

# ՖԻՆԱՆՍԱՊԵՍ ԿԱՅՈՒՆ ՆԱՄԱԼՍԱՐԱՆՆԵՐ II

Եկամտի հոսքերը դիվերսիֆիկացնող  
եվրոդական համալսարաններ

Թոմաս Էստերման և Աննա-Լենա Քլաեյս-Կոլիկ

# ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Առաջաբան.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>Երախտիքի խոսք.....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>1. Ներածություն.....</b>  | <b>16</b> |
| 1.1 Ֆինանսական կայունության համար ԵՅԱ-ի կատարած աշխատանքներ.....   | 17        |
| 1.2 Եվրոպական քաղաքականություններ.....   | 18        |
| 1.3 Եվրոպայում կատարված վերջին ուսումնասիրություններ.....  | 19        |
| 1.4 Ուսումնասիրության խնդիրներ.....  | 20        |
| 1.5 Մեթոդաբանություն.....  | 21        |
| 1.6 Մարտահրավերներ և սահմանափակումներ.....   | 26        |
| <b>2. Դիվերսիֆիկացման հետ կապված իրավիճակի քարտեզագրում.....</b>   | <b>28</b> |
| 2.1 Միջին եկամուտների կառուցվածքը և ֆինանսավորման միտումներ.....   | 29        |
| 2.1.1 Պետական ֆինանսավորում.....   | 29        |
| 2.1.2 Մասնավոր ֆինանսավորում.....  | 34        |
| 2.2 Ընկալումներ.....   | 42        |
| <b>3. Պետական մարմինների դերը.....</b>   | <b>45</b> |
| 3.1 Եկամուտների դիվերսիֆիկացումը խթանող մարմիններ.....   | 45        |
| 3.2 Կարգավորող շրջանակներ և ինստիտուցիոնալ ինքնավարություն.....  | 45        |
| 3.2.1 Ինքնավարություն և եկամուտների դիվերսիֆիկացում.....   | 46        |
| 3.2.2 Եկամուտների դիվերսիֆիկացման օրենսդրական արգելքներ.....   | 50        |
| 3.3 Ֆինանսավորման եղանակներ.....   | 53        |
| 3.3.1 Ինչպես են ֆինանսավորման եղանակները խթանում եկամուտների դիվերսիֆիկացումը.....                               | 53        |
| 3.3.2 Եկամուտների դիվերսիֆիկացմանը խոչընդոտող ֆինանսավորման եղանակներ.....                                       | 55        |
| 3.4 Եվրոպայում ֆինանսավորման սխեմաներ.....   | 57        |
| 3.4.1 Դետազոտության և նորարարության յոթերորդ Շրջանակային ծրագիր (ՇԾ7).....                                       | 58        |
| 3.4.2 Եվրոպական կառուցվածքային ֆոնդեր.....   | 59        |
| 3.5 Եկամուտների դիվերսիֆիկացումը խթանելու համար ճիշտ խթանների ստեղծում.....                                      | 61        |
| 3.5.1 Համապատասխանեցված ֆինանսավորման սխեմաներ.....  | 62        |
| 3.5.2 Աջակցություն առաջնորդության և մասնագիտական կարողությունների զարգացմանը.....                                | 65        |
| 3.5.3 Բարելավված ֆինանսավորման եղանակներ. պարզեցումը և ծախսերի ամբողջական հաշվարկի հիման վրա ֆինանսավորումը..... | 66        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>4. Համալսարաններ</b> .....  | <b>70</b>  |
| 4.1 Եկամուտների հոսքերը դիվերսիֆիկացնող համալսարաններ.....                       | 70         |
| 4.2 Եկամուտների դիվերսիֆիկացման խթաններ.....                                     | 71         |
| 4.3 Ներհամալսարանական ծախսողումներ և խոչընդոտներ.....                            | 74         |
| 4.3.1 Կառավարման կառույցներ և գործընթացներ.....                                  | 75         |
| 4.3.2 Հմտությունների և աջակցման մեխանիզմների զարգացում.....                      | 76         |
| 4.3.3 Եկամուտների դիվերսիֆիկացման ակնկալիքները և դրա նկատմամբ վերաբերմունքը..... | 78         |
| 4.4 Ինստիտուցիոնալ ռազմավարությունում եկամուտների դիվերսիֆիկացման ներառում.....  | 79         |
| 4.4.1 Ռազմավարական մոտեցում.....   | 79         |
| 4.4.2 Ղեկավարություն.....  | 79         |
| 4.4.3 Մարդկային ռեսուրսների զարգացում. ղեկավարների մասնագիտացում.....            | 80         |
| 4.4.4 Հաղորդակցություն.....  | 83         |
| 4.4.5 Կառույցներ և գործիքներ.....  | 85         |
| 4.4.6 Խթանող մեխանիզմներ.....  | 85         |
| 4.5 Շահեկիցների մեմեջմեմթ. մասնավոր գործընկերների հետ հարաբերություններ.....     | 86         |
| 4.5.1 Բիզնես ոլորտի հետ գործակցային կապեր.....                                   | 89         |
| <b>5. Եվրոպական համալսարանների վրա տնտեսական ճգնաժամի ազդեցությունը</b> .....    | <b>92</b>  |
| 5.1 Ընդհանուր արդյունքներ.....   | 92         |
| 5.2 Պետական ֆինանսավորման միտումներ.....   | 93         |
| 5.3 Ազդեցությունները համակարգային և ինստիտուցիոնալ մակարդակներում.....           | 95         |
| 5.4 Մասնավոր ֆինանսավորում.....  | 98         |
| <b>6. Եզրակացություններ</b> .....  | <b>100</b> |
| <b>7. Առաջարկություններ</b> .....  | <b>102</b> |
| 7.1 Համալսարաններ.....   | 102        |
| 7.2 Պետական մարմիններ.....   | 102        |
| 7.3 Եվրոպական համալսարաններ.....   | 103        |
| 7.4 Բոլոր ֆինանսավորողներ.....   | 103        |
| <b>Հավելված. ներդրումներ</b> .....   | <b>104</b> |
| 1. Ղեկավարող կոմիտե և ԵՀԱ աշխատակազմ.....  | 104        |
| 2. Մասնակից հաստատություններ.....  | 105        |
| <b>Հղումներ</b> .....  | <b>111</b> |

# ԱՌԱՋԱԲԱՆ



Ֆինանսական կայունությունը եվրոպական համալսարանների գլխավոր մարտահրավերներից մեկն է, իսկ սույն ծրագրի զեկույցն այս թեմայի շուրջ ԵՀԱ-ի աշխատանքային օրակարգի ևս մեկ հանգրվանը: Չնայած նրան, որ համալսարանները պետք է ավելի լավ իմանան իրենց միջոցառումների բոլոր ծախսերը և պետք է պահպանեն դիվերսիֆիկացված եկամուտների ողջամիտ կառուցվածքը, այդուհանդերձ պարզ է, որ անհնար է հասնել ֆինանսական կայունության առանց կայուն և բավարար պետական ֆինանսավորման:

ԵՀԳԵՀ ծրագիրը տրամադրում է եվրոպական համալսարաններում եկամուտների դիվերսիֆիկացման իրավիճակի վերլուծություն, ինչպես նաև բացահայտում եկամուտների հաջող դիվերսիֆիկացման զարգացմանը խոչընդոտող ներքին և արտաքին արգելքները: Ծրագիրը բացահայտում է այն լավագույն և փոխանցելի պրակտիկաները, որոնք կարող են բարելավել համալսարանների պայմանները և օգնել, որպեսզի նրանք կարողանան ռազմավարություն կիրառել այս ոլորտում:

Ներկայումս եվրոպայի ողջ տարածքում բարձրագույն կրթության համար բյուջեների ծախսման վրա կտրուկ ճնշումները սույն զեկույցը դարձնում են համալսարանների միջոցառումները ֆինանսավորելու վերաբերյալ շարունակական բանավեճերին նպաստող և ճիշտ ժամանակին հրատարակվող զեկույց մասնավորապես դիտարկելով հավելյալ եկամտի աղբյուրների հնարավորությունը:

Հատկանշական է, որ ծրագրում բացահայտվում է, որ եկամուտների դիվերսիֆիկացմանը նպաստելու գործում մեծ դեր են խաղում պետական մարմինները՝ ստեղծելով ճիշտ կառուցվածքի ստեղծման համար պայմաններ, վերացնելով արգելքները և սահմանելով ճիշտ դրդապատճառները: Գիշտ պայմաններ ստեղծելու համար ամենակարևոր գործողություններն են համալսարաններին անկախություն տալը, պետական և համաեվրոպական մակարդակներում ֆինանսավորման պարզեցումը և շարժվելով դեպի ծախսերի ամբողջական հաշվարկման հիմքով ֆինանսավորմանը:

Ֆինանսավորման համապատասխանեցված սխեմաները՝ որպես ֆինանսավորման խթաններ կարող են շատ կարևոր դեր խաղալ, որպեսզի ավելանա բարձրագույն կրթության ոլորտում մասնավոր ներդրումների թիվը, բայց դրանք դեռևս շատ չեն կիրառվում: Հուսով ենք, որ սույն զեկույցում ներկայացված լավագույն պրակտիկաների օրինակները քաղաքականություն մշակողներին կխրախուսեն ստեղծելու նման սխեմաներ:

Ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ հաջող դիվերսիֆիկացման ռազմավարություն իրականացնելու գործում էապես կարևոր են առաջնորդությունը և կառավարումը, ինչպես նաև կոչ է արվում աջակցել այս ոլորտների զարգացմանը:

Վերջապես, կցանկանայի շնորհակալություն հայտնել սույն ծրագրի գործընկերներին, ինչպես նաև այն բոլոր համալսարաններին, որոնք ժամանակ գտան և ջանքեր չխնայեցին անհրաժեշտ տեղեկություններ տրամադրելու և սեփական փորձով կիսվելու համար:

Հույս ունենք շարունակելու եվրոպական համալսարանների ֆինանսական կայունության ուղղությամբ տարվող աշխատանքներին ցուցաբերվող աջակցությունը, որոնք կոչված են նպաստելու դրանց նպատակների իրականացմանն ու հասարակության մեջ ավելի մեծ դեր խաղալուն:

ԵՀԱ նախագահ,  
**պրոֆեսոր Ժան-Մարկ Ռափի**

# ԵՐԱԽՏԻՔԻ ԽՈՍՔ

Սույն հաշվետվության մեջ ներկայացված վերլուծությունը և առաջարկությունները հիմնված են բարդ հարցաշարերի, աշխատաժողովների, համաժողովների և այցելությունների միջոցով հավաքված բազմաբովանդակ տվյալների վրա: ԵՅԱ-ը խորապես շնորհակալ է համալսարանների այն աշխատակիցներին, ովքեր համաձայնել են իրենց լուրսն ներդնել այս ծրագրին, մասնավորապես նրանց, ովքեր լրացրել են հարցաթերթերը և այցերի ժամանակ հյուրընկալել մեզ: Դա մեզ օգնեց հավաքել շատ կարևոր և որակյալ տեղեկություններ:

Շնորհակալ ենք ծրագրի գործընկերներին, մասնավորապես Եվրոպայում համալսարանների կառավարման և ղեկավարման ցանցի ղեկավարներին (ԵՅԿՂՑ), Բարձրագույն կրթության ոլորտում հետազոտությունների և պլանավորման բավարական պետական ինստիտուտին և Բոլոնիայի համալսարանին այս գործում ԵՅԱ-ին միանալու և երկամյա ծրագրի ընթացքում իրենց շարունակական աջակցության համար:

ԵՅԱ-ը ցանկանում է շնորհակալություն հայտնել ղեկավարող կոմիտեի անդամներին ԵՅԴԵԴ-ի ծրագրին՝ իրենց ժամանակն ու փորձը նվիրելու համար: Որպես թիմի անդամ իրենց տեսակետներն անզնահատելի էին և օգնեցին լուծել այս ծրագրի բարդության հետ կապված խնդիրը, ինչպես նաև իրենց երկրներում բացահայտել գլխավոր խնդիրները և իրականացնել այցելություններ: Ծրագրի իրականացման սկզբից հաջողության հասնելու համար կարևոր գործոններ դարձան վերլուծությունների և եզրակացությունների պատրաստման ընթացքում իրենց ոգևորությունը, հանձնառությունը և քննադատությունները:

Մենք հատկապես շնորհակալ ենք ղեկավարող կոմիտեի նախագահ Իան Կրեագին այս ծրագրին իր յուրահատուկ հանձնառության, աշխատաժողովները, մի շարք այցելությունների և ամփոփիչ համաժողովը հաջողությամբ անցկացնելու, սույն հաշվետվության նախագծերում իր անզնահատելի դիտարկումների, ինչպես նաև այս բարդ ծրագրի իրականացման ընթացքում հոգով աշխատելու համար:

Հաշվետվության համահեղինակներից էնորա Բեննեթուր Պրուվոնը հատուկ երախտիքի է արժանի, ով կանգնած է ԵՅԴԵԴ ծրագրի ակունքներում: Տվյալների վերլուծության, ծրագրում ներառված բոլոր միջոցառումներին, ուսումնասիրության համար կատարվող այցերին մասնակցության, ինչպես նաև համակողմանի տեղեկությունները հավաքելու գործում իր նվիրվածությունն ապահովեց ծրագրի հաջողությունը:

Վերջապես, ԵՅԱ-ը ցանկանում է շնորհակալություն հայտնել Եվրոպական հանձնաժողովի Կրթության և մշակույթի հարցերով գլխավոր ղեկավարությանը, ովքեր տրամադրեցին ֆինանսական աջակցություն և «Հարատև ուսումնառության ծրագրով» համաֆինանսավորեց այս ծրագիրը:

Բաժնի պետ՝  
**Թոմաս Էստերման**

1 Ղեկավարող կոմիտեի անդամների անունների մանրամասն ցանկի և մասնակից հաստատությունների անունները տեսնելու համար տես Հավելվածը:

# ԱՄԹՈՓ ՆԿԱՐԱԳԻՐ

## Ներածություն

1. Եվրոպական համալսարանների առջև ծառայած գլխավոր մարտահրավերներից է ֆինանսական կայունությունը: Ուստի հենց այն է կազմում ԵՅԱ-ի և գործընկերների կողմից իրականացրած ծրագրի բովանդակային առանցքը: «Եկամուտների հոսքերը դիվերսիֆիկացնող եվրոպական համալսարաններ» ծրագիրը (ԵՅԳԵՅ) ֆինանսապես կայուն համալսարանների վերաբերյալ ԵՅԱ-ի առաջին ուսումնասիրության շարունակությունն է, որում ուսումնասիրվել է եվրոպական համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրերի մշակումը և համալսարանների կարողությունները զարգացնելու ձևերը, ավելի լավ բացահայտելու համալսարաններում անցկացվող բոլոր միջոցառումների ամբողջական ծախսերը: Ֆինանսական կայունության մեկ այլ կարևոր նախապայման է ֆինանսական հոսքերի կառուցվածքի առավելագույն բազմազանությունը:
2. ԵՅԳԵՅ ծրագրում եկամուտների դիվերսիֆիկացումը հասկանում ենք որպես նոր կամ արդեն գոյություն ունեցող ֆինանսավորման աղբյուրներից լրացուցիչ եկամուտների ստացումը, որը նպաստում է տվյալ համալսարանի եկամուտների կառուցվածքի հավասարակշռմանը: Այն ֆինանսական կայունության հասնելու գործիք է, եթե դա թույլատրեն այն պայմաններում, որոնցում գործում են համալսարանները: Ֆինանսական կայունության նպատակն է այնպես անել, որ համալսարանն իրականացնի իր առջև դրված նպատակները, երաշխավորելով, բավարար եկամուտներ, որպեսզի կարողանա ապագա ուսումնական միջոցառումների անցկացման համար ներդրումներ կատարել:
3. Սույն ուսումնասիրությունում քննարկվում են ֆինանսավորման աղբյուրների բաշխումն ու դիվերսիֆիկացումն ընդհանուր առմամբ, ինչպես նաև մասնավորապես պետական ֆինանսավորման և լրացուցիչ (այլ) ֆինանսավորման աղբյուրների անվանակարգերում: Լրացուցիչ կամ այլ ֆինանսավորման աղբյուրները ներառում են մասնավոր հատվածի ներկայացուցիչների (պայմանագրային հետազոտություններ և կրթական միջոցառումներ) հետ կնքված պայմանագրերի հիման վրա ստացվող եկամուտները, մարդասիրական ֆինանսավորումը, ծառայությունների մատուցումից ստացված եկամուտները (սարքավորումների, հյուրատների, սննդի մատակարարման, խորհրդատվության, գրադարանների և թանգարանների վարձակալում), ինչպես նաև ֆինանսական գործողություններից ստացվող եկամուտները:

## Դիվերսիֆիկացման հետ կապված իրավիճակ

4. Ուղղակի պետական ֆինանսավորումը շարունակում է մնալ եվրոպական համալսարաններում ամենակարևոր եկամտի աղբյուրներից մեկը, միջին հաշվով ներկայացնելով համալսարանի բյուջեի մոտ երեք քառորդը: Համալսարանն ուղղակի պետական ֆինանսավորումը հիմնականում ստանում է որպես բյուջային դրամաշնորհ: Այս նպատակով պետական մարմինները հակված են դիմելու ֆինանսավորման բանաձևերի կիրառմանը, որը գնալով ավելի ու ավելի շատ է ներառում կատարողականի չափորոշիչներ: Դրան զուգահեռ, պետական մարմիններն ավելի ու ավելի շատ հակված են մրցակցային և թիրախային ֆինանսավորմանը. միտում, որը խորացել է ներդրումների նվազմամբ: Ավելի հաճախակի է դառնում նաև համաֆինանսավորման պահանջների սահմանումը, որոնցով համալսարաններին խնդրում են ֆինանսավորել միջոցառումների մի մասը: Սա ավելի մեծ բեռ է համալսարանների հիմնական ռեսուրսները: Գալիք տարիներում շատ համալսարաններ ակնկալում են դասավանդման համար պետական ֆինանսավորման նվազում:
5. Որոշ երկրներում եկամտի մեծ աղբյուրներ են ուսանողների ֆինանսական ներդրումները, այսինքն՝ ուսման վարձերը: Սակայն տարբեր համալսարաններ տարբեր ձևով են դա կարևորում, կախված այն իրավական շրջանակից, որում գործում են համալսարանները: Չնայած, որ բազմաթիվ եվրոպական երկրներում համալսարանները կարող են որոշ խմբերի ուսանողներից գանձել վճարներ, սակայն մակարդակները հաճախ կարգավորվում են պետության կողմից: Որոշ դեպքերում այդ վճարները համալսարանին օգնում են եկամուտների միայն փոքր տոկոսով: Հաճախ ուսանողները բաժանվում են խմբերի, ըստ ակադեմիական մակարդակի, կամ ըստ տարբեր չափորոշիչների, ներառյալ՝ էթնիկ ծագումը, համալսարանում, կամ հեռակա ուսուցումը՝ կես դրույքով, կամ ամբողջ դրույքով ուսուցումը, դասերի ժամանակ օգտագործվող լեզուն և այլն, որոնք էլ ցույց են տալիս ողջ եվրոպայում

դրա հետ կապված ամբողջական պատկերը: Ուսանողների ֆինանսական ներդրումները կարող են լինել մեծ եկամտի աղբյուր, իսկ դրանք զանձող մարդիկ դրանք համարում են որպես բավականին կանխատեսելի՝ համալսարանին տալով երկարաժամկետ ժամանակահատվածում ներդրումներ կատարելու հնարավորությունը: Չնայած, որ ողջ Եվրոպայում գոյություն ունեն տարբեր ընկալումներ և ավանդույթներ, սակայն բարձրագույն կրթության ոլորտի համար ֆինանսավորման մոդելում վճարների ներառումը և դրա հետ կապված բանավեճը զարգանում է շատ երկրներում, հատկապես տնտեսական ճգնաժամի պայմաններում: Այն գալիք տարիներին կշարունակի լինել բարձրագույն կրթության համար ֆինանսավորման մոդելների շուրջ բանավեճերի հիմնական թեման:

6. Համալսարանների մեծ մասի համար լրացուցիչ աղբյուրները ներկայացնում են բյուջեների ավելի քան տասն տոկոսը: Համալսարաններն ակնկալում են ապագայում ավելի շատ աղբյուրներից ստանալ ավելի շատ եկամուտներ: Սա մասնավորապես ներառում է մարդասիրական ֆինանսավորումը, իսկ Եվրոպայի շատ համալսարաններ զարգացնում են ֆինանսավորման համար իրենց կարողությունները: Չնայած, որ այս համատեքստում ֆոնդերն ու հիմնադրամներն են համալսարանների հիմնական գործընկերները, սակայն շրջանավարտները և ընկերություններն էլ են ավելի ու ավելի շատ ներգրավվում: Սովորաբար արդյունաբերական ձեռնարկությունների հետ պայմանագրերն ավելի շատ եկամուտներ են բերում, քան դրամահավաքները, հատկապես պայմանագրային հետազոտությունների միջոցով (5-ից 7 տոկոսով համեմատած 3-ից 4 տոկոսի հետ): Ծառայությունների մատուցումից ստացված եկամուտները կազմում են համալսարանի եկամուտների միջին հաշվով 4 տոկոսը, բայց նման դրամահավաքները տարբեր երկրներում տարբեր են լինում: Նման եկամուտներ ստանալու հարցում կարևոր դեր են խաղում ինքնավարությունը, փորձը, ինչպես նաև խորհրդատվություն տրամադրելու կամ հաստատություններին ծառայություններ մատուցելու համար փորձաքննությունները:
7. Բազմաթիվ համալսարանների Եվրոպական միությունը հիմնականում ֆոնդերով և Հետազոտությունների ու զարգացման շրջանակային ծրագրով տրամադրում է նշանակալի եկամուտներ, որոնք միջին հաշվով կազմում են 4 տոկոս: Համալսարաններն ակնկալում են ապագայում այս աղբյուրից ստանալ ավելի շատ եկամուտներ, չնայած, որ հազիվ թե գալիք տարիներին հնարավոր լինեն այդ գումարների էական ավելացումներ: Հետևաբար ավելի ցայտուն կերևա այս ֆինանսավորման համար համալսարանների միջև մրցակցությունը, այն համատեքստում, որում ակնկալվում է, որ ավանդական եկամտի աղբյուրները կարող են լճանալ կամ նվազել:

**Ինքնավարությունը և եկամուտների դիվերսիֆիկացումը**

8. Համալսարանների՝ լրացուցիչ եկամուտներ ստանալու կարողությունը կապված է կարգավորող այն շրջանակով համալսարանին շնորհված ինքնավարության աստիճանից, որում գործում է տվյալ համալսարանը: Այս հարաբերակցությունը ստուգվել է անկախություն ունենալու ընթացքում կազմակերպչական, ֆինանսական, անձնակազմի կազմավորման և ուսումնական ծրագրերի հարթություններում: Հավաքված տվյալները ցույց են տալիս, որ ֆինանսական ինքնավարությունը, որն ընկալվում է որպես այս չորս ասպեկտներից ամենացածրը, ամենաշատն է կապված համալսարանների՝ լրացուցիչ ֆինանսական աղբյուրներից եկամուտներ ստանալու կարողության հետ: Եկամուտների դիվերսիֆիկացման աստիճանին դրական առումով կապված է անձնակազմի անդամների ընտրության հարցերում ինքնավարությունը, մասնավորապես՝ աշխատանքի տեղավորելու, ինչպես նաև դասախոսների և ղեկավարության ներկայացուցիչների համար աշխատավարձերի մակարդակները սահմանելու գործում:
9. Սակայն մինչդեռ քաղաքականություն մշակողները ինքնավարության հետ կապված բարեփոխումները դիտում են որպես եկամուտների դիվերսիֆիկացումը խթանող կարևոր գործոն, հարցազրույցին մասնակցած համալսարանների ղեկավարների զեկույցներում ղեկավարներն ինքնավարությունը համարում են որպես նախապայման: Հակառակը, դիվերսիֆիկացված եկամուտներ ապահովող կառույցները նույնպես կարող են նպաստել համալսարանի ինքնավարության ընդլայնմանը՝ մեղմացնելով տվյալ ֆինանսավորողից կախվածության հետ կապված ռիսկերը:  
  
Լրացուցիչ ռեսուրսները համալսարաններին թույլ են տալիս անտեսված բնագավառներում ռազմավարությամբ ներդրումներ կատարել, համալսարաններին օգնելով իրենց առաջնահերթություններում առանձնացնել արտաքին նպատակները:
10. Համալսարաններն իրենց կարգավորող շրջանակներում բացահայտում են եկամուտների դիվերսիֆիկացումը խոչընդոտող մի շարք արգելքներ:

Ոչ պատշաճ կառավարման կառույցները և դրանք փոխելու անկարողությունը, ֆինանսավորման ցիկլի հետ կապված ֆինանսական սահմանափակումները կամ կադրերի խիստ կանոնակարգերը համալսարաններին թույլ չեն տալիս օգտագործել իրենց ներուժը և ստեղծել ֆինանսավորման նոր հոսքեր:

**Եկամուտների դիվերսիֆիկացման արգելքների հաղթահարում**

11. Ֆինանսավորման ոչ պատշաճ եղանակները կարող են բացասական ազդեցություն ունենալ համալսարանների համար, որն էլ կստեղծի լրացուցիչ ֆինանսավորման աղբյուրներ գտնելու շատ անբարենպաստ պայմաններ: Այս աղբյուրի՝ պետական կամ մասնավոր, բեռը չափազանց է և անորոշությունը ևս մեկ խոչընդոտ է, որոնք արդիական են հատկապես մրցակցային ֆինանսավորման սխեմաների համատեքստում: Հետևաբար շատ կարևոր են ֆինանսավորման ծրագրերի հետ կապված վարչական գործընթացների և պայմանների պարզեցումը: Կանոնների պարզեցումը կապահովի, որպեսզի գերազանց դասավանդման և հետազոտությունների հիմնական նպատակների իրականացման համար տրամադրվեն մարդկային և ֆինանսական ռեսուրսներ:

Սա պետք է ամրապնդվի հաշվետվողականության համաչափ միջոցներով, ինչպես նաև տարբեր ծրագրերի կանոններով և տերմինաբանությամբ:

12. Սույն ուսումնասիրությունում նույնականացնում են հաճախ հանդիպող համաֆինանսավորման պահանջները՝ որպես, երևի թե, բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում եկամուտների դիվերսիֆիկացման ամենամեծ խոչընդոտներ: Այս տեսակի մեխանիզմը, որով ֆինանսավորող միայն ֆինանսավորում է տվյալ միջոցառումը, հաճախ համալսարանին ստիպում է անհայտ կորած ֆոնդերը լրացնել հիմնական բյուջեի ֆոնդերով: Ոչ միայն հիմնական պետական ֆինանսավորողն է հակված ավելի շատ դիմելու համաֆինանսավորման եղանակների կիրառմանը, այլև այլ կոմպլեքսներում ֆինանսավորողը: Արդյունքում անուղղակի ծախսերը համակարգված կերպով ոչ պատշաճ ձևով են կատարվում, երկարաժամկետ ժամանակահատվածում ճնշում ավելացնելով համալսարանի ֆինանսական կայունության վրա: Հետևաբար համաֆինանսավորումը եկամուտների դիվերսիֆիկացման հետ կապված ռիսկ է: Սակայն այս ֆինանսավորման բացը լրացնելու համար համալսարաններին տրվող փոխհատուցման հարցերի լուծումները չափազանց բարդ են դարձնում մեծապես ինտեգրված միջազգային միջավայրում դրանց իրականացմանը:

Հետևաբար միակ իրագործելի տարբերակն է ծախսերի ամբողջական հաշվարկման հիմքով ընդհանրացնել ֆինանսավորումը:

**Ֆինանսավորման սխեմաները Եվրոպայում**

13. Եվրոպայում ֆինանսավորման սխեմաները համալսարանների համար մատչելի ֆինանսավորման ծրագրերից ամենաբարդերից են: Եվրոպայում կառուցվածքային ֆոնդերը, ինչպես նաև Հետազոտությունների և նորարարությունների շրջանակային ծրագիրը Եվրոպայում բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների համար երկու հիմնական աղբյուրներն են և ունեն համանման առանձնահատկություններ: Գործիքների բազմազանությունը և դրանց հետ կապված կանոնները, բարդ վարչական գործընթացները և հաշվետվողականության պահանջները, և վերջապես, համաֆինանսավորից համակարգված կերպով օգտվելը մեծ թվով համալսարաններին շեղել են այս ծրագրերին մասնակցությունից: Սակայն լճացող ներպետական ֆինանսավորման համատեքստում ոչ շատ համալսարաններ կարող են հաշվի չառնել նման սխեմաները, նույնիսկ ոչ գրավիչ ֆինանսավորման մոդելների դեպքում: Սա իր հերթին կընդլայնի իրենց հետազոտական աշխատանքների կատարման համար ֆինանսավորման բացը:

14. Որոշ երկրներում պետական մարմինները մշակել են եվրոպական ֆինանսավորման ծրագրերի համար դիմող համալսարաններին աջակցության մեխանիզմ. օրինակ՝ նրանք ֆինանսավորում են ծրագրի նախապատրաստական աշխատանքները կամ տրամադրում են ֆոնդերի մնացած մասը: Սակայն, եթե նման սխեմաները չեն համակարգվում անդամ պետությունների կողմից, ապա նրանք կարող են օգնել ստեղծել ողջ Եվրոպայում համալսարանների ոչ համաչափ մրցակցություն, իսկ որոշ երկրներ կարող են ավելի շատ համակողմանի աջակցություն տրամադրել, քան մյուսները: Կանոնների և ընթացակարգերի պարզեցումը, ինչպես նաև դեպի այս սխեմաների իրականացման համար ծախսերի ամբողջական հաշվարկման հիմքով ֆինանսավորմամբ շարժվելը երկարաժամկետ ժամանակահատվածում, ըստ երևույթին, միակ կայուն լուծումն է:



**Եկամուտների դիվերսիֆիկացման աջակցություն և դիվերսիֆիկացման խթաններ**

15. Համապատասխանեցված ֆինանսավորման սխեմաները, որոնցով պետության կողմից տրամադրված գումարները համապատասխանեցվում են համալսարանի կողմից մասնավոր հատվածից հավաքված գումարներին, համալսարանների կողմից դիտվում են որպես եկամուտների դիվերսիֆիկացումը խթանելու համար ցանկալի մեխանիզմ: Այս սխեմաները կիրառվել են այնպիսի երկրներում, ինչպիսիք են Կանադան, ԱՄՆ-ը և Նոր Զելանդիան, բայց դրանք Եվրոպայում դեռևս բացառություն են: Եղանակները կարող են լինել տարբեր, բայց այս միջոցները հաճախ արդյունավետ են եղել մարդասիրական ֆինանսավորմամբ բարձրագույն կրթության ոլորտում մասնավոր հատվածի մասնակցությունն ակտիվացնելու առումով: Հաջողության հասնելու համար հիմնական սկզբունքներն են՝ կանոնների պարզեցումը, համալսարանների միջոցառումների և համապատասխանեցված ֆինանսավորում տրամադրելու համար ունակ դոնորների տեսակները, ինչպես նաև երաշխիք, որ հիմնական ֆինանսավորումը չի կրճատվի: Ավելի մեծ արդյունքի հասնելու համար ցանկալի են նաև տնտեսական ակտիվությունը խրախուսելու համար հարկերի խթանումը և կարողությունների զարգացման համար ֆինանսավորումը:
16. Եկամուտների դիվերսիֆիկացման վերաբերյալ հաջող ռազմավարություն մշակելիս շատ կարևոր են առաջնորդությունը, կառավարումը և հմտությունների զարգացումը, հաշվի առնելով վերջին տասնամյակում բարձրագույն կրթությունը վերածնակերպող փոխակերպումները: Պետական մարմիններն ուղղակիորեն կան միջնորդների և կառավարման զարգացմանը նվիրված ծրագրերով կարող են աջակցել այս անցմանը: Սակայն Միացյալ Թագավորությունը Եվրոպայում միակ երկիրն է, որը զգալի ներդրումներ է կատարել՝ ստեղծելու նվիրված անդամներով կառույց, որը կխթանի բրիտանական համալսարաններում կազմակերպչական ուսումնառության մշակույթը և ունի գերազանց կառավարման և ղեկավարման լավագույն օրինակներ:
17. Պետական մարմինները նաև համալսարաններին ձևային ֆինանսավորում տրամադրելով ազդում են եկամուտների դիվերսիֆիկացման վերաբերյալ ռազմավարությունների վրա: Խթան կարող է լինել ֆինանսավորման բանաձևերում հատուկ չափորոշիչների ներառումը, արտասահմանից ֆինանսավորում խրախուսելը կամ մրցակցային ֆինանսավորման ավելի լայն օգտագործումը: Սակայն, եթե կիրառվում են նման չափորոշիչներ, ապա կարևոր է ներառել համաֆինանսավորման հետևանքներին հակակշռելու մեխանիզմներ, օրինակ՝ ամբողջական դրամաշնորհների միջոցով:

**Եկամուտների դիվերսիֆիկացման մղիչ ուժեր**

18. Համալսարանների առջև ծառայած են արտաքին մարտահրավերներ, ինչպես օրինակ՝ պետական բյուջեներից գումարներ ծախսելու վրա ճնշումները, բարձրագույն կրթության ոլորտի համաշխարհայնացումը և միջազգայնացումը, որոնք նպաստում են մրցակցության աճին, սակայն նաև տալիս են գործողությունների ընդլայնման հնարավորություն: Այս զարգացումները նաև համալսարաններին մղում են այլ աղբյուրներից փնտրել լրացուցիչ ֆինանսավորում: Եկամուտների դիվերսիֆիկացումը կարող է ռազմավարական առումով օգտագործվել՝ մշակելու միջոցառումներ և պատասխանելու նոր առաքելություններին, քանի որ այն կարող է մրցունակությանը նպաստելով ամրապնդի տեղական, ներպետական կամ միջազգային մակարդակներում համալսարանի դիրքորոշումը:
19. Ռիսկերի կառավարումը Եվրոպայում համալսարանների համար եկամուտների դիվերսիֆիկացման գլխավոր մղիչ ուժ է: Համալսարանները կիսում են այն կարծիքը, որ անհրաժեշտ է տարածել ֆինանսական ռիսկերի մասին տեղեկություններ, հատկապես տնտեսական ճգնաժամի հետևանքների լույսի ներքո և հիմնվելով «ավանդական» աղբյուրներից եկող ֆինանսավորման հարցում ապագա միտումների հետ կապված հոռետեսական ակնկալիքների վրա:
20. Համալսարանները նաև միտված են եկամուտների դիվերսիֆիկացմանը մոտենալ որպես ներքին ֆինանսական կառավարման ոլորտում ավելի շատ ճկունություն ձեռք բերելու միջոց: Համալսարանի կողմից ստացված եկամուտները հաճախ պատասխան են բաշխման առումով տարբեր կանոններին, օգտագործման թույլատրելի տեսակները և այլն: Կա ընդհանուր ընկալում, որ լրացուցիչ եկամտի աղբյուրները կարող են ներառել ավելի քիչ վարչական պահանջներ, չնայած, որ իրականում անհրաժեշտ չէ, որ այսպես լինի: Պետական ֆինանսավորման բարձր մակարդակի բաժանումը բարդացնում է այս հարցը, քանի որ տարբեր պետական ֆինանսավորողներ հաճախ ունեն բարդ և տարբեր կանոններ և պահանջներ: Սա է պետական մարմիններից պահանջում է արագ գործողություններ՝ տարբեր ֆինանսավորման սուբյեկտների շրջանում ֆինանսավորման եղանակները հստակեցնելու նպատակով:

**Եկամուտների դիվերսիֆիկացման ներքին խոչընդոտներ**

- 21. Ոչ պատշաճ կառույցները և որոշումների կայացման գործընթացները խանգարում են համալսարանների՝ եկամուտները դիվերսիֆիկացնելու ջանքերը: Չնայած, որ իրավական շրջանակը կարող է խոչընդոտել մեծ փոփոխությունների իրականացումը, սակայն համալսարաններն ունեն դիվերսիֆիկացիային նպաստելու համար ավելի արդյունավետ կառույցներ ստեղծելու այլ տարբերակների դիմելու հնարավորությունը: Եկամուտների դիվերսիֆիկացմանը վերաբերող մարդկային ռեսուրսների և փորձագետների բաժանումը, օրինակ՝ մարդասիրական ֆինանսավորում տրամադրողների հետ կապերը, ստեղծում են լրացուցիչ դժվարություններ: Վերջապես, ֆակուլտետից ֆակուլտետ եկամուտների ստացման հնարավորությունների անհավասարությունը նույնպես խնդիր է, որին պետք է անդրադառնալ կենտրոնական մակարդակում՝ մեղմելու ներքին լարվածությունը:
- 22. Եկամուտների դիվերսիֆիկացումը խթանելու համար անհրաժեշտ է նորից մտածել աշխատանքների բաժանման և համալսարանում նոր կադրերի ավելացման մասին: Սա ներառում է հետազոտությունների ղեկավարման ծառայությունների թարմացումը և դրամահավաքներ կազմակերպելու համար լիարժեք կառույցների ստեղծումը: Գիտական պարկերի և գոյություն ունեցող բիզնեսի նոր բաժնեմասերի վաճառքով կամ բաշխմամբ անկախ ընկերության ստեղծումն ու զարգացումն առաջնահերթություններ են պատշաճ աջակցություն ստանալու կոչով դիմող շատ համալսարանների համար: Համալսարանները նաև ավելի ու ավելի շատ են փնտրում հասնել ոչ ավանդական ուսանողական խմբերին՝ մշակելու մի շարք ծրագրեր, որոնց անցկացման գինը կարող է ավելի մոտ լինել շուկայական գնին:
- 23. Համալսարանի կառուցվածքն ապահովող տարբեր համայնքներ եկամուտների դիվերսիֆիկացումը դիտում են տարբեր անկյուններից: Դեռևս շատ չեն այն համալսարանները, որոնք հասկանում են, որ անհրաժեշտ է մշակել միջոցառումներ, որոնք կարող են պահպանել համալսարանի ուսումնական հոլովելու առաքելությունը, չնայած, որ կա ընդհանուր մտահոգություն, ըստ որի լրացուցիչ եկամուտներ փնտրելը կարող է վնասել գիտնականների ինքնավարությանը կամ նրանց շեղել հիմնական հետազոտական և դասավանդման առաքելությունների իրականացումից: Հետևաբար կարևոր է, որ համալսարանի եկամուտների դիվերսիֆիկացման վերաբերյալ ռազմավարությունները և գործողությունները համապատասխանեն պրոֆիլին և առաքելությանը: Սակայն նույնպես կարևոր է, որ համալսարանում լինի հաղորդակցություն, ինչպես նաև համալսարանի միջոցառումների անցկացման համար կայուն ֆինանսավորման հիմք:

**Ծախսերի ամբողջական հաշվարկում՝ հասկանալով բոլոր միջոցառումների ծախսերը**

- 24. Ֆինանսական կայունության հասնելու համար համալսարաններին հասանելի են ռազմավարական գործիքներ: Որպես առաջին քայլ, համալսարանները պետք է կարողանան նույնականացնել իրենց բոլոր միջոցառումների անցկացման համար ամբողջական ծախսերը, գնահատել այնպես, որ այս ծախսերը ծածկեն ֆինանսավորող աղբյուրի կողմից, ինչպես նաև պարզել, թե տվյալ գործընկերոջ հետ աշխատելով համալսարանը կշահի, թե՞ կկորցնի: Սա պետք է բերի գիտակցված որոշման կայացմանը՝ առանց պայմանների. միջոցառում անցկացնելը կարող է համապատասխանի, եթե կարելի է գտնել այլ աղբյուրներ, կամ եթե երկարաժամկետ ներդրում կատարելու դեպքում հնարավոր է վերադարձնել ծախսերը: Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համակարգերով տրամադրվող տեղեկությունները նույնպես համալսարաններին թույլ են տալիս որդեգրել արդյունավետությունն ապահովելու համար նպատակահարմար միջոցներ:

**Արդյունավետությունն ապահովելու միջոցներ**

- 25. Արդյունավետությունն ապահովելու միջոցները կարող են օգնելու այն ռեսուրսներից, որոնք կարող են վերաբաշխվել ռազմավարական ներդրումներում: Եվրոպական համալսարանի միջին ծախսերի համակարգը հիմնականում կազմված է կադրերի համար ծախսերից (սովորաբար 60-ից 90 տոկոսը): Համալսարանների համար թողնելով մասները անելու բավականին սահմանափակ լուսանցք, հաշվի առնելով այն, որ շատ համալսարաններ հարաբերականորեն համեստ են կադրերին ընտրելու համար անկախ լինելու հարցում, սակայն կա արդյունավետության մակարդակը բարձրացնելու և ռեսուրսներն ազատ օգտագործելու շրջանակ: Կարևոր է այն, որ ծախսերը նվազեցնելուն միտված որևէ միջոց ձեռնարկելիս պետք է հաշվի առնել ծառայությունների որակը և ակադեմիական չափանիշները: Ծրագրով բացահայտվել է «ծառայություններ և կառավարում» ոլորտում ներուժը, և՛ ներքին միջոցներով, և՛ համագործակցությամբ:

**Եկամուտների դիվերսիֆիկացման նկատմամբ ռազմավարական մոտեցում**

- 26. Դիվերսիֆիկացումը պետք է սկսվի ստատուս քվոյի, համալսարանի ուժեղ կողմերի, հատկությունների և հնարավորությունների ռազմավարական վերլուծությամբ, ինչպես նաև մրցակցության միջավայրի դիտարկմամբ: Ընդհանուր գնահատականի մեջ պետք է ներառվեն լրացուցիչ եկամուտների նախապես գոյություն ունեցող հոսքերը: Բացի ծախսերի արդյունավետության և տարբեր միջոցառումների անցկացման ռիսկերի համապատասխան վերլուծությունից, համալսարանները նաև պետք է գնահատեն համալսարանների առաքելության և մշակույթի առումով այս միջոցառումների անցկացման նպատակահարմարությունը:
- 27. Շատ կարևոր է այս գործընթացին համալսարանի ղեկավարության հանձնառությունը: Ղեկավարները լավագույն դիրքում են՝ նախագծելու իրենց տեսլականը և կազմակերպել դիվերսիֆիկացմանը նվիրված միջոցառումները, ինչպես նաև գործընթացում ներգրավել համալսարանի ավելի լայն համայնքներին: Համալսարանների ղեկավարները նաև մեծ դեր են խաղում դիվերսիֆիկացման հետ կապված անհրաժեշտ փոփոխությունների գործընթացներ իրականացնելու գործում՝ լինի դա մշակույթի կամ կազմակերպչական փոփոխություն:
- 28. Բազմաթիվ միջոցառումների անցկացման նպատակով նոր եկամտի աղբյուրներ ստեղծելու համար անհրաժեշտ են նոր փորձագետներ, իսկ ոչ միշտ է, որ համալսարանն ունի նոր փորձագետներ: Այս հմտությունները ձեռք բերելու հարցը համալսարանները կարող են ընդունել ոլորտից դուրս մասնագետներին կամ անձնակազմի անդամների զարգացման համար կատարել ներդրումներ: Երբ դրսից են հավաքագրվում աշխատողներին, կարևոր է, որ նրանք հասկանան հետազոտություններ կատարելու և կրթության միջավայրերի հատկությունները կամ ինտեգրվեն արդեն ստեղծված թիմում: Մասնագիտացումը կարող է լինել բոլոր մակարդակներում, ներառյալ՝ կադրերի կառավարումը, գիտելիքների փոխանցման միջոցառումները, հետազոտությունների անցկացման ղեկավարությունը, ֆինանսական կառավարումը և այլն: Կադրերի զարգացման աստիճանական մոտեցումը կարող է լավագույնս հարմարեցվի, հաշվի առնելով այն, որ ֆինանսական սահմանափակումների ժամանակ նվազում է մարդային ռեսուրսների համար ներդրումներ կատարելու ներուժը: Նկատի ունենալով եկամուտների հաջող դիվերսիֆիկացման համար թվարկված հմտությունների զարգացման հետ առնչությունը, այս նպատակով կառավարությունների թիրախային աջակցությունը կունենար մեծ լծակներ ստեղծելու էֆեկտ:
- 29. Եկամուտների դիվերսիֆիկացման վերաբերյալ ռազմավարության հաջողությունը մեծապես կախված է համալսարանի ղեկավարության, համալսարանի համայնքի և օտարերկրյա շահագրգիռ կողմերի հետ արդյունավետորեն հաղորդակցվելու կարողությունից: Համալսարանները պետք է բարձրացնեն իրենց կողմից նախաձեռնված միջոցառումների մասին իրազեկության մակարդակը և հասարակության համար իրենց կողմից ստեղծվող ավելացված արժեքը, հնարավոր գործընկերներին օգնելով գնահատել ֆինանսավորման տարբերակները: Դրսի հետ հաղորդակցությունը նաև պետք է օգնի ամրապնդելու համալսարանի պատկերը և հատուկ պրոֆիլը: Հաղորդակցությունը կարող է նաև լինել ոլորտային՝ պահպանելով ավելի լայն տնտեսություն ունենալու համար բարձրագույն կրթության արժեքը:
- 30. Այն համալսարանները, որոնք եկամուտների դիվերսիֆիկացման նկատմամբ որդեգրել են ավելի լայն մոտեցում՝ սովորաբար նաև կատարել են կառուցվածքային փոփոխություններ՝ հատուկ թիմերի կամ նվիրված անդամներով կառույցների ստեղծումը, ներառյալ՝ ավելի արդյունավետ որոշումներ կայացնելու համար կառավարման մարմինների հստակեցումը: Այս գործընթացները տեղի են ունենում պատշաճ գործիքներով, ներառյալ՝ հաշվապահությունը և ծախսերի մասին տվյալները: Վերջապես, հիմնվելով վերոնշյալի վրա՝ ղեկավարությունը կարող է իր ռազմավարությունում ներառել խթանելու համապատասխան մեխանիզմներ կենտրոնանալով ֆակուլտետի անձնակազմի վրա (խորհրդատվությունը, եկամուտները կիսելու պայմանները, գոյություն ունեցող բիզնեսի նոր բաժնեմասերի վաճառքով կամ բաշխմամբ անկախ ընկերության ստեղծումը):

**Շահագրգիռ կողմերի արդյունավետ կառավարում**

- 31. Համալսարանները շահագրգիռ կողմերի կառավարման համար պետք է որդեգրեն կառուցվածքային մոտեցում, լինի դա արդյունաբերությունների հետ պայմանագրային հարաբերությունների կամ մարդասիրական ֆինանսավորում տրամադրողների հետ հարաբերությունների միջոցով: Վերջինիս դեպքում համալսարանների անենակարևոր գործընկերներն են ֆոնդերը և հիմնադրամները:

Հիմնադրամները շատ բան կարող են առաջարկել բարձրագույն կրթության ոլորտի համար, հատկապես նորարարական ֆինանսավորման ուղիների, ռիսկերի նկատմամբ հանդուրժողականության և միջոցիսցիպլինար մոտեցումներին նպաստելու առումով: Սակայն կարևոր է, որ այս ֆոնդերը չդիտվեն որպես պետական ֆինանսավորմանը փոխարինող: Հետևաբար ֆոնդերի և հիմնադրամների համար պետք է առաջնային լինի այնպիսի մոտեցումների որդեգրումը, որոնք կտարբերվեն պետական ֆինանսավորման գործակալությունների մոտեցումներից: Համալսարանների և հիմնադրամների միջև գործակցային կապերը խթանելու գործում դեր կարող են խաղալ պետական մարմինները՝ սահմանելով շփման համար պատշաճ կարգավորող շրջանակ (ֆինանսական անկախություն, հարկերի խթանում և համապատասխանեցված ֆինանսավորման սխեմաներ):

32. Բացի պետական մարմիններից, համալսարանների գլխավոր գործընկերը մնում է բիզնես ոլորտը: Ծրագիրը ցույց է տվել, որ գոյություն ունեն համագործակցության բազմաթիվ մոդելներ և որ շատ համալսարանների համար ծրագրի հիման վրա համագործակցությունից դեպի երկարաժամկետ կառուցվածքային և ռազմավարական գործակցային կապերի անցումը մնում է մարտահրավեր: Համագործակցության մոդելի ընտրությունը պետք է լինի համալսարանի ակտիվների ուշադիր վերլուծության արդյունք: Սակայն այն նաև պետք է հիմնված լինի այն հնարավորությունների վրա, որոնք գոյություն ունեն տեղական միջավայրում և տարածաշրջանում, ներառյալ՝ սոցիալ-տնտեսական առանձնահատկությունները, ժողովրդագրական միտումները և այլն: Համալսարանները նաև կարող են ակտիվորեն ստեղծել իրենց սեփական ընկերությունների ցանցերը՝ նպաստելով սկսնակ ընկերությունների զարգացմանը:
33. Արդյունաբերությունների հետ համագործակցության առավելությունները ներառում են թափանցիկ հարաբերությունների կառավարման մոդելները, բիզնես համայնքի հետ հեշտացված հաղորդակցությունը (մուտքի դարպասը), ինչպես նաև հաճախորդների ուղղվածությամբ կառավարումը: Համալսարանների խնդիրն է «գործունեության մեկուսացված կղզիներից» շարժվել դեպի իրենց գործընկերների հետ ներառական մոտեցման: Այս տեսակի միջոցառումները նաև պահանջում են, որ համալսարաններն ապահովեն իրենց հիմնական առաքելության և արտաքին ֆոնդերի միջև հետևողականությունը: Համալսարանները պետք է ուշադիր լինեն, որպեսզի կարճաժամետ համագործակցության դեպքում չափազանց շատ համագործակցությունը չվնասի հիմնական հետազոտություններին: Մտավոր սեփականության իրավունքների, ինչպես նաև գործընկերների հետ համագործակցության և հավաքագրման վերաբերյալ քաղաքականությունների հետ համապատասխանության նման իրավական խնդիրները կարող են լինել լրացուցիչ մարտահրավերներ:

**Տնտեսական ճգնաժամի ազդեցություն և ֆինանսավորման միտումներ**

34. ԵՀԱ-ի կողմից ճգնաժամի շարունակական մշտադիտարկման արդյունքները հստակորեն ցույց են տալիս, որ Եվրոպայի բարձրագույն կրթության տարբեր համակարգեր ճգնաժամի փուլերում տարբեր ձևով են ազդվել: Սակայն պարզվել է, որ շատ քիչ բարձրագույն կրթության համակարգեր կան, որոնք վրա չի ազդել տնտեսական ճգնաժամը: Լատվիան և Միացյալ Թագավորությունը ցայտուն դեպքեր են: Այդ երկրներում եղել են պետական ֆինանսավորման մեծ կրճատումներ, բայց իրավիճակը մտահոգիչ է նաև Եվրոպական այլ երկրներում: Չնայած, որ շատ երկրներում համալսարանները դեռևս զեկուցում են որ կա անորոշություն և ակնկալում են ավելի շատ, միգուցե նաև ավելի խորը կրճատումներ հետագա ամիսներին և 2010 թվականից հետո: Անգլիայի օրինակն ապացուցում է, որ կրճատումները կարող են ունենալ վերակազմավորման էական ազդեցություն Եվրոպայի բարձրագույն կրթության համակարգերի համար: Մինչ կառավարությունները պայքարում են խիստ միջոցներով և դեֆիցիտները հավասարակշռելով, դեռևս տեսանելի չեն Եվրոպայում բարձրագույն կրթության համակարգերի վրա ամբողջ ազդեցությունը: Ավելին, տարբեր ժամանակահատվածներում բյուջետավորման արդյունքում պետական ֆինանսավորման կրճատումները կարող են տարածվել բարձրագույն կրթության համար նախատեսված բյուջեներին:
35. Պետական ֆինանսավորումը ոչ միայն նվազում է շատ երկրներում, այլև փոխվում է բնույթով և ձևով, որով այն ապահովել է համալսարաններին: Բաշխման համար միշտ էլ կան պայմաններ կամ հաշվետվողականության հետ կապված պահանջներ: Սա պետական մարմիններին տվել է համալսարանին վերահսկելու իշխանություն, որը կարող է բերել արդյունավետության պակասի, քանի որ դա կարող է զգալիորեն նպաստել համալսարանների ինքնավարության, ինչպես նաև իրենց սեփական միջոցները ազատորեն կառավարելու կարողության նվազմանը: Նման զարգացումները մտահոգիչ են, քանի որ կարող են համալսարաններին թույլ չտալ դուրս գալ ճգնաժամից: Շարունակական տնտեսական իրավիճակին արդյունավետորեն պատասխանելու համալսարանների կարողու-

թյունը մեծապես կախված է եղել իրենց ինստիտուցիոնալ և, մասնավորապես՝ իրենց ֆինանսական ինքնավարության աստիճանից:

36. Ֆինանսավորման հարցի արդիականությունը և սրությունը հստակորեն ցույց են տալիս, որ դրանք եվրոպայում բարձրագույն կրթության ոլորտում ապագա բարեփոխումների գլխավոր առանձնահատկություններն են: Սույն ուսումնասիրության մեջ նշվող խնդիրներին որոշ լուծումներ տալու նպատակով բոլոր դերակատարները, ներառյալ՝ ներպետական և շրջանային կառավարությունները, ինչպես նաև եվրոպացի ֆինանսավորողները և եվրոպական համալսարանները, պետք է կատարեն իրենց դերը՝ համալսարաններին օգնել հասնելու ֆինանսական կայունության: Այս ծրագրով առաջարկվում են յուրաքանչյուր տեսակի շահառուների համար առաջարկություններ, որպեսզի նրանք դա կարողանան անել:

# ՍԱԿՄԱՆՈՒՄՆԵՐ

**Լրացուցիչ եկամուտ, ֆինանսավորման հոսքեր.** Բոլոր աղբյուրները, բացի ուղղակի պետական ֆինանսավորումից և ուսանողների ֆինանսական ներդրումներից, սույն զեկույցում համարվում են որպես «լրացուցիչ ֆինանսավորման հոսքեր» կամ «լրացուցիչ եկամտի աղբյուրներ»: Այն ներառում է մասնավոր հատվածի (հետազոտությունների անցկացման համար պայմանագրեր և կրթության ոլորտին առնչվող միջոցառումներ) մարդասիրական ֆինանսավորումը, ծառայությունների մատուցմամբ ստացվող եկամուտները (խորհրդատվություն, հաստատությունների վարձակալում, բնակավայրեր, սննդի մատակարարում, գրադարաններ, թանգարաններ և այլն) և ֆինանսական գործողություններից ստացվող եկամուտներ: Այն նաև ներառում է արդյունավետությունն ապահովելու միջոցառումներ:

**Բլոկային դրամաշնորհ.** տարբեր տեսակի ծախսեր ծածկելու համար ֆինանսական դրամաշնորհներ, օրինակ՝ դասավանդումը, շարունակական գործառնական ծախսերը և (կամ) հետազոտությունները: Համալսարանները պատասխանատու են ըստ իրենց կարիքների համալսարանում նման ֆոնդերը բաժանելու և բաշխելու համար (ճկունությունը կարող է նվազեցվել մանր սահմանափակումներով):

**Համաֆինանսավորում.** սույն զեկույցում այն վերաբերում է ֆինանսավորմանը, որի համար հիմնական ֆինանսավորողը շահառու հաստատությունից պահանջում է իր սեփական բյուջեից կամ այլ պետական կամ մասնավոր աղբյուրից ֆինանսավորվող միջոցառման կամ ծրագրի ամբողջական ծախսերի համամասնական չափը:

**Մրցակցային ֆինանսավորում.** ֆոնդեր, որոնք հատկացվում են հաստատություններին այն բանից հետո, երբ դիմողը մրցակցության հիման վրա ընտրություն կատարողներին ներկայացնում է դիմումը (առաջարկը): Այս ֆոնդերը սովորաբար կցվում են ծրագրին կամ ուղղված են ֆինանսավորողի կողմից սահմանված հատուկ նպատակների կամ առաջնահերթությունների իրականացմանը:

**Ծախսերի կիսում.** բարձրագույն կրթության ոլորտում ծախսերի կիսումը վերաբերում է բարձրագույն կրթության համար ծախսերի կիսումը ոչ թե բացառապես կամ գերազանցապես կառավարության կամ հարկատուների կողմից, այլ ծնողների և ուսանողների կողմից:<sup>2</sup>

**Ծախսերի ամբողջական հաշվարկում.** «ծախսերի ամբողջական հաշվարկում» տերմինը վերաբերում է հաստատության միջոցառումների, ներառյալ՝ ծրագրերի բոլոր ուղղակի և անուղղակի ծախսերը նշելու և հաշվարկելու կարողությանը:

**Ֆինանսավորման բանաձև.** ստանդարտ չափորոշիչների հիման վրա ալգորիթմ՝ հաշվարկելու բարձրագույն ուսումնական հաստատություններին տրվող պետական դրամաշնորհների չափը՝ դասավանդման և (կամ) շարունակական օպերատիվ աշխատանքների և որոշ դեպքերում հետազոտությունների համար: Չափորոշիչները ներառում են արտադրման բաղադրիչները և (կամ) կատարողականի ցուցանիշները:

**Եկամուտների դիվերսիֆիկացում.** նոր կամ գոյություն ունեցող ֆինանսավորման աղբյուրներից լրացուցիչ եկամտի ստացումը, որը նպաստում է հաստատության եկամուտների կառուցվածքի հավասարակշռմանը:

**Անուղղակի ծախսեր.** ծախսեր, որոնք կատարվել են միջոցառումների համար, բայց չեն կարող ուղղակիորեն բացահայտվել և գանձվել յուրաքանչյուր անհատական միջոցառման համար: Հոմանիշ է «վերադիրը»:

2 Ջոնսոն, Բրյուս Դ. *Բարձրագույն կրթության ոլորտում ծախսերի կիսումը. Համեմատական տեսանկյունից ուսման վարձը, ֆինանսական աջակցությունը և հասանելիությունը*, Չեխական սոցիոլոգիական հանդես, 2003 թվական, 39-րդ հատոր, թիվ 3:

**«Չարատև» ուսումնառության միջոցառումներ** ներառում են հետևյալը (կրեդիտներով կամ առանց դրանց)․

- չափահասների համար շարունակական կրթություն,
- աշխատողների համար մասնագիտական զարգացման դասընթացներ,
- նախապատրաստական դասընթացներ՝ նախքան բակալավրի աստիճան ստանալը,
- դասընթացներ մինչև մագիստրոսի կոչում ստանալը,
- մեծահասակների համար դասընթացները,
- հեռակա դասընթացները,
- ուսանողների համար աջակցման և խորհրդատվության հատուկ ծառայությունները:

**Համապատասխանեցված ֆինանսավորման սխեմա.** պետական մարմինների նախաձեռնությունը, որով պետական գումարները համապատասխանում են համալսարանի կողմից մասնավոր հատվածից հավաքված գումարներին (1-1 հարաբերակցությամբ կամ ավելի ցածր հարաբերակցությամբ, անհրաժեշտ չէ, որ լինի ծրագրի շրջանակում):

**Մարդասիրական ֆինանսավորում.** ֆոնդերից և հիմնադրամներից, կորպորատիվ դոնորներից, կամ կառավարությունից անկախ, ինչպես նաև դրամաշնորհներով կամ ոչ ֆինանսական միջոցներով (հողի կամ շենքի նվիրատվություն և այլն), կամ իրենց սեփական ծրագրերն իրականացնելով համալսարանների միջոցառումներին աջակցելով պետության շահի համար գործող անհատներից ստացված ֆինանսավորումը:

**Ծրագրի հիման վրա ֆինանսավորում.** համալսարանները դիմում են ֆինանսական միջոցների համար, իսկ դիմումում ներկայացված ֆոնդերը հաշվարկվում են չափորոշիչների բավարարման և (կամ) այլ հաստատությունների միջև մրցակցության հիման վրա:

**Ուսանողների ֆինանսական ներդրումներ.** ընդհանուր տերմին է, որը ներառում է «ուսման վարձերը»՝ որպես ուսանողների կողմից կատարվող տարեկան վճար՝ ծածկելու բարձրագույն կրթության համար բոլոր ծախսերը կամ դրանց մի մասը, ինչպես նաև «վարչական վճարները»՝ որպես ուսանողների կողմից տարբեր վարչական ծախսեր կատարելու համար տրամադրվող ֆոնդեր (մուտքի վճարներ, գրանցման վճարներ, հավաստիացման վճարներ):

**Թիրախային ֆինանսավորում.** ֆինանսավորում, որը նշմարվում է պետական մարմինների կողմից սահմանված նպատակների իրականացման գործում հաջողություն գրանցելու համար: Այն կարող է հատկացվել մրցակցության միջոցով կամ ուղղակիորեն տրվի համալսարանին: Կարող են կիրառվել համաֆինանսավորման պահանջները:

# 1. ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Հաջորդ տասնամյակում համալսարանների գլխավոր խնդիրներից կլինի ֆինանսական կայունությունը. միայն կայուն ֆինանսական կառույցներով և եկամուտների հոսքերով հաստատությունները կկարողանան կատարել իրենց բազմակի առաքելությունները և պատասխանել ավելի ու ավելի բարդ և գլոբալ դաժնող միջավայրում ներկայիս մարտահրավերներին: Իհարկե, ֆինանսական կայունությունն ինքնապատակ չէ. դրա նպատակն է ապահովել, որ համալսարանն իրականացնի իր նպատակները, երաշխավորելով, որ հաստատությունը ստանում է բավարար եկամուտ՝ ապագա ուսումնական և հետազոտական աշխատանքների կատարման մեջ ներդրումներ կատարելու համար: Այս նպատակներին հասնելու համար գործիք է եկամուտների դիվերսիֆիկացումը, եթե այն պայմանները, որոնցում գործում են համալսարանները դա թույլ է տալիս և դրանցով պահանջվում է՝ հաշվի առնելով տարբեր համատեքստերը:

ԵՅԱ-ի վերջին աշխատանքում բացահայտվել են երեք կոմպլեքսներ և իրարից կախում ունեցող հիմնասյուներ, որոնք կարևոր են՝ ապահովելու ֆինանսական կայունությունը և համալսարաններին օգնել իրականացնել իրենց առաքելությունները:

- I. Համալսարանները պետք է կարողանան նույնականացնել և ավելի լավ հասկանալ իրենց բոլոր ծրագրերի և միջոցառումների ծախսերը:
- II. Ռիսկերը մեղմացնելու և ինքնավարության մակարդակը բարձրացնելու համար համալսարանները պետք է պահպանեն ողջամտորեն դիվերսիֆիկացված եկամուտների կառուցվածքները
- III. Համալսարաններին անհրաժեշտ են նպատակահարմար հաշվետվողականության մեխանիզմներով բավարար, հուսալի և կայուն պետական ֆինանսավորում:

Բարձրագույն կրթության մասսայականացումը, հաշվետվողականության լրացուցիչ և ավելի խիստ պայմանները, հաստատություններից հասարակության նոր պահանջները, ինչպես նաև մարդկային ռեսուրսների համար աճող ծախսերը (կենսաթոշակների ծախսերը և այլն) ավելի ծախսեր կատարելու համար խթաններից միայն մի քանիսն են, որոնց առերեսվում են համալսարանները:

Չնայած նրան, որ եվրոպական համալսարաններից մեծ մասը չեն կարող լիովին հաշվի առնել այս ծախսերը, քանի որ, ինչպես բացահայտվեց «Ֆինանսապես կայուն համալսարաններ. Դեպի եվրոպական համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը» վերնագրով ԵՅԱ-ի 2008 թվականի ուսումնասիրությունը, նրանք չեն կարող պատշաճորեն նույնականացնել, մի շարք երկրներում դասավանդման և հետազոտական աշխատանքների համար պակասել է ֆինանսավորումն՝ ամբողջական ծախսերի մասին իրազեկվածության բարձրացող մակարդակի և գիտելիքների պատճառով:

Դրան զուգահեռ, այս միտումների հետ մեկտեղ չկան պետական ֆինանսավորում տեսնելու հեռանկարներ: Սրա պատճառներից մեկն այն է, որ բարձրագույն կրթությունից և հետազոտություններից բացի, սահմանափակ ռեսուրսների համատեքստում պետական բյուջեներից ծախսեր կատարելու համար կան այլ առաջնահերթություններ, օրինակ՝ անվտանգությունը, առողջապահությունը և այլն: Չնայած տարբեր նախարարներ հայտարարել են, որ բարձրագույն կրթությունը կհաստատեն որպես մի բնագավառ, որի համար պատասխանատու կլինի պետությունը (Լեուվեն/Լուվան-լա-Նեուվ Կոմունիկ 2009 թվական. 4-րդ մաս), սակայն մեծ չէ հավանականությունը, որ պետության ծախսումները կաճեն այնքան, որ լրացնեն ֆինանսավորման լայնացող բացը: 2008 թվականին սկսված ֆինանսական ճգնաժամը և շարունակվող տնտեսական անկումն ավելի շատ եվրոպական երկրների կառավարություններին ստիպել են նվազեցնել բարձրագույն կրթության ոլորտում ներդրումների քանակը, համալսարանների վրա ֆինանսական առումով ավելի շատ ճնշումներ գործադրելով:

Վերոնշյալով համալսարաններին կոչ է արվում հրատապ քայլեր ձեռնարկել՝ ապահովելու ֆինանսական կայունությունը: ԵՅԴԵՅ ծրագրով ԵՅԱ-ը և իր գործընկերները փորձում են նպաստել եվրոպական համալսարանների ֆինանսական կայունությանը, մասնավորապես՝ դիտարկելով այն ամենն, ինչ պետք է արվի՝ խթանելու լրացուցիչ ֆինանսավորման աղբյուրների ավելացումը:

ԵՅԴԵՅ ծրագիրը կազմում է եվրոպական համալսարանների ֆինանսական կայունության մասին ԵՅԱ-ի ուսումնասիրության երկրորդ մասը: Այն իրականացվել է 2008 թվականի հոկտեմբերի և 2011 թվականի հունվարի միջև ընկած ժամանակահատվածում և համաֆինանսավորվել է Եվրոպական հանձնաժողովի, ինչպես նաև «Ցկյանս ուսումնառության ծրագրով» Կրթության և մշակույթի հարցերով գլխավոր ղեկավարության կողմից: ԵՅԱ-ը համագործակցել է Եվրոպայում համալսարանների կառավարման և ղեկավարման ցանցի ղեկավարների (ԵՅԿԳՏ), Բավարիայի բարձրագույն կրթության հարցերով հետա-



գոտությունների և պլանավորման պետական ինստիտուտի և Բոլոնիայի համալսարանի հետ՝ ինստիտուցիոնալ տեսանկյունից դիտարկելու եվրոպական համալսարաններում եկամուտների դիվերսիֆիկացումը: Ծրագրի արդյունքներով փորձ է արվում տվյալ երկրի, շրջանի և եվրոպայում գործող քաղաքականությունն մշակողներին տեղեկացնել, թե ինչպես կարելի է լավագույնս հեշտացնել եկամուտների հոսքերի խելամիտ դիվերսիֆիկացումը և համալսարաններին տալ լավագույնս պրակտիկայի օգտակար օրինակներ, որպեսզի կիրառեն դիվերսիֆիկացման վերաբերյալ հաջող ռազմավարություններ:

Կարևոր է ընդգծել, որ լրացուցիչ ֆինանսավորման աղբյուրներից ստացվող եկամուտները չեն կարող փոխարինել բավարար չափով տրամադրվող պետական միջոցներին: Եկամուտների դիվերսիֆիկացման իրավիճակի վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ կարճ ժամանակահատվածում լրացուցիչ եկամտի աղբյուրներն ավելացնելու ներուժը քիչ է, մինչդեռ պետական ֆինանսավորման որոշակի կրճատումներն օգնում են լայնացնել բացը, որը լրացուցիչ եկամտի աղբյուրները չեն կարող լրացնել:

Հետևաբար անհրաժեշտ է, որ բոլոր դերակատարները, համալսարանները և իրենց ֆինանսավորողները միասին աշխատեն՝ եվրոպայում համալսարանների ֆինանսապես ապահով ապագայի հիմք ստեղծելու համար:

## 1.1 Ֆինանսական կայունության համար ԵՎԱ-ի կառավարած աշխատանքներ

2008 թվականից ԵՎԱ-ն անցկացրել է համալսարանների ֆինանսական կայունության վերաբերյալ ուսումնասիրություններ: 2007 թվականի իր լիսաբոնյան հայտարարության մեջ ԵՎԱ-ը շեշտել է, որ հանձնառու է. «Նույնականացնել համալսարանների լրացուցիչ եկամուտների հոսքերը և խթանելու կառավարման եղանակներ, որոնք նպաստում են ֆինանսական կառավարման ընթացքում օպտիմալ թափանցիկությանը»: Դրան զուգահեռ. «Դեպի եվրոպական համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը» վերնագրով առաջին ուսումնասիրությունում վերլուծվեց համալսարանների՝ բոլոր միջոցառումների ամբողջական ծախսերի բացահայտելու կարողությունը և ցույց տվեց, որ կա եվրոպական համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի<sup>3</sup> զարգացմանն աջակցելու անհրաժեշտություն:

Այս ծրագրով պարզ է, որ ծախսերի ամբողջական հաշվարկմամբ համալսարանները միջոցառումների վերլուծության և ծախսերի հաշվարկման նկատմամբ կարող են ցուցաբերել ավելի համակարգային մոտեցում: Այն օգնում է բարելավելու ներքին ռեսուրսների բաշխումը, ինչպես նաև ներդրման որոշումներ և ուղեցույցներ սահմանելու հնարավորություններն ավելի լավ հասկանալով ռազմավարական որոշումների կայացումը: Վերջապես, այն ավելի շատ է հաստատությանը թույլ տալիս բանակցել և սահմանել միջոցառումների համար գները, որոնք բերում է ծրագրի ծախսերի վերականգնմանը և հետևաբար նպաստում են ֆինանսական կայունությանը: Հիմնվելով այս փորձի վրա՝ 2009-2011 թթ. «Եվրոպական համալսարաններն իրականացնում են իրենց արդիականացման օրակարգը» (ԵՎԱ-Օ-ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագիրը) վերնագրով ծրագրի մի մասով փորձ է արվում բազմաթիվ միջոցառումներով խթանելու եվրոպական համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի զարգացմանը:

ԵՎԱ-ը նաև վերջին զեկույցում<sup>4</sup> ուսումնասիրել է ինստիտուցիոնալ բազմազանության հետ կապված ֆինանսավորման հարցը: Այս ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ տարբեր տեսակի հաստատությունների կամ առաքելությունների շրջանում հավասարության գնահատումը միայն հնարավոր է, եթե հասանելի են ֆինանսավորման մի շարք խթաններ և կա ավելի ընդլայնված գործառույթների իրականացմանն աջակցելու համար նշանակալի ֆինանսավորումը:

Հավասարապես, ֆինանսական կայունությունը կարևոր դեր է խաղացել համալսարանների ինքնավարության մասին ԵՎԱ-ի ուսումնասիրությունում: «Դեպի եվրոպական համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկում» վերնագրով ծրագրի շրջանակում օգտագործվեց մեկնարկի փոքր օրինակ վերլուծելու հաստատության ինքնավարության և ֆինանսական կայունության միջև կապը: «Եվրոպա-

3 Տե՛ս՝ Սահմանումներ, էջ 18:

4 ԵՎԱ, Ռեյխերտ Ս., Եվրոպական բարձրագույն կրթության ոլորտում ինստիտուցիոնալ բազմազանությունը. Քաղաքականություն մշակողների և հաստատությունների ղեկավարների համար լարվածությունը և մարտահրավերները, 2009 թվական:

յում համալսարանների ինքնավարությունը I. Հետազոտական աշխատանք»<sup>5</sup> վերնագրով ուսումնասիրությանը ավելի շատ ցույց տվեց, որ երկարաժամկետ ժամանակահատվածում համալսարանի ֆինանսական լավ վիճակն ապահովելու համար կարևոր հատկանիշներ են ֆինանսական ռեսուրսների ազատ բաշխումը և կառավարումը, գործակցային կապեր հաստատումը և մասնավոր հատվածից եկամուտներ ստանալը:

Սույն ուսումնասիրությունը կազմում է «Ինքնավարության առաջընթացի գրանցման մատյան»<sup>6</sup> երկամյա ծրագրի (2009-2011 թթ.) մեկ մասը, որի նպատակն է մշակել ողջ Եվրոպայում համալսարանների ֆինանսական անկախությունն ուղեկցելու համար գործիք: Երբ տեղին է և հնարավոր, սույն զեկույցում հղումներ են կատարվում ծրագրի նախնական եզրակացություններին:

2009 թվականին հրապարակված Պրահայի հայտարարության մեջ ԵՀԱ-ը և իր անդամները նշեցին հաջորդ տասնամյակում եվրոպական համալսարանների հաջողության տասը գլխավոր գործոններ. Դրանցից մեկն է. «Բոլոր միջոցառումների ամբողջական ծախսերը բացահայտող հաշվապահական պրակտիկաների կիրառմամբ, եկամուտների պորտֆելի դիվերսիֆիկացմամբ և պատշաճ պետական ֆինանսավորման ապահովմամբ ֆինանսական կայունության հասնելու համար եկամուտների ավելացումը և դիվերսիֆիկացման կարևորությունը՝ ստեղծելով երկարաժամկետ ժամանակահատվածում համալսարանների հիմնական առաքելությունների իրականացման համար երկարաժամկետ հիմքը»:

Խնդրին շատ է առնչվում նաև ֆինանսական կայունության թեման: Սույն վերլուծությանը շատ են նպաստել ֆինանսավորման ծրագրերի պարզեցման վրա ԵՀԱ-ի աշխատանքները: Այս աշխատանքի նպատակն է բացահայտել ազգային և միջազգային պետական ֆինանսավորման հաշվետվողականության ոչ պատշաճ մեխանիզմները: Աշխատանքում առաջարկվում է ֆինանսավորման այլընտրանքային համապատասխան կանոններ և կանոնակարգեր: Որպես եվրոպական համալսարանների գլխավոր ներկայացուցիչ, ԵՀԱ-ն ակտիվորեն մասնակցել է այս բանավեճին և տվել է ապացույցներ՝ հղումներ կատարելով իր ուսումնասիրություններին և անդամների հետ Եվրոպական հետազոտությունների ֆինանսավորման ծրագրերի բարելավման մասին խորհրդակցություններին, մասնավորապես՝ Եվրոպական միության Յոթերորդ շրջանակային ծրագրի (ՇԾ7)<sup>7</sup> կանոնները և կանոնակարգերը: Այս ուսումնասիրության նախնական վերլուծությանը արդեն հայտնի են դարձել ՇԾ7-ի միջանկյալ ուսումնասիրության շրանակում ԵՀԱ-ի կողմից կատարված ներդրումները և պարզեցման մասին բանավեճը: Այս շրջանակում ԵՀԱ-ը նաև մասնակցում է շահառուների «Հետազոտությունների համար արտասահմանից ֆինանսավորման պատասխանատվության ընդհանուր սկզբունքների» վերաբերյալ շահառուների հարթակին, որի նպատակն է կարողանալ հստակեցնել հետազոտությունների անցկացման համար արտասահմանից ֆինանսավորման պայմանները: Այն Եվրոպայում իր հովանու ներքո գործող կազմակերպությունների միջոցով հավաքագրում է հետազոտություններ ֆինանսավորողներին և հետազոտական հաստատություններին և, այս գործընթացում ստանում է Եվրոպական հանձնաժողովի աջակցությունը:

## 1.2 Եվրոպական ֆաղափականություններ

Եվրոպական միության մակարդակում ֆինանսավորման և դիվերսիֆիկացման հարցերին անդրադարձ եղել է տարբեր գործողությունների և հաղորդումների միջոցով: 2006 թվականի մայիսին ընդունված Եվրոպական հանձնաժողովի արդիականացման օրակարգում<sup>8</sup> նշվել են այն ինը ոլորտները, որոնցում ակցիաները համալսարաններին կօգնեին արդիականացման հարցում: Այս կետերից մեկում նշվում է. «Կրթության և հետազոտության ոլորտներում լրացնել ֆինանսավորման բացը և ավելի արդյունավետ դարձնել ֆինանսավորումը», ինչպես նաև առաջարկվում է, որ կառավարությունները ՀՆԱ-ի առնվազն 2 տոկոսը (ներառյալ՝ մասնավոր և պետական ֆինանսավորումը) ծախսեն բարձրագույն կրթության վրա:

5 ԵՀԱ, Եվրոպայում համալսարանների ինքնավարությունը I. Հետազոտական աշխատանք, 2009 թվական:  
 6 Ֆինանսական ինքնավարության առաջընթացի գրանցման մատյանի մասին լրացուցիչ տեղեկություններ տեղադրված են ԵՀԱ-ի ինտերնետային կայքում:  
 7 Հետազոտությունների, տեխնոլոգիաների զարգացման և ներկայացման միջոցառումների համար Եվրոպական համայնքի Յոթերորդ շրջանակային ծրագիրը (2007-2013 թթ.):  
 8 Հանձնաժողովից խորհուրդ և Եվրոպական խորհրդարան ուղարկված հաղորդում, «Համալսարաններում արդիականացման օրակարգի մասին հաղորդում. Կրթությունը, հետազոտությունները և նորարարությունը», 2006 թվականի մայիս:

Այս օրակարգում հանձնաժողովը նաև առաջարկում է ֆինանսավորումը դարձնել ավելի շատ արդյունքներից ուղղված ֆինանսավորում և համալսարաններին կոչ է անում պատասխանատվություն վերցնել ֆինանսական կայունության համար, ներառյալ՝ ֆինանսավորման ակտիվ դիվերսիֆիկացումը, թեև օրակարգում այն սահմանափակվում է համալսարանում հետազոտությունների անցկացմամբ: Եվրոպական խորհուրդն այս կետերը վերահաստատել է 2007 թվականին ընդունված բանաձևով<sup>9</sup>:

Հավանաբար նոր խնդիրներ և տարրեր կներառվեն «Արդիականացման օրակարգի» վերանայված տարբերակում, որի ուրվագծի հրապարակումը նախատեսված է լինել 2011 թվականին հանձնաժողովի կողմից հրապարակվող հաղորդման մեջ:

Եվրոպական միությունը նույնպես սահմանել է «2020 թվականի ռազմավարության» համար շրջանակը, որը կհետևի Լիսաբոնի ռազմավարությանը:

Հիմնվելով Պրագայի հայտարարության վրա՝ ԵՅԱ-ն իր անդամների անունից ներկայացրել է պատասխան՝ ընդգծելու գիտելիքահեն եվրոպական հասարակության զարգացման գործում համալսարանների դերը: Շեշտելով բարձրագույն կրթության և հետազոտությունների ոլորտում ավելի շատ ներդրումներ կատարելու անհրաժեշտությունը՝ ԵՅԱ-ը կոչ է արել սահմանել ներդրումների համար ավելի հստակ թիրախներ՝ ապահովելու համաձայնեցված խնդիրների լուծման գործում բոլոր անդամ պետությունների առաջընթացը:

Հետազոտությունների անցկացման համար ֆինանսավորման ծրագրերի պարզեցման թեմայի շուրջ 2010 թվականին Եվրոպական հանձնաժողովը հրապարակեց թեմայի վերաբերյալ մի շարք հաղորդումներ («Հետազոտությունների շրջանակային ծրագրերի իրականացման պարզեցումը», 2010 թվականի ապրիլ, «Ավելի շատ, թե՛ ավելի քիչ վերահսկողություն. Հավասարակշռելով վերահսկողության վարչական ծախսերը և սխալ գործելու ռիսկը», 2010 թվականի մայիս): Սրանք ավելի շատ են օգնել զարգացնել եվրոպական հաստատությունների շրջանում պարզեցման մասին քննարկումներ կազմակերպելու համար ֆինանսավորման վերաբերյալ բանավեճը՝ ԵՄ եռյակի (Իսպանիա, Բելգիա և Հունգարիա) նախագահության առաջնահերթությունը, որին ԵՅԱ-ն ակտիվորեն նպաստել է:

Ներպետական մարմինները նույնպես մշակել են բարձրագույն կրթության ֆինանսավորման վերաբերյալ նոր քաղաքականություններ և միջոցառումներ: Եվրոպայի գրեթե բոլոր երկրներ ինչ-որ ձևով անդրադարձել են ֆինանսական կայունության հարցին: Քաղաքականության վերաբերյալ փաստաթղթերում ավելի շատ խոսվում է Արդիականացման օրակարգի ընդլայնված ուղեցույցների մասին և կա կատարողականի հիման վրա ֆինանսավորման տեսլական, իսկ երբեմն էլ ներառվում են եկամուտների հոսքերի դիվերսիֆիկացումը խրախուսելու նպատակները (Տե՛ս նաև 2008 թվականի «Eurydice»-ը):

## 1.3 Եվրոպայում կառավարված վերջին ուսումնասիրություններ

Ավելի ու ավելի են շատանում բարձրագույն կրթության ոլորտի ֆինանսավորման թեմային անդրադարձող ուսումնասիրությունները, չնայած, որ հազվադեպ է լինում դիվերսիֆիկացման վերաբերյալ թեմայի վրա ուշադրությունը: Բազմաթիվ ուսումնասիրություններում դիտարկվում են ֆինանսավորման մոդելները և մեթոդները, արտադրանքի վրա դրանց ազդեցությունը, ինչպես նաև ֆինանսավորման և ֆինանսական ինքնավարության միջև հարաբերակցությունը: «Ավելի մեծ ձգտումներ. Եվրոպական համալսարաններում բարեփոխումներ կատարելու համար օրակարգ»<sup>10</sup> վերնագրով Ադիոնի և այլ հեղինակների աշխատանքում վերլուծվում է աստիճանների առումով կատարողականի, ֆինանսական ինքնավարության և պետական ֆինանսավորման մակարդակների միջև հարաբերակցությունը: Իրենց եզրակացություններում հեղինակներն առաջարկում են հետագա տաս տարիների ընթացքում համալսարանների ֆինանսավորումն ավելացնել Եվրոպական միության ՀՆԱ-ի 1 տոկոսով և բարձրացնել համալսարանների ինքնավարության մակարդակը, քանի որ ինքնավարությունը և ֆինանսավորումը կատարողականի մակարդակը բարձրացնելու համար փոխլրացնող գործոններ են:

Ծրագրի հետ կապված ամփոփիչ համաժողովի ժամանակ անդրադառնալով այս ուսումնասիրությանը, Ֆիլիպ Ադիոնը նորից հղեց այս ուղերձը, ընդգծելով, որ պետական մարմինները պետք է համապատաս-

9 «Գիտելիքների վրա հիմնված գլոբալ տնտեսությունում Եվրոպայի մրցունակության համար համալսարանների արդիականացման մասին» խորհրդի 2007 թվականի նյութերի բանաձևը:

10 Ադիոն Պ. և այլ հեղինակներ. «Ավելի մեծ ձգտումներ. Եվրոպական համալսարաններում բարեփոխումներ կատարելու համար օրակարգ», Բրուեզել կապույտ տպագրության շարք, 5-րդ հատոր, Բելգիա, 2008 թվական:

խան ձևերով կատարեն համակողմանի բարեփոխումները, հատուկ ուշադրություն դարձնելով կառավարման կառույցներին: Հատուկ կարևորություն պետք է տրվի կառավարման մարմինների անդամներին, ովքեր պետք է ունենան համալսարանի ռազմավարությունը, ներառելով դրա ֆինանսական ասպեկտները լավագույնս իրականացնելու համար անհրաժեշտ հմտությունները:

Այս արդյունքները նաև ուսումնասիրվել և հաստատվել են Մասստրիխտի համալսարանի նախագահ և Հոլանդիայի Կրթության, մշակույթի և գիտության նախկին նախարար Ջո Ռիցենի կողմից: «Եվրոպական համալսարանների համար հնարավորություն»<sup>11</sup> վերնագրով իր վերջին գրքում դոկտոր Ռիցենը խոսում է փոփոխությունների երեք փուլերի մասին, որոնցից երկուսն են «համալսարաններում կազմակերպումը բյուրոկրատականից դարձնել նորարարական» և «վերահավասարակշռել ֆինանսական համակարգերը, որպեսզի մասնավոր աղբյուրներով հնարավոր լինի լրացնել վերջին տասնամյակներում պետական բյուջեում կատարված կրճատումների համար»:

Բարձրագույն կրթության վերաբերյալ քաղաքականությունների ուսումնասիրությունների կենտրոնի (ԲԿՔՈԼԿ)<sup>12</sup> վերջին հրատարակություններում կառավարման և ֆինանսավորման ոլորտների բարեփոխումներին անդրադարձով տրվում է վերջին տասնամյակում Եվրոպայում բարձրագույն կրթության ոլորտում ֆինանսավորման բարեփոխումների ընդհանուր նկարագիր և վերլուծվում են կառավարման և ֆինանսավորման բարեփոխումների, ինչպես նաև տարբեր կատարողականի ցուցանիշների միջև կապերը: Այս աշխատանքը նաև ներառում է ֆինանսավորման թեմայի վերաբերյալ գրականության ցանկը:

2008 թվականին Եվրոպայում բարձրագույն կրթության կառավարման մասին «Eurydice»-ի կատարած ուսումնասիրությունում նույնպես անդրադարձ կա կառավարման շրջանակում ֆինանսավորման թեմային: Ձեկույցի եզրակացությունների բաժնում նշվում է, որ «Պետական մարմինների կողմից (դիվերսիֆիկացման համար) գործադրած խթանները, ինչպես նաև Բարձրագույն ուսումնական հաստատություններին վերաբերող ինքնավարության և սահմանափակումների մակարդակները կարող են ազդել ստացված մասնավոր ֆինանսավորման չափի վրա»<sup>13</sup>: Վերջապես, եկամուտների դիվերսիֆիկացման թեմային անդրադառնում են համալսարաններում ձեռնարկատիրական գործունեության և Գիտելիքների Եվրոպայի<sup>14</sup> միջև հարաբերակցությունը վերլուծող ուսումնասիրության հեղինակները: ՅՈՒՆԵՍԿՈ-ի Կրթության պլանավորման միջազգային ինստիտուտի կողմից ղեկավարվող ծրագրում քննարկվեցին 1994 թվականից մինչև 2004 թվականի տվյալների հիման վրա 27 հաստատության նմուշները: Ծրագրում ընդգծվում է եկամուտների դիվերսիֆիկացումը, ինչպես նաև մարդկային ռեսուրսների ճկուն կառավարումը խթանելու համար համալսարանների ինքնավարության և պատշաճ ֆինանսավորման խթանների մշակման կարևորությունը:

## 1.4 Ուսումնասիրության խնդիրներ

Համալսարանների ֆինանսական կայունության համար պատասխանատու պետական մարմիններից լրացուցիչ և էական ֆինանսական աջակցություն խնդրելու հետ մեկտեղ համալսարանները նաև պետք է երկարաժամկետ ավելացնեն դիվերսիֆիկացման ֆինանսավորման լրացուցիչ աղբյուրները: Այս գործընթացում սովորաբար ներգրավվում են համալսարանների ղեկավարները, համալսարանների համայնքները և պետական ֆինանսավորողները լինեն դրանք՝ տարածաշրջանային, ազգային կամ եվրոպական: Նրանք մշակում են այն կարգավորող շրջանակները, որոնցում գործում են բարձրագույն ուսումնական հաստատությունները: Այս համատեքստում ԵՅԴԵՅ ծրագրի նպատակն է քարտեզագրել եվրոպական համալսարաններում եկամուտների դիվերսիֆիկացման հետ կապված իրավիճակը: Սա ներառում է եկա-

11 Ռիցեն Ջ., «Եվրոպական համալսարանների համար հնարավորություն», Ամստերդամի համալսարանի հրատարակչություն, 2010 թվական:

12 «Ողջ Եվրոպայում բարձրագույն կրթության ոլորտի բարեփոխումների առաջընթացը. Կառավարում և ֆինանսավորման բարեփոխումներ», 2010 թվական. Եվրոպական հանձնաժողովի Կրթության և մշակույթի հարցերով գլխավոր ղեկավարության կողմից Բարձրագույն կրթության վերաբերյալ քաղաքականությունների ուսումնասիրությունների կենտրոնի (ԲԿՔՈԼԿ) ղեկավարած կոնսորտիումին հանձնարարված զեկույց:

13 Eurydice, «Եվրոպայում բարձրագույն կրթության կառավարումը», 2008 թվական, էջ 108:

14 Շաթոկ Մ. (խմբ.), Համալսարաններում ձեռնարկատիրական գործունեությունը և Գիտելիքահետ տնտեսություն», Բարձրագույն կրթության վերաբերյալ հետազոտությունների համար ընկերություն և Բաց համալսարանի հրատարակչություն, 2009 թվական:

մուտների հաջող դիվերսիֆիկացման վերաբերյալ ռազմավարությունների մշակմանը ներքին և արտաքին խոչընդոտների ուսումնասիրությունը, ինչպես նաև այն լավագույն և փոխանցելի պրակտիկաների բացահայտումը, որոնք կօգնեն բարելավել համալսարանների կառուցվածքները և կգարգացնեն այս ոլորտում ռազմավարությամբ գործելու կարողությունները:

Այս համատեքստում եկամուտների դիվերսիֆիկացում ասելով հասկանում ենք ամենալայն իմաստով և դրա բաղադրիչները: Սակայն ԵՅԴԵՅ ծրագրի նպատակն էր կենտրոնանալ լրացուցիչ ֆինանսավորման աղբյուրների վրա, օրինակ՝ ուղղակի պետական ֆինանսավորումից և ուսանողների ֆինանսական ներդրումներից բացի այլ եկամտի աղբյուրներ ունենալը: Ուսանողների ֆինանսական ներդրումները վերջերս եղել են բազմաթիվ ուսումնասիրությունների հիմնական թեման, իսկ այդ ուսումնասիրությունների հիման վրա տեղի է ունեցել բարձրագույն կրթության ոլորտում ծախսերի կիսման վերաբերյալ բանավեճ: Յետևաբար, ծրագրով բացահայտվում են եկամտի տարբեր աղբյուրներ, որոնք համալսարանների համար հասանելի են դասավանդման, հետազոտությունների և նորարարությունների, կամ այլ եկամտաբեր միջոցառումների միջոցով: Ուսումնասիրության մեջ վերլուծվում է, օրինակ՝ ինչպես կարելի է մասնավոր հատվածի հետ պայմանագրեր կնքելով, մարդասիրական ֆինանսավորմամբ, ծառայությունների մատուցմամբ և ֆինանսական միջոցառումներով ստանալ լրացուցիչ եկամուտներ:

Կարևոր է, որ ծրագրում նաև քննարկվում է այն, թե ինչպես արդյունավետություն ապահովելու համար միջոցառումները կարող են լինել հաստատության եկամուտների դիվերսիֆիկացման և ստացման վերաբերյալ ավելի ընդլայնված ռազմավարության մեկ մասը: Ծրագրում նաև քննվում են հաստատություններում կառավարման և ղեկավարման համար դիվերսիֆիկացված ֆինանսավորման մարտահրավերները, ինչպես նաև ֆինանսավորման բազան ընդլայնելու կարողության վրա ինքնավարության ազդեցությունը:

Որպես հետևանք, բացի բարձրագույն կրթության ոլորտում եկամուտների դիվերսիֆիկացման հետ կապված իրավիճակի մասին թարմացված նկարագրությունն ապահովելուց, ԵՅԴԵՅ ծրագրի նպատակն է ստանալ տվյալներ և գիտելիքներ, որոնք անհրաժեշտ են՝ գործնականում օժանդակելու հաստատությունների ֆինանսավորման բազայի դիվերսիֆիկացումը և ընդլայնումը սկսելու ցանկություն ունեցող համալսարանների ղեկավարներին և կառավարիչներին:

Եկամուտների ստացման առումով իրենց ներուժն օգտագործելու համար համալսարանները նաև մեծապես կախված են արտաքին պայմաններից: Յետևաբար այս ծրագրի նպատակն է վերլուծել պայմանները և արտաքին գործոնները, որոնք հաստատություններին թույլ են տալիս հաջողությամբ ստեղծել ֆինանսավորման նոր հոսքերը:

Ծրագրում հաջողության գործոնների և կառուցվածքային պայմանների մասին եզրակցությունները նաև ԵՅԱ-ի կոլեկտիվի անդամներին և Ռեկտորների ազգային խորհրդաժողովներին թույլ կտան բարձրացնել պետական և մասնավոր շահառուների շրջանում ֆինանսական կառուցվածքները դիվերսիֆիկացնելու հնարավորության ունենալու համար արտաքին պայմանները բարելավելու անհրաժեշտության մասին իրազեկման մակարդակը: Այս ծրագրով և բարձրագույն կրթության ոլորտի վրա տնտեսական ճգնաժամի ազդեցության կանոնավոր մոնիտորինգով ԵՅԱ-ը նաև նպատակ ունի եվրոպական շահառուների և հաստատությունների շրջանում նպաստել բարդ ժամանակներում համալսարանների ֆինանսական կայունության վերաբերյալ բանավեճերին:

## 1.5 Մեթոդաբանություն

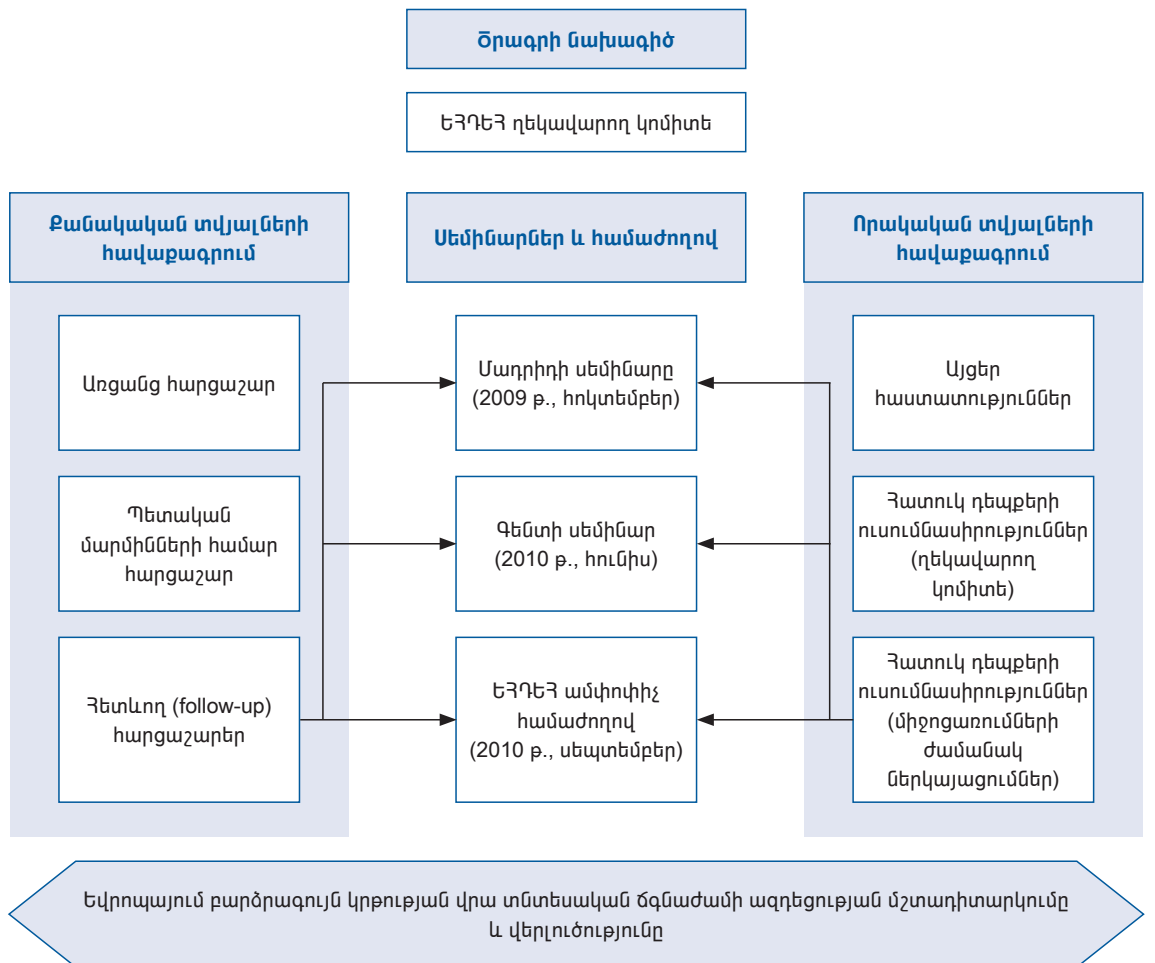
Ծրագիրը մշակվել է որպես համալսարանների ֆինանսական կայունության և ղեկավարման հետ կապված ԵՅԱ-ի աշխատանքների մեկ մաս: Յետևաբար այն հիմնված է ավելի վաղ մշակված նախկին և զուգահեռ միջոցառումների վրա, ինչպես նաև ծառայում է որպես «Ֆինանսապես կայուն համալսարաններ. Դեպի եվրոպական համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման» ծրագրի երկրորդ տրամաբանական քայլը և այդ ծրագրին հետևող ԵՅԻԱՕ-Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագիրը, որոնցում դիտարկվում է համալսարանների ֆինանսական կառուցվածքների ծախսերի բաժինը: Սույն զեկույցում նաև ներկայացված են ինքնավարության թեմայի վերաբերյալ կատարված աշխատանքների արդյունքները, որոնք բխում են «Եվրոպայում համալսարանների անկախություն I. Յետազոտական ուսումնասիրություն» ծրագրից և դրան հետևող «Ֆինանսական ինքնավարության առաջընթացի գրանցման մատյան» ծրագրերից, մասնավորապես՝ ավելացված ինքնավարության և ֆինանսավորման կա-

ռուցվածքները դիվերսիֆիկացնելու համալսարանների կարողության միջև կապի վերլուծությունում: Ներկայիս վերլուծության մեջ մալ օգտագործվում են 2010 թվականի ԵՀԱ-ի «Միտումներ» խորագրով զեկույցի<sup>15</sup> միջոցով հավաքված տվյալները:

Ծրագրի համար կարևոր ելակետ էր ղեկավարման միջազգային կոմիտեի անդամների ընտրությունը, որով ողջամիտ չափով երևաց Եվրոպական համալսարանների և մասնավորապես ԵՀԱ-ի անդամների բազմազանությունը: Կոմիտեի անդամների՝ մասնագիտական ու աշխատանքային տարբեր անցյալ ունենալու հանգամանքն օգնեց ստեղծել փորձագետների համապատասխան խումբ, որն անհրաժեշտ կլինի ծրագրի իրականացման ընթացքում տալ ուղղություններ:

Այս բաժնում ավելի մանրամասն են ներկայացվում ծրագրի շրջանակներում տվյալների հավաքման համար կիրառվող մեթոդաբանության և գործիքների տարբեր տարրերը:

**Պատկեր 1. – Ծրագրի կառուցվածք**



15 ԵՀԱ, Սուրսոկ Ա. և Շմիդտ Յ., «Միտումներ, 2010 թվական. Եվրոպայում տասնամյակի ընթացքում բարձրագույն կրթության ոլորտում կատարված փոփոխությունները», 2010 թվական:

## Առցանց հարցաշար

2009 թվականի մայիսից սեպտեմբերի միջև ընկած ժամանակահատվածում ԵՀՎ-ի անդամ համալսարաններին և այլ հաստատություններին լայնորեն բաժանված առցանց հարցաշարերի տեսքով հավաքվեցին շատ տվյալներ: Այս հարցաշարն օգնեց 27 երկրների ավելի քան 100 եվրոպական համալսարաններից հավաքել ֆինանսական բազմաթիվ տվյալներ (տես Զավելվածը):

Հարցումներն օգնեցին ծրագրի իրականացման համար հավաքել հետևյալ բնագավառների վերաբերյալ տվյալները.

- Հաստատության պրոֆիլը (չափը, առաքելությունները, առարկաները և այլն),
- Ֆինանսական կառուցվածքը (տարբեր կատեգորիաներում մանրամասն ներկայացված պետական և մասնավոր աղբյուրներից ստացված եկամուտները),
- Ծախսումները,
- Եկամուտների և ծախսերի հետ կապված առաջընթացը և ակնկալիքները,
- Համաֆինանսավորման մեխանիզմների՝ պետական և մասնավոր ֆինանսավորողների հաճախականությունը և կարևորությունը,
- Եկամուտների դիվերսիֆիկացումը (խոչընդոտները և մարտահրավերները, դիվերսիֆիկացումը խթանելու համար մեխանիզմները),
- Հաստատության ինքնավարության ընկալելի աստիճանը,
- Համալսարանի գործունեության վրա տնտեսական ճգնաժամի ազդեցությունը և եկամուտների դիվերսիֆիկացման վերաբերյալ ռազմավարության հետ հարաբերությունները:

Հարցաշարով հնարավոր եղավ մոտավորապես 2 միլիոն ուսանող (մոտավորապես 800 հազար լրիվ դրույքով սովորող ուսանողներ) և 260 հազար աշխատակիցներ ունեցող համալսարաններից հավաքել տվյալներ: Ֆինանսական առումով հարցաշարը լրացրած համալսարանները նշեցին, որ ընդհանուր առմամբ ունեն 20 միլիարդ եվրո, որից զգալի չափը՝ 13 միլիարդ եվրոն, ստացվել է ուղղակի պետական ֆինանսավորումից (ազգային և տարածաշրջանային): Զեկույցում այս աղբյուրը նշվում է որպես «առցանց հարցաշար»:

## Ներպետական մարմինների համար հարցաշարեր

ԵՀԴԵՀ ծրագրի նպատակներից էր հաշվի առնել խնդրի վերաբերյալ պետական ֆինանսավորողների տեսակետները: Եվրոպական միության խորհրդի չեխական նախագահության հետ համագործակցությամբ 2009 թվականի երկրորդ կիսամյակում կրթության նախարարների Գլխավոր ղեկավարության և Ռեկտորների խորհրդաժողովների նախագահների հանդիպումը տվեց կառավարության ներկայացուցիչներից տեսակետները ստանալու գերազանց հնարավորություն:

Հարցաշարում կար հինգ հարց.

1. Որո՞նք են համալսարանի ֆինանսավորման աղբյուրները և որո՞նք են ընդհանուր ֆինանսավորման հարաբերական բաժնեմասերը որպես համամասնություն:
2. Ի՞նչ միջոցներ է ձեռնարկել ձեր նախարարությունը կամ կառավարությունը՝ բարձրագույն կրթության ոլորտում եկամուտների դիվերսիֆիկացումն ամրապնդելու ուղղությամբ: Համալսարանները կարո՞ղ են, օրինակ՝ ուսման վարձեր գանձելով, ընկերություններ ստեղծելով կամ իրենց պատեմուներն օգտագործելով ստանալ եկամուտներ:
3. Հարկավո՞ր է, արդյոք բարձրագույն կրթության ոլորտում պետական ֆինանսավորումը բուհերին ոգևորի, որն էլ կբարձրացնի բարձրագույն կրթության որակը: Պետական ֆինանսավորման ինչպիսի՞ գործիքներ են կիրառվում ձեր երկրում բարձրագույն կրթության որակը բարձրացնելու համար: Եթե չկան գործիքներ, ապա ինչպիսի՞ գործիքներ կառաջարկեիք:
4. Ինչպիսի՞ ազդեցություն է ֆինանսական ճգնաժամն ունենում ձեր երկրում համալսարանների ֆինանսավորման վրա. եթե կա՞ որևէ ազդեցություն:
5. Ունե՞ք պայմանագրային սկզբունքի հիման վրա բարձրագույն կրթության համար պետական ֆինանսավորման որևէ փորձ: Ո՞րն է ձեր օրենսդրության մեջ դրա սահմանումը: Ո՞րն է այս տեսակի ֆինանսավորման համամասնությունը, համեմատած հաստատված է հիմնված ֆինանսավորման բանաձևին: Ո՞րն է գործնական փորձը:

Այս հարցին պատասխանեցին 27 բարձրագույն կրթության համակարգերի ներկայացուցիչներ՝ վերլուծության համար ներկայացնելով իրենց տեսակետները: Սակայն հարկ է նշել, որ շատ երկրներում 2009 թվականի հունիսից ֆինանսավորման կառուցվածքը երբեմն ենթարկվել է մեծ փոփոխությունների և որ դրա պատճառով անհրաժեշտ է եղել մշտադիտարկումը (տես 5-րդ գլուխը):

**Այցելություններ վայրեր և դեպքերի ուսումնասիրություններ**

Ի լրումն նկարագրված գործիքների, ծրագրի նախագիծը սկզբից ներառել է մի շարք այցելություններ վայրեր և դեպքերի ուսումնասիրություններ: Պարզ էր, որ համալսարանների ընդհանուր ինստիտուցիոնալ ռազմավարություններում եկամուտների դիվերսիֆիկացման ներկայացումն ավելի լավ գնահատելու համար հարկավոր էր համակողմանի մոտեցում: Հետևաբար կազմակերպվեցին մի շարք այցելություններ վայրեր՝ հաստատությունների շահառուներից ճշտելու, թե ինչպես են նրանք մշակում իրենց եկամուտները դիվերսիֆիկացնելու համար ֆինանսական ռազմավարությունները, միաժամանակ հաշվի առնելով իրենց առաքելությունները և առաջնահերթությունները: Ղեկավարող կոմիտեն համալսարաններին ընտրել է մի շարք չափորոշիչների հիման վրա, ներառյալ՝ աշխարհագրությունը, ակադեմիական պրոֆիլը (հետազոտություններ կատարելու նպատակ կա, թե՛ ոչ), չափը, կամ այլ հատկություններ, օրինակ՝ իրականացվող բարեփոխումները: Հաստատություններն ընտրվել են մի շարք փուլերով՝ հաշվի առնելու քանակական տվյալների վերաբերյալ նախնական եզրակացությունները, այցելող խմբերին թույլ տալով ավելի շատ տեղեկություններ ստանալ հատուկ թեմաների շուրջ:

Այցելություններ վայրեր կազմակերպվել են 2009 թվականի դեկտեմբերի և 2010 թվականի սեպտեմբերի միջև ընկած ժամանակահատվածում: Ղեկավարող կոմիտեի պատվիրակություններն այցելել են հետևյալ հաստատությունները.

- Նիդերլանդներում Մասստրիխտի համալսարան (2009 թվականի դեկտեմբեր),
- Միացյալ Թագավորությունում Լոուրդոուլի համալսարան (2010 թվականի հունվար),
- Գերմանիայի Մյունխեն քաղաքի Կիրառական գիտությունների համալսարան (2010 թվականի մարտ),
- Գերմանիայի Դարմստադտ քաղաքի Տեխնիկական համալսարան (2010 թվականի ապրիլ),
- Իռլանդիայի Դուբլին քաղաքի Թրինիթի քոլեջ (2010 թվականի մայիս),
- Լեհաստանի Վարշավա քաղաքի համալսարան (2010 թվականի սեպտեմբեր),
- Ֆրանսիայի Փոլ Վալերիի անվան Մոնտպելյե 3 համալսարանը (2010 թվականի սեպտեմբեր):

Այցելությունների ընթացքում մեկ օրով հարցազրույցներ անցկացվեցին համալսարանների ղեկավարների հետ, ներառյալ՝ ռեկտորների, պրոռեկտորների, աշխատակազմի ղեկավարների, ֆինանսների բաժնի պետերի, ուսումնական հարցերով բաժնի ղեկավարների, պլանավորման բաժնի ղեկավարների, շրջանավարտների հետ հարաբերությունների և դրամահավաքների կազմակերպման հարցերով բաժնի ղեկավարների, մարկետինգի և հաղորդակցության բաժնի պետերի և այլ բաժինների ղեկավարների հետ: Այցելությունների հիմնական նպատակներն էին հասկանալ համալսարաններում եկամուտների դիվերսիֆիկացման նկատմամբ վերաբերմունքը և գնահատել նման դիվերսիֆիկացումը խթանող մեխանիզմների իրականացման ներկայիս իրավիճակը, ինչպես նաև հասկանալ հաստատությունների վրա ներկայիս տնտեսական ճգնաժամի ազդեցությունը: Այցելությունները հյուրընկալ հաստատություններին նույնպես տվեցին հնարավորություն՝ եվրոպացի կոլեգաների հետ քննարկելու տվյալ համալսարանի ռազմավարությունը և անդրադառնալ դրա վերաբերյալ հարցերին, ինչպես նաև Եվրոպայի այլ բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում խրախուսել տվյալ հաստատության լավագույն պրակտիկան:

Նման այցելությունները ծրագրի վրա աշխատող խմբին ոչ միայն թույլ տվեցին խորապես բացահայտել հաստատությունների վրա ֆինանսավորման բարեփոխումների ազդեցությունը, այլև հնարավոր դարձրին եկամուտների դիվերսիֆիկացման գործընթացը ներդնել տվյալ համալսարանի ավելի լայն շրջանակում, հատկապես դասավանդման և հետազոտությունների ոլորտներում: Այցելությունները շատ օգտակար եղան լրացուցիչ տեղեկությունները հավաքելու և քանակական տվյալների վերլուծությունից վարկածները վերցնելու ժամանակ: Այցելությունները կազմում են «Նկարագրություններ» բաժնի բովանդակության մեծ մասը, որի օրինակները ցույց են տալիս ներկայիս գեկույցում տեղ գտած կետերը:

Բացի այցելություններից, դեպքերի ուսումնասիրությունները ներառել են ղեկավարող կոմիտեի անդամների հաստատությունները: Դրանցից յուրաքանչյուրը տրամադրել է եկամուտների դիվերսիֆիկացման հետ կապված հատուկ հարցերի վերաբերյալ իր տեսակետը:



## Ղեկավարող կոմիտեի անդամների հաստատությունները՝

- Բարսելոնայի ինքնավար համալսարան, Իսպանիա,
- Բակալավրների համար բիզնեսի և ֆինանսների համալսարան, Լատվիա,
- Կարլսրուհեի անվան Տեխնոլոգիական ինստիտուտ, Գերմանիա,
- Լոնդոնի Քինգ ըոլեջ, Միացյալ Թագավորություն,
- Մյունխենի ԼՄՅ-ը (Լյուդվիգ-Մաքսիմիլիանս Չամալսարան), Գերմանիա,
- Սասարիկի համալսարան, Չեխիա,
- Բոլոնիայի համալսարան, Իտալիա,
- Տրենտոյի համալսարան, Իտալիա:

## Սեմինարներ

Երկու սեմինարների ընթացքում համալսարանների աշխատակազմերի ղեկավարները և ֆինանսների բաժինների ղեկավարները լրացրեցին կարճ և կոնկրետ հարցեր ներառող հարցաշարեր: Առաջին սեմինարը տեղի ունեցավ 2009 թվականի հոկտեմբերին՝ Մադրիդում, իսկ մյուսն անցկացվեց 2010 թվականի հունիսին՝ ԵՅԿԳՑ-ի տարեկան համաժողովի հետ միասին: Այս սեմինարներին մասնակցեցին տարբեր համալսարաններից 70 ներկայացուցիչներ, ովքեր օգնեցին հարցաշարերի բաժանմամբ, դեպքի ուսումնասիրություններով և քննարկումներով ավարտին հասցնել քանակական վերլուծությունը: Չնայած նրան, որ առցանց հարցաշարերն օգնել էին տեսնել ինստիտուցիոնալ պրոֆիլների և երկրների բաշխվածության առումով նշանակալի բազմազանությունը, այդուհանդերձ այս նոր տեղեկությունները մեծապես օգնեցին անդրադառնալ անպատասխան մնացած հարցերին և բացահայտել չնախատեսված ճանապարհները, որոնք վերհանվեցին պատասխանողների դիտարկումները վերլուծելիս:

2009 թվականի հոկտեմբերին ԵՅԿԳՑ-ի սեմինարն անցկացվեց Մադրիդի Կարլոս Երրորդի անվան համալսարանում: Այս երկօրյա աշխատաժողովին մասնակցեցին Եվրոպայի 50 համալսարանի ղեկավարներ և կառավարիչներ, ինչպես նաև պետական մարմինների ներկայացուցիչներ: Սեմինարը ներառում էր եկամուտների դիվերսիֆիկացման վերաբերյալ տարբեր թեմաների շուրջ ընտրված դեպքերի ուսումնասիրություններ, ինչպես նաև կոմիտեների հետ ինտերակտիվ նիստեր և խմբային աշխատանքներ: Նիստերում հիմնականում ուշադրություն էր դարձվում այն բանին, թե ինչպես կարելի է հաջողությամբ գործակցային կապեր ստեղծել տարածաշրջանային մակարդակում պետական և մասնավոր ոլորտների դերակատարների հետ և օգտվել ֆինանսավորումը դիվերսիֆիկացնելու հնարավորություններից: Քննարկվեցին նաև, թե ինչպես կարելի է օգտագործել այս նպատակին հասնելու համար պետական մարմինների կողմից սահմանված խթանիչ միջոցները, դիմակայել տնտեսական ճգնաժամի պատճառով ստեղծված մարտահրավերներին: Սեմինարի ընթացքում ներկայացված դեպքերի ուսումնասիրությունները հետևաբար ներառվել են որակական վերլուծության մեջ և ներկայացվում են որպես լավագույն պրակտիկայի օրինակներ:

Երկրորդ սեմինարը տեղի է ունեցել 2010 թվականի հունիսին Գենտի համալսարանի կողմից անցկացվող ԵՅԿԳՑ-ի տարեկան համաժողովի շրջանակներում: «Չրատապությունն ու ռազմավարությունը. Չամալսարանների ֆինանսավորումը, ապագան և ճգնաժամը» խորագրով սեմինարի նպատակն էր տնտեսական անկման, ինչպես նաև մի շարք եվրոպական երկրներում բարձրագույն կրթության վրա ազդող բյուջեների կրճատման լույսի ներքո բացահայտել ֆինանսավորման և ֆոնդերի տրամադրման կառավարման հետ կապված խնդիրների լուծման միտումները: Մասնակիցներին բաժանված հարցաշարերում հարցերը հիմնականում վերաբերում էին պետական ֆինանսավորողների և հաստատության ռազմավարության դերին: Չեռնյալ վերլուծությունում այս հարցաշարը նշվում է որպես «Գենտի հարցումը», իսկ դրա արդյունքները միացվել են Բոլոնիայի ամփոփիչ համաժողովի ժամանակ մասնակիցներին ներկայացված նույն հարցաշարին:

## Ամփոփիչ համաժողով

Չնայած նրան, որ համաժողովը նախապես ծրագրված և կազմակերպված էր 2010 թվականի ապրիլի 22-ից 23-ի համար, սակայն այն պետք է հետաձգվեր՝ այդ ժամանակահատվածում ողջ Եվրոպայով մեկ հրաբխային ամպի պատճառած օդային երթևեկության չնախատեսված խանգարման պատճառով: Այն հետաձգվեց մինչև սեպտեմբեր, իսկ ծրագիրը մնաց գրեթե անփոփոխ: Չամաժողովը հնարավորություն տվեց ԵՅԿԳՑ ծրագրի արդյունքները հաստատել և տարածել: Չամաժողովի ձևաչափով արտացոլվե-

ցին ուսումնասիրության երկու հիմնական հարթություն, կենտրոնանալով «դիվերսիֆիկացման համար կառուցվածքները և պայմանները», ընդգծելով այս ոլորտում պետական մարմինների դերն ու պատասխանատվությունը, ինչպես նաև բացահայտելով համալսարաններում եկամուտների դիվերսիֆիկացման գործնականում կիրառումը: Հավաքելով Եվրոպայի 40 երկրներից և այլ երկրներից մոտավորապես 160 համալսարանի ղեկավարներ և կառավարիչներ, քաղաքականություն մշակողներ և փորձագետներ, համաժողովն օգնեց հավաքել վերլուծության արդյունքները պաշտպանելու համար վերջնական քանակական տվյալները: Համաժողովի մասնակիցներին ներկայացված հարցաշարը սույն զեկույցում նշվում է որպես «Բոլոնիայի հարցումը»: Ինչպես արդեն բացատրվեց, դրա արդյունքները միացվել են «Գեմտի հարցմանը», քանի որ հարցերը նույնն էին:

**Տնտեսական ճգնաժամի ազդեցության մշտադիտարկումը**

ԵՀԱ-ը տնտեսական անկման ազդեցությունը սկսեց ոչ պաշտոնապես մշտադիտարկել 2008 թվականին, երբ Եվրոպայում բարձրագույն կրթության հիմնական հետևանքները սահմանափակված էին մի շարք բրիտանական համալսարանների կորուստներով, քանի որ համալսարանների ներդրումների վրա ազդել էր ֆինանսական ճգնաժամը: Այս մշտադիտարկումն այնուհետև պաշտոնապես իրականացվեց ԵՀԱ-ի կոլեկտիվ անդամների և Ռեկտորների ազգային կոնֆերանսների հետ համագործակցությամբ: Մինչ ճգնաժամը տարածվում էր ողջ Եվրոպայով մեկ և ֆինանսական շուկաներից շարժվում էր դեպի տնտեսությունները, մի շարք երկրների ներդրումներ կատարելու կարողությունը սկսեց ազդեցություն ունենալ բարձրագույն կրթության ոլորտի վրա: Դա արվեց բյուջեների կրճատմամբ և պետական ֆինանսավորման էական փոփոխություններով, օրինակ՝ թիրախային և մրցակցային ֆինանսավորման սխեմաների ավելի շատ օգտագործմամբ: Ամբողջ վերլուծությունը ներկայացված է սույն զեկույցի 5-րդ գլխում: ԵՀ-ԴԵՀ ծրագրի իրականացման ընթացքում օգտագործված գործիքները՝ սեմինարները և հարցաշարերը, օգնեցին համալսարանների ղեկավարներից և կառավարիչներից ստանալ բարձրորակ և թարմացված տեղեկություններ, այս խնդրի վերաբերյալ ներկայացնելով համալսարանների տեսակետները: ԵՀԴԵՀ-ի շրջանակներում վերլուծության կիզակետում է տնտեսական անկման պատճառով առաջացած կամ արագացված ֆինանսավորման կառուցվածքների մշակումը, ինչպես նաև համալսարանների՝ իրենց ֆինանսավորման բազան դիվերսիֆիկացնելու և ընդլայնելու կարողության միջև կապը:

## 1.6 Մարտահրավերներ և սահմանափակումներ

Սույն զեկույցը դժվար և հավակնոտ ծրագրի արդյունք է: Իրականացման ընթացքում եղել են սահմանափակումներ և հնարավոր չի եղել խուսափել որոշ խնդիրներից: Սակայն դրանք էապես չեն նվազեցրել վերլուծության ոչ շրջանակը, ոչ էլ՝ վավերականությունը:

Հիմնականում ֆինանսական ասպեկտներին վերաբերող ծրագրի իրականացման ընթացքում առաջին և ամենակարևոր խնդիրն էր նպատակահարմար ձևով հավաքել բավարար չափով տվյալներ: Սակայն ծրագրով պահանջվող տեղեկատվության միայն բնույթի պատճառով դժվար էր ստեղծել այնպիսի հարցաշար, որը կլիներ և՛ հնարավորինս ամբողջական, և՛ հնարավորինս պարզ: Ի հավելումն, հարցաշարում հարկավոր էր ապահովել կիրառվող տերմինների, մասնավորապես՝ ֆինանսական տերմինների ընդհանուր ընկալումը:

Ողջ Եվրոպայում բարձրագույն կրթության կարգավորող շրջանակների բազմազանության պատճառով, որ ոչ բոլոր սցենարները կարող էին ներառվել: Հետևաբար միայն պատասխանողներից պատասխանները հավաքելուց հետո հայտնվեցին տարբեր տարբերակներ: Ողջ Եվրոպայում համալսարանների բյուջեները համեմատելը նույնպես բարդ էր, քանի որ ամհրաժեշտ չէ, որ բյուջեն ներառի նույն հոդվածները (որոշ երկրներում համալսարանները կադրերի ծախսերի, կենսաթոշակների և շենքերի պահպանման համար պատասխանատվություն չեն կրում): Համադրելիությունն ամրապնդելու համար վերլուծությունից բացառվել է համալսարանների հիվանդանոցների հետ կապված եկամուտները:

Եական դժվարություններ ստեղծեց նաև ողջ Եվրոպայում ֆինանսական ոլորտին առնչվող հասկացությունների համընդհանուր ընկալման բացակայությունը, հատկապես, երբ բացատրություններից հետո դեռևս տարբեր ձևերով էին մեկնաբանվում հասկացությունները, կախված ներպետական շրջանակից: Իհարկե, մեծ խնդիր էր մշակել այնպիսի անվանակարգեր, որոնք կհամապատասխանեին շատ համալսարանների հաշվապահության պրակտիկաներին, ինչպես նաև որոշել, թե վերլուծության նպատակներ

րով որքան մանրամասն ներկայացված պետք է լինեին տեղեկությունները: Երբ հստակ երևում էր, որ մեկնաբանություններն էապես տարբերվում են, տվյալները պետք է անտեսվեին կամ մեծ զգուշությամբ օգտագործվեին: Դրա օրինակներից մեկն է «համապատասխանեցված ֆինանսավորման սխեմա» տերմինը, որը հաճախ շփոթվում է «համաֆինանսավորման պահանջներ» տերմինի հետ, իսկ դա հավանաբար պայմանավորված է նման սխեմաների իրականացման տարբեր փորձերից (չնայած, որ համապատասխանեցված ֆինանսավորման սխեմաները մեկ անգամ օգտագործվող սխեմայով գոյություն ունեն Միացյալ Թագավորության, Նորվեգիայի և Ֆինլանդիայի նման մի քանի եվրոպական երկրներում, այլ ուրոտներում մի շարք համալսարաններ նշում են, որ դրանք շահում են նման համակարգից): Սակայն, չնայած, որ ներկայումս հնարավոր չէ ապահովել նոմենկլատուրայի միասնականությունը, սակայն վերլուծությունում առաջարկվում է ճշգրտության աստիճան, որում եզրակացությունների վավերականությունը կարելի է համեմատել տարբեր երկրների վավերականության հետ:

Պատասխանողների կողմից տրամադրվող որոշ տեղեկությունների գաղտնիությունը ևս մեկ հատկանշական խնդիր էր. օրենքով չէր նախատեսվում հրապարակել հաստատության ֆինանսական տեղեկատվությունը: Դրա համար է, որ սույն զեկույցում ներկայացված շատ տեղեկություններ ներկայացված են որպես լրացուցիչ տեղեկություններ: Կարևորն այն է, որ հարցաշարում հարցերին տրված պատասխանները չպետք է լինեին հաստատությունների կողմից հրապարակված պաշտոնական հայտարարություններ:

Եթե տրվում են օրինակներ, ապա դրանք լինում են ծրագրի շրջանակում վերլուծության ենթարկված բազմաթիվ դեպքերի ուսումնասիրությունների արդյունք:

## 2. ԳԻՎԵՐՍԻՖԻԿԱՑՄԱՆ ԵՏ ԿԱՊՎԱԾ ԻՐԱՎԻՃԱԿԻ ՔԱՐՏԵԶԱԳՐՈՒՄ

«Գիվերսիֆիկացում» տերմինը կարող է ունենալ տարբեր իմաստներ, բայց ֆինանսավորման համատեքստում այն շատ հաճախ վերաբերում է համալսարանի եկամուտների ընդհանուր կառուցվածքում տարբեր ֆինանսավորման աղբյուրների բաշխվածությանը: Այս համատեքստում սովորաբար սահմանվում են երեք լայն կատեգորիաներ, չնայած կան մի շարք պայմաններ: Դրանք վերաբերում են պետական ֆինանսավորմանը կամ հարկատուներից ստացվող ֆոնդերին, ուսանողների ֆինանսական ներդրումների միջոցով մասնավոր ֆինանսավորմանը կամ ուսման վարձերը և տան ծախսերը, ինչպես նաև այլ ֆինանսավորման աղբյուրներ (կամ այլ մասնավոր ֆինանսավորում, այլընտրանքային կամ լրացուցիչ եկամտի աղբյուրներ, երրորդ կողմի ֆինանսավորում): Այս դասակարգմամբ նաև երևում է, որ առաջին երկու աղբյուրները սովորաբար ապահովում են հաստատության ֆինանսավորման կառուցվածքի ամենամեծ մասը:

Այս ուսումնասիրությունում միտումնավոր կիրառվել է եկամուտների դիվերսիֆիկացման լայն սահմանումը: Դրա նպատակն է բացահայտել ընդհանուր առմամբ ֆինանսավորման աղբյուրների բաշխումն ու դիվերսիֆիկացումը և մասնավորապես պետական ֆինանսավորման և «այլ» («լրացուցիչ») ֆինանսավորման աղբյուրների կատեգորիաներում: «Այլ» («լրացուցիչ») ֆինանսավորման աղբյուրները ներառում են մասնավոր հատվածի հետ գործարքներից ստացվող եկամուտները (հիմնականում հետազոտություն իրականացնելու պայմանագրեր, բայց նաև կրթական ծառայություններ), մարդասիրական ֆինանսավորումը, ծառայությունների մատուցմամբ ստացվող եկամուտները (խորհրդատվություն, հաստատությունների, բնակավայրերի տրամադրում, սննդի մատակարարում, գրադարանների և թանգարանների տրամադրում և այլն), ինչպես նաև ֆինանսական միջոցառումների միջոցով ստացվող եկամուտներ: Եվրոպական ֆինանսավորման ներկա վիճակն ավելի լավ ցույց տալու, ինչպես նաև ներպետական կամ շրջանային պետական ֆինանսավորումից զանազանելու համար, վերլուծության մեջ սա ներառվել է լրացուցիչ եկամտի հոսքերի կատեգորիաներում, չնայած, որ դա պաշտոնապես պետական ֆինանսավորման հատուկ ձև է:

Վերջապես, սույն ուսումնասիրությունում դիվերսիֆիկացումը սահմանվում է որպես ոչ միայն մեկ աղբյուրից դեպի այլ՝ գոյություն ունեցող կամ նոր աղբյուր անցում, այլև մեկ կամ ավելի շատ գոյություն ունեցող եկամտի աղբյուրների ավելացում՝ նպաստելով համալսարանի եկամուտների կառուցվածքի մասերի հավասարակշռմանը: Ուսումնասիրությունում նաև ներառվել է արդյունավետության և ծախսերի խնայողության միջոցների կիրառման հնարավորությունը, որը նաև կարող է դիտվել որպես եկամուտների դիվերսիֆիկացման մաս, քանի որ ցույց է տալիս եկամուտների և ծախսերի միջև ուժեղ կապը:

### Եկամուտների դիվերսիֆիկացում.

Նոր կամ գոյություն ունեցող ֆինանսավորման աղբյուրներից լրացուցիչ եկամտի ստացումը, որը նպաստում է տվյալ հաստատության եկամուտների կառուցվածքի մասերի հավասարակշռմանը:

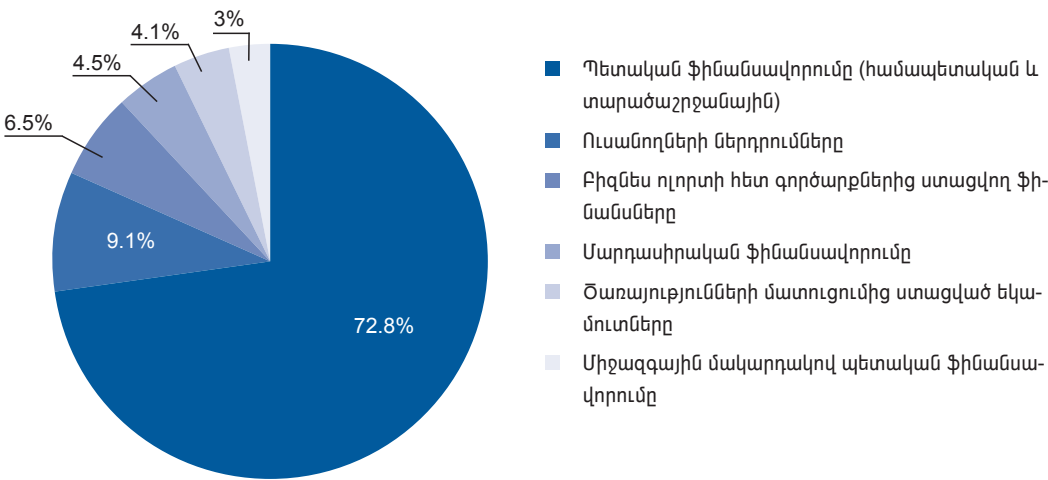
Պատկեր 2. – Գիվերսիֆիկացման սցենարներ՝ ըստ ֆինանսավորման աղբյուրի

|                                     | Պետական աղբյուրներ  |   | Մասնավոր աղբյուրներ |
|-------------------------------------|---|---|---------------------|
|                                     | Բլոկային դրամաշնորհ/ առանձին տողով ներկայացված տեղեկություն | Նախագծի համար և թիրախային ֆինանսավորում |                     |
| Գոյություն ունեցող ֆինանսավորման աճ | Պետական ֆինանսավորման աճ                                    | Գիվերսիֆիկացում                         | Գիվերսիֆիկացում     |
| Նոր ֆինանսավորման հոսքի ստեղծում    | Պետական ֆինանսավորման դիվերսիֆիկացում                       |   | Գիվերսիֆիկացում     |

## 2.1 Միջին եկամուտների կառուցվածքը և ֆինանսավորման միջուկներ

Չնայած, որ տվյալները որոշ չափով համակարգային մակարդակում հասանելի են «ՅՈՒՆԵՍԿՕ-SՀՁԿ-Եվրոստատ»-ի (ՅՏԵ) կրթության վիճակագրության<sup>16</sup> մասին տվյալների հավաքման ծրագրով, այդուհանդերձ այսօր որչ Եվրոպայով ինստիտուցիոնալ մակարդակում չկա թարմացված տեղեկատվություն: Հետևաբար գեկույցի այս բաժնի համար վերլուծությունը հիմնականում հիմնված է ծրագրում ներառված քանակական տվյալների հավաքման վրա, իսկ առցանց հարցաշարի արդյունքները ծառայում են որպես հիմնական աղբյուր:

Գրաֆիկ 1. – Միջին եկամուտների բաշխումը



Աղբյուր՝ առցանց հարցաշար

### 2.1.1 Պետական ֆինանսավորում

Բազմաթիվ եվրոպական համալսարանների համար ամենակարևոր ֆինանսավորման աղբյուրը շարունակում է մնալ ուղղակի պետական ֆինանսավորումը:

Սա բնականաբար տարբերվում մեկ բարձրագույն կրթության համակարգից մյուսը,<sup>17</sup> բայց քանակական տվյալների հավաքմանը մասնակցող համալսարանների շատերը մեծապես ապավինում էին իրենց համապատասխան պետական մարմիններից տրվող ուղղակի ֆոնդերին՝ լինեն դրանք շրջանային կամ ներպետական: 2008 թվականին ուղղակի պետական ֆինանսավորումը կազմում էր սովորական համալսարանի եկամուտների կառուցվածքի ավելի քան երկու երրորդը:

16 ՏՀՁԿ վիճակագրության քաղվածքներ, հասանելի է <http://stats.oecd.org> կայքում

17 Չնայած, որ սույն գեկույցում շատ հաճախ նշվում է «երկրներ», սակայն հարկ է նշել, որ ոչ միշտ է, որ բարձրագույն կրթության համակարգերը համընկնում են երկրի սահմանների հետ: Օրինակ՝ դաշնային պետություններում բարձրագույն կրթության համակարգերը կարող են ունենալ զգալի առանձնահատկություններ:

Սա մեծապես համահունչ է ՏՀԶԿ-ի համակարգային մակարդակում ստացված վերջին արդյունքներին<sup>18</sup>, որոնցում նշվում է, որ`

*«2007 թվականին համալսարանի մակարդակում պետական ֆինանսավորման բաժինը կազմում էր միջին հաշվով ՏՀԶԿ երկրներում 69 տոկոս: Միջին հաշվով 17 ՏՀԶԿ երկրների շրջանում, որոնց համար բոլոր տարիների համար հասանելի են միտումների մասին տեղեկություններ, համալսարանների` պետական ֆինանսավորման բաժինը 1995 թվականից մինչև 2000 թվականը թեթևակի նվազել է 78 տոկոսից մինչև 76 տոկոս, իսկ 2006 թվականից մինչև 2007 թվականին 71 տոկոսից մինչև 70 տոկոս: Այս միտումը հիմնականում երևում է ոչ եվրոպական երկրներում, որտեղ ուսման վարձերը սովորաբար ավելի բարձր են, իսկ ձեռնարկությունները համալսարաններին տրվող դրամաշնորհների միջոցով ակտիվորեն մասնակցում են»:*

Համակարգային և ինստիտուցիոնալ մակարդակներում տեղեկությունների հավաքման միջոցով հնարավոր է դարձել վերհանել ֆինանսավորման ոլորտում սպասվող միտումները և այդ միտումների ի պատասխան բուհերի կողմից տարվող պատասխան քայլերը: Բլոկային դրամաշնորհներին զուգահեռ, համալսարանները կարող են բաց մրցույթի` որպես ծրագրի հիման վրա կամ թիրախային ֆինանսավորման միջոցով ստանալ լրացուցիչ պետական միջոցներ:

Այս բաժնում վերլուծվում է ֆինանսավորման այս տեսակներից յուրաքանչյուրը և այն, թե ինչպես են բարձրագույն ուսումնական հաստատությունները հարմարվում դրանց:

### Բլոկային դրամաշնորհներ և ֆինանսավորման բանաձևեր

Եվրոպայում համալսարաններն ուղղակի պետական ֆինանսավորումը հիմնականում ստանում են բլոկային դրամաշնորհների միջոցով: Սույն ուսումնասիրությունում բլոկային դրամաշնորհը սահմանվում է որպես ֆինանսական դրամաշնորհ, որը ծածկում է բազմաթիվ կատեգորիաների ծախսեր, ինչպես օրինակ` դասավանդման ծախսերը, շարունակական գործառնական ծախսերը և հետազոտությունների անցկացման համար ծախսերը): Այս շրջանակում համալսարանները հիմնականում պատասխանատու են իրենց կարիքների համաձայն ֆինանսավորման ներքին բաշխման համար (չնայած, որ կարող են լինել որոշ սահմանափակումներ): Մյուս կողմից, հարցմանը մասնակցած համալսարաններից շատ քիչ տոկոսն է ուղղակի պետական ֆինանսավորում ստացել որպես յուրաքանչյուր միջոցառման համար նախատեսված գումարներով բյուջե, որով ֆինանսավորող մարմինները միջոցները նախապես հատկացնում են իրերի գնման և միջոցառումների անցկացման համար: Սա համահունչ է Եվրոպայում համալսարանների ինքնավարության վերաբերյալ ԵՀԱ-ի ուսումնասիրության արդյունքներին, ըստ որոնց 26 եվրոպական երկրներ հիմնականում դիմել են բլոկային դրամաշնորհների համար, մինչդեռ միայն յոթն են օգտվել յուրաքանչյուր առարկայի կամ միջոցառման համար նախատեսված բյուջեից<sup>19</sup>:

Բլոկային դրամաշնորհների չափերը կարող են հաշվարկվել տարբեր ձևերով և հիմնվել պատմական տեղեկությունների, մուտքագրման գործոնների (ուսանողների թիվը, անձնակազմը, քառակուսի մետրերը և այլն) կամ ելքային գործոնների (հաջողության մակարդակը, հրատարակությունները, հետազոտություններ անցկացնելու համար պայմանագրերը) վրա:

Կա մեկ ընդհանուր առմամբ կիրառվող համակարգ, որով բլոկային դրամաշնորհի չափը հաշվարկվում է այս տարբերակների միացման հիման վրա, իսկ ֆինանսավորման բանաձևը ծածկում է ընդհանուր պետական ֆինանսավորման բաժինը, որը կարող է տարբերվել մեկ երկրից մյուսը (Շվեյցարիայում` մոտ 25%, Դանիայում` մոտ 40% և Լատվիայում` մոտ 65%): Գերմանիայի կամ Իտալիայի համալսարաններում պատկերը շատ տարբեր է եղել. այդ համալսարաններում ենթաազգային սուբյեկտները (Լանդերը կամ շրջանները) պահպանում են տարբեր բարձրագույն կրթության համակարգեր:

**Նկարագրություն 1. «ՄԻՄՊԱ» համակարգով ֆրանսիական համալսարանների համար պետական ֆինանսավորման հաշվարկները.**

*2009 թվականից Բարձրագույն կրթության և հետազոտությունների նախարարությունից ստացված ֆինանսավորման հաշվարկների մեջ ներառվել են կատարողականի ցուցանիշները: Միջոցառումների հիման վրա միջոցները դեռևս ներկայացնում են դրամաշնորհի 80 տոկոսը (այս մասը կապված է քննություններ հանձնող*

18 ՏՀԶԿ, *Նայելով կրթությանը 2010 թվական-ՏՀԶԿ ցուցանիշներ, 2010 թվական:*

19 ԵՀԱ, *Եվրոպայում համալսարանների ինքնավարությունը. Մաս I. Ուսումնասիրություն, 3-րդ գլուխ:*

*ուսանողների թվի և աշխատանքներ հրատարակած կադրերի թվի հետ): Մնացած 20 տոկոսը հիմնված է կատարողականի վրա (5 տոկոսը՝ դասավանդման համար, 15 տոկոսը՝ հետազոտությունների համար, հիմնականում հաշվարկվում են ուսանողների հաջողության հիման վրա, բայց նաև ներառվում է ապագայում ուսանողների աշխատանքի ընդունվելը): Բացի կատարողականի ցուցանիշներից, այս բյուջեի փոքր բաժնի հետ կապված նաև բանակցություններ են վարում համալսարանն ու նախարարությունը, հաշվի առնելով հետազոտությունների կիրառման, դոկտորական աստիճան ստանալուց հետո աշխատանք գտնելու հնարավորության, արտասահմանում աշխատանքի ընդունվելու և անշարժ գույքի կառավարման միջոցով արտասահմանից ստացվող ռեսուրսները<sup>20</sup>:*

Աշխատանքի հիման վրա ֆինանսավորման բանաձևերի ավել օգտագործումը համահունչ է պետական մարմինների՝ միջոցների հատկացման գործում արդյունավետության մակարդակը բարձրացնելու փորձերին, հատկապես, երբ բյուջեից ծախսումների վրա կան սահմանափակումներ և նվազել են ներդրելու կարողությունները: Այս բանաձևով գնահատվում է գերազանցությունը մի շարք չափորոշիչներով, որոնք անխուսափելիորեն կապված են հաստատության ռազմավարական և ուսմանական աշխատանքների հետ կապված որոշումների հետ: Այս առումով, չնայած, որ բլոկային դրամաշնորհներով ֆինանսավորումը համալսարանին թույլ է տալիս պահպանել ֆինանսական ինքնավարությունը, սակայն այն ազդում է համալսարանի՝ ֆինանսավորման բանաձևի միջոցով ընտրություն կատարելու վրա: Սրա օրինակը տրվում է Անգլիայում շետազոտությունների գնահատման գործողությամբ (ՅԳԳ), որով գնահատվում են «աշխարհում գլխավոր միջոցառումները»: Սրա արդյունքում հաստատությունները հիմնականում գործակցային կապեր են հաստատել ոչ թե տեղական կամ տարածաշրջանային ձեռնարկությունների, այլ միջազգային ընկերությունների հետ: Ընդհանուր առմամբ, ֆինանսական և հեղինակության առումով ՅԳԳ-ի արդյունքները մեծապես ազդում են հաստատության վարքագծի վրա: Ավելին, երկրի հետազոտական խորհուրդները կրիտիկական զանգվածն ու հետազոտությունների անցկացման դրական կողմերն օգտագործում են որպես հետազոտությունների անցկացման դրամաշնորհներ տրամադրելու չափորոշիչ: Շետազոտությունը որևէ հաստատություն իր լավագույն գիտահետազոտական կենտրոններում ներդրումներ կատարելով ավելի շատ կշահեր, քան այն դեպքում, երբ չափազանց շատ կենտրոնանա առաքելությունների այլընտրանքային հարթությունների վրա:<sup>21</sup>

Չաջորդ կարևոր պետական աղբյուրից եկող ֆինանսավորումը (շատ դեպքերում տարածաշրջանային սուբյեկտների կողմից, բացառությամբ դաշնային պետություններից, որտեղ բարձրագույն կրթությունը ապակենտրոնացված իրավասություն է, որի դեպքում դաշնային մակարդակում ֆինանսավորումը երկրորդական աղբյուր է) ցույց տվեց, որ ավելի կոնկրետ է և մեծապես հիմնված է ծրագրի ու պայմանագրի վրա:

Տնտեսական անկման համատեքստում բազմաթիվ կառավարություններ ձեռնարկել են քայլեր՝ բարձրագույն կրթության համար ընդհանուր բյուջեն կրճատելու նպատակով, մինչդեռ նորից ներկայացրել են տարբեր և թիրախային ֆինանսավորման եղանակներով պահված գումարների մեկ մասը: Օրինակներից են Իռլանդիան, որտեղ ոլորտում բյուջեի կրճատումների (2009 թվականին՝ 5.4% անկում, իսկ 2010 թվականին՝ 9.4% անկում) հետ մեկտեղ ստացվեց գործազուրկների համար վերաորակավորման սխեմաների ներկայացման նպատակով լրացուցիչ ֆինանսավորում: Միացյալ Թագավորությունում հատուկ միջոցները նախատեսված էին խթանել այսպես կոչված «ԳՏՃՄ» (գիտություն, տեխնոլոգիա, ճարտարագիտություն և նախնադասական) առարկաների դասավանդմանը մասնակցությունը, մինչդեռ էապես նվազեցին համալսարաններին տրվող դրամաշնորհները:

**Թիրախային ֆինանսավորում**

Այս միտումով բլոկային դրամաշնորհի ընդհանուր գումարից միջոցներ են նորից հատկացվում հատուկ ծրագրերի ֆինանսավորման համար: Այն նույնպես հաստատվել է համալսարանի ավագ կառավարիչների կողմից: 2010 թվականի հունիսին անցկացված հարցմանը մասնակցած պատասխանողների 74 տո-

20 Adnof P. & Dupont J.L., *Mise en place du volet budgétaire et financier de la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités et nouveau système d'allocation des moyens aux universités (SYMPA)*, 2009 թվականի հուլիս:

21 ԵՅԱ, «Եվրոպայում բարձրագույն կրթության ոլորտում հաստատությունների բազմազանությունը. Քաղաքականություն մշակողների և հաստատությունների ղեկավարների լարվածությունը և նրանց առջև ծառայած մարտահրավերները» 7-րդ գլուխ:

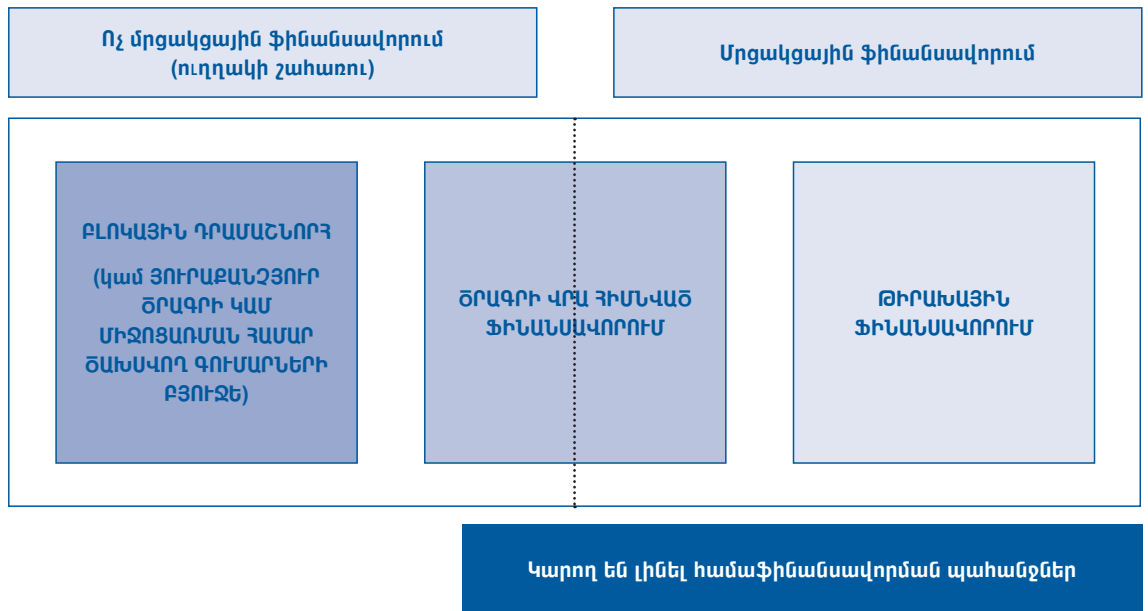
կուրը համաձայնվել է հետևյալի հետ. «հիմնական ֆինանսավորման մարմինն ավելի ու ավելի է դիմում թիրախային ֆինանսավորմանը»: Սա իր հերթին ազդում է համալսարանի՝ միջոցների հատկացման հարցում ռազմավարական ընտրություններ կատարելու կարողության վրա: Արդյունքում սահմանափակվում է համալսարանի ինքնավարությունը: Հաճախ թիրախային ֆինանսավորման նպատակն է լուծել հատուկ խնդիրներ, որոնք համահունչ են երկրի ռազմավարական առաջնահերթություններին:

**Ծրագրի հիման վրա ֆինանսավորում**

Լրացուցիչ միջոցներ կարող են հատկացվել ծրագրի հիման վրա ֆինանսավորման միջոցով: Շատ դեպքերում այդ միջոցները հատկացվում են հատուկ մարմինների կողմից կազմակերպված մրցույթների միջոցով: Այն շրջանակում, որում բլոկային դրամաշնորհները չեն աճում կամ իրականում նվազում են, այս մրցույթները համալսարանների համար ավելի շատ դառնում են եկամտի աղբյուր. նույնիսկ այս մրցույթներում համալսարանների հաջողությունները կարող են ներառվել իրենց բլոկային դրամաշնորհի տրամադրման համար ֆինանսավորման բանաձևում տեղ գտած չափորոշիչների շարքում:

Եկամուտների կառուցվածքում մրցակցային ֆինանսավորման հարաբերական բաժնեմասի աճի հետ մեկտեղ, համալսարանները նոր մարտահրավերին պատասխանում են հետազոտություններին աջակցության համար ներդրումներ կատարելով: Ինչպես երևաց ծրագրի նպատակով կազմակերպված այցելությունների ժամանակ, սա ներառում է ֆինանսավորման հնարավորությունների մշտադիտարկմամբ մասնագիտացված պաշտոնների և բաժինների ստեղծումն ու ամրապնդումը, ինչպես նաև գիտնականներին ֆինանսներ ստանալու համար ավելի բարդ դիմումներ գրելու և ներկայացնելու հարցում օժանդակումը:

**Պատկեր 3. – Պետական ֆինանսավորման եղանակները (պարզեցված)<sup>22</sup>**



Պատկեր 3-ում պարզեցված ձևով ցույց է տալիս համալսարան մտնող պետական միջոցների հնարավոր ուղիները: Շատ դեպքերում բլոկային դրամաշնորհը կազմում է այս ֆինանսավորման մեծ մասը: Ծրագրի վրա հիմնված ֆինանսավորման և թիրախային ֆինանսավորման համար կարող են լինել համաֆինանսավորման պահանջներ: Ծրագրի վրա հիմնված ֆինանսավորումը և թիրախային ֆինանսավորումը կազ-

22 Գրաֆիկը չպետք է ցույց տա համալսարաններին հասանելի պետական ֆինանսավորման յուրաքանչյուր տեսակի հարաբերական կարևորությունը, քանի որ սա կարող է տարբերվել տարբեր բարձրագույն կրթության համակարգերում:



մակերպվում են մրցույթների միջոցով, չնայած, որ թիրախային ֆինանսավորման դեպքում միջոցները կարող են ուղղակիորեն տրվել: Կարևոր է նշել, որ միջոցները կարող են հոսել մեկ կատեգորիայից մյուսը և որ այս գործընթացը շատ դինամիկ է և անընդհատ փոփոխվում է:

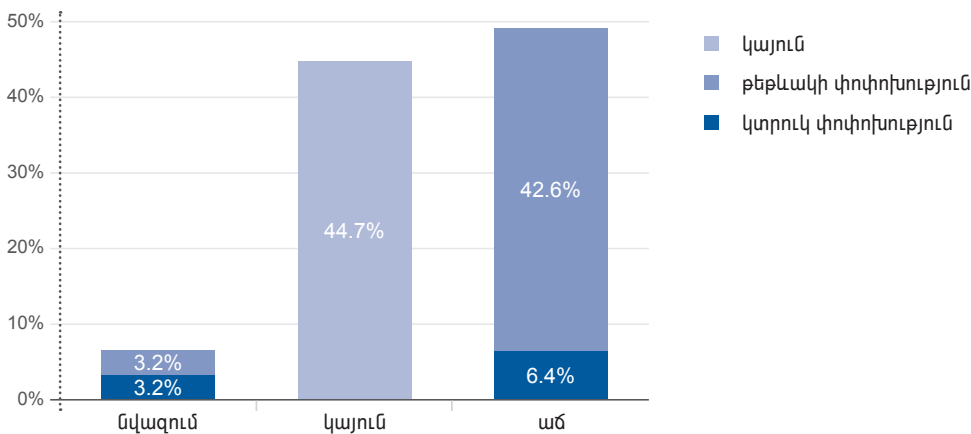
**Համաֆինանսավորում**

Այս ծրագրի շրջանակում հայտնաբերված և ֆինանսավորման բնույթի հետ կապված ևս մեկ միտումն է համաֆինանսավորված ծրագրերի և միջոցառումների ավելի մեծ համամասնությունը: Սույն զեկույցում համաֆինանսավորումը վերաբերում է այն ֆինանսավորմանը, որի ընթացքում հիմնական ֆինանսավորողը շահառու հաստատությունից պահանջում է իր սեփական բյուջեից կամ այլ պետական կամ մասնավոր աղբյուրից բարձրացնել ֆինանսավորվող ծրագրի կամ միջոցառման ամբողջական ծախսի համամասնական չափը: Քանակական տվյալների հավաքումը ցույց տվեց, որ համալսարաններից շատերն ամեն օր զբաղվում են համաֆինանսավորման պահանջների բավարարմամբ, կամ ստացվող պետական ֆինանսավորման մեծ մասի, կամ ստացվող պետական ֆինանսավորման մեկ մասի դեպքում:

Սակայն համաֆինանսավորումը կարող է վնասել համալսարանի ֆինանսական կայունությանը, հատկապես, եթե համաֆինանսավորումը դառնում է պետական մարմինների կողմից տրամադրված միջոցների զգալի մասի համար կանոն: Իհարկե, համաֆինանսավորման դեպքում համալսարանից պահանջվում է գտնել այլ ֆինանսավորում, սակայն շատ դեպքերում համալսարաններն իրենց հիմնական բյուջեից են վերցնում ռեսուրսները: Առջանց հարցումը ցույց տվեց, որ պատասխանողների 65 տոկոսն այս միջոցառումները ֆինանսավորել է բյուջային դրամաշնորհներով և հիմնականում առանցքային պետական միջոցներով, մինչդեռ 35 տոկոսը դիմել են մասնավոր հատվածից կամ վճարումներից եկող առանցքային և «լրացուցիչ» ռեսուրսներին: Սա իր հերթին նվազեցնում է համալսարանի՝ իր ապագայի համար ներդրումներ կատարելու կարողությունը, պակասեցնելով սարքավորումների<sup>23</sup> գնման համար «ոչ սահմանափակ» գումարների չափը:

Այս հարցն ավելի շատ է գործին վերաբերում այն համատեքստում, որում համալսարաններն ակնկալում են, որ եկամտի աղբյուրների թիվը, որոնք կարող են համալսարաններից պահանջեն համաֆինանսավորումը, աճի կամ գոնե մնա կայուն, ինչպես ցույց է տրվում ներքևում:

**Գրաֆիկ 2. – Եկամտի աղբյուրների թվի ակնկալվող աճը**



Աղբյուր՝ առջանց հարցաշար

23 Տե՛ս նաև «Եկամուտների դիվերսիֆիկացումը խոչընդոտող ֆինանսավորման եղանակները» բաժինը:

## 2.1.2 Մասնավոր ֆինանսավորում

### Ուսանողների ֆինանսական ներդրումներ

Չնայած, որ ուսանողների ֆինանսական ներդրումները<sup>24</sup> սույն ուսումնասիրության հիմնական թեման չէ, դրանք կարող են ծառայել որպես համալսարաններում դասավանդումը ֆինանսավորելու համար եկամտի կարևոր աղբյուր: Անշուշտ, եթե պետական մարմինները ցանկանում են վերջ տալ բարձրագույն կրթության ոլորտի ֆինանսավորմանը և շարժվեն դեպի դրա սուբսիդավորումը, օրինակ՝ այլ ֆինանսավորողների հետ կիսել բարձրագույն կրթության ծախսերը, ապա ուսանողների ֆինանսական ներդրումները կլինեն ամենաուղղակի մատչելի աղբյուրը: Սակայն դա մի ընտրություն է, որը կարող են կատարել պետական մարմինները, իսկ ընդհանուր առմամբ՝ հասարակությունը: Սա նաև որոշում է, որը սերտորեն կապված է յուրաքանչյուր երկրի ֆինանսական քաղաքականության նախագծի հետ: Այն արտացոլում է հասարակության՝ հարկերով կամ ապագա շրջանավարտների ներդրումներով, կամ անուղղակի հարկային խթաններով բարձրագույն կրթությունը ֆինանսավորելու ընտրությունը:

Վճարների տեսքով համալսարանի ստացվող ֆինանսավորումը նաև հաճախ ներառում է ինչ-որ տեսակի պետական նպաստ (կրթաթոշակների կամ արտոնյալ վարկերի միջոցով): Յետևաբար նման համակարգերի նախագծումը շատ դեպքերում համալսարանների պատասխանատվությունը չէ: Արդյունքում ներկայիս ուսումնասիրությունում փորձ չի արվում կենտրոնանալ այս ֆինանսավորման աղբյուրի<sup>25</sup> վրա, բայց ներառում է նմուշի վերլուծության հիման վրա որոշ դիտարկումներ և եկամուտների դիվերսիֆիկացման հետ կապված մի քանի նկատառումներ, հաշվի առնելով մի շարք եվրոպական երկրներում համալսարանների համար այս եկամտի աղբյուրի կարևորությունը:

### Նկարագրություն 2. Իռլանդիայում ուսման վարձերի վերացումը.

*Պուբլիցի Ռիդիթի քոլեջում կա դիվերսիֆիկացման արդարամիտ աստիճան, բայց ըստ քոլեջի ղեկավարների, քոլեջը դեռևս մեծապես կախված է պետական միջոցներից, որոնք հատկացվում են ամեն տարի: Բակալավրիատում սովորող ուսանողների համար «ազատ վճարներ» սխեմաների ներդրումը նվազեցրել է քոլեջի ֆինանսական ճկունությունը և ազդել է քոլեջի ֆինանսական ինքնավարության վրա: Ընդհանուր առմամբ, պետական միջոցների ռեալ կրճատումների և ուսանողների ավելացած թվի պատճառով վերջին տարիներին էապես պակասել է յուրաքանչյուր ուսանողին ֆինանսավորելու համար գանձատնից վերցված միջոցների չափը: Յետևաբար քոլեջի դիվերսիֆիկացման վերաբերյալ ռազմավարության շատ կարևոր հատկանիշ է ուսման վարձերը մոծելու համար բակալավրիատում սովորող ուսանողներից ներդրումներ կատարելու կոչը, որը հնչում է շարունակաբար:*

Հավաքված պատասխանները ցույց տվեցին, որ ուսանողների ֆինանսական ներդրումները հիմնականում կազմում էին համալսարանի եկամտի 10 տոկոսից պակասը: Սակայն հարկ է նշել, որ նմուշը ներառում է մի շարք երկրներ, որոնցում ուսանողները ներդրումներ չեն կատարում (Նորվեգիայում), միայն մի քանի ուսանող է ներդրում կատարում (օրինակ՝ 2006 թվականից՝ Դանիայի ոչ ԵՄ/ԵՏՏ ուսանողները և 2011 թվականից՝ Շվեդիայի ուսանողները), կամ մակարդակը շատ ցածր է (Ֆրանսիա): Հակառակը, Իսպանիայում (13%) և Լատվիայում (16%) ուսանողների ներդրումները կազմում են համալսարանների ստացվող եկամուտների զգալի կամ մույնիսկ մեծ մասը (հարցմանը մասնակցած բրիտանական համալսարանների մոտավորապես 25 տոկոսը<sup>26</sup>): Տարբեր երկրների փոքր թվով համալսարաններ իրենց եկա-

24 Տե՛ս «Սահմանումներ»:

25 «Eurydice»-ը՝ կրթության համակարգերի և քաղաքականությունների վերաբերյալ տեղեկություններ հավաքելով եվրոպական ցանց՝ իր 2007 թվականին հրատարակված «Եվրոպայում բարձրագույն կրթության մասին հիմնական տեղեկություններ» խորագրով ուսումնասիրությունում հավաքել է ուսանողների ֆինանսական ներդրումների չափի և բնույթի մասին համեմատական տվյալներ:

26 Սա համահունչ է «Համալսարաններ ՄԹ» կազմակերպության կողմից հրատարակված համակարգային մակարդակում տվյալներին, ըստ որոնց հաշվարկվում է, որ ՄԹ-ում և Եվրոպայում լրիվ դրույքով ուսանողների ուսման վարձերը կազմում են համալսարանների ընդհանուր եկամտի 15 տոկոսը, ՄԹ-ում և Եվրոպայում կես դրույքով ուսանողների ուսման վարձերը՝ 2 տոկոսը, իսկ ոչ եվրոպացի ուսանողների վճարները՝ 8 տոկոսը, ընդհանուր առմամբ՝ 25 տոկոսը: ՅՄԹ, «Բարձրագույն կրթությունը՝ փաստերով և թվերով», (հիմնվելով Բարձրագույն կրթության վիճակագրության գործակալության տվյալների վրա) (2009 թվական). «Ֆինանս Պլյուս», (2007-2008 թթ.):

մուտների ավելի քան 50 տոկոսը ստացել են ուսանողների ներդրումներից, իսկ հաստատությունների կողմից տրամադրված տվյալները դիտվում են առանձին, երբ տեղին է:

Այն բաժնեմասը, որ ուսանողների ֆինանսական ներդրումները ներկայացնում են համալսարանի ընդհանուր եկամուտն ուղղակիորեն կապված է այն չափի հետ, որով սահմանվում են վճարները: ԵՅԱ-ի նախկին վերլուծությունը ցույց է տվել, որ համալսարաններն ընդհանրապես պատասխանատվություն չեն կրում ուսանողների ֆինանսական ներդրումների չափի սահմանման համար, իսկ առնվազն 22 եվրոպական երկրում պետական մարմինները կան միայնակ են խնդրի վերաբերյալ որոշում կայացնում, կան արգելում ուսման վարձերի վճարումը:<sup>27</sup> Սակայն պատկերն ավելի բարդ է, քան ենթադրվում է, և կան տարբերակված վճարների համակարգի ստեղծելուն ուղղված ապացույցներ: Պետական մարմինները և համալսարաններն ավելի ու ավելի են տարբերում ուսանողների միջև, լինի դա ակադեմիական մակարդակում (բակալավր, մագիստրոս, դոկտորատ), կամ ըստ ուսման պայմանների (օրինակ).

- Առկա կան հեռակա ուսուցմամբ ուսանողներ,
- Համալսարանում սովորող/հեռավար ուսուցմամբ ուսանողներ,
- Երկրորդ մասնագիտություն ստացող,
- Ուսման կանոնավոր տևողությունից ավելի սովորող ուսանողներ,
- Ուսումնական պլանում չներառված դասընթացներում ընդգրկված ուսանողներ,
- Օտար լեզվով դասավանդվող դասընթացներում ընդգրկված ուսանողներ,
- Օտարերկրյա ուսանողներ (ԵՄ երկրների դեպքում՝ երկկողմանի կոնվենցիաների շրջանակից դուրս գտնվող ոչ ԵՄ/ԵՏՏ երկրներից եկող ուսանողներ):

ԵՅԱ-ի նախկին ուսումնասիրություններում նշվել է, որ ավելի ու ավելի տեղին են դառնում «Մաստեր մարկետ»<sup>28</sup> ծրագրերը: Եվրոպայի ոչ անգլոֆոն երկրներում անգլերենով իրականացվող ծրագրերը հիմնականում մագիստրոսի ծրագրեր են, որի համար վարձավճարները շատ են տարբերվում, սակայն կա «վճարից ազատված Մաստեր» ծրագրի ավարտին ուղղված միտում:<sup>29</sup>

Տեղի և օտարերկրյա ուսանողների միջև տարբերություն դնելն ավելի համատարած է դարձել ողջ Եվրոպայում, և միայն մի քանի երկիր օտարերկրյա ուսանողներից չի գանձում հատուկ ուսման վարձ: Շվեդիայում նման վճարները կներկայացվեն 2011 թվականին, և համալսարաններն ազատ կլինեն ամբողջական ծախսերի ծածկույթի հիման վրա սահմանել վարձերի չափերը: Ֆինլանդիայում կառավարությունը նախաձեռնել է մինչև 2014 թվականը «ստուգման ժամանակահատված», որի ընթացքում համալսարաններն ազատորեն կկարողանան ավելի բարձր վարձեր գանձել օտար լեզուներով անցկացվող մագիստրոսի դասընթացներում ընդգրկված ոչ ԵՄ/ԵՏՏ ուսանողներից:

Նիդերլանդներում, որտեղ երկրի և ԵՄ անդամ պետությունների ուսանողներից գանձվող վարձերը սահմանափակված են կառավարության կողմից սահմանված սահմանով (1,672 եվրո՝ բակալավրիատի և մագիստրոսի աստիճաններում՝ 2010 թվականից մինչև 2011 թվականը), 2006 թվականին ոչ ԵՄ/ԵՏՏ ուսանողների համար վարձերը սահմանելու վրա սահմանափակումը վերացվեց և այժմ համալսարանները կարող են սահմանել իրենց սեփական վարձերը: (Կարող են լինել տարեկան 6 հազար եվրոյից մինչև 32 հազար եվրո՝ բակալավրի մակարդակում): 2010 թվականից, հոլանդական կառավարության թույլտվությամբ երկրի համալսարանները երկրորդ անգամ բակալավրի աստիճան ձեռք բերելու ցանկություն ունեցող ուսանողներից ավելի բարձր վարձեր են գանձում:

Հարցաշարին պատասխանողներին խնդրեցինք տարբերակել ուսման վարձերի և վարչական վարձերի միջև, ուսանողական համայնքի համաձայն (տեղի և ԵՄ անդամ պետությունների ուսանողներ, օտարերկրյա և ոչ ԵՄ անդամ պետությունների ուսանողներ): Ներքին հաշվապահական համակարգում առանձին կատեգորիաների բացակայությունը երբեմն բերեց առաջին կատեգորիայի՝ «տեղի և ԵՄ անդամ պետությունների ուսանողների ուսման վարձեր» գերգնահատմանը: Արդյունքներում հիմնականում նշվում է, որ տեղի ԵՄ անդամ պետությունների ուսանողներից հավաքված վճարները միտված են ներկայացնել բոլոր ուսանողների ֆինանսական ներդրումների մեծ համամասնությունը: Օտարերկրյա (ոչ ԵՄ/ԵՏՏ անդամ պետությունների) ուսանողների կողմից վճարվող վարձերը սահմանվում են ներպետական և ԵՄ

27 ԵՅԱ, «Եվրոպայում համալսարանների ինքնավարությունը»:  
 28 ԵՅԱ, Դեյվիս Գ. ի կողմից, «Եվրոպայում մագիստրոսի կոչումների վերաբերյալ հարցում», 2009 թվական, 10-րդ գլուխ:  
 29 Տե՛ս՝ նույնը:

անդամ պետությունների ուսանողների վարձերից առանձին, քանի որ դրանք հաճախ սահմանվում են զգալիորեն ավելի բարձր մակարդակում (Նիդերլանդներում ոչ ԵՄ-ԵՏՏ անդամ պետությունների ուսանողները կվճարեին վարձ, որն առնվազն երեք անգամ ավելի բարձր էր, քան ներպետական կամ ԵՄ անդամ պետությունների ուսանողներից գանձվող վարձը), ներկայացնում են հավաքված վճարների ընդհանուր չափի նկատելի բաժնեմասը, որը միջին հաշվով մոտավորապես 10 տոկոս է: Բրիտանական համալսարանները սովորաբար օտարերկրյա ուսանողներից եկող միջին եկամտից ավելի բարձր են ստացել (երբեմն հավաքված գումարների մեկ երրորդը կամ մինչև գրեթե կեսը):

Չեկուցված գումարները հաճախ ներառում էին ուսման վարձերը և վարչական վճարները: Անշուշտ, ինչպես ԵՅԱ-ը ցույց է տվել իր նախկին աշխատանքում, վարչական վճարները կարող են լինել զգալի գումարներ, երբեմն ավելի բարձր կամ ուսման վարձերին «փոխարինող»: Վարչական վճարների բարձր չափերի մասին զեկուցել են Խորվաթիայի, Չեխիայի Հանրապետության, Ֆրանսիայի, Գերմանիայի և Իտալիայի համալսարանները (վճարների քառորդից մինչև ընդհանուր գումարը): Սակայն հարկ է նշել, որ ամհրաժեշտ չէ, որ համալսարանների կողմից գանձված վարչական վճարները կազմեն հաստատության եկամուտը, ինչպես կարելի է պլանավորել սոցիալական ապահովագրության կազմակերպությունների մոտ ալ սուբյեկտների դեպքում (ինչպես Ֆրանսիան կամ որոշ դեպքերում՝ Գերմանիայի Լանդերը):

Այս նկարագրությունը ցույց է տալիս, որ ուսանողների ֆինանսական ներդրումները կարող են կազմել եկամտի մեծ աղբյուր, որը դիտարկում են այն մարդիկ, ովքեր գանձում են այդ վճարները որպես կանխատեսելիության աստիճան հանդիսացող աղբյուր, որը համալսարանին տալիս է երկարաժամկետ ժամանակահատվածում ներդրումներ կատարելու հնարավորություն: Սակայն մոտուշում շրջանակը բավականին լայն է և կան բարդ ու շատ տարբերակված համակարգեր: Շատ եվրոպական երկրներում այս ոլորտում որոշումների կայացումը հիմնականում համալսարանների ձեռքբերում չէ, իսկ արդյունքում կարող է լինել ավելի քիչ «ֆինանսական տարածք», քան նախապես նախատեսվում էր՝ կախված վճարների չափից: Բավականին անհասկանալի է վարձերի բնույթը որպես մասնավոր աղբյուրներից ստացվող եկամուտ, քանի որ այդ վճարների մի մասը կարող է համարվել որպես պետական սուբսիդիաների միջոցով անուղղակի պետական ֆինանսավորում, ուսանողների համար շահավետ վարկ և (կամ) դրամաշնորհ:

Համալսարաններում դասավանդման համար ֆինանսավորման ձևերի և ֆինանսավորման մոդելում ուսման վարձերի ներգրավման մասին քննարկումները սկսվեցին ծրագրի իրականացման ընթացքում, իսկ այս թեմաները նաև քննարկվել են ամփոփիչ համաժողովի և այցելությունների ժամանակ: Բարձրագույն կրթության համար ֆինանսավորման մոդելի ընտրության շուրջ տեսակետները տարբերվում ամբողջ Եվրոպայում: Չնայած, որ այս հարցի վերաբերյալ ընկալումներ ձևավորելու հարցում կարևոր դեր են խաղում տվյալ երկրի մշակութային և պատմական ավանդույթները, սակայն կարևոր է նաև նշել, որ շատ երկրներում քննարկումները գնալով դառնում են տեղին, հատկապես տնտեսական անկման լույսի ներքո. միաժամանակ պահպանվում են հատուկ առանձնահատկություններ, կախված ազգային համատեքստից: Օրինակ՝ կարելի է դիտարկել, որ եվրոպական երկրները շարժվում են տարբեր ուղղություններով. Սկանդինավյան երկրները, որտեղ բոլորի համար բարձրագույն կրթության հասանելիությունը զլխավոր սկզբունք է, սկսում են քննարկել և սահմանել օտարերկրյա ուսանողների համար վարձեր, իսկ Իռլանդիան<sup>30</sup>, Ավստրիան և մի քանի գերմանական նահանգներ (ինչպես օրինակ Յուլիսային Իռենդու-Վեստ-Ֆալիան) որոշել են վերացնել իրենց երկրներում սովորող քաղաքացիների ուսման վարձերը: Բոլոր այս դեպքերում նման փոփոխությունները սկսվել են քաղաքական մակարդակում, բայց դրանցով չի ավարտվել համակարգի կայունության վերաբերյալ բանավեճը, իսկ դեռևս պահպանվում է վարձերը նորից ներդնելու վրա ճնշումը: Մեծ փոփոխություններ նաև սպասվում են Միացյալ Թագավորությունում այն բանից հետո, երբ հրապարակվեց Լորդ Բրաունի կառավարության ուսումնասիրությունը<sup>31</sup>, որում առաջարկությունները ներառում են 2012 թվականից կիրառվող ուսման վարձերի արգելքի վերացումը, դրան ավելացնելով ավելի երկար ժամկետ տրվող կրթաթոշակները և դրամաշնորհների արտոնյալ համակարգը: Միացվելով նախատեսված բյուջեի կրճատումներին, սա կենթադրի Միացյալ Թագավորությունում բարձրագույն կրթության համար ֆինանսավորման մոդելում մեծ փոփոխություններ:

Չնայած, որ այս դեպքում ավելի բարձր վարձերի ներդնումը կապված է պետական ֆինանսավորման պակասի հետ, հարկ է նշել, որ այլ համակարգերում, որոնցում ներդրվել են վարձերը, սրան հետևել են կամ այն երաշխիքը, որ չի նվազեցվի պետական ֆինանսավորումը և որ լրացուցիչ եկամուտը կօգտագործվի՝ համալսարանում ուսանողներին մատուցվող ծառայությունների բարելավման նպատակով:

30 Բակալավրի մակարդակում (տե՛ս Նկարագրություն 2-ը):

31 «Ապահովելով բարձրագույն կրթության համար կայուն ապագա. Բարձրագույն կրթության համար ֆինանսավորման և ուսանողների ֆինանսների մասին անկախ ուսումնասիրություն, Լորդ Բրաունի ղեկավարած «Ուսումնասիրության խումբը», 2010 թվականի հոկտեմբերի 12:

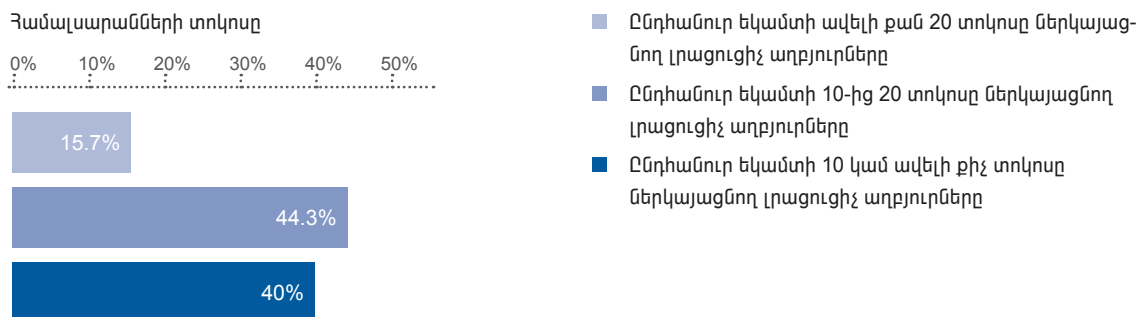
Այս կարճ վերլուծությունում միայն ուրվագծվում են այն բարդ և տարբեր ձևերը, որոնցով պետական մարմինները և համալսարանները մոտենում են Եվրոպայում ուսանողների ֆինանսական ներդրումներին<sup>32</sup>: Ծրագրի իրականացման ընթացքում հստակորեն երևաց, որ այս հարցը կշարունակի լինել ապագայում բարձրագույն կրթության համար ֆինանսավորման մոդելների շուրջ քննարկումների կիզակետում:

### Եկամուտների այլ հոսքեր

Բացի ուղղակի ներպետական/չրջանային պետական ֆինանսավորման և ուսանողների ֆինանսական ներդրումներից, սույն զեկույցում այլ հոսքեր համարվում են որպես «լրացուցիչ ֆինանսավորման հոսքեր» կամ «լրացուցիչ եկամտի աղբյուրներ»: Հիմնական ենթակատեգորիաներն են մասնավոր հատվածի հետ պայմանագրերի կնքման միջոցով ստացված եկամուտը (հիմնականում հետազոտություններ անցկացնելու մասին պայմանագրեր, բայց նաև ավելի շատ կրթական միջոցառումների համար), մարդասիրական ֆինանսավորումը, ծառայությունների մատուցմամբ ստացվող եկամուտը (խորհրդատվությունը, սարքավորումների, գրադարանների և թանգարանների վարձույթը և այլն), ինչպես նաև ֆինանսական գործունեությունը: Սույն բաժնում նաև քննարկվում է միջազգային պետական կազմակերպությունների կողմից ստացվող ֆինանսավորումը (հիմնականում Եվրոպական միության ֆինանսավորումը):

Այս աղբյուրները միասին վերցրված կազմում են միջին հաշվով ընդհանուր եկամտի կառուցվածքի մոտավորապես 20 տոկոսը: Նմուշառված համալսարանների գրեթե կեսն իր եկամուտների 10-ից 20 տոկոսը ստանում է նման աղբյուրներից: Լրացուցիչ կամ «երրորդ կողմի» եկամուտների ստացումը թվում է որպես ավելի քան զուտ համալսարանների հիմնական միջոցառումներից ստացվող, կողքից եկող եկամուտ: Որոշ համալսարաններ հայտարարել են, որ իրենց եկամուտների քառորդը ստացել են այս աղբյուրների միջոցով: Սակայն սա բնականաբար չի համեմատվում այն չափի հետ, որն ուղղակի պետական ֆինանսավորման մեջ շարունակում է երևալ համալսարանների եկամտի կառուցվածքներում:

### Գրաֆիկ 3. – Ընդհանուր եկամտի նկատմամբ լրացուցիչ եկամտի աղբյուրների չափը



Աղբյուր՝ առցանց հարցաշար

Հարկավոր է հաշվի առնել այն, որ ոչ բոլոր նմուշառված համալսարաններն են կարողացել տարբերակել հարցաշարում ներկայացված եկամտի կատեգորիաների միջև: Դրա օրինակն է կամ պետական ֆինանսավորման կամ «այլ աղբյուրների» դեպքում մրցակցային պետական ֆինանսավորումից ստացվող եկամտի ներառումը:

32 Քանի որ այս ուսումնասիրության նպատակն է կենտրոնանալ այն տարրերի վրա, որոնց հետ կապված համալսարաններն ունեն մանր անելու մեծ լուսանցք, շատ Եվրոպական երկրներում ուսանողների ֆինանսական ներդրումները հաշվի չեն առնվի վերլուծության հիմնական մասում:

**Մասնավոր գործընկերների հետ պայմանագրեր**

Մասնավոր գործընկերների հետ կնքվող պայմանագրերը (հետազոտությունների և դասավանդման համար) օգնում են ստանալ համալսարանների եկամուտների միջին հաշվով 5-ից 7 տոկոսը և հետևաբար կազմում են մեծագույն «լրացուցիչ» աղբյուրը: Սակայն սա տարբերվում մեկ համալսարանից մյուսը. շատերը նշում են, որ նման պայմանագրերից իրենց ընդհանուր եկամուտներին ավելանում է 1 տոկոսից պակասը: Մյուս կողմից, կան համալսարաններ, որոնք նշում են, որ իրենց եկամուտներին ավելանում է 10-ից 25 տոկոսը: Վերջին խումբը տարածված է ողջ Եվրոպայում, իսկ բազմաթիվ ֆրանսիական, հոլանդական, սլովենական և գերմանական համալսարաններ մասնավոր գործընկերների հետ կնքվող պայմանագրերից ստանում են իրենց ընդհանուր եկամուտների ավելի քան 10 տոկոսը: Իռլանդական համալսարանի համար սա հասնում է մինչև 25 տոկոս: Չնայած, որ տեխնոլոգիական համալսարաններն այս խմբում ունեն լավ արդյունքներ, սակայն դրանք մեծամասնություն չեն կազմում, իսկ սրանով առաջարկվում է, որ համակողմանի համալսարանները կարող են մասնավոր հատվածի հետ հաստատել գործակցային կապեր այն նույն հաջողությամբ, ինչ տեխնոլոգիական համալսարանը:

**Մարդասիրական ֆինանսավորում**

Թվերը ցույց են տալիս, որ մարդասիրական ֆինանսավորումը դեռևս եվրոպական համալսարանների եկամտի կառուցվածքներում փոքր բաղադրիչ է: Մարդասիրական ֆինանսավորումը սովորաբար կազմում է համալսարանի ընդհանուր եկամտի 3-ից 4 տոկոսը, նշանակալի բացառություններով, հատկապես Միացյալ Թագավորությունում, որտեղ որոշ համալսարաններ մարդասիրական ֆինանսավորմամբ իրենց բյուջեն ավելացնում են մոտավորապես 10 տոկոսով (կամ որոշ դեպքում՝ ավելի քան քառորդը): Հետաքրքիր էր նաև տեսնել, որ միայն Միացյալ Թագավորության համալսարանները չեն, որ շահում են մարդասիրական ֆինանսավորումից: Շվեդիան, Իտալիան և Ֆրանսիան երկրներ են, որտեղ որոշ համալսարաններ զեկուցել են, որ նշված ֆինանսավորման առընչությամբ ունեցել են հաջողության միջինից բարձր ցուցանիշ:

Ընդհանուր առմամբ, համալսարանները չեն կարողացել մարդասիրական ֆինանսավորումից ստացած իրենց եկամուտները բաժանել ենթակատեգորիաների: Այս առումով հաջողության հասած համալսարաններում երևաց, որ ֆինանսավորման այս տեսակի ամենակարևոր բաղադրիչն էր ֆոնդերի, հիմնադրամների և բարեգործական ակցիաներից ստացվող եկամուտները: Սա ներառում է Միացյալ Թագավորությունում «Վելթոմ Թրաստ» կազմակերպության<sup>33</sup> նման սուբյեկտների կողմից շնորհված մրցակցային դրամաշնորհները: Մարդասիրական ֆինանսավորումից ստացվող եկամտի մեկ այլ կարևոր աղբյուր է բիզնես ոլորտն ինքնին, մասնավորապես՝ մվիրատվությունների, ինչպես նաև շենքերի և ակադեմիական ամբիոնների ստեղծման համար հովանավորչական աշխատանքները: Սա հատկապես տեղին էր Իսպանիայում: Շրջանավարտների և անհատների հետ դրամահավաքներ կազմակերպելը դեռևս մեծապես թերզարգացած է, քանի որ համալսարաններն ընդգծում են դոնոր լինելու մշակույթի պակասը: Շատ հաստատությունների դրամահավաքներ կազմակերպող կառույցները դեռևս ձևավորման փուլում են:

**Ծառայությունների մատուցմամբ ստացվող եկամուտ**

Բրիտանական համալսարանները հակված են տարբերվել նմուշառված այլ համալսարաններից, երբ քննարկվում են ծառայությունների մատուցմամբ ստացվող եկամուտները. որոշ հաստատությունների համար այս ծառայությունները կազմում են իրենց ընդհանուր եկամուտների 10-ից 25 տոկոսը: Սա հակադրվում է սովորական 4 տոկոսին, որը ներկայացված է եվրոպական համալսարանների ընդհանուր եկամուտների օրենսդրական միջավայրով: Բրիտանական համալսարանների եզակիությունը կարելի է բացատրել շահավետ կառուցվածքով, որով ՄՅԻ-ի համալսարաններին շնորհվում է ֆինանսական ինքնավարության հարաբերականորեն բարձր աստիճան. առցանց հարցաշարերը լրացնող պատասխանողներին առաջարկված 1-ից 5-ը սանդղակով, բրիտանական համալսարաններն իրենց համար նշեցին 3.8 բալլ, որը զգալիորեն բարձր է 2.8 բալլով նմուշի միջինից: Մասնավորապես, բրիտանական համալսարաններին հաջողվում է հիմնել շահույթ հետապնդող կազմակերպություններ կամ նման կազմակերպություններում լինել բաժնետերեր: Սա խթանում է ծառայությունների ավելացմանը: Այս հաջողությունը մասամբ կարող է բացատրվել բիզնեսի զարգացմանը օժանդակելու համապատասխան հմտություններով օժտված աշխատողներին աշխատանքի ընդունելու կարողությամբ:

Եկամուտներ բերող ծառայություններն են՝ համաժողովների համար նախատեսված սրահներում դե-

33 Սա օգնում է բացատրել Միացյալ Թագավորությունում գործող համալսարանների կողմից զեկուցված մարդասիրական ֆինանսավորման բարձր համամասնությունը: Որոշ դեպքերում այս կատեգորիայում նաև ինտեգրվել է միջազգային ֆինանսավորումը:

կավարումը, սննդի մատակարարումը և հարմարությունների ապահովումը (այդ թվում՝ ուսանողների բնակավայրերը), որոնք հաճախ կազմում են եկամտի այս տեսակի մեծ մասը: Միջին հաշվով երկրորդ ամենամեծ աղբյուրն էին խորհրդատվական ծառայությունները, որից հետո աղբյուրներն են՝ կրթական ծառայությունները և հետազոտությունների արդյունքների առևտրայնացումը: Դեռևս շատ ցածր է մշակութային ծառայությունների՝ համերգասրահների, թատրոնների, թանգարանների, գրադարանների և այլնի մատուցմամբ ստացվող եկամուտների չափը: Համալսարանները սովորաբար փորձում են ծածկել այս ծառայությունների մատուցման համար գործող և ամբողջ կյանքի համար ծախսերը, օրինակ՝ այս միջոցառումների ընթացքում շահույթ ստանալը հիմնական նպատակը չէ:

Հարկ է նշել նաև, որ ծառայությունների մատուցման հետ կապված եկամուտների չափերը դեռևս անհրաժեշտաբար ցածր կմնան այն բարձրագույն կրթության համակարգերում, որոնցում համալսարանները պատասխանատու չեն ուսանողների հարմարությունների ապահովման և սննդի մատակարարման համար, ինչպես օրինակ՝ Գերմանիայում կամ Ֆրանսիայում:

Վերջին դեպքում այս գործողությունները կատարվում են հաստատության կողմից, որը վերահսկվում է Բարձրագույն կրթության և հետազոտությունների նախարարության կողմից:

**Նկարագրություն 3. Լոուբրոյի համալսարան, ծառայությունների մատուցմամբ հաստատություն.**

*Լոուբրոյի համալսարանը հաստատություն է, որտեղ զարգացած են համալսարանի առաքելությանը համահունչ «առևտրային գործողությունները» կամ ծառայությունների մատուցումը: Դրա միջոցառումներից են.*

- *խորհրդատվական գրասենյակ, որը ստանում է տարեկան մոտավորապես 1 միլիոն բրիտանական ֆունտ,*
- *«Գիտության և ձեռնարկությունների պարկ» և «Սպորտի պարկ»,*
- *Տարեկան 8 միլիոն բրիտանական ֆունտ առևտրաշրջանառությամբ, լիովին սեփականաշնորհված «Իմագո» ՍՊԸ դուստր ընկերություն, որը կառավարում է համալսարանի առևտրային գործերը: Բացի կոնֆերանսներ կազմակերպելուց, որոնք զարգացել են այն աստիճանի, որ այսօր այս համալսարանն է տարածաշրջանում առաջին կազմակերպողը, այս միջոցառումների շարքում են նաև սպորտով զբաղվելու սարքավորումների վարձակալությամբ, որը համահունչ է սպորտի ինժեներության ոլորտում ուսումնական առումով համալսարանի ուժին: Այս ծառայությունների մատուցմամբ ստացվող շահույթը նորից ներդրվում է համալսարանի ուսումնական միջոցառումների անցկացմանն աջակցելու նպատակով:*

Համալսարանները նաև զեկուցել են, որ եկամուտներ են ստացվել գանձատան և ֆինանսների ակտիվ կառավարման (օրինակ՝ պարտքի և ֆինանսավորման մեխանիզմները, պետական և մասնավոր հատվածների միջև գործընկերությունը, որոնք համալսարանին թույլ են տալիս այլ շահառուների հետ համագործակցելով ձեռք բերել ավելի շահավետ տոկոսադրույքներ), ինչպես նաև գույքի վաճառքի միջոցով: Այս տեսակի միջոցառում անցկացնելու համար հարկավոր է ունենալ շատ փորձառու ֆինանսիստներ, բայց կարող է բերել հաստատության համար գումարների մեծ վերադարձ:<sup>34</sup> Պարզ երևաց, որ այնուամենայնիվ, սա դեռևս շատ համալսարանների համար իրագործելի չէ և որ դեռևս բացակայում է այս միջոցառումների մեջ հաջողությամբ ներգրավված լինելու համար անհրաժեշտ փորձը:

**Նկարագրություն 4. Գույքի կառավարմամբ եկամուտների օգտագործումը՝ ցանկալի արդյունքի հասնելու համար.**

*Դուբլինի Թրինիթի քոլեջն իր միջոցառումների միջոցով շարունակաբար ստանում է եկամուտներ, որոնք չեն ուղարկվում գանձատուն: Այս լրացուցիչ եկամուտով հաստատությունը կարող է ֆինանսավորել կամ համաֆինանսավորել հետազոտությունները և այլ միջոցառումներ, որոնք այլ կերպ անհնար կլինեին անցկացնել:*

*Համալսարանի կողմից մշակված ռազմավարություն է այն, որ ուսումնական նպատակներով ոչ իդեալական տարածքները փոխանակվում են այլ տարածքի հետ, ավելացնելով առաջնակարգ վայրերում վարձույթներից ստացվող եկամուտները:*

34 Տե՛ս Նկարագրություն 18, Մասնագիտացման որոշ օրինակներ:



*Թրինիթի քոլեջը եկամուտներ է ապահովում նաև առուվաճառքի գործունեությունից, երբ գնումները կատարվում են գների նվազման դեպքում և վաճառվում թանկացումների ժամանակ:*

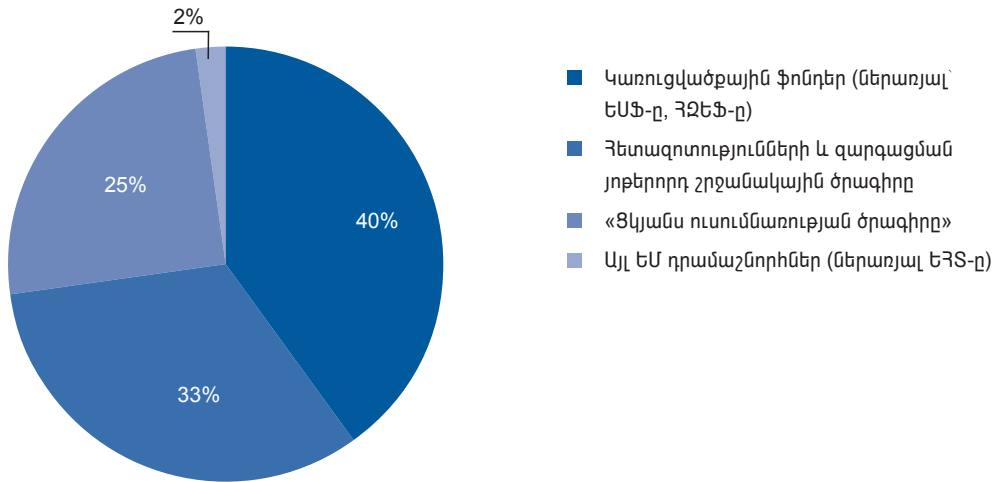
*Թրինիթի քոլեջը նաև փորձում է ցանկալի արդյունքի հասնելու համար և մշակողների հետ ռազմավարական համագործակցությամբ կառույցների և վայրերի արժեքը չափել՝ ցանկալի արդյունքի հասնելու համար: Մշակողները նպաստում են իրենց գերազանց գիտելիքներով, իսկ քոլեջն օգտագործում է իր գնողունակությունը և լավ վարկանիշը՝ ապահովելու ֆինանսավորման մրցակցային պայմանները:*

**Միջազգային պետական ֆինանսավորում**

Միջազգային պետական ֆինանսավորումը քննարկվում է այս կատեգորիայում, քանի որ այն համալսարանի հաշվապահական պրակտիկայում սովորաբար ընկալվում է որպես լրացուցիչ եկամտի աղբյուր: Այս տեսակի ֆինանսավորումը սովորաբար կազմում է համալսարանի ընդհանուր եկամտի կառուցվածքի 3-ից 4 տոկոսը: Այս կատեգորիան թվում է, թե գրեթե բացառապես կազմված է եվրոպական միջոցներից: Գրաֆիկ 4-ը ցույց է տալիս եվրոպական ֆոնդերից հաստատություն ուղարկված ֆինանսավորման միջին հաշվով կառուցվածքը:

Կառուցվածքային ֆոնդերը, ներառյալ՝ Եվրոպայի սոցիալական ֆոնդը (ԵՍՖ) և Եվրոպայում տարածաշրջանային զարգացման ֆոնդը (ԵՏՁՖ) կազմում են այս եկամուտների երկու հինգերորդը, Եվրոպայում հետազոտական ծրագրերից ստացվող ֆինանսավորումը կազմում է ընդհանուր եկամտի մեկ երրորդը, իսկ «Ցկյանս ուսումնառության» ծրագրից ստացվող ֆինանսավորումը՝ ընդհանուր եկամտի մոտավորապես քառորդը: Սրանք չափազանց կոպիտ հաշվարկներ են, որոնք պետք է քաղվեին բավականին անհավասար նմուշից:

**Գրաֆիկ 4. – Եվրոպայում ֆինանսավորման սովորական կառուցվածքը**



Աղբյուր՝ առցանց հարցաշար

Եվրոպական հետազոտական տարածքում լավ ինտեգրված որոշ համալսարաններ բարձր միավորներ են հավաքում Եվրոպայում հետազոտությունների անցկացման ֆինանսավորման ոլորտում, և այդ համալսարաններից են Կոնիքրայի համալսարանը, Լեյդենի համալսարանը կամ Լոզանի տեխնոլոգիայի դաշնային ինստիտուտը: Որպես այլընտրանք, Եվրոպական միությանը վերջերս միացած երկրների համալսարաններ շահում են իրենց ներպետական կամ շրջանային պետական մարմինների կողմից բաշխված միջոցներից (սա կազմում է այդ մարմինների ընդհանուր եկամուտների 5-ից 20 տոկոսը): Եվրոպայում կառուցվածքային ֆոնդերից եկող ֆինանսավորման ամենամեծ բաժնեմասերն ունեն այն համալսարանները, որոնք սովորաբար ունեն յոթերորդ Շրջանակային ծրագրով ֆինանսավորման միջինից ցածր բաժնեմաս:



**Արդյունավետության միջոցներ**

Այս վերլուծության մեջ քննարկվում է նաև եկամուտների ստացման և դիվերսիֆիկացման համատեքստում արդյունավետության միջոցները, քանի որ այդ միջոցներն օգնում են ազատորեն օգտագործել ռեսուրսներ, որոնք կարող են վերաբաշխվել և օգտագործվել ռազմավարական ներդրումներում: Համալսարանները նաև ընդունում են, որ հետազոտությունների անցկացման ծախսերի ամբողջական վերականգնումը և արդյունավետության հետ կապված խնդիրների լուծումը փոխկապակցված են՝ նպաստելով անուղղակի ծախսերի նվազեցմանը և պահպանելով մատուցված ծառայությունների և ակադեմիական ստանդարտների որակը:

Եվրոպական համալսարանի ծախսերի սովորական կառուցվածքը հիմնականում բաղկացած է կադրերի հետ կապված ծախսերից (սովորաբար 60-ից 90 տոկոսը), որտեղ համալսարանների մանկրներ անելու լուսանցքը բավականին սահմանափակ է, քանի որ այս օրերին շատ համալսարաններ հարաբերակաճորեն համեստ են կադրերի ընտրության հարցում: Սակայն համալսարանները կարող են փորձել օպտիմալիզացնել աշխատանքները՝ բարձրացնելու արդյունավետության մակարդակը և ազատորեն օգտագործել ռեսուրսները: «Ծառայություններ և կառավարում» ոլորտում դիտարկված օրինակներից են համալսարանի ներսում արդյունավետության հասնելու միջոցները, ինչպես նաև համագործակցության միջոցով ծախսերը կրճատելու սարքավորումներ:

**Համալսարանի ներսում արդյունավետության հասնելու միջոցներ.**

- Ակադեմիական բաժինների վերակազմավորում. ավելի պարզ կառույցները հակված են նվազեցնելու վարչական ծախսերը: Օրինակ՝ Լոուբրոոի համալսարանն իր բաժինները դարձրել է քոլեջներ և հանել է ֆակուլտետները՝ ստեղծելով ծախսերի առումով ավելի արդյունավետ և ավելի շատ ուսմանն ուղղված կառույցներ:
- Կենտրոնացնելով ծառայությունների մատուցումը. համալսարանի գլխավոր ղեկավարությունը կարող է ավելի լավ դիրքում լինի, քան ֆակուլտետները՝ բանակցելու որոշ մատակարարողների հետ և արտասահմանյան ծառայություններ մատուցողների հետ պայմանագրեր կնքելու համար (կառույցների կառավարում, SS ծառայություններ):
- Սրա օրինակն է Դուբլինի Թրինիթի քոլեջը, որը սահմանեց «նախընտրելի մատակարարողների» ցանկ, որոնց հետ գները բանակցվում էին:
- Ծառայությունների մատուցումը այլ երկրներում. որոշ ոչ հիմնական միջոցառումներ, օրինակ՝ անվտանգության ապահովումը կարող են իրականացվել արտասահմանյան ծառայություններ մատուցողների կողմից համալսարանի համար ավելի քիչ գումարով:

**Համագործակցության միջոցով ծախսերի կրճատումը.**

- Այլ համալսարանների հետ ծախսերի կիսումը. սա կարող է ներառել զանազան միջոցառումներ, որոնք անցկացվում են տարբեր ձևերով: Համատարած պրակտիկա է համախմբել մի շարք հաստատությունների «քաշերը»՝ ավելացնելու գնողունակությունը արտասահմանյան ծառայություններ մատուցողներից գնումներ կատարելիս: Սրան կարելի է հասնել թեթև եղանակներով՝ համագործակցելով մի խումբ համալսարանների հետ և ընդունելով կառուցվածքային մոտեցումներ, օրինակ՝ անկախ կազմակերպությունների ստեղծումը: Սակայն այս պրակտիկաները պայմանավորված են մատուցվող ծառայության որակով և առաջարկվող ծառայության «բաժանորդների» թվով, որը նպաստում է գումարի նվազեցմանը (սրանով խելամիտ է դառնում համակարգային մակարդակում կազմակերպելը):  
 Որոշ երկրներում հասարակական կազմակերպություններ ստեղծվել են, որպեսզի ծառայությունները գնվեն հանրային ոլորտի բոլոր դերակատարների համար: Համալսարանները կարող են որոշել, թե արդյոք ուզում են օգտվել այս կազմակերպությունների մատուցած ծառայություններից (Ավստրիա): Այլ կիսվող ծառայություններից են վճարման ծառայությունները (Ֆինլանդիա, Գերմանիա, Միացյալ Թագավորություն), գույքի կառավարումը, ճամփորդության պլանավորումը, անվտանգությունը, ուսանողի առողջությունը և հարմարությունների գրանցումը, ինչպես նաև մարդկային ռեսուրսների զարգացումը:
- Այլ համալսարանների հետ սարքավորումների կիսելը. ծանր սարքավորումների ընդհանուր օգտագործումն ու պահպանումը ցածր գնով դա ավելի մատչելի են դարձնում մասնակից համալսարանների համար (օրինակ՝ սուպեր համակարգիչների ձեռքբերումը՝ Ավստրիայում, տես Նկարագրություն 5):

- Կիսելով կառույցները. որոշ դեպքերում մի շարք համալսարաններ կիսում են կառույցները կամ իրար միջև իրենց տարածքն օպտիմալ օգտագործելու համար, կամ այլ ոչ կրթական բիզնեսների հետ՝ դրանք շահագործելու օգտագործման նորմալ ժամերից հետո (դասախոսությունների սրահների օգտագործումը որպես կինոթատրոն, երեկոյան ավտոկանգառի վարձակալում և այլն):
- Պետական և մասնավոր հատվածների միջև գործակցությունը համալսարաններին թույլ է տալիս ստանալ ավելի մեծ չափով վերադարձված գումարներ (օրինակ՝ գույքի զարգացման մասագծերի դեպքում):

**Նկարագրություն 5. Ավստրիական համալսարաններում բարձր կատարողականի հաշվարկման մակարդակի բարձրացումը.**

*2009 թվականի աշնանը Վիեննայի համալսարանը, Վիեննայում Բնական ռեսուրսների և կենսական գիտությունների համալսարանը և Վիեննայի Տեխնիկական համալսարանը համախմբեցին ռեսուրսները՝ ձեռք բերելու 2 միլիոն եվրո արժողությամբ, «Վիեննայի գիտական խումբ I» անունով գերարագ SS սարքավորում, որը ներկայումս աշխարհի 200 ամենաարագ սուպեր համակարգիչներից մեկն է: Սա համալսարանների վրա միջազգային մակարդակում մրցունակ լինելու և միաժամանակ գումար խնայելու ճնշումների արդյունքն էր:*

*Երեք հաստատությունների միջև համագործակցությամբ հնարավոր եղավ օպտիմալ ձևով օգտագործել գոյություն ունեցող ռեսուրսները և գումարներն օգտագործել հավելյալ ներդրումների համար: Համալսարանները մտադիր են երկարաժամկետ, վեց ամսան ավելի գումար ներդնել այս SS սարքավորման համար, ներառյալ՝ երկրորդ խմբի գնումը: 2010 թվականի հունիսին Հետազոտությունների մասնաբաժնի հայտարարեց, որ այն կաջակցեր այս համագործակցությանը, ներդնելով 12 միլիոն եվրո՝ զարգացնելու գոյություն ունեցող ենթակառուցվածքի կարողությունները<sup>35</sup>:*

## 2.2 Ընկալումներ

ԵՀԴԵՀ ծրագրի նպատակն է ունենալ համալսարանների ընկալումների և ակնկալիքների մասին նկարագրություն, ոչ թե փորձել բարդացնել զործը և համեմատել տարբեր ժամանակահատվածներում ունեցած ընկալումները և ակնկալիքները: Առջանց հարցաշարում մասնակիցները պետք է պատասխանեին, թե ինչպես կգնահատեին վերջին հինգ տարիներին եկամուտների հոսքերի զարգացումը: Սրա արդյունքն այն է, որ շատ պատասխանողներ հասկանում են, որ եկամուտների բոլոր հոսքերը բացարձակապես շատացել են, բայց իրականում դրանք համահունչ չեն եղել մեծացող ծախսերին<sup>36</sup>:

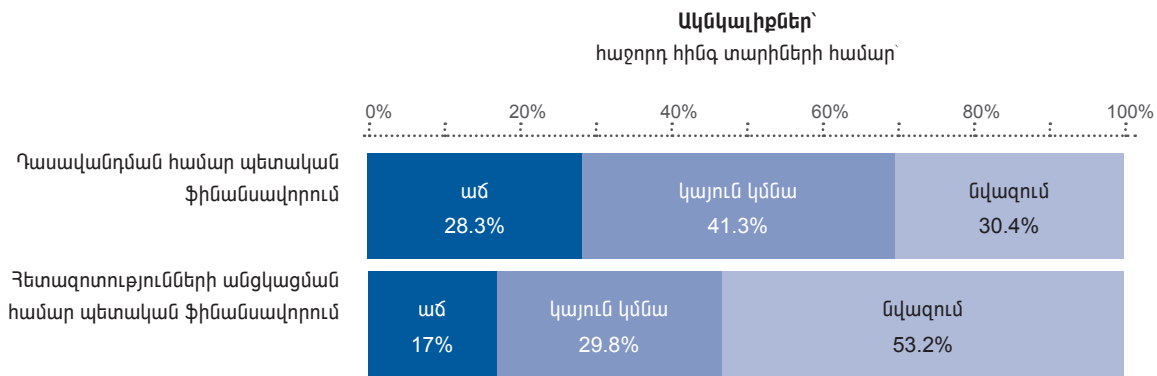
Սակայն այն հարցին, թե ինչպես են ակնկալում մոտ ապագայում ֆինանսավորման հոսքերի ավելացումը, մասնակիցներն ունեին տարբեր կարծիքներ: Համալսարաններից մեծ մասն ակնկալում է, որ ամենափոքր աղբյուրները կշարունակեն աճել (եվրոպական և մարդասիրական ֆինանսավորումը), մինչդեռ նրանք ավելի հոռետես էին ամենախոշոր աղբյուրի՝ դասավանդման, կառույցների և հետազոտությունների համար պետական ֆինանսավորման հարցում: Որոշ պատասխաններում կապ կար այս տխուր հեռանկարների և 2009 թվականի ամռանը բարձրագույն կրթության որոշ համակարգերի վրա արդեն ազդող ֆինանսական ճգնաժամի ազդեցության միջև: Սակայն, և թերևս որպես ճգնաժամի արդյունք,

35 DiePresse.com, "Universitäten sparen gemeinsam Geld", 2010 թվականի հունիսի 1 և "Zwölf Millionen Euro für Supercomputer der Wiener Unis", 2010 թվականի հունիսի 17:

36 Չնայած, որ ավելի մեծ մոնիթինգ պատճառով 2010 թվականի «Միտումներ» խորագրով զեկույցի արդյունքները լիովին համեմատելի չեն, սակայն արդյունքներով որոշ չափով հիմնավորվում է ներկայիս վերլուծությունը, ընդգծելով այն, որ պատասխանողների մեծ մասը նշել է հետազոտությունների անցկացման համար միջազգային և մասնավոր աղբյուրներից ստացվող ֆինանսավորման ավելացումը՝ որպես վերջին հինգ տարիներին իրենց համապատասխան համալսարաններում ֆինանսավորման ոլորտում զարգացումներից ամենակարևորը: ԵՀԱ, Սուրսոկ Ա. և Շմիդտ Հ., «Միտումներ 2010 թվական. Եվրոպայում բարձրագույն կրթության ոլորտում փոփոխությունները վերջին տաս տարում», 2010 թվական:

ակնկալիքները շատ են տարբերվում պետական ֆինանսավորման հարցում, քանի որ համալսարանների ներկայացուցիչները առանձին հարցման մեջ հայտնել են իրենց մտահոգությունները դասավանդման ֆինանսավորման, այլ ոչ թե հետազոտությունների ֆինանսավորման մասին:

**Գրաֆիկ 5. – Համալսարանների ղեկավարների՝ պետական ֆինանսավորումից ակնկալիքներ**



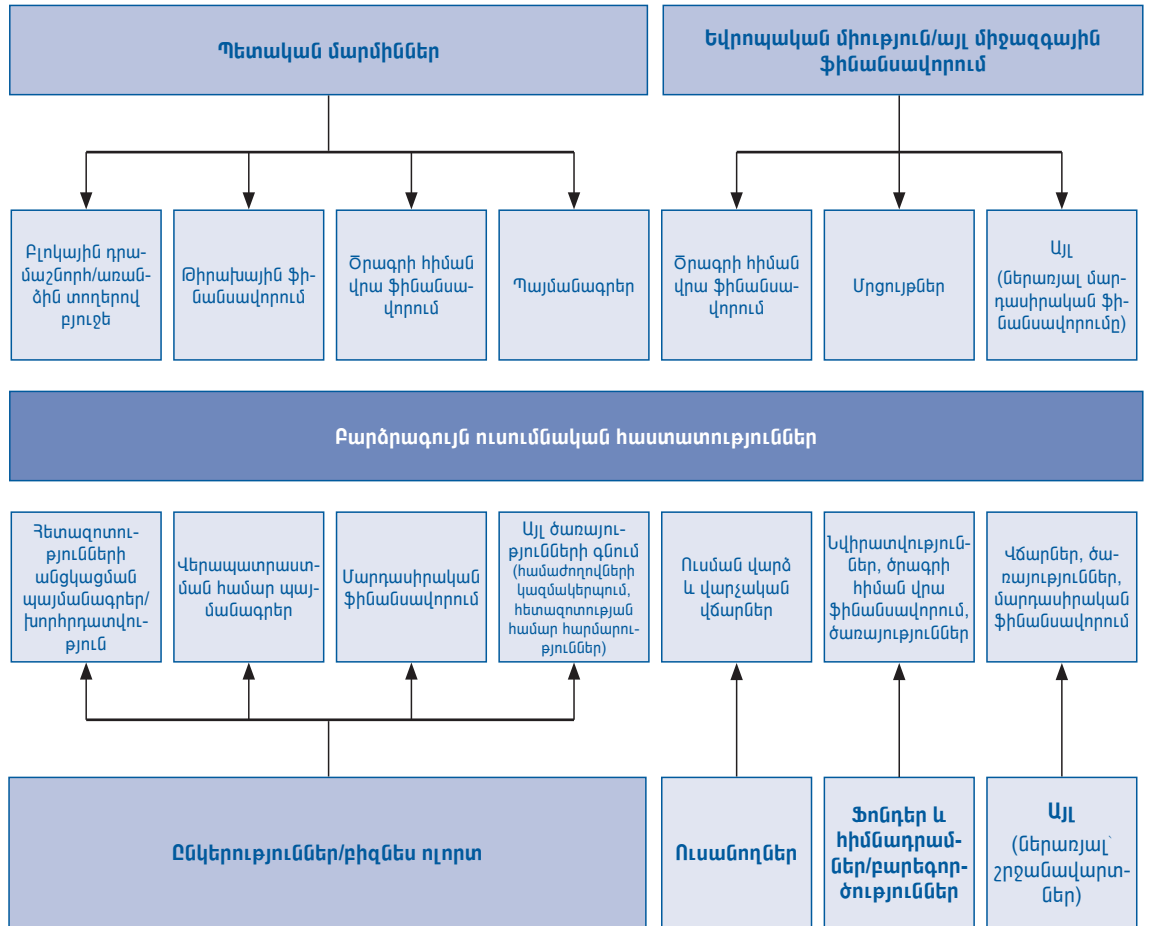
Աղբյուր՝ Գենտի և Բոլոնիայի հարցումները

Ընդհանուր առմամբ, համալսարաններն ակնկալում են, որ լրացուցիչ միջոցները կգան լրացուցիչ, բավականին փոքր աղբյուրներից՝ փոխհատուցելու պետական միջոցների ավելացման բացակայության (շատ հաճախ սա ընկալվում է որպես պակասող կամ լավագույն դեպքում՝ կայուն): Սակայն հաշվի առնելով միջոցների ներկայիս բաշխումը, ինչպես նաև դրամահավաքների մասն ֆինանսավորման հոսքերի՝ կարճ կամ երկար ժամկետով եկամուտներ բերելու կարողությունը, արդյունքների հիման վրա կարող են և չարդարացվեն ակնկալիքները: Այս նույնը սպասվում է շատ համալսարանների համար, որոնք իրենց եկամուտներում աճ են ակնկալում Եվրոպայի ֆինանսավորման աղբյուրներից: Դիտորդները հակված են մտածելու, որ անհնար է հաջորդ ֆինանսական ժամանակահատվածում՝ 2014 թվականից մինչև 2020 թվականը, Եվրոպայում ֆինանսավորման աճը: Փոխարենը, ավելի շատ համալսարաններ ֆինանսավորման միևնույն գումարի համար կմտնեն պայքարի մեջ: Այս մրցակցային ֆինանսավորման սխեմաների հաջողության տեսլակը նաև շատ կախված է այն չափից, որով համալսարաններն ունեն այս ամենում հաջողելու համար աջակցման պատշաճ կառույցներ և հմտություններ: Միայն սրան պատրաստ համալսարանները միզուցե կարողանան այս աղբյուրի միջոցով ավելացնել իրենց եկամուտները:

Ավելացող ծախսերի առնչությամբ հարաբերական պակասումը ստեղծում է ֆինանսավորման լայնացող բաց, որը վտանգի տակ է դնում համալսարանների ֆինանսական կայունությունը: «Լրացուցիչ» աղբյուրները չեն կարող լրացնել այս բացը և չպետք է պետության փոխարեն պարտավոր լինեն ապահովելու բարձրագույն կրթության պատշաճ և հուսալի ֆինանսավորում:

Այնուամենայնիվ, այս ակնկալիքները ցույց են տալիս, որ համալսարանների ղեկավարներն ու կառավարիչները լիովին տեղյակ են լրացուցիչ ֆինանսավորման հոսքերի գոյության մասին և գիտեն, որ արժե դրանք ուսումնասիրել: Ստորև ներկայացված ամփոփ աղյուսակում տրվում է Եվրոպայի շատ համալսարաններին հասանելի հիմնական ֆինանսավորման աղբյուրների և եղանակների նկարագրությունը:

**Պատկեր 4. – Եկամտի աղբյուրներ և ֆինանսավորման եղանակներ**

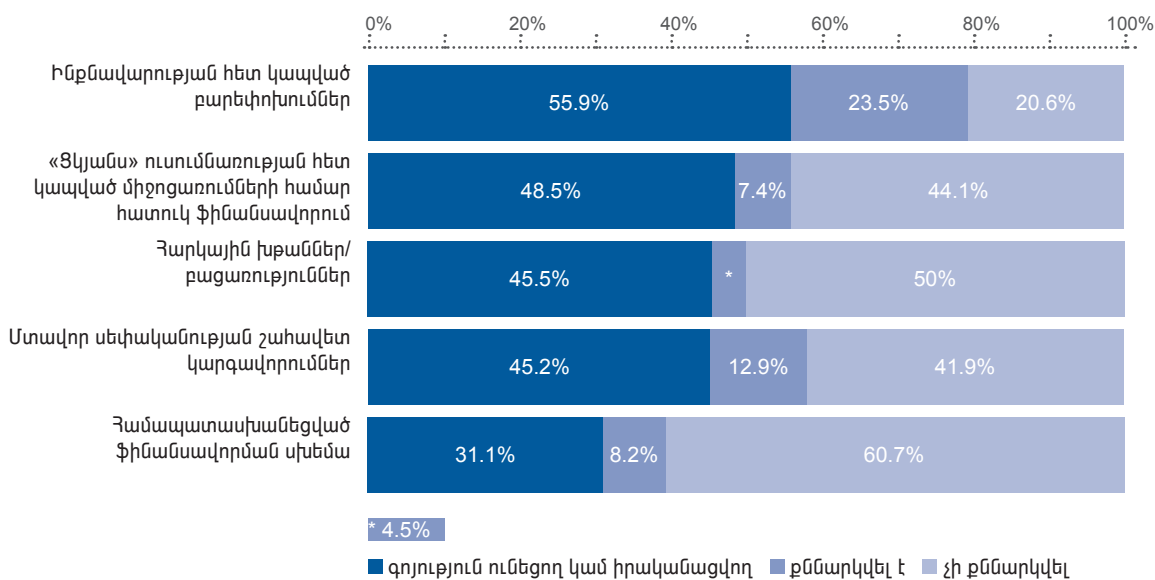


## 3. ՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐԻ ԴԵՐԸ

### 3.1 Եկամուտների դիվերսիֆիկացումը խթանող մարմիններ

Պետական մարմինները համալսարանների համար եկամուտների դիվերսիֆիկացմանն աջակցելու գործում ունեն իրենց դերը: Ստորև ներկայացված գրաֆիկում ամփոփվում են համալսարանների հետ անցկացված հարցմանը մասնակցած ներկայացուցիչների պատասխանները հետևյալ հարցին. «Ի՞նչ են անում պետական մարմինները, որպեսզի ձեր համալսարանին օգնեն դիվերսիֆիկացնելու իր ֆինանսավորումը»: Չնայած, որ առաջարկվող մեխանիզմներն անհրաժեշտ չեն այս գործընթացը խթանելու համար, սակայն դրանք կարող են, եթե լինի պատշաճ աջակցություն:

Գրաֆիկ 6. – Եկամուտների դիվերսիֆիկացումը խթանելու համար պետական մարմինների կողմից ձեռնարկվող միջոցները



Աղբյուր՝ առցանց հարցաշար

### 3.2 Կարգավորող շրջանակներ և ինստիտուցիոնալ ինֆրակարգավորում

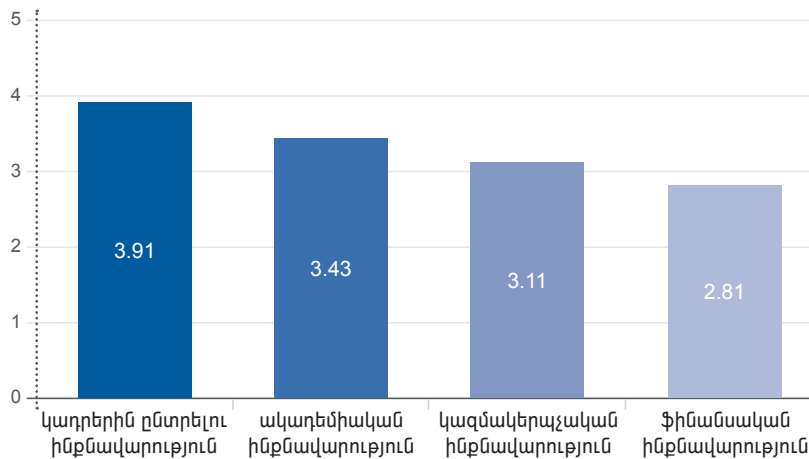
Ներկայիս ուսումնասիրության նպատակներից մեկն է բացահայտել եկամուտների դիվերսիֆիկացման և ինստիտուցիոնալ ինքնավարության աստիճանի միջև կապը: Այս բաժնում առաջին հերթին վերլուծվում է այս երկու հասկացությունների միջև հարաբերակցությունը և փորձ է արվում գտնել եկամուտների դիվերսիֆիկացման և ինքնավարության միջև դրական կապ: Այնուհետև, ուսումնասիրվում են Եվրոպայում համալսարանների ինքնավարության առումով ներկայիս իրավիճակի հետ կապված բացթողումները: ԵՀԱ-ի «Ինքնավարության առաջընթացի գրանցման մատյանով» կտրվի Եվրոպայում բազմաթիվ բարձրագույն կրթության համակարգերում ինքնավարության ճշգրիտ պատկերը և հետևաբար կմատնանշվեն այս համակարգերում բարելավման կարիք ունեցող ոլորտները:

### 3.2.1 Ինֆրավարություն և եկամուտների դիվերսիֆիկացում

Համալսարանները կկարողանան հետամուտ լինել լրացուցիչ եկամուտների հոսքերին միայն այն դեպքում, երբ դրանց դա թույլ է տրվում այն կարգավորող կառուցվածքը, որում նրանք գործում են: Մասնավոր գործընկերների հետ գործակցային կապեր հաստատել կարողացող համալսարանները, կամ շահույթ հետապնդող կազմակերպություններ ստեղծելու կարողություն ունեցողները, կամ պարտքով գումար վերցնելու, կամ էլ՝ ֆինանսական շուկայում դրամահավաք կազմակերպելու կարողություն ունեցող համալսարաններն ավելի հաջողակ կլինեն լրացուցիչ ֆինանսավորման հոսքեր ստանալու և զարգացնելու դեպքում: Հետևաբար ինքնավարությունը եկամուտների դիվերսիֆիկացման հաջող ռազմավարությունների իրականացման նախապայման է:

«Դեպի Եվրոպայի համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկումը» ծրագրում ԵՀԱ-ը համալսարանների մեկնարկային նմուշով բացահայտեց ինստիտուցիոնալ ինքնավարության և եկամուտների դիվերսիֆիկացման միջև կապը: Արդյունքներում երևաց ինքնավարության աստիճանի, ինչպես նաև տարբեր աղբյուրներից ֆինանսավորման ավելի հավասար բաշխման միջև դրական կապը:

Գրաֆիկ 7. – Յուրաքանչյուր հարթությունում ինքնավարության միջին համաթիվ



Աղբյուր՝ առցանց հարցաշար

Ներկայիս ուսումնասիրությամբ ցանկանում ենք անդրադառնալ ինստիտուցիոնալ տեսակետին և հետևաբար կենտրոնանալ համալսարանների ղեկավարների և ավագ կառավարիչների ընկալումների, և ոչ թե՛ համակարգային մակարդակում կարգավորող կառուցվածքի վերլուծության վրա:

Վերջինս իրականացվում է զուգահեռ անցկացվող «Ինքնավարության առաջընթացի գրանցման մատյան» ծրագրով: Հետևաբար պատասխանողներին խնդրեցինք նշել, թե ինչքանով են համապատասխան, որ իրենց հաստատությունները կարող են ազատորեն իրականացնել որոշ աշխատանքներ՝ տալով 1-ից 5 բալանոց համակարգով պատասխաններ (5-ը ներկայացնում էր համալսարանի լիակատար ազատությունը): Հիմնվելով «համալսարանի անկախություն» տերմինի ԵՀԱ-ի տված սահմանման վրա<sup>37</sup>, այս հարցերը բաժանվել են կատեգորիաների և չորս հիմնական ուղղություններով, ներառյալ՝ կազմակերպչական, ֆինանսական, կադրեր և ակադեմիական անկախություն՝ կիրառելով ինքնավարության վերաբերյալ ԵՀԱ-ի ուսումնասիրության տարբեր տարրեր:

Ինքնավարության ընկալվող աստիճանի մասին հասանելի քանակական տվյալներում երևում է, որ միջին հաշվով ֆինանսական անկախությունն ընկալվում է որպես մյուս երեք ուղղություններից ավելի ցածրը:

37 ԵՀԱ, «Լիսաբոնի հայտարարությունը. Եվրոպայի համալսարանները՝ 2010 թվականից հետո. Բազմազանությունը՝ ընդհանուր նպատակով», 2007 թվական, էջ 6:

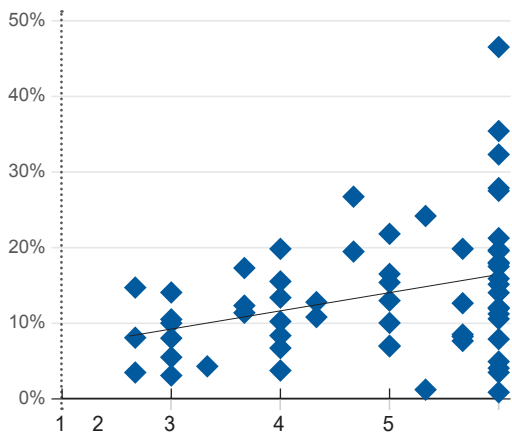
Իր նախկին աշխատանքում ԵՀԱ-ը ցույց էր տվել, որ եվրոպական համալսարաններին դեռևս բացակայում էր բավարար չափով ֆինանսական ինքնավարությունը: Սակայն կարևոր է նշել, որ կան ինստիտուցիոնալ մակարդակում անհատական ընկալման հիման վրա բալեր, որոնք կարող են բացատրել, թե օրինակ կադրերի առումով ընկալվող ինքնավարության բավականին բարձր աստիճանը: Համակարգային մակարդակում ավելի վաղ կատարված վերլուծությունը ցույց է տվել շատ երկրներում անձնակազմի անդամների քաղաքացիական ծառայող լինելու կարգավիճակը և համալսարանների՝ ընդհանուր աշխատավարձերը վճարելու գումարների նկատմամբ վերահսկողություն հաստատելու անկարողությունը, սահմանափակում են համալսարանների կողմից կադրերի ընդունման ինքնավարությունը<sup>38</sup>: ԵՀԱ-ի «Ինքնավարության առաջընթացի գրանցման մատյան» ծրագրով կտրամադրվի համակարգային մակարդակում լրացուցիչ տվյալներ՝ ներկայացնելով այդ թեմայի շուրջ իրավիճակի ավելի ճշգրիտ պատկերը:

Ստացված բալերը վերլուծվել են «լրացուցիչ ֆինանսավորման հոսքերով» եկամուտների բաժնի հետ միասին (բոլոր ֆինանսավորման հոսքերը, բացառությամբ՝ պետական ֆինանսավորման և ուսանողների ֆինանսական ներդրումների):

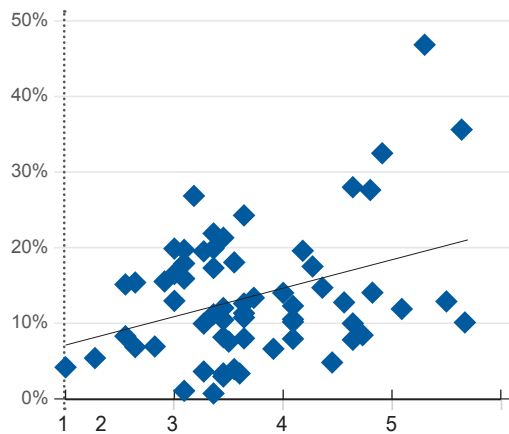
Կանխավարկածները փորձարկելու համար դիտարկվել է նաև ինքնավարության յուրաքանչյուր ցուցանիշի և լրացուցիչ ֆինանսավորման հոսքերի տարբեր տեսակների միջև հարաբերակցությունը: Արդյունքները պետք է զգուշորեն քննարկվեն, հաշվի առնելով մեծ չափի սահմանափակումները, բայց պետք է թույլ տրվի անել մի շարք եզրակացություններ:

**Գրաֆիկ 8. – Լրացուցիչ եկամուտների գրավչությունը, անձնակազմի անդամների ընդունման և ֆինանսական ինքնավարության ըմբռնում**

Լրացուցիչ եկամտի ներգրավումը և ֆինանսական ինքնավարություն



Լրացուցիչ եկամտի ներգրավումը և կադրերին ընտրելու ինքնավարություն



Աղբյուր՝ առցանց հարցաշար

Արդյունքներով հաստատվեց այն, որ տվյալ համալսարանի եկամուտների կառուցվածքների դիվերսիֆիկացման աստիճանի, ինչպես նաև անձնակազմի անդամների ընդունման և ֆինանսական ինքնավարության միջև կա դրական փոխկապակցվածություն: Սասնավորապես, նկատելի դրական կապեր կարելի է տեսնել եկամուտների դիվերսիֆիկացման և համալսարանի՝ ֆինանսական շուկայի բաժնետոմսերում և բաժնեմասերում ներդրելու, բանկերից վարկեր վերցնելու կամ ֆինանսական ավելցուկներ վերցնելու

38 ԵՀԱ-ի «Եվրոպայում համալսարանների ինքնավարության վերաբերյալ հետազոտությունում» ներառված 34 երկրներից 19-ում, անձնակազմի անդամների մեկ մասը կամ բոլոր անդամներն ունեին քաղաքացիական ծառայողի կարգավիճակ, չնայած, որ որոշ դեպքերում սա փուլերով է եղել: Աշխատավարձի ընդհանուր ծախսերը լիովին կամ մասնակի սահմանվել են պետության կողմից 9 դեպքում, իսկ 14 երկրների համալսարաններ չեն կարողացել որոշել աշխատավարձերի չափերը (կամ միայն անձնակազմի որոշ կատեգորիաների դեպքում):

կարողության միջև դրական կապը: Համալսարանների՝ ազատորեն ակադեմիական և վարչական կադրերին աշխատանքի ընդունելու հնարավորությունը, նույնպես դրական առումով կապված է եկամուտների դիվերսիֆիկացման աստիճանի հետ: Այս արդյունքները կհաստատեն այն կանխավարկածը, որով կադրերի ընդունման համապատասխան քաղաքականությունը մշակելու և որպես անկախ ֆինանսական դերակատարներ գործելու համալսարանների կարողությունը եկամուտների դիվերսիֆիկացման վերաբերյալ ռազմավարության հաջող իրականացման անհրաժեշտ պայման է:

Մասնավոր գործընկերների հետ հետազոտությունների կամ կրթության մասին պայմանագրերով եկամուտների մեծ մասը ստացող համալսարանները նաև այն համալսարաններն են, որոնցում թվում է, թե կա պետական ֆինանսավորում հատկացնելու հարցում ավելի շատ անկախություն: Այս հարաբերության մասին մեկ հնարավոր մեկնաբանությունն այն է, որ արդյունաբերական ձեռնարկությունների կամ բիզնեսի գործընկերների համար իրականացվող հետազոտություններում սովորաբար անդրադարձ չկա միջոցառման ամբողջական ծախսին, այսինքն՝ համալսարանների ռեսուրսների վերաբաշխումը պետք է ուղղված լինի այս միջոցառումներին:

Ըստ երևույթին, մարդասիրական ֆինանսավորումը ներգրավելու կարողությունը կապված է հաստատության կողմից այլ իրավական սուբյեկտներ (ֆոնդեր և հիմնադրամներ) հիմնելու, ինչպես նաև ֆինանսական ավելցուկներն օգտագործելու և պաշարները ստեղծելու հնարավորության հետ: Վերլուծությունում նաև բացահայտվել է համալսարանների եկամտի կառուցվածքում մարդասիրական ֆինանսավորման բաժնի, ինչպես նաև ուսման վարձերը գանձելու և դրանց չափով որոշելու կարողության միջև բացասական կապ: Կարելի է այս հարաբերությունը մեկնաբանել վարձեր ստացող համալսարանների՝ դրամահավաքներում ներգրավելու ընկալվող անհրաժեշտության պակասով, կամ Եվրոպայի մայրցամաքում շրջանավարտների՝ «երկու անգամ վճարելու» ցանկության բացակայությամբ, օրինակ՝ համալսարանին իրենց կրթության համար վճարելուց հետո ներդրում կատարելը: Հարաբերությունը չկա բրիտանական համալսարաններում, հաշվի առնելով այն, որ բոլորն էլ գանձում են վճարներ և մշակել են դրամահավաքներ կազմակերպելու ռազմավարություններ ավելի վաղ, քան մայրցամաքում շատ հաստատությունները:

Մանրամասն ներկայացված վերլուծությունում նաև բացահայտվեց, որ ծառայությունների մատուցմամբ ստացվող եկամուտների բաժինը դրականորեն կապված է կադրերի ընդունման ընկալվող ինքնավարության աստիճանի հետ, իսկ ավելի ճշգրիտ՝ համալսարանի՝ կադրերին ազատորեն ընդունելու կարողության հետ (ակադեմիական կամ վարչական): Դրական կապ կա նաև եկամտի այս տեսակի ստացման և համալսարանի՝ պարտքով գումար վերցնելու կարողության միջև: Կասկած չկա, որ պարտքով գումար վերցնելու կարողությունը կարևոր գործոն է՝ համալսարաններին մեկնարկային միջոցառումներում օգնելու համար, իսկ այդ միջոցառումները հետագայում կարող են դառնալ եկամուտներ բերող ծառայություններ:

Նմուշում չբացահայտվեց ինքնավարության տարբեր ցուցանիշների և միջազգային պետական սուբյեկտներից միջոցներ ստանալու կարողության միջև որևէ նկատելի հարաբերակցություն: Այս կապի բացակայությունը կարելի է բացատրել հարցմանը մասնակցած համալսարաններում միջազգային կազմակերպություններից միջոցներ ստանալու մասին սահմանափակ թվով տվյալներով, հատկապես, երբ ԵՄ-ի դրամաշնորհների օգտագործումը հաճախ կառավարվում է ֆակուլտետների մակարդակում: Կառուցվածքային միջոցների բաշխումը, որը հաճախ կազմում է միջազգային ֆինանսավորման մեծ մասը, մեծապես կախված չէ կարգավորող կառուցվածքից, որում գործում է շահառու համալսարանը:

2007 թվականին Ֆրանսիայում համալսարանների ինքնավարության հետ կապված սկսված բարեփոխումն ավելի շատ ինքնավարությունը դիվերսիֆիկացումը խթանելու կոնկրետ օրինակ է: Բարեփոխումը նոր կարգավիճակ ունեցող համալսարաններին տվել է արբանյակային իրավաբանական սուբյեկտներ ստեղծելու հնարավորությունը: Երեք տարվա ընթացքում ստեղծվել է մոտավորապես 30 հիմնադրամ, մասնավոր գործընկերներից հավաքելով ընդհանուր առմամբ մոտավորապես 62 միլիոն եվրո, իսկ 2010 թվականի կեսերին ևս 30 հաստատություն աշխատում էր հիմնադրման ծրագրերի վրա: Հավաքված միջոցները համալսարաններին թույլ կտան տալ կրթաթոշակների համար ֆինանսավորում և ֆինանսավորել ամբիոնները, ինչպես նաև ծրագրեր, որոնց համար ֆինանսավորումը եղել է անբավարար:

Քաղաքականությունը մշակողներն իրենց տեսնում են որպես դիվերսիֆիկացումը խթանելու կարևոր մղիչ ուժ: Հարցին, թե ի՞նչ միջոցներ են իրենց համապատասխան նախարարությունը կամ կառավարությունը ձեռնարկել՝ բարձրագույն կրթության ոլորտում դիվերսիֆիկացումը զարգացնելու համար, կառավար-



րության ներկայացուցիչներն<sup>39</sup> առաջին հերթին նշել են համալսարանների ինքնավարության հարցում բարեփոխումները, որոնք համալսարաններին թույլ են տվել ձեռք բերել գույք, բարձրացնել վճարները, իրականացնել առևտրային գործողություններ, շահագործել պատենտներ և այլն:

Սա ինչ-որ չափով հաստատվում է այս ուսումնասիրությանը համալսարանների կողմից կատարված ներդրումներով: Սակայն վերլուծության մեջ ավելացված որակական տեղեկությունների համաձայն, ինքնավարությունը կարող է լավագույնս որակվել որպես եկամուտների դիվերսիֆիկացման նախադրյալ, և ոչ թե՛ պարզապես մղիչ ուժ: Չնայած, որ ինստիտուցիոնալ անկախությամբ համալսարանին տրվում են եկամտաբեր միջոցառումներ իրականացնելու համար էական պայմաններ, այդուհանդերձ դրանք կարող են և բավարար չլինել նման ռազմավարությունն առաջ տանելու համար:

Անշուշտ, անհրաժեշտ չէ, որ համալսարանի կողմից շենքերի սեփականությունը բերի գույքի ակտիվ կառավարմանը:

**Նկարագրություն 6. Ֆրանսիական համալսարաններում անցում դեպի գույքի կառավարում.**

*Որպես ինքնավարության հետ կապված շարունակական բարեփոխման մի մաս, Ֆրանսիայի պետական մարմինները վերջերս համալսարաններին են փոխանցել մարդկային ռեսուրսների կառավարման պատասխանատվությունն ու իրավասությունը: Երկրորդ փուլում համալսարանները կունենան իրենց սեփական կառույցները, չնայած, որ մինչև հիմա դա եղել է ըստ ցանկության: Այս փոխանցման նպատակն է համալսարաններին տալ գլոբալ ինստիտուցիոնալ ռազմավարության մեջ գույքի կառավարումը ներառելու կարողություն և օգնել հայտնի դարձնել իրենց ինքնությունը, բրենդային անունը և գրավչությունը:*

*Սակայն մինչև 2010 թվականի կեսերը, 83 համալսարաններից միայն ինը համալսարան է հետաքրքրված եղել նման փոխանցմամբ: Որոշ դիտորդներ ընդգծում են գործընթացի բարդությունը և շեշտում, որ համալսարանների համար դժվար է ավելի արագ սովորել գույքի կառավարման և պահպանման տեխնիկան, ներառյալ՝ ռազմավարական պլանների մշակումը<sup>40</sup>: Խնդրի մի մասն են կազմում բարձրագույն կրթության ոլորտում ինքնավարության հետ կապված բարեփոխումների (որոնցով համալսարանները կարող են կամավոր հիմունքներով ունենալ իրենց շենքերը) և պետական շենքերի կառավարման վերաբերյալ ընդհանուր պետական քաղաքականությունը: Կառավարությունը ստեղծել է կենտրոնացված կառույց, որն ունի և կառավարում է բոլոր պետական շենքերը և գույքը, ներառյալ՝ համալսարանի հողը և կառույցները: Այս շենքերի օգտագործումն արդարացնելու համար այս կառույցը պետք է օգտագործողներից, ներառյալ՝ համալսարաններից հավաքի վարձերը, իսկ դա հնարավոր է 2012 թվականից սկսած: Չետևաբար դրա նպատակն է այնպես անել, որ համալսարանները դառնան սեփականատերեր, բայց դրանք այս նոր պարտավորությունները ստանձնելու համար շատ են զրկված անհրաժեշտ մարդկային և ֆինանսական ռեսուրսներից: Սա ցույց կտար, որ անհրաժեշտ է աջակցել թիմերին՝ ձեռք բերելու անհրաժեշտ հմտությունները, որպեսզի համալսարանը լիովին օգտվի այս նոր իրավասությունից և ակտիվորեն ներգրավվի գույքի կառավարման գործում:*

Չետևաբար թերի է այն ընկալումը, որ ավելի մեծ ինքնավարությունը կարդարացնի պետական ֆինանսավորման ոլորտում կրճատումները (այն հիմքով, որ համալսարանները ավելի շատ հագեցած են իրենց սեփական դրամահավաքը կազմակերպելու համար): Այս իրավասություններից լիովին օգտվելու համար կարևոր է, որ մարմինները տրամադրեն ինչ-որ տեսակի աջակցություն՝ հեշտացնելու ինստիտուցիոնալ ինքնավարության հետ եկող անհրաժեշտ հմտությունների ձեռքբերումը:

**Ավելի շատ անկախ համալսարաններ՝ եկամուտների դիվերսիֆիկացման միջոցով**

Գոյություն ունի կապ ինքնավարության աստիճանի և տվյալ ֆինանսավորողից կամ իշխանությունից կախվածության միջև: Ինչպես ավելի վաղ տեսանք, համալսարանները պետական ֆինանսավորման

39 2009 թվականի հունիսին Եվրոպական միության չեխական նախագահության հետ միասին Բարձրագույն կրթության գլխավոր ղեկավարներին ներկայացված հարցաշարը:  
40 Լը Սոնդ, “Le transfert du patrimoine immobilier intéresse-t-il les facs ?”, 2010 թվականի օգոստոսի 6:

աղբյուրներից են ստանում իրենց եկամուտների ամենամեծ բաժինը: Սա ստեղծում է պետական ֆինանսավորողներից կախվածություն, որն աճում է բաժնեմասի աճի հետ մեկտեղ:

Հարկ է նշել, որ սա ոչ բոլոր երկրներում է դիտվում որպես խնդիր: Սկանդինավյան որոշ երկրներում կամ Գերմանական որոշ նահանգներում, օրինակ՝ Բավարիայում կամ Բադեն-Վյուրտեմբերգում, որն ավանդաբար ունեցել և դեռևս ունի պետական ֆինանսավորման կայուն համակարգ, ընդհանուր տեսակետն այն է, որ ինքնավարության առումով պետական ֆինանսավորմանն ապավինելը ավելի քիչ սահմանափակող է, քան ֆինանսավորման այլ աղբյուրները, իսկ երկարաժամկետ ժամանակահատվածում պետական ֆինանսավորման ապահովումը կարող է ավելի դժվար լինել և ավելի քիչ հուսալի: Սակայն այս տեսակետը չեն կիսում այն երկրները, որոնք տեսել են պետական և մասնավոր ֆինանսավորումների միջև փոփոխվող հավասարակշռությունը և այն, որ պետական մարմինները միաժամանակ համալսարանների վրա դրել են ավելի շատ հաշվետվողականության պահանջներ, որոնց հետ միասին կան նաև լրացուցիչ կարգավորումներ և հատուկ ուշադրություն դարձնելու լիազորություններ: Այս դեպքերում եկամտի հոսքերի դիվերսիֆիկացումը դառնում է համալսարանի ինքնավարության պահպանման և դրա արդյունքում մասներ անելու ազատության կարևոր մասը<sup>41</sup>:

Հետևաբար այս հարցի շուրջ ընկալումների ձևավորմանը նպաստում է այն համատեքստը, որում գործում են բարձրագույն ուսումնական հաստատությունները:

Սակայն բոլոր տվյալների վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ լրացուցիչ ֆինանսավորման հոսքերին հետևելը և դրանք պահպանելն օգնում են նվազեցնել մեկ ֆինանսավորողից շատ կախված լինելու պատճառով առաջացած ռիսկը, նվազեցնելով գլխավոր ֆինանսավորման փոփոխությունների կամ կրճատումների նկատմամբ հաստատության զգայունությունը (Տե՛ս նաև Ռիսկերի կառավարման բաժինը):

Սա մասնավորապես տեղին է տնտեսական ճգնաժամի համատեքստում, որտեղ պետական ֆինանսավորման կրճատումները կարող են բերել էական բացթողումների, որոնք էլ շատ համալսարանների ֆինանսական ինքնավարությունը դնում են վտանգի տակ, քանի դեռ նրանք դեռևս չեն մշակել այլ լրացուցիչ ֆինանսավորման հոսքեր:

Եական լրացուցիչ միջոցներ հավաքելով, համալսարանները նաև ավելի լավ են կարողանում ռազմավարությամբ ներդրումներ կատարել միջոցառումների անցկացման գործում կամ այն ակադեմիական բնագավառներում, որոնք կարող են համեմատաբար ավելի քիչ նախընտրելի լինեն մրցակցային ֆինանսավորման սխեմաներում կամ նվազեցված պետական ներդրումների պարագայում: Սա նրանց թույլ է տալիս մշակել երկարաժամկետ ռազմավարություններ, որոնք ավելի քիչ են կախված ֆինանսավորողների առաջնահերթություններից և թույլ են տալիս ինքնավարության ավելի մեծ աստիճան:

### 3.2.2 Եկամուտների դիվերսիֆիկացման օրենսդրական արգելիմներ

Բազմաթիվ եվրոպական երկրներում եկամուտների դիվերսիֆիկացման մեծ արգելք է կարգավորող կառուցվածքը, համալսարանները ենթակա են օրենքով սահմանված սահմանափակումների, որոնք նրանց արգելում են շահագործել իրենց ներուժը և կազմակերպել եկամտաբեր միջոցառումներ: Օրագրի հետ կապված սեմինարների ընթացքում հարցումներին մասնակցած համալսարանների ավագ կառավարիչների մեծամասնությունը և առջանց հարցաշարին մասնակցած պատասխանողների 61.4 տոկոսն այս օրենսդրական սահմանափակումները դիտել են որպես եկամուտների դիվերսիֆիկացման համար խոչընդոտ: Հարկ է նշել, որ կարգավորող կառուցվածքի հետ կապված մտահոգություններն ինքնավարության տարբեր չափերի մասին են:

Պարբերաբար հնչող քննադատությունները վերաբերում են ոչ պատշաճ կառավարման կառույցներին, որոնց կառուցվածքը հաճախ սահմանում է օրենքով:

ԵՀԱ-ի «Ինքնավարության վերաբերյալ ուսումնասիրությունում»<sup>42</sup> ուսումնասիրված 34 երկրներից 29-ը համալսարաններ ունեին քիչ կամ չունեին կարողություն՝ փոփոխելու իրենց կառավարման մարմինները:

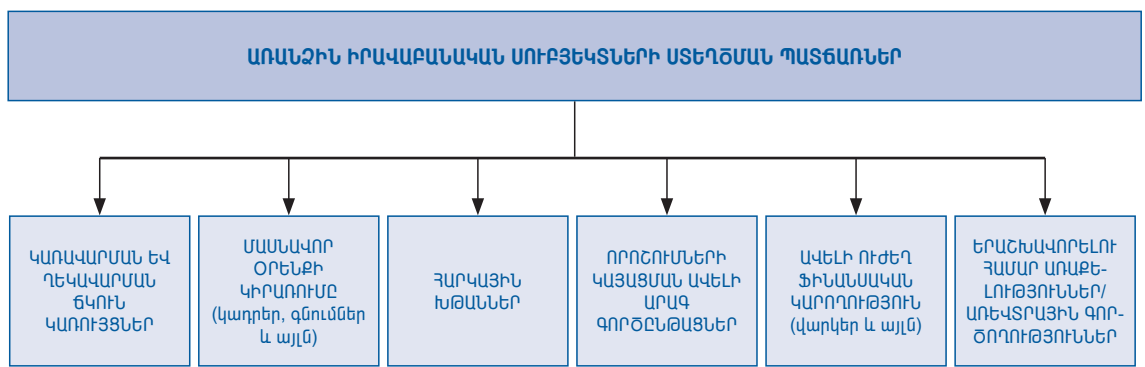
41 2010 թվականի սեպտեմբերի 13-ից 14-ը Բոլոնիայում տեղի ունեցած Փորձագետների կոնֆերանսի լիազույնար բացման միստի ժամանակ Ուարուիկի համալսարանի փոխնախագահ Նայջլ Թրիֆտի տված գլխավոր գեկույցից:

42 ԵՀԱ, «Եվրոպայում համալսարանների ինքնավարությունը I. Հետազոտական ուսումնասիրություն», 2009 թվական:

րի կազմակերպումը: Մի քանի երկրներում կարգավորող կառուցվածքներով համալսարաններին արգելվում է իրենց կառավարող մարմիններում ներառել արտասահմանցի անդամներին, իսկ սա գլխավոր շահառուների հետ երկարաժամկետ գործընկերություններ զարգացնելու միջոցներից մեկն է:

Ֆոնդերի և հիմնադրամների նման հեռակա կազմակերպություններ ստեղծելու կարողությունը մեծապես ազդում է համալսարանի՝ եկամտի աղբյուրը դիվերսիֆիկացնելու կարողության վրա: Հետաքրքիր է, որ այն բարձրագույն կրթության համակարգերում, որոնցում համալսարանները կարող են ստեղծել այլ իրավաբանական սուբյեկտներ, սրանք ստեղծելու հիմնական պատճառները կապված էին կազմակերպելու ճկունության և ֆինանսական ճկունության հետ, այսինքն՝ համալսարաններն այս սուբյեկտներին դիմում են խոչընդոտները հաղթահարելու համար: Ստորև ներկայացված պատկերը ցույց է տալիս, որ ճկուն կառավարման կառույցների անհրաժեշտությունը, ինչպես նաև որոշումների կայացման ավելի արագ գործընթացները և ընդհանուր առմամբ մասնավոր օրենքով ավելի ճկուն կարգավորումներն այս սուբյեկտների ստեղծման համար գլխավոր մղիչ ուժերն են: Դրանք նաև համալսարաններին թույլ են տալիս շահել ընդլայնված ֆինանսական կարողություններից և, օրինակ, կնքել վարկային պայմանագրեր: Ինքնավարության վերաբերյալ ԵՀԱ-ի հետազոտական ուսումնասիրությունում հարցմանը մասնակցած 34 բարձրագույն կրթության համակարգերի ներկայացուցիչներից 12-ը համալսարաններին թույլ չեն տալիս բանկերից պարտքով գումար վերցնել: Հարկման ավելի շահավետ կարգերով և համալսարանի հիմնական առաքելություններն առևտրային գործունեությունից բաժանելու ցանկությամբ նաև բացատրվում է, թե ինչու համալսարանները կարող են ցանկանալ արտասահմանում հաստատել իրավաբանական սուբյեկտներ: Այս կառույցները, օրինակ՝ ֆոնդերը և հիմնադրամները, նաև կարող են ապահովել համալսարանի հետ արտասահմանյան գործընկերների հետ հաղորդակցվելու համար պատշաճ շրջանակի ստեղծումը:

**Պատկեր 5. – Առանձին իրավաբանական սուբյեկտների ստեղծման պատճառները**



Որոշ պատասխանող համալսարաններ նկարագրեցին արբանյակային կազմակերպությունների լավ զարգացած ցանցերը, որոնցում երբեմն լինում են մի քանի տասնյակ կամ հազարավոր ընկերություններ, ինչպես նաև ֆոնդեր և հիմնադրամներ:

Ընդհանուր առմամբ թվում է, թե Եվրոպայում այս խնդիրը դեռևս պետք է լուծվի. առցանց հարցաշարում «շահույթ հետապնդող կազմակերպություններ ստեղծելու կամ նման կազմակերպություններում բաժնեմաս ունենալու համար ինքնավարության ընկալվող աստիճանի» մասին հարցին պատասխանողների բալերը բավականին ցածր էին, այսինքն՝ 1-ից 5 սանդղակի վրա 2.67, որում 5-ը ներկայացնում է համալսարանում որոշումների կայացնելու մեջ լիակատար ազատություն: ԵՀԱ-ի «Ինքնավարության առաջընթացի գրանցման մատյան» ծրագրով ավելի շատ կուսումնասիրվի այս հարցը և իրավաբանական սուբյեկտներ ստեղծելու համալսարանների կարողության մասին կտրվի համակարգային մակարդակի նկարագիր:

Ինչ վերաբերում է ֆինանսներին, Շոտլանդիայի նման երկրներում, որտեղ համալսարանները չեն կարող բարձրացնել ուսանողների ֆինանսական ներդրումների չափը, փակում են որոշ ուղիներ՝ եկամուտներ ստանալու և դիվերսիֆիկացնելու համար: Իռլանդիայում բակալավրների ուսման վարձերի վերացումը

օգնել է բարձրացնել պետական ֆինանսավորման ճկունության մակարդակը: «Ուսման վարձերի փոխարեն դրամաշնորհը» տրվում է ամեն տարի, նվազեցնելով պլանավորելու համալսարանի կարողությունը: Ավելին, չնայած, որ դա պետք է լրացնի ուսանողների ներդրած գումարների կորստի համար, սակայն այն ցույց չի տալիս յուրաքանչյուր ուսանողի կողմից վճարվող իրական գումարը, և հետևաբար համալսարանին չի ցանկանում մեծացնել ուսանողների թիվը:

Երբ կարգավորող կառուցվածքով փորձ է արվում զարգացնել համալսարանների ֆինանսական կարողությունները, կարևոր է, որ դա լինի ամբողջական մոտեցմամբ: Ֆինանսական ինքնավարության կարևոր հատկանիշները մի կողմ թողնելը կարող է իրականում բացասական ազդեցություն ունենա տվյալ համալսարանի ֆինանսական կայունության վրա: Իր շենքերի և կառույցների պահպանման և զարգացման համար պատասխանատու, բայց բանկերից վարկ վերցնելու կարողությունը դեռևս չունեցող համալսարանը կարող է հայտնվել խնդրահարույց իրավիճակում: Սա է այն իրավիճակը, որում հայտնվեց Դարմստադտի տեխնիկական համալսարանը, որը տարեկան իր կառույցների համար ստանում է 20 միլիոն եվրո. չնայած, որ սա ի սկզբանե պետք է տրվեր որպես ներդրումներ կատարելու համար գումար, սակայն համալսարանին այդ գումարն անհրաժեշտ է՝ պահպանման նպատակներից ելնելով: Սա համալսարանին չի թողնում մասնակցել գույքի կառավարմանը, որը կարող էր օգնել ձեռք բերել արդյունավետության էական միջոցներ (ավելի ցածր պահպանման և էներգիայի ծախսեր պահանջող արդյունավետ շենքեր): Դա նաև համալսարանին պատժում է՝ ստիպելով կառույցներին հատկացնել «բաց թողնված» եկամուտներ, ներառյալ՝ եկամտի էական մասերը, որոնք պետք է ծածկելին անուղղակի ծրագրի ծախսերը (սրանք արդեն չեն կարող ծածկել համալսարանների կարիքների համար ծախսերը, քանի որ արդեն 20 տոկոսը կամ դրանից պակասը կազմում է գործընկերների հետ ծրագրերի իրականացման համար ուղղակի ծախսերը):

Ֆինանսական ոլորտում այլ բացթողումներից է այն, որ համալսարաններին թույլ չի տրվում սեփականաշնորհել շենքեր, ինչպես նաև այն, որ համալսարանների համար կան հետազոտական նյութերի հայթայթման վրա սահմանափակումներ, համեմատած հետազոտական և տեխնոլոգիական հաստատությունների (ՅՏՅ) հետ, ինչպես նշվել է իսպանական համատեքստում:

Որոշ համալսարանների ղեկավարներ նաև ընդգծեցին այն փաստը, որ համալսարանները չեն կարող նախագծել կադրերի վերաբերյալ իրենց սեփական քաղաքականությունը, որով հնարավոր կլիներ աշխատանքի ընդունել համապատասխան պրոֆիլներով աշխատողների և նպաստել եկամուտների դիվերսիֆիկացման ջանքերին: Սա մեծապես կապված է այն փաստի հետ, որ շատ եվրոպական երկրներում<sup>43</sup> համալսարանների անձնակազմերի բոլոր անդամները կամ մի քանիսն ունեն քաղաքացիական ծառայողի կարգավիճակ, որը կանոնակարգվում է և համալսարաններին թույլ չի տալիս լիովին վերահսկել աշխատավարձերի հոսքերը: Հետևաբար կարգավորող կառուցվածքի անհամապատասխանությունը կարող է այնպես անել, որ համալսարանը չկարողանա փորձագետներ հավաքագրել:

**Նկարագրություն 7. Դարմստադտի Տեխնիկական համալսարանում կադրերին ընդունելու ինքնավարություն.**

*2005 թվականին Հեսսենի խորհրդարանը Դարմստադտի տեխնիկական համալսարանին շնորհեց հատուկ կարգավիճակ, համալսարանին դարձնելով Գերմանիայի ամենաանկախ համալսարաններից մեկը:*

*2009 թվականին կարգավիճակի շնորհման գործընթացում եղան փոփոխություններ, որոնք ուժի մեջ կմնան մինչև գոնե 2014 թվականը: Նոր կարգավիճակով Դարմստադտի տեխնիկական համալսարանը կարողացել է նախագծել ակադեմիական և վարչական անձնակազմերի համար աշխատանքի ընդունելու արագ և արդյունավետ ընթացակարգեր: Համալսարանի ղեկավարությունն արագությունը, ճկունությունը և պատասխանատվությունը դիտում է որպես ինքնավարության հիմնական առավելությունները:*

*Այժմ համալսարանն ունի աշխատավարձերի չափեր սահմանելու ավելի շատ ազատություն և անձնակազմի անդամների համար կարող է ներառել խթաններ, եկամտաբեր ծրագրեր և միջոցառումներ անցկացնելու համար պարգևներ տալով: Սակայն այս նոր կարգավորող կառուցվածքում կան բացթողումներ: 2010 թվականից անձնակազմի անդամները համալսարանի աշխատակիցներ են եղել, իսկ վերջերս աշխատանքի ընդունվածները չունեն քաղաքացիական ծառայողի կարգավիճակ:*

43 ԵՅԱ, «Եվրոպայում համալսարանների ինքնավարությունը I. Հետազոտական ուսումնասիրություն», 2009 թվական:

*Սակայն մինչև հիմա, Հեսսենի կառավարության կողմից տրամադրված ֆինանսավորումը միայն օգնել է ծածկել աշխատանքային գործունեության «ակտիվ մասը», համալսարանի ուսերի վրա թողնելով կենսաթոշակների բեռը: Պետության հետ ներկայիս բանակցությունները պետք է օգնեն լուծել այս խնդիրը:*

## 3.3 Ֆինանսավորման եղանակներ

### 3.3.1 Ինչպես են ֆինանսավորման եղանակները խթանում եկամուսների դիվերսիֆիկացումը

Պետական մարմիններն ունեն մի շարք լծակներ, որոնք նրանք կարող են օգտագործել՝ ֆինանսավորման մեխանիզմների միջոցով համալսարաններում եկամուտների դիվերսիֆիկացումը խթանելու համար:

Բանաձևի հիման վրա ֆինանսավորման համար պետական մարմինների կողմից ներկայացված որոշ չափորոշիչներ նույնպես կարող են խթանել համալսարաններում լրացուցիչ եկամտի աղբյուրների որոնումը, լինի դա մտածված, թե՛ ոչ: Որոշ երկրներում բաշխման բանաձևում օգտագործվում է լրացուցիչ աղբյուրներից ստացվող եկամտի թիվը կամ չափը: Այս դեպքը, որոշ տարբերություններով, վերաբերվում է, օրինակ՝ Շվեյցարիային, Լեհաստանին, Դանիային և Նորվեգիային: Չափորոշիչները կարող են վերաբերել հետազոտությունների անցկացման համար կնքված պայմանագրերի թվին, հետազոտությունների համար մրցակցային ֆինանսավորման չափին (նաև պետական աղբյուրներից) և գիտելիքների փոխանցմամբ ստացվող, արտասահմանից եկող եկամուտների չափին: Սակայն բանաձևում այս տարրերի ներառումը կարող է վնասել տվյալ համալսարանի ֆինանսական կայունությունը, եթե մյուս ֆինանսավորողները միայն գործեն համաֆինանսավորման մեխանիզմներով: Նման աղբյուրներին հետապնդելու նպատակի իրականացումը կարող է առաջացնել համալսարանում ֆինանսավորման բացը, եթե չկա սրան այլ պետական ֆինանսավորման հետ հակակշռելու մեխանիզմ, օրինակ՝ «top-up դրամաշնորհների» միջոցով:<sup>44</sup> Այն մեխանիզմները, որոնցում նման բանաձևը ներառված է որպես հնարավոր համաֆինանսավորման աղբյուրներից եկամուտներն ավելացնելու խթան, դրանցում պետք է լինի փոխհատուցման սխեմա: Եթե ոչ, ապա նման մեխանիզմի կիրառումը կխաթարի մասնակից համալսարանների ֆինանսական կայունությունը՝ նպաստելով համալսարանների վրա ազդող «վայրընթաց պարույրների» ստեղծմանը:

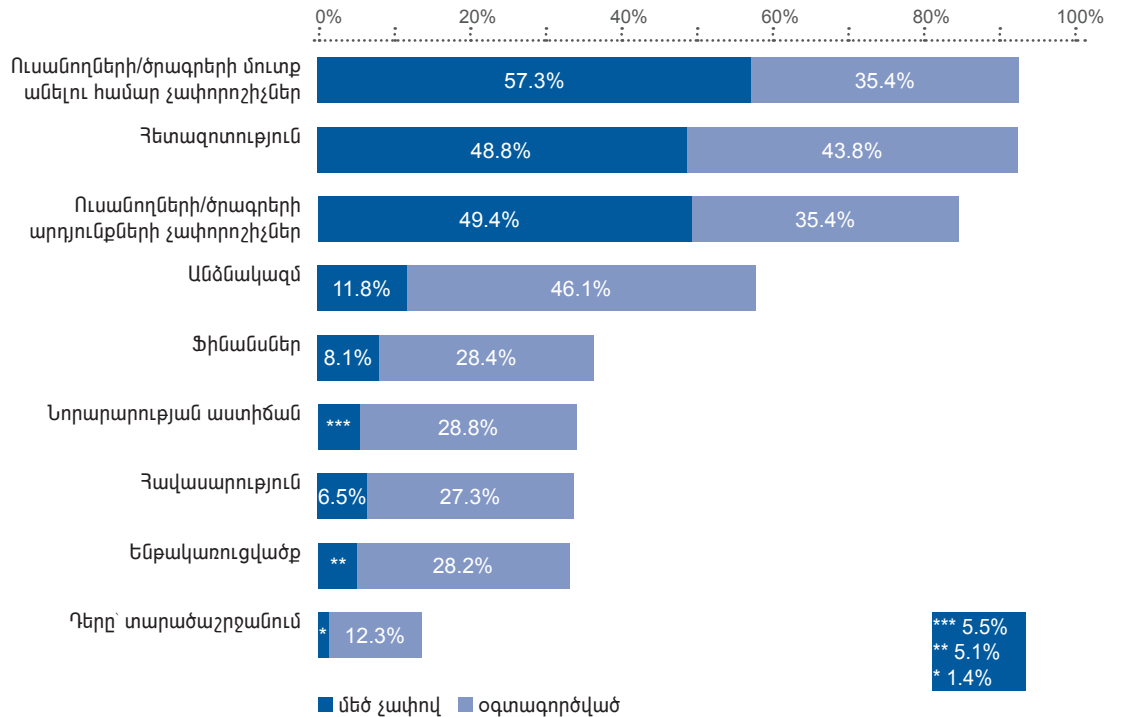
Բանաձևի հիման վրա ֆինանսավորումը նույնպես կարող է ծառայել որպես խթան, նույնիսկ, եթե հատուկ բանաձևի նպատակը չի եղել ուղղակիորեն խթանել լրացուցիչ աղբյուրներից եկամուտների ավելացումը: Երբեմն այն բանաձևերը, որոնցով փորձ է արվում խթանել գիտելիքների փոխանցման ավելացումը, բիզնեսների, արդյունաբերությունների կամ նորարարություն ստեղծողների հետ համագործակցությունը նաև այն բանաձևերն են, որոնք անուղղակիորեն նպաստում են նման միջոցառումներից ստացվող եկամուտների ավելացմանը:

Հետևյալ գրաֆիկը ցույց է տալիս այն պարամետրերը, որոնք ներառվում են բանաձևի հիման վրա ֆինանսավորման մեջ և ինչպես են դրանք չափվում:

Ուսանողների հետ կապված պարամետրերը (մուտքային և ելքային) հաճախ որոշիչ դեր են խաղում ընդհանուր հաշվարկում: Սա կարող է մեծ ազդեցություն ունենալ եկամուտների դիվերսիֆիկացման վրա այն դեպքերում, երբ համալսարանները կարող են գանձել ուսման վարձեր. նոր ուսանողների որոնումը կարող է ավելացնել հիմնական պետական ֆինանսավորման և ուսանողների կողմից ֆինանսական ներդրումների չափերը:

44 Տե՛ս Սլովակիայի օրինակը, Նկարագրություն 11

Գրաֆիկ 9. – Ֆինանսավորման բանաձևի պարամետրեր



Աղբյուր՝ առցանց հարցաշար

Ծրագրի հիման վրա ֆինանսավորումը (հիմնականում մրցակցային) նույնպես խթանում է դիվերսիֆիկացումը, մասնավորապես պետական ֆինանսավորման կատեգորիայում դիվերսիֆիկացումը: Իրավիճակի վերլուծությունը ցույց է տալիս մրցակցային աղբյուրներից ֆինանսավորման ավելացում: Շատ հաճախ այս սխեմաներով ծրագրեր են ֆինանսավորվում, բայց երբեմն էլ՝ այլ միջոցառումներ, օրինակ՝ Միացյալ Թագավորությունում նորարարությունների ֆոնդը:

Հետազոտությունների եվրոպական խորհրդի կողմից տրվող դրամաշնորհների նման գերազանցության սխեմաները, կամ Գերմանիայում («Excellenz Initiative») կամ Ղանիայում («UNIK») ազգային գերազանցության նախաձեռնությունները նույնպես կարող են դիտվել որպես դիվերսիֆիկացումը խթանող նախաձեռնություններ: Շատ հաճախ նման սխեմաներով ոչ միայն ապահովվում է լրացուցիչ ֆինանսավորման ուղղակի աղբյուր, այլ նաև ունեն այլ ֆինանսավորման աղբյուրներն ավելացնելու էֆեկտը: Նրանք կարող են ավելացնել կամ ներառել բարձրակարգ մասնագետներին աշխատանքի ընդունումը, որն իր հերթին օգնում է ավելացնել այլ ֆինանսավորման աղբյուրները: Սա կարող է ավելի մեծ հաջողություն գրանցել ֆինանսավորման բանաձևերով պետական ֆինանսավորման ուղղորտում (ավելի շատ հղումներ) կամ կարող է ավելացնել համագործակցության ծրագրերի թիվը, գիտելիքների փոխանցումը և առանձին միջոցառումների անցկացումը:

Այլ թիրախային միջոցները նույնպես բերում են դիվերսիֆիկացման՝ պետական ֆինանսավորման կատեգորիայում: Հաճախ դրանց նպատակն է բարձրացնել որակը և հասանելիության մակարդակը, կամ խթանել շարժունակությունը: Այդ միջոցները հատկացվում են մրցույթի, բանակցությունների միջոցով, կամ բաշխվում են բոլոր համալսարաններին:

### 3.3.2 Եկամուսների դիվերսիֆիկացմանը խոչընդոտող ֆինանսավորման եղանակներ

Պետական մարմինների, ինչպես նաև մասնավոր սուբյեկտների կողմից ֆինանսավորման եղանակները նաև կարող են մեծապես խոչընդոտել եկամուտների հաջող դիվերսիֆիկացումը: Անշուշտ, համալսարանների հիմնական մտահոգությունն է չափազանց մեծ վարչական բեռն է, որը կարող է առաջանալ նոր ֆինանսավորման հոսքերի որոնման ընթացքում: Ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ հաճախ փոքր եկամտի աղբյուրներն առաջացնում են թղթաբանության անհամամասնության և վարչարարության հետ կապված դժվարությունների, որոնք ծախսատար են ժամանակի առումով:

Հատուկ կարևորություն է տրվում պետական մարմինների կողմից անցկացվող աուդիտներին: Բազմաթիվ աուդիտներն ավելացնում են համալսարանների բեռը, անձնակազմին շեղելով իր աշխատանքից: Ծրագրի ավարտից տարիներ անց համալսարանները նույնպես կարող են ենթարկվել աուդիտի, իսկ սա ավելի է բարդացնում գործընթացը, դժվարացնելով այն կանոնների մեկնաբանումը, որոնք փոփոխվել են այդ ժամանակահատվածում: Անձնակազմի անդամներին փոխելը կարող է դժվարություններ առաջացնել, քանի որ աուդիտն անցկացնողները կարող են և չհանդիպել երկար ժամանակ իրականացված ծրագրի պատասխանատուների հետ:

#### Նկարագրություն 8. Իռլանդիայում անցում դեպի «վերահսկող» մշակույթ.

*Տնտեսական ճգնաժամը շատ մեծ ազդեցություն է ունեցել Իռլանդիայի բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների վրա: Վերջին տարիներին պետական ֆինանսավորման էական կրճատումների հետ նաև բարձրացել է հետևողականության և հաշվետվության առումով հաշվետվողականության աստիճանը: Երկրում հետազոտությունների ֆինանսավորման բազմաթիվ սխեմաների աուդիտն անցում է կատարել պարզ աուդիտից դեպի 100 տոկոսանոց վերահսկման մոդելի: Ներպետական և եվրոպական մակարդակներում աուդիտի առավել ակտիվությունն ազդում է գործունեության վրա: Հետազոտությունների ֆինանսավորման բյուրոկրատական ընթացակարգերի ավելացումն առավել ճնշում է գործադրում համալսարանների ֆինանսական կայունության վրա: Այն խրախուսում է ավելի բարձր անուղղակի ծախսերի կատարումը, որոնք բավականաչափ ծածկված չեն: Սրանով նաև նպաստում է ֆինանսավորման բացի ընդլայնմանը:*

Պետական ֆինանսավորող մարմինների կողմից մրցակցային ֆինանսավորման սխեմաների առավել շատ կիրառումը նաև ենթադրում է առաջարկների ներկայացման հետ կապված լրացուցիչ ոչ գիտական աշխատանք և, անենակարևորը՝ արդյունքում լինում է անորոշության հարաբերականորեն բարձր աստիճան, որն իր հերթին բարդացնում է ֆինանսական պլանավորումը:

Ֆինանսական համալսարանը վկայում է ժամանակի հետ կապված բարդության մասին.

*«Մեր դեպքում անենակարևոր խնդիրն այն է, որ տարբեր ֆինանսավորման ծրագրերի համար նախագծի մշակման վրա աշխատանքը ժամանակ է տանում հետազոտությունների նման հիմնական միջոցառումներից, և երբեմն ֆինանսավորում չստանալու դեպքում արդյունքներն էլ չենք տեսնում: Եթե նույնիսկ ծրագիրը ֆինանսավորվում է, դրան պատրաստվելու ժամանակի համար էլ չենք ֆինանսավորվում: Չնայած, որ համալսարանն առաջարկում է ծրագրի ղեկավարման համար աջակցման ծառայություններ, սակայն գիտնականների համար դիմելու գործընթացը կարող է լինել զայրացնող: Նրանց հիմնական գործը գիտութամբ զբաղվելն է, ոչ թե թղթաբանությամբ»:<sup>45</sup>*

Համաֆինանսավորման պահանջները<sup>46</sup> ևս համալսարանների ֆինանսական կայունությանը ֆինանսավորման եղանակներից բխող սպառնալիք են: Գենտի և Բոլոնիայի հարցումներին մասնակցած համալսարանականներից 86 տոկոսը հայտարարեցին, որ համաֆինանսավորման պահանջները վերաբերում են հիմնական մարմնի կողմից ֆինանսավորվող ծրագրերից առնվազն մեկ մասին:

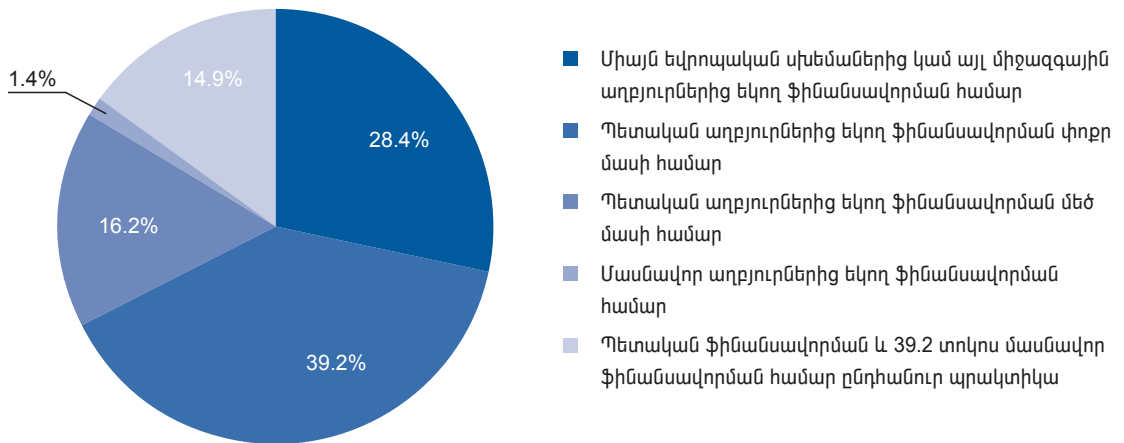
45 Առցանց հարցաշարից քաղված պատասխան:

46 Տե՛ս Պետական ֆինանսավորման մասին բաժինը:

Ավելին, թվում է, թե միջոցառումների համաֆինանսավորումը ողջ եվրոպայում դարձել է ընդհանուր պրակտիկա: Այս հարցումներին մասնակցածներից 57 տոկոսը համաձայնվել են, որ իրենց հիմնական ֆինանսավորող մարմինը համաֆինանսավորման պահանջներն օգտագործել է ֆինանսավորման մեջ ավելի մեծ բաժին ստանալու համար:

Առցանց հարցաշարից վերցված տվյալները նաև ցույց են տալիս, որ համաֆինանսավորման մեխանիզմների հաճախականությունը բավականին բարձր է. 15 տոկոսը համաֆինանսավորումը համարում են որպես «ընդհանուր պրակտիկա», իսկ ևս 55 տոկոսը՝ պետական աղբյուրներից եկող ֆինանսավորման մեկ մասի կամ հիմնական մասի համաֆինանսավորում:

**Գրաֆիկ 10. – Համաֆինանսավորման պահանջների հաճախականություն**



**Աղբյուր՝ առցանց հարցաշար**

Տվյալների վերլուծությունը նաև հստակորեն ցույց է տալիս համաֆինանսավորման պահանջների հաճախականության և համալսարանում եկամտների դիվերսիֆիկացման աստիճանի միջև կապը (ինչպես երևում է ընդհանուր եկամտի նկատմամբ «լրացուցիչ եկամտի աղբյուրների» միջոցով ստացված եկամտի հարաբերական բաժնեմասում): Սա ենթադրում է, որ լրացուցիչ եկամտի աղբյուրները միայն հազվադեպ են ամբողջական ծախսերի հիման վրա ֆինանսավորում միջոցառումների անցկացումը, պահանջելով, որ համալսարանը, օրինակ՝ ինքնուրույն ֆինանսավորի ծրագրի մեկ մասը: Սա հաճախ նշանակում է, որ անուղղակի ծախսերը<sup>47</sup> միայն մասամբ, եթե ոչ ամբողջովին են ծածկվում արտասահմանցի ֆինանսավորողի կողմից:

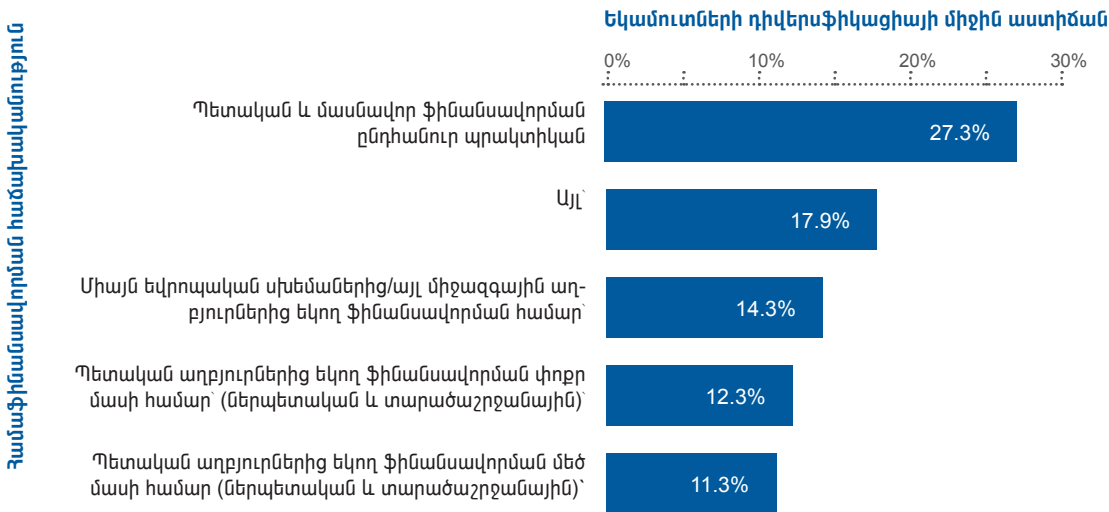
Սակայն հավաքված փաստերը ցույց են տալիս, որ համալսարանները համաֆինանսավորումը չեն համարում որպես եկամտների դիվերսիֆիկացման մղիչ ուժ: Շատ դեպքերում, երբ իրենց առջև դրվում են համաֆինանսավորման պահանջներ, համալսարանները կօգտվեն իրենց հիմնական բյուջեից ռեսուրսներ, որից հետո գումարներ չեն ներդնի կառույցների և սարքավորումների համար: Հետևաբար, տեսնելով, որ աճում է միայն մասամբ ֆինանսավորվող ծրագրերի և միջոցառումների թիվը, պետք է որ ընդլայնվի համալսարանի ֆինանսավորման բացը՝ ռիսկի տակ դնելով համալսարանների ֆինանսական կայունությունը:

Հետևաբար համաֆինանսավորումը չի խթանում եկամտների դիվերսիֆիկացումը, այլ դրան վտանգի տակ է դնում: Հարկավոր է այն նվազեցնել, ֆինանսավորողներին խրախուսելով ֆինանսավորել ամբողջական ծախսերի հիման վրա կազմակերպված միջոցառումների անցկացումը:

47 Տե՛ս Սահմանումներ:



**Գրաֆիկ 11. – Համաֆինանսավորման և եկամուտների դիվերսիֆիկացման միջև հարաբերակցությունը**



Աղբյուր՝ առցանց հարցաշար

**Նկարագրություն 9. «Հաջողվել մինչև մահ». համաֆինանսավորման վտանգները.**

2003 թվականից Հեսսենի նահանգի կողմից Դարմստադտի տեխնիկական համալսարանին տրվող բլոկային գրանտը կարելի է բաժանել երկու դրամաշնորհների հիմնական դրամաշնորհը (80%) և «կատարողական բյուջե» (20%):

Կատարողական բյուջեի ցուցանիշները հաշվարկվում են նախկին երեք տարիներին միջին հաշվով կատարողականի հիման վրա: Կատարողական բյուջեի կարևոր մասը կախված է մի սխեմայից, որը հավասարազոր է «երրորդ կողմի եկամուտների համապատասխանեցման սխեմային», որով նահանգը 0.50 եվրո է ավելացնում լրացուցիչ ֆինանսավորման աղբյուրներից եկող յուրաքանչյուր եվրոյի համար (նկատելի բացառություններով): Սակայն ակնկալվում է, որ նման ֆինանսավորումներ գրավելու համալսարանի ուժեղ կարևորության լույսի ներքո այս սխեման չի կիրառվի հաջորդ բանակցություններում:

Միաժամանակ, արդյունաբերական հատվածից և Գերմանիայի հետազոտությունների հիմնադրամից ֆինանսավորումը, որը կազմում է Դարմստադտի տեխնիկական համալսարանի լրացուցիչ աղբյուրներից ստացված եկամուտների մեծ մասը, երբեք չի ծածկում անուղղակի ծախսերի 20 տոկոսը, որից 50 տոկոսը գնում է կենտրոնականին: Հետևաբար պայմանագրային հետազոտության չվերահսկվող զարգացումներն իրականում սպառնում են համալսարանի ֆինանսական կայունությանը, իսկ համալսարանը պետք է այս միջոցառումները սուբսիդավորի լծացող բյուջեից:

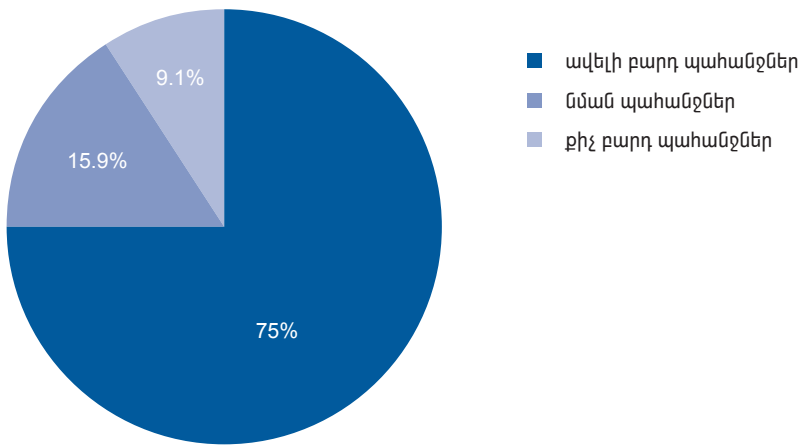
### 3.4 Եվրոոպայում ֆինանսավորման սխեմաներ

Չնայած, որ ներպետական, տարածաշրջանային և երբեմն տեղական մակարդակներում անուղղակի պետական ֆինանսավորման աղբյուրների բազմապատկումը համալսարանների համար ստեղծում է ներքին կառավարման և ղեկավարման հետ կապված դժվարություններ և երբեմն էլ համալսարաններից պահանջվում է պահպանել տարբեր հաշվապահական համակարգեր, սակայն բեռն ավելի ծանր է լինում, երբ քննարկվում են Եվրոպայում ֆինանսավորման սխեմաները: Անշուշտ, հարցմանը մասնակ-

ցած համալսարանականների մեծամասնությունը եվրոպական ֆինանսավորման ծրագրերն ընկալում են որպես հասանելիության համար ավելի դժվար և կառավարման առումով ավելի բարդ, քան ներպետական ֆինանսավորումը: Սա չափազանց շատ է վնասում այս սխեմաներին, հաշվի առնելով այն, թե որքան կարևոր են դարձել վերջին տարիներին: Այն հատկապես նվազեցնում է հետազոտությունների համար շրջանակային ծրագրին մասնակիցների թիվը: Ծրագիրը լայնորեն ճանաչված է որպես հետազոտություններում գերազանցության և միջազգային համագործակցության նշան:

**Գրաֆիկ 12. – Եվրոպայում ֆինանսավորման սխեմաների ընկալվող բարդություն**

**Չամենատած ներպետական/տարածաշրջանային ֆինանսավորման ծրագրերի հետ, եվրոպայում ֆինանսավորման սխեմաներն ունեն՝**



Աղբյուր՝ Գենտի և Բոլոնիայի հարցումները

**3.4.1 Նեսագոսության և նորարարության յոթերորդ Շրջանակային ծրագիր (ՇՕ7)**

Յուրաքանչյուր ֆինանսավորման ծրագրում գոյություն ունեցող տարբեր ֆինանսավորման գործիքների հստակ թվի պատճառով ստեղծվում են բարդություններ, հատկապես ՇՕ7-ի դեպքում: ՇՕ7-ի գործիքների բազմազանությունը և ծրագրին մասնակցելու չափորոշիչների բազմազանությունը, մասնակցության պայմանները, ֆինանսական և վարչական կանոնները ստեղծում են բարդության աստիճան, որն արդյունքում համալսարանների համար դառնում է մուտքի արգելք, մասնավորապես՝ նոր անդամ պետությունների համալսարանների համար: Ի հավելումն, ՇՕ7 ծրագրերին մասնակցությամբ ենթադրվող թղթաբանության համար չափազանց մեծ ծախսերը, ինչպես նաև համաֆինանսավորման պահանջները, ավելի ու ավելի են համալսարաններին շեղում պատշաճ մասնակցությունից: ԵՀԱ-ը հետևողականորեն կոչ է արել եվրոպայում հետազոտական ծրագրերի ֆինանսավորման պարզեցման համար:

Այս միտումը բավականին մտահոգիչ է, հաշվի առնելով այն, որ անվանի տեխնիկական և հետազոտական համալսարաններն աստիճանաբար այլևս չեն մասնակցում այս ծրագրերին, և մեխանիկորեն նվազում է եվրոպական միության կողմից ֆինանսավորվող հետազոտությունների որակը: Սա պարզ երևաց 2007 թվականի մայիսին մեկնարկած «Նորարարական բժշկությունների համատեղ նախաձեռնության» (ՆԲՆ) իրականացման ընթացքում: Շատ համալսարաններ անմիջապես հայտնեցին ՆԲՆ-ի ՇՕ7-ի կանոններից տարբերվող մտավոր սեփականության իրավունքների վերաբերյալ քաղաքականության և ֆինանսավորման մոդելի մասին մտահոգությունները: Արդյունքում որոշ առաջատար եվրոպական համալսարաններ հրաժարվեցին մասնակցել նախաձեռնությանը:

Սակայն երկրի պետական բյուջեների կրճատումների պատճառով ԵՄ ֆինանսավորումը հայցող շատ համալսարաններ նույնիսկ կղիմեն ոչ գրավիչ ֆինանսավորման մոդելների համար: Այս զարգացմանը կարող են հետևել երկու մտահոգիչ զարգացումներ. կարող է տուժել դիմումների բարձր որակը, իսկ ոչ շահավետ ֆինանսավորման աղբյուրների համար դիմող հաստատությունները կընդլայնեն իրենց հետազոտական աշխատանքների ֆինանսավորման բացը:

### 3.4.2 Եվրոպական կառուցվածքային ֆոնդեր

Շատ մտահոգություններ կան նաև կառուցվածքային ֆոնդերի<sup>48</sup> հետ կապված: Դրանք արդեն Եվրոպայի շատ համալսարանների համար դարձել են չնչին ֆինանսավորման աղբյուր և՛ կրթության, և՛ հետազոտական աշխատանքների հարցերում: Եվրոպական միության նոր ամրամ պետությունների համար այս գործընթացը շատ արագ է ընթացել, քանի որ այս աղբյուրը նրանց հասանելի է եղել ԵՄ ամրամակցությունից հետո (2004 թվականին և 2007 թվականին): Յետևաբար պահանջվում են ջանքեր ներդնել՝ համալսարանների անձնակազմի տարբեր խմբերի համար հարմարեցնելու նպատակով: Համալսարանի համար այս ֆոնդերի նպատակահարմարության օրինակը տրվում է Նկարագրություն 10-ում:

#### Նկարագրություն 10. Եվրոպական կառուցվածքային ֆոնդերը՝ Մասարիկի համալսարանում.

*Մասարիկի համալսարանը հիմնադրվել է Չեխիայի Հանրապետության Բռնո քաղաքում: Այն համակողմանի համալսարան է, ունի ինը ֆակուլտետներ և ավելի քան 40 հազար ուսանող: Չնայած, որ հաստատությունը 2004-2006 թթ. կառուցվածքային ֆոնդերից արդեն ստացել էր որոշ ֆինանսավորում, սակայն ներկայիս՝ 2007-2013 թթ. ծրագրավորման ժամանակահատվածը համալսարանին տալիս է կարևոր հնարավորություն: Ներպետական մակարդակում կան երկու գործառնական ծրագրեր, որոնք ուղղակիորեն առնչվում են 4 միլիարդ 587 միլիոն եվրոյով օժտված բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների հետ (85 տոկոսը ֆինանսավորվում է ԵՄ-ի կողմից, 15 տոկոսը ֆինանսավորվում է Չեխիայի պետական բյուջեից):*

- «Նորարարության համար հետազոտությունների և զարգացման» գործառնական ծրագրի նպատակն է օգնել Չեխիայում ավելացնելու հետազոտությունների թիվը և վերազինել հետազոտական սարքավորումները, տրամադրելով հետազոտական ենթակառուցվածքներ ձեռք բերելու, ինչպես նաև այս նոր կառույցների շահագործման համար սկզբնական հիմնական ֆինանսավորումը:
- «Կրթություն մրցունակ լինելու համար» գործառնական ծրագրի կիզակետում են մարդկային ռեսուրսների զարգացումը, ուսումնասիրություններում և ուսումնական պլաններում նորարարություն մտցնելուն ուղղված աջակցությունը, ինչպես նաև համալսարանի կադրերի համար վերապատրաստման ծրագրերի իրականացումը և երիտասարդ գիտնականների նոր սերնդի կրթությունը:

*Կառուցվածքային ֆոնդերի կողմից ֆինանսավորվող ծրագրերին մասնակցությունը շատ կարևոր է Մասարիկի համալսարանի համար, քանի որ սա ծառայում է որպես լրացուցիչ ֆինանսական աղբյուրներից գլխավոր աղբյուրը: Չնայած, որ 2009 թվականին համալսարանի բյուջեն կազմում էր 232 միլիոն եվրո, սակայն կառուցվածքային ֆոնդերի կողմից ընդունված ծրագրերի (միջին հաշվով մինչև երեք տարի տևողությամբ) ծախսերը կազմեցին 51 միլիոն եվրո: Համալսարանը նաև ներկայացրեց 259 միլիոն եվրո արժողությամբ ծրագրեր, որոնք հիմնականում նվիրված էին կապիտալի ծախսմանը (շենքերի, սարքավորումների, համակարգչային ծրագրերի ձեռքբերումը):*

*Ավելին, Չեխիայի կրթության, երիտասարդության և սպորտի նախարարությունից ակնկալվում է կրթության և հետազոտությունների համար հիմնական ֆինանսավորում, որպեսզի համալսարանը կարողանա կայուն մնա եկող տարվա ընթացքում,*

48 Քանի որ դրանք ուղարկվում են ներպետական կամ շրջանային մարմինների կողմից, այս ֆոնդերը որոշ համալսարանների հաշվապահական համակարգերում երբեմն կարող են համարվել և դասակարգվել որպես ներպետական և ոչ թե՛ եվրոպական ֆոնդեր:

բայց ֆինանսատնտեսական ճգնաժամի պատճառով ֆինանսավորումը կարող է աստիճանաբար նվազել: Հետևաբար այս միջոցները ստանալու հնարավորություն ունեցող շրջաններում կառուցվածքային ֆոնդերը երկար տարիներ համալսարանների համար կլինեն նոր շենքեր և սարքավորումներ ձեռք բերելու համար միակ աղբյուրը:

Չնայած, որ քննարկվում է լրացուցիչ ֆինանսավորումը, համալսարանը նաև գիտի սրա վտանգի և պարտավորության մասին, հաշվի առնելով այս ֆինանսավորման աղբյուրի հետ կապված խնդիրները:

Այդ պատճառով 2008 թվականին համալսարանը ստեղծեց Ծրագրերի իրականացմանն ուղղված աջակցության գրասենյակը, որն այժմ ունի վեց լրիվ դրույթով աշխատող անձնակազմ, որոնց անդամները զբաղվում են համալսարանում կառուցվածքային ֆոնդերի կողմից ֆինանսավորվող ծրագրերի իրականացմամբ: Այն ռեկտորատի բաժին է, որը ստուգում է ծրագրերի հետ կապված վարչական, ֆինանսական և այլ տեսակի ռիսկերը: Այն նաև ֆակուլտետներին, բաժիններին և ծրագրերի իրականացման առանձին թիմերին տրամադրում է մեթոդական ուղղորդումներ: Գրասենյակը սերտորեն կապված է համալսարանի ղեկավարության հետ, մասնավորապես՝ գանձապետի, ինչպես նաև Ռազմավարության և միջազգային կապերի գծով պրոռեկտորի հետ: Ծրագրերի իրականացմանն ուղղված աջակցության գրասենյակը նաև կառավարում է ֆինանսական, կադրերի, իրավական, պետական տեղերի և ենթակառուցվածքների զարգացման բաժինների նման բաժինների փորձագետների հետ համագործակցությունը բոլոր ծրագրերի իրականացման համար լիակատար և համակարգված աջակցություն տրամադրելու և ռիսկերը կանխարգելելու համար: Ի հավելումն, համալսարանի ներսում ավելի լայն համակարգում ունենալու և ծրագրի վրա աշխատող թիմերի հետ ավելի սերտ կապեր ունենալու նպատակով համալսարանը ստեղծել է ֆակուլտետների համակարգողների ցանց:

Ծրագրի իրականացման ընթացքում կառուցվածքային ֆոնդերի կառավարման հետ կապված և համալսարանների կողմից դիտարկված խնդիրներն են.

- Կանոնների մեկնաբանման հարցում միանմանության պակասը. հաշվի առնելով համալսարանի բյուջեում կառուցվածքային ֆոնդերի կարևորությունը, կանոնների կայունությունը կանխատեսելիությունը և մեկնաբանման միանմանությունը ծրագրի հաջող իրականացման նախադրյալներ են: Սակայն կառավարող մարմիններում կադրերի փոփոխությունները տարածված են, և դա բերում է ձեռնարկներում և կանոնների մեկնաբանման մեջ փոփոխությունների, երբեմն տարվա մեջ մի քանի անգամ:
- Հաշվետվությունների ներկայացման չափից ավելի պահանջներ:

Կառուցվածքային ֆոնդերը հիմնված են Եվրոպական հանձնաժողովի և անդամ պետությունների միջև կառավարումը կիսելու վրա:

Հետևաբար այս ֆոնդերի համար ֆինանսական, վարչական և հաշվետվություններ ներկայացնելու հետ կապված կանոնների սահմանման գործընթացում պետք է ներառվեն շատ քայլեր, ինչպես նաև տարբեր մարմինների կարծիքները: Այդ շղթայի վերջում շահառուն պետք է բավարարի հաշվետվություններ ներկայացնելու չափից ավելի և երբեմն ոչ անհրաժեշտ պահանջներ, օրինակ՝ ուղարկել փաստաթղթերի բազմակի պատճեններ, կադրերի հետ կապված ծախսերն արդարացնելու համար տրամադրել լրացուցիչ փաստաթղթեր (ոչ միայն ժամանակի տարբերներ, այլև աշխատանքային պայմանագրերի և աշխատավարձերի մասին փաստաթղթերի պատճենները, ֆինանսական փոխանցումը հաստատող բանկային փաստաթղթերի պատճենները և այլն):

- Տեխնիկական ֆինանսական պահանջները:

Տարբեր համալսարաններ յուրաքանչյուր ծրագրի համար պետք է բացեն առանձին բանկային հաշիվ, որում կգրանցվեն ծրագրի հետ կապված բոլոր ծախսերը և եկամուտները: Սա հաճախ բերում է յուրաքանչյուր համալսարանում տասնյակ բանկային հաշիվների ստեղծմանը: Սակայն յուրաքանչյուր ծրագրի համար առանձին բանկային հաշիվ ունենալն անհնար է դարձնում համալսարանի մակարդակում ունենալ փողերի արդյունավետ կառավարում: Դա նաև առաջ է քաշում հաշվետվություններ ներկայացնելու հետ կապված հարցեր, երբ հաստատությունները չեն կարող «բեռնաթափել» աշխատավարձերի վճարումները և դրանք վճարել առանձին, տարբեր ծրագրերի համար բացված հաշիվներից:

- Համաֆինանսավորումը և «թաքուն» համաֆինանսավորումը:

Չնայած, որ համալսարանները (հաշվի առնելով երկրում իրենց կարգավիճակը) սովորաբար կարող են կառուցվածքային ֆոնդերից ստանալ 100 տոկոս ֆինանսավորում, սակայն ոչ միշտ է այդպես, և համալսարանները պետք է իրենց հիմնական բյուջեից գումարներ հանեն՝ որոշ ծրագրեր համաֆինանսավորելու համար: Շատ դեպքերում համալսարանները չեն կարող պարզապես երես թեքել, նույնիսկ այս պայմաններում, քանի որ կառուցվածքային ֆոնդերի միջոցով կարող են լինել կարևոր հնարավորություններ՝ հասնելու ենթակառուցվածքների զարգացման համար անհրաժեշտ ներդրումներին:

Սակայն այս ծրագրերին համալսարանների ֆինանսական ներդրումներն ավելին են, քան միայն համաֆինանսավորման պահանջների կատարումը: Փորձը ցույց է տվել, որ հաճախ գոյություն ունի «թաքուն» համաֆինանսավորում, ներառյալ՝ պատրաստությունների համար անհամապատասխան ծախսերը, կադրերի սոցիալական նպաստը, ցածր աշխատավարձերի կատեգորիաները (միջինից ցածր) և այլն: Մեկ այլ օրինակ կարող է լինել շենքերում սահմանափակումները, օրինակ՝ նոր շենքում ճաշարան կառուցելու հետ կապված ծախսերը կամ շենքի շուրջը ավտոկայանատեղի կառուցելու ծախսերը չեն կարող ֆինանսավորվել կառուցվածքային ֆոնդերի միջոցով, չնայած, որ համալսարանը չի կարող նման ծառայություն չմատուցել:

Եվրոպական երկրներում հաջողված պրակտիկա է հանդիսանում եվրոպական ֆինանսավորման ծրագրերին և հիմնականում ՇԾ7-ին դիմող համալսարանականներին ցուցաբերվող աջակցությունը եկամուտների դիվերսիֆիկացիա խթանելու հարցում (օրինակի համար տես Նկարագրություն 11-ը): Կարելի է տեսնել, որ, եթե նման սխեմաները չեն համակարգվում անդամ պետությունների միջև, դրանք տեղիք են տալիս Եվրոպայում համալսարանների միջև անհավասար պայմանների, երբ որոշ երկրներ մյուսների համեմատ իրենց բուհերին առավել համակողմանի աջակցություն են ցուցաբերում:

**Նկարագրություն 11. Եվրոպական ֆինանսավորման սխեմաներում մասնակցության համար երկրի աջակցությունը.**

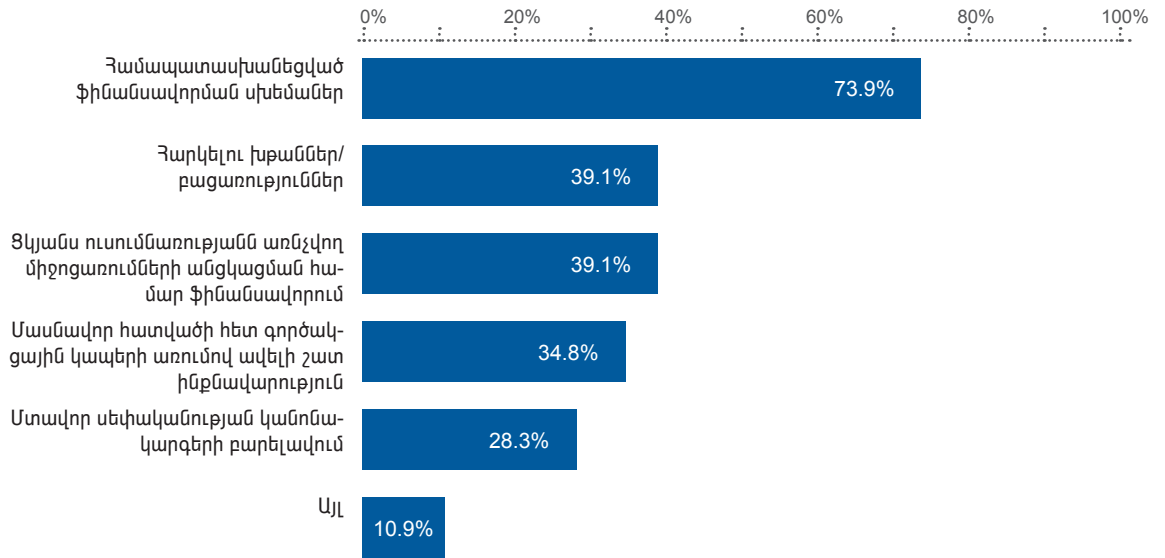
*Հետազոտությունների և զարգացման սլովակյան գործակալությունը մշակել է նորարարական ծրագիր, որով ՇԾ7-ին դիմող քաղաքացիներն ապահովվում են ծրագրի նախապատրաստական փուլում առաջացած ծախսերը փոխհատուցող ֆինանսավորմամբ: Սա տեղի է ունենում դիմումների տարեկան հայտարարությամբ: 2010 թվականին տրամադրվեց մինչև 700 եվրո: Գործակալության ուշադրության կենտրոնում են հատուկ տեսակի գործողություններ և ֆինանսավորման սխեմաներ, իսկ նման ծախսեր փոխհատուցելու իր որոշումը հիմնված է Եվրոպական հանձնաժողովի կողմից ընթացք տրված դիմումի գնահատման վրա:*

*Հետազոտությունների և զարգացման սլովակյան գործակալությունը նաև առաջարկում է «ներպետական համաֆինանսավորումը», որը լրացնում է ՇԾ7-ով եվրոպական հանձնաժողովի դրամաշնորհը՝ խթանելու Եվրոպայում հետազոտական աշխատանքներին սլովակյան թիմերի մասնակցությունը:*

### 3.5 Եկամուտների դիվերսիֆիկացումը խթանելու համար ճիշտ խթանների ստեղծում

Ըստ տվյալների վերլուծության, եկամուտների դիվերսիֆիկացման հարցում պետական մարմինները համալսարաններին հիմնականում աջակցություն չեն տրամադրում: Սակայն, եթե կա աջակցություն, ապա այն շատ հաճախ համարվում է որպես հաջողության հասնելու համար կարևոր գործոն: Ստորև ներկայացված գրաֆիկում մանրամասն ներկայացվում են միջոցառումներից մի քանիսը, որոնք համալսարաններն եկամուտների դիվերսիֆիկացումը խթանելու համար անհրաժեշտ են համարում:

**Գրաֆիկ 13. – Եկամուտների դիվերսիֆիկացումը խթանելու համար անհրաժեշտ միջոցներ (ընկալումներ)**



Աղբյուր՝ Գենտի և Բոլոնիայի հարցումները

### 3.5.1 Կամադառախանեցված ֆինանսավորման սխեմաներ

Թվում է, թե համապատասխանեցված ֆինանսավորման սխեմաները<sup>49</sup> եկամուտների դիվերսիֆիկացման ամենահայտի միջոցներից են: Հարցմանը մասնակցած համալսարանների ղեկավարներից 84 տոկոսը սա համարում է որպես կարևոր խթանիչ մեխանիզմ: Ինչ-որ չափով զարմանալի է հաշվի առնելով այն, որ նման սխեմաներ իրականացվել են միայն Միացյալ Թագավորությունում և Նորվեգիայում:

Ֆինլանդիան նորաստեղծ հիմնադրամ-համալսարանների համար նախագծել է միանգամայն համապատասխանեցման սխեմա, բայց չի սկսել երկարաժամկետ սխեմայի իրականացումը: Հաշվի առնելով այս սխեմաների մեծ հաջողությունն այն երկրներում, որտեղ դրանք իրականացվել են, համապատասխանեցված ֆինանսավորման սխեմաները մի մեխանիզմ են, որի մասին պետք է մտածեն բոլոր պետական ֆինանսավորողները: Ուելսում և Նորվեգիայում ստեղծված սխեմաներն ավելի մանրամասն վերլուծվում են 12-րդ և 13-րդ նկարագրություններում: Վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ այս երկու սխեմաները բնութագրվում են խնդիրներով շատ նման են, բայց կան որոշ ուղրուներ, որոնցում նշանակալիորեն տարբերվում են:

**Նկարագրություն 12. Նորվեգիայի «Նվիրատվությունների ավելացման ծրագիրը».**

*«Նվիրատվությունների ավելացման ծրագիրը»<sup>50</sup> Նորվեգիայում իրականացվել է 2006 թվականին: Ստեղծման նպատակն էր խթանել համալսարաններին տրամադրվող մարդասիրական ֆինանսավորումը, որն ավանդաբար ցածր մակարդակի վրա է մնացել մի երկրում, որտեղ համալսարաններն ընկալվում են որպես կառավարական գործակալություններ: Սովորաբար ուղղակի պետական ֆինանսավորումը կազմում է բոլոր համալսարանների ընդհանուր բյուջեի 70-ից 75 տոկոսը:*

*Այս սխեմայով, պետությունը համապատասխանեցնում է 25 տոկոսի չափով 0.35 միլիոն եվրոյից ավելի նվիրատվությունները: Առաջին հերթին ուշադրություն է դարձ-*

49 Տե՛ս Սահմանումներ:

50 2009 թվականի հոկտեմբերի 16-ից 17-ը Մադրիդում տեղի ունեցած ԵՀԳԵՀ սեմինարի ժամանակ Նորվեգիայի կրթության և հետազոտության նախարարության Հետազոտությունների բաժնի գլխավոր ղեկավար Քարի Բալկեիսեթի ներկայացման ամփոփումը:

վել ընկերությունների և անհատների կողմից տրվող նվիրատվություններին, իսկ 2007 թվականից հաշվի են առնվել նաև ֆոնդերի, հիմնադրամների և բարեգործական կազմակերպությունների նվիրատվությունները:

**Նվիրատվություն անելու հնարավորություն ունենալու պայմաններն են՝**

- Նվիրատվությունները պետք է ուղղված լինեն սովորական և երկարաժամկետ հետազոտության անցկացմանը,
- Նվիրատվությունները չեն կարող օգնել ֆինանսավորել դոնորի բիզնեսին ուղղակիորեն նպաստող հետազոտական աշխատանքները,
- Նվիրատվությունները պետք է կազմեն առնվազն 3 միլիոն նորվեգական կրոն (նոտավորապես 0.35 միլիոն եվրո):

**Գործընթաց՝**

- Դոնորը և ընդունող հաստատությունը համաձայնում են ձևակերպումների և նվիրատվության օգտագործման շուրջ,
- Ընդունող հաստատությունը պետք է լրացնի մեկ դիմումի ձև,
- Ընդունող հաստատությունը պետք է երաշխավորի, որ նվիրատվությունները կարող են ամրագրվել,
- Որոշումը սովորաբար կայացվում է երեք շաբաթվա ընթացքում,
- Ամրագրված նվիրատվությունների մասին տեղեկանքները բաժանում է Նորվեգիայի Դետազոտական խորհուրդը,
- «Ավելացումը» վճարվում է նվիրատվություն ստացող հաստատությանը,
- Ստացող հաստատությունը պետք է ներկայացնի ֆինանսական հաշվետվություն:

**Նվիրատվությունների վիճակագրությունը՝**

2006 թվականին 531 միլիոն կրոն (հավասար է 63 միլիոն եվրոյի):

2007 թվականին 193 միլիոն կրոն (հավասար է 23 միլիոն եվրոյի):

2008 թվականին 238 միլիոն կրոն (հավասար է 28 միլիոն եվրոյի):

Ծրագիրը համարվում է որպես հաջողված և իր ներդրումից հետո օգնել է կրկնապատկել Նորվեգիայում մարդասիրական ֆինանսավորումը: Ծրագրի հիմնական խնդիրներից էր այնպես անել, որ դիմումի ձևը և որոշումների կայացման ընթացակարգերը լինեն հնարավորինս պարզ: Նորվեգիայի իշխանությունները չքննարկեցին այս ծրագրում հարկելու խթանի ներառումը:

**Նկարագրություն 13. Ուելսում կամավոր նվիրատվությունների համար համապատասխանեցված ֆինանսավորման սխեման.**

2008 դեկտեմբերին Ուելսի կրթության նախարարությունը հայտարարեց մի սխեմայի մասին, որ Ուելսի համալսարաններին կօգներ ավելի շատ դրամահավաքներ կազմակերպել և մասնավոր ներդրողներին խրախուսել ավելի շատ ներդրումներ կատարել բարձրագույն կրթության ոլորտում: Այս սխեմայով Ուելսի համալսարաններին կխրախուսեին ավելացնել և ընդլայնել գումարներ հավաքելու կարողությունը, ինչպես նաև խթանել շրջանավարտներից և անհատներից տրվող կամավոր նվիրատվությունները, երաշխավորելով լրացուցիչ համապատասխանեցված ֆինանսավորում: Այս հայտարարությունն արվեց 2008 թվականի դեկտեմբերից ավելի շուտ Անգլիայում նման սխեմայի ներկայացումից հետո: Կամավոր նվիրատվությունների համար համապատասխանեցված ֆինանսավորման սխեման<sup>51</sup> հիմնականում հիմնված է Անգլիայում գոյություն ունեցող նման սխեմայի վրա: Դատուկ փոփոխություններ են կատարվել՝ ցույց տալու Ուելսում բարձրագույն կրթության ոլորտի ավելի փոքր լինելը և հանգամանքները:

51 2010 թվականի սեպտեմբերի 13-ից 14-ը Բոլոնիայում Փորձագետների կոնֆերանսի ժամանակ Ուելսում Բարձրագույն կրթության ֆինանսավորման հարցերով զբաղվող խորհրդի գործադիր տնօրեն Ֆիլիպ Գունմետտի ներկայացման ամփոփումը:



**Կառուցվածք**

2009-2010 թվականներից Ուելսի բարձրագույն կրթության ոլորտի ֆինանսավորման հարցերով զբաղվող խորհուրդն իր Ռազմավարական զարգացման ֆոնդից երեք տարի ֆինանսավորման համար առանձնացրել է գումարներ հետևյալ չափերով. 1.5 միլիոն, 3.5 միլիոն և 5 միլիոն ֆունտ ստեռլինգ սխեմային աջակցելու նպատակով:

Համապատասխանեցված ֆինանսավորման սխեման ունի երկու մաս, իսկ յուրաքանչյուրն մաս ունի ֆինանսավորման տարբեր հարաբերակցություններ և սահման. Մաս 1-ինը քիչ փորձ ունեցող, գումարներ հավաքող հաստատությունների և փոքր հիմքով կարողություններ զարգացնել ցանկացողների համար է: Յուրաքանչյուր բրիտանական ֆունտ համապատասխանեցվում է ֆիքսված սահմանին: Մաս 2-րդը գոյություն ունեցող զարգացման ծրագրերով հաստատությունների համար է: Յուրաքանչյուր 2 բրիտանական ֆունտ համապատասխանեցվում է 1 բրիտանական ֆունտին, մինչև ֆիքսված սահմանը հասնելը: Համապատասխանեցված ֆինանսավորումը տրվում է ամեն տարի, նախկին տարվա համար: Ֆինանսավորման մակարդակն իրականում կախված է այն մասից, որին հաստատությունը պատկանում է, իսկ գումարը սահմանված գումարն է: Հաստատություններն ազատ են որոշելու, թե որքան համապատասխանեցված ֆինանսավորում է տրվել, բայց որոշակի սահմանափակումներով:

**Իրավասությունը**

Հետևյալ ձևերը կարող են ընդունվել համապատասխանեցված ֆինանսավորման համար.

- Կանխիկ գումարային նվիրատվություններ,
- Բաժնեմասեր որպես նվերներ, իսկ դրանց գումարային արժեքը նվիրատվության ամսաթվին ֆիքսվում է ըստ բաժնեմասի արժեքի,
- Փոքր կամ միջին բարեգործական ֆոնդերից կամ հիմնադրամներից նվերներ, որոնք նվիրաբերում են 60 միլիոն բրիտանական ֆունտից պակաս ամեն տարի,
- Բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների չմիավորված զարգացման ֆոնդերից տրվող նվիրատվությունները,
- Ընկերությունների նվիրատվությունները և արտասահմանից ուղարկված նվիրատվությունները, եթե դրանք մտնում են վերոնշյալ կատեգորիաներում,
- Նվիրատվություն որպես օգնություն:

Հետազոտությունների ֆոնդերից և հիմնադրամներից նվիրատվություններ կարող են ընդունվել, եթե դրանք նվերներ են, և ոչ թե պայմանագրեր և եթե չեն սահմանափակվում հատուկ նպատակների համար: Ժառանգություններ և բնամթերքով նվիրատվությունները չեն կարող ընդունվել համապատասխանեցված ֆինանսավորման համար:

Երևում է, որ Նորվեգիայի սխեման ավելի սահմանափակ է, քան Ուելսինը, որում նույնպես երևում են գումարներ հավաքելու տարբեր մշակույթներ և մոտեցումներ: Ուելսի սխեման նախագծվել է Անգլիայում գործող համակարգով, իսկ Նորվեգիայի սխեման կարելի է համարել ստեղծագործություն՝ առանց մոդելի:

Օրինակ՝ ծրագրի ստեղծման ժամանակ Նորվեգիայի կառավարությունը պետք է փաստեր, թե ինչու պետք է սովորական հետազոտությունների ոլորտը ֆինանսավորվեր առանձին (Նորվեգիայում շատերը սա դիտում են որպես ֆինանսավորելու պետության պատասխանատվությունը): Կառավարությունը մաս պետք է հստակեցներ, որ այս սխեման չէր բերի այլ պետական ֆինանսավորման կրճատման և որ այս ռեսուրսները լրացուցիչ էին:

Նորվեգիայում շահառու համալսարանները և դոնորները պետք է համաձայնվեն նվիրատվության օգտագործման շուրջ: Գումարները պետք է հատկացվեն երկարաժամկետ սովորական հետազոտություններին, իսկ դոնորը չի կարող ուղղակիորեն օգուտ ստանալ: Ուելսում համալսարաններն ավելի ազատ են՝ դրանից հետո տրամադրվող համապատասխանեցված ֆինանսավորումն օգտագործելու: Օրինակ՝ *ներքին բաշխման* առումով չկա մասնավոր գումարների և ստացված համապատասխանեցված ֆինանսավոր-



ման միջև ուղիղ կապ: Ուելսի համակարգում գոյություն ունի բարդ և երկու մասից բաղկացած մոտեցում, որը թույլ է տալիս տարբերակել գումարներ հավաքելու կարողությունը զարգացրած համալսարանների և մինչ այժմ այդպես էլ չհաջողված համալսարանների միջև: Հետևաբար այն ներառում է սխեմայի համար հասանելի ֆինանսավորման մեջ կարողությունների զարգացման տարր, ապահովելով 20,000 բրիտանական ֆունտ միանգամյա լրացուցիչ վճարում առաջին մասում յուրաքանչյուր հաստատության՝ գումարներ հավաքելու գործում կարողությունները զարգացնելու համար:

Համապատասխանեցված ֆինանսավորման հաջող սխեմաների համար հետևյալ հիմնական սկզբունքները վերցվել են այս համակարգերի համեմատության, պետության ներկայացուցիչների կողմից գոյություն ունեցող սխեմաների գնահատման, ինչպես նաև համալսարանների ղեկավարների և կառավարիչների հետ ծրագրի ընթացքում տեղի ունեցած քննարկումների հիման վրա.

- Ընդունման համար կարևոր է, որ կանոնները լինեն պարզ,
- Չպետք է լինի սահմանափակում համալսարանի այն միջոցառումների նկատմամբ, որոնք կարող են համապատասխանեցվել,
- Դոնորների ավելի լայն շրջանակը կարող է ունենալ ավելի մեծ ազդեցություն,
- Հարկելու խթանները կարող են ապահովել լրացուցիչ լծակներ օգտագործելու էֆեկտը,
- Պետական մարմինները պետք է հստակեցնեն, որ համապատասխանեցված ֆինանսավորումը չի ենթադրի պետական ֆինանսավորման մյուս ձևերի կրճատումներ,
- Պետք է նախատեսել ֆինանսավորում ուղղված՝ համալսարաններում գումարներ հայթայթելու կարողությունների զարգացման համար:

### 3.5.2 Աջակցություն առաջնորդության և մասնագիտական կարողությունների զարգացմանը

Համալսարանների առաքելությունների ընդլայնումը, ավելի մրցակցային դարձող միջավայրը, նոր պահանջները և նոր միջոցառումները վերջին տասնամյակում նպաստել են բարձրագույն կրթության ոլորտի փոխակերպմանը: Բնական է, որ այս փոփոխությունը պետք է հանգեցնի ավելի լավ ղեկավարում և կառավարման հմտությունների ձեռք բերմանը: Պետական մարմինները կարող են աջակցել այս անցմանը, համալսարաններին տրամադրելով ուղղակի ֆինանսավորում՝ ստեղծելու զարգացման ծրագրեր կամ այնպիսի մասնագիտացված մարմիններ, որոնք նվիրված կլինեն աջակցման ծառայություններ մատուցելուն, ինչպես նաև ղեկավարման և կառավարման մասին խորհուրդներ տալուն: Ղեկավարների համար զարգացման ծրագրերը կարող են օգնել խթանել լավագույն պրակտիկաների փոխանակումը, ինչպես նաև ներկայիս և ապագա համալսարանի ղեկավարներին և կառավարիչներին տալ այն հմտությունները, որոնք նրանց կօգնեն անընդհատ բարելավվել և պատասխանել ներկա և ապագա մարտահրավերներին: Չնայած, որ համալսարանները համապատասխան հմտությունների պակասը շեշտել են որպես եկամուտների դիվերսիֆիկացման գլխավոր խոչընդոտը և որպես մի ոլորտ, որին պետք է աջակցել, սակայն այսօր եվրոպական երկրներում շատ քիչ են աջակցման մեխանիզմները: 2010 թվականի հունիսին համալսարանների կառավարիչներին ներկայացված հարցաշարի պատասխանները ցույց տվեցին, որ պատասխանողներից շատերը դրսից չէին ստանում իրենց կադրերին զարգացնելու և վերապատրաստելու համար որևէ տեսակի աջակցություն:

Միացյալ Թագավորությունն իր Բարձրագույն կրթության համար ղեկավարների հիմնադրամով (ԲԿԴՀ) Եվրոպայում միակ երկիրն է, որը ներդրումներ է կատարել՝ կազմելու համալսարանների ղեկավարների և կառավարիչների համար ղեկավարման և կառավարման հմտություններ զարգացնելու նպատակով: Անգլիայի, Ուելսի և Շոտլանդիայի Հիմնադիր խորհուրդները տրամադրեցին այն գումարները, որոնք անհրաժեշտ էին՝ աջակցելու Համալսարաններ ՄԹ-ի նախաձեռնությանը, որով պետք է ստեղծվեր մասնագիտական և հատուկ նպատակներով ղեկավարներին պատրաստելու համար մարմին: Հիմնադրամը գումարներ է հատկացնում և ստեղծում համալսարանների ղեկավարների և կառավարիչների, ինչպես նաև կառավարող մարմինների և աուդիտի կոմիտեների անդամների համար որակյալ ծրագրեր: Այն նաև խրախուսում է կազմակերպված ձևով սովորելու և անդրադարձներ կատարելու մշակույթը և առաջատարն է այն առումով, որ ՄԹ բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում ունի գերազանց ղեկավարներ և կառավարիչներ: Այդ համալսարանները մատնանշվում են որպես մոդել կազմակերպություններ:

Հաշվի առնելով ոչ միայն եկամուտների դիվերսիֆիկացման, այլ նաև բարձրագույն կրթության ոլորտում ղեկավարման և կառավարման ոլորտներում ներկա և ապագա մարտահրավերների հաղթահարման հաջողության այս գործոնը, սա պետական մարմինների համար կարող է լինել ներդրում, որով ընդհանուր առմամբ ևս մեկ անգամ մեծապես կֆինանսավորվի բարձրագույն կրթության ոլորտը:

### 3.5.3 Բարելավված ֆինանսավորման եղանակներ. Պարզեցումը և ծախսերի ամբողջական հաշվարկի հիման վրա ֆինանսավորումը

Եթե պետական ֆինանսավորման ոլորտում դիվերսիֆիկացումը կարող է նաև օգնել նվազեցնել ռիսկը և պակասեցնել մեկ ֆինանսավորողից կախվածությունը, ապա ֆինանսավորման աղբյուրների չհամակարգված բաժանումը նույնպես մեծ մարտահրավեր է համալսարանների համար, մասնավորապես՝ եվրոպական և ներպետական մակարդակներում մրցակցային ֆինանսավորման սխեմաները: Անշուշտ, նման սխեմաներում կարող են լինել հաշվետվողականության տարբեր ռեժիմներ (երբեմն էլ հաշվի չառնելով այն, որ այդ ռեժիմը սահմանվել է միևնույն ֆինանսավորողի կողմից) և հաճախ շատ են կիրառման և հաշվետվության ընթացակարգերին հետևելու համար ծախսերը: Ի հավելում, նախկինում ընդգծված խնդիրներից մեկն այն է, որ շատ մրցակցային ֆինանսավորման սխեմաներում պարզապես չեն ծածկվում այս ծրագրերի և միջոցառումների ամբողջական ծախսերը:

ԵՅԱ-ի նախկին աշխատանքը ցույց է տվել, որ եվրոպական ֆինանսավորման սխեմաները մեծ դեր են խաղում ներպետական ֆինանսավորման սխեմաների ստեղծման գործում: Հետևաբար եվրոպական միությունը պետք է լինի առաջատարը ավելի լավ ծածկելու հետազոտությունների և այլ միջոցառումների ամբողջական ծախսերը, նման սխեմաների կանոնները պարզեցնելու և համալսարանների կողմից մասնակցության համար ծախսերը կրճատելու ձևեր որոնելու նպատակով: Տարբեր ֆինանսավորող մարմինները պետք է երկխոսեն՝ փնտրելու կանոնները և հաշվետվողականության ընթացակարգերը համակարգելու և պարզեցնելու ձևեր: Պարզեցման նման սկզբունքներ պետք է կիրառվեն ամբողջովին, ոչ միայն կանոն կիրառելու համար, այլ նաև իրականացման ընթացքում: Սա իր հերթին կապահովի, որ ավելի պարզ ընթացակարգերով խնայած գումարները կարող են ուղղակիորեն ծախսվել դասավանդման, հետազոտությունների և նորարարությունների վրա:

#### Պարզեցում

Ծրագրի իրականացման ընթացքում հավաքված ապացույցները հստակորեն ցույց են տալիս, որ եվրոպայի շատ համալսարանների համար եկամուտների կայուն դիվերսիֆիկացման վերաբերյալ ռազմավարության իրականացման խոչընդոտներ են չափից ավելի թղթաբանությունը և ֆինանսավորման եղանակների բարդությունը: Քանակական տվյալները, դեպքերի ուսումնասիրությունները և ԵՅԱ-ի հետազոտությունների քաղաքականությամբ զբաղվող աշխատանքային խմբի ներդրումները ցույց տվեցին, որ եվրոպայում և ներպետական մակարդակում կա ֆինանսավորման սխեմաները պարզեցնելու գործում մեծ առաջընթաց գրանցելու անհրաժեշտություն: Ներպետական մակարդակում մրցակցային ֆինանսավորման օգտագործման աճող միտումը և համալսարանների՝ լրացուցիչ, հիմնականում մրցակցային ֆինանսավորման սխեմաներ գտնելու համար ճնշումը, ցույց են տալիս, որ այս խնդիրը չի լուծվելու հաջորդ տասնամյակում:

2009 և 2010 թվականներին եվրոպական մակարդակում պարզեցման մասին քննարկումները հասան նոր մակարդակների: Տարբեր հաստատություններ սկսեցին ավելի շատ համագործակցել՝ քննարկելու եվրոպական ֆինանսավորման ռեալ պարզեցման հասնելու համար անհրաժեշտ քայլերը: Համալսարանի ոլորտի անունից ԵՅԱ-ն արել է պարզեցման համար հետևյալ առաջարկները, հիմնվելով ԵՅԳԵՅ-ի վերլուծության և ԵՅԱ-ին վերաբերող աշխատանքների վրա.

- Ֆինանսավորման ծրագրերի մաս կազմող հաշվետվողականության միջոցառումները պետք է լինեն հավասարակշռված և համաչափ, ինչպես նաև պետք է հիմնված լինեն փոխադարձ վստահության վրա:
- Պարզեցումը պետք է ներառի ամբողջ գործընթացը՝ սկսած կիրառումից մինչև հաշվետվությունը և աուդիտների նման վերահսկողությունից հետո միջոցառումները:
- ՇԾ7-ով մշակված մասնակցության կանոնները պետք է կիրառվեն հետագայում ստեղծված բոլոր հարակից ֆինանսավորման հոսքերի համար և չպետք է լինի յուրաքանչյուր լրացուցիչ ծրագրի համար հատուկ կանոնների նախագծում: Բազմազանությանը պետք է անդրադարձնալ

այն ժամանակ, երբ անհրաժեշտ է, հաշվի առնելով, օրինակ՝ բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների և ընկերությունների միջև տարբերությունը:

- Պետք է մշակվի բոլոր ֆինանսավորման սխեմաների համար ընդհանուր տերմինաբանություն, պետք է հեռացվեն ոչ հստակ և երբեմն խնդիրներ ստեղծող կանոնակարգերը, իսկ ուղեմշակող փաստաթղթերը պետք է պարզեցվեն:
- Բոլոր կանոնները, կանոնակարգերը և փաստաթղթերը պետք է հասանելի լինեն ծրագրի մեկնարկից և պետք է մնան անփոփոխ: Ծրագրի իրականացման ընթացքում հարկավոր է խուսափել փոփոխություններից: Ֆինանսական կանոնակարգերում պետք է հաշվի առնել Եվրոպայի համալսարաններում հաշվապահության մեթոդների բազմազանությունը և հետևաբար պետք է ընդունվեն միջոցառումների, ծախսման առարկաների, արժեքային միավորների, ծախսերի հիմքերի և անձնակազմի համար ժամանակի բաշխման մույնականացման տարբեր մեթոդներ, և ոչ թե՛ հարկադրել «մեկը բոլորի համար» համակարգը:
- Անուղղակի ծախսերը բացահայտելու տարբեր հաշվարկման մեթոդները պետք է ընդունվեն որպես հավասարապես վավերացված: Այս կանոնակարգերի իրականացումն ու մեկնաբանումը պետք է կառավարվեն պարզեցման առաջնորդող սկզբունքներով: Վստահությունը պետք է ամրապնդվի ֆինանսավորողների և շահառուների միջև շարունակական երկխոսությամբ՝ հաշվի առնելով համալսարանների առաքելությունների լայն իմաստը:

Եվրոպական ֆինանսավորման ծրագրերը պետք է լինեն օրինակելի: Դրանցում պետք է պարզեցված և հստակեցված լինեն կանոնները, ինչպես նշված է վերևում: Ներպետական ֆինանսավորման սխեմաների համակարգումը պետք է ընդլայնվի տարբեր ֆինանսավորողների միջև ավելի լավ համագործակցության միջոցով, ինչպես երևում է «Չետագոտությունների անցկացման համար դրսից ֆինանսավորման կառավարման ընդհանուր սկզբունքների վերաբերյալ» շահառուների պլատֆորմի կողմից իրականացված աշխատանքում:

**Նկարագրություն 14. Նիդերլանդներում համալսարանների համար ֆինանսական գործարքների պարզեցումը.**

*Այս պարագայում, երբ արդեն կայուն է ուղղակի պետական ֆինանսավորումը, մինչդեռ աճել են մրցակցային պետական ֆինանսավորումը և մասնավոր հատվածի հետ պայմանագրային հետազոտությունները, Նիդերլանդներում աճում է անուղղակի ծախսերի ծածկման շուրջ լարվածությունը: Դրանով հանդերձ, չեղարկված ընկերությունները չեն կարծում, որ նրանք պատասխանատու են պայմանագրային հետազոտությունների շրջանակում մասն ծախսերի ծածկման համար: Այդուհանդերձ, հետազոտությունը որի գինը գնահատված չէ ծախսերի ամբողջական հաշվարկման հիման վրա, կարող է համարվել արդյունաբերական սեկտորին ուղղված անհիմն պետական նպաստ:*

*Այս հարցի լուծման թափանցիկության մակարդակը բարձրացնելու համար Ֆինանսների վարչությունը մշակել է բոլոր կառավարական դրամաշնորհների, ներառյալ՝ հետազոտությունների համար դրամաշնորհների միասնական շրջանակ: Հաշվետվողականության պահանջները համաչափ են դրամաշնորհի չափին (մինչև 25 հազար եվրո, 25 հազար եվրոյից մինչև 125 հազար եվրո, ավելի քան 125 հազար եվրո): Այս շրջանակը պետք է կիրառվի բոլոր բաժինների կողմից մինչև 2012 թվականը:*

*2009 թվականից «մեկ տեղեկություն, մեկ աուդիտ» սկզբունքով պարզեցվել է նաև աուդիտը: Սրա նպատակն է խուսափել կրկնօրինակումից և հնարավորինս ներդաշնակեցնել հոլանդական և եվրոպական հաշվապահության հիմնական սկզբունքները:*

*Կառավարությունը նաև պայմանագրեր է կնքել համալսարանների և իրենց այլ հիմնական ֆինանսավորողների հետ՝ պարզաբանելու ծախսերի հետ կապված տերմինաբանությունը: Դրան զուգահեռ, պետական մարմինները խթանում են համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համակարգերի կիրառումը՝ բարձրացնելու թափանցիկության մակարդակը (այսինքն ֆինանսավորողի տրամադրած գումարը և միջոցառման ո՞ր մասին է գնում)<sup>52</sup>:*

52 2010 թվականի սեպտեմբերի 13-ից 14-ը Բոլոնիայում տեղի ունեցած Փորձագետների կոնֆերանսի ժամանակ Նիդերլանդների կրթության, մշակույթի և գիտության նախարարության քաղաքականությունների հարցերով խորհրդակալ Մայքլ Յանսենի զեկույցի ամփոփումը:

**Ծաղսերի ամբողջական հաշվարկման հիման վրա ֆինանսավորում**

ԵՀԴԵՀ ծրագրի արդյունքները հստակորեն ցույց են տալիս, որ համալսարանները մտահոգված են, որ նրանք կարճաժամկետ և երկարաժամկետ ժամանակահատվածներում պետք է իրականացնեն այնպիսի միջոցառումներ, որոնք միայն մասամբ են ֆինանսավորվում: Սա դառնում է ավելի տեղին, երբ նոր, լրացուցիչ ֆինանսավորման աղբյուրները կամ ավանդական ֆինանսավորողները դառնում են համաֆինանսավորում, համալսարանից պահանջելով ինքնուրույն ֆինանսավորել ծրագրի մի մասը: Այս համաֆինանսավորման աղբյուրների ավելացումն ավելի է ընդլայնելու ֆինանսավորման բացը և երկարաժամկետ ժամանակահատվածում բերելու է ներդրումների կասեցման, քանի որ համալսարանները փորձելու են ծածկել պետական ֆինանսավորման անհետացող մասը կամ զերծ մնալ կառույցների կամ անձնակազմի համար ներդրումներ կատարելուց: Այս խնդրի լուծումը հրատապ է բոլոր ներպետական և եվրոպական ֆինանսավորողների համար, քանի որ վերլուծությունը ցույց է տվել, որ այլընտրանքների պակասի պատճառով համալսարանները կդիմեն լրացուցիչ աղբյուրներին, որոնք հիմնականում միայն համաֆինանսավորում են: Սակայն, ինչպես ցույց է տվել վերլուծությունը, համաֆինանսավորումը չի խթանում դիվերսիֆիկացումը: Մինչ անհատ ֆինանսավորողները վիճում են, թե համաֆինանսավորումը նրանց թույլ է տալիս ավելի շատ միջոցառումներ ֆինանսավորել, ծրագիրը ցույց է տալիս, որ սա ահավոր շրջանակ է, որով հաստատությունները պետք է ավելի ու ավելի շատ վազեն համաֆինանսավորման աղբյուրների հետևից՝ ընդլայնելով ֆինանսավորման բացը: Միջոցառումների ռեալ ծախսերը բացահայտելու կարողության զարգացումը նաև ցույց կտա, որ եվրոպական համալսարաններում ֆինանսավորումն ավելի է պակասել, քան ակնկալվում էր:

Ներպետական կամ տարածաշրջանային համատեքստում հիմնական ֆինանսավորողը կարող է փոխհատուցել այն հաստատություններին, որոնք ֆինանսավորում ստանում են այն մրցակցային աղբյուրներից, որոնք չեն ծածկում միջոցառման ամբողջական ծախսերը (Կանադան մշակել է նման սխեմաներ): Սակայն ավելի բարդ են զարգացող միջազգային ֆինանսավորման միջավայրում հարցերի լուծումները: Եթե եվրոպական ֆինանսավորմամբ չեն ծածկվում ֆինանսավորված ծրագրերի բոլոր ծախսերը, ապա սա կբերի եվրոպայում բոլոր համալսարանների անհավասար պայմանների ստեղծմանը: Օրինակ՝ որոշ երկրներ նախագծել են փոխհատուցման ծրագրեր, որոնցով նրանք ծածկում են եվրոպական ֆինանսավորումից պակասող ծախսերը: Որոշ երկրներում համալսարանները կարող են վերականգնել ավելացված արժեքի հարկը, որը չի գանձվում կամ շատ հազվադեպ է գանձվում եվրոպական ֆինանսավորման ծրագրերում: Այս խնդրի միակ գործնական լուծումն է դիմել ամբողջական ծախսերի հիման վրա ֆինանսավորմանը, նույնիսկ, եթե դա պետք է ազդի մի շարք ֆինանսավորվող ծրագրերի վրա:

Համալսարանները պետք է իրենց ֆինանսավորողներին համոզեն, որ ամբողջական ծախսերի հիման վրա ֆինանսավորումն արդարացված է վերոնշյալ բոլոր պատճառներով: Միևնույն ժամանակ համալսարանները պետք է ֆինանսավորողներին երաշխավորեն, որ համալսարանները նույնպես փորձում են իրականացնել արդյունավետության հասնելու համար միջոցներ և որդեգրել օպտիմալ վարչական գործընթացներ: Ամբողջական ծախսերի հիման վրա ֆինանսավորումը չպետք է նպաստի ռեսուրսների անարդյունավետ օգտագործմանը: Հետևաբար կարևոր է, որ համալսարաններն արդյունավետության մակարդակը բարձրացնելու համար ձեռնարկված միջոցների մասին ֆինանսավորողների հետ հաղորդակցվեն թափանցիկության մթնոլորտում:

**Ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համակարգի մշակում**

Դիվերսիֆիկացման վերաբերյալ ռազմավարության իրականացման գործում կարևոր գործիք է բոլոր համալսարանների միջոցառումների անցկացման համար բոլոր ծախսերի նշումը: Հաստատությունները պետք է տեսնեն, թե արդյոք լրացուցիչ աղբյուրը ծածկում է միջոցառման ծախսերը և եթե հաստատությունը շահում կամ կորցնում է գործընկերոջ հետ համագործակցությունից: Վերջին դեպքում դեռևս կարող է տեղին լինել այս միջոցառման շարունակությունը, եթե կարելի է գտնել այլ աղբյուրներ, կամ, եթե երկար ժամանակահատվածում կարելի է տեսնել ներդրված գումարների վերադարձ: Հետևաբար դիվերսիֆիկացման հարցում կարևոր է ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համակարգերի մշակումը:

ԵՀԱ-ն այս հարցին անդրադարձել է համալսարանների ֆինանսական կայունության վերաբերյալ աշխատանքի առաջին մասում, մասնավորապես՝ «*Ֆինանսապես կայուն համալսարաններ. Դեպի եվրոպական համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկում*» խորագրով զեկույցում: Ուսումնասիրությունը ցույց է տվել, որ ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համակարգերի մշակման հարցում որոշ երկրներ կամ համալսարաններ ահագին առաջ են անցել մյուսներից:

Համակարգերի մշակումը տարբերվում է մեկ երկրից մյուսը, օրինակ՝ Սիացյալ Թագավորությունում և Նիդերլանդներում, որտեղ քիչ թե շատ բոլոր համալսարաններում ներդրվել է միասնական, բայց ճկուն համակարգ, ինչպես նաև Ալովենիայի կամ Խորվաթիայի նման երկրներում, որտեղ համալսարաններից որևէ մեկը չի մշակել ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համակարգ:

Ուսումնասիրությունը ցույց է տվել, որ առաջիկա տարիներին էական առաջընթաց գրանցելու համար կարևոր է լինելու ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համակարգի ներդրման հարցում պետական մարմինների կամ ֆինանսավորողների աջակցությունը:

Սակայն շատ դեպքերում չի եղել կառավարությունների աջակցություն, և չնայած, որ կան երկրներ, որտեղ համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համակարգերի մշակման և կիրառման հարցում զգալի առաջընթաց է գրանցվել, սակայն կան նաև շատ երկրներ, որտեղ չկա համակարգված մշակում և բազմաթիվ համալսարաններ չեն կարող նույնականացնել իրենց միջոցառումների ամբողջական ծախսերը:

Հաշվի առնելով այս ուսումնասիրությամբ բացահայտված մշակման հետ կապված իրավիճակը՝ ԵՅԱ-ը նաև առաջարկել է աջակցություն տրամադրել՝ համալսարաններին օգնել կիրառել ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համակարգերը: ԵՅԻԱՕ ծրագրով<sup>53</sup> և ՇԾ7-ի շրջանակներում տրվող ֆինանսավորմամբ ԵՅԱ-ն օգնում է Եվրոպայում համալսարանների ղեկավարների, ֆինանսավորողների, հետազոտական խորհուրդների և կառավարությունների համար կազմակերպել մի շարք աշխատաժողովներ՝ ավելացնելու համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համակարգերի մշակումների թիվը և նպաստելու ներպետական մակարդակում այդ համակարգի մշակմանը: Ներպետական կառավարությունները ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համակարգերի մշակման հարցում պետք է ավելի շատ ջանքեր ներդնեն՝ բարձրացնելու համակարգի կայունությունը:

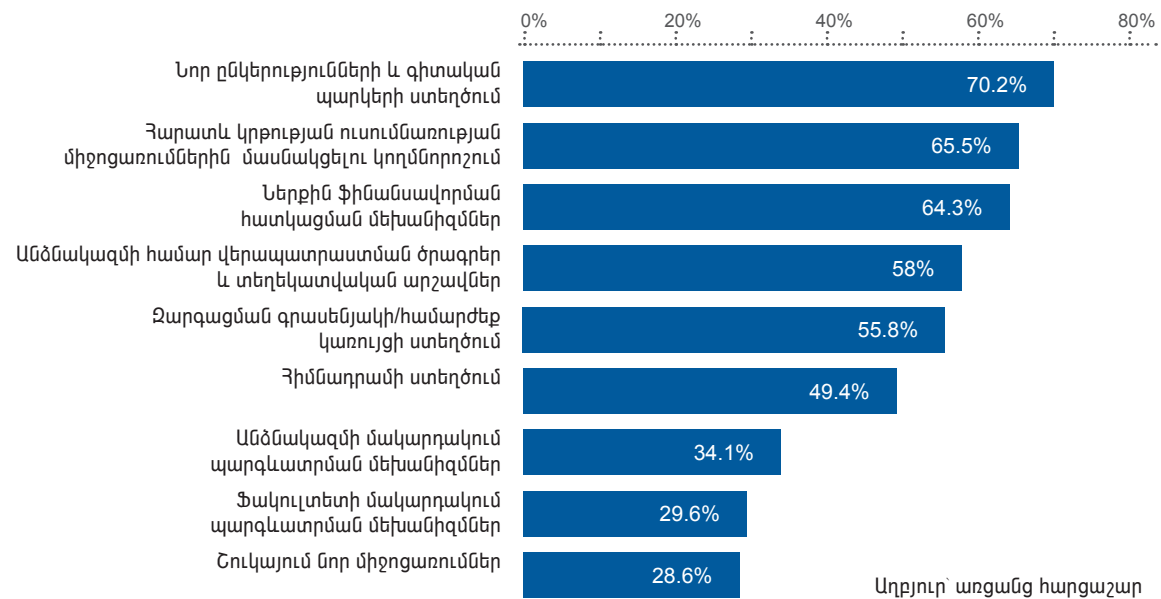
53 Եվրոպական համալսարաններն իրականացնում են արդիականացման օրակարգը. Հետազոտությունների և զարգացման 7-րդ շրջանակային ծրագրի շրջանակներում Եվրոպական հանձնաժողովի կողմից ֆինանսավորվող ԵՅԱ ծրագիր (2009-2011 թթ.):

# 4. ՆԱԽԱՆԱԲԱՆՆԵՐ

## 4.1 Եկամուտների հոսքերը դիվերսիֆիկացնող համալսարաններ

Չետևյալ գրաֆիկը ցույց է տալիս եկամուտների դիվերսիֆիկացումը խթանելու համար Եվրոպայի համալսարաններում ներկայումս իրականացվող ռազմավարությունները և կիրառվող մեխանիզմները: Կարևոր է նշել, որ համալսարանները, միշտ չէ, որ կիրառում են նման միջոցառումները և մեխանիզմները: Այդ միջոցառումներով և մեխանիզմներով առաջարկվում է եկամուտներ ստանալու հնարավորություն: Գոյություն ունեցող բիզնեսի կամ բաժնի նոր բաժնեմասերի վաճառքի կամ բաշխման միջոցով անկախ ընկերությունների և գիտական պարկերի ստեղծումը և զարգացումը կարող են շատ առավելություններ ունենալ հետազոտությունների անցկացման կարողությունների զարգացման և մասնավոր գործընկերների հետ ավելի սերտ կապերի առումով, բայց դրանք նաև առաջարկում են հետազոտություններից բխող լրացուցիչ եկամուտներով հեռանկարներ: Սակայն, չնայած, որ այս միջոցառումները հաճախ կարող են եկամտաբեր լինել, դրանք կարող են հազվադեպ շահութաբեր լինել, հաշվի առնելով ամբողջական ծախսերը: Դրա օրինակն է Չեխիակիում շարունակական կրթության «Պալմենիա» կենտրոնը, որը Եվրոպայում համալսարանին կից հարատև կրթության ուսումնառության ամենամեծ հաստատությունն է: Հարատև կրթության միջոցառումներն ընկալվում են որպես եկամտաբեր միջոցառումներ, համալսարաններին թույլ տալով նոր ուսանողական բնակչություններին ընտրել որպես թիրախներ: Սակայն «Պալմենիա» կենտրոնի օրինակը ցույց է տալիս, որ նման մեծ և կայացած հաստատությունը դեռևս համալսարանին թույլ չի տալիս վերականգնել այս միջոցառման անցկացման վրա ծախսված գումարները, չնայած, որ այն նույնպես հաջողությամբ արտահանել է իր ծրագրերն այլ երկրներ: Ներկայումս, դեպի կենտրոն եկող եկամուտների մոտ 90 տոկոսը ասոցիացված ծախսեր են<sup>54</sup>:

**Գրաֆիկ 14. – Եկամուտների դիվերսիֆիկացումը խթանելու համար համալսարանների կողմից սահմանված ռազմավարությունները և մեխանիզմներ.**



54 2010 թվականի սեպտեմբերի 13-ից 14-ը Բուլոնիայում կայացած Փորձագետների կոնֆերանսի ժամանակ Չեխիակիի համալսարանի շարունակական կրթության «Պալմենիա» կենտրոնի ղեկավար Կառլոյ Չամալայնենի ներկայացումը:

## 4.2 Եկամուտների դիվերսիֆիկացման խթաններ

### Ընդհանուր տնտեսական իրավիճակ

Եկամուտների դիվերսիֆիկացման քաղաքականությունը մշակելու և այն կիրառելու խնդիրը մեծապես պայմանավորված է երկրի ընդհանուր տնտեսական իրավիճակով, քանզի այդ իրավիճակի վատացման պարագայում բարձրագույն կրթության պետական ֆինանսավորումը հաճախ կրճատման միտում է ցուցաբերում (տե՛ս նաև 5-րդ գլուխը, էջ 125): Ծրագրի իրականացման ընթացքում համալսարաններին ներկայացված տարբեր հարցաշարերում, ինչպես նաև աշխատաժողովների և ամփոփիչ համաժողովների ժամանակ այս գործոնը նշվել է որպես լրացուցիչ եկամտի աղբյուրներ գտնելու համար համալսարանների ուժեղ մղիչ ուժը: Դա նաև երևում է ծրագրի հանդեպ առաջացած հետաքրքրությունից, մասնավորապես՝ այն երկրներում, որտեղ պետական ֆինանսավորման կրճատումների մասին հայտարարել են կամ ներկայացրել են տեղեկատվություն: Տարբեր մակարդակներում (ներառյալ՝ եվրոպական միության մակարդակում) պետական մարմինների կողմից սահմանված քաղաքականության օրակարգը նույնպես խթանում է համագործակցության տարբեր տեսակները, օրինակ՝ ակադեմիկոսների և բիզնեսների միջև համագործակցությունը, որը նույնպես ազդում է համալսարաններում եկամուտների դիվերսիֆիկացման վրա:

### Համաշխարհայնացում և միջազգայնացում

Համաշխարհայնացումը և միջազգայնացումը, որոնք աշխարհում բարձրագույն կրթության պահանջի շարունակական աճի հետևանքներն են, նաև դիվերսիֆիկացման մղիչ ուժերն են, մասնավորապես՝ ողջ եվրոպայում և դրա սահմաններից դուրս անձնակազմի անդամների և ուսանողների ավելացված շարժունության հետ կապված: Սա միաժամանակ ստեղծում է նոր հնարավորություններ և ընդլայնում գրավչության մակարդակը բարձրացնելու համար ֆինանսական միջոցների կարիք ունեցող համալսարանների միջև մրցակցային դաշտը: Միջազգայնացումը զգալի ծախս է համալսարանների համար, հատկապես հետազոտությունների ոլորտում, բայց այն նաև ստեղծում է եկամուտներ ստանալու նոր հնարավորություններ: Չնայած, որ միայն մի քանի եվրոպական երկիր է ավանդաբար բարձրացրել օտարերկրյա ուսանողներից եկող եկամուտների չափը, սակայն ավելի ու ավելի շատ համալսարաններ այժմ սա դիտում են որպես ոչ միայն որակը և վարկանիշը բարձրացնելու միջոց, այլ նաև աճող եկամտի աղբյուր:

Վերջին տարիներին սա վերաբերում է ոչ միայն Միացյալ Թագավորության, Գերմանիայի, Ֆրանսիայի և Նիդերլանդների համալսարաններին, այլ նաև այլ երկրների համալսարաններին, որոնք նույնպես փորձել են գտնել օտարերկրյա ուսանողներից եկամուտներ ստանալու հնարավորություն: Սակայն հարկավոր է զգուշության որոշակի աստիճան, հաշվի առնելով, որ մի քանի երկրների նկատմամբ չափից ավելի խոցելիությունը մեծ փոփոխությունների դեպքում կարող է ապակայունացնել ֆինանսավորման մոդելը: Միջազգայնացմամբ նաև տրվել են գործունեության ընդլայնման հնարավորություններ, օրինակ՝ խթանելով հետազոտությունների ոլորտում «անդրսահմանային» համագործակցությունը, որը նույնպես վերջին տարիներին դարձել է աճող եկամտի ավելի կարևոր ձև: Հետազոտությունների համար եվրոպական շրջանակային ծրագրերը մեծապես խթանել են լրացուցիչ ֆինանսավորումը՝ տարբեր երկրներում համագործակցությամբ իրականացվող հետազոտական աշխատանքների թիվն ավելացնելու նպատակով:

### Ռիսկերի կառավարում

Համալսարանների համար ռիսկերի նվազեցումը կարևոր մղիչ ուժ է՝ ռազմավարական առումով նոր ֆինանսավորման աղբյուրներ փնտրելու ճանապարհին: Առցանց հարցաշարի պատասխանողները, ինչպես նաև հարցմանը մասնակցած համալսարանների կառավարիչները<sup>55</sup> ռիսկերի կառավարումը նշել են որպես եկամուտները դիվերսիֆիկացնելու համար ջանքեր ներդնելու պատճառը: Բազմաթիվ համալսարաններ նշել են, որ վերջին տարիներին նվազել են հիմնական ֆինանսավորման մարմնի կողմից ստացվող եկամուտները: Դասավանդման և հետազոտությունների ֆինանսավորման ապագայի հետ կապված հոռետեսական կարծիքները նույնպես ամրապնդում են այն ընկալումը, որ ռիսկերի տարածումը շատ վճռական է:<sup>56</sup>

55 Մադրիդի հարցումը:

56 Գենտի և Բոլոնիայի հարցումները:



Ի հավելումն, այս ակնկալիքներն իրար է միացրել տնտեսական անկումը: Այս համատեքստում Եվրոպայի համալսարանները սովորաբար հայտնվում են մի դիրքում, որտեղ լրացուցիչ ֆինանսավորման հոսքեր գտնելը դառնում է պահանջ, եթե համալսարաններն ուզում են աճ ապահովել իրենց գործունեությունում: Հարկ է նշել, որ այս կարծիքը կիսում են տարբեր երկրների համալսարանները, անկախ բարձրագույն կրթության ոլորտին հատկացված ՀՆԱ-ի տոկոսից: Այս կարծիքին են եղել Պորտուգալիայի, Ուկրաինիայի, Շվեյցարիայի, Նիդերլանդների, Գերմանիայի, Իտալիայի կամ Սիացյալ Թագավորության համալսարանները:

**Առաքելության ընդլայնում**

Եկամուտների դիվերսիֆիկացումը և դրանց ստացումը կարող են կազմել ակադեմիական զարգացման համար միջոցները հասանելի դարձնելու վերաբերյալ ռազմավարության մի մասը, լինի դա դասավանդումը կամ հետազոտական աշխատանքները: Այս պահին եկամուտների դիվերսիֆիկացումը նպաստում է համալսարանների առաքելությունների ընդլայնմանը, տրամադրելով նոր կամ արդեն գոյություն ունեցող աշխատանքների կատարումը խթանելու համար նոր ռեսուրսներ: Այսօր համալսարանից ակնկալիքներն ավելի շատ են, քան երբևէ. «ձգտելով դասավանդման, հետազոտությունների և նորարարության ոլորտներում զերազանցության, սովորողների տարբեր խմբերին տալով հնարավորություններ և ապահովելով այն օպտիմալ և ստեղծագործական միջավայրը Եվրոպային անհրաժեշտ երիտասարդ և տաղանդավոր հետազոտողների համար, համալսարաններն ավելի ու ավելի են կենտրոնանում Եվրոպայում գիտելիքահեն հասարակության աճի և համախմբման վրա»:<sup>57</sup> Սակայն այս ավելացող ակնկալիքները հաճախ չեն համապատասխանում զգալի լրացուցիչ ֆինանսական միջոցների հետ:

Հետազոտական ծրագրերի և միջոցառումների մշակումը մնում է համալսարանների՝ եկամուտների դիվերսիֆիկացման հիմնական պատճառներից մեկը, քանի որ հետազոտական աշխատանքներից նոր եկամտի հոսքեր ստեղծելու հնարավորությունները երևում են հարաբերականորեն միանգամից, օրինակ՝ նոր ընկերությունների ստեղծմամբ, մասնավոր գործընկերների հետ պայմանագրային հետազոտությունների անցկացմամբ կամ Եվրոպական հետազոտական ծրագրերին մասնակցությամբ: Սա իր հերթին նպաստում է համալսարանում հետազոտություններ անցկացնելու կարողության զարգացմանը: Բացի դասավանդումից և հետազոտություններից, համալսարանները ներքին գործընթացները բարելավելու, որակի չափանիշները բարձրացնելու կամ միջազգայնացման միջոցառումներն ավելի լավ անցկացնելու համար կարող են փորձել ստանալ լրացուցիչ եկամուտներ:

**Նկարագրություն 15. Երրորդ կողմի ֆինանսավորմամբ հետազոտությունների զարգացումը.**

*Մյունխենի Կիրառական գիտությունների համալսարանը (ՄԿԳՀ) ծառայում է որպես երրորդ կողմի ֆինանսավորումից կախված առաքելության ընդլայնման օրինակ:*

*Չնայած, որ հաստատությունն իրավականորեն և ֆինանսապես կախված է բավարական կառավարությունից, սակայն չկա իրավիճակը փոխելու հրատապություն, քանի որ Երկիրն առաջարկում է կայուն և հուսալի ֆինանսավորման հեռանկարներ: Սակայն այն անցումային շրջանը, որում գտնվում է Գերմանիայի բարձրագույն կրթության երկակի համակարգը բերել է կառուցվածքային փոփոխությունների, որոնք կարող են կիրառական գիտությունների համալսարաններին (ԿԳՀ) ստիպել քննարկել նոր ֆինանսավորման աղբյուրների հարցը: 2006 թվականին ԿԳՀ-ները ստացան հետազոտությունները համալսարանների առաքելություններում ներառելու իրավունքը: Նրանք նաև սկսել են կազմել մագիստրոսի ծրագրեր, չնայած, որ համալսարանների հետ համատեղ ծրագրերից բացի չեն կարող առաջարկել դոկտորական ծրագրեր:*

*Մագիստրոսի ծրագրերի կազմումը պահանջում է համալսարանում որոշակի հետազոտությունների անցկացում, իսկ այս նպատակի համար պետական ֆինանսավորման հեռանկարները շատ չեն: Հետազոտական աշխատանքների շրջանակի կամ հիմնական հովանավորի բացակայության պայմաններում և համալսարանին թույլ տալով պատշաճ ձևով անդրադառնալ այս խնդրին, երրորդ կողմի ֆինանսավորումը դարձել է էական եկամտի աղբյուր ՄԿԳՀ-ում հետազոտական աշխատանքներն ավելացնելու համար, հիմնականում փոքր և միջին տարածաշրջանային ընկերությունների հետ պայմանագրեր կնքելով: Ուսման վարձերից եկող եկամուտները*

57 ԵՀԱ, «2009 թվականի Պրագայի հայտարարությունը. Եվրոպական համալսարաններ. Նայելով առաջ՝ վստահությամբ»:



*նույնպես համալսարանին թույլ են տվել ստեղծել հետազոտություններին աջակցելու համար մշտական պաշտոններ, մի բան, որ դժվար է անել միայն սահմանափակ տևողությամբ ծրագրերի միջոցով:*

*Կարևոր է, որ համալսարանի հետազոտություն անցկացնելու առաքելությունը կախված է համալսարանի անձնակազմի անդամների ծախսերի կատարման և ֆոնդերն ազատորեն օգտագործելու հարցում ավելի մեծ ազատություն ստանալու կարողությունից:*

**Ճկունության որոնում**

Բազմաթիվ համալսարանների համար եկամուտների դիվերսիֆիկացման մեծ ոգևորությունը գալիս է այն վարչական բեռից խուսափելուց, որը հաճախ լինում է պետական ֆինանսավորման ժամանակ: Առևտրային գործերի կամ դրամահավաքների միջոցով ստացվող եկամուտներն ընկալվում են որպես համեմատելիորեն ավելի հեշտ կառավարելի և կարող են հատկացվել՝ առանց սահմանափակումների: Մասնավոր գործընկերների հետ պայմանագրերի կնքումը նույնպես կարող են դիտվել որպես ավելի ուղղակի, քան պետական մարմինների հետ կնքված պայմանագրերը: Սակայն ոչ միշտ են արդարացվում մասնավոր հատվածի կողմից օգտագործվող ֆինանսավորման եղանակների հետ կապված ակնկալիքները, իսկ դա կարող է կրճատել այն գործողությունների մասնակի ֆինանսավորումը, որոնք ցանկանում է ֆինանսավորել:

Այս պարադոքսն էլ ավելի է խորանում պետական ֆինանսավորողների միջև հաճախ հակասող հաշվետվողականության պահանջներով, կամ տարբեր սուբյեկտների կողմից, կամ էլ՝ միևնույն նախարարությունում: Առցանց հարցաշարում պատասխանողների կողմից կրկնվող պատասխանները հիմնավորվեցին հերթական տվյալների հավաքմամբ, ըստ որոնց հարցմանը մասնակցած համալսարանների ներկայացուցիչների ավելի քան 68 տոկոսը համաձայնվել է հետևյալ նախադասության հետ. «Պետական ֆինանսավորողների միջև շատ են տարբերվում հաշվետվողականության և հաշվետվության պահանջները»<sup>58</sup>: Կարևոր է, որ բազմաթիվ համալսարաններ նշեցին, որ ավելի փոքր պետական ֆինանսավորման ծրագրերը հաճախ ներառում էին մասնակցության և հաշվետվություններ ներկայացնելու ավելի բարդ կանոններ: Հետևաբար կարևոր է, որ պետական ֆինանսավորողները հստակեցնեն մասնակցության կանոնները, հաշվետվողականության և հաշվետվությունների ներկայացման պահանջները, ինչպես նաև երկխոսել այլ ֆինանսավորողների և համալսարանների հետ՝ հաստատելու ողջամիտ և պարզեցված ֆինանսավորման եղանակներ: Սա իր հերթին կխթանի պետական ֆինանսավորման ոլորտում եկամուտների դիվերսիֆիկացումը, խրախուսելով համալսարաններին փորձել գտնել տարբեր գործընկերներ՝ առանց ետ կանգնելու բազմաթիվ և բարդ պայմանների պատճառով:

**Ընդլայնելով մրցունակությունը**

Բացի ընդլայնված ճկունության որոնումից, կա նաև այն ընկալումը, որ եկամուտների դիվերսիֆիկացումը փոխկապակցված է ներպետական և (կամ) միջազգային մակարդակում ավելի լավ մրցունակության հետ: Լրացուցիչ եկամուտները հաճախ բխում են անուղղակիորեն և սովորաբար բարձր դիտվող պետական մարմինների կողմից կազմակերպված մրցակցային սխեմաներին մասնակցությունից, կամ մասնավոր գործընկերների հետ պայմանագրային հետազոտությունների միջոցով: Վերջինս մասնավորապես կարող է ստեղծել ավելի ընդգրկուն համագործակցության սխեմաների հիմք, օրինակ՝ բիզնեսների և արդյունաբերությունների հետ ռազմավարական դաշինքների ստեղծումը՝ նպաստելով համալսարանի դիրքերի ամրապնդմանը և ոչ միայն ֆինանսական առումով:

**Նկարագրություն 16. Սալֆորդի համալսարանը և «Մեդիաքաղաք» ծրագիրը.**

*Գոյություն ունեցող գործակցային կապերը վերլուծելուց հետո Սալֆորդի համալսարանը հասկացավ, որ սրանք շատ քիչ ավելացված արժեք էին բերում համալսարանին և միայն մասամբ էին բարձրացնում համալսարանի վարկանիշը: Որպես համալսարանում մշակույթը փոխելու ռազմավարության մի մաս, համալսարանի ղեկավարությունը որոշեց կենտրոնանալ ռազմավարական և մեծ ազդեցություն ունեցող համագործակցությունների վրա, որոնք կարող էին նպաստել հաստատության եկամուտների դիվերսիֆիկացմանն, ընդլայնել ուսումնառության, դասավանդման, հետազոտությունների և նորարարությունների միջև կապերը և բարձրացնել համալսարանի վարկանիշը:*

58 Գենտի և Բոլոնիայի հարցումները:

Սալֆորդի համալսարանն ակտիվորեն ներգրավվեց «ՄեդիաՍիթիՄԹ» ծրագրում, որը բաղկացած է այնպիսի միջավայրի ստեղծմանը, որում կլինի ստեղծագործական և թվային արդյունաբերությունների կարիքները հոգալուն նվիրված աշխատանք և որում BBC-ն ակնառու գործընկեր է: Չնայած նման մեծ ծրագրին մասնակցության հետ կապված կային մեծ ռիսկեր, հիմնականում ֆինանսական ռիսկեր, սակայն այդ ռիսկերը զգուշությամբ զննահատվել են, և համալսարանը որոշել է տեղում ֆինանսավորել թանկ ենթակառուցվածքները:

«ՄեդիաՍիթիՄԹ» ծրագրին մասնակցության օգուտներն էին.

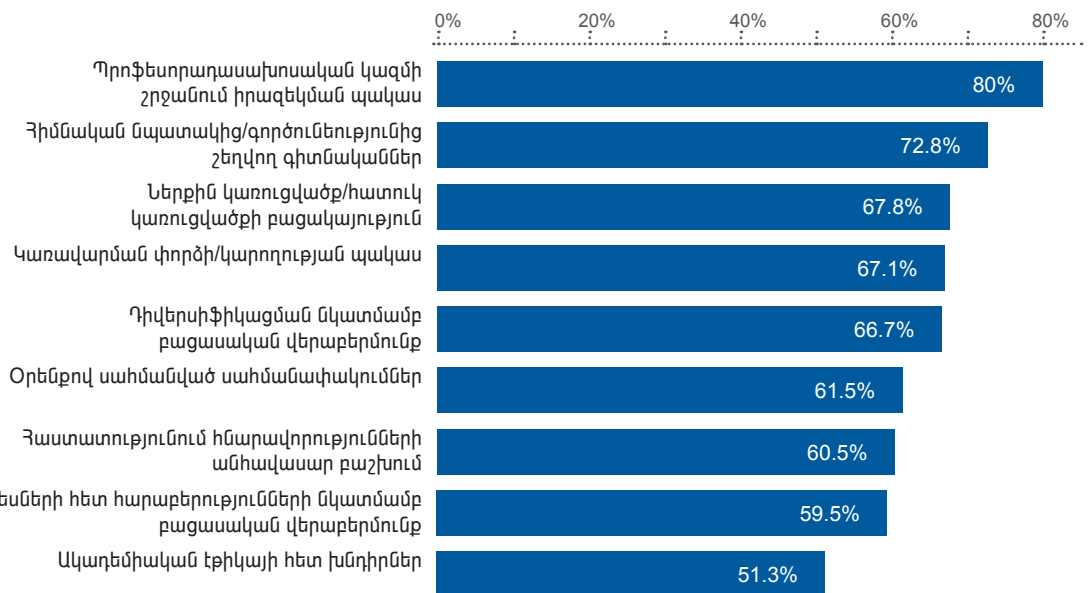
- Հետազոտությունների և նորարարությունների համար գործակցային կապերի հաստատում (արդյունաբերական, համալսարանների և կառավարությունների հետ),
- Վերապատրաստման և կրթության ոլորտներում գործակցային կապեր,
- Եկամտի հոսքերի դիվերսիֆիկացիա,
- Կառավարության և արդյունաբերողների հետ սերտ հարաբերություններ,
- Ներպետական և միջազգային մակարդակներում հեղինակության և բրենդի տարածում:

Կարևորն այն է, որ ծրագիրը, որն իր բնույթով բազմաշերտ է, ներգրավեց համալսարանի բոլոր ֆակուլտետներին, խթանելով աշխատելու մշակույթի (միջգործառնական կառավարում, կատարողականի կառավարում) և նոր արժեքների (համագործակցություն, նորարարություն, կենտրոնացումն արդյունքների վրա) փոփոխությունը:

## 4.3 Ներհամալսարանական ձախողումներ և խոչընդոտներ

Ծրագրի ընթացքում ակնհայտ դարձավ, որ համալսարանները հիմնականում գիտակցում են, որ նրանք գործում են այնպես, որը նպատակահարմար չէ եկամուտների դիվերսիֆիկացման հաջող զարգացման համար: Համալսարանների ղեկավարները և կառավարիչներն ընդունել են, որ եկամուտների դիվերսիֆիկացման ներքին խոչընդոտները այնքան կարևոր էին, որքան արտաքին խոչընդոտները: Այս խոչընդոտների մասին կարելի է ավելի մանրամասնել հետևյալ կատեգորիաներում.

Գրաֆիկ 15. – Եկամուտների դիվերսիֆիկացման ընկալվող խոչընդոտներ



Աղբյուր՝ առցանց հարցաշար

### 4.3.1 Կառավարման կառույցներ և գործընթացներ

Կառավարման կառույցները և որոշումների կայացման գործընթացները հաճախ համարվել են ոչ պատշաճ հաստատությանը թույլ տալու մշակել եկամուտների դիվերսիֆիկացման վերաբերյալ հաջող ռազմավարություն: Առցանց հարցաշարի պատասխանողների 68 տոկոսը ասեցին, որ ոչ նպատակահարմար կառույցները դիտում են որպես եկամուտների դիվերսիֆիկացման խոչընդոտ, 15 տոկոսը կարծում են, որ դա «հիմնական խոչընդոտ» է: Դիտարկումները վերաբերում էին կոլեգիալ ներկայացվածության սկզբունքով գործող մեծ կառավարման մարմիններին, որոնց որոշումների կայացման գործընթացները հարմարեցված չեն նպաստելու եկամուտների արդյունավետ դիվերսիֆիկացման (արտաքին շահառուների հետ հարաբերությունները, ներդրումների հետ կապված ռազմավարական որոշումներ և այլն): Համալսարանները նաև ընդգծեցին, որ հաճախ այս ոլորտում դժվար է որոշումներ կայացնել, քանի որ չկան ռազմավարական ընտրություն կատարելու համար արդեն հասանելի տվյալներ: Սա թերևս կարելի է բացատրել այն փաստով, որ շատ մասնակից համալսարաններ եկամուտները չեն բաժանել կատեգորիաների, օրինակ՝ չունեն իրենց անձնական եկամուտների կառուցվածքի կամ կենտրոնական մակարդակում եկամուտներ բերող ծառայությունների տեսակների մասին տվյալներ:

Աշխատանքների և եկամուտների բաշխումը, ինչպես նաև համալսարանի ղեկավարության և իր բաժինների (շատ հաճախ ֆակուլտետների) միջև հաղորդակցությունը նույնպես կարող են լինել խնդիր կամ կարող են խոչընդոտել եկամուտների դիվերսիֆիկացման վերաբերյալ ռազմավարության հետևողական իրականացումը:

Եկամուտների դիվերսիֆիկացումը քննարկող համալսարաններից շատերի համար մարդկային ռեսուրսների, կոնտակտների, գիտելիքների և փորձի մասնատումը դեռևս մեծ խոչընդոտ է, որը պետք է հաղթահարվի: Եկամուտների դիվերսիֆիկացման և դրանց ստացման համար պատասխանատվությունը հաճախ ֆակուլտետների ղեկավարությանն է, կամ կարող է նույնիսկ լինել առանձին գիտնականների պատասխանատվությունը: Վերջին դեպքում սրանք հաճախ գործում են միայնակ: Շրջանակի և օժանդակության պակասով բացատրվում է այս միջոցառումներն անցկացնելու որոշակի դիմադրությունը, իսկ ժամանակի պակասը և չափից ավելի թղթաբանության վախը մնում են հիմնական մտահոգությունները: Հարցմանը մասնակցած համալսարաններից միայն քչերն են ասել, որ կենտրոնական ղեկավարությունն (ռեկտորատը, նախագահությունը) է պատասխանատու եկամուտների դիվերսիֆիկացման օրակարգի իրականացման համար կամ կոլեկտիվ (որպես կառավարող մարմին), կամ, օրինակ՝ նվիրված պրոռեկտոր: Բազմաթիվ պատասխանողներ ընդգծել են այն փաստը, որ դժվար կլիներ նախագծել եկամուտների դիվերսիֆիկացման սահուն ռազմավարություն՝ առանց ղեկավարների ոգևորության, տեսլականի և հանձնառության:

**Նկարագրություն 17. Մասստրիխտի համալսարանում ներքին ռեսուրսների բաշխումը.**

*Մասստրիխտի համալսարանի մոդելը մի մոդել է, որում կա ղեկավարության կողմից ղեկավարվող նախաձեռնությունների, ինչպես նաև ֆակուլտետների մոտ սեփականություն և հանձնառություն ունենալու զգացողությունը խթանելու անհրաժեշտության միջև նուրբ հավասարակշռություն: Ֆակուլտետները համալսարանի բյուջեի հիմնական, ուղղակի շահառուներն են (80 տոկոս): Կենտրոնական գրասենյակը կարող է նրանց տրամադրել փոքր գումարով նոր ակադեմիական ծրագրերը սկսելու համար, և կարող է առաջարկել իրենց անհրաժեշտ տեխնիկական աջակցությունը (պայմանագրային հետազոտությունների կամ օտարերկրյա ուսանողներին ընդունելու հետ կապված): Վերջապես, հիմնական բյուջեից վերցված միջոցները կարող են օգտագործվել որպես ֆակուլտետների համար խթաններ՝ ստեղծելու սեփական եկամուտների հոսքեր (կենտրոնական գրասենյակը լրացուցիչ միջոցներ է պարզևում ֆակուլտետներին, որպեսզի կարողանան ապահովել արտաքին դրամաշնորհները): Հետևաբար կենտրոնական կառավարման համար բյուջեի մոտ 85 տոկոսը հասնում է ֆակուլտետներին:*

*Սակայն հետազոտությունների դրամաշնորհների համաֆինանսավորման եղանակներով պահանջվում է, որ համալսարանի ղեկավարությունը կայացնի որոշումներ, ըստ որոնց հետազոտությունները պետք է անցկացվեն, քանի որ համաֆինանսավորումը տրվում է հիմնական բյուջեից և չի ուղղվում կրթությանը: Հետևաբար կա լարվածության ընկալում, որին ղեկավարությունը պետք է անդրադառնա ֆակուլտետների հետ համագործակցելիս:*

*Թվում է, թե հաստատության հաջողության գործոններից մեկը ռազմավարության հետևողական և ուշադիր իրականացումն է: Դա լրացվում է գլխավոր ոլորտներում մասնագիտական անձնակազմի անդամների սահուն ընդունելիությամբ:*

Վերջապես, լրացուցիչ ֆինանսավորման հոսքեր ստեղծել ցանկացող համալսարանները պետք է անդրադառնան ֆակուլտետների միջև եկամուտներ ստանալու անհավասար պայմանների հարցին: Ընդհանուր ընկալումն այն է, որ տեխնոլոգիաների ոլորտին առնչվող ֆակուլտետները ավելի լավ կկարողանան եկամուտներ ստանալ արտասահմանցի ֆինանսավորողներից, քան սոցիալական գիտություններին առնչվող ֆակուլտետները, հատկապես պայմանագրային հետազոտության միջոցով: Սակայն հարցմանը մասնակցած համալսարանների կողմից տրամադրված տվյալների վերլուծությունը ցույց է տալիս, չնայած, որ հետազոտության վրա որպես առաքելության մի մաս կենտրոնացող համալսարանները սովորաբար ունեն լրացուցիչ ֆինանսավորողների եկամուտներից ավելի մեծ բաժին, սակայն նաև ակնհայտ դարձավ, որ համակողմանի համալսարանները ունեն մասնավոր գործընկերների հետ պայմանագրեր կնքելու նույնքան կարողություն, որքան տեխնոլոգիական համալսարանները: Այցելությունները վայրեր օգնեցին տալ նման դեպքերի հետաքրքիր օրինակներ: Վարչավայի համալսարանի պատմության ֆակուլտետը վերջերս համալսարանի ՅՆԵԱբանության ինստիտուտի միջոցով համալսարանին տրամադրեց կարևոր ֆոնդեր, որոնք պետական մարմինները ուղարկել էին ճանապարհային շինարարական աշխատանքներին ընդառաջ կանխարգելիչ պեղումներ կատարելու համար: Նմանապես, Փիլիսոփայության և սոցիոլոգիայի ֆակուլտետը շահեց տեղերը՝ 2012 թվականին Լեհաստանում կազմակերպվող Ֆուտբոլի եվրոպական առաջնությանն ընդառաջ լեհերի միջև վերաբերմունքի և ակնկալիքների վերաբերյալ ուսումնասիրություն իրականացնելու համար:

### 4.3.2 Նմությունների և աջակցման մեխանիզմների զարգացում

Եկամուտները դիվերսիֆիկացնելու համար Եվրոպայի համալսարանները պետք է ձեռք բերեն նոր հմտություններ: Հարցմանը մասնակցած համալսարաններից շատերը գիտեն դրա մասին: Դրանցից 80 տոկոսը եկամուտների դիվերսիֆիկացման մասին տեղեկատվության և իրազեկման պակասը համարում են որպես խոչընդոտ, իսկ 67 տոկոսն էլ զգում են, որ չկան ունակ և փորձառու կառավարիչներ:

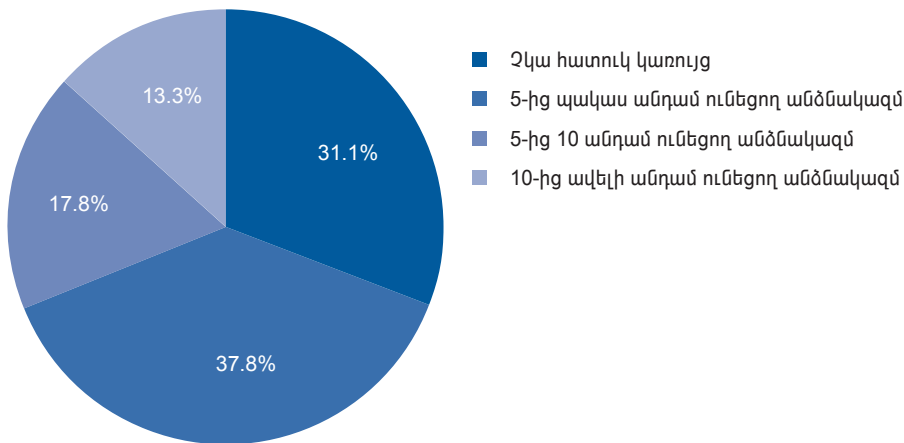
Սրանք եղել են նաև այլ հավաքված տվյալներում, որոնցում պատասխանողները շեշտել են եկամտաբեր միջոցառումների կազմակերպման պրոֆեսիոնալիզմի բացակայությունը: Այցելությունների ընթացքում համալսարանների ղեկավարների հետ քննարկումների ժամանակ ակնհայտ դարձավ, որ նրանցից շատերը զբաղվում էին բաժնետոմսեր վերցնելով, ինչպես նաև տարիների ընթացքում տվյալ համալսարանի կողմից հաստատված տարբեր և հաճախ բազմաթիվ գործընկերների հետ հարաբերությունների հստակեցմամբ: Հաճախ դա անում են անձնակազմի տարբեր անդամների նախաձեռնությամբ: Սա ցույց է տալիս այն «տնտեսվարության պակասը», որն ի վերջո թույլ չի տալիս ստանալ նման համագործակցությունների ռազմավարական և ֆինանսական առունով հնարավոր օգուտները:

Համալսարանների ղեկավարներից մեկը բացատրեց, թե ինչպես էր անհրաժեշտ եղել վերանայել համալսարանի ֆինանսական կառավարման համակարգը, այն բանից հետո, երբ պարզվեց, որ մասնավոր գործընկերներից ստացված բոլոր եկամուտները ստացվել էին միայն տվյալ օրվա շահերից ելնելով (սա հետո օպտիմալացվել է գումարների ավելի լավ կառավարմամբ): Մեկ այլ համալսարան պետք է ֆակուլտետներին համոզեր, որ աշխատողներն իրենց անձնական եկամուտները դնեին բանկերում և առաջին հերթին օգտվեին պետական ֆինանսավորումից, քանի որ վերջինից չէր կարող շահ լինել: Այս օրինակները ցույց են տալիս, որ համալսարանները ստանում են այդ հնարավոր եկամուտների մեծ մասը, բայց որ հավատալի եկամտի հոսքեր ստեղծելու համար լինեն պատշաճ մակարդակի փորձագետներ և հմտություններ:

Հետևաբար եկամուտների դիվերսիֆիկացումը խթանելու համար հարկավոր է վերաբաշխել աշխատանքները և համալսարանում ներառել նոր կադրեր: Գիտնականներից չի կարելի սպասել, որ նման աշխատանքներ իրականացնեն արդյունավետորեն՝ առանց պատշաճ աջակցության:

Եկամուտների դիվերսիֆիկացման վերաբերյալ ռազմավարությունների իրականացմանն աջակցելու նպատակով նոր կադրերին ընդունելը ներառում է հետազոտությունների կառավարման ծառայությունների թարմացումը և դրամահավաքներ կազմակերպող լիիրավ կառույցների ստեղծումը: Ծրագրի հետ կապված հարցումները ցույց են տալիս, որ շատ համալսարաններում այս կառույցները մնում են ձևավորման փուլում, իսկ շատերն էլ վարչությունում չունեն որևէ հատուկ բաժին:

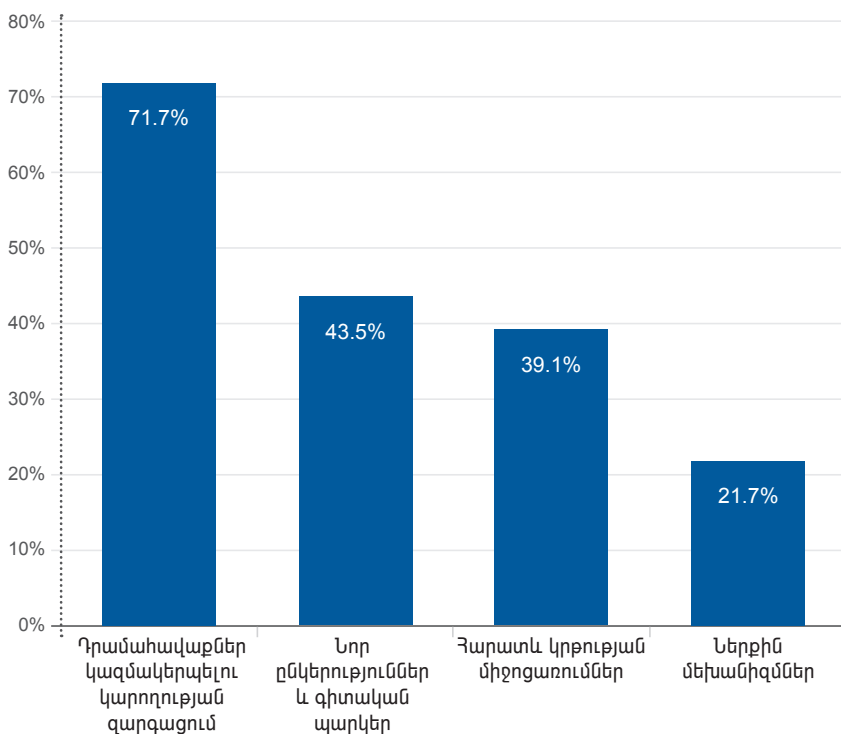
**Գրաֆիկ 16. – Դրամահավաքներ կազմակերպող կառույցներ**



Աղբյուր՝ Գեմտի և Բոլոնիայի հարցումներ

Գրաֆիկ 17-ում ամփոփված տվյալներում նշված են եկամուտների դիվերսիֆիկացման առումով հարցմանը մասնակցած համալսարանների տարբեր առաջնահերթությունները (միայն կենտրոնանում է այն ոլորտների վրա, որոնցում համալսարաններն ունեն մասներներ անելու համար մեծ լուսանցք, հետևաբար բացառվում են ուսանողների ֆինանսական ներդրումները): Երևում է, որ համալսարանները շատ լավ գիտեն, որ եկամուտների դիվերսիֆիկացումը զարգացնելու համար կարևոր է, որ համալսարանները զարգացնեն դրամահավաքներ կազմակերպելու իրենց կարողությունները:

**Գրաֆիկ 17. – Եկամուտների դիվերսիֆիկացման գործընթացը զարգացնելու համար առաջնահերթ ոլորտներ**



Աղբյուր՝ Գեմտի և Բոլոնիայի հարցումները

Գիտական պարկերի և նոր ընկերությունների ստեղծումն ու զարգացումը նույնպես առաջնահերթություններ են բազմաթիվ համալսարանների համար և դրա համար կոչ է արվում պատշաճ աջակցության: Շուկայական գնին մոտ սահմանված գներով անցկացվող միջոցառումներ նախաձեռնելու համար ոչ ավանդական ուսանողական համայնքներին դիմելը նմուշում դիտվել է որպես գրեթե նույն առաջնահերթությունը:

Չնայած, որ սա կարող է շատ չընկալվի որպես առաջնահերթություն, սակայն համալսարանների համար նաև կարևոր է մշակել պատշաճ ներքին մեխանիզմներ՝ խթանելու եկամուտների դիվերսիֆիկացումը: Հնարավոր ձևերից է կադրերի առաջխաղացման չափորոշիչների ցանկում ներառել արտաքին ֆինանսավորումը ներգրավելու կարողությունը կամ «նախաձեռնող գործողությունները»: Որոշ համալսարաններ եկամուտների դիվերսիֆիկացման նկատմամբ մշակել են ավելի ինտեգրված մոտեցում, այն ներառելով համալսարանի բյուջեի կազմման գործընթացում:

Լոուբրոուի համալսարանում դեկաններին խնդրեցին նշել խնայելու և ներդնելու հնարավորությունները և նշել, թե որոնք են առաջնայինները (անհրաժեշտ աջակցության տեսակ և այլն) իրենց ֆակուլտետների զարգացման ծրագրերը մշակելիս: Կարևորն այն է, որ հստակորեն նշվում է, որ խնայողությունները չեն նշանակում բյուջեի կրճատումներ, սակայն կարող են լինել ամբողջական մոտեցումներով, օրինակ՝ մատակարարողների հետ պայմանագրերի հստակեցմամբ: Այս գործընթացի իրականացումը կարելի է ապահովել, երբ բոլոր զարգացման ծրագրերում ենթադրվի նախաձեռնության և ավելի մեծ թվով դրամահավաքների կազմակերպման որոշակի մակարդակ: Հաջողության գլխավոր գործոն է եղել նաև թափանցիկությունը. կարևոր աշխատանք է տարվել, որպեսզի գիտնականները տեղեկացված լինեն և իմանան, որ զարգացման տեմպերը պահպանելու համար հարկավոր են ավելցուկներ:

### 4.3.3 Եկամուտների դիվերսիֆիկացման ակնկալիքներ և դրա նկատմամբ վերաբերմունք

Ծրագրի ընթացքում համալսարանների ներկայացուցիչներին ներկայացված տարբեր հարցաշարերում բացահայտվում են, որ համալսարաններում դեռևս մեծ են եկամուտների դիվերսիֆիկացման մասին մտահոգությունները կամ մասնավոր հատվածի հետ հարաբերությունները, իսկ դրանք խոչընդոտում են եկամտաբեր միջոցառումների կազմակերպմանը: Սա ներառում է ոչ միայն ակադեմիական համայնքին, այլ նաև համալսարանի ղեկավարությանը: Մարդիկ երկուսն էլ դիտում են որպես կառույցներ, որոնք չեն հասկանում հաստատության ակադեմիական առաքելությունը պահելու համար միջոցառումների կազմակերպման անհրաժեշտությունը: Բոլորը վախենում են, որ լրացուցիչ եկամուտների որոնումը կվնասի գիտնականների ինքնավարությանը կամ նրանց կշեղի դասավանդումից և հիմնական հետազոտական աշխատանքներից:

Սրանով ընդգծվում է, որ կարևոր է եկամուտների ստացումն ու դիվերսիֆիկացումը համապատասխանեցնել հաստատության առաքելության և պրոֆիլի հետ, ինչպես նաև ապահովել, որ եկամտաբեր միջոցառումները չվնասեն համալսարանում ակադեմիական բնականոն գործընթացին:

Սակայն կարևոր է նաև համալսարանում հաղորդել միջոցառումների ֆինանսավորման կայուն բազայի անհրաժեշտության մասին: Բազմաթիվ եվրոպական երկրներում պետական ֆինանսավորման երկարամյա ընթացքը պատճառ է դարձել, որ պրոֆեսորադասախոսական կազմի շատ անդամներ չկարևորեն ֆինանսական կայունության հանգամանքը:

Երբեմն ֆակուլտետների մակարդակում ինքնության ուժեղ զգացման և ինքնավարության պատճառով կառավարիչներն ու գիտնականները շատ հետաքրքրված չեն հաստատությամբ որպես ամբողջություն, որի դեպքում համալսարանի ղեկավարության համար ավելի դժվար է դառնում ամբողջ համալսարանի եկամուտների ստացման վերաբերյալ ռազմավարության հետևողական վերահսկումը և իրականացումը:

Կարևոր է նաև նշել, որ որոշ առարկաներում լրացուցիչ և արտաքին եկամուտների ստացումը կարող է համարվել որպես որակի նշան, օրինակ՝ ճարտարագիտության մեջ: Մինչդեռ այդպես չի ընկալվում այլ ոլորտներում:

## 4.4 Ինստիտուցիոնալ ռազմավարությունում եկամուսների դիվերսիֆիկացման ներառում

Այս բաժնի համար նախատեսված վերլուծությունը հիմնված է քանակական վերլուծության, ինչպես նաև այցելությունների և դեպքի ուսումնասիրությունների վրա:

Եկամուտների հաջող դիվերսիֆիկացմանը նպաստում են մի շարք տարրեր և սովորաբար այս տարրեր տարրերի փոխկապակցումն, որը բերում է հաջողության:

### 4.4.1 Ռազմավարական մոտեցում

Վերլուծությունը ցույց տվեց, որ համալսարանի հաջողության հիմնական գործոններից է այնպես անել, որ դիվերսիֆիկացման վերաբերյալ ռազմավարությունն ամրատարրուն և դրա ներդրումը համալսարանի ընդհանուր ակադեմիական ռազմավարությունում: Ծրագրի հետ կապված դեպքերը ցույց տվեցին, որ հատուկ գործողությունների պլանների հետ կապված ռազմավարական զարգացման ծրագրերում եկամուտների դիվերսիֆիկացումը ներառած հաստատություններն ավելի իրազեկված են եղել ողջ համալսարանով եկամուտների դիվերսիֆիկացման մասին: Այս հաստատությունները նաև իրականացրել են ավելի շատ միջոցառումներ, որոնց միջոցով եղել է ավելի շատ դիվերսիֆիկացում կամ լրացուցիչ եկամտի հոսքերից ստացվել են ավելի շատ եկամուտներ: Նման մոտեցումը նաև ցույց է տալիս, որ համալսարանի լայն համայնքը ներգրավված է եղել մշակման մեջ և որ եկամուտների դիվերսիֆիկացման համար և դրանց նվիրված միջոցառումների վերաբերյալ ավելի մեծ կոնսենսուս գոյություն ունի:

Կարևոր է շեշտել, որ եկամուտների դիվերսիֆիկացումը կամ եկամուտների ստացումը երբեք չպետք է դիտվի որպես ինքնանպատակ: Դրանց հիմքում ընկած է հիմնական առաքելությունը, համալսարանի միջոցառումներին և ֆինանսական կայունությանին նպաստումը: Ի վերջո, եկամտաբեր միջոցառումներից հետո պետք է լինեն երկարաժամկետ կամ կարճաժամկետ ժամանակահատվածում վերադարձվող գումարներ:

Հետևաբար դիվերսիֆիկացումը պետք է սկսվի ստատուս քվոյի, համալսարանի ուժեղ կողմերի, հատկությունների և հնարավորությունների ռազմավարական վերլուծությամբ, ինչպես նաև մրցակցային միջավայրի ուսումնասիրմամբ: Բազմաթիվ համալսարաններ արդեն ստեղծել են լրացուցիչ եկամտի հոսքեր, բայց կարևոր է, որ դրանք ներառվեն ընդհանուր գնահատման մեջ:

Բացի ծախսերի արդյունավետության և տարբեր միջոցառումների ռիսկերի համապատասխան վերլուծություն պատրաստելուց, համալսարանները պետք է գնահատեն այս միջոցառումների նպատակահարմարությունը, հաշվի առնելով համալսարանի առաքելությունը և մշակույթը: Ոչ բոլոր միջոցառումները կարող են իրականացվել բոլոր համալսարաններում: Միջոցառումների ընտրության վրա մեծ ազդեցություն կունենան առաքելությունների և մշակույթների բազմազանությունը:

Վերլուծությունը պետք է նաև ներառի այս միջոցառումները հաջող անցկացնելու համար անհրաժեշտ փորձագիտական գնահատումը:

### 4.4.2 Դեկավարություն

Համալսարանի՝ եկամուտները դիվերսիֆիկացնելու հարցում կարևորվում է նաև դեկավարության գործոնը: Դիվերսիֆիկացման հաջող օրինակները գրեթե միշտ էլ կապված են եղել դեկավարության հետ, որը հանձնառու է և լավ հասկանում է դիվերսիֆիկացման օրակարգը:

Դեպքերի ուսումնասիրությունները ցույց տվեցին, որ դեկավարումը միայն բարդ ֆինանսական միջավայրում կամ կառավարման հետ կապված հարցերով արդյունավետորեն զբաղվելը չէ: Շատ կարևոր է նաև ունենալ ծրագիր մշակելու և դիվերսիֆիկացման վերաբերող միջոցառումներ կազմակերպելու, ինչպես նաև գործընթացում համալսարանի ավելի լայն համայնքին ներգրավելու կարողությունը: Վեր-

չին ասպեկտը կրիտիկական է, քանի որ հետազոտությունների կամ կրթության հետ կապված գրեթե բոլոր եկամտաբեր միջոցառումները պետք է իրականացվեն ակադեմիական համայնքի ներգրավմամբ:

Մեծապես ապակենտրոնացված կառավարման կառուցվածքով հաստատություններում ղեկավարության կարողությունները նույնպես կարևոր են՝ այլ միջոցառումներից եկամուտներ ստանալու համար անհրաժեշտ հանձնառությունն ունենալու համար: Սա մասնավորապես առնչվում էր այն համալսարանների հետ, որտեղ համալսարանի գույքի և սարքավորումների օգտագործման հետ կապված որոշումների կայացման լիազորությունն անցնում էր ֆակուլտետներին կամ ինստիտուտներին: Նման դեպքերում համալսարանի ղեկավարությունը պետք է կարողանա վերահսկել կառույցների օգտագործումը և ծառայությունների մատուցումը, որպեսզի պատշաճ կերպով կազմակերպվեն և շահագործվեն հնարավոր եկամուտները: Ղեկավարությունը նաև կարևոր դեր է խաղում դիվերսիֆիկացման հետ կապված փոփոխությունների անհրաժեշտ գործընթացներում՝ լինեն դրանք մշակութային կամ կազմակերպչական փոփոխություններ:

Ձախողման ռիսկը մեծ է, երբ եկամտաբեր միջոցառումները լիովին չեն ընդունվում համալսարանի ղեկավարության կողմից, որը պետք է վերցնի պատասխանատվությունը, եթե հնարավոր է: Օրինակ՝ բազմաթիվ ուսումնասիրություններում հաստատվում է, որ մարդասիրական ֆինանսավորման նկատմամբ ակադեմիական առաջնորդների վերաբերմունքը կարևոր գործոն է դրամահավաքի կազմակերպումը՝ որպես եկամտի հաջող աղբյուրի գնահատելու հարցում: Ծրագրում ներառված դեպքերի ուսումնասիրությունները սա հաստատում են: Բոլոր այն համալսարաններում, որոնք հաջողությամբ անցկացրել են դրամահավաքներ, օրինակ՝ Լոուբորոի համալսարանի, Լոնդոնի թագավորական քոլեջի և Ստամբուլի տեխնիկական համալսարանի դեպքերում փոխնախագահը կամ ռեկտորն ակտիվ դեր են խաղացել գումարներ հավաքելու միջոցառումներում:

Ղեկավարության ուղղակի ներգրավումը նաև որոշիչ հաջողության գործոն է՝ տեղական կամ տարածաշրջանային մակարդակում պետական աղբյուրներից ներդրումների ավելացման դեպքում: Իհարկե, կառավարիչներին աջակցությունը և մասնագետ փորձագետներն անհրաժեշտ են՝ ծրագրեր մշակելու և ղեկավարությանն աջակցելու համար: Այնուամենայնիվ, դեպքերի ուսումնասիրությունները կարող են ցույց տալ, որ այն ձևը, որով տվյալ համալսարանի ղեկավարները խթանում են միջոցառումները կամ դրան աջակցում հաճախ ստեղծում է անհրաժեշտ խթանը և փոխում իրավիճակը:

### 4.4.3 Մարդկային ռեսուրսների զարգացում. ղեկավարների մասնագիտացում

Դեպքերի ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ մարդկային ռեսուրսների զարգացումը, ինչպես նաև կառավարման լավ հմտությունները և պրակտիկական կարևոր են եկամուտների հաջող դիվերսիֆիկացման համար: Նոր եկամտի աղբյուրներ ավելացնելու և ստեղծելու բազմաթիվ միջոցառումների իրականացման համար անհրաժեշտ են նոր փորձ, որը չի մշակակում, թե փորձագետները պետք է լինեն համալսարանից:

Երբ խոսում ենք դիվերսիֆիկացման վերաբերյալ ռազմավարությունների իրականացման մասին, ապա այս հարցում կարևոր է անձնակազմի հմուտ և փորձառու անդամների դերը: Դեպքի ուսումնասիրությունները ցույց են տվել անհրաժեշտ կարողությունն ունենալու համար բազմազան ռազմավարությունները: Համալսարանները կարող են աշխատանքի ընդունել ոլորտից դուրս և համապատասխան հմտություններով մասնագետներին կամ այլ, ավելի զարգացած հաստատություններից փորձառու մասնագետներին: Համալսարանները նաև կարող են նախաձեռնել միջոցառումներ, որոնք հնարավորություն կընձեռեն անձնակազմի անդամները ձեռք բերելու այս հմտությունները: Երբ աշխատանքի են ընդունվում դրսից եկող մասնագետները, կարևոր է, որ նրանք հասկանան հետազոտությունների և կրթության միջավայրի հատկությունները կամ ինտեգրվեն արդեն կայացած թիմում: Որոշ գործեր կարող են ուղարկվել արտասահմանյան փորձագետների, ովքեր կարող են կիսվել իրենց փորձով և օգնել սկսել աշխատանքը:

ԵՀԱ-ը բացահայտել է բազմաթիվ ծրագրերում մասնագիտացված կառավարման կառույցների և անձնակազմի կարևորությունը: Եկամուտների դիվերսիֆիկացման միջոցառումների հաջող իրականացման համար պահանջվում է բոլոր մակարդակներում և բոլոր կատեգորիաներում ներդրումներ և զարգացում, ներառյալ՝ կառավարումը, աջակցման աշխատողները, ինչպես նաև կառավարման կամ ղեկավարման ֆունկցիաներում ակադեմիական անձնակազմը: Հետևյալ նկարագրությունը այս լայն շրջանակի միայն մի մասն է.



- Կադրերի բաժինների ղեկավարները կարևոր դեր են խաղում: Նրանք նոր կադրերի համար սահմանում են նոր պրոֆիլներ, ընդունում և պահում նոր հմտություններով նոր կադրերին, ինչպես նաև անձնակազմի անդամներին օգնում են կատարել նոր և ավելի մեծ դերեր: Նրանք նաև կարևոր դեր են խաղում, քանի որ տրամադրում են արտասահմանում համանման զարգացման ծրագրերի մասին տեղեկատվություն:
- Գիտելիքների փոխանցման միջոցառումների անցկացման համար անհրաժեշտ են փորձագետներ, ովքեր ունեն օտարերկրյա գործընկերների հետ բանակցելու հմտությունները, ունեն իրավական և պայմանագրային ասպեկտների, ինչպես նաև մտավոր սեփականության իրավունքների մասին գիտելիքներ:
- Փորձագետներն անհրաժեշտ են, եթե համալսարանը պետք է օգտվի մեծ չափով հնարավորություններից և կարողանա ավելացնել մրցակցային ֆինանսավորումը, մասնավորապես՝ հետազոտությունների համար ֆինանսավորումը: Ծրագրի ղեկավարները պետք է ունենան ողջ ծրագրի ընթացքում հաջողված առաջարկներ գրելու և բազմաթիվ միջազգային կոնսորցիումների հետ բարդ աշխատանքային ծրագրեր մշակելու ճիշտ հմտությունները (ներառյալ՝ հաշվետվության և հետ աուդիտի փուլերը): Ծրագրի հետ կապված ուսումնասիրությունները ցույց են տվել, թե ինչպես կարող է փորձագետներով մեծ անձնակազմը գիտնականներին օգնել զարգացնել հաջողված առաջարկներ գրելու հմտությունները:
- Դրամահավաքների միջոցով մարդասիրական ֆինանսավորման ծրագրերը հաջողությամբ մշակելու և ավելացնելու համար հարկավոր է մասնագետներով անձնակազմ:
- Ֆինանսական գործողություններով և ներդրումներով եկամուտներ ստանալու համար տվյալ համալսարանի ֆինանսական բաժինները հաճախ փորձում են աշխատանքի ընդունել լրացուցիչ կադրերի, որոնք համալսարանի ոլորտից դուրս արդեն փորձ են ձեռք բերել: Սրանց համար պահանջվում են պարտքային ֆինանսավորման և տարբեր իրավական գործերով, օրինակ՝ վարձակալելու համար կարգավորումներով զբաղվող փորձագետներ:
- Կոնֆերանսների, սեմինարների մատակարարման և ֆրենչայզինգի մեծ ծառայություններից եկամուտներ ստանալու միջոցառումների անցկացման համար նույնպես անհրաժեշտ են փորձառու աշխատողներ:
- Ծրագրով նաև բացահայտվեց դիվերսիֆիկացման հետ կապված միջոցառումների անցկացման և ղեկավարման հարցերում ուժեղ համակարգման կարևորությունը: Ծրագրից վերցված օրինակներում կային մի շարք մոտեցումներ: Կիզակետում կարող է լինել կամ կառավարման ավագ թիմը, կամ հատուկ այդ նպատակի համար ստեղծված և սովորաբար տարբեր ավագ կառավարիչներից բաղկացած թիմը: Որոշ դեպքերում համակարգման գործառույթը կարող է ստանձնել անձնակազմի մեկ ավագ անդամ, օրինակ՝ պրոռեկտորը՝ ուղղակի պատասխանատվությամբ, կամ աշխատակազմի ղեկավարը, կամ ֆինանսների բաժնի ղեկավարը: Հաստատության չափը և կառավարման մշակույթը բնականաբար ազդել են մոտեցման ընտրության վրա:

**Նկարագրություն 18. Կառավարման պրոֆեսիոնալիզմի որոշ օրինակներ.**

**Էդինբուրգի համալսարանը**

Տարբեր համալսարաններ հավաքագրում են զարգացման և շրջանավարտների հարցերով զբաղվող մասնագետներին, բայց բոլոր մասնագետները եկամուտներ ստանալու համար պետք է կարողանան օգտագործել իրենց համապատասխան ցանցերը: Էդինբուրգի համալսարանն իր Անասնաբուժական քոլեջի կառավարիչներին զարգացման, շրջանավարտների հետ անցկացվող միջոցառումների և դրամահավաքների միջոցով ներդրվել է ցանցերի հետ հաջողությամբ աշխատելու մասին վերապատրաստման դասընթացներ: Համալսարանի նոր Անասնաբուժական քոլեջը ստեղծվել է ամբողջապես զարգացման և շրջանավարտների ֆոնդերից, որոնց զգալի մասը հավաքվել է քոլեջի կառավարիչների կողմից: Սա իր հերթին հետաքրքրություն է առաջացրել այլ համալսարանների անձնակազմերի շրջանում, որոնք կցանկանան կիրառել այս պրակտիկան:

**Դուբլինի Թրինիթի քոլեջը**

Թրինիթի քոլեջում ֆինանսական գործառույթի «համապատասխանության գործառույթից» դեպի «հնարավորություն տվող գործառույթ» փոփոխությունը մեծ ազդե-

ցություն է ունեցել դիվերսիֆիկացման վրա: Այն նաև օգնել է բարելավել ակադեմիական համայնքի անդամների միջև հարաբերությունները:

Ֆինանսական գործառույթը կարևոր դեր է խաղացել դիվերսիֆիկացման հետ կապված երեք գործողություններում, ներառյալ՝ նոր եկամուտների ստացումը, ծախսերի կառավարումը և զանձատան կառավարումը, գումարները դնելով ռազմավարական ներդրումներում: Եկամուտների ստացման գործողությունները ներառում են

- Բանկային կոնցեսիոն. Քոլեջը ֆինանսական հաստատությունների համար հայտարարեց մրցույթ, որով հաղթող բանկը կունենա բանկային կառույցներ հինգ տարով տրամադրելու և դրա փոխարեն կոնցեսիոն վճար ստանալու բացառիկ իրավունքը: Բանկը նաև տարածքի վարձ է վճարում շուկայական գնով:
- Վարկային ֆինանսավորում. մեծ ծրագիր ֆինանսավորելու համար Քոլեջը շատ մրցակցային և ճկուն վարկ է վերցնում Ներդրումների եվրոպական բանկից: Սա Քոլեջին տվել է վարկի միջոցով ծրագրի մեկնարկից երկու տարի առաջ ծրագիրը սկսելու հնարավորությունը:
- Ծախսերի կառավարում. Թրինիթի քոլեջը նվազեցրել է իր մատակարարողների թիվը և փորձում է շարժվել դեպի գնումներ կատարելու ռազմավարական գործառույթի կատարմանը:

Անձնակազմի կարողության կառուցվածքային զարգացման հետ կապված խնդիրներից մեկն այն փաստն է, որ համալսարանները հաճախ լրացուցիչ եկամտի աղբյուրներին դիմում են, երբ ներկա ֆինանսավորման վրա կան ճնշումներ: Այս հանգամանքներում մարդկային ռեսուրսների ոլորտում ներդրումներ կատարելու հնարավորությունը երբեմն նվազեցվում է, և ոչ միշտ է, որ համալսարանները կարող են իդեալական ձևով ընդունել աշխատողների: Որոշ դեպքերի ուսումնասիրություններ ցույց են տվել, որ համալսարաններն անձնակազմի անդամների կարողությունները զարգացնելով աստիճանաբար կիրառում են ավելի համեստ ռազմավարություն: Դրանահավաքի օրինակը ցույց է տալիս գործընթացը մեկնարկվում է մարքեթինգի և հարաբերությունների կառավարման մասնագետի աշխատանքի ընդունման, ինչը ստեղծում է բավարար հիմքեր՝ նոր մասնագետներ ներգրավելու և մասնագիտացած կառույց ձևավորելու համար:

Այս պահին կարևոր է նշել կառավարության աջակցության ծրագրերի բացակայությունը: Հաշվի առնելով եկամուտների հաջող դիվերսիֆիկացման համար այս հմտությունների զարգացման տեղին լինելը, շատ մեծ ազդեցություն կունենար այս նպատակով կառավարության կողմից թիրախային աջակցությունը:

**Նկարագրություն 19. Զարգացնելով դրամահավաք կազմակերպով կառույցները.**

*Չնայած այն հանգամանքին, որ Մասստրիխտի համալսարանին հաջողվել է ստեղծել շրջանավարտների հետ ամուր համակարգ, այդուհանդերձ, այդ հանգամանքի աջակցությամբ լրացուցիչ ֆինանսական ռեսուրսներ ներգրավելու առումով չիրացված շատ հնարավորություններ կան դերևս Մասստրիխտի համալսարանը ներկայումս ուսումնասիրում է առավելապես տարածաշրջանում մարդասիրական ֆինանսավորման աղբյուրներ գտնելու հնարավորությունը: Համալսարանը զգալի ներդրումներ է կատարել ֆինանսավորում ներգրավելու կարողությունների զարգացման ոլորտում մասնավորապես ստեղծելով նշված գործառույթն իրականացնող ստորաբաժանում և աշխատանքի վերցնելով դրամահայթայթման արհեստավարժ մասնագետի, ով նշանակալի կապեր ուներ տարածաշրջանի համայնքային կառույցների հետ: Այս առումով համալսարանի համար մեծապես շահեկան է իր նախագահի միջազգային նշանակալի մասնագիտական փորձառությունը համալսարանին ծառայացնելու հանձնառությունը:*

## 4.4.4 Նաղորդակցություն

Ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ եկամուտների դիվերսիֆիկացման հարցում հաղորդակցությունը կարևոր գործոն է և որ այն հաճախ թերագնահատվել է: Հետևյալ գլխում վերլուծվում է տարբեր մասշտաբների հաղորդակցությունը (ներքին, արտաքին և ոլորտային): Բոլորն էլ էական դեր են խաղում եկամուտների դիվերսիֆիկացումը խթանելու գործում:

### Ներքին հաղորդակցություն

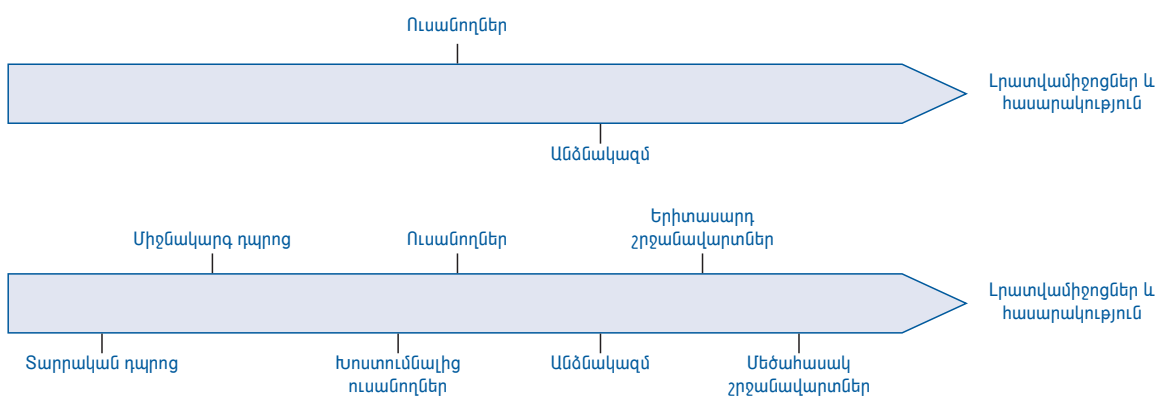
Դիվերսիֆիկացումը մի գործընթաց չէ, որը կարելի է իրականացնել միայնակ կամ «վերևից ներքև» մոտեցմամբ: Հաջողակ լինելու համար ամբողջ հաստատությունը պետք է ներգրավված լինի և իմանա նպատակների և գործողությունների մասին: Դիվերսիֆիկացման հետ կապված շատ գործողություններ պետք է ձեռնարկվեն ղեկավարների, կառավարիչների և ակադեմիական անձնակազմի հետ: Այս հարցում կարևոր դեր է խաղում ներքին հաղորդակցությունը: Ներքին հաղորդակցությունը նաև վճռորոշ է արդյունավետության բարձրացմանն ուղղված միջոցները հաջողությամբ ձեռնարկելու հարցում:

### Արտաքին հաղորդակցություն

Արտաքին հաղորդակցության համալսարանը հնարավորություն է ստանում արտաքին միջավայրի իրազեկել իր ներսում տեղի ունեցող միջոցառումների մասին: Ծրագրի հետ կապված աշխատաժողովները և համաժողովն օգնեցին ցույց տալ, որ հնարավոր ֆինանսավորողները (մասնավոր դոնորները, ներդրողները կամ բիզնես համայնքը) հաճախ տեղյակ չեն համալսարանների կողմից նախաձեռնված միջոցառումների մասին, իսկ սա էլ նրանց համար ավելի է դժվարացնում հնարավոր ֆինանսավորման տարբերակների գնահատումը: Հետևաբար կարևոր է ապահովել, որ արտաքին միջավայրն իմանա հաստատության ներսում տեղի ունեցող միջոցառումների մասին:

Հաղորդակցման միջոցառումներով նաև պետք է ներկայացվի համալսարանի պրոֆիլը և ցույց տրվի, թե ինչով է այն տարբերվում մյուս համալսարաններից: Այդ միջոցառումները միտված են վերահանելու բուհի ուժեղ կողմերը և այդ հիմքով օգնում են մշակել համալսարանի բրենդն ու ձևավորել հեղինակություն, որը լրացուցիչ եկամտի աղբյուրներ ներգրավելու համար նախադրյալ է: Ստորև ներկայացված պատկերը ցույց է տալիս, թե ինչպես են ժամանակի ընթացքում աճել և բազմապատկվել համալսարանում հաղորդակցության միջոցառումները: Այժմ համալսարանների համար կան արտաքին շահագրգիռ կողմեր, որոնց հետ համալսարանները պետք է հաղորդակցվեն արդյունավետորեն:

Պատկեր 6. – Հաղորդակցությունը՝ նախկին և նոր մոդելները<sup>59</sup>



Աղբյուր՝ Բոլոնիայի կոնֆերանս

59 Քաղված է 2010 թվականի սեպտեմբերի 13-ից 14-ը Բոլոնիայում տեղի ունեցած Փորձագետների կոնֆերանսի ժամանակ Մյունխենի Տեխնիկական համալսարանի ընկերությունների հետ հաղորդակցության բաժնի ղեկավար, դոկտոր Ուլրիխ Մարսիի կողմից պատրաստված ներկայացումից:

**Ոլորտային հաղորդակցություն**

Ոլորտային հաղորդակցությունը հիմնականում տեղի է ունենում ներկայացուցչական կազմակերպությունների միջև, օրինակ՝ ռեկտորների կամ համալսարանական կազմակերպությունները: Այլ շահագրգիռ կողմերի հետ համագործակցությունը չպետք է խաթարի այն աշխատանքը, որը պետք է կիզակետում լինի: Ծրագրի իրականացման ընթացքում բազմաթիվ երկրներում կարելի է դիտարկել այս միջոցառումների տեսակներից որևէ մեկի զարգացումը: Նրանք մեծապես օգնում են ցույց տալ այն, ինչ հաջողվում է բարձրագույն կրթության ոլորտում: Պետական կամ մասնավոր ֆինանսավորման հաջողությունների պատմությունները մասնավորապես կարևոր են տնտեսական անկման ժամանակ, քանի որ օգնում են բարձրացնել ոլորտի հանդեպ վստահությունը:

Լրատվամիջոցների և հասարակության ներգրավումը նպաստում է դիվերսիֆիկացմանը: Հետևաբար համալսարանները չպետք է թերագնահատեն նման միջոցառումներին իրենց կողմից արվող ներդրումների արժեքը:

**Նկարագրություն 20. Հաղորդակցությունը. տնտեսական ճգնաժամի պայմաններում**

*Միացյալ Թագավորությունում համալսարանների ներկայացուցչական կազմակերպությունը՝ «Համալսարաններ ՄԹ-ը», միշտ էլ թողարկել է կարծև կոնկրետ զեկույցներ և թերթիկներ, որոնցում շեշտվում է տնտեսական անկման համատեքստում բրիտանական տնտեսությունում համալսարանների դերը: Այդ հրատարակություններից մեկը «Միասին. Համալսարաններն օգնում են բիզնեսներին տնտեսական անկման ժամանակ» խորագրով հրատարակությունն է: Այն ընդգծում է այն ձևերը, որոնցով բարձրագույն ուսումնական հաստատությունները կարող են տեղական ընկերություններին օգնել նորարարությամբ, գիտելիքների փոխանցումով, վերապատրաստման դասընթացներով և աշխատուժի զարգացմամբ: Հրատարակության մեջ նաև ընդգծվում է տեղական տնտեսության մեջ համալսարանների որպես գնորդների, ակտիվ դերը: Կարևոր է այն, որ զեկույցի հիմնական մասը նվիրված է հաջողության մասին պատմությունների օրինակներին և ներառում է յուրաքանչյուր անդամ համալսարանի բիզնեսների հետ կապերի համար պատասխանատուների կապի մասին տվյալներով օգնելով ավելի հեշտորեն մուտք գործել համալսարան:*

*2010 թվականի փետրվարին «Համալսարաններ Շոտլանդիա» կազմակերպությունը նույնպես հրատարակեց «Նորարարություններով դուրս ենք գալիս հետընթացից» խորագրով գիրքը, որն ընդգծում է, թե ինչ են համալսարաններն անում մշակութային և սոցիալական ներգրավմամբ օգնելով հասարակության ավելի լայն խավերին և ինչ են անում ուսանողների և բիզնեսների համար, բացի աջակցությունից:*

*ՀՄԹ-ը շարունակել է հավաքել ոլորտում իր անդամ հաստատությունների գործողությունների մասին տեղեկություններ: Նյութապաշտ համալսարանն ունի տեղական բիզնեսներին օգնելու համալսարանների օրինակը: Համալսարանը հրատարակեց իր «Տեղական տնտեսությունը զարգացնելու 10 քայլ» խորագրով գիրքը, որում ներառված է այն ձևերը, որոնք ավելի հեշտ են դարձնում համալսարանի մատակարարողների կամ կլիենտների հետ աշխատանքը, ստեղծելով աշխատատեղեր՝ շինարարության վայրերում պահպանելով համալսարանի տարածքում ներդրումների ծրագիրը, առաջ քաշելով այլ կապիտալ ծրագրեր, էներգախնայողության ոլորտում բարեփոխումների համար ներդրումներ կատարելով, մշակելով բիզնես վաուչեր սխեմա և բոլոր մատակարարողների վճարման ժամերը կրճատելով և դարձնելով ինը օր: Դերբիի համալսարանը 250 հազար բրիտանական ֆունտ է ներդրել հմտությունների զարգացման ֆոնդում, որը ստեղծվել է շրջանի ընկերությունների օգտին և որն առաջարկում է ֆինանսական աջակցություն նրանց ապահովելու վերապատրաստման դասընթացներով և անձնակազմի անդամներին տալով հմտությունները զարգացնելու հնարավորություններ ներկայիս տնտեսական անկման պայմաններում:*

*Նման օրինակների մասին շատ է խոսվում տեղական, շրջանային և ազգային մակարդակներում, օգնելով բարձրացնել համալսարանների վարկանիշը որպես ազգային տնտեսությունում լիիրավ և ակտիվ շահագրգիռ կողմեր:*

## 4.4.5 Կառույցներ և գործիքներ

Համալսարանի կողմից կատարվող վերլուծությունը նաև կարող է ներառել համալսարանի ներկայիս կազմակերպչական և որոշումների կայացման կառուցվածքի վերլուծությունը: Ուսումնասիրությունը ցույց է տվել, որ ավելի լայն ռազմավարական մոտեցում որդեգրած համալսարաններն ավելի հակված են եղել սրա հետ կատարել կազմակերպչական փոփոխություններ: Նման փոփոխությունները ենթադրել են իրականացմամբ զբաղվող թիմերի կամ մարմինների ստեղծումը, կամ էլ նոր բաժինների կամ գրասենյակների բացումը: Որոշ դեպքերում կառավարման կառուցվածքի փոփոխությունը (որոշումների կայացման մարմինների անդամների և կոմիտեների կրճատումներ) նաև դրական ազդեցություն է ունեցել դիվերսիֆիկացման և եկամուտների ստացման հարցերում:

Համալսարաններում ժամանակակից կառավարման մեջ ավելի ու ավելի մեծ դեր են խաղում տեղեկատվական և վերլուծական գործիքները: Պետք է ասել, որ եկամուտների ստացման և դիվերսիֆիկացման ոլորտներում հաջողության հասնելու համար կարևոր է ունենալ ճիշտ տեղեկատվական և հաղորդակցման գործիքները: Սա ներառում է հաշվապահության և ծախսումների մասին տեղեկատվությունը, եկամտի աղբյուրների և ֆինանսավորման հնարավորությունների մասին տեղեկատվությունը, ինչպես նաև ֆինանսավորողների և դոնորների մասին պատշաճ տեղեկատվությունը: Տվյալների բազայի ստեղծման և ինտեգրված համակարգչային ծրագրերի համար կապահանջվի համապատասխան փորձ, որը ևս մեկ անգամ ցույց է տալիս մարդկային ռեսուրսների կարևորությունը:

## 4.4.6 Խթանող մեխանիզմներ

Ղեկավարությունը, կառավարման կարողությունը և ներքին հաղորդակցությունը կարևոր ասպեկտներ են: Սակայն հաջողության այդ գործոններից բացի, ցանկալի է մշակել մի շարք խթանող մեխանիզմներ՝ ակադեմիական համայնքին դիվերսիֆիկացմանը նվիրված ծրագրին ավելի հանձնառու դարձնելու նպատակով: Գոյություն ունի խթանող մեխանիզմների բազմազանություն: Մեխանիզմը գործում է երկու մակարդակներում. կամ պարզևատրվում են անձնակազմի անդամները, կամ անդամները խրախուսվում են ֆակուլտետի կամ ինստիտուտի մակարդակներում:

Ակադեմիական անձնակազմի անդամները կարող են հետազոտություններ անցկացնել և զբաղվել խորհրդատվական գործունեությամբ, ինչպես նաև պահել ստացված եկամտի մի մասը: Շատ դեպքերում ենթադրվում է, որ ակադեմիական անձնակազմի անդամներն արդեն պետք է ներգրավված լինեին այս գործողությունների մեջ: Տարբեր ձևերով սրանից շահում են այն համալսարանները, որոնք պաշտոնապես խրախուսում են իրենց անձնակազմի անդամներին այս գործողությունների մեջ ներգրավվելու համար. եկամտի ստացումը կարող է դիտվել որպես աշխատավարձի՝ հաջողության հետ կապված բաղադրիչ, որն իր հերթին համալսարանին թույլ է տալիս վերահսկողության տակ պահել աշխատավարձերի չափերը: Խթանող մեխանիզմները նաև ուղղորդում են գիտնականի կամ հետազոտողի նախածննած միջոցառումը հետ դեպի համալսարան: Ստացվող եկամտի կիսումը կազմակերպվում է գիտնականի և համալսարանի միջև բաշխման գործոնի ստեղծմամբ, կամ զանձվում է կառույցներից և սարքավորումներից օգտվելու համար հատուկ գումար: Այլ եղանակներից է շահույթի կիսումը ոչ թե անհատների միջև, այլ՝ ֆակուլտետի անդամների: Կիսվող եկամուտը կարող է կառավարվել ֆակուլտետի կողմից:

Համալսարանները նաև կարող են խրախուսել նոր ընկերությունների ստեղծումը, նվազեցնելով դեպի համալսարան զնացող շահույթի մասը կամ տրամադրելով սկզբնավորման փուլում գտնվող ընկերություններին անվճար մասնագիտական աջակցություն:

Բազմաթիվ համալսարաններ եկամտի հաջող ստացման միջոցառումները ներառում են տվյալ համալսարանի «Ռեսուրսների բաշխման մոդելում» (ՌԲՄ): Սակայն կարևոր էր տեսնել, որ համալսարանները տեղյակ են եկամուտ ստանալու անհավասար հնարավորությունների մասին. սա առցանց հարցաշարի պատասխանողների 61 տոկոսի համար խոչընդոտ էր (Տե՛ս Գրաֆիկ 15):

### Նկարագրություն 21. Խթանող մեխանիզմների օրինակներ.

- Նոր նախածննությունների համար հիմնական գումարը,

- Ֆակուլտետի կամ բաժնի մակարդակում ստացված եկամտի կիսում.  
Օրինակ՝ խորհրդատվության վերաբերյալ համալսարանի քաղաքականություններով նախատեսվում է, որ գիտնականների ստացած եկամուտները կարող են գնալ կամ գիտնականին, բայց «համալսարանի գանձումով», կամ կարող են վերադարձվել տվյալ բաժնին:
- Անձնակազմի մակարդակում եկամտի ստացման համար պարզեցատրում,
- Ներքին ռեսուրսների բաշխման մոդելում ներառումը,  
Օրինակ՝ ֆակուլտետի բյուջեն հաշվարկելու համար կատարողականի ցուցանիշներում ներառված արտաքին աղբյուրներից ստացվող եկամտի չափը,
- Անձնակազմի անդամներին խթանումը.  
Օրինակ՝ եկամտի ստացման կատարողականի հիման վրա անհատական աշխատավարձերում խթանների ներառումը, առաջխաղացման չափորոշիչներում եկամտի ստացման կատարողականի ներառում, ձեռնարկատիրական գործունեությանը նվիրված արձակուրդների տրամադրում,
- Կառույցներում կատարվող ներդրումներ.  
Օրինակ՝ բազմաֆունկցիոնալ շենքերում ներդրումների կատարում, օրինակ՝ դասախոսությունների և կոնֆերանսների դահլիճները, բնակությունն ու սննդի մատակարարման հաստատությունները,
- Այլ խթաններ.  
Օրինակ՝ ընկերությունների գործընկերների կողմից համալսարանին նվիրված գումարների համար տեղերների հայտարարում:

## 4.5 Շահեկիցների մենեջմենթ. մասնավոր գործընկերների հետ հարաբերություններ

ԵՂԴԵՂ ծրագրի արդյունքները ցույց են տալիս, որ համալսարաններն ակնկալում են, որ մարդասիրական ֆինանսավորումն ապագայում պետք է դառնա ավելի ու ավելի կարևոր. ակնկալվում է համալսարանական բյուջեում մարդասիրական ֆինանսավորման մասնաբաժինը դարձնել 3-ից 4 տոկոս (տես Մասնավոր ֆինանսավորման հատվածը): Այս կատեգորիայի տակ կարելի է տեսնել ֆինանսավորման տեսակների լայն շրջանակ. անհատների կողմից տրվող միջոցները, շրջանավարտների կամ այլ, ընդհանուր կամ հատուկ նպատակներով, մարդասիրական ֆոնդերի և հիմնադրամների (ֆոնդեր, հիմնադրամներ բարեգործական կազմակերպություններ) նվիրատվությունները, որոնք հաճախ ուղղված են սահմանված նպատակների իրագործմանը, և վերջապես, (քվազի) մրցակցային հիմունքով հետազոտություններ ֆինանսավորող մարդասիրական մարմիններից ստացած եկամուտը:

Տվյալներում երևում է, որ ֆինանսավորման այս տեսակի ամենակարևոր բաղադրիչն էր ֆոնդերից, հիմնադրամներից և բարեգործական միջոցառումներից ստացված եկամուտը, դրանից հետո արդեն բիզնես ոլորտից եկող նվիրատվությունները: Բազմաթիվ համալսարաններ արդեն սկսում են կազմակերպել դրամահավաքներ, չնայած, որ շատերի մոտ պակասում է դոնոր լինելու մշակույթը, հատկապես կոնտինենտալ եվրոպայում:

Փորձագետների կոնֆերանսի<sup>60</sup> ժամանակ վիճարկվում էր այն, որ շատ համալսարանների համար մարդասիրական ֆինանսավորման վրա ուշադրությունը նրանցից պահանջում է վերադառնալ իրենց նախկին ավանդույթներին, քանի որ համալսարաններից շատերը հիմնադրվել են նվիրատվությունների միջոցով:

60 2010 թվականի սեպտեմբերի 14-ին Փորձագետների կոնֆերանսի ժամանակ Ջոաննա Մուլշնի և Մայլս Ստիվընսընի «CASE» ներկայացումը:

Սակայն Եվրոպայում դեռևս կան դրամահավաքներ կազմակերպելու «հոգեբանական» խոչընդոտներ: Համալսարանների շրջանում միգուցե գոյություն ունի տալու, բայց ոչ խնդրելու մշակույթը:

Համալսարանները պետք է ակտիվորեն հաղթահարեն այս մարտահրավերը՝ անդրադառնալով ներքին կառույցների հարցին (կազմակերպելով ավելի շատ դրամահավաքներ և զարգացնելով մասնագետ շրջանավարտների հետ հարաբերությունները՝ զարգացնելով հմտությունները) և դրամահավաքների կազմակերպումը դարձնելով ղեկավարության պատասխանատվությունը: Վերջինին սպասում են դոնորները: Մեկ այլ կարևոր կետն այն է, որ համալսարանները պետք է հասկանան մարդասերների կարիքները և ռազմավարությունը՝ շեղվելով «նվիրատվություններից» և հասնելով երկարաժամկետ «ներդրումներին»<sup>61</sup>: Սրանք այն ջանքերն ու ներդրումներն են, որոնք պետք է ավելանան ժամանակի ընթացքում և կայուն կերպով:

**Նկարագրություն 22. Ստամբուլի Տեխնիկական համալսարանում դրամահավաքների կազմակերպման ռազմավարության նախագիծը.**

*Ստամբուլի Տեխնիկական համալսարանի (ՄՏՀ) ղեկավարությունը՝ տեսնելով պետական նվազող ֆինանսավորումը, ուսանողների աճող թիվը, ինչպես նաև 1980 թվականներին ներդրված հետազոտական և դասավանդման ենթակառուցվածքները թարմացնելու անհրաժեշտությունը, նաև զգաց այս հարցերի լուծման համար լրացուցիչ եկամուտներ ստանալու անհրաժեշտությունը: ՄՏՀ-ը նախագծեց դրամահավաքներ կազմակերպելու իր ռազմավարությունը՝ որպես տարբեր փուլերից բաղկացած գործընթաց: Առաջին հերթին ռազմավարության ուշադրության կենտրոնում էին ուսանողական կառույցները, դասավանդման միջավայրը և աջակցող կառույցները: Երկրորդ փուլում դրամահավաքների կազմակերպումն ուղղված էր հետազոտական ենթակառուցվածքների բարելավմանը և հետազոտական միջոցառումներին աջակցելուն: Վերջապես, երրորդ փուլում առաջնահերթությունը տրվեց նվիրատվությունների ֆոնդի ստեղծմանը, որն իր հերթին ապահովեց առաջին երկու փուլերում ստեղծված մեխանիզմների կայունությունը:*

*Այս ռազմավարությունն աննախադեպ ֆինանսավորում ապահովեց հետազոտությունների և զարգացման, ինչպես նաև ենթակառուցվածքների զարգացման ի հաշիվ շրջանավարտների նվիրատվությունների և արդյունաբերական ձեռնարկությունների ու պետական կառույցների ներդրումների կատարելու համար:*

*Հաջողությունն արդյունք էր «Հիմնավոր պատճառներ-Նվիրված անձինք-Հանձնառու շահեկիցներ» եռանկյուն գործունեության: Համալսարանի համար այդ տարրերն էին.*

- Փոփոխությունների մեծ անհրաժեշտություն,
- Պարզ տեսլականով և առաքելությամբ նոր ղեկավարություն,
- Փոփոխությունների և բարեփոխումների կարողություն,
- Ծրագրերի սահմանումները, ինչպես նաև ՄՏՀ-ում բարեփոխումների հարցում դրանց օգուտները,
- Լրացուցիչ և արտաքին ֆինանսավորման համար համոզիչ հայտարարություն,
- Արտաքին խոչընդոտները վերահսկելու համար հանձնառություն,
- Արտասահմանից եկող ֆինանսավորումից օգտվելու համար համակարգի վերակառուցումը,
- Ծրագրերն իրականացնելու համար արդյունավետ և առաջադեմ աշխատանքային խմբերի ստեղծումը,
- Թափանցիկություն բոլոր գործընթացներում:

*Ներառվում են հաջողության արտաքին գործոնները.*

- Արդյունաբերության ոլորտում և բիզնես աշխարհում ուժեղ և ազդեցիկ շրջանավարտների գոյությունը,

61 2010 թվականի սեպտեմբերի 14-ին Փորձագետների կոնֆերանսի ժամանակ Շվեյցարիայի «UBS AG» կազմակերպության ներկայացուցիչ Մաթիաս Թերիագգենի ներկայացումը:



- Շրջանավարտների՝ US\$ ծրագրերի իրականացմանը ուժեղ նվիրվածությունը,
- Այս դրամահավաքին աջակցելու համար լրատվամիջոցների ներդրումը,
- Հիմնադրամների և ընկերակցությունների միջոցով շրջանավարտների ինտեգրված ցանցերի ստեղծումը,
- Շփումն ակտիվացնելու և ավելի շատ նվիրատվություններ ստանալու նպատակով բաժինների և ֆակուլտետների մակարդակներում շրջանավարտների խորհուրդների տարածումը:

**Ֆոնդերի և հիմնադրամների դերը<sup>62</sup>**

Եվրոպայի համալսարաններում դասավանդմանը և հետազոտական աշխատանքներին աջակցելու գործում մեծ դեր են խաղում ֆոնդերն ու հիմնադրամները: Դրանք են այն գլխավոր ֆինանսավորողները, որոնք կարող են մշակել նորարարական մոտեցումներ և հաստատել գործակցային կապեր և որոնք սահմանափակված չեն սովորական ֆինանսավորման ուղիներով: Սա ավելի ու ավելի կարևոր է դառնում, քանի որ խնդիրների լուծման ընթացքում գիտնականներից ավելի ու ավելի շատ է պահանջվում միջոցառումներ մոտեցումների ընդունումը, որի պատճառով կարող է ավելի դժվար լինել պատշաճ ֆինանսավորում գտնելը:

Շահույթ չհետապնդող կազմակերպությունների ֆինանսավորման առումով կան մեծ մարտահրավերներ: Դրանցից մեկն այն է, որ պետական մարմինները մարդասիրական ֆինանսավորումը կարող են դիտել որպես փոխարինող, և ոչ թե՛ լրացուցիչ աղբյուր: Ֆոնդերն ու հիմնադրամները պետական ֆինանսավորման գործակալություններից տարբերվող պահվածքով կարող են պայքարել այդ ընկալման դեմ: Սակայն սա չպետք է ծառայի որպես բացառապես համալսարանների միջոցառումների ուղղակի ծախսերի ֆինանսավորումն արդարացնելու համար փաստարկ, ի տարբերություն մասնունդակի ծախսերի հետ կապված գոնե մի մասի ֆինանսավորման, այն հիմքով, որ ֆոնդերն ու հիմնադրամները չպետք է կրեն համալսարանի ֆինանսական կայունության համար պատասխանատվությունը:

Բացի հետազոտությունները ֆինանսավորելուց, ֆոնդերն ու հիմնադրամները կարող են համալսարանների հետ համագործակցել այլ ոլորտներում, օրինակ՝ կարողությունների զարգացման ոլորտում:

Ստորև ներկայացված են հետազոտական ծրագրերից բացի համալսարանների, ինչպես նաև ֆոնդերի և հիմնադրամների միջև նորարարական գործակցությունների օրինակներ:

**Նկարագրություն 23. Հետազոտությունների և բարձրագույն կրթության համակարգերի բարելավումը ֆինանսավորող գերմանական հիմնադրամները.**

*Ստիֆտերվերբենդ հիմնադրամը հիմնադրվել է 1920 թվականին որպես մասնավոր ընկերության Գերմանիայում հետազոտությանը և բարձրագույն կրթությանն աջակցող համատեղ նախաձեռնություն, որի նպատակն է բարձրացնել գիտության և բարձրագույն կրթության համակարգի որակը: Իր գործունեությամբ հիմնադրամը քարոզում է մրցակցային միջավայրում անկախ համալսարանների ստեղծումը: Այն փորձում է խթանել համալսարանական կրթության որակը, մասնագիտական կողմնորոշումը և միջազգային մոտեցումը: Հիմնադրամը նաև ցանկանում է խրախուսել գիտնականների և արդյունաբերությունների միջև համագործակցությունը:*

*2010 թվականին հիմնադրամի նախաձեռնած ծրագրերից մեկն օգնում է ֆինանսավորել համալսարանների այն միջոցառումները, որոնք նպաստում են ինքնավարության բարեփոխման ծրագրերի մշակմանն ու հաջող իրականացմանը: Հիմնական նպատակն է նպաստել անհրաժեշտ փոփոխությունների գործընթացներին հաստատություններում բարձրացված ինքնավարության ընձեռած հնարավորությունները ավելի ճիշտ օգտագործելու համար: Ստիֆտերվերբենդը «Սիմենս Նիքստորֆ» հիմնադրամի հետ ֆինանսավորում է այս ծրագիրը և, լինելով կառավարման բարեփոխումներում ամենակարևոր ասպեկտներից մեկը, դրանք դարձնում է հաջողված, խթանելով փոփոխության մշակույթ:*

62 Այս վերլուծությունը նաև հիմնված է 2009 թվականին Մարդասիրության և հետազոտությունների համար ֆինանսավորման եվրոպական ֆորումի կողմից կազմակերպված շահագրգիռ կողմերի կոնֆերանսի եզրակացությունների վրա, որին ԵՀԱ-ն ակտիվորեն մասնակցել է: ԵՀԱ-ը նաև ներկայացված է եղել Մարդասիրության և հետազոտությունների համար ֆինանսավորման եվրոպական ֆորումի ղեկավարող կոմիտեում և շարունակում է կիսել այս ոլորտի նկատմամբ համալսարանների տեսակետները:



*2009 թվականին «Ֆոլքսվագեն» և «Սերկատոր» հիմնադրամները ստեղծեցին մի նախաձեռնություն, որով ցանկանում են ամրապնդել գերմանական համալսարաններում դասավանդման առաքելությունը՝ համալսարաններին խրախուսելով առավել ճկունությամբ օգտվել Բոլոնիայի գործընթացի հնարավորություններից: Ֆինանսավորմամբ նպատակ ունեն համալսարաններին օգնել մշակել և ստուգել բակալվրիատի նոր ուսումնական ծրագրերը, ստեղծել խմբեր կամ դասավանդողների համար փորձագիտական կենտրոններ, ինչպես նաև ֆինանսավորել միջազգային կոնֆերանսներ, աշխատաժողովներ և սիմպոզիումներ:*

Պետական մարմինները համալսարանների, ինչպես նաև ֆոնդերի և հիմնադրամների միջև գործակցային կապերը խթանելու գործում ունեն իրենց դերը, ստեղծելով շփման համար պատշաճ կարգավորող կառուցվածքը: Սա համալսարանների համար ներառում է ընդլայնված ֆինանսական անկախությունը, բայց նաև խթաններ, ինչպես օրինակ՝ համապատասխանեցված ֆինանսավորման սխեմաները (տե՛ս ավելի մանրամասն օրինակներ) և հարկելու խթանները:

Վերջապես, և՛ համալսարանները, և՛ ֆոնդերն ու հիմնադրամները պետք է ավելի լավ տեղեկացված լինեն իրենց միջև համագործակցության և գործակցության հնարավորությունների մասին: Կարևոր կետ է նաև, որ համալսարաններն արդյունավետորեն համագործակցեն հնարավոր ֆինանսավորողների այս տեսակի հետ՝ բարձրացնելու համալսարանների աշխատանքների, առաքելությունների և նպատակների մասին իրազեկման մակարդակը (տե՛ս Հաղորդակցության վերաբերյալ նախկին բաժինը):

## 4.5.1 Բիզնես ոլորտի հետ գործակցային կապեր

ԵՂԱ-ը համալսարանների և բիզնես ոլորտի միջև գործակցային կապերն ուսումնասիրում է իր մյուս աշխատություններում<sup>63</sup>, որոնք ներառում են «Պատասխանատու գործընկեր լինելու ուղեցույցը» խորագրով աշխատության մշակումը, ինչպես նաև գործակցային դոկտորական հետազոտության մասին խորը վերլուծությունը: Այս բաժնում միակ նպատակն է ցույց տալ այն տարբեր իրավիճակները, որոնցով անցել է ծրագիրը՝ ընդգծելով ձախողումները և հաջողության գործոնները:

Ծրագրի ընթացքում դեպքերի ուսումնասիրությունները հստակորեն ցույց են տվել, որ ընկերությունների հետ համագործակցելիս չկա «մեկ չափը բոլորի համար» մոտեցումը: Ծրագրի հիման վրա համագործակցությունից դեպի երկարաժամկետ, կառուցվածքային ռազմավարական գործընկերության շարժ դեռևս մարտահրավեր է շատ համալսարանների համար: Կարող են գոյություն ունենալ շատ մոդելներ: «Հիմնական ներդրման» մոդելը հիմնված է համալսարանի՝ ավելի մեծ ֆինանսավորողին ներգրավելու կարողության վրա, իսկ այդ ֆինանսավորողը պետք է համընդհանուր զբաղվել ընդհանուր շահերով միջինից երկարաժամկետ ծրագրի վրա: Հաջողությունը մասամբ պայմանավորված է համալսարանի միջավայրով (տեղում հետազոտությունների ենթակառուցվածքները, միջսահմանային տարածքը և այլն) և տվյալ համալսարանի ուժեղ կողմերով: Համակողմանի համալսարանների խմբավորումը նույնպես կարող է դյուրացնել ընկերությունների գործընկերների հետ ռազմավարական հաղորդակցությունը: Սա համալսարաններին թույլ է տալիս բիզնեսներին ապահովել ավելի լայն շրջանակի հմտություններով, նրանց դարձնելով ավելի նպատակահարմար գործընկեր այն ընկերության համար, որն ավելի ու ավելի հետաքրքրված է լավ մասնագիտացած անձնակազմով: Համագործակցության մոդելը պետք է ընտրվի համալսարանի ակտիվների զգուշավոր վերլուծությունից հետո, բայց նաև հիմնվելով այն հնարավորությունների վրա, որոնք կան տեղական և շրջանային միջավայրում, ներառյալ՝ սոցիալ-տնտեսական առանձնահատկությունները, ժողովրդագրական միտումները և այլն: Կարևոր է, որ ծրագրի ընթացքում հարցմանը մասնակցած համալսարանները վկայեն, որ դեռևս բարդ է երկարաժամկետ համագործակցության շրջանակների հաստատումը, նույնիսկ երկար ժամանակ գոյություն ունեցող տեխնոլոգիական համալսարանների համար:

Մեկ այլ նորարարական մոդել է համալսարանի կողմից ստեղծված կորպորատիվ ցանցը: Օրինակ՝ Դելֆտի տեխնոլոգիական համալսարանի ինկուբատորն օգնել է հիմնել 72 սկսնակ ընկերություններ, որոնք այժմ ունեն 200-ից ավելի աշխատող և տարեկան 11 միլիոն եվրո արժողությամբ եկամուտ: Համալսարանը նաև արդյունաբերության համար մշակել է ծառայությունների այլ նորարարական տեսակներ, ինչ-

63 Համալսարանների և բիզնեսների միջև գործակցային կապերի մասին ԵՂԱ-ի կողմից իրականացված աշխատանքի նկարագրի համար այցելեք [www.eua.be](http://www.eua.be) կայքը:

պես օրինակ՝ հետազոտական կառույցների վարձակալումը, որն իր հերթին կօգնի ստանալ եկամուտ՝ պահպանելու այնպիսի սարքավորումներ, ինչպիսիք են՝ փորձարարական միջուկային ռեակտորները, քամու թուները, ավիատիեզերային կառույցները կամ ծովում հետազոտություններ անցկացնելու համար ջրային ավազանները:

Արդյունաբերությունների հետ համագործակցությունը նաև ունի համալսարանների համար առավելություններ: Իհարկե, պարզ և թափանցիկ հարաբերությունների կարգավորման մոդելները դրական հատկանիշ են: Այլ ընկերությունների և որոշում կայացնողների հետ շփումը հեշտացնող մասնավոր ֆինանսավորողները նույնպես օգնում են համալսարանին: Հաստատությանը տալով «բիզնեսի վստահելիության հավատարմագրերը» և գործելով որպես դուռ, որը տանում է դեպի բիզնես համայնքը (ֆինանսավորողի ձեռնարկի էֆեկտը): Կարևորն այն է, որ համալսարանը պետք է հասկանա ընկերության տեսակետների հիման վրա կարիքները, իր սեփական բրենդի ներկայացման և կառավարման շահի համար և միջոցառումները՝ առաջարկելով ավելի շատ հաճախորդին ուղղված մոտեցում: Այսպիսով, համալսարանների խնդիրն է լքել «գործունեության մենակ թողնված կղզիները» և շարժվել դեպի գործընկերների հետ ամբողջ համալսարանում ներառական մոտեցմանը:

Ընկերությունների հետ համագործակցության ձախողումներն են համալսարանի հիմնական առաքելությունների և փնտրվող արտաքին միջոցների միջև հետևողականության պակասը, ինքնավարության և համալսարանի կողմից իրականացվող հետազոտության կողմնակալության հարցի բարձրացումը (երևացող օրակարգային ռիսկ): Սակայն հետաքրքիրն այն է, որ որոշ համալսարաններ նշել են, որ նրանք ստիպված են եղել տեսնել պետական մարմինների կողմից պայմանագրով կնքված ուսումնասիրությունների հետ կապված ռիսկը: Բիզնեսների հետ կարճաժամկետ համագործակցության վրա չափից ավելի կենտրոնացումը նաև կարող է, օրինակ՝ հարցականի տակ դնել սովորական, հետաքրքրությունից դրդված հետազոտական աշխատանքի վրա դարձված ուշադրությունը:

Երկարաժամկետ և կառուցվածքային գործակցային կապերում խնդիրները կարող են առաջ գալ իրավական խնդիրների պատճառով (կարևոր է լուծել մտավոր սեփականության իրավունքի սեփականության հարցը) կամ կառավարման առումով (կառավարող մարմիններում ֆինանսավորողների ներկայացվածությունը): Մեծ ընկերությունների հետ համագործակցությունները կարող են նշանակել, որ համալսարանին անհրաժեշտ է հետևել հաղորդակցության և աշխատանքի ընդունելու վերաբերյալ ընկերությունների քաղաքականություններին:

# ԳԻՎԵՐՍԻՏԻԿԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ՄՇԱԿՄԱՆ ԵՎ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ ՔԱՅԼԵՐ

**1. Բրենդավորման ռազմավարություն մշակելու համար բացահայտել համալսարանի ուժեղ կողմերը և հասկությունները. ռազմավարական մոտեցում**

**2. Վերլուծել միջոցառումներից եկամուսների ստացման հեռանկարները**

**3. Օգտագործել մարդկային ռեսուրսները ղեկավարման և կառավարման համար**

- Պրոֆեսիոնալ կադրերի և անձնակազմի անդամների հավաքագրում, բերելով փորձագետներին (այդ թվում ոչ կրթական) բերելով բարձրագույն կրթության ոլորտ,
- Բոլոր մակարդակներում նոր պաշտոններում ներդրումներ կատարել (սկսելով հետազոտական աշխատանքների ղեկավարման աջակցությունից մինչև դրամահավաքների հարցերով ղեկավար և ընկերության փոխնախագահ),
- Սահմանել ղեկավարման դերերը՝ և՛ ակադեմիական, և՛ մասնագիտական:

**4. Նաղորդակցվել**

- Ներքնապես (ստեղծելով փոփոխությունների և իրազեկման մակարդակի բարձրացման համար դեպքը),
- Արտաքնապես (բրենդի նախագծումը):

**5. Փոխել կառույցները և կազմակերպումը**

- Ստեղծել հատուկ բաժիններ, օրինակ՝ Ջարգացման/դրամահավաքների կազմակերպման բաժին,
- Կառավարող մարմիններում խմբերի համար կառավարման կառուցվածքի կամ հատուկ իրավասությունների վերակազմավորում,
- Գումարներ ներդնել տեղեկատվական գործիքներ ստեղծելու համար՝ ցույց տալու, թե ինչ է արվել, ինչպես է արվել և արդյո՞ք այն իրականացվում է, թե՛ ոչ,
- Կարևոր են տվյալների հաշվետվության և մշտադիտարկման լավ համակարգերը:

**6. Տալ ներքին խթաններ**

- Անհատական պարգևներ և խթաններ, օրինակ՝ առաջխաղացում, վարձատրում,
- Ֆակուլտետի կամ բաժնի պարգևները, օրինակ՝ առևտրայնացումից եկամուտների հատկացում,
- Նոր նախաձեռնությունների համար հիմնական գումարը,
- Ավելի լավ աջակցությամբ գիտնականների համար ամեն ինչ հեշտացնելը:

## 5. ԵՎՐՈՊԱԿԱՆ ԿԱՄԱԼՍԱՐԱՆՆԵՐԻ ՎՐԱ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԵԳՆԱԺԱՄԻ ԱԳԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ

ԵՀԱ-ը Եվրոպայում բարձրագույն կրթության համակարգերի վրա դրա տնտեսական ճգնաժամի ազդեցությունը մշտադիտարկել է 2008 թվականից, երբ սկսվեց ճգնաժամը:

Մշտադիտարկումն անցկացվել է ԵՀԱ-ի կոլեկտիվ անդամների հետ սերտ համագործակցությամբ, ինչպես նաև Ռեկտորների ազգային համաժողովների հետ, որոնք շարունակաբար հայտնել են ազգային բարձրագույն կրթության համակարգերում զարգացումների մասին իրենց կարծիքները: Այս տեղեկատվությունը լրացնելու համար ներպետական կառավարությունները և առանձին համալսարանների ներկայացուցիչներ նույնպես խորհրդակցեցին և կարողացան տարբեր առիթներով տրամադրել իրենց տեղեկությունները ԵՀԴԵՀ ուսումնասիրության համար այցելությունների միջոցով, ինչպես նաև այլ ԵՀԱ միջոցառումների և կապերի միջոցով: Տարբեր աղբյուրներից շարունակաբար ստացվող կարծիքներն օգնեցին ապահովել իրավիճակի մասին թարմ հաշվետվություն և ընդգծեցին ճգնաժամի հետևանքների զարգացող բնույթը, այն հետևանքները, որոնք կրել է Եվրոպայում բարձրագույն կրթությունը:<sup>64</sup>

Մշտադիտարկման հիմնական նպատակն էր դիտարկել համալսարանների պետական ֆինանսավորման վրա ճգնաժամի ազդեցությունը և մասնավորապես մատնանշել ամբողջ Եվրոպայում պետական ֆինանսավորման միտումները: Մշտադիտարկման ընթացքում նաև ուսումնասիրվել է արդյո՞ք և ինչպե՞ս է ճգնաժամն ազդել պետական ֆինանսավորման բնույթի վրա և ինչպե՞ս են նման փոփոխություններն ազդում համալսարանների վրա, ինստիտուցիոնալ մակարդակում: Մշտադիտարկվել է նաև համալսարանների մասնավոր ֆինանսավորման աղբյուրների վրա ճգնաժամի ազդեցությունը, չնայած, որ տվյալների բացակայության պատճառով դժվար է մատնանշել պարզ միտումները: Այնուամենայնիվ, հավաքված ապացույցները ցույց են տալիս հատկապես ուսման վարձերի, ընկերությունների հետ համագործակցության, ինչպես նաև մարդասիրական ֆինանսավորման և նվիրատվությունների տրվող ֆինանսավորման ուղորտներում տեղի ունեցող փոփոխությունները:

### 5.1 Ընդհանուր արդյունքներ

Ճգնաժամի ԵՀԱ-ի շարունակական մշտադիտարկման արդյունքները պարզ ցույց են տալիս, որ Եվրոպայի տարբեր բարձրագույն կրթության համակարգեր տարբեր կերպ են կրել ճգնաժամի ազդեցությունը, իսկ սա ինչ-որ չափով ցույց է տալիս այն ազդեցությունը, որը ճգնաժամն ունեցել է իրենց համապատասխան ազգային տնտեսությունների վրա: Նորվեգիայի և Ֆրանսիայի նման որոշ երկրներ շահել են ճգնաժամի հենց սկզբից իրենց համապատասխան կառավարությունների կողմից տրամադրված փաթեթներից, չնայած, որ ոչ միշտ են դրանք օգտագործվել՝ որպես համալսարանների հիմնական գործողություններ՝ դասավանդման և հետազոտությունների, հետևանքները մեղմացնելու համար:

Ավելին Եվրոպական երկրներն ազդվել են ճգնաժամի տարբեր փուլերում: Որոշ երկրներում համալսարանների վրա ճգնաժամն ազդել է 2009 թվականի սկզբից, մինչդեռ մյուսների վրա ազդել է ավելի ուշ: Որոշ դեպքերում էլ եղել է շատ քիչ ազդեցություն:

Սակայն սույն հաշվետվությունը գրելու պահին ակնհայտ դարձավ, որ շատ քիչ են այն բարձրագույն կրթության համակարգերը, որոնց վրա չի ազդել տնտեսական ճգնաժամը: Չնայած, որ շատ երկրներ դեռևս ասում են, որ անորոշության մեջ են և 2010 թվականից հետո առաջիկա ամիսներին և տարիներին սպասում են ավելի և հավանաբար ավելի խորը կրճատումների: Որոշ երկրներ, ինչպես օրինակ՝ Միացյալ

64 Այս գլուխը հիմնված է մինչև 2010 թվականի նոյեմբերին հավաքված տեղեկությունների վրա: Թարմացումների համար այցելեք [www.eua.be](http://www.eua.be) կայքը:

Թագավորությունը, ապացուցում են, որ կրճատումները հավանաբար էական վերակառուցման էֆեկտ ունենան Եվրոպայում բարձրագույն կրթության համակարգերի վրա:

## 5.2 Պետական ֆինանսավորման միջոցներ

Մշտադիտարկման ընթացքում կիզակետում մասնավորապես եղել է համալսարանների պետական ֆինանսավորման վրա տնտեսական ճգնաժամի ազդեցությունը: Միջին հաշվով պետական ֆինանսավորումը կազմում է Եվրոպական համալսարանների ֆինանսական կառույցների մոտ 75 տոկոսը: Ինչպես երևացել է սույն հաշվետվությունում, կան պարզ նշաններ, որ համալսարանները գնալով ավելի են դիվերսիֆիկացնում իրենց եկամտի կառույցները: Սակայն պետական ֆինանսավորումից իրենց կախվածությունը նշանակում է, որ այս ֆինանսավորման աղբյուրում որևէ փոփոխություն կարող է ունենալ ամենամեծ ազդեցությունը: Հավաքված տվյալների հիման վրա կատարված վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ կարելի է նշել Եվրոպայում բարձրագույն կրթության ոլորտի պետական ֆինանսավորման վերաբերյալ որոշ միտումներ, ցույց տալով, թե ինչ չափով են կառավարությունները պատասխանել տնտեսական ճգնաժամին:

Սակայն հարկ է նշել, որ ներպետական մակարդակում հավաքված տվյալները, հատկապես բյուջեի կրճատման խորության մասին տվյալները հաճախ մասնակի են, քանի որ ոչ միշտ են հաշվի առնվում գնաճի փոփոխությունները կամ համալսարանների միջոցառումների անցկացման համար ծախսերում ավելացումները: Դժվար է նաև համեմատել նման տվյալները տարբեր երկրների միջև, քանի որ հետևանքները չափելու և գնահատելու համար կիրառվում են տարբեր մեթոդաբանություններ:

Չնայած դրան, սակայն մշտադիտարկմամբ հնարավոր է եղել մատնանշել այն վեց հիմնական կատեգորիաները, որոնք ցույց են տալիս Եվրոպայում պետական ֆինանսավորման վրա տնտեսական ճգնաժամի ազդեցությունը:

Բարձրագույն կրթության ոլորտում հիմնական կրճատումներն առաջին հերթին դիտարկվել են Լատվիայում, երբ 2009 թվականի սկզբին 48 տոկոս սկզբնական կրճատմանը հետևեց 2010 թվականին 18 տոկոս կրճատումը, որը բխում էր բարձրագույն կրթության ոլորտում պետական ֆինանսավորումը կտրուկ կրճատելու Արժութային միջազգային ֆոնդի և Համաշխարհային բանկի առաջարկություններից: Այդ կրճատումները մեծ ճնշում են գործադրել Լատվիայի բարձրագույն կրթության համակարգի վրա՝ պահանջելով առաջիկա տարիներին մեծ փոփոխություններ և կառուցվածքային բարեփոխումներ:

Իտալիայում սպասվում է, որ մինչև 2013 թվականը մինչև 20 տոկոսով կկրճատվի համալսարանների պետական ֆինանսավորումը, չբավարարելով միևնույն ժամանակահատվածում աստիճանական 10 տոկոս կրճատման սպասումները: Սակայն կրճատմամբ նաև կնվազի համալսարանների՝ ուսման վարձերից եկող եկամուտը, որը սահմանափակ է և չի կարող գերազանցել համալսարանի ընդհանուր պետական ֆինանսավորման 20 տոկոսը: Ըստ երևույթին իրավիճակը կրիտիկական է, քանի որ մոտավորապես 25 համալսարան մոտ ապագայում մախատեսում է չգոյություն: Իրավիճակը նաև կրիտիկական է Հունաստանում, որտեղ կառավարությունը սահմանել է թիրախ՝ համալսարանների ակադեմիական և պահպանման հարցերով բյուջեները կրճատել 30 տոկոսով, սակայն համալսարանների վրա է թողել այս խնայողություններն օգտագործելու ընտրությունը:

Մեծ կրճատումների կատեգորիայում վերջինը Միացյալ Թագավորությունն է, որտեղ ակնհայտ է դարձել, որ մինչև 2014-2015 թվականները բարձրագույն կրթության ոլորտում կլինի մինչև 40 տոկոս կրճատում, ինչպես հայտարարվել է 2010 թվականի Համակողմանի ծախսումների հանդեսում: Այս կրճատումն ամենաշատը կազդի համալսարանների դասավանդման համար նախատեսված բյուջեի վրա, որը կկրճատվի մինչև 79 տոկոսը: Պարզ է, որ սա ՄԹ-ում բարձրագույն կրթության ոլորտի ապագա ֆինանսավորման համար կունենա երկարաժամկետ հետևանքներ: Արդեն պարզ է դարձել, որ պետական ֆինանսավորման կորստից հետո առաջացող մեծ ծախսերը կծածկվեն ուսանողների անձնական ներդրումներով և հնարավոր է, որ համալսարանները կարդան 2010 թվականի հոկտեմբերին Բրաունի հանդեսում առաջարկված առաջարկությունները: Շոտլանդիան, որի բարձրագույն կրթության համակարգը տարբերվում է Միացյալ Թագավորության մնացած երկրների համակարգերից, նույնպես ազդվել է և հայտարարել է 2011 թվականին բարձրագույն կրթության բյուջեից ծախսերի մոտավորապես 16 տոկոս կրճատում:

Իռլանդիայում ներկայացվել են 5-ից 10 տոկոս կրճատումներ, օրինակ՝ 2010 թվականի 9.4 տոկոս

կրճատմանը նույն տարում հետևեց 5.4 տոկոս կրճատումը: Իրավիճակն ավելի ու ավելի շատ դառնում է մտահոգիչ, քանի որ 2010 թվականին իռլանդական ֆինանսական ոլորտը պաշտպանելու համար ձեռնարկված միջոցառումներն անկասկած ծանր հետևանքներ կունենան բարձրագույն կրթության ոլորտում պետական բյուջեի վրա: Նման չափի կրճատումները նույնպես ներկայացվել են Իսլանդիայում, որտեղ 2011 թվականին սպասվում է 6-ից 7 տոկոս կրճատում, համեմատած 2010 թվականին 5 տոկոս կրճատման հետ: Էստոնիայում 2010 թվականին կլինի 10 տոկոս կրճատում (ի հավելումն 2009 թվականին 7 տոկոս կրճատման), ինչպես նաև Ռումինիայում՝ 10 տոկոս, իսկ Լիտվայում՝ 8 տոկոս կրճատումներ:

Մինչև 5 տոկոս կրճատումներ դիտարկվել են Արևելյան և Հարավարևելյան Եվրոպայի բազմաթիվ երկրներում, այդ թվում՝ Չեխիայի Հանրապետությունում, որտեղ կլինի մոտավորապես 2-ից 4 տոկոս պետական ֆինանսավորման կրճատում, ինչպես նաև Խորվաթիայում, Սերբիայում և նախկին Հարավսլավական Մակեդոնիայի Հանրապետությունում:

Մինչ այժմ, միայն Սկանդինավիայի երկրներում չեն հայտարարվել որևէ ուղղակի կամ փոքր ծախսեր, ներառյալ՝ Նորվեգիան, Շվեդիան, Ֆինլանդիան և Դանիան կամ Նիդերլանդները, Լեհաստանը և Շվեյցարիան: Այնուամենայնիվ, այս երկրներում բազմաթիվ համալսարաններ հաշվետվություններ են ներկայացնում, նշելով որ իրենց ֆինանսավորման կառուցվածքներում կան անուղղակի ազդեցություններ: Որոշ դեպքերում, օրինակ՝ Նորվեգիայի և Նիդերլանդների դեպքերում, թվում է, թե ֆինանսական ճնշումները բխում են հատկապես ուսանողների աճող թվից, որի համար ծախսերն արդեն ազդում են համալսարանների ֆինանսական կայունության վրա: Ուսանողների թվի աճը նաև կարող է ազդել համալսարաններում անցկացվող տարբեր միջոցառումների վրա, եթե աճը չի արտացոլվում ավելի մեծ բյուջեներում, համապատասխանաբար:

Շատ երկրներում կառավարություններն անտեսել են ֆինանսավորումն ավելացնելու նախկին հանձնառությունները: 2007 թվականին Հունգարիայի կառավարությունը չեղյալ հայտարարեց համալսարանների ընդհանուր ֆինանսավորումն ավելացնելու պլանները, համալսարաններին թողնելով 15 տոկոս պակաս ֆինանսական աջակցությամբ, քան նախկինում նախատեսված էր: Բելգիայում երկու համայնքներն էլ զեկուցել են, որ իրենց շրջանային կառավարություններն անտեսել են ֆինանսավորումն ավելացնելու իրենց նախկին պլանները:

Բելգիայի ֆլեմանդական համայնքում համալսարանները փորձում են հաղթահարել եռամյա ֆինանսավորման սառեցումը, որը փոխարինել է նախկինում խոստացված մոտավորապես 10 տոկոս ավելացմամբ: Մինչդեռ, ֆրանսախոս համայնքը տեսել է, թե ինչպես 8 տարվա համար նախատեսված 30 միլիոն եվրոյի ներդրումը երկարացվեց և դարձավ 15 տարվա համար ներդրում:

Ավստրիայում այժմ չեղյալ են հայտարարվել 2013 թվականից մինչև 2015 թվականը բարձրագույն կրթության ոլորտում ծախսումները 2 տոկոսով բարձրացնելու կառավարության ծրագրերը, քանի որ բանակցությունները հստակորեն ցույց են տվել, որ միևնույն ժամանակահատվածի համար անխուսափելի կլինի բյուջեի կրճատումը: Սակայն Իսպանիայում ներդրումների հետ կապված պլանների բարեփոխումները հիմնականում ազդել են համալսարանների հետազոտությունների վրա:

Այն բանից հետո, երբ Ֆրանսիան հայտարարեց «Grand Emprunt»-ի՝ ներպետական վարկի, մասին Ֆրանսիայում եղել է բարձրագույն կրթության ընդհանուր ֆինանսավորման աճ, որը առաջնային ոլորտներում խոշոր ներդրման մաս է, հատկապես դասավանդման և հետազոտությունների ոլորտներում: 2010 թվականին բարձրագույն կրթության ընդհանուր որակը բարելավվելու և հետազոտությունների ոլորտի զարգացման համար նախատեսված էին 11 միլիարդ եվրո արժողությամբ և 8 միլիարդ եվրո արժողության ներդրումներ, համապատասխանաբար: Նախատեսված էր ևս 8 միլիարդ եվրո՝ համալսարաններում ստեղծելու գերազանցության կենտրոններ կամ գոյություն ունեցողները վերակառուցելու նպատակով: 2011 թվականի համար հեռանկարը դեռևս դրական է, քանի որ նախատեսվել է մոտավորապես 4.7 միլիարդ եվրո արժողությամբ բյուջեի ավելացում, որով համալսարանները հիմնականում ավելի գրավիչ կդարձնեն ուսանողների կարիերաներով զբաղվող կադրերին, աջակցություն կտրամադրվի համալսարաններում բարեփոխումներին, ուսանողների սոցիալական քաղաքականությունը և հետազոտությունների անցկացման համար ավելացված ռեսուրսները: Սակայն, քանի որ «Grand Emprunt»-ով նախատեսված ներդրումների մի մասը բաղկացած է կապիտալ ներդրումներից, սա նշանակում է, որ համալսարանների ստացած իրական գումարները չափը կախված է ֆինանսական շուկաներից և կարող է և զգալիորեն ավելի փոքր լինի:

Սեկ այլ դեպք, երբ վերջին տարիներին մեծացել է բարձրագույն կրթության ոլորտի համար ֆինանսա-

վորումը Գերմանիան է: Չնայած, որ Գերմանիայում բարձրագույն կրթության ֆինանսավորումը մեծապես տրամադրվում է Լանդերի իշխանությունների կողմից, սակայն դաշնային կառավարությունը Գերմանիայի բարձրագույն կրթության և հետազոտական հաստատությունների ֆինանսական անվտանգությունը պաշտպանելու նպատակով շարունակաբար ավելացրել է ներդրումները: Մինչև 2015 թվականը ուսանողների աճող թվին նպաստող և նորոգված Բարձրագույն կրթության դաշնագրով նախատեսված ներդրումներով կտրամադրվի լրացուցիչ 800 միլիոն եվրո: Դաշնային կառավարությունը 2012-2015 թթ. Գերազանցության գերմանական նախաձեռնության միջոցով կներդնի ևս 2.7 միլիարդ եվրո, ինչպես նաև մինչև 2015 թվականը Նորարարության և հետազոտությունների մասին պայմանագրով տարեկան 5 տոկոս ավելացմամբ կտրամադրի լրացուցիչ ֆինանսավորում:

Պետական աջակցությամբ դաշնային իշխանությունները հետագա տաս տարիների ընթացքում կերաշխավորեն լրացուցիչ ֆինանսական ռեսուրսներ: Սա մաս է կազմում Դասավանդման որակի բարձրացման մասին պայմանագրին, որին զուգահեռ Ուսանողներին ֆինանսավորելու մասին դաշնային օրենքով կա ուսանողներին աջակցության ներկայիս մակարդակների 2 տոկոս ավելացում: Մյուս կողմից, թվում է, թե այս զարգացումները նաև կարող են ազդել ապագայում Գերմանիայում բարձրագույն կրթության ֆինանսավորման կառուցվածքի վրա: Ինչպես ակնհայտ դարձավ որոշ Լանդերներ ծրագրում են կրճատել կամ արդեն կրճատել են 2011 թվականի համար բարձրագույն կրթության ֆինանսավորումը, դաշնային ֆինանսավորման ավելացումներն ինչ-որ չափով կմեղմեն այս կորուստը, ինչպես նաև կփոփոխեն ֆինանսավորման դրույթում նշված Լանդերի և Դաշնային իշխանությունների միջև հավասարակշռությունը: Այս դրական զարգացումը կարող է դադարեցվել համալսարանների անձնակազմերի վրա ազդող պետական կառավարման ոլորտում սպասվող աշխատավարձերի կրճատումներով:

## 5.3 Ազդեցությունները համակարգային և ինստիտուցիոնալ մակարդակներում

Չնայած, որ բյուջեների կրճատումների վերաբերյալ տվյալներում կա եվրոպայում պետական ֆինանսավորման ներկայիս դրության մասին լավ նկարագրություն, սակայն մշտադիտարկմամբ նույնպես ուսումնասիրվել են եվրոպական համալսարանների վրա ճգնաժամի ավելի լայն և ավելի աննկատ ազդեցությունները, մասնավորապես դիտարկելով համալսարանների պետական ֆինանսավորման բնույթում փոփոխությունները և տեղաշարժերը:

ԵՅԱ-ի վերլուծությունում բացահայտված հիմնական արդյունքներից մեկն այն բարդ պատկերն է, որում երևում է, թե ինչպես է նվազեցված պետական ֆինանսավորումը հատկացվել տարբեր համալսարանների առաքելություններին և որում երևում է, որ շատ դեպքերում դասավանդման և հետազոտությունների վրա հաճախ ազդեցությունը եղել է անհավասար:

### Դասավանդման վրա ազդեցություններ

Միջին հաշվով ազդեցություններն ավելի մեծ են եղել դասավանդման, քան հետազոտական աշխատանքների վրա: Սա հատկապես նշվել է Միացյալ Թագավորությունում, Էստոնիայում, Լատվիայում, Հունգարիայում և Բելգիայի ֆլեմանդական համայնքում, որտեղ եղել են դասավանդման համար նախատեսված բյուջեներում ուղղակի կրճատումներ:

Ֆինանսական սահմանափակումների պայմաններում համալսարաններ վրա ճնշում կա նաև բարձրագույն կրթության աճող պահանջի տեսքով: Ի հավելումն ժողովրդագրական փոփոխություններին, որոնք բերել են թվի աճին, մեծ պահանջը նաև պայմանավորված է տնտեսական ճգնաժամով, երբ գործազրկության բարձրացող չափերը ավելի շատ մարդկանց մղում է կրթության՝ աշխատանքային շուկայում բարձրացնելու մրցունակության մակարդակը: Բազմաթիվ երկրներում սրա պատճառով կրճատվեց յուրաքանչյուր ուսանողի համար ծախսումները (ամեն ուսանողի համար), երբեմն նույնիսկ, երբ համալսարաններն իրենց բյուջեներում ուղղակի կրճատումներ չեն տեսել: Նման կրճատումներ եղել են Հունգարիայում, Չեխիայի Հանրապետությունում, Կիպրոսում և Բելգիայի ֆլամանդախոս համայնքում:

Ուսանողների աճող թիվը և նվազեցված ծախսումները մեծ խնդիր են բարձրագույն կրթության որակի պահպանման առումով: Հարկավոր է հավասարակշռել պետական բյուջեները: Հետևաբար կառավարու-

թյունների առջև ծառայած են հակասական առաջնահերթություններ, ինչպես օրինակ՝ աճող հասանելիությունը<sup>65</sup> մի կողմից, իսկ բարձրագույն կրթության համակարգի որակի պահպանումը՝ մյուս կողմից: Բարձրագույն կրթության համակարգի որակը պահպանելու համար Նիդերլանդներում քննարկում են ուսանողների տեղերի սահմանափակումների հարցը: Միացյալ Թագավորությունում նման սահմանափակում դրվեց 2010-2011 թթ. ուսումնական տարվա համար, սակայն սա դեռևս կարող է փոխվել, քանի որ դեռևս ուժի մեջ են մտնում խոշոր կրճատումները և համակարգի վերածնակությունը: Հակառակը, Իռլանդիան մտադիր է գործազուրկների համար վերադասակարգման սխեմաների ֆինանսավորման միջոցով խթանել բարձրագույն կրթություն ստանալը: Սխեմայի նպատակն է ավելի շատ մարդկանց տալ նոր հմտություններ ձեռք բերելու հնարավորությունը, չնայած, որ բարձրագույն կրթության ոլորտի վրա սխեմայով նախատեսված ազդեցությունը կարող է նվազեցվել բյուջեների մեծ կրճատումների ազդեցությամբ, որը ճնշում է գործադրում իռլանդական համալսարանների վրա:

Ինստիտուցիոնալ մակարդակում դասավանդման նվազող բյուջեների ազդեցության խորության նշաններն արդեն սկսել են երևալ Եվրոպայում: Ըստ ապացույցների, որոշ համալսարաններում բյուջեների վրա սահմանափակումներն արդեն համալսարաններին ստիպել են դադարեցնել առաջարկվող ծրագրերը: Մինչև այժմ ծրագրեր դադարեցվել են Միացյալ Թագավորությունում, կամ ավելի փոքր, կամ ասոցիացված բաժիններում, ինչպես օրինակ՝ Էստոնիայում կամ Իսպանիայում:

Եվրոպայում շատ համալսարաններ նույնպես միանում են կամ ամբողջական համալսարանների, ինչպես օրինակ՝ Իսլանդիայում, կամ առանձին բաժինների և ֆակուլտետների, ինչպես դիտարկվել է Լատվիայում և Դանիայում, որտեղ ֆինանսավորման վրա ճնշումները սպառնում են ավելի փոքր լեզուների ուսուցման ստորաբաժանումներին: Ծախսերի արդյունավետության մակարդակը բարձրացնելու համար քննարկվող միջոցառումներից ևս մեկ օրինակ է այն, որ ավելի փոքր տեղական հաստատությունները կարող են առաջարկել ծրագրեր, որոնց համար աստիճանները շնորհվում են ավելի հեղինակավոր համալսարանների կողմից: Սա առաջարկվել է Միացյալ Թագավորությունում: Մյուս կողմից, ֆինանսավորման կրճատումների սպառնալիքը որոշ համալսարաններին, մասնավորապես՝ շոտլանդական և անգլիական համալսարաններին, մղել է փնտրել նոր եկամտի հոսքեր՝ արտասահմանում գոյություն ունեցող տարածքներում սկսելով կամ ամրապնդելով իրենց գործողությունները՝ որպես ավելի շատ օտարերկրյա շրջանավարտների գրավելու համար ռազմավարության մաս:

Նվազեցված ֆինանսավորումը նաև որոշ համալսարաններին մղել է նվազեցնել իրենց կադրերի և դեկանատների թիվը, որը կարևոր հետևանքներ կունենա դասավանդման կարողությունների վրա: Սա եղել է կամ աշխատանքի ընդունման սառեցմամբ, ինչպես եղավ Լատվիայում, Իռլանդիայում և Իտալիայում, կամ թոշակավորմամբ, որոնց մասին զեկուցվել է վերջին երեք երկրների դեպքում, ինչպես նաև Հունգարիայում և Միացյալ Թագավորությունում: Սա նաև սպառնում է Ավստրիայում շատ դիրքերին:

Ի հավելումն, եթե հնարավոր է եղել, համալսարանները ստիպված են եղել սառեցնել աշխատավարձերը, ինչպես դա եղավ Էստոնիայում, կամ նվազեցրել են իրենց կադրերի աշխատավարձերը, ինչպես եղել է Հունաստանում, Իռլանդիայում, Իսպանիայում, Պորտուգալիայում և Լատվիայում, որտեղ աշխատավարձերի կրճատումներն արվել են ամբողջ պետական հատվածում:

Ուսանողների ավելի մեծ թիվը և անձնակազմի կրճատումները նույնպես ազդեցություն են ունեցել համալսարանների աջակցման ենթակառուցվածքների և ծառայությունների վրա: Սանավորապես՝ Իռլանդիայում համալսարանները ստիպված են եղել կրճատել գրադարանի գործելու ժամերը և ռեսուրսները, ինչպես նաև խորհրդատվության ժամերը և ուսանողներին առաջարկվող այլ ծառայությունները: Ավստրիայում և Լեհաստանում կրճատվել են համալսարաններում սարքավորումների և անշարժ գույքի վերանորոգումների համար նախատեսված ներդրումները, իսկ սա նաև ազդել է համալսարանի գործունեության վրա:

**Ազդեցություն հետազոտական աշխատանքների վրա**

ճգնաժամը նաև ազդել է համալսարաններում հետազոտական աշխատանքների վրա: Հետազոտական աշխատանքների վրա ազդեցությունն առավել ներդրվել են այնպիսի երկրներում, ինչպիսիք են Նիդերլանդները, Իսպանիան և Ավստրիան: Նիդերլանդների դեպքում երևում է, որ նվազել են հետա-

65 Բարձրագույն կրթության ավելացող հասանելիությունը «Եվրոպա 2020» ռազմավարության հատուկ նպատակն է: Որպես հինգ հիմնական թիրախներից մեկը, փաստաթղթում առաջարկվում էր, որ երիտասարդ սերնդի առնվազն 40 տոկոսը պետք է ունենա մասնագիտական աստիճան: («Եվրոպա 2020. Խելացի, կայուն և ներառական աճի համար ռազմավարություն», Հանձնաժողովից հաղորդում, 2010 թվականի մարտ)



գոտությունների և նորարարությունների համար նախատեսված ֆինանսավորումը, չնայած, որ նախկինում կար այս միջոցների երաշխավորումը: Իսպանիայում սա եղել է հետազոտական աշխատանքների ֆինանսավորման հայտարարությունների ավելի դանդաղ տեմպով, ինչպես նաև որոշ հետազոտական ծրագրերի ֆինանսավորման կրճատմամբ կամ դադարեցմամբ: Չնայած Ավստրիայում ներկայիս ժամանակահատվածում համալսարանների հիմնական ֆինանսավորման ավելացմանը, կրճատումներն ազդել են Գիտության ավստրիական հիմնադրամի բյուջեի վրա: Հիմնադրամն այժմ չի ֆինանսավորում համալսարանների անուղղակի ծախսերը: Սա մտահոգիչ ձախողում է Ավստրիայի համալսարաններում հետազոտական աշխատանքների կայուն ֆինանսավորման զարգացման առումով: Ի հավելումն, Ավստրիայի համալսարանները սպասում են, որ ֆինանսավորումը զգալիորեն կշարժվի դեպի կիրառական հետազոտությունների ոլորտ, որը հավանաբար կազդի այլ համալսարաններում հետազոտական առաքելությունների վրա, հատկապես սովորական հետազոտությունների դեպքում:

Հակառակ դրան՝ որոշ երկրներ հատուկ հանդես են եկել հետազոտությունների համար ֆինանսավորման պաշտպանությամբ, կամ հատուկ հետազոտական աշխատանքների համար տրամադրել են ավելի շատ գումարներ: Նման դեպքեր նշվել են Դանիայում, Իռլանդիայում, Նորվեգիայում և Պորտուգալիայում, ինչպես նաև այլ երկրների օրինակները ցույց են տվել, որ ֆինանսավորումն ավելի ու ավելի շատ ուղղված է հատուկ խնդիրների լուծմանը, որոնք սովորաբար համապատասխանում են երկրի ռազմավարական առաջնահերթություններին: Նման քաղաքականություններ կարելի է դիտարկել Ֆինլանդիայում, Լեհաստանում և Միացյալ Թագավորությունում, որտեղ, վերջին դեպքում, ֆոնդերը շարունակում են նպաստել «ԳՏՃՄ» առարկաներին (գիտություն, տեխնոլոգիաներ, ճարտարագիտություն և մաթեմատիկա) մասնակցությունը: Ավելի թիրախային ֆինանսավորման անցումը Եվրոպայի կառավարություններին տվել է համալսարանների նկատմամբ վերահսկելու աճող լիազորությունը, որը կարող է նվազեցնել համալսարանների անկախ լինելը:

Ավելին՝ թվում է, թե ֆինանսավորող մարմինները նաև ավելի ու ավելի են դիմում մրցակցային ֆինանսավորման գործիքների օգնությանը, մի բան, որը ներդրումներ կատարելու կարողության պակասով շատ է խրախուսվել, իսկ գործընթացը արագացվել:

Մրցակցային ֆինանսավորման սխեմաները կարող են ունենալ դրական հետևանքներ: Օրինակ՝ դրանք կարող են օգնել բարձրացնելու որակը և խթանել արդյունավետությունը, երբ այդ սխեմաներն ուշադրությամբ են ներկայացվում և հաշվի առնելով ամբողջ ֆինանսավորման համակարգի բնույթը: Մյուս կողմից, երբ կա նաև համալսարանի նվազեցված ֆինանսավորումը, դրանք կարող են վտանգել համալսարանների ֆինանսական կայունությունը, հատկապես, երբ դրամաշնորհներով չեն ծածկվում այն միջոցառման ամբողջական ծախսերը, որի համար ֆինանսավորում է տրվել:

Նման մեխանիզմներով համալսարաններից պահանջվում է օգտագործել իրենց սեփական ռեսուրսները կամ այլ կենսական աղբյուրներից ստանալ լրացուցիչ ֆինանսավորում, իսկ սա բերում է մի արատավոր շրջանակի և լայնացնում ֆինանսավորման բացը: Դանիայի օրինակով, երբ մի քանի համալսարանների բլոկային ֆինանսավորումը փոխակերպվեց և դարձավ մրցակցային դրամաշնորհի, առանձին համալսարաններ չկարողացան վճարել իրենց դրույթով աշխատողների աշխատավարձերը, քանի որ դրամաշնորհները պետք է շահեին անհատ գիտնականները և հետո գումարը փոխանցեին համալսարանի ղեկավարությանը: Մրցակցային ֆինանսավորման աճն իր հետ նաև բերում է ֆինանսավորման աղբյուրների չափից ավելի մասնատման սպառնալիքը, որը կարող է ևս մեկ անգամ վնասել համալսարանների կայունությունը և ինքնավարությունը, երբ միացվում է կիրառման և հաշվետվություն ներկայացնելու ժամանակատար գործընթացներին, ինչպես ավելի մանրամասն նկարագրված է «Եկամուտների դիվերսիֆիկացումը խոչընդոտող ֆինանսավորման եղանակներ» բաժնում:

### Համալսարանի ինքնավարության վրա ազդեցություն

Վերը նկարագրված փոփոխությունները հստակորեն ցույց են տալիս, որ պետական ֆինանսավորումը ոչ միայն նվազում է, այլ փոփոխվում է այն բնույթով և այն ձևով, որով այն տրամադրվում է համալսարաններին: Ինչպես վերևում նկարագրվեց, մշտադիտարկումը ցույց է տվել, որ պետական ֆինանսավորումն ավելի ու ավելի շատ տրամադրվում է ըստ բաշխման պայմանների, կամ դրա հետ լինում են ավելի ու ավելի շատ հաշվետվողականության պահանջներ: Սա պետական մարմիններին տվել է համալսարանների նկատմամբ ավելի շատ ղեկավարելու լիազորություն, որը կարող է ոչարդյունավետ ազդեցություն ունենալ, քանի որ այն կարող է մեծապես նվազեցնել համալսարանների ինքնավարությունը, ինչպես նաև իրենց սեփական միջոցները կառավարելու կարողությունը:

Նման զարգացումները մտահոգիչ են, քանի որ կարող են խոչընդոտել ճգնաժամից հաջողությամբ դուրս գալու համալսարանների կարողությունը: Եվրոպական համալսարանների վրա ճգնաժամի ազդեցության մշտադիտարկումը հստակորեն ցույց է տվել, որ շարունակական տնտեսական իրավիճակին արդյունավետորեն պատասխան տալու համալսարանների կարողությունը մեծապես կախված է եղել համալսարանների ինստիտուցիոնալ և հատկապես ֆինանսական ինքնավարության վրա: Այս իմաստով ինքնավարությունը դիտվում է որպես ճգնաժամից հաջողությամբ դուրս գալու նախադրյալ, համալսարաններին տալով ռազմավարությամբ իրենց միջոցները բաշխելու ազատությունը, ինչպես նաև պաշտպանելու այն տարածքները, որոնք կարևոր են իրենց առաքելությունները կատարելու համար:

## 5.4 Մասնավոր ֆինանսավորում

Մշտադիտարկման ժամանակ նաև հավաքվել են համալսարանների մասնավոր ֆինանսավորման աղբյուրների վրա տնտեսական ճգնաժամի ազդեցությունների վերաբերյալ որոշ ապացույցներ: Ինչպես փաստվել է այս հաշվետվությունում, ավելի ու ավելի կարևոր են դառնում եկամտի մասնավոր աղբյուրները, որոնք համալսարաններին օգնում են դիվերսիֆիկացնելու իրենց եկամտի հոսքերը և նպաստել իրենց ընդհանուր ֆինանսական կայունությանը: Շատ ձևերով տնտեսական ճգնաժամի պատճառով ավելացել է լրացուցիչ ֆինանսավորման աղբյուրների անհրաժեշտությունը, ավելի պարզ դարձնելով, որ համալսարանների և բարձրագույն կրթության համակարգերի զարգացման վերաբերյալ կայուն ռազմավարությունների մշակման գործում կարևոր դեր կխաղան եկամտի մասնավոր աղբյուրները:

Բազմաթիվ երկրներում ճգնաժամը խթանել և ակտիվացրել է ուսանողների ֆինանսական ներդրումներից եկող մասնավոր աղբյուրների մասին հանրային քննարկումները: Այս քննարկումների կիզակետում լինում են ուսման վարձերի սահմանումը կամ ավելացումը, որը համալսարաններին կօգնի նվազեցնել տնտեսական ճգնաժամի պատճառով լայնացած ֆինանսավորման բացը: Չնայած դիմադրությանը, ըստ որի սա որոշ երկրներում խնդիր է եղել, մասնավորապես այն ուսանողների և այլոց կողմից, ովքեր փաստում են, որ բարձրագույն կրթությունը պետք է մնա որպես հանրային արժեք, այժմ պարզ է, որ փոփոխություններ են տեղի ունենում: Նույնիսկ Շվեդիայի և Ֆինլանդիայի մասն երկրներում, որտեղ հասարակությունը և քաղաքագետները համաձայն էին, որ բարձրագույն կրթությունը պետք է բացառապես ֆինանսավորվի պետության կողմից, համալսարաններն այժմ սկսել են ներկայացնել օտարերկրյա ուսանողների համար ուսման վարձերի հարցը (տես Մասնավոր ֆինանսավորման հատվածը):

Միացյալ Թագավորությունում, որտեղ արդեն որոշ ժամանակ է, ինչ գանձվում են ուսման վարձերը, կառավարությունն առաջարկել է գրեթե երեք անգամ բարձրացնել ուսման վարձերը՝ մինչև 9 հազար բրիտանական ֆունտ: Չնայած, որ առաջարկվում է, որ համալսարանները չպետք է ավելի քան 6 հազար բրիտանական ֆունտ գանձեն, սակայն նրանք թույլ կտրվի առավելագույն գումարը գանձել բացառիկ դեպքերում, պայմանով, որ նրանք ապահովեն ավելի աղքատ ընտանիքների բակալավրներին ֆինանսավորում տրամադրելու մեխանիզմները:

Ապահովել, որ վարձերի բարձրացումը չազդի պահանջի վրա և մարդկանց չհուսահատեցնի բարձրագույն կրթություն ստանալու հարցում, առաջարկներում նախատեսվում է ստեղծել համակողմանի վարկի և սուբսիդիայի համակարգ, որով ուսման վարձը համալսարաններին տեղում կվճարեին ուսանողները: Այս մեխանիզմով նրանց նաև թույլ կտրվի նորից վճարել ուսման ծախսերը և հավանաբար ապրելու համար ծախսերը, հենց, որ նրանց վաստակած գումարը բավականին բարձր լինի:

Մասնավոր ֆինանսավորման այլ տեսակների վրա ճգնաժամի ազդեցությունն այդքան էլ պարզ չէ, քանի որ տեղեկություններն ավելի բարդ են և ավելի դժվար է հավաքել և վերլուծել այդ տեղեկությունները: Չնայած, որ վերլուծությունում սկզբում չէր երևում համալսարանների և արդյունաբերական ձեռնարկությունների միջև համատեղ ծրագրերի վրա ուղղակի ազդեցությունը, սակայն Ավստրիայի, Բելգիայի, Ֆինլանդիայի, Գերմանիայի, Նորվեգիայի և Շվեյցարիայի համալսարաններից ստացված հաշվետվություններում կան այս տեսակի նոր ծրագրեր սկսելու հետ կապված դժվարություններ: Նմանապես, Պորտուգալիայի, Նիդերլանդների և Միացյալ Թագավորության համալսարանները զեկուցել են առանձին դեպքեր, որոնցում դադարեցվել են ընկերությունների գործընկերների հետ իրականացվող համատեղ ծրագրերը:

Մարդասիրական և այլ հիմնադրամներից հավաքված հաշվետվություններում երևում է, որ այդ հիմնադրամների ֆինանսավորման բազան նույնպես ազդվել է ճգնաժամից, որն իր ազդեցությունն է ունեցել այդ

հիմնադրամների նվիրատվություններ անելու կարողության վրա: Կիպրոսի, Ֆինլանդիայի, Պորտուգալիայի և Նիդերլանդների համալսարանները նշել են, որ գրանցվել է մարդասիրական ֆինանսավորումից ստացվող եկամտի պակաս: Դրան զուգահեռ, այլ երկրներում նույնպես քիչ են եղել շրջանավարտների նվիրատվություններից և դրամահավաքներից եկող մասնավոր եկամտի նվազում: Միացյալ Թագավորությունում, ըստ որոշ հաշվարկների<sup>66</sup>, դրանք ընկել են մեկ հինգերորդով:

Չնայած, որ համալսարանները միջոցներ են ձեռնարկել՝ առաջիկա տարիներին այս աղբյուրներից եկող նվազեցված եկամուտների ազդեցությունը չեզոքացնելու նպատակով, սակայն սա համալսարանների բյուջեների վրա կունենա երկարաձգվող ազդեցություն և կարող է ազդել ապագայում եկամտի հոսքերը դիվերսիֆիկացնելու իրենց կարողության վրա:

---

66 Շեփհրդ Ջ. «Չետընթացի մեջ գտնվող համալսարանների համար նվիրատվություններ», guardian.co.uk, 2010 թվականի մայիսի 26:

## 6. ԵԳՐԱԿԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- ԵՀՂԵՀ ծրագրով փորձ է արվել «քարտեզագրել» Եվրոպական համալսարաններում եկամուտների դիվերսիֆիկացման իրավիճակը: Ծրագրում ուսումնասիրվել են եկամուտների հաջող դիվերսիֆիկացման ընթացքը խոչընդոտող արտաքին և ներքին գործոնները և սահմանել համալսարանների միջավայրային պայմանների և այդ դաշտում ռազմավարական մոտեցում ցուցաբերելու կարողության բարելավման համար լավագույն և փոխառելի մեթոդները: Իսկապես, եկամուտների դիվերսիֆիկացումը հանդիսանում է ֆինանսական կայունության ձեռքբերման մեխանիզմներից մեկը, որն ինքնին միջոց չհանդիսանալով, համալսարաններին թույլ է տալիս ներդրումներ կատարել իրենց հետագա կրթական և գիտահետազոտական գործունեության մեջ: Միայն ֆինանսապես կայուն համալսարանն է վիճակի կլինի կատարել իր ակադեմիական առաքելությունը և ապագայում հասարակության մեջ ավելի մեծ դեր խաղալ:
- Չնայած Եվրոպայում գոյություն ունեցող բազմազանությունն, բարձրագույն կրթության բոլոր համակարգերի առջև ծառայած է կայուն ֆինանսավորման մոդելներ նախագծելու մարտահրավեր: Չանգվածայնացման աննախադեպ երևույթը շատ շահավետ էր Եվրոպական հասարակության համար, սակայն դա ևս մեկ պատճառ է ուղրտում աճող ծախսերի համար: Ի թիվս այլ գործոնների՝ այս գործոնը ֆինանսավորման բազան պահպանելու համար դրդել է եկամտի նոր աղբյուրների և արդյունավետության միջոցառումների որոնումների: Ստանձնելով այս աշխատանքների կատարումը, համալսարանները գիտակցել են նոր մասնագիտական կառավարման և երբեմն կառավարման կառույցներում փոփոխությունների անհրաժեշտությունը:
- Չնայած, որ կա մասնավոր աղբյուրներից հավաքված համակողմանի ֆինանսավորումն ավելացնելու ներուժ, սակայն ուսումնասիրությունը ցույց տվեց, որ դրանք չեն կարող փոխարինել բավարար չափով պետական ֆինանսավորմանը, թե՛ երկարաժամկետ և թե՛ կարճաժամկետ ժամանակահատվածներում: Դրանք շրջանակի առումով մնում են սահմանափակ, իսկ դրանց աճի համար հաճախ պահանջվում են կարևոր ներդրումներ: Պարզ դարձավ նաև, որ բոլոր համալսարաններն ունեն նոր եկամտի աղբյուրներ բացահայտելու միևնույն ներուժը, իսկ դա պետք է հաշվի առնել: Ի թիվս հնարավոր մասնավոր աղբյուրների, ուսանողների ֆինանսական ներդրումներով հնարավոր է համակարգում ներդնել կարևոր ռեսուրսներ: Սակայն այս հատուկ աղբյուրի առկայությունը մեծապես կախված է յուրաքանչյուր համակարգում բարձրագույն կրթության համար ընտրված ֆինանսավորման մոդելից, իսկ Եվրոպայում կան ուսման վարձերի հետ կապված տարբեր մոտեցումներ: Այնուամենայնիվ, տնտեսական անկումը նպաստել է մի շարք երկրներում այս աղբյուրի ներկայացման կամ դրա ավելացման վերաբերյալ քննարկումների սրմանը:
- Ուսումնասիրությունը ցույց տվեց, որ Եվրոպայի շատ համալսարաններ արդեն ինչ-որ չափով դիվերսիֆիկացրել են իրենց եկամուտները: Հավաքված տվյալները ցույց տվեց, որ բիզնես ոլորտի հետ կնքված պայմանագրերի կամ մարդասիրական ֆինանսավորման նման լրացուցիչ ֆինանսավորման աղբյուրները ներկայացնում են տվյալ համալսարանի եկամտային կառուցվածքի ավելի բարձր տոկոս, քան ընդհանրապես ենթադրվում է: Չնայած, որ դիվերսիֆիկացման չափը խիստ տարբեր է մեկ համալսարանից մյուսը, սակայն կա ապացույց, որ որոշ երկրների համար եկամուտների դիվերսիֆիկացումն արտոնություն է:
- Այնուհանդերձ իրավական կարգավորման այն շրջանակը, որում գործում են համալսարանները, չունի եկամուտները դիվերսիֆիկացնելու իրենց կարողության վրա կարևոր ազդեցություն:
- Պարզ երևում է, որ պետական մարմինները կարևոր դեր են խաղում եկամուտների դիվերսիֆիկացման գործում, ապահովելով ճիշտ պայմանները, վերացնելով խոչընդոտները և սահմանելով խթանները: Այս համատեքստում մեկ քայլ առաջ է համարվում համալսարաններին ընդլայնված ինքնավարության շնորհումը: Արդյունքները ցույց են տալիս, որ դիվերսիֆիկացումը հատկապես խթանում է ֆինանսական և կադրերի ինքնավարությունը: Լրացուցիչ ֆինանսավորման հոսքեր ստեղծելու կարողություն ունենալու համար համալսարաններից պահանջվում է ունենալ ճկունություն և ինքնավարություն՝ կառավարելու իրենց կազմակերպական կառուցվածքը, ինչպես նաև իրենց ֆինանսները և անձնակազմերը:

Սակայն սա միայն ստեղծում է հիմք, որի վրա պետական մարմինները պետք է տրամադրեն լրացուցիչ աջակցություն:

- Պետական մարմինները և այլ ֆինանսավորողներ կարող են համալսարաններում աջակցել եկամուտների հետագա դիվերսիֆիկացումը, հաստատելով իրենց ֆինանսավորման ծրագրերի պայմանները և պահանջները: Այս ուսումնասիրությունը հաստատեց, որ կանոնների չափից ավելի բարդությունը և հաշվետվություն տալու պարտավորությունները համալսարաններին շեղում են իրենց ֆինանսավորման հոսքերի դիվերսիֆիկացումից: Բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների համար մասնավորապես ոչ շահավետ ֆինանսավորման եղանակներից են համաֆինանսավորման մեխանիզմները, որոնք սպառնում են համալսարանների երկարաժամկետ ֆինանսական կայունությանը: Պետական մարմինները պետք է օրինակ ծառայեն և միջոցառումները ֆինանսավորեն ամբողջական ծախսերի հիման վրա, զերծ մնալով ֆինանսավորման բաց ընդլայնելուց. բաց, որն աճում է և հանդիսանում է Եվրոպայի համալսարանների համար թերագնահատված խնդիր:
- Վերլուծությունը ցույց տվեց, որ բազմաթիվ երկրներում դեռևս սահմանափակ թվով են խթանները և աջակցման մեխանիզմները: Օրինակ՝ համապատասխանեցված ֆինանսավորման սխեմաներով կարելի է ստեղծել համալսարանների կողմից եկամուտներ ստանալու համար շահավետ միջավայրեր, և դրանք հաջողությամբ նպաստել են բարձրագույն կրթության ոլորտում մասնավոր ներդրումների աճին: Պետական մարմինների կողմից սահմանված ֆինանսավորման խթանները նաև պետք է արտացոլեն համալսարանների բազմազան առաքելությունները և պրոֆիլները, չկենտրոնանալով միայն հետազոտական աշխատանքների պարզևատրման վրա:
- Այս համատեքստում հատուկ կարևորություն է տրվում ղեկավարման և կառավարման մասնագիտացմանը: Նայելով այսօրվա և վաղվա մարտահրավերներին՝ համալսարանների ղեկավարներից և կառավարիչներից պահանջվում է ձեռք բերել նոր հմտություններ: Գործառնական մակարդակում սանալ պահանջում է նոր կարգերի պրոֆիլների ինտեգրումը, մասնավորապես՝ հետազոտությունների կառավարման, դրամահավաքների, մարդկային ռեսուրսների, հաղորդակցության և ֆինանսական կառավարման ոլորտներում: Ներպետական և եվրոպական ֆինանսավորողները պետք է առավել ջանքեր ներդնեն՝ համալսարաններին օգնելու մշակել այս նպատակով պատշաճ վերապատրաստման ծրագրեր:
- Համալսարաններն ունեն իրենց ֆինանսավորման բազան դիվերսիֆիկացնելու շրջանակը: Իրենց համար նախադրյալ է հարստացնել իրենց գիտելիքները և կարողանալ վերահսկել իրենց ռեալ ծախսերը, կիրառելով որոշումներ կայացնելու և իրենց միջոցառումների համար ավելի լավ գներ սահմանելու համար ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համակարգը, միաժամանակ բացահայտելով իրենց խրոնիկական թերի ֆինանսավորման չափը և ուսումնասիրելով արդյունավետության միջոցառումների կիրառման ուղիները:
- Տնտեսական ճգնաժամն ունեցել և շարունակում է ունենալ Եվրոպայում բարձրագույն կրթության համակարգերի վրա ազդեցություն:
 

Շատ կառավարություններ կանգնել են սակավ ներդրումներ կատարելու հնարավորությունների խնդրի առջև, իսկ դա որոշ դեպքերում բերել է բարձրագույն կրթության ներկայիս ֆինանսավորման մոդելների կայունության մասին մեծ քննարկումների: Եվրոպայում քաղաքականության և պատմության բազմազանությունը ենթադրում է, որ ստացվող արդյունքները համանման չեն լինի՝ տեղիք տալով տարաբնույթ համեմատական վերլուծությունների:
- Այս հարցի արդիականությամբ և խորաթափանցությամբ է պայմանավորված Եվրոպայում բարձրագույն կրթության ոլորտում առաջիկա բարեփոխումների հիմնական առանձնահատկությունները: Այս մարտահրավերներին դիմակայելու համար բոլոր դերակատարները, կառավարությունները, ինչպես նաև ներպետական, տարածաշրջանային ու եվրոպական ֆինանսավորողները և համալսարանները պետք է կարողանան իրենց դերերը ստանձնել՝ հարթելու դեպի ֆինանսապես կայուն համալսարաններ տանող ճանապարհը:

# 7. ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

## 7.1 Կամալսարաններ

**Սեփական ինստիտուցիոնալ ռազմավարության մեջ ինտեգրել եկամուտների դիվերսիֆիկացումը.**

- Կիրառել դիվերսիֆիկացման ակտիվ մոտեցումներ և բացահայտել հնարավորությունները,
- Ամբողջ հաստատությունում ներառել ավելի մեծ արդյունքներ նախատեսող գործակցությունները,
- Գիտական համայնքին ներգրավել դիվերսիֆիկացման վերաբերյալ ռազմավարությունում և դրա հետ կապված գործողություններում:

**Ներդրումներ կատարել մարդկային ռեսուրսներում.**

- Ներդրումներ կատարել ինստիտուցիոնալ մարդկային կապիտալում՝ կարողությունները զարգացնելու և իրավասություններն ավելացնելու՝ հետագայում եկամուտների դիվերսիֆիկացման մեջ ներգրավվելու համար,
- Չաստատել և զարգացնել հզոր ղեկավարություն և կառավարում:

**Խրախուսել ֆակուլտետներին և անձնակազմերին՝ ակտիվորեն մասնակցելու եկամուտների դիվերսիֆիկացման գործընթացին.**

- Մեծացնել համալսարանների չբացահայտված ներուժի օգտագործումը,
- Նախագծել միջոցների բաշխման մոդելներ, որոնք խթան կհանդիսանան ֆակուլտետի, բաժնի մակարդակներում եկամուտների դիվերսիֆիկացման համար (կատարողականի մասին համաձայնագրեր, զարգացման ծրագրեր),
- Կիրառել խթաններ, որոնք նպաստում են ռազմավարության նկատմամբ գիտական շրջանակների հանձնառությունը:

**Հմտորեն փոխհամագործակցել, կազմել շահագրգիռ կողմերի մասնագիտական կառավարման մարմին.**

- Ստեղծել շահագրգիռ կողմերի պրոֆեսիոնալ կառավարման մարմին (համալսարանի շուրջ «բրենդի» ստեղծում),
- Բարձրացնել իրազեկվածությունն այն զաղափարի շուրջ, որ համալսարանն արտաքին շահագրգիռ կողմերի համար ստեղծում է արժեք և սահմանել տեղական և տարածաշրջանային գործընկերների հետ փոխադարձ շահերի շրջանակները:

## 7.2 Պեճական մարմիններ

**Ներդրումներ՝ բարձրագույն կրթության ոլորտում.**

- Տրամադրել բավարար և վստահելի պետական ֆինանսավորում և ապահովել, որ լրացուցիչ ֆինանսավորումը չփոխարինի պետական ֆինանսավորմանը,
- Նպատակ դնել բարձրագույն կրթության մեջ ներդրումներ կատարել ՀՆԱ-ի տոկոսի չափով,
- Ներդրումներ կատարել՝ անցկացնելու բարձագույն կրթության ոլորտի ղեկավարների և կառավարիչների համար նախատեսված ղեկավարման զարգացման դասընթացներ:

### **Ճիշտ ձևով ներկայացնել գործունեության միջավայրի պայմանները.**

- Մեծացնել համալսարանների ինքնավարությունը, հատկապես ֆինանսական ոլորտում, մարդկային ռեսուրսների կառավարման, ինչպես նաև կառավարման կառույցներ նախագծելու կարողության առումներով,
- Հաստատել ֆինանսավորման խթանների համակարգ՝ մասնավոր հատվածից համագործակցության մեջ ներգրավելու և խրախուսելու նվիրատվությունները, ինչպես օրինակ՝ համախառնախանցված ֆինանսավորման սխեմաները:

### **Ինտեգրել և պարզեցնել ֆինանսավորման կանոնները.**

- Պարզեցնել ֆինանսավորման կանոնները՝ ծախսերը կրճատելու նպատակով,
- Ռացիոնալացնել իրավասության պայմանները և պատասխանատվության պահանջները՝ համալսարանների վարչարարական բեռը թեթևացնելու նպատակով,
- Նվազեցնել համաֆինանսավորման պահանջները և փոխարինել ամբողջական ծախսերի վրա հիմնված ֆինանսավորումով, որտեղ հնարավոր է:

## **7.3 Եվրոպական համալսարաններ**

### **Ակտիվացնել պարզեցմանն ուղղված ջանքերը.**

- Իրականացնել ֆինանսավորման սխեմաների պարզեցմանը նպաստող միջոցառումներ,
- Մեծացնել կառուցվածքային ֆոնդերի գրավչությունը:

### **Ներդնել Եվրոպայում բարձրագույն կրթության ոլորտում.**

- Կանոնակարգել ընդունելության պայմանները և հաշվետվողականության պահանջները՝ համալսարանների վարչարարական բեռը թեթևացնելու նպատակով,
- Ստեղծել ֆինանսավորման մեխանիզմներ՝ բարձրագույն կրթության ոլորտի ղեկավարների և մարդկային ռեսուրսների զարգացման նպատակով:

## **7.4 Բոլոր ֆինանսավորողներ**

- **Գործողություններ ձեռնարկել ընդունելության պայմանները և հաշվետվողականության պահանջները կանոնակարգելու ուղղությամբ՝ համալսարանների վարչարարական բեռը թեթևացնելու նպատակով:**

# ՂԱՎԵԼՎԱԾ ՆԵՐԴՐՈՒՄՆԵՐ

## 1. Ղեկավարող կոմիտեի և ԵՆԱ աշխատակազմ

### Ղեկավարող կոմիտեի անդամներ՝

- **Դեյվիդ Բասսի**  
Իտալիա, Տրենտոյի համալսարանի ռեկտոր
- **Լուիզա Կոնսոլինի**  
Իտալիա, Բոլոնիայի համալսարանի տեղեկատվության կենտրոնական ծառայության տնօրեն (մինչև 2010 թվականի օգոստոսը)
- **Ջիովաննա Ֆիլիպպինի**  
Իտալիա, Բոլոնիայի համալսարանի արտաքին կապերի բաժնի ղեկավար (2010 թվականի օգոստոսի դրությամբ)
- **Իան Քրեյ**  
Միացյալ Թագավորություն, Լոնդոնի Թագավորական քոլեջի վարչարարության գծով ղեկավար և քոլեջի քարտուղար
- **Դիեթմար Էրթման**  
Գերմանիա, Վիետնամագերմանական համալսարան-կոնսորցիումի (ՎԳՀ) փոխնախագահ և վարչական հարցերով բաժնի ղեկավար
- **Փեթր Ֆիալա**  
Չեխիայի Հանրապետություն, Մասարիկի համալսարանի ռեկտոր (ներկայացված ԵՏԿՀ ծրագրի տնօրենի տեղակալ Օնդրեյ Հրադիլի կողմից)
- **Գուստաու Ֆոլչ**  
Իսպանիա, Բարսելոնայի ինքնավար համալսարանի հիմնադրամի գլխավոր տնօրեն
- **Հանս-Ուլրիխ Քըպպեր**  
Գերմանիա, Բավարիայի բարձրագույն կրթության, հետազոտության և պլանավորման պետական ինստիտուտի ղեկավար
- **Տատյանա Վոլկովա**  
Լատվիա, Գործարարության և ֆինանսների բարձրագույն դպրոցի ռեկտոր

### ԵՅԱ աշխատակազմ

- **Թոմաս Էստերման**  
Կառավարման, ինքնավարության և ֆինանսավորման ստորաբաժանման ղեկավար
- **Էնորա Բեննետտ Պրուվոտ**  
Կառավարման, ինքնավարության և ֆինանսավորման բաժնի ծրագրի պատասխանատու



## 2. Մասնակից հաստատություններ

### ա. Առցանց հարցաթերթիկ (2009 թվականի մայիսից սեպտեմբեր)

- Ավստրիա, Գրացի անվան Երաժշտության և դրամատիկ արվեստների համալսարան
- Բելգիա, Բրյուսելի Վրիջի անվան համալսարան-վՅԲ
- Բելգիա, Մոնս-Յայնաոյի անվան համալսարան
- Բելգիա, Գենտի համալսարան
- Խորվաթիա, Ռիջեկայի համալսարան
- Չեխիայի Յանրապետություն, Մասարիկի համալսարան
- Չեխիայի Յանրապետություն, Պրահայի բանկային գործերի քոլեջ
- Չեխիայի Յանրապետություն, Օլոմոուչ, Պալասկիի անվան համալսարան
- Չեխիայի Յանրապետություն, Եվրոպական պոլիտեխնիկ ինստիտուտ ՍՊԸ
- Չեխիայի Յանրապետություն, Պարդուբիչեյի համալսարան
- Չեխիայի Յանրապետություն, Արևմտյան Բոհեմիայի համալսարան
- Դանիա, Կոպենհագենի համալսարանի կենսական գիտությունների բաժին
- Դանիա, Աալբորգի համալսարան
- Դանիա, Օրհոուսի համալսարան
- Էստոնիա, Տարտուի համալսարան
- Ֆինլանդիա, Յելսինկիի թատերական ակադեմիա
- Ֆինլանդիա, Լապպեներանտայի անվան տեխնոլոգիական համալսարան
- Ֆրանսիա, Թուլուզի ազգային պոլիտեխնիկ ինստիտուտ
- Ֆրանսիա, Մոնպելյե III Փոլ Վալերիի անվան համալսարան
- Ֆրանսիա, Լիոնի կենտրոնական քոլեջը (Ecole Centrale)
- Ֆրանսիա, Յոտ-Էլզասի համալսարան
- Ֆրանսիա, Անրի Պոսանկարեի համալսարան
- Ֆրանսիա, Էքս-Մարսելի III Փոլ Սեզանի անվան համալսարան
- Ֆրանսիա, Տրուայի տեխնոլոգիական համալսարան
- Ֆրանսիա, Լիոն 1-ում Կլոդ Բերնարդի անվան համալսարան
- Ֆրանսիա, Փարիզում 12 Վալ դե Մարնի համալսարան
- Ֆրանսիա, Սերժի Պոնտոագի համալսարան
- Գերմանիա, Բեռլինի ազատ համալսարան
- Գերմանիա, Քարլսրուհեի համալսարան
- Գերմանիա, Շպիեգենի համալսարան
- Գերմանիա, Աախենում կիրառական գիտությունների համալսարան
- Գերմանիա, Շտուտգարդի համալսարան
- Գերմանիա, Վարցբուրգում Յուլիուս-Մաքսիմիլիանսի անվան համալսարան
- Գերմանիա, Քայզերսլաուտերնի համալսարան
- Գերմանիա, Բեյրեուքի համալսարան
- Գերմանիա, Դրեզդենի տեխնոլոգիական համալսարան (ՏՅ Դրեզդեն)
- Գերմանիա, Բուսերիուսի Իրավաբանական քոլեջ
- Գերմանիա, Միտլեյդայում կիրառական գիտությունների համալսարան
- Գերմանիա, Կոնստանցի համալսարան
- Գերմանիա, Մյունստերի համալսարան
- Գերմանիա, Լեյբցուրգում Լեուֆանայի համալսարան
- Յունգարիա, Եվրոպական կենտրոնական համալսարան
- Յունգարիա, Պանոնիայի համալսարան
- Իռլանդիա, Դուբլինի թրինիթի քոլեջ
- Իռլանդիա, Գելուեյում Իռլանդիայի ազգային համալսարան (ԻԱՅ Գելուեյ)
- Իռլանդիա, Դուբլինի տեխնոլոգիական ինստիտուտ
- Իտալիա, Ջենովայի համալսարան
- Իտալիա, Արևելյան Պիեմոնտում «Ամադեո Ավոգադրո» համալսարան
- Իտալիա, Բոզեն-Բոլզանոյի Ազատ համալսարան
- Իտալիա, Նեապոլի «Լ'Օրիենտալե» համալսարան
- Իտալիա, Տրիեստեի համալսարան
- Իտալիա, Տրենտոյի համալսարան
- Իտալիա, Կամբրիոյի համալսարան
- Իտալիա, Պերուջիայի Արտասահմանցիների համար համալսարան
- Իտալիա, Սալերնոյի համալսարան

- Իտալիա, Պավիայի համալսարան
- Իտալիա, Միլան Բիկոկկայի համալսարան
- Իտալիա, Բոլոնիայի համալսարան
- Իտալիա, Մոդենա և Ռեջիո Էմիլիայի անվան համալսարան
- Իտալիա, Վերոնայի համալսարան
- Իտալիա, Առաջատար գիտությունների միջազգային դպրոց
- Իտալիա, Սիենայի համալսարան
- Իտալիա, Ինսուբրիայի համալսարան
- Իտալիա, Լեզվի և հաղորդակցության համալսարան
- Իտալիա, IUAV Վենետիկի համալսարան (Վենետիկի ճարտարապետության համալսարան) (Universitario di Architettura de Venezia)
- Իտալիա, Յոնի Տոր Վերգատա համալսարան
- Իտալիա, Սուրբ հոգու կաթողիկե համալսարան
- Իտալիա, Ֆլորենցիայի համալսարան
- Իտալիա, Կալիարիի համալսարան
- Իտալիա, Ռոմա Տրե համալսարան
- Իտալիա, Կառլո Կատտանեոյի անվան համալսարան (LIUC)
- Լատվիա, Լատվիայի համալսարան
- Լատվիա, Դաուգավպիլսի համալսարան
- Լատվիա, Լիեպայայի համալսարան
- Լատվիա, Ռիգա Ստրադինի համալսարան
- Լատվիա, Յազեպս Վիտոլսի անվան Երաժշտության լատվիական ակադեմիա
- Լատվիա, Ռիգայում Մանկավարժների վերապատրաստման և կրթության կառավարման ակադեմիա
- Լատվիա, Ռեզեկների բարձրագույն ուսումնական հաստատություն
- Լատվիա, Սպորտի կրթության լատվիական ակադեմիա
- Լատվիա, Ռիգայում աերոնավիգացիոն ինստիտուտ
- Լատվիա, Բակալավրիատի համար Բիզնեսի և ֆինանսների համալսարան
- Լիտվիա, Վիլնյուսի համալսարան
- Նիդերլանդներ, Ամստերդամի համալսարան
- Նիդերլանդներ, Մասստրիխտի համալսարան
- Նիդերլանդներ, Նիդերլանդների բաց համալսարան
- Նիդերլանդներ, Թուենտեի համալսարան
- Նիդերլանդներ, Լեյդենի համալսարան
- Նորվեգիա, Գիտության և տեխնոլոգիայի նորվեգյան համալսարան
- Լեհաստան, Կատովիցեյում Սիլեսիայի համալսարան
- Լեհաստան, Օպոլեյի տեխնոլոգիական համալսարան
- Լեհաստան, Գդինիայի ծովային համալսարան
- Լեհաստան, Լոժի համալսարան
- Պորտուգալիա, Կոիմբրայի համալսարան
- Պորտուգալիա, Լիսաբոնի համալսարան
- Ռումինիա, Պլոիեստիի Պետրոլ-Գազ համալսարան
- Ռումինիա, «ՊետրոլՄայոր» համալսարան
- Ռումինիա, Տիմիսորայի արևմտյան համալսարան
- Ռուսաստան, Տնտեսագիտության համալսարան-բարձրագույն դպրոց
- Սլովենիա, Լյուբլյանայի համալսարան
- Սլովենիա, Նովա Գորիցայի համալսարան
- Իսպանիա, Նավարայի համալսարան
- Իսպանիա, Կատալոնիայի տեխնիկական համալսարան
- Իսպանիա, Մադրիդի Կառլոս III անվան համալսարան
- Իսպանիա, UAB հիմնադրամ (Բարսելոնայի ինքնավար համալսարան)
- Իսպանիա, Պաբլո դե Օլավիդեի անվան համալսարան
- Իսպանիա, Կանտաբրիայի համալսարան
- Իսպանիա, Յեռակա կրթության ազգային համալսարան (Բաց համալսարան)
- Իսպանիա, Խիդոնայի համալսարան
- Իսպանիա, Պոմպեո Ֆաբրայի համալսարան
- Իսպանիա, Ռովիրայ Վիրխիլիի համալսարան
- Շվեդիա, Ստոքհոլմում տնտեսագիտության ուսումնարան
- Շվեդիա, Գոթենբուրգի համալսարան
- Շվեդիա, Ստոքհոլմում երաժշտության թագավորական թոլեջ
- Շվեդիա, Կարլստատի համալսարան
- Շվեդիա, Ուպսալայի համալսարան
- Շվեդիա, Լունդի համալսարան
- Շվեդիա, Ումեի համալսարան
- Շվեյցարիա, Լոզանի համալսարան
- Շվեյցարիա, Նոյխատելի համալսարան
- Շվեյցարիա, Ցյուրիխի համալսարան
- Շվեյցարիա, Լոզանի Տեխնոլոգիաների շվեյցարական դաշնային ինստիտուտ
- Շվեյցարիա, Բեռնի համալսարան
- Շվեյցարիա, Լուցերնի համալսարան

- Թուրքիա, Քոչաեւլիի համալսարան
- Ուկրաինա, Խարկովում Վ. Ն. Կարամզինի անվան ազգային համալսարան
- Ուկրաինա, Խարկովի տնտեսագիտության ազգային համալսարան
- Ուկրաինա, Տերնոպիլի Իվան Պոլույի անվան պետական տեխնիկական համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Սուրբ Անդրյուսի անվան համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Անգլիա Ռուսկինի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Լոնդոնի թագավորական քոլեջ
- Միացյալ Թագավորություն, Էդինբուրգի Նապիերի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Ռոեհամպտոնի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Ուորվիքի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Օքսֆորդի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Լոնդոնում Սուրբ Ջորջի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Լիվերպոլի համալսարան

- Բելգիա, Վրիյ Ունիվերսիտետ Բրյուսել-ՎուԲ
- Կատալոնիա, ՍԱԲ Յիմնադրանը (Բարսելոնայի ինքնավար համալսարան)
- Կիպրոս, Կիպրոսի համալսարան
- Չեխիայի Չանրապետություն, Անասնաբուժական և դեղագործական գիտությունների համալսարան
- Դանիա, Կոպենհագենի համալսարան
- Դանիա, Կրթության և հետազոտությունների նախարարություն
- Ֆինլանդիա, Յելսինկիի համալսարան
- Ֆրանսիա, Լիոնի կենտրոնական քոլեջը (Ecole Centrale de Lyon)
- Ֆրանսիա, Բարձրագույն դպրոց (Ecole Normal Supérieure)
- Գերմանիա, Քարլսրուհեյի համալսարան
- Գերմանիա, Ջեգենի համալսարան
- Իռլանդիա, Դուբլինի թրինիթի քոլեջ
- Իտալիա, Բոլոնիայի համալսարան
- Իտալիա, Տրենտոյի համալսարան
- Իտալիա, Կառլո Կատտանեոյի անվան համալսարան (LIUC)
- Լատվիա, Տուրիբայում բիզնեսի կառավարման դպրոց
- Լատվիա, Ռիգայում տեխնիկական համալսարան
- Լատվիա, Ռեկտորների խորհուրդ
- Լիտվա, Վիլնյուսի համալսարան
- Լիտվա, Միկոլաս Ռոմերիսի անվան համալսարան
- Նիդերլանդներ, Մասստրիխտի համալսարան
- Նիդերլանդներ, Գրոնինգենի համալսարան
- Պորտուգալիա, Լիսաբոնի համալսարան
- Պորտուգալիա, Միցյոյի համալսարան
- Ռումինիա, Կլուժ-Նապոկայի Արվեստների և դիզայնի համալսարան
- Ռուսաստան, Տնտեսագիտության համալսարան-բարձրագույն դպրոց
- Իսպանիա, Կատալոնիայում բաց համալսարան
- Իսպանիա, Նավառայի համալսարան
- Իսպանիա, Վալենսիայի համալսարան
- Շվեդիա, Ստոկհոլմում Երաժշտության թագավորական համալսարան քոլեջ
- Միացյալ Թագավորություն, Ուորվիքի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Լոնդոնի Թագավորական քոլեջ
- Միացյալ Թագավորություն, Քենթի համալսարան

## բ. 2009 թվականի հոկտեմբերի 16-ից 17-ը Մադրիդում կայացած սեմինար

### Դեպքերի ուսումնասիրություններ

- Լատվիա, Լատվիայի համալսարանում
- Նորվեգիա, Նորվեգիայի կրթության և հետազոտությունների նախարարությունում
- Ռումինիա, Սիբիույում Լուցիան Բլազայի անվան համալսարանում
- Իսպանիա, Մադրիդում Կառլոս III-ի անվան համալսարանում
- Միացյալ Թագավորություն, Սալֆորդի համալսարանում

### Մասնակից հաստատությունները

- Ավստրիա, Վիեննայի Տեխնոլոգիական համալսարան
- Բելգիա, Գենտի համալսարան
- Բելգիա, Լոյվենի կաթողիկե համալսարան (ԿՅ Լոյվեն)

- Միացյալ Թագավորություն, Գլազգոյի Կալեդոնյան համալսարան

## գ. 2010 թվականի հունիսի 17-ից 18-ը Գեներում Տեղի ունեցած սեմինար

### Դեպքերի ուսումնասիրություններ

- Բելգիա, ՏՀԶԿ, Կրթության հետազոտությունների և նորարարության կենտրոնում (ԿՀՆԿ)
- Կիպրոս, Կիպրոսի համալսարանում
- Ֆինլանդիա, Յելսինկիի համալսարանում
- Ֆինլանդիա, Թատերական ակադեմիայում
- Ֆրանսիա, Մոնտպելիեր III Փոլ Վալերիի անվան համալսարան
- Գերմանիա, Քարլսրուհեյի տեխնոլոգիական ինստիտուտ (ՔՏԻ)
- Իսլանդիա, Իսլանդիայի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Լոնդոնի Թագավորական քոլեջ

### Մասնակից հաստատությունները

- Բելգիա, Գեներտի համալսարան
- Բելգիա, Վրիժե Ունիվերսիտետ Բրյուսել-ՎուԲ
- Իսպանիա, Կատալոնիայում Ռովիրայ Վիրխիլիի համալսարան
- Դանիա, Կրթության և հետազոտությունների ՏՏ դանիական կենտրոն
- Դանիա, Սիեգենի համալսարան
- Դանիա, Կոպենհագենի համալսարան
- Ֆինլանդիա, Աալտոյի համալսարան
- Ֆրանսիա, Լիոնի կենտրոնական քոլեջը
- Գերմանիա, Կոնստանցի համալսարան
- Իսլանդիա, Իսլանդիայի համալսարան
- Իտալիա, Առաջատար գիտությունների միջազգային դպրոց
- Իտալիա, Կառլո Կատտանեոյի անվան համալսարան (LIUC)
- Լիտվիա, Միկոլաս Ռոմերիսի անվան համալսարան
- Լիտվա, Վիլնյուսի համալսարան
- Նիդերլանդներ, Գրոնինգենի համալսարան
- Նիդերլանդներ, Ամստերդամի համալսարան
- Պորտուգալիա, Լիսաբոնի համալսարան
- Իսպանիա, Վալենցիայի համալսարան
- Շվեդիա, Ստոկհոլմում երաժշտության թագավորական համալսարան-քոլեջ

- Միացյալ Թագավորություն, Պլիմոթի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Ուորվիքի համալսարան

## դ. 2010 թվականի սեպտեմբերի 13-ից 14-ը Բոլոնիայում Տեղի ունեցած ԵՂԳԵՎ ամփոփիչ համաժողով

### Ներդրողներ

- Ավստրիա, Գիտության և հետազոտությունների դաշնային նախարարություն
- Բելգիա, Լոյվենի կաթոլիկ համալսարան (ԿՀ Լոյվեն)
- Բելգիա, Յետազոտությունների կառավարիչների և ղեկավարների եվրոպական ասոցիացիա (ՅԿԴԵԱ)
- Կանադա, Ռյերսոնի համալսարան
- Ֆինլանդիա, Յելսինկիի համալսարանի շարունակական կրթության «Պալմենիա» կենտրոն
- Գերմանիա, Մյունխենի տեխնիկական համալսարան
- Յունգարիա, Եվրոպական կենտրոնական համալսարան
- Իտալիա, Արևելյան Պիեմոնտի «Ամադեո Ավոգադրո» համալսարան
- Իտալիա, «Microsoft Research»-Տրենտոյի համալսարանի համակարգչային և համակարգերի կենսաբանության կենտրոն
- Նիդերլանդներ, Կրթության, մշակույթի և գիտության նախարարություն
- Նիդերլանդներ, Ամստերդամի ազատ համալսարան
- Նիդերլանդներ, Դելֆտի տեխնիկական համալսարան
- Նոր Զելանդիա, Կրթության նախարարություն
- Շվեդիա, Չալմերսի անվան տեխնոլոգիաների համալսարան
- Շվեյցարիա, UBS AG (Շվեյցարիայի Բանկերի միություն)
- Թուրքիա, Ստամբուլի տեխնիկական համալսարան
- Միացյալ Թագավորությունում Ուելսի բարձրագույն կրթության ֆինանսավորման հարցերով զբաղվող խորհուրդ

- Միացյալ Թագավորություն, Էդինբուրգի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Սալֆորդի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Շեֆիլդի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Միդլլսեքսի համալսարանի աշխատանքի հիման վրա ուսումնառության ինստիտուտ
- Միացյալ Թագավորություն, Կրթության առաջընթացի և աջակցության խորհուրդ (ԿԱԱԽ Եվրոպա)
- ԱՄՆ, Հարվարդի համալսարան
- ԱՄՆ, Բարձրագույն կրթության հանդես

**Մասնակից հաստատություններ**

- Ավստրալիա, Նոր Հարավային Ուելսի համալսարան
- Ավստրիա, Գրացի տեխնոլոգիական համալսարան
- Ավստրիա, Վիեննայի համալսարան
- Ավստրիա, Վիեննայի տեխնոլոգիական համալսարան
- Բելգիա, ՄԹ հետազոտությունների գրասենյակ
- Բելգիա, Բրյուսելի ազատ համալսարան (ULB)
- Բելգիա, Alianza 4 Universidades (A4U)
- Բուլղարիա, Շումեռնոմ Կոնստանտին Պրեսլավսկու անվան համալսարան
- Կանադա, Ալբերտայի համալսարան
- Խորվաթիա, Ռիժեկայի համալսարան
- Խորվաթիա, Գիտության և բարձրագույն կրթության հարցերով զբաղվող գործակալություն
- Խորվաթիա, Յոսիպ Յուրայ Ստրոսսմայերի անվան համալսարան
- Կիպրոս, Կիպրոսի տեխնոլոգիական պետական համալսարան
- Կիպրոս, Կրթության և մշակույթի նախարարություն
- Չեխիայի Հանրապետություն, Պարդուբիցեյի համալսարան
- Չեխիայի Հանրապետություն, Կրթության, երիտասարդության և սպորտի նախարարություն
- Դանիա, «Համալսարաններ Դանիա»
- Դանիա, Նախարարների սկանդինավյան խորհուրդ
- Դանիա, Օրիաուսի համալսարան
- Էստոնիա, Տալինի տեխնոլոգիական համալսարան
- Էստոնիա, Տալինի համալսարան

- Ֆինլանդիա, Թամպերեյի համալսարան
- Ֆինլանդիա, Հելսինկիի համալսարան
- Ֆինլանդիա, Տուրկու համալսարան
- Նախկին Հարավսլավական Մակեդոնիայի Հանրապետություն, Սուրբ Կլիմենտ Օհրիդսկիի անվան համալսարան
- Ֆրանսիա, Փարիզի «Arts et Metiers» տեխնոլոգիական համալսարան
- Գերմանիա, Կրթության, սոցիալ-տնտեսական հետազոտությունների և խորհրդատվության ինստիտուտ
- Գերմանիա, Վիետնամագերմանական համալսարանի կոնսորցիա (ՎԳՀ)
- Գերմանիա, Մյունխենում կիրառական գիտությունների համալսարան
- Գերմանիա, Բարձրագույն կրթության հետազոտությունների և պլանավորման բավարական պետական ինստիտուտ
- Գերմանիա, Ջիեզենի համալսարան
- Գերմանիա, Դրեզդենի տեխնիկական համալսարան
- Գերմանիա, Լայնբուրգում Լյոֆանսի անվան համալսարան
- Հունաստան, Էգեյան համալսարան
- Իռլանդիա, Դուբլինի Թրինիթի քոլեջ
- Իտալիա, Հռոմի Տոր Վերգատայի համալսարան
- Իտալիա, Տրենտոյի համալսարան
- Իտալիա, Պադուայի համալսարան
- Իտալիա, «Scuola Superiore Sant’Anna» (Սուրբ Աննայի անվան Բարձրագույն դպրոց)
- Իտալիա, Բոլոնիայի համալսարան
- Իտալիա, Տուչիայի համալսարան
- Իտալիա, Բոզեն-Բոլզանոյի ազատ համալսարան
- Իտալիա, Սոդենայի և Ռեջիո Էմիլիայի համալսարան
- Իտալիա, Արևելյան Պիեմոնտի «Ամադեո Ավոգադրո» համալսարան
- Իտալիա, Տրիեստեի համալսարան
- Լատվիա, Տուրիբայի բիզնեսի կառավարման քոլեջ
- Լատվիա, Բակալավրիատների համար բիզնեսի և ֆինանսների քոլեջ
- Լիտվա, Վիլնյուսի համալսարան
- Լիտվա, Վիտաուտաս Մագնուսի համալսարան
- Լիտվա, Միկոլաս Ռոմերիսի անվան համալսարան
- Լիտվա, Հունանիտար գիտությունների եվրոպական համալսարան

- Մալթա, Մալթայի համալսարան
- Նիդերլանդներ, Մասստրիխտի համալսարան
- Նիդերլանդներ, Ամստերդամի Ազատ համալսարան
- Նիդերլանդներ, «T. I. B.» զարգացում
- Նիդերլանդներ, Ռոտտերդամի Էրասմուս համալսարան
- Նորվեգիա, Օսլոյի համալսարան
- Լեհաստան, Վարշավայի համալսարան
- Լեհաստան, Ռժեզովի տեխնոլոգիական համալսարան
- Պորտուգալիա, Լիսաբոնի նոր համալսարան (ԼՆՅ)
- Պորտուգալիա, Լիսաբոնի համալսարան
- Պորտուգալիա, Պորտոյի համալսարան
- Ռումինիա, Բաբեշ-Բոյոյի համալսարան
- Ռումինիա, Բուկուրեստի հարցերով քարտուղարություն
- Ռումինիա, Դիմիտրիե Կանտեմիրի անվան քրիստոնյաների համալսարան
- Ռումինիա, Պլոիեստիի Պետրոլ-գազ համալսարան
- Ռումինիա, Տիմիսոարայի արևմտյան համալսարան
- Ռուսաստանի Դաշնություն, Իժմեվսկի պետական տեխնիկական համալսարան
- Ռուսաստանի Դաշնություն, Ժողովուրդների բարեկամության համալսարան
- Սերբիա, Տենպուսի ազգային գրասենյակ
- Սլովակիա, Տրենցինում Վիսոկա Սկոլա Մանագմենտու
- Սլովակիա, Տրնավայի համալսարան
- Իսպանիա, «UAB» հիմնադրամ (Բարեսոլանայի ինքնավար համալսարան)
- Իսպանիա, Վալենցիայի համալսարան
- Իսպանիա, Ալիկանտեյի համալսարան
- Շվեդիա, Բորեսի համալսարան
- Շվեդիա, Ստոկհոլմում երաժշտության թագավորական քոլեջ
- Շվեդիա, Բարձրագույն կրթության ազգային գործակալություն
- Շվեդիա, Լունդի համալսարան
- Շվեյցարիա, Ցյուրիխի համալսարան
- Շվեյցարիա, Շվեյցարական համալսարանների ռեկտորների համաժողով
- Թայվան, Չունգ Չոայի համալսարան
- Թուրքիա, Սուլեյման Դեմիրելի անվան համալսարան
- Թուրքիա, Քոչաեղի համալսարան
- Թուրքիա, Ստամբուլի Բիլգիի համալսարան
- Ուկրաինա, Օդեսայի Ի. Ի. Մեչնիկովի անվան ազգային համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Լոնդոնի թագավորական քոլեջ
- Միացյալ Թագավորություն, Էդինբուրգի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Ույելսի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Գեյտի համալսարան
- ԱՄՆ, Նյու Յորքի պետական համալսարան

## ԿՈՒՄՆԵՐ

Aghion, Philippe et al., Higher Aspirations: an agenda for reforming European universities, Bruegel Blueprint Series, Volume V, Belgium, 2008.

Adnot P. and Dupont J. L., Mise en place du volet budgétaire et financier de la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités et nouveau système d'allocation des moyens aux universités (SYMPA), July 2009, p.15.

CHEPS, Progress in higher education reform across Europe – Governance and funding reform, 2010. Report commissioned by the Directorate General for Education and Culture of the European Commission to a consortium led by the Centre for Higher Education Policy Studies (CHEPS).

Council of the European Union, “Council Resolution on modernising universities for Europe's competitiveness in a global knowledge economy”, 23 November 2007.

DiePresse.com, “Universitäten sparen gemeinsam Geld”, 1 June 2010, and “Zwölf Millionen Euro für Supercomputer der Wiener Unis”, 17 June 2010.

European Commission, “Delivering on the modernisation agenda for universities: education, research and innovation”, COM (2006) 208 final, 10 May 2006.

European Commission, “Europe 2020 – A strategy for smart, sustainable and inclusive growth”, COM (2010) 2020 final, 3 March 2010.

European Forum on Philanthropy and Research Funding, Philanthropy, a growing asset for research – Conference report, Stakeholders' Conference, 2-3 December 2009, London, available at [www.efc.be/Networking/InterestGroupsAnd-Fora/Research%20Forum/Pages/London2009.aspx](http://www.efc.be/Networking/InterestGroupsAnd-Fora/Research%20Forum/Pages/London2009.aspx)

European University Association, Financially sustainable universities: Towards full costing in European universities, 2008.

European University Association, Institutional Diversity in European Higher Education – Tensions and challenges for policy makers and institutional leaders, Sybille Reichert, 2009.

European University Association, Lisbon Declaration – Europe's Universities beyond 2010: Diversity with a common purpose, 2007.

European University Association, Prague Declaration – European Universities – Looking forward with confidence, 2009.

European University Association, Trends 2010: A decade of change in European higher education, Andrée Surssock and Hanne Smidt, 2010.

European University Association, University Autonomy in Europe I: Exploratory Study, by Thomas Estermann and Terhi Nokkala, 2009.

Eurydice, Higher Education Governance in Europe, 2008.

Johnstone, Bruce, Cost Sharing in Higher Education: Tuition, Financial Assistance, and Accessibility in a Comparative Perspective, Czech Sociological Review, 2003, Vol. 39, No. 3.

Le Monde, “Le transfert du patrimoine immobilier intéresse-t-il les facs ?”, 6 August 2010.

Organisation for Economic Co-operation and Development, Education at a Glance 2010 – OECD indicators, 2010.

Ritzen, Jo, A Chance for European Universities, Amsterdam University Press, 2010.

Shattock, Michael (ed.), Entrepreneurialism in Universities and the Knowledge Economy, Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2009.

Չեղինակային 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](http://www.eua.be)

ԳՄՍՅ (Գրքի միջազգային ստանդարտ համարակալում). 9789078997450:

Ձեկույցը թարգմանվել և հրատարակվել է «ԵՊՅ հրատարակչության» կողմից:

ք. Երևան, 0025, Ալեք Մանուկյան 1, ԵՊՅ

Չեռ.՝ +341 10 555570, +374 60 710222

Կայք՝ [publishing.y-su.am](http://publishing.y-su.am)

Էլ. հասցե՝ [publishing@y-su.am](mailto:publishing@y-su.am)

© ԵՊՅ հրատարակչություն

ISBN 978-5-8084-2031-1