սահմանումները համալսարանների անձնակազմերին թույլ են տալիս արտասահմանից ֆինանսավորվող միջոցառումները խմբավորել այս անվանակարգերում: Երկրորդ քայլով թեստավորման սխեման թույլ է տալիս այս միջոցառումները դասակարգել որպես տնտեսական և ոչ տնտեսական գործունեություն՝ հաշվի առնելով ֆինանսական ասպեկտները: Մշակվել է նաև մեկ այլ սխեմա՝ ԴՀ-ի գիտնականներին թույլ տալ հաշվարկելու և բյուջետավորելու իրենց տնտեսական միջոցառումները: Երկու սխեման էլ ամբողջովին կիրառվել են 2012 թվականից:

4.3 Ժամանակի բաշխման մեխանիզմներ

Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի մշակման հիմնական ասպեկտներից մեկը վերաբերում է արժեքային միավորների հայտնաբերմանը և չափմանը: Համալսարանների համար ամենահամապատասխան միավորն է մարդու ժամանակը: Այդ ժամանակը վերցնել և տարբեր միջոցառումների՝ դասավանդման կամ հետազոտության անցկացման համար հատկացնելը հաճախ ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի ամենավիճահարույց մասն է:

Չնայած, որ հաճախ ենթադրվում է, որ ժամանակի ճշգրիտ հատկացման համար հարկավոր է ժամերը գրանցել օրական կամ շաբաթական զեկույցներում, իրականում կան շատ այլ մեթոդներ, ինչպես օրինակ՝ անձնակազմի անդամների հետ անցկացվող հարցումները, հարցազրույցները, մնուշառումը և պրոֆիլ կազմելը, որոնք բոլորն էլ կարող են օգնել ապահովելու միջոցառման հիման վրա ծախսերի հաշվարկման մոդելների ստեղծման համար բավականին հստակ տեղեկատվություն: Կա երեք հիմնական սկզբունք, որը պետք է նկատի ունենալ, անկախ ընտրված մեթոդից.

Առաջին հերթին «միջոցառումն» է, որը չափվում է, ոչ թե՝ «առարկան» (օրինակ, դասախոսությանը պատրաստվելու համար ժամանակը, ոչ թե հատուկ մագիստրատուրայի դասընթացի համար: Դասախոսությանը պատրաստվելը մեկ միջոցառում է, մինչդեռ մագիստրատուրայի դասընթացը կարող է ներառել մի շարք միջոցառումներ, կամ պետության կողմից ֆինանսավորվող հետազոտության անցկացումը, ոչ թե հատուկ հետազոտական ծրագրի վրա ժամանակ ծախսելը):

Երկրորդը՝ ընտրված մոդելը պետք է լինի հստակ և պետք է հետևողականորեն կիրառվի ժամանակի ընթացքում:

Երրորդը՝ հաշվարկման մեթոդաբանությունն ու խնդիրները պետք է հստակորեն հաղորդվեն այդ հաշվարկման իրականացման մեջ ներգրավված մարդկանց:

Կարևոր է, որ յուրաքանչյուր հաստատություն ընտրի այն մեթոդը, որը լավագույնս կկիրառվի համապատասխան միջավայրում: Հիմնվելով ավելի զարգացած հաստատությունների վերլուծության վրա՝ կարելի է տալ հետևյալ ընդհանուր առաջարկությունները.

- Մեթոդը չպետք է լինի չափազանց բարդ. այս առումով կարող է օգտակար լինել պլանավորման հետ կապված տվյալների հիման վրա ժամանակացույցների ավտոմատ ստեղծումը:
- Նպատակների տարբերությունը ենթադրում է ճկունություն և հարմարվողականություն, օրինակ՝ ծրագրի ֆինանսավորման վրա աշխատող անձնակազմի համար մանրամասն տեղեկատվություն տրամադրելու հնարավորությունը,
- Կարևոր է ակադեմիական համայնքի կողմից ընդունված լինելը, քանի որ դա օգնում է ներգրավել ավելի շատ մարդկանց, որն իր հերթին կարևոր է հստակ վիճակագրական տվյալներ ստանալու համար
- Հարկավոր է ընդունել, որ ամեն ինչ չէ, որ կարող է ճշգրտորեն չափվել:

Ամստերդամի համալսարանը (Նիդերլանդներ)

Ամստերդամի համալսարանը հիմնվել է 1632 թվականին: Այն համակողմանի կրթություն ապահովող համալսարան է, որն ունի մոտավորապես 33 հազար ուսանող և ավելի քան 5 հազար աշխատող:

Անձնակազմի համար կատարվող ծախսերը՝ աշխատավարձերը, համալսարանի ամենամեծ ծախսերն են: Քանի որ աշխատավարձերը վճարվում են ամեն ամիս, այս ծախսերն իրենց բնույթով կապված են ժամանակի հետ:

Անձնակազմի անդամների կողմից օգտագործվող ենթակառուցվածքների հետ կապված ծախսերից շատերը համաձայնորեն կապված են ժամանակի օգտագործման հետ (օրինակ՝ վարձը, էներգիան, սանմաքրումը, ինֆլյացիան, տոկոսը և այլն): Այսպիսով՝ կարծիք կար, որ միջոցառումների անցկացման վրա ակադեմիական անձնակազմի անդամների կողմից ծախսված ժամանակն ամենահարմար առանցքն էր համալսարանում ծախսեր կատարելու համար գումարների մեծամասնության հատկացման հարցում:

Սակայն, քանի որ Նիդերլանդներում համալսարանները պարտավոր չեն իրենց տարեկան զեկուլցներում փաստերով նշել դասավանդման և հետազոտությունների անցկացման բոլոր ծախսերը, մինչև վերջերս չկար ժամանակի բաշխման մեխանիզմ կիրառելու համար մեծ ճնշում: Համալսարանները զեկուլցում էին անձնակազմի անդամների ծախսերի, նյութական ծախսերի և այլնի, ինչպես նաև ծախսերի կատարման կենտրոնների՝ ֆակուլտետների, աջակցման բաժինների և այլնի մասին: Չկար վերջնական ծախսման առարկաների՝ դասավանդման, հետազոտական կամ այլ գործունեության, մասին զեկուլցելու անհրաժեշտություն:

Իրավիճակը փոխվեց, երբ պայմանագրով իրականացվող հետազոտությունների քանակը դարձավ համալսարաններում միջոցառումների իրականացմանը համաչափ: Ավելի հրատապ դարձավ տարբեր միջոցառումների անցկացման ծախսերը բաժանելու համակարգի ստեղծման անհրաժեշտությունը, քանի որ շատ պայմանագրերում պահանջվում էր հետազոտական ծրագրերի իրականացման ընթացքում կատարվող ծախսերի մասին մանրամասն զեկուլցի պատրաստում: Այդ պահին Նիդերլանդների շատ համալսարաններ սկսեցին քիչ թե շատ մանրակրկտորեն մշակել ժամանակի բաշխման համակարգերը:

1990-ականներին Ամստերդամի համալսարանը սկսեց գործել մի պարզ ընթացակարգով, որը կիրառեց աշխատավարձերի հաշվարկման համակարգում, այսինքն՝ տվյալ ծրագրի վրա աշխատող, ծախսերի մասին զեկուլցելու հետ կապված հատուկ պայմաններ ներառող պայմանագրային ծրագրի մեջ ներգրավված աշխատակցի աշխատավարձի տրամադրման համար ծախսերի մեկ մասը բաժանվում էր և գանձվում էր ծրագրի առանձին հաշվից՝ ներկայացնելու պայմանագրի համաձայն ծրագրի վրա ծախսված ժամանակի մասը:

Ժամանակի ընթացքում հայտնաբերվեցին այս մոտեցման երկու թերությունները. ա) այն ցույց չէր տալիս, թե իրականում որքան ժամանակ է ծախսվել և բ) գանձվում էր միայն ծրագրերի իրականացման համար անձնակազմի անդամների ուղղակի ծախսերը՝ համախառն աշխատավարձերը:

Պայմանագրով աշխատողների գործընկերներից շատերը չեն ընդունում նախնական հաշվարկումները կամ ենթադրությունները, քանի որ նրանք միայն պատրաստակամ են վերականգնել իրականում ծախսված ժամանակի համար ծախսերը ցույց տվող իրական տվյալների հիման վրա ծախսվող ծախսերը: Որոշ գործընկերներ ընդունում են ծախսերի ամբողջական հաշվարկման հիման վրա գումարների գանձումը: Այս երկու սկզբունքները կիրառելու հարցում սկզբնական, պարզ համակարգի անկարողության պատճառով Ամստերդամի համալսարանը ստիպված էր վերանշակել իր ծախսերի հաշվարկման համակարգը:

Այս վերանշակման ընթացքում ընդունվեց այն, որ բոլոր միջոցառումների անցկացման և ոչ միայն պայմանագրային հետազոտությունների համար օգտակար կլիներ իմանալ բոլոր ծախսերը՝ հիմնվելով անձնակազմի բոլոր անդամների ժամանակի բաշխման վրա: Հետևաբար, ստեղծվեց ծախսերի հաշվարկման համակարգ, որում անձնակազմի անդամի կողմից ծախսված ժամանակը հիմնական արժեքային ցուցանիշն էր: Այս համակարգում պայմանագրով հետազոտողները կարող են հաշվառել ծրագրերի վրա ծախսված իրական ժամանակը, պայմանագրերում նշված և պահանջվող մանրակրկտությամբ: Այս համակարգը նրանց ներկայացվում է ինտերնետային կայքում աշխատակցի ինքնասպասարկման տեսքով: Միաժամանակ, ակադեմիական և աջակցման թիմի բոլոր անդամների համար ժամանակացույցներ/տաբելներ են ստեղծվում՝ հիմնվելով տարբեր միջոցառումների անցկացման վրա ծախսված ժամանակի վերաբերյալ հավաքված տվյալների վրա, ինչպես համաձայնեցվել է իրենց ծանրաբեռնվածություններում և աշխատանքային ժամանակացույցներում: Արդյունքում տեղեկատվություն է տրամադրվում և անձնակազմի

բոլոր անդամների կողմից ծախսված ժամանակի մասին, անկախ նրանից, թե դա գալիս է առանձին աշխատակցի կողմից մուտք արված տեղեկատվությունից, կամ պլանավորման մասին տեղեկատվության հիման վրա համակարգի կողմից ավտոմատ ստեղծումից:

Ժամանակի հաշվառման այս երկակի համակարգն ուղղակիորեն ներառված է կադրերի, ծրագրի իրականացման և ֆինանսական համակարգերում: Սա Ամստերդամի համալսարանին թույլ է տալիս յուրաքանչյուր ծրագրի կամ գործունեության (դասավանդում, հետազոտության անցկացում) համար բացված հաշվեհամարից գանձել բոլոր գումարները, ըստ յուրաքանչյուր աշխատակցի համապատասխան աշխատավարձի չափի և լրացված ամբողջական ծախսերի համապատասխան բաղադրիչների հետ: Այսպիսով՝ յուրաքանչյուր միջոցառման անցկացման համար ամբողջական ծախսերը կարող են համեմատվել հասանելի բյուջեների հետ, անկախ նրանից, թե դա պայմանագրով կամ սովորական միջոցառում է:

Արդյունքում՝ ծախսման առարկաների մասին տեղեկատվությունը նույնպես կարող է ներառվել համալսարանի տարեկան ֆինանսական զեկույցում, չնայած, որ Նիդերլանդներում դա պարտադիր չէ: Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համակարգի միջոցով ստացված տեղեկատվությունն Ամստերդամի համալսարանին օգնում է առաջատար դիրքեր զբաղեցնել գործընկերների՝ Կրթության նախարարության, Հետազոտությունների ազգային խորհրդի և այլ պայմանագրային կողմերի հետ ծախսերից հետո վերականգնմանը և ֆինանսների հետ կապված քաղաքականությունների իրականացման ձևերին վերաբերող քննարկումներում: Ժամանակի հաշվառման համակարգը Ամստերդամի համալսարանի՝ ՇՕ7-ում օգտագործման համար Եվրոպական հանձնաժողովի կողմից հավաստագրված ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանության, կարևոր մասն է կազմում:

Բիրմինգհեմի համալսարանը (ՄԹ)

Բիրմինգհեմի համալսարանը հիմնվել է 1900 թվականին: Համակողմանի կրթություն ապահովող համալսարանն ունի 26.800 ուսանող և 6.000 աշխատող:

Բիրմինգհեմի համալսարանում ժամանակի օգտագործման մասին տեղեկություններ հավաքելու գործընթացը ի սկզբանե մշակվել է 2000 թվականին և այդ ժամանակվանից վերամշակվել է մի քանի անգամ: Համալսարանը եղել է Միացյալ Թագավորության համալսարաններում Ծախսերի հաշվարկման համար թափանցիկության մոտեցման մեթոդաբանության մշակման ծրագրի վրա աշխատող ինը համալսարաններից մեկը և այդ ժամանակվանից ուղղակիորեն ներգրավված է եղել բոլոր խոշոր զարգացումներում: Հետևաբար ժամանակի բաշխման գործընթացը զարգացավ տարբեր ոլորտներում ԾՀԹՄ-ի տարածմանը զուգահեռ: Սկզբում պահանջվեց մի շարք կարևոր որոշումների կայացում.

- Ո՞ւմ պետք է խնդրել մասնակցել (ո՞ր տեսակի անձնակազմին),
- Ի՞նչ պետք է պահանջել տվյալ անձից,
- Ի՞նչ հաճախականությամբ պետք է հավաքվեն տվյալները,
- Ինչպե՞ս կարելի է ապահովել, որ գործընթացի իրականացման արդյունքում լինեն վիճակագրական ճշգրիտ արդյունքներ,
- Ինչպե՞ս պետք է հավաքվեն տվյալները:

Ժամանակի բաշխման հետ կապված հարցումների առաջին փուլում համալսարանների ֆակուլտետների ղեկավարներին տրվեցին իրենց աշխատողների ցանկերով աղյուսակաթերթիկներ: Նրանց խնդրեցին բաշխել ընդհանուր առմամբ նախկին ուսումնական տարվա ընթացքում ծախսված ժամանակը և մի շարք սահմանված միջոցառումների անցկացման վրա ծախսված ժամանակը:

Տրվեց նաև այս միջոցառումների ճշգրիտ սահմանումները բացատրող մանրակրկիտ ժամանակացույց: Այս սահմանումները մշակվել են ՄԹ-ի այլ համալսարանների հետ սերտ համագործակցությամբ և ըստ ԾՀԹՄ-ի: Դրանցում ներառված էր եկամտաբեր միջոցառումների՝ դասավանդման, հետազոտությունների անցկացման և այլ միջոցառումների անցկացման վրա ծախսված «ուղղակի» ժամանակը, ինչպես նաև «աջակցող միջոցառումների»՝ դասախոսություններին պատրաստման, հետազոտության համար զգների սահմանման և այլնի համար նախատեսված ժամանակը: Որոշ համալսարանների ֆակուլտետների ղեկավարներ սա արեցին իրենց ուժերով, ոմանք էլ անձնակազմի անդամներին խնդրեցին լրացնել հարցման թերթիկները և հետո ստուգեցին որակը: Երբ ամեն ինչ ավարտվեց, հավաքվեցին միջին հաշվով և վճարման աստիճանով հաշվարկված ժամանակի մասին տվյալները՝ ստեղծելու հիմք՝ ակադեմիական անձնակազմի անդամների ծախսերը կատարելու համար գումարների հատկացման ժամանակ ունենա-

լու նպատակով: Համալսարանների ֆակուլտետների ղեկավարներից խնդրեցին ամփոփագիրն ընդունել որպես միջոցառումների անցկացման հարցում հավասարակշռության ներկայացուցչական փաստաթուղթ: Աղյուսակաթերթիկների լրացմամբ հավաքվեցին բոլոր տվյալները:

Դրանից առաջ քննարկվել էր նաև ժամանակացույցների օգտագործումը, քանի որ որոշ գիտնականներ իրականում ուզում էին զեկուցել իրենց աշխատած ժամերի մասին, ոչ թե՝ տարբեր միջոցառումների անցկացման վրա ծախսված ժամանակի մոտավոր հաշվարկի մասին: Սակայն զգացվեց, որ տնտեսական ծախսերի ամբողջական հաշվարկման նպատակի համար անհրաժեշտ էր մանրամասն հաշվառել ժամանակը և որ դա բոլոր ներգրավվածների համար ավելի շատ լրացուցիչ աշխատանք, քան օգուտ կբերեր:

Լրացուցիչ վերամշակումներ

Գործընթացի մեկնարկից ի վեր հետևյալ հիմնական գարգացումներով գործընթացում եղել են մի շարք վերամշակումներ.

- Այս տվյալների հավաքման նպատակի մասին անձնակազմի կողմից շարունակաբար տրամադրվող տեղեկատվությունն ու հավաստիացումներն օգնեցին աշխատողներին համոզել, որ գործընթացն օգտակար է: Հստակորեն նշվեց, որ տվյալները երբեք չէին օգտագործվի անձնակազմի մակարդակում, օրինակ՝ կատարողականը մշտադիտարկելու նպատակով, և որ դրանք միայն կօգտագործվեին որպես ծախսերի հաշվարկման համար ամփոփ տվյալներ: Սա օգնեց վերացնել միությունների և անձնակազմի ներկայացուցիչների թերահավատությունը:
- Տարեկան հետահայաց հարցումներին փոխարինեցին երեք տարին մեկ անցկացվող հարցումներով, քանի որ համալսարանները գտան, որ միջոցառումների արանքում ժամանակի բաշխումը զգալիորեն տարբերվում էր առաջին ու երկրորդ կիսամյակներում և ամռան ընթացքում ժամանակի բաշխումից:
- Ինտերնետային կայքի միջոցով մշակվել է գաղտնաբառով փաստաթուղթ հանձնելու համակարգ, որում կար նաև գործողությունն իրականացնելու հարցում անձնակազմի անդամներին օժանդակելու համար տեղեկատվություն: Այդպիսով հեշտացվեց տվյալների հավաքումը:
- Որոշվեց ժամանակի հետ կապված տեղեկությունները հավաքել ակադեմիական անձնակազմի յուրաքանչյուր անդամից, ոչ թե՝ ֆակուլտետների ղեկավարներից: Կարծիք կար, որ այս կերպ տվյալներն ավելի ճշգրիտ կլինեին, քանի որ համալսարանների ֆակուլտետների ղեկավարները հակված են ժամանակի բաշխումը նշել այնպես, ինչպես նախատեսված է անձնակազմի անդամների պրոֆիլներում կամ կադրերի բաժնի պլաններում, ոչ թե այնպես, ինչպես իրականում բաշխվում է անձնակազմի յուրաքանչյուր անդամի կողմից: Սակայն քանի որ ավելի դժվար էր վազել անձնակազմի յուրաքանչյուր անդամի հետևից, սա առաջին հերթին բացասական ազդեցություն ունեցավ պատասխանների թվի վրա, որն իջավ մինչև 65%: Վիճակագրական առումով այն պետք է լիներ մոտավորապես 70%, այնուամենայնիվ, Բերմինգհեմի համալսարանն այս փոփոխությունը երկարաժամկետ հեռանկարում համարեց որպես անհրաժեշտ բոլոր գիտնականներին օգնելու ավելի լավ իրականացնել գործընթացը:
- Ավելին, չպատասխանողներին հետապնդելու պարտականությունը փոխանցվեց գերատեսչական մակարդակում տեղական կառավարման մարմնին մոտեցում, որը մեծապես փոխեց պատասխանների թիվը և օգնեց այն հասցնելու մինչև մոտավորապես 90%-ի:

Դերբիի համալսարանը (ՄԹ)

Բազմաթիվ քուեջների հետ միացվելուց հետո 1992 թվականին հիմնադրվեց Դերբիի համալսարանը, որի արմատները գնում են դեպի 1851 թվականը, երբ ստեղծվեց Ուսուցչուհիների ուսուցման թեմական հաստատությունը: Դասավանդման վրա կենտրոնացված համալսարանն ունի 21 հազար ուսանող և 1.600 աշխատող:

Ակնարկ

Դերբիի համալսարանում ժամանակի բաշխման համակարգից (ԺԲՀ) Ուսումնական ժանրաբեռնվածության պլանավորմանը (ՈւԾՊ) անցնելը երկու նպատակ էր հետապնդում: Առաջին հերթին համալսարանը շարժվել էր դեպի ստանդարտացված ակադեմիական պայմանագրային համակարգերի ներդրմանը, որը մաս էր կազմում ամբողջ համալսարանում աշխատանքի ընդունման պայմանների ստանդարտացմանը: Այս ծրագիրը ղեկավարել է կադրերի բաժինը, որին հաջողվել է սահմանել ստանդարտ նպաստներ,

որոնք պետք է տրվեին ակադեմիական անձնակազմին: Սրանից հետո ղեկավարությունը ընդլայնեց ծրագիրը՝ սահմանելու և ստեղծելու Ուսումնական ծանրաբեռնվածության պլանավորման ստանդարտ գործիք, որը կփոխարիներ տարբեր համակարգերին:

Միաժամանակ, գոյություն ունեցող հետահայաց ժամանակի բաշխման համակարգի վրա կար մեծացող ճնշում, քանի որ գիտնականներն այն դիտում էին որպես առանց լրացուցիչ վարձատրության աշխատանք: ԺԲԴ-ի գործընթացը նույնպես դիտվում էր որպես ֆինանսների վրա հիմնված համակարգ, որին պակասում էր ճշգրտությունը, քանի որ տվյալները հավաքվում էին ըստ տոկոսների, համակարգը նշանակություն չունեի ձևաթղթերը լրացնող անձանց համար: Դերբիի համալսարանը նաև ինտենսիվ ուսուցման վրա հիմնված համալսարան է: Հետևաբար շատ գիտնականների համար գլխավոր գործոններ էին հետազոտությունների անցկացման և դրա ավելի լայն շրջանակի հարցերից շատերը:

«Հին» ԺԲԴ-ը

Հին ԺԲԴ-ի դեպքում տվյալները հավաքվում էին բոլոր գիտնականներից: Տվյալները հավաքվում էին տարին երեք անգամ առցանց համակարգով: Յուրաքանչյուր գիտնական պետք է ինտերնետի միջոցով լրացներ ձևաթուղթը, որը յուրաքանչյուր ժամանակաշրջանի ավարտից հետո երկու ամսվա ընթացքում պետք է հաստատվեր ղեկավարի կողմից: Սակայն այս համակարգի հետ կային որոշ դժվարություններ: Գոյություն ունեին գործունեության լայն կատեգորիաներ, անհնար էր գտնել հետազոտության անցկացման համար հովանավոր, տվյալները հավաքվում էին ըստ տոկոսների և ոչ թե ժամերի, և անհնար էր տեղեկատվությունն օգտագործել այլ նպատակներով: Համակարգը ընկալվում էր որպես ֆինանսական ձևաթուղթ, որին շատ քիչ գիտնականներ էին հավատում, քանի որ նրանց համար պարզ չէր նպատակը:

Նոր ՈւԾՊ-ի իրականացում

Դերբիի համալսարանը որոշեց ներդնել Ուսումնական ծանրաբեռնվածության պլանավորման համակարգ, որը բոլոր ֆակուլտետներին թույլ տվեց ունենալ ստանդարտ նպաստների հիման վրա ծանրաբեռնվածության պլանավորում: ՈւԾՊ համակարգը ներդրվեց համալսարանի պրոֆեսորադասախոսական կազմի վարձատրության գործընթացում, որը հնարավոր դարձրեց ուղղակիորեն ունենալ ստանդարտ տվյալները: Այն թույլ տվեց հաշվապահական համակարգում ունենալ անձնակազմի անդամների համար ավելի ճշգրիտ կողավորում:

Նոր համակարգը հաջողությամբ գործարկելու համար գործընթացի իրականացմանը պետք է աջակցեր ղեկավարությունը, ինչպես նաև ծրագրի մշակման ու գործարկման պրոցեսում ներգրավված որոշ գիտնականները: Ավելին՝ անձնակազմի անդամների միությունները պետք է ներգրավված լինեին՝ ստեղծելու մի համակարգ, որն ընդունելի կլիներ անդամների կողմից: Այս ձևով ապահովվեց գիտական և պրոֆեսորադասախոսական համակազմի նոր համակարգի տնօրենությունը: Ֆինանսական բաժինը ներգրավված էր ապահովելու ՄԹ-ում կիրառվող «TRAC» համակարգի հետ համատեղելիությունը: Իրականացման գործընթացում ի հայտ եկած մարտահրավերներն էին այնպես անել, որ համակարգում ներառվեն բոլոր միջոցառումները, բավարարվեն ֆակուլտետների բոլոր պայմանները և ներառվեն առարկաները, հստակորեն սահմանել արդյունքները և ֆակուլտետների ղեկավարների օգտագործումը սկզբից, ինչպես նաև խուսափել համակարգը գերծանրաբեռնելուց: Համակարգը դեռևս կատարյալ չէ և հարկավոր են ավելի շատ վերամշակումներ՝ ապահովելու, որ համակարգով ակադեմիական ղեկավարների համար լինի ավելի լիակատար գործընթաց, այդուհանդերձ նշանակալի առաջընթաց արձանագրվել է:

Նելսոնի համալսարանը (Ֆինլանդիա)

Չելսինկիի համալսարանը հիմնվել է 1640 թվականին Տուրկուում, իսկ 1828 թվականին տեղափոխվել է Չելսինկի: Համակողմանի կրթություն ապահովող համալսարանն ունի 37 հազար ուսանող և 8.600 անձանցից բաղկացած անձնակազմ:

2007 թվականին Չելսինկիի համալսարանը ներկայացրեց ժամերը գրանցող «SoleTM» կոչվող ինտերնետային համակարգը: 2009 թվականի վերջին համալսարանի շատ բաժիններ արդեն կիրառում էին այդ համակարգը: «SoleTM»-ն ինտեգրված է տվյալների բազայում և ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մասին տեղեկություններ ապահովող ամենազլխավոր համակարգերից մեկն է:

Հիմնական սկզբունքն այն է, որ անձնակազմի յուրաքանչյուր անդամ բաշխում է իր աշխատաժամանակը, սակայն այդ բաշխումը տարբերվում է ճշգրտությամբ և մեթոդներով: Քանի որ համակարգով ապահովվում է ժամերի մանրամասն գրանցում, կա հնարավորինս շատ տեղեկություններ հավաքելու

գայթակղություն: Համալսարանի մակարդակում աշխատաժամանակը բաշխվում է դասավանդման, հետազոտության անցկացման, հանրային ներգրավման և կառավարման համար: Ներքին օգտագործման համար յուրաքանչյուր բաժին կարող է անցկացվել միջոցառման համար սահմանել ենթախնդիրների անորոշ թիվ: Հատկապես ծառայություններ մատուցող և վարչական բաժիններն էին ցանկանում օգտվել այս համակարգից: Անձնակազմը գտնում էր, որ ժամերի գրանցումը բարդ էր և ժամանակատար: Դիմադրությունը նաև հիմնված էր այն փաստի վրա, որ առաջին հերթին անձնակազմի շատ անդամների համար դժվար էր հասկանալ ժամանակի բաշխումը և ժամերի գրանցումը: 2010 և 2011 թվականներին գրանցումը պարզեցվեց առանց վտանգի տակ դնելու հավաքված տեղեկությունների արժեքը: Կիրառվեցին «SoleTM»-ով ապահովվող պարզեցման համար բազմաթիվ տարբերակներ, օրինակ՝ պրոֆիլներ ստեղծելու համար տարբերակը: Վերջին փոփոխությունները կատարվել են 2011 թվականին, և այսօր միայն արտասահմանից ֆինանսավորվող հետազոտական ծրագրերում ներգրավված անձնակազմի անդամներն են ամեն օր գրանցում իրենց աշխատաժամանակը: Անձնակազմի մյուս անդամների համար աշխատանքի ժամանակը հիմնականում բաշխվում է աշխատանքային ծրագրերով և պրոֆիլներով:

Ակադեմիական անձնակազմ

Հելսինկիի համալսարանի նպատակն է պարզեցնել և սահուն կերպով իրականացնել գործընթացը հետազոտողների համար վարչական բեռը թեթևացնելու նպատակով: Համալսարանների գործատուների և աշխատողների միջև 2010-2012 թվականների կոլեկտիվ համաձայնության համաձայն, ակադեմիական անձնակազմի անդամները տարեկան աշխատում են 1.600 ժամ: Ինչպես նշված է կոլեկտիվ համաձայնագրում, ակադեմիական անձնակազմի անդամները կազմում են ծրագիր, որում նշվում է, թե ինչպես կբաշխվեն դասավանդման, հետազոտության անցկացման, հանրային ներգրավման և կառավարման համար իրենց աշխատաժամերը: Ծրագիրը պետք է հաստատվի ղեկավարի կողմից տարին մեկ անգամ, իսկ հաստատված ծրագիրը գրանցվում է «SoleTM» համակարգում: Ամեն օր գրանցվում է արտասահմանից ֆինանսավորվող հետազոտության անցկացման վրա ծախսված ժամանակը, բայց չկա աշխատաժամանակի մնացած մասի լրացուցիչ գրանցման պահանջ: Տարվա ընթացքում ծրագրերը կարող են վերանայվել, եթե դասավանդման և հետազոտության անցկացման միջև լինեն չափերի էական փոփոխություններ: Օրինակ՝ սա լինում է այն դեպքում, երբ դասընթացը չեղյալ է համարվում և դասավանդման համար նախատեսված ժամանակը հետազոտության անցկացման վրա է ծախսվում:

Դասավանդման, հետազոտության անցկացման, հասարակական շփման և կառավարման հիմնական միջոցառումների անցկացման վրա ծախսված աշխատաժամերն օգտագործվում են անուղղակի ծախսերի չափերի հաշվարկումներում:

Արտասահմանից ֆինանսավորվող ծրագրեր

Արտասահմանից ֆինանսավորվող ծրագրերի վրա աշխատող ակադեմիական անձնակազմի անդամները պետք է ամեն օր գրանցեն այդ ծրագրերի վրա ծախսած ժամանակը: Յուրաքանչյուր անձին բաշխված ժամերը համեմատվում են տվյալների բազայում ներառված աշխատավարձի չափի և համապատասխան ծրագրերի իրականացման համար հատկացված գումարների չափի հետ: SoleTM համակարգով ապահովվում են նախնական գրանցման և պրոֆիլ կազմելու համար տարբերակներ, եթե որոշ ծրագրերի իրականացման վրա ծախսված ժամանակը չի փոխվում ավելի երկար ժամանակահատվածում: Համակարգով ապահովվում են ժամերի աղյուսակաթերթիկները, որոնք պետք է տրամադրվեն ֆինանսավորող գործակալություններին:

Վարչական և աջակցման ծառայություններ մատուցող անձնակազմ

Երբ առաջին անգամ ներկայացվեց աշխատաժամերի բաշխումը, վարչական և աջակցման ծառայություններ մատուցող անձնակազմերն իրենց աշխատաժամերը բաշխում էին ամեն ամիս: Վարչական գործերը բաժանվում էին ենթախնդիրների՝ ուսանողներին աջակցություն, ֆինանսներ, կադրեր և այլն, իսկ կենտրոնական կառավարման մարմնում շատ բաժիններ ավելի առաջ գնացին և բաժանեցին ենթախնդիրները: Սակայն ժամանակի ընթացքում պարզ դարձավ, որ աշխատաժամերը գրանցելու համար տարբերությունները սահմանափակ էին յուրաքանչյուր անձի համար, որը նույնպես դեմ էր ժամերի գրանցմանն ընդհանուր առմամբ: 2011 թվականին վարչական և աջակցման ծառայություններ մատուցող անձնակազմերի համար ժամերի գրանցման գործընթացը փոփոխվեց, որպեսզի համակարգով ավտոմատ կերպով անձնակազմի յուրաքանչյուր անդամի աշխատաժամերը բաշխվեին և գրանցվեին շահույթը փոխանցող այն նույն կենտրոնում, որտեղ նա առանց որևէ այլ բնութագրի վճարվում է: Հետևաբար, այլևս պարտադիր չէ յուրաքանչյուր շաբաթ կամ ամիս ժամերի գրանցումը: Սակայն դա տարբերակ է այն բաժինների համար, որոնց պատճառներով, ամիրաժեշտ են իրենց անձնակազմերի անդամների ժամերի գրանցումը: Անձնակազմի անդամներն իրենց աշխատաժամերը հատկացնում են իրենց կատարած

գործերին, իսկ սա թույլ է տալիս գումարներ հատկացնել այդ գործերի իրականացման համար: Տեղեկությունները հիմնականում օգտագործվում են մատուցվող ծառայությունների գները սահմանելիս:

Ժամանակի բաշխման ներդրված համակարգով սահմանվում են բազմաթիվ տարբերակներ, իսկ դրանցից մի քանիսն արդեն ներկայացվել են: Այսօր միայն գրանցվում են արտասահմանից ֆինանսավորվող ծրագրերի իրականացման վրա ծախսված աշխատաժամերը, իսկ ակադեմիական, վարչական և աջակցման հարցերով զբաղվող անձնակազմերի համար ժամերը բաշխվում են պրոֆիլներով և ժամերի բաշխման համակարգում հասանելի այլ գործիքներով:

Օբսիդոլի համալսարան (ՄԹ)

Օբսիդոլի համալսարանը հիմնադրվել է 11-րդ դարում: Համակողմանի կրթությունն ապահովող համալսարանն ունի 21 հազար ուսանող և 9.553 անդամից բաղկացած անձնակազմ:

Օբսիդոլի ակադեմիական գործունեության վերաբերյալ հարցմամբ (ԱԳՀ) հավաքվում են համալսարանի 1.700 կառույցների կողմից իրականացված տարբեր միջոցառումների մասին տեղեկություններ: Ամեն շաբաթ պատահական ընտրվում են 35 գիտնականներ, որոնց խնդրում են լրացնել մի թերթիկ, որում կան դասավանդման, հետազոտության կամ այլ միջոցառման անցկացման վրա ծախսված ժամանակի մասին հարցեր: Համալսարանը յուրաքանչյուր գիտնականին խնդրում է թերթիկը լրացնել ակադեմիական տարվա մեջ մեկ անգամ՝ հոկտեմբերի և հաջորդ տարվա սեպտեմբերի միջև ընկած 52 շաբաթների ընթացքում:

Արդյունքները թույլ են տալիս տվյալները մուտքագրել չորս տարվա համար նախատեսված տվյալների բազայում, որն օգտագործվում է միջոցառումների անցկացման համար գումարներ հատկացնել՝ ԾՐԹՄ գործընթացի մի մասով պահանջվող վերադարձվելիք գումարները հատկացնելու համար: Այս գործընթացի արդյունքներից մեկն է համալսարանում Տնտեսական ծախսերի ամբողջական հաշվարկման (ՏԾՀ) հիման վրա հետազոտության մեջ ներառված գումարների հաշվարկումը, իսկ մյուսը՝ դասավանդման համար գումարների վերադարձի (ԾՐԹՄ (Դ)) մասին տվյալների լրացումը:

ԱԳՀ-ը միայն վերաբերում է ակադեմիական անձնակազմի այն անդամներին, որոնք արտասահմանից ուղղակի գումարներ չեն ստանում: Անհնար կլինեք համալսարանում անցկացվող միջոցառումների ծախսերի կատարման համար գումարները ճիշտ հատկացնել, եթե առաջին հերթին համալսարանում հասկանալի չլինեք ակադեմիական գործունեություն ծավալելու համար ժամերի բաշխումը: Օբսիդոլի համալսարանում գիտնականների կողմից տարբեր խնդիրների լուծումն է համալսարանում միջոցառումների անցկացնելու մղիչ ուժը, իսկ նրանց աշխատավարձերն այդ ծախսերի գլխավոր տարրերն են:

Համալսարանը գիտնականներին խնդրում է ուսումնական տարվա՝ երկուշաբթիից մինչև կիրակի օրերի ընթացքում, լրացնել մեկ շաբաթվա համար գումարների վերադարձի մասին թերթիկը, որում նրանք նշում են մի շաբաթ միջոցառումների անցկացման վրա ծախսված ժամերի քանակը, ինչպես օրինակ՝ դասախոսությունների համար ժամերը կամ պետության կողմից ֆինանսավորվող հետազոտության վրա աշխատած ժամերը: Նմուշառվում է տարվա յուրաքանչյուր շաբաթը, անկախ պետական կամ այլ տոներից, քանի որ Օբսիդոլի գիտնականները շատ վճռորոշ են իրենց գործում: Չի ակնկալվում, որ յուրաքանչյուր շաբաթվա կամ ամսի նմուշառման արդյունքում կլինի ծախսված ժամերի վերականգնում: Օրինակ՝ տոնի հետ կապված բացակայությունը կլինի հավասարապես ընդունելի պատասխան: Չկա այլ համալսարանների տվյալների բազաներում գրանցված այլ անձանց գրանցումների հետ որևէ կապ: Պատասխանների թիվը միջին հաշվով գերազանցում է 80 տոկոսը և չկա գիտնականների տարիքի կամ մասնագիտության հետ կապված որևէ կողմնակալություն: Կարևոր է պահպանել պատասխանների բարձր թիվ՝ բավարարելու արտասահմանյան կազմակերպություններին: Հետազոտական խորհուրդներին (ՀԽՄԹ), որոնք պարբերաբար անցկացնում են Օբսիդոլի համալսարանի տվյալների և մեթոդաբանությունների վերաբերյալ աուդիտներ:

Հարցումների արդյունքներով թարմացվում է տվյալների բազան, որի միջոցով համալսարանն իր ոչ հատուկ միջոցառման անցկացման համար գումարները հատկացնում է հինգ խոշոր միջոցառումների և մոտավորապես 30 մանրամասն ներկայացված մանր միջոցառումների անցկացման համար: Տվյալները նաև օգնում են մշակել պլանավորման մոդելներ: Հարցման սկզբում դրված խնդիրն էր վիճակագրորեն հստակ ակադեմիական միջոցառման հիման վրա ստանալ արժեքային միավորներ, ապահովելով յուրաքանչյուր գիտնականի անանունությունը: Այս խնդիրները միշտ էլ լուծվել են: Ստացված տվյալների

ավելի շատ օգտագործման հարցում միշտ էլ հաշվի կառնվեն սխեմայում նախապես դրված խնդիրները, իսկ այս երկու հիմնական խնդիրները միշտ էլ կգերակայեն տեղեկատվության օգտագործման այլ ձևերի նկատմամբ: Անհատի գումարի վերադարձի մասին տեղեկատվությունը երբեք չի փոխանցվում ուրիշին, եթե համալսարանը չունի դա անելու թույլտվությունը:

4.4 Դասընթացի կազմակերպման ծախսերի հաշվարկ

Բազմաթիվ համալսարաններ սկսել են իրենց հետազոտական գործունեություն իրականացնելու համար կազմել ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրեր: Հետևաբար ծախսերի հաշվարկման մոդելներում հաճախ ավելի շատ ուշադրություն է դարձվում արտասահմանից ֆինանսավորվող հետազոտական ծրագրերի իրականացման համար ծախսերի նույնականացման վրա, չնայած, որ լինում են բացառություններ: Սակայն համալսարանում դասավանդման հետ կապված ծախսերը հասկանալու համար նույնպես կարևոր է կայացնել արդյունավետ որոշումներ, կառավարել ռեսուրսները և հասնել ֆինանսական կայունության: Դասընթացների կազմակերպման ծախսերի հաշվարկումը էական է առաջնային ռեսուրսները արդյունավետորեն դասակարգելու և գնագոյացման հետ կապված արդյունավետ որոշումներ կայացնելու հարցերում:

Սակայն ինչ վերաբերում է հետազոտական միջոցառումների հետ կապված որոշումներին, դասավանդման ծախսերի հետ կապված տեղեկություններում չեն տրվում կառավարման մասին բոլոր հարցերի պատասխանները: Դրանցում պարզապես երևում է այն, թե որքան արժե դասընթացը: Դա տեղեկությունների մի մասն է, որը պետք է օգտագործվի և մեկնաբանվի այլ տեղեկատվական աղբյուրների հետ միասին: Դասընթացների կազմակերպման ծախսերի հաշվարկումը կազմում է ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանության կարևոր մասը, որն ուղղված է համալսարանում անցկացվող միջոցառումների անցկացման բոլոր ծախսերի բացահայտմանը: Սա երևում է Լեյսեստերի համալսարանի հետևյալ օրինակով:

Լեյսեստերի համալսարան (ՄԹ)

Լեյսեստերի համալսարանը հիմնադրվել է 1921 թվականին: Համակողմանի կրթություն ապահովող համալսարանն ունի 23 հազար ուսանող և 3.100 անդամից բաղկացած անձնակազմ:

2011 թվականին ՄԹ-ի բարձրագույն ուսումնական հաստատությունները քննարկում էին, թե ինչպես կարող է ՄԹ-ում միջոցառումների հիման վրա ծախսերի հաշվարկման մոտեցումն ակտիվորեն կիրառել՝ կառավարման որոշումների մասին տեղեկացնելու համար: Դասընթացների կազմակերպման ծախսերի հաշվարկման ծրագիրը ղեկավարել են Բաթի և Լեյսեստերի համալսարանները և ներգրավել են ավելի քան 30 հաստատություններ⁶:

Դասընթացների կազմակերպման ծախսերի հաշվարկումը քննարկելիս կարևոր էր հենց սկզբից պարզ լինել և նշել ծրագրի նպատակները: Կարևոր էր նախագծումից և իրականացումից առաջ պարզաբանել նպատակը: Ուսումնառության կան երկար դասընթացների կազմակերպման ծախսերի հաշվարկման հետ կապված կան տարբեր մարտահրավերներ, որոնք վերաբերում են շատ մանրամասներ պահանջող մոդուլին:

Այս ծրագրում ներգրավված շատ հաստատություններ ավելի հակված էին ընտրելու ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մոդելը, որը կներառեր հիմնական անուղղակի ծախսեր և տարածքի ծախսերի կատարման համար գումարների հատկացումը: Սա կարևոր մոտեցում է՝ ապահովելու ֆինանսական կայունությունը և զեկուցելու գնագոյացման վերաբերյալ որոշումների մասին: Սակայն ծախսերի մարզինալ հաշվարկումը կարող է օգտակար լինել սահմանափակ թվով հանգամանքներում, օրինակ՝ լրացուցիչ բնակության վայրի ծախսերը կամ դասընթացում ներգրավված ուսանողի թիվն ավելացնելու հետ կապված ծախսերը:

6 Անգլիայի բարձրագույն ուսումնական ֆինանսավորման խորհրդի տրամադրած դասընթացների կազմակերպման ծախսերի կատարման ուղեցույցը տեղադրված է <http://www.hefce.ac.uk/whatwedo/lgm/trac/toolsandguidance/managementinformationprojects> կայքում:

Որևէ դասընթացի կազմակերպման ամենամեծ ծախսը սովորաբար ակադեմիական անձնակազմի անդամների ժամանակի ծախսն է: Հետևաբար կարևոր է մշակել մեթոդաբանություն՝ այս գումարը հետևողականորեն հատկացնել հստակ և պրագմատիկ ձևով: ԾՅԹՄ-ը, այսինքն՝ ՄԹ-ում միջոցառումների անցկացման հիման վրա ծախսերի հաշվարկման մոտեցումը, օգտակար էր, քանի որ համալսարանի մակարդակում անձնակազմի անդամների ժամանակի հատկացման համար ամբողջական ծախսերը բաժանվում են դասավանդման, հետազոտությունների անցկացման և այլ միջոցառումների: Հիմնվելով, որ դասավանդման համար գումարը պետք է լինի բոլոր դասընթացների ընդհանուր գումարը, հնարավոր էր ենթադրել, որ դասավանդման ընդհանուր ծախսերը կարող են լինել դասընթացների համար: ԾՅԹՄ-ն ինքնին չի օգնում ծախսեր հատկացնել տարբեր տեսակի դասընթացների անցկացման համար, սակայն հաստատությունները կարող են ունենալ փաստաթղթեր, որոնք կարող են այս հարցում օժանդակ լինել, օրինակ՝ աշխատանքի ծանրաբեռնվածության պլանավորման մոդելները և ուսանողների լրիվ դրույթին համարժեք (ԼԴՀ) արձանագրությունները: Որպես այլընտրանք կարելի է կիրառել դասավանդման ժամական ստանդարտ գումարը և այն մշակել հատուկ աստիճաններով: Սակայն կարևոր է հավասարակշռել բարդությունը և ճշգրտությունը, ոչ թե՛ հարմարավետությունը և պրագմատիզմը:

Այլ ծախսերը կարող են հատուկ նշված լինել համալսարանների ֆինանսական համակարգերում ըստ դասընթացի, կամ գումարները կարող են հատկացվել, օգտագործելով մի շարք արժեքային միավորներ: Շեշտը դրվում է համալսարանով մեկ մեթոդաբանությունը պարզ և հաստատուն պահելու վրա: Եկամուտները նույնպես պետք է համապատասխանեցվեն դասընթացներին, ներառյալ՝ ուսման վճարները, հատուկ ֆինանսավորումը և ընդհանուր դասավանդման համար տրվող դրամաշնորհները: Դասընթացի ամբողջական շահույթն ապահովվում է ստացվող եկամուտներից և դրանից հանած ծախսերից:

Համալսարանների համար սկիզբ կարող է համարվել գոյություն ունեցող տեղեկությունների բացահայտումը և տվյալների գլխավոր աղբյուրները: Կարևոր է շատ չբարդացնել գործընթացը և ստանդարտ ծախսերը և ենթադրություններն օգտագործել ըստ անհրաժեշտության: Ուշադրության կենտրոնում պետք է լինի այն լսարանը, որը պետք է օգտագործի իրեն անհրաժեշտ տեղեկատվությունը և արդյունքները:

Դասընթացների ծախսերի հաշվարկումը հաջողությամբ իրականացնելու համար կարևոր են ներգրավումը և հաղորդակցությունը:

Ծրագրով առաջարկվում էր կատարել հետևյալ հինգ գործողությունները.

1. Որոշել, թե ինչո՞ւ եք ցանկանում կատարել դասընթացի անցկացման համար ծախսերի հաշվարկումը և որո՞նք են ակնկալիքները:
2. Դեկավարներից ստանալ ֆինանսավորում և աջակցություն:
3. Պարզել, թե ի՞նչ տեղեկություններ ունեք և ինչպե՞ս կարող եք դրանք օգտագործել:
4. Աշխատել համալսարանի գործընկերների հետ ծախսերի հաշվարկման մոտեցում և կադապարը մշակելու համար:
5. Որոշել, թե ի՞նչ եք անելու առաջին հերթին և սկսել:

Լեյնստերի համալսարանը մշակեց իր սեփական մոտեցումը, որն ամբողջապես կիրառվում է մեկ քուլեջի կողմից և մշակվում համալսարանի մյուս երեք քուլեջների համար: Այն եղել է կանխամտածված մոտեցում՝ խրախուսելու սեփականություն ունենալը, քուլեջներին թույլ տալով ինքնուրույն մշակել մեթոդաբանությունը: Տեղեկատվությունը եղել է շատ օգտակար և երբեմն զարմանալի: Ամենակարևորն այն է, որ չնայած նրան, որ եղել են շատ ենթադրություններ, որոշ փաստերի և տվյալների տրամադրումը թույլ է տվել ավելի հեշտությամբ քննարկել դասընթացների կառուցվածքները և դրանց ապագան:

4.5 SS-ի ենթակառուցվածք

Ծախսերի հաշվարկման մեթոդաբանության մշակման հարցում առաջին հերթին պետք է անդրադառնալ ընդհանուր նախագծի վերաբերյալ հարցերին, բայց դրանք չեն կարող առանձնացվել տվյալների հավաքման, ինչպես նաև ծախսերի հաշվարկման համակարգի իրականացմանն աջակցող տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կիրառման հարցերից: Կարելի է քննարկել տարբեր համակարգեր, կախված գոյություն ունեցող SS միջավայրից, ինչպես նաև յուրաքանչյուր համալսարանի կարիքներից և ռեսուրսներից: Հետևյալ օրինակներով մատնանշվում է տեխնիկական առումով իրականացման համար ընդհանուր

մարտահրավերը: Տվյալները հաճախ հավաքվում և պահվում են տարբեր առանձին համակարգերում, որոնք չեն կարող միացվել իրար: Ավելին, հաճախ բացակայում են համապատասխան զեկուցման գործիքները:

Հաճախ պահանջվում է վերակազմավորում, որի հետևանքներն ավելին են, քան SS համակարգին փոփոխությունների ենթարկելը: Գերմանիայի Դրեզդեն քաղաքի Տեխնիկական համալսարանում և Ֆինլանդիայում Յեյսիկի համալսարանում երևում է, թե որքան բարդ ու երկար են բազմաթիվ նպատակների ծառայող ինտեգրված համակարգեր մշակելու գործընթացները և տրվում են կառավարման հետ կապված համապատասխան տեղեկություններ: Երկու դեպքերում նաև ընդգծվում է փոփոխությունների գործընթացների մեկնարկման հարցում արտաքին գործոնների՝ ֆինանսավորողների պահանջները կամ բարձրագույն կրթական համակարգի ավելի լայն բարեփոխումների, կարևոր դերը: Ավելի լայն համատեքստում ինտեգրացիայի համար պահանջվում է ժամանակ, մասնագիտացում, ինչպես նաև մարդկային և ֆինանսական ռեսուրսներ:

Դրեզդենի տեխնիկական համալսարան

Հիմնադրվել է 1828 թվականին որպես Տեխնիկական գիտությունների սաքսոնյան թագավորական քոլեջ: 1990 թվականին Գերմանիայի վերամիավորումից առաջ եղել է բնագիտության և ճարտարագիտության ոլորտներում մասնագիտացում ապահովող համալսարան: Այսօր համակողմանի կրթություն ապահովող համալսարանն ունի 36 հազար ուսանող և 8.500 անդամից բաղկացած անձնակազմ:

Չնայած, որ Դրեզդենի ՏՀ-ում երկար տարիներ քննարկվել է ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը, սակայն չի եղել գործնականում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման նախընտրելի մոդել կիրառելու համար SS աջակցություն: Համալսարանն ունեցել է տարբեր համակարգերով տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ, իսկ այդ համակարգերում չեն եղել համապատասխան կապեր: Չի եղել տվյալների հավաքման համար կենտրոնական համակարգ, իսկ տվյալների կանոնավոր համակարգման համար եղել է միայն մի քանի համակարգ: Չի եղել նաև ներկայիս SS-ում ծախսերի ամբողջական համակարգման մոդել ստեղծելու հնարավորություն: Հետևաբար, համալսարանը որոշեց վերանորոգել SS ենթակառուցվածքը և ստեղծել ավելի միատարր համակարգ: Նպատակն էր ունենալ միայն մեկ կենտրոնական համակարգ և միայն մեկ տվյալների բազա, որը նաև կնպաստեր ծախսերի ամբողջական հաշվարկմանը և ավելի լավ զեկուցմանը:

Այս նպատակներն իրականացնելու համար համալսարանի ղեկավարությունը ստեղծեց «ՏՀԴՕ» ծրագիրը (ՏՀ Դրեզդեն օպտիմալացված), որը մեծ փոփոխություններ բերող և հեռու տանող հետևանքներով գործընթաց էր: Պարզ էր, որ ծախսերի ամբողջական հաշվարկմանը նպաստելու համար Ձեռնարկության ռեսուրսների պլանավորման նոր ամբողջականացված համակարգը ոչ միայն ծախսատար էր, այլ նաև պահանջում էր ծրագրի իրականացման համար համապատասխան մոտեցում և համալսարանի բոլոր ներկայացուցիչների ներգրավումը: Մասնակցելով Գերմանիայի գերազանցության նախաձեռնությանը⁷ ավելի շատ ուշադրություն դարձվեց ծրագրին և ամրապնդվեց համապատասխան SS-ի աջակցության անհրաժեշտությունը:

Ծրագրի առաջին փուլը սկսվեց ինստիտուցիոնալ գործընթացների վերլուծությամբ, որում ներգրավված էին 160 աշխատող: Երկրորդ քայլի կատարման ժամանակ նշված գործընթացները վերլուծվեցին ըստ բացասական կողմերի: Սրան հետևեցին առաջնահերթությունների սահմանումը և գործընթացի օպտիմալացումը: Դրան զուգահեռ, թվարկվեցին կենտրոնացված և չկենտրոնացված մակարդակներում և բաժիններում ռեսուրսների պլանավորման հետ կապ ունեցող բոլոր գոյություն ունեցող SS համակարգերը: Երկրորդ փուլում համալսարանը հայտարարեց մրցույթ, ինչպես նաև հաստատված թիրախային գործընթացների հիման վրա ծառայություններ մատուցելու համար բնութագրերի ներկայացման մրցույթ: Իրականացման փուլը սկսվեց 2012 թվականին և արդեն քանի տարի է, ինչ իրականացվում է: Հաջողության գործոններից էին հստակ տեսլականով կառավարման խմբի աջակցությունը, համալսարանի և ֆակուլտետների ղեկավարներին ներառող ղեկավարման կոմիտեի ստեղծումը և փորձառու ծրագրի ղեկավարը:

7 Գերազանցության նախաձեռնությունը հետաքրքիր հետազոտությունների իրականացումը խրախուսելու նպատակով մրցակցային ֆինանսավորման սխեմա է, որը ստեղծվել է Գերմանիայի Կրթության և հետազոտությունների դաշնային նախարարության և Գերմանիայի Հետազոտությունների հիմնադրամի կողմից:

Նելսոնի համալսարան

Մինչև 2009 թվականը Չելսինկիի համալսարանն ունեցել է հաշվապահական համակարգ, որը նախատեսված է եղել զուտ հաշվապահության համար, սակայն այն չի բավարարել համալսարանի ֆակուլտետների և կենտրոնական ղեկավարության ֆինանսական զեկուցումներ պատրաստելու համար պահանջները:

Չետևաբար ֆինանսական տվյալները փոխանցվել են տվյալների բազա, իսկ 2001 թվականից ֆինանսական զեկույցները պատրաստվել են ավելի նպատակահարմար գործիքներով: Այսօր ավելի քան 10 համակարգերից տվյալներ են փոխանցվում տվյալների բազա: Որոշները փոխանցվում են ամեն օր, իսկ մյուսները՝ ամեն ամիս: 2010 թվականի սկզբին Չելսինկիի համալսարանը հին հաշվապահական համակարգը փոխարինեց SAP համակարգով: Չնայած, որ ձեռնարկության ռեսուրսների պլանավորման SAP համակարգով տրամադրվող գործիքներով բավարարվում են ֆինանսական զեկույցման պահանջները, սակայն տվյալները տվյալների բազա փոխանցվում են ամեն օր ավելի համակողմանի միջոցառումների անցկացման մասին զեկուցելու համար:

Չետագոտությունների անցկացումն արտասահմանից ֆինանսավորող գործակալությունների համար պատրաստվող և ծախսերի ամբողջական հաշվարկում պահանջող զեկույցներից մի քանիսը չեն կարող պատրաստվել SAP համակարգում: Տվյալների բազան հիմք է ծառայում կառավարման մասին տեղեկատվության նոր համակարգի համար, որը համալսարանն իրականացրեց 2009 թվականին: Համակարգը ներառում է ռազմավարական պլանավորման և բյուջեի կազմման համար գործիքներ: 2010 թվականի հունվարի 1-ին Ֆինլանդիայի համալսարաններում մեկնարկած բարեփոխումների ծրագրով հնարավոր եղավ ներկայացնել նոր գործընթացներ, նոր համակարգեր, ինչպես նաև ներքին և կառուցվածքային բարեփոխումներ: Արմատապես կրճատվեց բաժինների թիվը և նոր մակարդակի բարձրացվեց նոր, ավելի մեծ բաժինների կարգավիճակները՝ դրանք դարձնելով ֆինանսապես հաշվետու բաժիններ: Համալսարանն այլևս չկիրառեց ներքին ֆոնդեր հատկացնելու իր բանաձևը և իր նոր բյուջետավորման համակարգը ներկայացրեց որպես կառավարման տեղեկատվության մի մասը: Նախկինում ռազմավարական ծրագիրը և բաժնի հատուկ գործողությունների պլանները մաս էին կազմում մեկ SS համակարգին, իսկ ֆոնդերի հատկացման համար հաշվարկումներն արվում էին Microsoft Excel-ի միջոցով: Այսօր, պլանները և բյուջեներն ինտեգրված են մեկ համակարգում, որում կա տվյալների բազայից վերցված տեղեկատվություն: Բոլոր պլաններն ունեն միևնույն կառուցվածքը, որը տալիս է ամփոփելու և համակողմանի զեկույցներ պատրաստելու հնարավորություն: Սահմանված կատարողականի ցուցանիշները կարող են մշտադիտարկվել ամբողջ տարվա ընթացքում, քանի որ անհրաժեշտ տեղեկությունները կարելի է գտնել տվյալների բազայում, չնայած, որ տվյալները տրվում են տարբեր համակարգերով: Հաջորդ քայլը կլինի ծրագրի կառավարման համար մոդուլով համակարգի ընդլայնումը: Հնարավոր կլինի դիմումը ներկայացնելու փուլից մինչև ծրագրի ավարտը կառավարել հետազոտական ծրագիրը: Համակարգում նաև կպահվեն ձախողված կիրառման հետ կապված տեղեկություններ՝ ապահովելով հետազոտության անցկացմանն աջակցելու համար օգտակար տեղեկատվություն: Բաժնի պետերը նույնպես կունենան դեռևս չկիրառվող համակարգերի մասին տեղեկատվություն, որը կարող է արժեքավոր լինել տարեկան բյուջեները կազմելիս: Ծրագրի կառավարման գործիքի կիրառումը կլինի փուլերով: Առաջին հերթին կգրանցվեն միայն ֆինանսավորման համար հաստատված հետազոտական ծրագրերը, այնուհետև կներկայացվի կիրառման փուլում համակարգը կիրառելու տարբերակը: Հիմնական հետազոտողներին կապահովվի գործիքով, որը նրանց կօգնի իրենց հետազոտական ծրագրերի իրականացման ընթացքում ռեսուրսների պլանավորման հարցում: Անձնակազմի յուրաքանչյուր անդամի աշխատավարձի և այլ ծրագրերում ներգրավվածության մասին տեղեկությունները հասանելի կլինեն և հեշտ կլինի որոշել յուրաքանչյուր անձի ծանրաբեռնվածության մակարդակը: Աշխատավարձերի մասին տեղեկատվությունը նաև կօգնի կազմել ծրագրերի բյուջեները:

5. ԾԱԽՍԵՐԻ ԱՄԲՈՂՋԱԿԱՆ ՆԱՇՎԱՐԿՄԱՆ ԿԻՐԱՌՈՒՄ

Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի իրականացումը կարող է տալ համալսարանի, ինչպես նաև առանձին ֆակուլտետների, քոլեջների, բաժինների և այլնի ֆինանսական ծրագրերի կատարողականների մասին տեղեկատվություն, կախված նրանից, թե որքան են վերլուծվել կատարողականները: Կարող է ակնհայտ դառնալ, որ տվյալ համալսարանում անցկացված միջոցառման ծախսն ավելի մեծ է եղել, քան այն գումարը, որը համալսարանը ստացել է միջոցառման ավարտից հետո: Սակայն սա չի նշանակում, որ այդ տեղեկատվությունը չի կարող համալսարանին օգնել այլ առումներով, օրինակ՝ հեղինակության, հասարակական շփման կամ գրավչության առումներով: Ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը համալսարանի ղեկավարներին թույլ է տալիս միջառարկային սուբսիդավորման մասին կայացնել գիտակցված որոշումներ՝ հիմնվելով ինստիտուցիոնալ ռազմավարության վրա: Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մասին տվյալները ռազմավարապես օգտագործելու համար տվյալները պետք է մշակվեն համապատասխան ձևով, որի համար կարևոր է զեկուցման համապատասխան գործիքների մշակումը: Ջեկուցման նման գործիքներ մշակելիս կարևոր է սկզբից հաշվի առնել տեղեկատվությունից օգտվողներին և նրանց կարիքները: Գելոեյի Ազգային համալսարանի (Գելոեյի ԱՀ), Բըրմինգհամի համալսարանը և Էջ Չիլի համալսարանի հետևյալ օրինակները ցույց են տալիս, թե ինչպես կարելի է տարբեր ձևերով կատարել ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը:

Գելոեյի ազգային համալսարան (Իրլանդիա)

Հիմնադրվել է 1845 թվականին: Համակողմանի կրթություն ապահովող համալսարանն ունի 17.500 ուսանող և 1.600 անդամներից բաղկացած անձնակազմ:

Համալսարանն ունի 35 բաժին, ներառյալ՝ հինգ քոլեջ, տասնչորս ուսումնարան, երկու ակադեմիական բաժիններ, ութ խոշոր հետազոտական կենտրոններ և վեց աջակցման ծառայություններ մատուցող բաժիններ (գույք, ֆինանսներ, անձնակազմ, ՏՏ, գրադարան և ուսանողների համար ծառայություններ):

Շատ բաժինների զեկուցման նպատակը

1990-ականների սկզբից Իռլանդիայի համալսարաններում միջոցառումների անցկացման հիման վրա կիրառվող ծախսերի հաշվարկման համակարգերով հնարավոր է եղել բացահայտել առանձին դասընթացներում ներգրավված ուսանողների համար ծախսերը: Հնարավոր են եղել նաև գնագոյացումը, շահութաբերության որոշումը, ֆինանսավորման քարոզումը և ծախսերի շեմի սահմանումը: Արդեն գոյություն ունեցող համակարգերն առանձին հաստատության կամ ապակենտրոնացված ակադեմիական բաժնի մակարդակներում (քոլեջներ, ուսումնարաններ, հետազոտական կենտրոններ և այլն) մանրամասն ռազմավարության պլանավորման և վերանայման համար պակաս արժեքավոր էին: Սա պայմանավորված էր համալսարանում միջառարկայական միջոցառումների հետ կապված բարդություններով և համալսարանի աջակցման ծառայություններից շատերի կենտրոնացված լինելով:

Այս հարցերին անդրադառնալու համար մշակվեց զեկուցումը՝ ըստ բաժինների ծրագիրը և 2000-ականների սկզբին ընդունվեց որպես քաղաքականություն: 2000-ականների կեսերին Գելոեյ ԱՀ-ում իրականացվեց համակարգը, բայց ներկայումս դրա համար հարկավոր են լրացուցիչ մշակումներ՝ արտացոլելու պայմանագրային հետազոտություններում ֆակուլտետների անձնակազմերի ակտիվ անդամների ներգրավվածությունը:

Ջեկուցումը՝ ըստ բաժինների. կառուցվածք և մեթոդաբանություններ

Գելոեյի ԱՀ-ում զեկուցման կառուցվածքով արտացոլվում է կազմակերպական կառուցվածքը: Եկամուտների և ծախսերի հետ կապված հարցերի լուծումը հանձնարարվում է յուրաքանչյուր միավորին կամ բաժնին, իսկ զեկույցները ներկայացվում են ամեն ամիս՝ հիմնվելով բյուջեի և իրականության վրա: Ինչ

վերաբերում է ուսանողների վճարներին և գրանտներին, եկամուտները յուրաքանչյուր բաժնին տրվում են համաձայնեցված բանաձևի հիման վրա, որը ցույց է տալիս տարբեր դասընթացների խմբավորմանը յուրաքանչյուր բաժնի աջակցությունը:

Բոլոր ուղղակի ծախսերը կողավորվում են յուրաքանչյուր բաժնի համար: Բոլոր անուղղակի ծախսերի կատարման համար գումարներն ամեն ամիս հատկացվում են բաժիններին՝ համաձայնեցված արժեքային միավորներով: Օգտագործված արժեքային միավորներն այն նույն միավորներն են, որոնք օգտագործվել են միջոցառումների անցկացման հիման վրա ծախսերի տարեկան հաշվարկման դեպքում: Աջակցման ծառայությունների մատուցման ծախսերը կատարելու համար գումարները հատկացվում են գիտակրթական ստորաբաժանումներին, օրինակ՝ ուսումնարաններին, հետազոտական բաժիններին: Յուրաքանչյուր բաժնի եկամուտների և ծախսերի հաշվարկում տրվում է եկամուտների և ծախսերի հետ կապված մանրամասն տեղեկատվություն, ինչպես նաև հաշվետու ժամանակաշրջանում ավելցուկի կամ դեֆիցիտի մասին տեղեկատվություն: Արդյունքները նաև ամփոփվում են և զեկուցվում հինգ ուսումնարաններին, որոնք համալսարանի ամենաբարձր մակարդակում գտնվող բաժիններն են:

Միջոցառման անցկացման հիման վրա և ըստ բաժինների զեկուցումների միացման օգուտներ

Միջոցառման անցկացման հիման վրա տարեկան ծախսերի հաշվարկմամբ տրվում է «յուրաքանչյուր դասընթացի համար յուրաքանչյուր ուսանողի ծախսը» խմբավորումը, որն ուրվագծվում է հետևյալ օրինակներով:

Աղյուսակ 2. Յուրաքանչյուր դասընթացի համար յուրաքանչյուր ուսանողի ծախսը Գելուեյ ԱՅ-ում

Արժեքային միավորը	Եվրո
Արվեստի բաժնի բակալավր	8 060
Բժշկության բաժնի բակալավր	11,451
Ճարտարագիտության հետբուհական ուսումն ավարտածը (դասավանդված)	12,530
Գիտության հետբուհական ուսումն ավարտածը (հետազոտություն)	19,157

Այս ծախսերը համեմատվում են «միջին հաշվով եկամուտը յուրաքանչյուր դասընթացի դեպքում յուրաքանչյուր ուսանողի համար» խմբի հետ՝ ընդգծելու դասընթացի շահութաբերությունը, ուղենշել ներքնապես և արտաքնապես, տրամադրել զնագոյացման քաղաքականության մասին տեղեկություններ և աջակցել ֆինանսավորման քարոզչությանը

Ավանդական «միավորների ծախսերի հաշվարկման» համակարգն օժանդակել է վերջին տասնամյակում ցուցադրված հարաբերական արդյունավետության հիման վրա ոլորտներում պետական ֆոնդերի վերաբաշխմանը:

Վերջերս ներկայացված տնտեսական ծախսերի ամբողջական հաշվարկումն ավելի բարդ է, քան նախկին համակարգը և դրանում նշվում են հետազոտական աշխատանքի, ինչպես նաև դասավանդման և այլ գործողությունների համար ծախսերը:

Ռազմավարական կառավարման համար ըստ բաժինների զեկուցման օգտակարությունը

Գելուեյի ԱՅ-ի ըստ բաժինների զեկուցման մոդելով առանձին բաժիններին հանձնարարվում են եկամուտի և ծախսերի հետ կապված հարցերը: Այս զեկույցներում լինում է տարբեր բաժինների կառավարման համար օգտակար տեղեկատվություն: Դրանք նաև խրախուսում են ֆինանսական արդյունքների ավելի շատ սեփականությունը և դրանց համար պատասխանատվությունը: Սա իր հերթին ուժեղացնում է հաստատությունում տարբեր մակարդակներում ռազմավարական կառավարումը:

Հիմնական միջոցառումների վրա շեշտադրված սկզբնական մոդելում չկար ուսումնարանի և քոլեջի զեկույցներում հետազոտական կենտրոնի արդյունքների ամբողջացումը: Սա սխալ ներկայացրեց եկամուտի և դրան կից ծախսերի տարրերը և միավորները, ներկայացրեց որոշումների կայացման համար ոչ ճշգրիտ տեղեկատվությունը և կարող էր բերել ռազմավարության ոչ ճիշտ կազմմանը:

2008 թվականին մեթոդաբանությունը բարելավվել էր, իսկ հետազոտական կենտրոններն ամբողջովին ինտեգրվել էին համակարգում: Գիտությունների բաժնի՝ ստորև ներկայացված եկամուտների և ծախսերի համեմատությամբ ցույց է տրվում ներկայիս մոդելի օգուտը:

Աղյուսակ 3. Գելուեյի ԱՅ Գիտությունների քոլեջի եկամուտների և ծախսերի ամփոփագիրը

Արժեքը	Բաժանում	2004 թվականին Միլիոն եվրո	2008 թվականին Միլիոն եվրո
Եկամուտ	Հիմնական	29	29
	Հետազոտություն	–	16
	Ընդամենը	29	45
Ծախս	Հիմնական	18	18
	Հետազոտություն	–	16
	Վերադիր	14	22
	Ընդամենը	32	56
Ավելցուկ / (պակասորդ)		(3)	(11)

Առանձին ուսումնարանների և հետազոտական կենտրոնների մանրամասն ներկայացված զեկույցներում ընդգծվում են ամբողջ ֆինանսական արդյունքի գրանցմանը նպաստող տարբեր տարրերը, ինչպես նաև տարբեր բաժինների ղեկավարներին օգնում մշակել ռազմավարություններ և անդրադառնալ դրանց: Ըստ բաժինների զեկույցման կառուցվածքում նույնպես համալսարանի ավագ ղեկավարների ուշադրությանն է հրավիրում գործունեության հիմնական ոլորտներում կայունության ռազմավարական հարցին: Այսպիսով՝ ըստ բաժինների զեկույցման համակարգով բոլոր մակարդակների ղեկավարներին տրվում է հիմք, որի վրա կարող են ծրագրել և անցկացնել իրենց միջոցառումները: Մինչ օրս փոփոխությունների հետ կապված ռազմավարությունները ներառում են լրացուցիչ եկամտի հայթայթումը, ինչպես նաև արտադրողականության և արդյունավետության ծրագրերը, ինչպես օրինակ՝ կադրերի և վճարման չափերի վերականգնումը:

Միջոցառման անցկացման ծախսերի հաշվարկման և ըստ բաժինների զեկույցման համեմատության ռազմավարական օգուտը բխում է նրանից, որ հնարավոր է դառնում ներքին և արտաքին միջավայրերին ներգրավել՝ բոլոր մակարդակներում որոշումներ կայացնողներին տեղեկացնել ներկայիս կարգավորումների ֆինանսական ազդեցության մասին և դրդել փոփոխությունների:

Բիրմինգհեմի համալսարան (ՄԹ)

ԾՅԹՄ-ի ներդրումից ի վեր Բիրմինգհեմի համալսարանն ուղղակիորեն ներգրավված է եղել ՄԹ-ի բարձրագույն կրթության ոլորտում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի մշակման մեջ և եղել է ոլորտում իրականացվելիք սկզբնական մեթոդաբանությունը մշակելու ծրագրին աջակցող ինը մեկնարկային համալսարաններից մեկը:

Երբ ներկայացվեց ազգային ծրագիրը, համալսարանը սկսեց ուշադրություն դարձնել ռազմավարական առումով ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մասին տվյալների բազայի վրա: Սա համընկավ կազմակերպական կառուցվածքում շեղումների հետ (19 ուսումնարանից մինչև հինգ քոլեջ), նոր գործադիր ղեկավարության թիմ, ինչպես նաև նոր փոխնախագահ, որոնք բոլորն էլ նպատակ ունեին համալսարանում կատարողականի համար դրական քայլ կատարել:

Վերանայվել է նաև ռեսուրսների բաշխման համակարգը, որի արդյունքում եղել են փոփոխության բազմաթիվ առաջարկություններ: Հին համակարգի վրա չափից ավելի ազդել էին ֆինանսական անհամահունչությունները կառավարելու համար համալսարանում կատարվող հատկացումները: Հետևաբար համակարգով հնարավոր չէր թափանցել համալսարանում ֆինանսական ուժեղության կամ թուլության իրական ոլորտներ: Ներկայացվեց կատարողականի կառավարման ավելի ընդգրկուն համակարգ, որը ներառում էր ոչ ֆինանսական ցուցանիշները և ավանդական ֆինանսական միջոցները: Գործունեության մակարդակներում աճ արձանագրելու, հիմնական ծախսերի կատարման համար բյուջեներն արդյունավետորեն կառավարելու և ներդնելու հնարավորություն ստեղծելու անհրաժեշտությունը ճանաչվել է որպես ֆինանսական հրամայական: Ամբողջական ծախսերի մասին տեղեկությունները տարածվել

են համալսարանով մեկ՝ արդյունքներով (առնվազն առաջին ատյանում) և զգալիորեն առաջացրել են հետաքրքրություն: Նկարներ (օրինակ՝ գծագրերը), թվերը (դրանց ներկայացումը) և բառերը (խորաթափանց պատմության առումով) մաս են կազմել հարողորակցության գործընթացին և հաշվի են առնվել թողարկումից առաջ: Տվյալները նաև օգտագործվել են մի շարք նպատակների համար, օրինակ՝ ուսումնարանի եկամտի և ծախսերի վերաբերյալ հայտարարություններ տարածելու, նոր ներդրումների համար բիզնեսային գործեր ներկայացնելու, նոր միջոցառումների անցկացման ծախսերի հաշվարկման և զնագոյացման, ինչպես նաև ժամանակավոր գործողությունների համար, հաշվի առնելով համալսարանում տարածության հարաբերական արժեքը:

Համալսարանի ղեկավարությունը մեծապես կողմ է այն բանին, որ այս տեղեկատվությունը կօգնի կազմակերպական առումով ունենալ շահ, իսկ հետաքրքրություն առաջացնելու առումով այդ աջակցությունը եղել է նպաստող: Սա հնարավոր է դարձրել համալսարանի գլխավոր կառավարման խմբերում դժվար գործընթաց, որում կան ֆինանսական կայունության և համալսարանում հաջողություն գրանցելը:

Էջ Հիլի համալսարան (ՄԹ)

Հիմնադրվել է 1885 թվականին որպես Անգլիայում կանանց համար դասավանդման ուսուցման առաջին ոչ դավանափոխ քոլեջը: Դասավանդման վրա կենտրոնացած համալսարանն ունի 27.953 ուսանող և 3.359 անդամից բաղկացած անձնակազմ:

Էջ Հիլ համալսարանն ունի առանցքային առավելություն. կողմ լինելով ավելցուկն ավելացնելու ջանքերին և իրականացնելով ԾՅԹՄ-ը ու ԾԱԳ-ը, այն օգնել է պաշտպանել համալսարանին պետական ֆինանսավորման չափերի կտրուկ կրճատումների հարցի լուծման ժամանակ և ապահովել է իր զարգացման շարունակությունն այն ոլորտներում, որոնք սահմանել է իր առաջնահերթությունները:

Էջ Հիլ համալսարանն օգտվել է ԾՅԹՄ-ից և դրան կից վերլուծությունից, որպեսզի կարողանա կայուն համալսարան լինելու համար անհրաժեշտ ավելցուկի մակարդակների մասին բանավիճել փաստերով: Գործադիր թիմը և կառավարող մարմինը համաձայնվեցին, որ անհրաժեշտ էր ավելի քան չորս տարվա ժամանակահատվածում ունենալ 8 տոկոս ավելցուկ: Սա անհրաժեշտ էր, որպեսզի համալսարանն ունենա ավելի լավ պորտֆոլիո, ռազմավարական առումով զարգացնի իր կալվածքները, ներդնի հնարավորության դեպքում և զբաղվի հիմնական արժեքի հետ կապված փոփոխություններով, օրինակ՝ անձնակազմի անդամների ծախսերի բարձրացման դեպքում, ինչպես նաև կառավարության քաղաքականությունների փոփոխության դեպքում: Սա նաև համալսարանին թույլ է տալիս ազատորեն աջակցել այն ոլորտներին, որոնցում հնարավոր չի պահպանել միջոցառումների անցկացման տարրերը:

Չնայած հետազոտական աշխատանքներում էական կորուստներին, Էջ Հիլի համալսարանը որոշել է նախաձեռնել տարբեր գործողություններ այս ոլորտում՝ աջակցելու համալսարանի բրենդի տարածմանը, հեղինակության բարձրացմանը և օգնելու մարդկանց հասկանալու, որ նա շահառու է: Չնայած, որ ոլորտում եղան մեծ կրճատումներ, Էջ Հիլի համալսարանը շարունակեց շարունակեց ներդրում կատարել դասախոսների վերապատրաստման ոլորտում՝ ամրապնդելով իր դիրքերը որպես ապագայի համար մրցունակ համալսարան և օգտվելով հետագա տարիների ժողովրդագրական զարգացումից: Տարբեր գործողություններից առաջացած եկամուտները համալսարանին օգնել են շարունակել ներդնել համալսարանում և ենթակառուցվածքում, որն այն համարում է որպես ակադեմիական ծրագրերի հատկանիշ: Այս ռազմավարական որոշումների կայացման գործում կարևոր դեր է խաղացել ԾՅԹՄ-ի և ԾԱԳ-ի կիրառումը:

ՆԱՎԵԼՎԱԾ

Զեկույցին նույնպես բերած անձինք

Փիետեր-Յան Աարտսեն, Նիդերլանդներում Ամստերդամի համալսարանի, ընկերությունների վերահսկող,

Փիրիլ Աքըն, Թուրքիայի բարձրագույն կրթության խորհրդի ԵՄ-ի և միջազգային հարաբերությունների հարցերով զբաղվող բաժնի փորձագետ,

Գիլ Բալ, Միացյալ Թագավորության Բիրմինգհեմի համալսարանի ֆինանսների ղեկավար,

Ալիսըն Բեյթման, Միացյալ Թագավորության Օքսֆորդի համալսարանի նախկին ԾՅԹՄ-ի ղեկավար,

Սերժ Բուրժին, Ֆրանսիայում «Agence de mutualisation des universités et établissements» կազմակերպության ֆինանսական հարցերով պատասխանատու,

Մայքլ Քեյսի, Իռլանդիայի համալսարանների ընկերակցության Ֆինանսների և գործողությունների բաժնի ղեկավար,

Քիթ Քրիդլըն, Իռլանդիայի Դուբլինի Թրինիթի քոլեջի ավագ RPM/FECP հաշվապահ

Ոոթեր դ'Ռաևե, Բելգիայում Դենթ համալսարանի Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համակարգող,

Մերի Դուլի, Իռլանդիայում Գելտեյի Ազգային համալսարանի գանձապետ,

Իվանա Դրացի Ալուտիլսկի, Խորվաթիայի Չագրեբի համալսարանի Տնտեսական գիտությունների և բիզնեսի ֆակուլտետի դասախոսի օգնական,

Պիեռ Էսպինասե, Ռևանտոլոգիայի ֆինանսավորման համար Քենեդիի անվան ինստիտուտի գլխավոր ղեկավար, Միացյալ Թագավորության Օքսֆորդի համալսարանի Հետազոտական ծառայությունների բաժնի նախկին պետ և Գիտելիքների փոխանակման բաժնի ղեկավարի տեղակալ,

Ջոն Ֆուրստենբախ, Շվեդիայի Ստոկհոլմի Երաժշտության թագավորական քոլեջի աշխատակազմի ղեկավար,

Բրիջըթ Գորբեյս-Դրեյլինգ, Գերմանիայի գերմանական համալսարանների ռեկտորների միության գլխավոր քարտուղարի տեղակալ,

Անտոնիո Գոմես Մարտինս, Պորտուգալիայի Կոիմբրայի համալսարանի նախկին ռեկտորի տեղակալ,

Ալեքսանդր Յեներ, Ավստրիայի Վիեննայի համալսարանի ֆինանսների և վերահսկման բաժնի պետ,

Կոեն Հոստին, Բելգիայում Ֆլեմանդական միջհամալսարանական խորհրդի Անձնակազմի և ֆինանսների բաժնի ներկայացուցիչ,

Ջոն Հուրդ, Միացյալ Թագավորության Դերբիի համալսարանի Ծախսերի հաշվարկման և պլանավորման գործերով ֆինանսների ղեկավար,

Սթիվըն Իգոե, Միացյալ Թագավորության Էջ Յիլի համալսարանի Ռեսուրսների հարցերով պրոռեկտորի տեղակալ,

Մելիտա Կովաչևիչ, Խորվաթիայի Չագրեբի համալսարանի Հետազոտությունների և տեխնոլոգիաների բաժնի ղեկավարի տեղակալ,

Գրեգ Լանգստոն, Միացյալ Թագավորության Բիրմինգհեմ համալսարանի Հաշվապահության բաժնի ղեկավար,

Ռուբի Լեուշկե, Գերմանիայի Դրեզդենի Տեխնիկական համալսարանի ծախսերի ամբողջական հաշվարկման աշխատանքային խմբի ղեկավար,

Մարգարիդա Մանո, Պորտուգալիայի Կոիմբրայի համալսարանի պրոռեկտորի տեղակալ,

Իան Մեթյուս, Իռլանդիայի Դուբլինի Թրինիթի քոլեջի գանձապահ,

Էն-Քրիստին Մաթթոն, Շվեդիայի Լուդոլֆի համալսարանի ֆինանսական բաժնի պետ,

Քարեթ Սկոնալդ, Միացյալ Թագավորության ՄԹ Չետագոտական խորհուրդների Ապահովման բաժնի պետ,

Կամիլա Օստերբերգ-Ռոբսոն, Ֆինլանդիայի Չելսինկիի համալսարանի Ֆինանսական պլանավորման բաժնի ղեկավար,

Մարցին Պալիս, Լեհաստանի Վարչավայի համալսարանի պրոռեկտոր,

Քարոլ Պրոկոպիսզին, Միացյալ Թագավորության Լեյսեստերի համալսարանի Ֆինանսական բաժնի գործող ղեկավարի տեղակալ,

Մանուելա Ռաիթ, Ավստրիայի Վիեննայի համալսարանի Չաշվապահության և ֆինանսների բաժնի ղեկավարի տեղակալ,

Մարտին Ռիդլստոն, Միացյալ Թագավորության Լեյսեստերի համալսարանի Ֆինանսների բաժնի ղեկավարի տեղակալ,

Չեյկե Ռոդինգ, Գերմանիայի Դրեզդենի Տեխնիկական համալսարանի «TUD» ծրագրի ղեկավարի տեղակալ,

ԳուլսունՍա գլամեր, Թուրքիայի Բարձրագույն կրթության խորհրդի ծրագրի իրականացման թիմի համակարգող,

Չարալդ Շրադեր, Ֆրանսիայի Չամալսարանների ղեկավարների միության եվրոպական հարցերով բաժնի պատասխանատու,

Մոնիկ Սեպտոն, Բելգիայի Գիտական հետազոտությունների ֆոնդի Տեղեկատվության և ՇԾ7 հաղորդակցության բաժնի պատասխանատու,

Մաթիաս Վինկեր, Գերմանիայի Դրեզդենի Տեխնիկական համալսարանի Եվրոպական ծրագրերի կենտրոնի ղեկավար:

ԵՐԿՐՆԵՐԻ ՊՐՈՖԻԼՆԵՐ

Երկրների պրոֆիլները կազմվել են ԵՅԱՕԻ Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի վերաբերյալ տեղեկությունները, ինչպես նաև ծախսերի ամբողջական հաշվարկման վերաբերյալ ԵՅԱ-ի առաջին ուսումնասիրության (ԵՅԱ 2008 թվական) և համալսարանների եկամուտների հոսքերի դիվերսիֆիկացիայի վերաբերյալ ԵՅԱՕԻ ուսումնասիրության (ԵՅԱ 2011 թվական) վերաբերյալ տեղեկությունները հավաքելով և վերլուծելով: Դրանք նկարագրում են համապատասխան երկրի համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրերի իրականացման մոլի ուժը, մարտահրավերները և խոչընդոտները, ինչպես նաև գործընթացի կազմակերպման համար ընդունված մոտեցումը և ներկայիս իրավիճակը:

Ավստրիա

2002 թվականին ընդունված և 2004 թվականի հունվարի 1-ին ուժի մեջ մտած Համալսարանների մասին օրենքում նշվում է, որ ավստրիական համալսարանները հանրային օրենքով դառնում են ինքնավար իրավաբանական սուբյեկտներ և որ յուրաքանչյուր համալսարան պետք է ստեղծի կոմերցիոն հաշվապահության համակարգ, որն իր մեջ կներառի եկամուտների և ծախսերի հաշվապահությունը, ինչպես նաև զեկուցման համակարգ: Ավելին՝ արտասահմանցի ֆինանսավորվող հետազոտական ծրագրերի վերաբերյալ բաժիններում ամրագրվում է այն, որ այս ծրագրերով ծածկվում են բոլոր ծախսերը: Սրա հետ կապված անհրաժեշտ մախապայմաններն են համակարգում տեղադրված՝ համակողմանի ֆինանսական ծրագիրը, երկու մուտքով հաշվապահությունը և կառուցվածքային փոփոխությունները: Այս պարտավորությունների պատճառով Ավստրիայի համալսարանները սկսեցին մշակել ծախսերի հաշվարկման մեթոդաբանություն: Վերջինիս ստեղծմանը նաև նպաստեց փոխհատուցման կանոններով յոթերորդ Շրջանակային ծրագիրը: Հետևաբար ավստրիական համալսարանները փնտրում էին ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի իրականացման համար ընդհանուր մոտեցում: 2006 թվականին մշակվեց անուղղակի ծախսերը հաշվարկելու մեթոդ, որը կհամախմբեր ներպետական և միջազգային ֆինանսական կանոնները, ինչպես նաև համալսարանների կառավարման և հաշվապահական սկզբունքները:

Ավստրիական համալսարանների ֆինանսական և հետազոտական ծրագրերի բաժինների ներկայացուցիչներից բաղկացած աշխատանքային խումբը գնահատեց մեթոդը, իսկ Ավստրիայի համալսարանների ռեկտորների միությունը տվեց իր հավանությունը: Սողելը նաև պետք է հաստատվեր Եվրոպայի համաճակատի կողմից, որպեսզի այն ընդունվեր որպես յոթերորդ Շրջանակային ծրագրով հնարավոր անուղղակի ծախսերի հաշվարկման համար պարզեցված մեթոդ:

Սակայն տարբեր խոչընդոտների պատճառներով, ինչպես օրինակ՝ կառավարման մեջ փոփոխությունների, յոթերորդ Շրջանակային ծրագրի մեթոդաբանության սերտիֆիկացման գործընթացի վերաբերյալ անորոշության, կանոնակարգերի մեկնաբանումները չհասկանալու վախի և հետազոտությունների անցկացման համար ֆինանսավորման աղբյուրների հետ կապված համալսարանների միջև տարբերությունների պատճառով 2007 թվականին մերժվեց միասնական մոտեցումը: Այդ ժամանակվանից առանձին համալսարաններ ընդունել են տարբեր մոտեցումներ՝ մշակելու հետազոտությունների կրթության և այլ միջոցառումների ծախսերին հետևելու համար համապատասխան համակարգ և այն իրականացնել, տվյալ համալսարանի կարողությունների՝ կարիքների և պայմանների համաձայն:

Ավստրիայում դասավանդման և հետազոտությունների համար ֆոնդերի բաժանմամբ կառավարության ֆինանսավորման մեջ էական փոփոխությունների մասին շարունակական քննարկումը և ս նեկ անգամ առաջ է բերել ծախսերի ամբողջական հաշվարկման հետ կապված հարցի քննարկումը: Կազմվել է երկրի բարձրագույն կրթության և հետազոտությունների մախարարության և համալսարանների ներկայացուցիչներից բաղկացած աշխատանքային խումբ՝ սահմանելու նոր ֆինանսավորման համակարգի անկյունաքարերը: Ինչ վերաբերում է դասավանդման համար ֆինանսավորմանը, աշխատանքային խմբի առաջարկներից է ֆինանսավորել՝ հիմնվելով ակտիվ ուսանողների թվի վրա:

Աշխատանքային խմբի հաշվարկները մասամբ հիմնված են ավստրիական համալսարաններում գոյություն ունեցող ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մոդելների վրա: 2011 թվականին Վիեննայում տեղի ունեցած ԵՅԱՕԻ Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման աշխատաժողովի մասնակիցներն անդրադարձան այն հարցին, թե ինչպես ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունները կարող են օգնել ստեղծել ֆինանսավորման նոր համակարգ, ինչպես նաև օգնել ապահովել Ավստրիայի բարձրագույն կրթության համակարգի ֆինանսական կայունությունը: Աշխատաժողովն օգնեց ակտիվացնել ավստրիական համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի իրականացման

վերաբերյալ բանավեճը: ԵՅԱ-ի, միջազգային փորձագետների և Ավստրիայի մի շարք բարձր մակարդակով շահառուների, ներառյալ՝ Հետազոտությունների նախարարի, նախկին ֆինանսների նախարարի և ավստրիական համալսարանների ղեկավարների առաջարկություններով աշխատաժողովը մեծապես նպաստեց երկրում բարձրագույն կրթության ոլորտի ֆինանսավորման վերաբերյալ ներկայիս բանավեճերին: Աշխատաժողովում ընդգծվեց այն, թե ինչպես ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը կարող է օգնել ավելի թափանցիկ ծնով տրամադրել տեղեկատվություն՝ շեշտելու կայուն ֆինանսավորման նոր մոդելի ստեղծումը:

Բելգիա

Բելգիայում կրթության և հետազոտությունների վերաբերյալ քաղաքականությունները լեզվակիր համայնքների քննարկման առարկա են: Բելգիական համալսարանները գործում են երկու տարբեր և անկախ իրավական շրջանակներում, որոնցում ֆինանսավորման մեխանիզմները կարգավորվում են ֆլամանդախոս և ֆրանսախոս համայնքների կողմից: Չնայած, որ երկու համայնքներում էլ քննարկվել է ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը, սակայն զարգացման գործընթացները եղել են տարբեր: Այդ պատճառով գոյություն ունեցող երկու համակարգերի պրոֆիլները ներկայացվում են առանձին:

Ֆլամանդախոս համայնք

Ֆլամանդական համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մասին քննարկումները սկսվեցին 2007 թվականին, և յոթերորդ Շրջանակային ծրագրի փոխհատուցման կանոններն այդ քննարկման մոտիվ ուժերն էին: Համալսարանները զգում էին, որ անհրաժեշտ է կարողանալ հանրային ֆինանսավորողներին ցույց տալ, թե որքան իրականում արժեն իրենց միջոցառումները: Մշակման ընթացքում ավելի ակնհայտ դարձան ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ռազմավարական օգուտները, հատկապես բյուջեում սահմանափակումների տեսակետից:

2011 թվականի և 2013 թվականի միջև ընկած ժամանակահատվածում Ֆլամանդական միջհամալսարանական խորհուրդը՝ վեց ֆլամանդական համալսարանների ներկայացուցչական մարմինը, նվիրվեց իրականացման գործընթացին աջակցմանը: Շատ համալսարաններում պատրաստությունները սկսվեցին 2010 թվականին, երբ ծրագրի համար հատկացվեցին անհրաժեշտ մարդկային ռեսուրսները: Համալսարաններում գործընթացը համակարգվում էր ֆինանսական բաժինների կողմից, իսկ երբեմն էլ՝ հետազոտական բաժինների հետ համագործակցությամբ:

Համալսարանի ղեկավարները և գիտնականները ծրագրում ներառված էին որպես ղեկավարող խմբեր: Այսօր ֆլամանդական համալսարանները գտնվում են զարգացման տարբեր փուլերում. շատ համալսարաններում սկսվել է ծրագրի արդյունավետ իրականացումը, իսկ որոշներն էլ արդեն առաջ են գնացել⁸ և ստեղծել են համակարգ: Ավելի զարգացած հաստատություններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը դիտվում է որպես կարևոր քայլ՝ միջոցառումների մասին ավելի լավ պատկերացում կազմելու համար: Շատ համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրերը ներառվել են ռազմավարական ծրագրերում, իսկ համալսարանի խորհուրդը դրանց մասին տեղյակ է պահել իր եռամսյա զեկույցներում:

Չնայած, որ առաջընթացն արձանագրվում է, ֆլամանդական համալսարանների առջև ծառայած են ընդհանուր խոչընդոտներ, օրինակ՝ գիտնականների շրջանում դիմադրությունը, ժամանակի բաշխման մեխանիզմները, որոնք մեծ խնդիր են, ինչպես նաև իրականացման համար առանձնացված սահմանափակ ռեսուրսները:

Ֆլամանդական միջհամալսարանական խորհուրդն աջակցում է գործընթացին և համալսարաններին խրախուսում է կիսվել փորձով և փոխանակել լավ պրակտիկաները:

Ֆրանսախոս համայնք

Ֆրանսախոս համայնքի համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի իրականացման վերաբերյալ քննարկումների մեկնարկի համար գլխավոր մղիչ ուժը նույնպես յոթերորդ Շրջանակային ծրագիրն էր: Վերջերս Բոյուսելի Ազատ համալսարանը (ԲԱՀ) սկսեց քննարկումները, իսկ Լոյվենի կաթոլիկ համալսարանը ստեղծեց աշխատանքային խումբ՝ ուսումնասիրելու 2008-2009 թվականներին ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանության մշակման հնարավորությունը:

Սակայն սկզբում ծախսերի ամբողջական հաշվարկումն ընկալվում էր որպես յոթերորդ Շրջանակային ծրագրի շրջանակներում իրականացվող նախագծերի իրականացման ընթացքում ավելի մեծ արժեքներ

8 Օրինակ՝ Լոյվենի կաթոլիկ համալսարանը և Գենտի համալսարանը

սահմանելու միջոց, իսկ սա համալսարաններին հետ կանգնեցրեց: Քանի որ ապացուցվեց, որ Եվրոպական հանձնաժողովի կողմից մշակված ծախսերի հաշվարկման մեթոդաբանությունը ընդունելու համար հավաստագրման գործընթացը շատ բարդ է և անորոշ, համալսարանները հուսալքված էին և ծախսերի ամբողջական հաշվարկման հետ կապված ծրագրերը մնացին թղթի վրա:

Քննարկումներն ակտիվացան 2011 թվականի փետրվարին Բրյուսելում տեղի ունեցած ԵՅԱՕԻ Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման աշխատաժողովում, որտեղ ևս մեկ անգամ շեշտվեցին ծախսերի ամբողջական հաշվարկման որպես կառավարման ռազմավարական գործիք լինելու օգուտները: Արդյունքում՝ Լոյվենի կաթոլիկ համալսարանը (ԼԿՅ) կրկին ակտիվացրեց իր աշխատանքային խումբը և մշակեց ծրագրային պլան, որի նպատակն է 2012 թվականին ձեռնարկել իրականացման քայլեր: Բրյուսելի Ազատ համալսարանն (ԲԱՅ) ի սկզբանե ծրագրել էր ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագիրը իրականացնել նոր Ձեռնարկության ռեսուրսների պլանավորման համակարգով (ՁՌՊ): Սակայն ապացուցվեց, որ սա ավելի դժվար է, քան ակնկալվում էր: Յետևաբար որոշվեց նոր ծախսերի հաշվարկման մեթոդաբանությունը մշակելուց առաջ լիովին իրականացնել և գործարկել ՁՌՊ համակարգը: Այլ հաստատությունների, օրինակ՝ Սոնսի համալսարանի, առջև ծառայած են հատուկ ժամանակի բաշխման համակարգի ընդունման հետ կապված մարտահրավերները: Անհրաժեշտ կառույցների ստեղծման գործում անկախության պակասը, ինչպես նաև ֆինանսական և այլ տեսակի աջակցության պակասը նույնպես դիտվում են որպես խնդրահարույց:

Երկու համայնքներում հետագա զարգացումներ

2011 թվականի փետրվարի 4-ին տեղի ունեցած ԵՅԱՕԻ ծրագրի հետ կապված աշխատաժողովը համախմբեց Բելգիայի երկու մասերը ներկայացնող ներկայացուցիչներին և համալսարաններին՝ քննարկելու և բացահայտելու բելգիական համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի զարգացման վերաբերյալ ընդհանուր մոտեցումները: Չնայած, որ գործընթացները և դրանց իրականացումից հետո հաջորդ գործողությունները տարբերվում են համայնքներում և համալսարաններում, սակայն աշխատաժողովը նոր թափ հաղորդեց ապագա միջոցառումների անցկացման համար:

Գլխավոր նվաճումներից էր այն, որ երկու համակարգերում էլ ռեկտորների միությունները, ինչպես նաև որոշ շրջանային և պետական ֆինանսավորողներ հայտնեցին ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունների մշակման և իրականացման աջակցությունը: Երկու համայնքները նաև կազմակերպել են հանդիպումներ, որոնց ընթացքում կքննարկեն իրականացման գործընթացն առաջ տանելու համար կոնկրետ քայլերը:

Խորվաթիա

Խորվաթիայում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագիրը սկսվեց իրականացվել Ջագրեբի համալսարանում, որն անցկացրեց 2010 թվականի հունիսին տեղի ունեցած ԵՅԱՕԻ աշխատաժողովը և որը սկսել է խորվաթական քննարկումները: Աշխատաժողովին մասնակցեցին գրեթե բոլոր խորվաթական համալսարանների 60 ներկայացուցիչներ, ներառյալ՝ ղեկավարները և ակադեմիական համայնքի ներկայացուցիչները: Աշխատաժողովում քննարկվող հիմնական թեմաներից էր խորվաթական համալսարաններում մեծապես ապակենտրոնացված կառուցվածքը և կառավարումը, որը մեծ մարտահրավեր է բարդ բարեփոխումներ իրականացնելու գործում, ինչպես օրինակ՝ ծախսերի ամբողջական հաշվարկման հարցում: Աշխատաժողովը կարողացավ միավորել խորվաթական համալսարանների ղեկավարներին և անձնակազմի անդամներին և ծառայեց որպես կոնկրետ ծրագրեր քննարկելու համար յուրահատուկ հնարավորություն: Աշխատաժողովի կարևոր արդյունքներից մեկ այն էր, որ հնարավոր եղավ ապահովել Ջագրեբի համալսարանի հանձնառությունը: Լինելով ամենամեծ համալսարանը, այն հաճախ գործում է որպես փոփոխությունների մղիչ ուժ: Համալսարանը հանձն առավ ստեղծել բարձր մակարդակով աշխատանքային խումբ, որը կներառեր բոլոր ֆակուլտետների ներկայացուցիչներին՝ ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի իրականացումը խթանելու համար: Խմբին միանալու հրավերներ ուղարկվեցին Խորվաթիայի մյուս համալսարաններին, և բոլորը համաձայնեցին ապագայում աշխատել միասին: Աշխատաժողովից հետո խումբը կազմակերպել է մի շարք հանդիպումներ, որոնք հարթել են դեպի ներպետական մակարդակում համակարգված մոտեցում ունենալու ճանապարհը: 2011 թվականի սկզբերին Ջագրեբի համալսարանը սկսեց աշխատել ծրագրի իրականացման նախագծի վրա և համաձայնեց Ռիյեկայի և Սպլիտի համալսարանների հետ մշակել ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանություն:

Խորվաթիայի համալսարանների առջև ծառայած են մի շարք մարտահրավերներ, օրինակ՝ առանձին ֆակուլտետների կողմից օգտագործվող բազմազան հաշվապահական համակարգերը, որոնք ավանդաբար հիմնված են բյուջետային հաշվապահության հասկացության վրա: Այս համակարգերի նպատակն է հիմնականում հետևել զեկուցման իրավական պահանջներին և ոչ թե տրամադրել արդյունավետ ներքին կառա-

վարման մասին որակյալ տեղեկատվություն: Հատուկ ծրագրերի կամ միջազգային նախագծերի իրականացման համար ծախսերի հետ կապված տեղեկությունները չեն կարող քաղվել: Հետևաբար համալսարանները ծրագրում են մշակել ծախսերի հաշվարկման այնպիսի մոդել, որով կբացահայտվեն և կմշտադիտարկվեն համալսարանում տեղի ունեցող միջոցառումների հետ կապված բոլոր ծախսերը: Դեռևս կա կառավարության աջակցության և ֆինանսավորման պակաս և, հետևելով ԵՀԱ-ի և միջազգային փորձագետների առաջարկություններին, մոտ ապագայում ծրագրի վրա աշխատող խմբի հիմնական մարտահրավերներից մեկը կլինի իրականացման գործընթացին կառավարության աջակցության ապահովումը:

Ֆինլանդիա

Ֆինլանդիայի համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի իրականացման համար մոդիլ ուժերը եղել են ներպետական և եվրոպական ֆինանսավորման սխեմաները: 1997 թվականից ֆիննական համալսարաններից պահանջվել է կրթության նախարարությանը տրամադրել տարեկան զեկույցներ, որոնցում ներակայացվում են այն ընդհանուր գումարները (բյուջետային և արտասահմանից ֆինանսավորում), որոնք հատկացվել են դասավանդմանը, հետազոտությունների անցկացմանը, ինչպես նաև գեղարվեստական և հասարակական միջոցառումներին: Պատշաճ ձևով ներկայացնելու համար համալսարանները պետք է ամբողջապես ներկայացնեին միջոցառումների անցկացման հիման վրա ծախսերի հաշվարկ, ներառյալ՝ աշխատաժամանակի բաշխման համակարգ: Սա վիճահարույց էր: Սակայն միությունները պնդեցին, որ նման համակարգի ներդրումը կխախտեր դասախոսների պարտականությունների հետ կապված անձնակազմի անդամների կոլեկտիվ համաձայնագիրը, որն ուժի մեջ է մտել 1998 թվականին: Ըստ այս համաձայնագրի՝ անձի աշխատանքի արդյունքը չի կարող մշտադիտարկվել աշխատաժամերի քանակով: Ժամերի բաշխման մասին տեղեկատվությունը միայն հասանելի է եղել այն ծրագրերի համար, որոնց իրականացման համար պահանջվել է պարտադիր զեկույցում, իսկ տվյալները հավաքվել են պատասխանների ցածր թվով հարցումների միջոցով: Պետական աուդիտի գրասենյակն իր տարեկան աուդիտի զեկույցներում նշել է, որ ծախսերի հաշվարկները վստահելի չեն եղել՝ աշխատաժամերի բաշխման վերաբերյալ ոչ բավարար քանակով տվյալների պատճառով: Սա մի շարք հաստատություններին ստիպեց ձեռնարկել աշխատաժամերի բաշխման առաջին քայլերը՝ 2007 թվականին ձեռք բերելով ժամերի բաշխման ինտերնետային համակարգ:

Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի մշակման համար մեկ այլ կարևոր մոդիլ ուժ էր եվրոպական հանձնաժողովի յոթերորդ Շրջանակային ծրագիրը, որում ծախսերի փոխհատուցման համար հատուկ կարգավորումները նույնպես ազգային ֆինանսավորողներին ուղարկեցին ուժեղ ազդակ:

Կրթության նախարարության հետ իր տարեկան բանակցություններում Ֆինլանդիայի հետազոտությունների ֆինանսավորման երկու խոշոր մարմիններից մեկը՝ Ֆինլանդիայի ակադեմիան, համաձայնեց 2009 թվականի սկզբից իր փոխհատուցման կարգավորումներում ընդունել ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունները: Հետազոտությունների ֆինանսավորման մյուս խոշոր ֆինանսավորող մարմինը՝ Տեկեսը, 2009 թվականի սկզբին կայացրեց նույն որոշումը: Սա օգնեց հաղթահարել իրականացման համար գլխավոր խոչընդոտներից մեկը և համալսարանի անձնակազմի անդամներին հանդգցեց, որ արտասահմանից ֆինանսավորողների փոխհատուցման գումարներն ավելացնելու համար հարկավոր է իրականացնել ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագիրը: Ի վերջո, գտնվեց մի մոդել, որը բավարարեց բոլոր կողմերին, ներառյալ՝ միություններին: Դրույթով աշխատողների համար ժամերի բաշխումը հիմնված կլինեի տարեկան աշխատանքային պլանների վրա: Իրականում ժամերի գրանցումը միայն կպահանջվեր արտասահմանից ֆինանսավորվող ծրագրերի վրա աշխատանքի դեպքում:

Ֆինլանդիայի ակադեմիայի կողմից ներկայացված խիտ ժամանակացույցը մեկ այլ մարտահրավեր էր: 2009 թվականի սկզբից հետազոտության ֆինանսավորում ստանալու համար դիմումները պետք է ներկայացվեին ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանության հիման վրա: Համալսարաններին տրվում էր ընդամենը վեց ամիս՝ հաստատելու մեթոդաբանությունը, ինչպես նաև հաշվարկելու աշխատավարձերին ավելացվող չափերը և ընդհանուր անուղղակի ծախսերի չափերը: Միաժամանակ, համալսարանները ներառյալ՝ բազմաթիվ միացված համալսարանները, պետք է հարմարվեին երկրի բարձրագույն կրթության ոլորտում կատարված բարեփոխմանը ներկայացված հիմնական փոփոխություններին: Խիտ ժամանակացույցը և 2009 թվականին ընդունված Համալսարանների մասին նոր օրենքը դժվարացրեց համալսարանների միջև համագործակցությունը: Ընդհանուր ազգային մոդելի մշակմանն ուղղված աշխատանքներ տանելու փոխարեն յուրաքանչյուր համալսարան մշակել է ծախսերի ամբողջական հաշվարկման իր սեփական մոդելը: Կրթության նախարարության՝ դեպի ծախսերի ամբողջական հաշվարկման հաջող անցումը հեշտացնելուն ուղղված աշխատանքներին աջակցությունը բավականին թույլ է եղել: Այնուամենայնիվ, չնայած խիտ ժամանակացույցին և համակարգման պակասին, մինչև 2009 թվականի ավարտը բազմաթիվ համալսարաններ արդեն հաստատել էին ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունը և ժամերի բաշխման համակարգը:

Համալսարանների և ֆինանսավորող մարմինների միջև համագործակցության պակասի պատճառով 2010 թվականին Ֆինլանդիայի համալսարաններ կազմակերպությունը (նախկինում Համալսարանների ռեկտորների ֆիննական խորհուրդը) հայտնեց ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունների կիրառման ընթացքում ի հայտ եկած որոշ խնդիրների մասին իրենց մտահոգությունները: Այդ խնդիրները հիմնականում վերաբերում էին ֆինանսավորման դիմումներին, զեկուցմանը, գույքագրմանը և աշխատաժամերի բաշխմանը: Ի պատասխան սրան՝ Ֆինլանդիայի ակադեմիան ստեղծեց համալսարանների, Ֆինլանդիայի ակադեմիայի, ինչպես նաև Կրթության և մշակույթի նախարարության ներկայացուցիչներից բաղկացած աշխատանքային խումբ՝ մի շարք պարզաբանումներ ներկայացնելու համար: Այդ խմբի ղեկույցը՝ Ֆինլանդիայի ֆինանսների նախարարության 2011 թվականի զեկույցը, հրապարակվել է 2011 թվականին: Չեկույցը ներառում է 20 հատուկ առաջարկներ, որոնք նաև հիմնված են ԵՀԱ-ի 2008 թվականի զեկույցի վրա (ԵՀԱ 2008 թվական): Ֆիննական համալսարաններն այն օգտագործել են որպես ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագիրն իրականացնելու համար ուղեցույց:

Այսօր, բոլոր ֆիննական համալսարաններն ունեն ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանություններ: Չնայած նրան, որ չի եղել համակարգված մոտեցում, սակայն օգտագործված մոդելները նման են եղել: Աշխատաժամերի բաշխումը, որը եղել է ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի իրականացման ամենաբարդ կողմերից մեկը, դանդաղորեն հաստատվում է համալսարաններում:

Ծախսերն ամբողջապես հաշվարկվում են Ֆինլանդիայի ակադեմիայի, Տեկեսի և Եվրոպական հանձնաժողովի կողմից տրամադրված ֆոնդերի համար դիմելիս, ինչպես նաև դրանց մասին զեկուցելիս: Սակայն յոթերորդ Երջանակային ծրագրում ծախսերի ամբողջական փոխհատուցման մեթոդաբանության հավաստագրման գործընթացի բարդությունն այն է, որ որևէ ֆիննական համալսարանը չի դիմել հավաստագրի համար: Փաստորեն, յոթերորդ Երջանակային ծրագրով դրամաշնորհներ ստացած բոլոր համալսարաններն օգտվել են միևնույն չափից: Չնայած նրան, որ դեռևս չի օգտագործվել ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ողջ ներուժը և այն դեռևս չի օգտագործվել որպես ռազմավարական գործիք, սակայն բարձրացել է անձնակազմի անդամների և հատկապես բաժինների պետերի շրջանում ծախսերի մասին իրազեկվածության մակարդակը: Օրինակ՝ ծրագիր իրականացնելու համար կարողությունների և դրա հետևանքների մասին որոշումներն այժմ կայացվում են ավելի գիտակցված, կախված նրանից, թե ինչպես է ֆինանսավորվում ծրագիրը, ինչ չափով է հարկավոր ինքնուրույն ֆինանսավորումը և ինչ ավելացված արժեք է այն ներկայացնում համալսարանի համար:

Ֆրանսիա

Ֆրանսիայում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի իրականացման հիմնական մղիչ ուժն էր ֆինանսավորող մարմինների՝ համապատասխան ծախսերի հաշվարկման մեթոդաբանություններ մշակելու պահանջը: Որոշ դեպքերում յոթերորդ Երջանակային ծրագիրը ծախսերի փոխհատուցման համար հատուկ պայմաններով նույնպես օգնեց խթանել մշակումն ու իրականացումը:

Վերջերս հարցը դիտվել է համալսարանների ֆինանսական կայունության, ինստիտուցիոնալ կառավարման և ղեկավարման համատեքստում: Բարձրագույն կրթության և հետազոտությունների նախարարությունը նույնպես ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը դիտում է որպես գործիք, որը կարող է օգնել տրամադրել ծախսերի ավելի լավ պատկերացման հիման վրա երկարաժամկետ կանխատեսման համար տեղեկատվություն: Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագիրը մշակվեց 2005 թվականին AMUE (Agence de Mutualisation des Universités et Établissements) կազմակերպության, «CPU»-ի (Ֆրանսիայի համալսարանների ռեկտորների միություն) և մի խումբ համալսարանների ներկայացուցիչների կողմից, ներառյալ՝ նախագահներ, հաշվապահներ և ֆինանսների պատասխանատուներ: Սրան հետևեց 2006 և 2007 թվականներին տեղի ունեցած մեկնարկային փուլը: Չնայած, որ «AMUE»-ը ներկայացրեց մեթոդաբանություն, գործիքներ, տեխնիկա և համատեղ պատրաստման ծրագիր, սակայն յուրաքանչյուր համալսարան մշակեց իր հատուկ համատեքստին համապատասխան իր սեփական մոտեցումը: Ծրագրերը սովորաբար մեկնարկում էին համալսարանի ղեկավարները, իրականացվում էին ֆինանսների պատասխանատուների և ղեկավարների կողմից և վերահսկվում էին ֆինանսական հարցերով զբաղվող փոխնախագահի կողմից: Չնայած, որ իրականացման ավելի ուշ փուլ⁹ անցել են մի քանի համալսարաններ, սակայն շատերը դեռևս սկզբնական պլանավորման փուլում են:

9 Յոթերորդ Երջանակային ծրագրի համար Ա. Մարսելի համալսարանը, միացվել է հունվարի 1-ին և դարձել Ա. Մարսելի համալսարանը, Պիեռ էտ Մարի Կուրիի համալսարանը (Փարիզ), Սավոյայի համալսարանը (Chambéry et Annecy), 2 Լանսիի համալսարանը, միացվել է հունվարի 1-ին և դարձել Լոթարինգիայի համալսարանը, Թրոյեսի տեխնիկական համալսարանը, Անժերսի համալսարանը (պայմանագրային հետազոտությունների անցկացման համար), Ռեննես 2 համալսարանը (երկարաժամկետ կրթության համար):

Ամենամեծ մարտահրավերներից է գիտնականների դժկամությունը, որոնք ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը հիմնականում դիտում են որպես մասնավոր հատվածի կողմից կիրառվող վերահսկման գործիք: Ժամերի բաշխումը ևս մեկ խոչընդոտ է: Չեռևաբար համալսարաններն զգուշությամբ են ընդունում մոտեցում: Չամալսարանի ղեկավարությանը ներգրավելը և համալսարանի անձնակազմի՝ գործընթացի իրականացման ընթացքում սեփականության զգացում ապահովելը, դիտվում են որպես էական:

ԵՅՕԱԻ Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման աշխատաժողովը նոր թափ հաղորդեց իրականացման պլաններին: 66 ֆրանսիական համալսարանների ավելի քան 100 մասնակիցների միջև քննարկումները խթանեցին մեծ թվով նոր շահառու կազմակերպությունների միջև համագործակցությունը: Աշխատաժողովը նաև ցույց տվեց, որ «AMUE»-ը և «CPU»-ը հանձնառու են մասնակցել իրականացման գործընթացին, ինչպես նաև համալսարանների նախագահների հետ «CPU» մասնագիտացված հանձնաժողովում քննարկել հարակից հարցերը: Աշխատաժողովից հետո «AMUE»-ը կազմակերպեց երկօրյա կոնֆերանս, որի ընթացքում ֆրանսիական համալսարանների ներկայացուցիչներ ներկայացրեցին ծախսերի հաշվարկման իրենց ձևերը և համալսարանի կառավարման ոլորտում ծախսերի հաշվարկման հետ կապված տեղեկատվության օգտագործումը: Ավելին՝ 2011 թվականին հատուկ հաշվապահական վերապատրաստման դասընթացներին մասնակցեցին մոտավորապես 40 համալսարանի ներկայացուցիչներ: 2012 թվականին նախատեսված են հատուկ թեմաներին նվիրված աշխատաժողովներ, ինչպես նաև պայմանագրային հետազոտական ծրագրեր, լաբորատորիաների և աստիճանների հետ կապված ծախսերի հաշվարկումներ:

Գերմանիա

Գերմանական համալսարաններում ծախսերի հաշվարկումն առաջին անգամ փորձել է ներկայացնել համալսարանների աշխատակազմերի ղեկավարների աշխատանքային խումբը, որը 1999 թվականին ձևակերպեց ծախսերի հաշվարկման կանոնների համակարգ: Այդ նույն տարի Գրեյֆսվալդի համալսարանում տեղի ունեցած հանդիպման ընթացքում բազմաթիվ գերմանական համալսարաններ հաստատեցին այդ կանոնները, դրանք դարձնելով այսպես կոչված Գրեյֆսվալդյան բանաձևը: Չեռազայում Գերմանիայի կանոնադրական հաշվապահների ինստիտուտն այս կանոններն ընդունեց որպես համալսարաններում հաշվապահության լավ պրակտիկայի համար հիմք: Կանոնները նաև հաստատվեցին Կրթության և մշակույթի նախարարների մշտական կոնֆերանսի կողմից: Սակայն դաշնային նահանգների ֆինանսների նախարարները, ովքեր զբաղվում են իրենց համապատասխան նահանգներում հաշվապահական համակարգերով, չտվեցին իրենց վերջնական հավանությունը, և դրա պատճառով Գրեյֆսվալդյան բանաձևը չկիրառվեց համակարգում: Այնուամենայնիվ, դա մեծապես ազդեց Գերմանիայում համալսարանների հաշվապահության վրա:

Ֆինանսների դաշնային նախարարության և Ֆինանսների 16 նահանգային նախարարությունների կողմից մշակված ծախսերի հաշվարկման շրջանակը նույնպես ծառայեց որպես Գերմանիայի բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում ծախսերի հաշվարկման պրակտիկայի հիմք: Այս շրջանակի հիման վրա մշակվեցին տասնվեց տարբեր համակարգեր: Սակայն շրջանակը հիմնականում անդրադառնում էր հանրային կառավարման կարիքներին, ոչ թե բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների կարիքներին: Իրավիճակն էլ ավելի բարդացնում էր այն, որ որոշ նահանգներ ժամանակին արդեն պետական ֆինանսավորումից անցում էին կատարում դեպի հաշիվների գրանցմանը՝ երկու անգամ մուտքագրելով: Յոթերորդ Շրջանակային ծրագիրը և Չեռազոտությունների, զարգացման և նորարարության պետական աջակցության համայնքային շրջանակը (ՉՁՆ շրջանակը) ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի իրականացման մասին հիմնական մղիչ ուժերն էին: Ավելին՝ ներպետական մակարդակում արտասահմանյան երկրների հետ համագործակցության ընթացքում բազմաթիվ գերմանական համալսարանների աճող ներգրավվածության պատճառով հաստատությունները բացահայտեցին ծախսերի հաշվարկման համապատասխան մեթոդաբանությունների անհրաժեշտությունը:

Գերմանական համակարգի դաշնային բնույթը, որի պատճառով 16 դաշնային նահանգներում կան տարբեր իրավական շրջանակներ և պրակտիկաներ, դժվարեցնում է գերմանական համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրերի իրականացման ներկայիս իրավիճակի գնահատումը: Միայն որոշ դեպքերում են նահանգներն աշխատանքային խմբերի և իրականացման գործընթացում ուղղություն ցույց տալու միջոցով համակարգել ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի մշակումը: Սովորաբար հասանելի չէին լրացուցիչ ռեսուրսներ:

Գերմանիայում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունները հիմնականում օգտագործվում են ապացուցելու արտասահմանից ֆինանսավորվող հետազոտական աշխատանքների ամբողջական ծախսերը և ստանալու ավելի մեծ փոխհատուցում, մասնավորապես անուղղակի ծախսերի համար: Սա նաև օգնում է ավելի լավ հասկանալ գերմանական համալսարաններում ծախսերը և արդյունավետորեն օգտագործել գումարները: Դեռևս կան երկու հիմնական մարտահրավեր՝ ժամերի բաշխում, ինչպես նաև այն, որ համալսարանի հաշվապահական համակարգում ոչ բոլոր ծախսերն են երևում, իսկ դրա պատճառն այն է,

որ կան շենքերի սեփականության հետ կապված տարբեր կանոններ և կանոնակարգեր, շենքի պահպանման համար տարբեր ծախսեր, իսկ համակարգում դեռևս ներառված չեն արժեզրկումը կամ կենսաթոշակները:

Իռլանդիա

2006 թվականին Իռլանդիայի յոթ համալսարաններ նախաձեռնեցին Իռլանդիայում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի մշակումը: Իռլանդական համալսարանները ենթարկվում էին մեծ բարեփոխումների, իսկ իռլանդական կառավարությունը Բարձրագույն կրթության մարմնի (ԲԿՄ) և բարձրագույն կրթության ֆինանսավորման պետական գործակալության միջոցով ստեղծեց Ռազմավարական նորարարության ֆոնդը (ՌՆՖ)՝ Իռլանդիայի բարձրագույն կրթության համակարգում բարեփոխումներին և նորարարական ծրագրերին աջակցելու նպատակով:

Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագիրը մշակելու և իրականացնելու հիմնական մղիչ ուժն էր համալսարանների ֆինանսների ոլորտում աճող ճնշումը, որը պայմանավորված էր մասնակիցների և հետազոտական աշխատանքների թվերի աճով, տեխնոլոգիական զարգացումներով, աշխատավարձերի և կենսաթոշակների բարձրացմամբ և հասարակության նոր պահանջներով: Պարզ դարձավ, որ քիչ ֆինանսավորման և կայունության վերաբերյալ հարցերին անդրադառնալու համար համալսարանները պետք է հավաքեին հստակ տվյալներ՝ աջակցելու քաղաքականության մշակմանը և մասնավորապես տալ լրացուցիչ ֆինանսավորմանը նպաստելու համար փաստեր: Ֆինանսավորողի տեսակետից ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը դիտվում էր որպես հաշվետվողականության գործիք, որով կապահովվեր ավելի մեծ թափանցիկություն և համեմատելիություն: Ինստիտուցիոնալ մակարդակում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համակարգի մշակումը դիտվում էր որպես կառավարման հիմնական գործիք, որը համալսարաններին թույլ կտար բացահայտել և հասկանալ իրենց միջոցառումների արժեքները և աջակցել ռազմավարական որոշումների կայացմանը:

Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագիրը մեկնարկեց 2007 թվականի սկզբին և ավարտվեց 2011 թվականի հունիսին: Իռլանդիայի համալսարանների ներկայացուցիչները կարծում էին, որ ոլորտում շատ շահեկան կլիներ համատարած մոդելի մշակումը: Սա նաև կարևոր նկատառում էր երկրի ֆինանսավորող գործակալությունների համար: Իռլանդիայի համալսարանների ասոցիացիայի՝ իռլանդական համալսարանների ներկայացուցչական մարմնի միջոցով համալսարանները «SIF» ծրագրով ներկայացրին հաջող առաջարկ՝ ոլորտում մշակելու ծախսերի ամբողջական հաշվարկման շրջանակ: ԾԱՅ-ի մշակման համար տրամադրվեց նոտավորապես 2 միլիոն եվրո: Այս ֆինանսական աջակցությունն Իռլանդիայում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի մշակման կարևոր գործոններից մեկն էր:

Գոյություն ունեին ծրագրի երկու տարբեր փուլեր: Առաջին փուլը վերաբերում էր ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համար հայեցակարգային կառուցվածքի մշակմանը, որի ընթացքում ծրագրի իրականացման ազգային ղեկավարման խմբում ներգրավված էին գլխավոր ազգային ֆինանսավորող գործակալությունների ներկայացուցիչներ: Երկրորդ փուլը վերաբերում էր համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մանրամասն նախագծմանը և իրականացմանը: Յոթ համալսարաններից յուրաքանչյուրը ներկայացված էր ազգային ղեկավարման խմբում և ծրագրի հետ կապված տարբեր աշխատանքային խմբերում ապահովվելով, որ բոլոր համալսարաններն ունենան մոդելի նախագծում իրենց կարծիքները և գաղափարները ներառելու հնարավորությունը:

Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մոդելի մշակման և կիրառման ժամանակ եղել են մի շարք մարտահրավերներ: Մասնավորապես՝ ապացուցվեց, որ անձնակազմի անդամների ժամանակը ծախսելու հետ կապված տվյալների հավաքումը խնդրահարույց է: Տվյալները հիմնված էին տարբեր միջոցառումների իրականացման ընթացքում գիտնականների ծախսած ժամանակի, ինչպես նաև այն հավաստիացումների վրա, որ տեղեկատվությունը չէր օգտագործվի ծախսերի ամբողջական հաշվարկումից բացի այլ նպատակներով: Չնայած նման հավաստիացումների՝ որոշ հաստատություններում կային մի շարք դժվարություններ, անհրաժեշտ տվյալները հավաքելու համար ուսումնարանների և ֆակուլտետների ղեկավարները կարգավորեցին այլընտրանքային գործընթացները: Պարզ դարձավ նաև այն, որ ծրագրի կառավարման ուժեղ կառույցները էական են՝ համակարգված ազգային մոտեցման հետ կապված մարտահրավերներին անդրադառնալու հարցում:

Այժմ Իռլանդիայի բոլոր յոթ համալսարաններում ավարտված է ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մոդելի կիրառումը: Մոդելները լրամշակվում են և համակարգվում են՝ ապահովելու, որ պահպանվեն և պաշտպանվեն մոդելների կայուն վիճակը և արդյունքների համեմատելիությունը: Յենց որ հասանելի լինի միտումների մասին համապատասխան և բավարար տեղեկատվություն, հաջորդ քայլերից կլինի ծախսերի ամբողջական հաշվարկումից հետո արդյունքներից բխող բարձրագույն կրթության համակարգի դեպքում քաղաքականության վերաբերյալ մի շարք խնդիրների քննարկումը:

Արտաքին միջավայրը զգալիորեն փոխվել է այն ժամանակվանից, երբ իռլանդական համալսարանները սկսեցին աշխատել այս ծրագրի վրա: Տնտեսական ճգնաժամի ազդեցության պատճառով զգալիորեն փոխվել են նախատեսված նպատակները, որոնք սպասվում էր, որ կբխեին համալսարաններում միջոցառումների իրական արժեքը ավելի ճշգրտորեն չափելու կարողությունից: Մյուս կողմից՝ ֆինանսական ճգնաժամը և հանրային ֆինանսավորման վրա ճնշումը շատ առումներով ամրապնդել է համալսարանի միջոցառումների ծախսերի հետ կապված տեղեկատվության ավելի բարելավված կառավարման անհրաժեշտությունը: Համալսարաններն ու իրենց ավելի մեծ շահառուները երկար ժամանակահատվածում դեռևս կստանան իրենց օգուտները:

Նիդերլանդներ

Հոլանդական կառավարությունը ֆինանսական և կազմակերպական առումով շատ անկախ է, սակայն համալսարաններից չի պահանջում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի իրականացումը: Այնուամենայնիվ, Նիդերլանդների համալսարաններից շատերն արդեն կիրառել են ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանություններ: Կիրառման համար մղիչ ուժեր են եղել կամ պայմանագրով հետազոտությունների պայմանները, որոնցով ծախսերի վերականգնման ավելի լավ չափ է առաջարկվում միջոցառումների ամբողջական ծախսերը բացահայտել կարողացող համալսարաններին, կամ համալսարանում որոշումների կայացման հարցում աջակցություն ստանալու նպատակով վստահելի ֆինանսական տեղեկատվության անհրաժեշտությունը: 2007 թվականին, յոթերորդ Շրջանակային ծրագրով և ծախսերի փոխհատուցման ձևերով դրդված, բոլոր հոլանդական համալսարանները համաձայնեցին ծախսերի ամբողջական հաշվարկման իրենց մեթոդաբանությունները մշակելիս հարգել մի շարք հատուկ սկզբունքներ: Սրանք Նիդերլանդների համալսարանների ընկերակցության (ՆՀԸ) խորհրդով հաստատվեցին առանձին համալսարանների կողմից: Նպատակն էր ապահովել մի շարք ընդհանուր սահմանումներ և ունենալ համեմատելի ամբողջական ծախսերի չափեր: Սակայն այդ ժամանակվանից ի վեր յուրաքանչյուր համալսարան իր ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանության մշակման և կիրառման հարցում գործել է առանձին, առանց աջակցության կամ ազգային մարմինների ուղեցույցների: Արդյունքում ստացվել է բազմազանություն: Համալսարաններից շատերն ունեն ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանություն, որը նրանց թույլ է տալիս բացահայտել իրենց միջոցառումներից շատերի ծախսերը: Այնուամենայնիվ, այս հաստատություններից շատերում համակարգը ոչ թե ինտեգրված է ֆինանսական համակարգի մեջ, այլ գործում է օժանդակ համակարգերում: Որոշ հաստատություններ կիրառել են շատ բարդ մեթոդաբանություն, որպեսզի իրենց ռազմավարական որոշումները կայացնելու հարցում էլ օգտվեն ծախսերի ամբողջական հաշվարկումից:

Համալսարանները շատ ակտիվորեն և ոչ ֆորմալ ձևով փոխանակվում են ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի մշակման փորձով և լավ պրակտիկայով: Այս փոխանակումների ժամանակ համալսարանները մասնավորապես անդրադառնում են ժամերի բաշխման սկզբունքներին, դասավանդման և հետազոտությունների հետ կապված անուղղակի ծախսերն իրարից բաժանելու ձևերին, հատուկ արժեքային միավորների համապատասխանությանը և ընդհանուր մոդելին, որում կարելի է ինտեգրել ընտրված պարամետրերը: Սակայն դեռևս կա համակարգն ավելի զարգացնելու ցանկության բացակայություն, քանի որ սա կպահանջեր ֆինանսական համակարգում ավելի շատ փոփոխություններ և համալսարանի կառավարման մշակույթում փոփոխություն:

2012 թվականին ստեղծվեց համակարգված նախաձեռնություն՝ բացահայտելու այն, թե արդյո՞ք հետազոտությունների ազգային խորհուրդը ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունները կընդունի որպես ֆինանսավորման սխեմա, թե՛ ոչ: Սա համարվում է որպես հոլանդական համալսարաններում համակարգի լրամշակման համար հնարավոր մղիչ ուժ:

Ծախսերի ամբողջական հաշվարկում կատարած համալսարանները կարողացել են ավելի շատ ծախսեր վերականգնել որոշ պայմանագրային գործընկերների հետ, բարձրացրել են կազմակերպության բոլոր մակարդակներում ծախսերի մասին իրազեկվածությունը և բացահայտել են ծախսերի կրճատման համար հնարավորությունները:

Լեհաստան

Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի մշակման մասին քննարկումների խթանն էր յոթերորդ Շրջանակային ծրագիրը և ծախսերի փոխհատուցման ձևերը: Համալսարաններ, յոթերորդ Շրջանակային ծրագրով դրամաշնորհներ ստացող այլ շահառուներ, ինչպես նաև շրջանակային ծրագրին դիմող դիմու-

մատուներին խրախուսող և աջակցող Լեհական ազգային գործակալությունը սկսեցին քննարկել Լեհական համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի իրականացումը:

2007 և 2008 թվականներին Լեհաստանի բարձրագույն կրթության նախարարությունը հայտարարեց, որ նախատեսում է ավելացնել մրցակցային դրամաշնորհների տրամադրման համար բյուջեն և նվազեցնել համալսարաններին տրվող ֆոնդերը: Սա համալսարանների շրջանում բարձրացրեց իրազեկման մակարդակը՝ ավելի լավ բացահայտելու իրենց միջոցառումների անցկացման ծախսերը: 2009 և 2010 թվականներին բարձրագույն կրթության համար ֆինանսավորման և դրա ծախսերի հետ կապված հանրային քննարկումներով ավելի շատ ընդգծվեց թափանցիկ ֆինանսական կառավարման անհրաժեշտությունը: Չնայած այս ճնշումներին, սակայն միայն երեք համալսարան՝ Սիլեսիայի տեխնիկական համալսարանը, Վրոցլավի տեխնիկական համալսարանը և Վարշավայի համալսարանն են սկսել ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի իրականացումը՝ մշակելով նպատակահարմար մոդելներ: Համակարգային մակարդակում չկա ոչ համակարգված մոտեցում, ոչ էլ՝ կառավարության կողմից մարդկային կամ ֆինանսական ռեսուրսների տեսքով աջակցություն: Ի հավելումն բարձրագույն կրթության ոլորտում 2011 թվականին ուժի մեջ մտած ֆինանսական կառավարման նոր կարգավորումներում բավարար չափով հաշվի չեն առնված համալսարաններում անցկացվող հետազոտությունները: Սա ավելի է դժվարացնում սահուն մեթոդաբանության մշակումը: Համալսարանները պատասխանել են ֆինանսական կառավարման և հաշվապահության մասին նոր իրավական դրույթներին, առաջնային համարելով այն փոփոխությունների իրականացումը, որոնք կապված չեն ծախսերի ամբողջական հաշվարկման հետ: Համալսարաններում ՏՏ համակարգերի հարմարեցումը կլինի իրականացման գործում մեկ այլ մարտահրավեր:

Վարշավայում կայացած աշխատաժողովը հիմնականում ուղղված էր իրազեկման մակարդակի էլ ավելի բարձրացմանը, մասնավորապես համալսարանի ղեկավարների շրջանում՝ լրացուցիչ միջոցառումների անցկացմանը նոր թափ հաղորդելու համար: 2012 թվականին նոր ղեկավարների ընտրությունը շատ համալսարաններում կլինի Լեհաստանում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման հավելյալ մշակման համար ևս մեկ քայլ:

Պորտուգալիա

2007 թվականին պորտուգալական համալսարաններում բարձրագույն կրթության նոր իրավական կառուցվածքով սահմանվեցին կառավարման համար մի շարք նոր կանոններ, իսկ այդ կառուցվածքում ներառված էր հաշվապահության հատուկ կարգավորումներ: Չնայած, որ սա տեսականորեն հարթեց համալսարաններում ծախսերի հաշվարկման ճանապարհը, սակայն Պորտուգալիայում հետազոտությունների անցկացման համար երկրի ֆինանսավորման սխեմաները մնացին անփոփոխ: Հետևաբար պորտուգալացի հետազոտողներն ավելի շատ սովոր են լրացուցիչ գումարներով ստանալ իրենց հետազոտություններն անցկացնելու համար գումարները: Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանությունները համարվում էին որպես դրան համախառնապես միայն յոթերորդ Շրջանակային ծրագրի հետ կապված ծրագրերի դեպքում: Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի մշակման վերաբերյալ քննարկումների մեկնարկման հիմնական մղիչ ուժերն էին յոթերորդ Շրջանակային ծրագրով փոխհատուցման կանոնները: Սակայն չկար համակարգային մակարդակում համակարգված մոտեցում կամ կառավարության կողմից աջակցություն:

Այնուամենայնիվ, որոշ համալսարաններ սկսեցին մշակել մեթոդաբանություններ, որոնք նույնիսկ եվրոպական երկրների ֆինանսավորումից առաջ նույնպես դիտվում էին որպես ռազմավարական կառավարման գործիք: Օրինակ՝ 2002 թվականին Կոիմբրայի համալսարանն իր ֆակուլտետներից մեկում մեկնարկեց ծրագիր, որը նաև հետագա տարիներին իրականացվեց մյուս ֆակուլտետներում: Այս պահին չորս պորտուգալական համալսարաններ ունեն ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ավելի խորացված մեթոդաբանություններ: Մեթոդաբանության կիրառման մասին քննարկումներ ծավալված որոշ համալսարաններ գործընթացում հանդիպել են մեծ դժվարությունների, իսկ դրանք պայմանավորված են եղել ֆակուլտետների բարձր մակարդակի անկախությամբ: Սա լրացուցիչ մարտահրավեր է: Սովորաբար առաջընթաց գրանցելու համար էական են եղել ղեկավարների հանձնառությունը և հաղորդակցությունը:

Չնայած, որ վերջին տարիներին ակտիվացել են ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մասին քննարկումները, սակայն համալսարանների միջև փորձի փոխանակումները սահմանափակված են եղել մի քանի միջոցառումներով, որոնց ընթացքում քննարկվել են ծախսերի ամբողջական հաշվարկման որոշ ասպեկտներ, իսկ առանձին հաստատություններ ձեռնարկեցին սահմանափակ թվով ուղենշային միջոցառումներ: ԵՀԱՕԻ-ի ուսումնասիրությամբ զբաղվող հետազոտողների այցը Կոիմբրայի համալսարան նույնպես հավաքեց մի շարք պորտուգալական համալսարանների ներկայացուցիչների: Երկրի բարձրագույն կրթության համակարգի մակարդակում աշխատաժողովն օգնեց մասնակցող համալսարաններին համամատել զարգացման տարբեր մակարդակները և ավելի շատ փոխանակվել:

Այն նաև օգնեց սահմանել ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի իրականացման համար ավելի շատ նպատակներ, ինչպես օրինակ ընդհանուր կանոնների և մեթոդաբանության սահմանումը՝ պայմանագրեր կնքելու համար կանոնավոր կառուցվածք ստեղծելու նպատակով, եվրոպական ծրագրերում ավելի մեծ թվով հետազոտողների ներգրավվածությունը, հետազոտողներին աջակցելու համար անձնակազմի անդամների տեխնիկական գիտելիքների և հմտությունների ավելացումը և ավելի շատ ֆինանսավորման ծրագրերում հետազոտողների և հետազոտողների խմբերին աշխատելու խրախուսումը, որը թույլ կտա ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը և համալսարանի համար եկամուտների ավելացումը:

Շվեդիա

Շվեդիայում տարիներով եղել են ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մասին քննարկումներ: Չնայած, որ ավելացել է անուղղակի ծախսերի սահմանափակ թվով արտասահմանից ֆինանսավորումը, սակայն կառավարության կողմից ֆինանսավորումը եղել է հարաբերականորեն կայուն: Միջին հաշվով հետազոտությունների անցկացման համար տրամադրվող ֆոնդերի կեսից պակասն ուղղակի կառավարության կողմից տրամադրվող ֆոնդերն են, իսկ որոշ համալսարանների դեպքում ավելի քիչ բաժին է: 1990 թվականին խորհրդարանը որոշեց, որ հետազոտությունների անցկացման համար արտասահմանից ֆինանսավորումը պետք է նպաստի համալսարաններում ուղղակի և անուղղակի ծախսերի կատարմանը: Սակարդակը սահմանվել էր անուղղակի ծախսերի դեպքում ուղղակի ծախսերի 12 տոկոսը, բացառությամբ՝ տարածքի համար ծախսերը:

Տարիների ընթացքում բարձրացել է մակարդակը: 2001 թվականին համալսարանների և ֆինանսավորող կազմակերպությունների միջև բանակցությունների արդյունքում եղավ համաձայնություն, ըստ որի 18 տոկոսը կլինեի անուղղակի ծախսերի համար, իսկ 17 տոկոսը կլինեի տարածքի համար, այսինքն՝ ընդհանուր առմամբ 35 տոկոս:

2000-ականների կեսերին այս համաձայնագիրը հարցականի տակ դրեցին մի շարք ֆինանսավորող կազմակերպություններ, որոնք ուզում էին ավելի քիչ գումար վճարել: Համալսարանների ղեկավարները նույնպես հասկացան, որ արտասահմանից ֆինանսավորման աճի պատճառով անուղղակի ծախսերը պետք է համաչափորեն կիսվեն կառավարության և արտասահմանից ֆինանսավորողների միջև: Միաժամանակ, Շվեդիայի Աուդիտի ազգային բաժինը մի շարք համալսարանների քննադատեց՝ եկամուտների սխալ հաշվապահության համար, հատկապես անուղղակի ծախսերի կատարման ֆինանսավորման հետ կապված հաշվապահական սկզբունքների մասով: Սրանից հետո բազմաթիվ համալսարանների գլխավոր ֆինանսիստները սկսեցին մշակել ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանություններ: Համալսարանների ղեկավարների, ֆինանսիստների և հետազոտություններ ֆինանսավորող մեծ կազմակերպությունների ներկայացուցիչների համագործակցությամբ մշակվեց այսպես կոչված ՇԲԿԱ մոդելը (ՇԲԿԱ՝ Շվեդիայի բարձրագույն կրթության ասոցիացիա): Աշխատանքներն իրականացվեցին Շվեդիայում բոլոր համալսարանները և քոլեջները ներկայացնող խմբերի միջոցով և՛ կառավարման, և՛ վարչական մակարդակներում:

2007 թվականի աշնանը ՇԲԿԱ-ը որոշեց իր բոլոր անդամներին առաջարկել ընդունել ՇԲԿԱ մոդելը: 2011 թվականի հունվարի 1-ից մոդելը սկսեցին կիրառել բոլոր շվեդական համալսարանները և քոլեջները: Սակայն դեռևս չի հաղթահարվել հիմնականում համալսարանների կողմից վարձակալվող տարածքների ծախսերը հաշվարկելու հետ կապված մարտահրավերը: Ներկայումս ՇԲԿԱ-ի խումբը քննարկում է պարզաբանումները, մոդելի մանր փոփոխությունները և մոդելի հետ կապված հետևողական աշխատանքները, ներառյալ՝ տարածքների ծախսերի կատարման հետ կապված հարցերի լուծումները:

ՇԲԿԱ մոդելը հիմնված է բյուջետավորված, ոչ թե իրական ծախսերի վրա: Իրական ծախսերը ցույց տալու համար պետք է հետ գնալ և ուղղումներ կատարել ծախսերի շեղումներում: Յուրաքանչյուր համալսարան ունի ժամերի բաշխման իր մեթոդը, բայց այս մեթոդները հաճախ հիմնված են կառավարման հետ կապված հաշվարկների վրա, ոչ թե՛ ժամերի գրանցման:

Փոփոխությունների համար ամենակարևոր մոլիչ ուժերը կարելի էր գտնել համալսարաններում: Ծախսերի ամբողջական հաշվարկումն անհրաժեշտ էր որպես ռազմավարական կառավարման գործիք, ինչպես նաև որոշումների կայացման և համալսարանում բարելավված վերահսկողության համար: Ավելին՝ կար հաշվապահական սկզբունքները բարելավելու և երկարաժամկետ ֆինանսական կայունության հասնելու անհրաժեշտությունը: Կարևոր արտաքին գործոն էր անուղղակի ծախսերի մասին ճշգրիտ և թափանցիկ տեղեկատվություն տրամադրել կարողանալու, իսկ հետո նորից շահելու ֆինանսավորող կազմակերպությունների վստահությունը և իրենց կողմից ըմբռնումը տեսնելու անհրաժեշտությունը: Կարևոր դեր խաղացին նաև յոթերորդ Շրջանակային ծրագրով փոխհատուցման կանոնները:

Շվեդիայում իրականացումը համակարգված էր, իսկ ընդհանուր սկզբունքները, սահմանումները և լեզուն փաստագրվեց ՇԲԿԱ-ի կողմից: Յուրաքանչյուր համալսարանում իրականացնող թիմերին աջակցելու նպատակով երկրում կազմակերպվեցին աշխատաժողովներ: Աշակվեց տեղեկատվության փաթեթ, հավաքվեցին հաճախ տրվող հարցերը և ստեղծվեց հարցերի համար գրասենյակ:

Կառավարությունն աջակցեց ջանքերին, իսկ 2009 թվականի դեկտեմբերին կառավարության կողմից հետազոտությունների անցկացումը ֆինանսավորող մարմինների համար Հանրային ծառայությունների վերաբերյալ համաձայնագրերում¹⁰ նշվեց, որ պետք է լինի ծախսերի ամբողջական հաշվարկում և որ հետազոտությունների անցկացման համար տրվող դրամաշնորհներով պետք է համաչափորեն կատարվեն ուղղակի և անուղղակի ծախսերը: Ծրագրին աջակցեց Վալլենբերգի հիմնադրամը, որը Շվեդիայում հետազոտությունները ֆինանսավորող ամենախոշոր մասնավոր կազմակերպություններից մեկն է: Կառավարության կողմից չեղավ որևէ լրացուցիչ ֆինանսական աջակցություն:

Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման մեթոդաբանության կիրառումը մեծ և հիմնական կառավարման մակարդակում փոփոխություններ բերեց շվեդական համալսարաններին: Ավելացել է անուղղակի ծախսերի մասին տեղեկատվությունը և բարձրացվել է դրանց մասին իրազեկման մակարդակը, որի արդյունքում այժմ կա բարելավված վերահսկողություն: Ծախսերի բարելավված վերլուծությունը բերել է արդյունավետության մակարդակի բարձրացմանը, իսկ երբեմն էլ՝ կազմակերպչական առումով փոփոխությունների: Տեղեկատվությունը նաև օգտագործվում է համալսարանների միջև ուղեմիջեր սահմանելու համար: Սակայն մեթոդը դեռևս չի ընդունվել բոլոր հետազոտողների կողմից: Չնայած նրան, որ հետազոտությունները ֆինանսավորող կառավարական մարմիններն ընդունել են մեթոդները և ֆինանսավորման համար նոր սկզբունքները, սակայն այլ՝ հետազոտությունները ֆինանսավորող ոչ կառավարական կազմակերպություններ նվազեցրել են դրամաշնորհների չափերը, ինչը վրդովմունքով է ընդունվել հետազոտողների և համալսարանների ղեկավարությունների կողմից:

Թուրքիա

2010 թվականի սեպտեմբերին ԵՀԱ-ի ԵՀԱՕԻ-ի ծրագրի համատեքստում Թուրքիայում անցկացված աշխատաժողովը նոր թափ հաղորդեց թուրքական համալսարաններին՝ Բարձրագույն կրթության հարցերով զբաղվող խորհրդի ղեկավարությամբ սկսելու ծախսերի ամբողջական հաշվարկման աշխատանքները: Այս ծրագրի իրականացման համար միավորվեցին Անկարայի համալսարանը, Ստամբուլի Տեխնիկական համալսարանը և Քոչաեյի համալսարանը, որոնք ներկայացնում են երկրի ամենախոշոր և ամենաանջամավոր համալսարաններից մի քանիսը: Աշխատաժողովի գլխավոր հաջողություններից այն էր, որ հաջողվեց ստանալ Թուրքիայի բոլոր գլխավոր շահառու կազմակերպությունների աջակցությունը, ներառյալ՝ երեք համապատասխան նախարարությունների, ինչպես նաև բարձրագույն կրթությունը և հետազոտությունները ֆինանսավորող մարմինների կողմից: Նրանց ներգրավման ապահովումը ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի մշակման համար մեծ մարտահրավեր էր և հաջողության գործոն: Աշխատաժողովին նաև մասնակցեցին համալսարանների մեծ մասի ղեկավարները: Աշխատաժողովից հետո ստեղծվեց համալսարանների մեկնարկային խումբ՝ Թուրքիայի Բարձրագույն կրթության հարցերով զբաղվող խորհրդի կողմից ստեղծված աշխատանքային խմբի ղեկավարությամբ ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագիրը մշակելու և իրականացնելու համար: Հետևելով ԵԱՀ-ի և միջազգային փորձագետների առաջարկություններին՝ հիմնական շահառու կազմակերպությունները եզրակացրին, որ ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը պետք է լինի աշխատանքների կենտրոնում՝ ավելացնելու թուրքական համալսարանների հաշվետվողականությունը, քանի որ սա նաև համալսարանների համար կհարթեր ապագայում ավելի անկախ լինելու ճանապարհը: Այս որոշումը համընկավ Բարձրագույն կրթության հարցերով զբաղվող խորհրդի և ֆինանսների նախարարության վերջին աշխատանքների հետ, որոնք ուղղված են արդիականացնել Թուրքիայի բարձրագույն ուսման հաստատություններում ֆինանսական համակարգերը:

Մեկնարկային խմբի սկզբնական կազմը բաղկացած էր երեք համալսարաններից¹¹, իսկ բազմաթիվ հետազոտությունների անցկացմանն աջակցում էին տարբեր ֆինանսավորողներ: 2011 թվականին խմբին միացավ մեկ այլ համալսարան¹²: Ճանապարհային քարտեզի կազմումից հետո ստեղծվեցին ծրագրի իրականացման համար ազգային և համալսարանական խմբեր: Ավագ ղեկավարներից, ֆինանսական բաժինների, հետազոտությունների անցկացման կենտրոնների և միջազգային գրասենյակների ներկա-

10 Նախարարության հանձնարարությունը կառավարական մարմիններին:
11 Անկարայի համալսարան, Ստամբուլի Տեխնիկական համալսարան և Քոչաեյի համալսարան
12 Քադիր Հաս համալսարան:

յացուցիչներից բաղկացած համալսարանական խումբը կարևոր դեր էր խաղում իրականացման փուլում պլանավորման և մշտադիտարկման, ինչպես նաև գիտնականներին իրազեկելու հարցերում: Երկրում ստեղծվեց աշխատանքային խումբ՝ կիսելու չորս համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի իրականացման հետ կապված փորձը և տեղեկությունները, ինչպես նաև մշակելու որոշակի մեթոդաբանություն, որը հիմնված կլիներ միջոցառումների հիման վրա ծախսերի հաշվարկման վրա (ՄԾՅ):

Ծրագրով մինչև 2012 թվականի վերջը չորս մեկնարկային համալսարաններում պետք է կիրառված լինի մեթոդաբանությունը: Այս մեկնարկային համալսարաններում կիրառումից հետո ծրագրի նպատակն է մեթոդաբանությունը տարածել այլ թուրքական համալսարաններում և մեկնարկային համալսարաններին օգնել կիսել իրենց փորձը:

Ծրագրի գործընկերները նաև Բարձրագույն կրթության հարցերով զբաղվող խորհրդին տրամադրել են իրավական դրույթի նախագիծ, որը ներառում է ծախսերի ամբողջական հաշվարկման սահմանումը և դրա կարևորության մասին բացատրությունը: Նպատակն է մոդելը ներառել երկրի բարձրագույն կրթության մասին օրենքում:

Միացյալ Թագավորություն

Միացյալ Թագավորությունում հետազոտությունները հիմնականում անցկացվել են համալսարաններում և մեծապես կախված են եղել մրցակցային դրամաշնորհների տրամադրման հիման վրա ֆինանսավորումից: Գոյություն ունեցող համակարգը գործում է երկկողմանի աջակցության սկզբունքով, ըստ որի՝ համալսարանն իր ազգային ֆինանսավորման խորհրդից ստանում է հիմնական գումարը, որը նախատեսված է ծածկել մրցութային ֆինանսավորվող հետազոտական ծրագրերին աջակցություն տրամադրելու համար անհրաժեշտ ենթակառուցվածքի ծախսը: Սակայն 1980-ականներին և 1990-ականներին հիմնական ֆինանսավորումը չկարողացավ շարժվել ավելի ու ավելի շատ դիվերսիֆիկացված աղբյուրներից ֆինանսավորվող հետազոտական աշխատանքներում զգալի աճին համընթաց: Սրանից հետո ենթակառուցվածքների համար պակասեցին ներդրումները, իսկ շենքերի և մեծածավալ հաստատություններում պահպանման աշխատանքների հետ կապված եղան կուտակումներ:

1998 թվականին Թափանցիկության մասին ուսումնասիրությունից հետո ՄԹ կառավարությունը՝ ճանաչելով ոչ բավարար ներդրումների մասշտաբը, համալսարանների ենթակառուցվածքների համար տրամադրեց լրացուցիչ 1.8 միլիարդ եվրո, պայմանով, որ համալսարանների կողմից գումարների ծախսումը լինի ավելի թափանցիկ: 2000 թվականից ՄԹ-ում բոլոր համալսարանները ստիպված են եղել ընդունել Ծախսերի հաշվարկման թափանցիկության մոտեցումը (ԾՅԹՄ), որով նրանք պետք է զեկուցեն իրենց եկամուտների և ծախսերի, ինչպես նաև հետազոտությունների և այլ միջոցառումների մասին:

ԾՅԹՄ-ը ՄԹ-ում մշակված և միջոցառումների անցկացման վրա հիմնված ծախսերի մեթոդաբանություն է, որով անձնակազմի անդամների հետ ժամերի բաշխման վերաբերյալ հարցումներն (ոչ թե տաբելները) օգտագործվում են որպես համապատասխան միջոցառումների անցկացման համար բոլոր ծախսերի արժեքային միավորներ: ԾՅԹՄ-ը նաև ներառում է ծախսերի ճշգրտումներ, որոնցով հնարավոր է փաստել, որ համալսարանների իրական ծախսերն ավելի շատ են, քան իրենց հաշիվներում սահմանված ծախսերը, իսկ դա պայմանավորված է որոշ համալսարաններում ներկայիս ակտիվների արժեքների թերագնահատմամբ, ֆիզիկական ակտիվներում, ծառայություններում և ուսանողներին աջակցելու աշխատանքներում ոչ համապատասխան ներդրումներով (օրինակ՝ դա երևում է պահպանման հետ կապված աշխատանքների կուտակմամբ), ինչպես նաև ռիսկերի, ֆինանսավորման և զարգացման համար ավելցուկ կամ լուսանցք թույլ տալու անհրաժեշտությունը:

ԾՅԹՄ-ը ցույց տվեց, որ համալսարանները շարունակաբար չեն կարողանում ծածկել հետազոտությունների անցկացման ամբողջական ծախսերը. մրցութով հայտարարված հետազոտությունների ֆինանսավորումից ստացվող եկամուտը և երկկողմանի աջակցությամբ հիմնական ֆոնդերը զգալիորեն պակաս էր (ավելի քան տարեկան 1.2 միլիարդ եվրո), քան հետազոտության իրական ծախսերը: Համալսարանները, որոնց մեծապես խրախուսել են ֆինանսավորողները և երկրի որակի գնահատումները, մշակել էին քիչ ծախսերով մշակույթ, որով հետազոտությունների և արտադրանքի չափերը շատ ավելի կարևոր էին, քան գումարների վերադարձը: 2003 թվականին հետազոտության անցկացման կայունության վերաբերյալ խորհրդատվությունից հետո ՄԹ կառավարությունը ներկայացրեց մի պահանջ, ըստ որի համալսարանները պետք է մեծ մասով վերադարձնեն իրենց բոլոր միջոցառումների ամբողջական տնտեսական ծախսերը: 2005 թվականին մշակվեց ազգային մեթոդաբանություն՝ ծրագրային մակարդակում հաստատելու հետազոտության ամբողջական տնտեսական ծախսերը (ԱՏԾ): Նախաձեռնությունը կառավարում էին համալսարանները, իսկ ԱՏԾ մեթոդաբանությունը մշակվում էր տարբեր պրոֆիլներով ինը համալսարանների կողմից:

սարանների մեկնարկային խմբի կողմից, որը սերտորեն համագործակցում էր երկրի ֆինանսավորմամբ զբաղվող խորհուրդների հետ և կառավարության կողմից տրամադրված ֆոնդերով:

ԱԾՅ-ով համալսարաններն իրենց ԾՅԹՄ-ից ստացվող տվյալներն օգտագործում են՝ հաշվարկելու տարածքի ծախսը և անուղղակի ծախսերը: Դրանից հետո նրանք ծրագրային մակարդակում բացահայտում են հետազոտության բոլոր ուղղակի և անուղղակի ծախսերը, անկախ նրանից, թե հետազոտության հովանավորը կծածկի այս ծախսերը, թե՛ ոչ:

Կառավարությունն ընդունեց այն, որ եթե չափերը չնվազեին, ֆինանսավորման մակարդակը պետք է բարձրանար: Այնուհետև, կառավարությունը հետազոտական խորհուրդներին հատկացրեց լրացուցիչ գումարներ, որպեսզի խորհուրդը կարողանար ծածկել բոլոր ֆինանսավորված հետազոտությունների ամբողջական տնտեսական ծախսերի 80 տոկոսը: Նպատակն էր վերացնել հետազոտությունից մինչև դասավանդում սուբսիդիաները և ապահովել ենթակառուցվածքի համար համապատասխան ֆինանսավորումը: Իրենց հերթին, համալսարաններից ակնկալվում էր ցույց տալ, որ իրենց հետազոտական աշխատանքները կայուն են:

Չնայած, որ ԱՏԾ-ի շեշտը հիմնականում հետազոտության վրա էր, սակայն 2005 և 2006 թվականներին ֆինանսավորմամբ զբաղվող խորհուրդն անցկացրեց ուսումնասիրություն՝ ԾՅԹՄ-ն ավելի տարածված դարձնելու համար, որպեսզի դրանով դասավանդման ֆինանսավորման նպատակով տրամադրվեն ծախսերի մասին տվյալներ: Սրանից հետո 2007 թվականին ներդրվեց ԾՅԹՄ մեթոդաբանության-ԾՅԹՄ (Թ) սկզբունքների հիման վրա դասավանդման ծախսերի կատարման ազգային շրջանակը՝ տրամադրելու տարբեր առարկաների դասավանդման ամբողջական տնտեսական ծախսի մասին տեղեկություններ:

2010 թվականին անցկացվեց ևս մեկ ուսումնասիրություն՝ գնահատելու համալսարաններում հետազոտությունների ֆինանսավորումը, անդրադառնալու այն բանին, թե արդյո՞ք համալսարանները գումարները պահանջվող կայունությունն ապահովելու համար են օգտագործում, թե՛ բարձրագույն ուսումնական հաստատություններն արդյունավետ են գործում և խնայողաբար են ծախսում գումարները: Ձեկույցով հաստատվեց այն, որ բարձրագույն կրթության ոլորտը հանրային ֆոնդերից տրվող գումարների հարցում պետք է լինի ավելի թափանցիկ և պետք է գործի ավելի արդյունավետ, սակայն զեկույցում նշվեց, որ երբ ԾՅԹՄ-ը տարածվեց՝ առանձին հետազոտական ծրագրերի ամբողջական տնտեսական ծախսերի հաշվարկումը թույլ տալու համար, չէր քննարկվել խթանների անհրաժեշտությունը՝ համալսարաններում հետազոտությունների անցկացման համար գումարների օգտագործումն արդյունավետ դարձնելու նպատակով: Չնայած նրան, որ համալսարաններն այժմ այն դիրքում էին, որ կարող էին ավելի լավ բացահայտել հետազոտության ծախսերը, սակայն նրանք չէին ապահովում, որ կային իրենց ծախսերին հետևելու համար համապատասխան միջոցներ: Ձեկույցում նշվեցին մի շարք կարևոր առաջարկություններ, թե ինչպես համալսարանները կարող են արդյունավետության թիրախների ներկայացմամբ, ինչպես նաև հետազոտությունների բազայում գոյություն ունեցող և նոր ակտիվների ավելի լայն օգտագործումը խրախուսելով նվազեցնել անուղղակի ծախսերի չափերը:

ԾՅԹՄ-ով և ԱԾՅ-ով գործընթացները երկար էր, օգտագործվեցին կարևոր ռեսուրսներ, իսկ համալսարաններում անհրաժեշտ եղավ կատարել մշակույթի առումով մեծ փոփոխություններ: Մեծապես օգնեց այն, որ գործընթացը համակարգվում էր համալսարանների կողմից ներպետական մակարդակում՝ կառավարության լիակատար ֆինանսական և տեխնիկական աջակցությամբ: Այստեղ հիմնական խնդիրը հետազոտություն անցկացնելու և հրատարակելու համար ֆինանսավորման մրցույթը հաղթելու ընթացքում լարվածությունն էր, ինչպես նաև համալսարանների վրա՝ որևէ ձևով միջոցառումների իրական ծախսերը ծածկելու ճնշումը:

Կարելի է ասել, որ ԾՅԹՄ-ը և ԱԾՅ-ը եղել են հաջող: Ընդհանուր առմամբ բարելավվել է նաև գումարների վերադարձման գործընթացը: Չնայած, որ ԾՅԹՄ-ի հիմնական մտահոգությունը ծախսերի վերլուծությունն է, սակայն որոշ համալսարաններ տվյալներն օգտագործում են կազմելու իրենց նեսուրսների բաշխման մոդելները: Սակայն, քանի որ ԾՅԹՄ-ը և ԱԾՅ-ը շարունակել են առաջ գնալ 2005 թվականից ի վեր, գործընթացը դարձել է ավելի ծանրաբեռնող, իսկ ապահովման գործընթացները՝ ավելի ծախսատար և մանրամասն:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

ԵՀԱ (2008). Ֆինանսապես կայուն համալսարաններ. Շարժվելով դեպի ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը եվրոպական համալսարաններում, Բրյուսել:

ԵՀԱ (2010ա). Եվրոպական համալսարանների վրա տնտեսական ճգնաժամի ազդեցությունը, Բրյուսել, 2010 թվականի մայիս:

ԵՀԱ (2010բ). Եվրոպական բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների վրա տնտեսական ճգնաժամի ազդեցությունը: Բրյուսել, 2010 թվականի հոկտեմբեր:

ԵՀԱ (2011ա). Եվրոպական համալսարանների վրա տնտեսական ճգնաժամի ազդեցությունը, Բրյուսել, 2011 թվականի հունվար:

ԵՀԱ (2011բ). Եվրոպական համալսարանների վրա տնտեսական ճգնաժամի ազդեցությունը: Բրյուսել, 2011 թվականի հունիս:

ԵՀԱ (2011գ). Ֆինանսապես կայուն համալսարաններ II. Եկամտների հոսքերը դիվերսիֆիկացնող եվրոպական համալսարաններ, Թոմաս Էստերման և Էնորա Բեննետտո Պրուվո, Բրյուսել:

ԵՀԱ (2009-2012 թվականներ). Եվրոպական համալսարաններն իրականացնում են իրենց արդիականացման օրակարգերը, <http://www.eua.be/eua-projects/current-projects/euima/euima-full-costing.aspx> ծրագրից քաղված նյութ:

ԵՀԱ (2012 թվական). ԵՀԱ-ի հանրային ֆինանսավորման դիտարան, Բրյուսել, 2012 թվականի հունիս:

Եվրոպական հանձնաժողով (2006 թվական). Հետազոտությունների, զարգացման և նորարարության համար պետական աջացության համայնքային շրջանակ: Եվրոպական միության պաշտոնական տեղեկագիր, 2006 թվական/Գ 323/01: Բրյուսել, 2006 թվականի դեկտեմբեր:

Ֆինլանդիայի ֆինանսների նախարարություն (2011 թվական). Ընդհանուր ծախսերի հաշվարկը և ընդհանուր ծախսերի հիման վրա համատեղ ֆինանսավորմամբ միջոցառումների ֆինանսավորումը (հասանելի է միայն ֆիններենով):

ՄԹՀԽ/ՄԹՀ (2009 թվական). RCUK/ՍՍԿ-ի ՄԹ-ում բարձրագույն կրթության ոլորտի վրա տնտեսական ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ազդեցության վերաբերյալ ուսումնասիրությունը:

ՄԹ-ի Հետազոտություններով զբաղվող խորհուրդների և ՄԹ-ի համալսարաններ կազմակերպության համար պրոֆեսոր Ալան Ալեքսանդրի նախագահած կոմիտեի կողմից պատրաստված զեկույց, FRSE: