ԵՎԱ ՐԱՏԱՐԱԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ 2011

ՖԻՆԱՆՍԱՊԵՍ ԿԱՅՈՒՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆՆԵՐ II

եկամտի հոսքերը դիվերսիֆիկացնող եվրոպական համալսարաններ

Թոմաս Էստերմանն և Աննա-Լենա Քլաեյս-Քուլիկ

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Առաջաբան 4

Երախտիքի խոսք 5

1. Ներածություն 16

1.1 Ֆինանսական կայունության համար ԵՀԱ-ի կատարած աշխատանքներ 17

1.2 Եվրոպայի քաղաքականություններ 18

1.3 Եվրոպայում կատարված վերջին ուսումնասիրություններ 19

1.4 Ուսումնասիրության խնդիրներ 20

1.5 Մեթոդաբանություն 21

1.6 Մարտահրավերներ և սահմանափակումներ 26

2. Դիվերսիֆիկացման հետ կապված իրավիճակի քարտեզագրում 28

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

3. Պետական մարմինների դերը 45

3.1 Եկամուտների դիվերսիֆիկացումը խթանող մարմիններ 45

3.2 Կարգավորող կառուցվածքներ և ինստիտուցիոնալ ինքնավարություն 45

3.2.1 Ինքնավարություն և եկամուտների դիվերսիֆիկացում 46

3.2.2 Եկամուտների դիվերսիֆիկացման կարգավորող արգելքներ 50

3.3 Ֆինանսավորման եղանակներ 53

3.3.1 Այն մասին, թե 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 Հետազոտության 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 Աջակցությունն ղեկավարների զարգացման և մասնագիտացման 65

3.5.3 Բարելավված ֆինանսավորման եղանակներ. Պարզեցումը և ամբողջական ծախսերի հիման վրա ֆինանսավորում 66

4. Համալսարաններ 70

4.1 Եկամուտների հոսքերը դիվերսիֆիկացնող համալսարաններ 70

4.2 Եկամուտների դիվերսիֆիկացման խթաններ 71

4.3 Համալսարանի ներսում ձախողումներ և խոչընդոտներ 74

4.3.1 Կառավարման կառույցներ և գործընթացներ 75

4.3.2 Հմտությունների և աջակցման մեխանիզմների զարգացում 76

4.3.3 Եկամուտների դիվերսիֆիկացմանց ակնկալիքները և դրա նկատմամբ վերաբերմունք 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, մասնագիտացնել ղեկավարներին 80

4.4.4 Հաղորդակցություն 83

4.4.5 Կառույցներ և գործիքներ 85

4.4.6 Խթանող մեխանիզմներ 85

4.5 Շահագրգիռ կողմերին ղեկավարելը. մասնավոր գործընկերների հետ հարաբերություններ 86

4.5.1 Բիզնեսների հետ գործակցային կապեր 89

5. Եվրոպական համալսարանների վրա տնտեսական ճգնաժամի ազդեցությունը 92

5.1 Ընդհանուր արդյունքներ 92

5.2 Պետական ֆինանսավորման միտումներ 93

5.3 Ազդեցությունն՝ը համակարգային և ինստիտուցիոնալ մակարդակներում 95

5.4 Մասնավոր ֆինանսավորում 98

6. Եզրակացություններ 100

7. Առաջարկություններ 102

7.1 Համալսարաններ 102

7.2 Պետական մարմիններ 102

7.3 Եվրոպական համալսարաններ 103

7.4 Բոլոր ֆինանսավորողներ 103

Հավելված Ներդրումներ 104

1. Ղեկավարող կոմիտե և ԵՀԱ աշխատակազմ 104

2. Մասնակից հաստատություններ 105

Հղումներ 111

ԱՌԱՋԱԲԱՆ

Ֆինանսական կայունությունը եվրոպական համալսարանների գլխավոր մարտահրավերներից մեկն է, իսկ սույն ծրագրի զեկույցն այս թեմայի շուրջ ԵՀԱ-ի աշխատանքային օրակարգի ևս մեկ հանգրվանն է: 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:

ԵՀԴԵՀ ծրագիրը տրամադրում է եվրոպական համալսարաններում եկամուտների դիվերսիֆիկացման իրավիճակին վերլուծություն, ինչպես նաև բացահայտում եկամուտների հաջող դիվերսիֆիկացման զարգացմանը վերաբերող խոչընդոտող ներքին և արտաքին արքելքները: 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 այն, որ եկամուտների դիվերսիֆիկացմանն նպաստելու գործում մեծ դեր են խաղում պետական մարմինները՝ ստեղծելով ճիշտ կառուցվածքի ստեղծման համար պայմանները, վերացնելով արգելքները և սահմանելով ճիշտ դրդապատճառները: Ճիշտ պայմանները 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 ավելանան բարձրագույն կրթության ոլորտում մասնավոր ներդրումների թիվը, բայց դրանք դեռևս շատ չեն կիրառվում: Հուսով ենք, որ սույն զեկույցում ներկայացված լավագույն պրակտիկաների օրինակները քաղաքականություն մշակողներին կխրախուսեն ստեղծել նման սխեմաներ:

Ուսումնասիրությամբ ցույց են 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, ովքեր 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 նրանց նպատակների իրականացմանն ու հասարակության մեջ ավելի մեծ դեր խաղալուն:

ԵՀԱ նախագահ,
պրոֆեսոր Ժան-Մարկ Ռապպ

ԵՐԱԽՏԻՔԻ ԽՈՍՔ

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

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

ԵՀԱ-ը ցանկանում է շնորհակալություն հայտնել ղեկավարող կոմիտեի անդամներին ԵՀԴԵԴ-ի ծրագրին[1] իրենց ժամանակն ու փորձը նվիրվելու համար: Որպես թիմի անդամ իրենց տեսակետներն անգնահատելի էին և օգնեցին լուծել այս ծրագրի բարդության հետ կապված խնդիրը, ինչպես նաև իրենց երկրներում բացահայտել գլխավոր խնդիրները և իրականացնել այցելություններ: Ծրագրի իրականցման 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 անգնահատելի դիտարկումների, ինչպես նաև այս բարդ ծրագրի իրականացման ընթացքում հոգով աշխատելու համար:

Հաշվետվության համահեղինակներից էնորա Բեննետ օտ Պրուվոտը հատուկ երախտիքի է արժանի, ով կանգնած է ԵՀԴԵԴ 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, ԵՀԱ-ը ցանկանում է շնորհակալություն հայտնել Եվրոպական հանձնաժողովի Կրթության և մշակույթի հարցերով գլխավոր ղեկավարությանը, ովքեր տրամադրեցին ֆինանսական աջակցություն և «Ցկյանս ուսումնառության ծրագրով» համաֆինանսավորեց այս ծրագիրը:

Բաժնի պետ՝
Թոմաս էստերմանն

1 Ղեկավարող կոմիտեի անդամների անունների մանրամասն ցանկի և մասնակից հաստատությունների անունները տեսնելու համար տե՛ս Հավելվածը:

ԱՄՓՈՓ ՆԿԱՐԱԳԻՐ

Ներածություն

1. Եվրոպական համալսարանների առջև ծառացած գլխավոր մարտահրավերներից է ֆինանսական կայունությունը: Ուստի հենց այն է կազմում ԵՀԱ-ի և գործընկերների կողմից իրականացրած ծրագրի բովանդակային առանցքը: «Եկամուտների հոսքերը դիվերսիֆիկացնող եվրոպական համալսարաններ» ծրագիրը (ԵՀԴԵՀ) ֆինանսապես կայուն համալսարանների վերաբերյալ ԵՀԱ-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 առավելագույնս բազմազանությունը:

2. ԵՀԴԵՀ 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 իրականացրի իր առջև դրված նպատակները, երաշխավորելով, որ համալսարանը կստանա բավարար եկամուտներ, որպեսզի կարողանա ապագա ուսումնական միջոցառումների անցկացման համար ներդրումներ կատարի:

3. Սույն ուսումնասիրությունում քննարկվում են ֆիանսավորման 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, բնակավայրերի, 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 բլոկային 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 եկամուտի 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 գանձող 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 տաս տոկոսը: Համալսարաններն ակնկալում են ապագայում ավելի շատ աղբյուրներից ստանալ ավելի շատ եկամուտներ: Սա մասնավորապես ներառում է մարդասիրական ֆինասնավորումը, 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 արդյունաբերությունների 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 երկներում այլ են լինում: Նման եկամուտներ ստանալու հարցում կարևոր դեր են խաղում ինքնավարությունը, փորձը, ինչպես նաև խորհրդատվություն տրամադրելու կամ հաստատություններին ծառայություններ մատուցելու համար փորձաքննությունները:

7. Բազմաթիվ համալսարաններին 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 խթան, 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 արքելքները:

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 կոտրում

11. Ֆինանսավորման ոչ պատշաճ եղանակները կարող են բացասական ազդեցություն ունենալ և համալսարանների համար, որն ել 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 ֆինանսավորողը միայն ֆինանսավորում է տվյալ միջոցառումը, հաճախ համալսարանին ստիպում է անհայտ կորած ֆոնդերը լրացնել հիմնական բյուջեյի ֆոնդերով: Ոչ միայն հիմնական պետական ֆինանսավորողն է հակված ավելի շատ դիմելու համաֆինանսավորման եղանակների կիրառմանը, այլև այլ կոմպլեմենտար 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 տարբարակն է ծախսերի ամբողջական հաշվարկման հիմքով ընդհանրացնել ֆինանսավորումը:

Եվրոպայում ֆինանսավորման սխեմաները

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 դիվերսիֆիկացմանն 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 կամ կկիրառվեն 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 վերածևակերպող փոխակերպումները: Պետական մարմիններն ուղղակիորեն կամ 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 օրինակները:

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: Ֆինանսավորման բանաձևերը (ֆինանսավորման բանաձևում համալսարանի կողմից ստացված արտասահմանից ֆինանսավորման չափի ներառման միջոցով) կարող են ունենալ ուղղակի և նախատեսված էֆեկտ կամ այլ իրավիճակների ստեղծման էֆեկտը՝ գերազանցության նախաձեռնություններում հաջողություններ գրանցելու արդյունքում օտարերկրյա աշխատողների և ուսանողների գրավչության պատճառով:

Եկամուտների դիվերսիֆիկացման մղիչ ուժեր

18. Համալսարանների առջև ծառացած 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: Սա կարող է սկսվել մեծ, ոչ ճկուն կառավարման մարմիններից և հասնել մինչև կենտրոնական մակարդակի և ֆակուլտետների միջև հաղորդակցության աշխատանքների և շղթաների բաշխմանը: Չնայած, որ իրավական շրջանակը կարող է խոչընդոտել մեծ փոփոխությունների իրականացումը, սակայն համալսարաններն ունեն դիվերսֆիկացիային 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 ուսում ապահովելու 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 ծախսեր

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 արդյունավետություն ապահովելու համար նպատակահարմար միջոցներ:

Արդյունավետություն 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 մանուվրներ 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 դիվերսիֆիկացմանն 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. Նոր եկամտի աղբյուրներ ավելացնելու և ստեղծելու բազմաթիվ միջոցառումների անցկացման համար անհրաժեշտ են նոր փորձագետներ, իսկ ոչ միշտ է, որ համալսարանն ունի նոր փորձագետներ: Այս հմտությունները ձեռք բերելու հաար 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 իրազեկութան 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 որոշում-

ներ 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 ամենակարևոր գործընկերներն են ֆոնդերը և հիմնադրամները: Հիմնադրամները շատ բան կարող են առաջարկել բարձրագույն կրթության ոլորտի համար, հատկապես նորարարական ֆինանսավորման ուղիների, ռիսկերի նկատմամբ հանդուրժողականության և միջդիսցիպլինար 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 տարբեր բարձրագույն կրթության համակարգեր ճգնաժամի փուլերում տարբեր ձևով են ազդվել: Սակայն պարզվել է, որ շատ քիչ բարձրագույն կրթության համակարգեր կան, որոնց 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 այլ եվրոպական 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 ապահովվել 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 ծգնաժամից: Շարունակական տնտեսական իրավիճակին արդյունավետորեն պատասխանելու համալսարանների կարողությունը 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:

ՍԱՀՄԱՆՈՒՄՆԵՐ

Լրացուցիչ եկամուտ, ֆինանսավորման հոսքեր. Բոլոր աղբյուրները, բացի ուղղակի երկրում կամ շրջանում 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 բյուջեյից 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:[2]

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 եկամուտի ստացումը, որը նպաստում է հաստատության եկամուտների կառուցվածքի հավասակշռմանը:

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

2 Զոնստոուն, 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:

«Ցկյանս» 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,
- ցկյանս ուսանողների համար աջակցման և խորհրդատվության հատուկ ծառայությունները:

Համապատասխանեցված ֆինանսավորման սխեմա. պետական մարմինների նախաձեռնություն, 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 դառնող միջավայրում ներկայիս մարտահրավերներին: Իհարե, ֆինանսական կայունությունն ինքնանպատակ չէ. դրա նպատակն է ապահովել, որ համալսարանն իրականացնի իր նպատակները, երաշխավորելով, որ հաստատությունը ստանում է բավարար եկամուտ՝ ապագա ուսումնական և հետազոտական աշխատանքների կատարման մեջ ներդումներ կատարելու համար: Այս նպատակների հասնելու համար գործիք է եկամուտների դիվերսիֆիկացումը, եթե այն պայմանները, որոնցում գործում են համալսարանները դա թույլ են տալիս և դրանցով պահանջվում է, հաշվի առնելով տարբեր համատեքստերը:

ԵՀԱ-ի վերջին աշխատանքում բացահայտվել են երեք կոմպլեմենտար 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) ավել 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 ԵՀԱ-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 ֆինանսավորմում 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-ՆեուվԿոմունիկ 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՝ պահպանելու ֆինանսական կայունությունը: ԵՀՈԵՀ ծրագրով ԵՀԱ-ը և իր գործընկերները փորձում են նպաստել եվրոպական համալսարանների ֆինանսական կայունությանը, մասնավորապես՝ դիտարկելով այն ամենն, ինչ պետք է արվի՝ խթանելու լրացուցիչ ֆինանսավորման աղբյուրների ավելացումը:

ԵՀՈԵՀ ծրագիրը կազմում է եվրոպական համալսարանների ֆինանսական կայունության մասին ԵՀԱ-ի ուսումնասիրության երկրորդ մասը: Այն իրականացվել է 2008 թվականի հոկտեմբերի և 2011 թվականի հունվարի միջև ընկած ժամանակահատվածում և համաֆինանսավորվել է եվրոպական հանձնաժո-

ղովի, ինչպես նաև «Ցկյանս ուսումնառության ծրագրով» Կրթության և մշակույթի հարցերով գլխավոր ղեկավարության կողմից: ԵՀԱ-ը համագործակցել է Եվրոպայում համալսարանների կառավարման և ղեկավարման ցանցի ղեկավարների (ԵՀԿՂՑ), Բավարիայի բարձրագույն կրթության հարցերով հետազոտությունների 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 քաղաքականություն մշակողներին տեղեկացնել, թե ինչպես կարելի է լավագույնս հեշտացնել եկամուտների հոսքերի խելամիտ դիվերսիֆիկացումը և համալսարաններին տալ լավագույն 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 ԵՀԱ-ի կատարած աշխատանքներ

2008 թվականից ԵՀԱ-ն անցկացրել է համալսարանների ֆինանսական կայունության վերաբերյալ ուսումնասիրություններ: 2007 թվականի իր լիսաբոնյան հայտարարության մեջ ԵՀԱ-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[3] 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 ուղենիշներ սահմանելու հնարավորություններն ավելի լավ հասկանալով ռազմավարական որոշումների կայացումանը: 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» (ԵՀԻԱՕ-ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագիրը) վերնագրով ծրագրի մի մասով փորձ է արվում բազմաթիվ միջոցառումներով խթանելու եվրոպական համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման ծրագրի զարգացմանը:

ԵՀԱ-ը նաև վերջին զեկույցում[4] 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:

3 Տե՛ս Սահմանումներ, էջ 18:

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

Հավասարապես, ֆինանսական կայունությունը կարևոր դեր է խաղացել համալսարանների ինքնավարության մասին ԵՀԱ-ի ուսումնասիրությունում: «Դեպի եվրոպական համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկում» վերնագրով ծրագրի շրջանակում օգտագործվեց մեկնարկի փոքր օրինակ՝ վերլուծելու հաստատության ինքնավարության և ֆինանսական կայունության միջև կապը: «Եվրոպայում համալսարանների ինքնավարությունը I. Հետազոտական աշխատանք»[5] վերնագրով ուսումնասիրությամբ 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»[6] երկամյա ծրագրի (2009-2011 թթ.) մեկ մասը, որի նպատակն է մշակել ողջ Եվրոպայում համալսարանների ֆինանսական անկախությունն ուղենշելու համար գործիք: Երբ տեղին է և հնարավոր, սույն զեկույցում հղումներ են կատարվում ծրագրի նախնական եզրակացություններին:

2009 թվականին հրապարակված Պրագայի 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 հիմք»:

Թեմային նաև շատ է առնչվում 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 (ՇՇ7)[7] կանոնները և կանոնակարգերը: Այս ուսումնասիրության նախնական վերլուծությամբ արդեն հայտնի են դարձել ՇՇ7-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 Եվրոպայի խաղաթղթեր

Եվրոպական միության մակարդակում ֆինանսավորման և դիվերսիֆիկացման հարցերին անդրադարձ եղել է տարբեր ակցիաների և հաղորդումների միջոցով: 2006 թվականի մայիսին ընդունված Եվրոպական հանձնաժողովի արդիականացման օրակարգում[8] նշվել են այն ինը ոլորտները, որոնցում ակցիանե-

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:

ը 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: Այս օրակարգում հանձնաժողովը նաև առաջարկում է ֆինանսավորումը դարձնել ավելի շատ արդյունքներին 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[9]:

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, ԵՀԱ-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՝ ԵՀԱ-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 շա՞տ, 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 ԵՀԱ-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 ուղեցույցերի 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 կատարված 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»[10] վերնագրով Աղիոնի 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 համալսարաննե-

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

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

րի ինքնավարության մակարդակը, քանի որ ինքնավարությունը և ֆինանսավորումը կատարողականի մակարդակը բարձրացնելու համար փոխլրացնող գործոններ են:

Ծրագրի հետ կապված ամփոփիչ համաժողովի ժամանակ անդրադառնալով այս ուսումնասիրությանը, Ֆիլիպ Աղիոնը նորից հղեց այս ուղերձը, ընդգծելով, որ պետական մարմինները պետք է համապատասխան ձևերով կատարեն համակողմանի բարեփոխումները, հատուկ ուշադրություն դարձնելով կառավարման կառույցներին: Հատուկ կարևորություն պետք է տրվի կառավարման մարմինների անդամներին, ովքեր պետք է ունենան համալսարանի ռազմավարությունը, ներառալ՝ դրա ֆինանսական ասպեկտներն լավագույնս իրականացնելու համար անհրաժեշտ հմտությունները:

Այս արդյունքները նաև ուսումնասիրվել և հաստատվել են Մաաստրիխտի համալսարանի նախագահ և Հոլանդիայի Կրթության, մշակույթի և գիտության նախկին նախարար Ջո Ռիցենի կողմից: «Եվրոպական համալսարանների համար հնարավորություն»[11] 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 բյուջեյում կատարված կրճատումների համար»:

Բարձրագույն կրթության վերաբերյալ քաղաքականությունների ուսումնասիրությունների կենտրոնի (ԲԿՔՈՒԿ)[12] 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: Զեկույցի 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»[13]: Վերջապես, եկամուտների դիվերսիֆիկացման թեմային անդրադառնում են համալսարաններում ձեռնարկատիրական գործունեության և Գիտելիքների Եվրոպայի[14] 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 մեկ տեղ համալսարանները նաև պետք է երկարաժամկետ ավելացնեն դիվերսիֆիկացնեն ֆինանսավորման լրացուցիչ աղբյուրները: Այս գործըն-

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 (ԲԿՔՈՒԿ) ղեկավարած կոնսորտիումին հանձնարարված զեկույց:

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

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

թացում 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 ԵՀԴԵՀ ծրագրի նպատակն է քարտեզագրել եվրոպական համալսարաններում եկամուտների դիվերսիֆիկացման հետ կապված իրավիճակը: Սա ներառում է եկամուտների հաջող դիվերսիֆիկացման վերաբերյալ ռազմավարությունների մշակմանը ներքին և արտաքին խոչընդոտների ուսումնասիրությունը, ինչպես նաև այն լավագույն և փոխանցելի պրակտիկաների բացահայտումը, որոնք կօգնեն բարելավել համալսարանների կառուցվածքները և կզարգացնեն այս ոլորտում ռազմավարությամբ գործելու կարողությունները:

Այս համատեքստում եկամուտների դիվերսիֆիկացում ասելով հասկանում ենք ամենալայն իմաստով և դրա բաղադրիչները: Սակայն ԵՀԴԵՀ 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: Հետևաբար 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 նկարագրություն ապահովելուց, ԵՀԴԵՀ 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: Հետևաբար 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 եզրակացությունները նաև ԵՀԱ-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 ԵՀԱ-ը նաև նպատակ ունի եվրոպական շահառուների և հաստատությունների շրջանում նպաստել բարդ ժամանակներում համալսարանների ֆինանսական կայունության վերաբերյալ բանավեճերին:

1.5 Մեթոդաբանություն

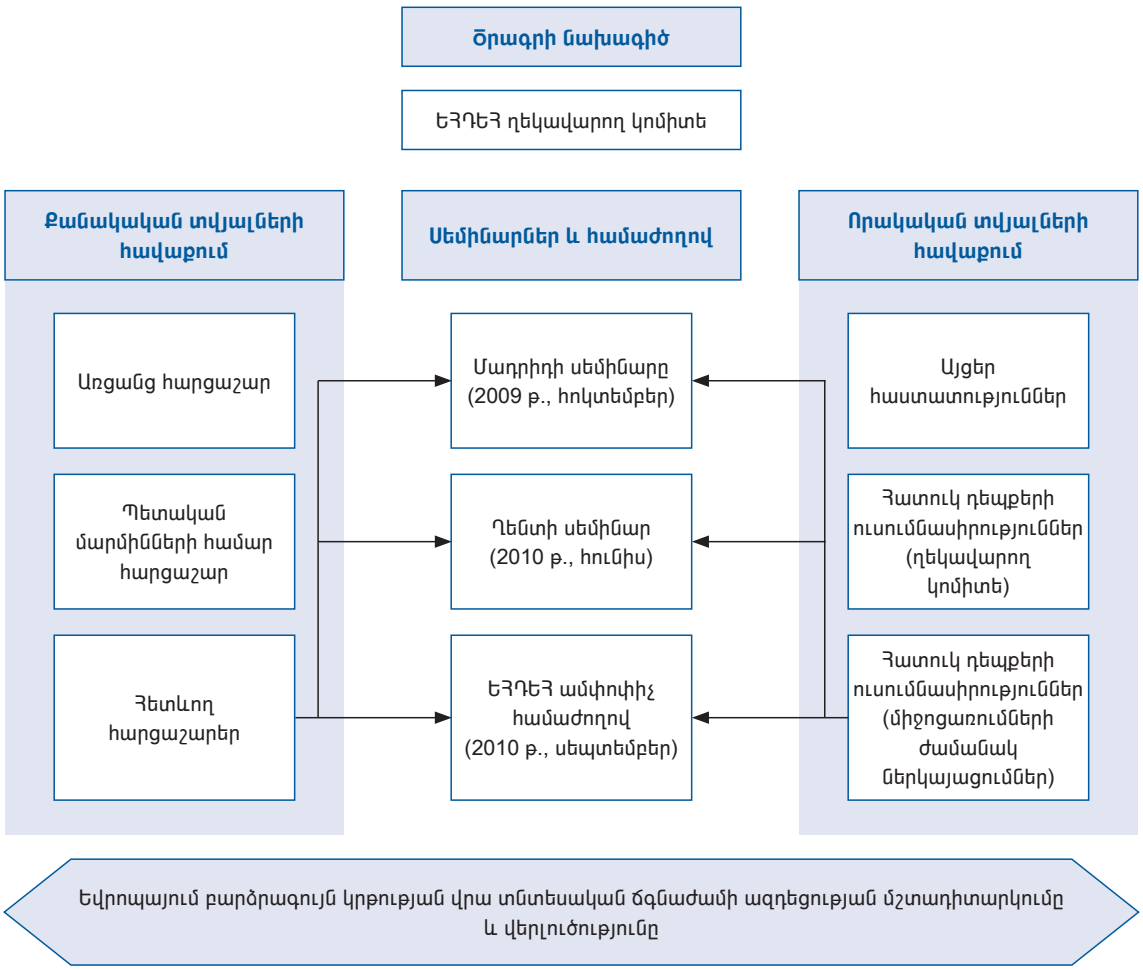
Ծրագիրը մշակվել է որպես համալսարանների ֆինանսական կայունության և ղեկավարման հետ կապված ԵՀԱ-ի աշխատանքների մեկ մաս: Հետևաբար այն հիմնված է ավելի վաղ նշված նախկին և զուգահեռ միջոցառումների վրա, ինչպես նաև ծառայում է որպես «Ֆինանսապես կայուն համալսարաններ. Դեպի եվրոպական համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկման» ծրագրի երկրորդ տրամաբանական քայլը և այդ ծրագրին հետևող ԵՀԻԱՕ-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. Հետազոտական ուսումնասիրություն» ծրագրից և դրան հետևող «Ֆինանսական ինքնավարության առաջընթացի գրանցման մատյան» ծրագրերից, մասնավորապես՝ ավելացված ինքնավարության և ֆինանսավորման կառուցվածքները դիվերսիֆիկացնելու համալսարանների կարողության միջև կապի վերլուծությունում: Ներկայիս վերլուծության մեջ նաև օգտագործվում են 2010 թվականի ԵՀԱ-ի «Միտումներ» խորագրով զեկույցի[15] 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: Տարբեր ծագումով անդամների փաստն 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 Հ., «Միտումներ, 2010 թվական. Եվրոպայում տասնամյակի ընթացքում բարձրագույն կրթության ոլորտում կատարված փոփոխությունները», 2010 թվական:

Առցանց հարցաշար

2009 թվականի մայիսից սեպտեմբերի միջև ընկած ժամանակահատվածում ԵՀԱ-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 (տե՛ս Հավելվածը):

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 առաջխաղացումը 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 անդամներից բաղկացած անձնակազմ ներկայացնող 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 հարցաշարը»:

Ներպետական մարմինների համար հարցաշարեր

ԵՀՈԵՀ 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 համամասնության:
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 պատենտներն օգտագործելով ստանալ եկամուտներ:
3. Հարկավո՞ր է, արդյոք բարձրագույն կրթության ոլորտում պետական ֆինանսավորումը ԲՈՒՀ-երին 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 (տե՛ս 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 Մաաստրիխտի համալսարան (2009 թվականի դեկտեմբեր),
- Միացյալ Թագավորությունում Լոուբորոուի 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 Մոնտպելիեր 3 քաղաքում Փոլ Վալերիի անվան 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 զեկույցում 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 կոմիտեյի անդամների հաստատությունները՝

- Իսպանիայում Բարսելոնայի ինքնավար համալսարան,
- Լատվիայում Բակալավրների համար բիզնեսի և ֆինանսների համալսարան,
- Գերմանիայում Կարլսրուհեյի անվան Տեխնոլոգիական ինստիտուտ,
- Միացյալ Թագավորությունում Լոնդոնի Քինգ քոլեջ,
- Գերմանիայում Մյունխենի ԼՄՀ-ը (Լյուդվիգ-Մաքսիմիլիանս Համալսարան),
- Չեխիայի Հանրապետությունում Մասարիկի համալսարան,
- Իտալիայում Բոլոնիայի համալսարան,
- Իտալիայում Տրենտոյի համալսարան:

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՝ ԵՀԿՂՑ-ի տարեկան համաժողովի հետ միասին: Այս սեմինարներին եղան տարբեր համալսարաններից 70 ներդրողներ, 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, սակայն այս նոր տեղեկությունները մեծապես օգնեցին անդրադառնալ պատասխան չստացվող հարցերին և բացահայտել չնախատեսված ճանապարհները, որոնք երևացին պատասխանողների դիտարկումները վերլուծելիս:

2009 թվականի հոկտեմբերին ԵՀՊԵՀ-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 ինչպես կարելի է օգտագործել այս նպատակին հասնելու համար պետական մարմինների կողմից սահմանված խթանիչ միջոցները, դիմակայել տնտեսական ճգնաժամի պատճառով ստեղծված մարտահրավերներին, ինչպես նաև օգտվել վերակառուցելու և արդյունավետության առումով շահելու հնարավորություններից: 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 Ղենթի համալսարանի կողմից անցկացվող ԵՀԿՂՑ-ի տարեկան համաժողովի շրջանակներում: «Հրատապությունն ու ռազմավարությունը. Համալսարանների 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: Հետևյալ վերլուծությունում այս հարցաշարը նշվում է որպես «Ղենտի 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: Համաժողովը հնարավորություն

տվեց ԵՀՈԵՀ ծրագրի արդյունքները հաստատել և տարածել: Համաժողովի ձևաչափով արտացոլվեցին 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 ղեկավարներին և կառավարիչներին, քաղաքականություն մշակողներին և փորձագետներին, 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 «Ղենտի 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 ռեալ տնտեսությունները, մի շարք երկրների ներդրումներ կատարելու կարողությունը սկսեց ազդեցություն ունենալ բարձրագույն կրթության ոլորտի վրա: Դա արվեց բյուջեների կրճատմամբ և պետական ֆինանսավորման բնույթում մղված կամ արագացված էական փոփոխություններով, օրինակ՝ թիրախային և մրցակցային ֆինանսավորման սխեմաների ավելի շատ օգտագործումը: Ամբողջ վերլուծությունը ներկայացված է սույն զեկույցի 5-րդ գլխում: ԵՀՈԵՀ ծրագրի իրականացման ընթացքում օգտագործված գործիքները՝ սեմինարները և հարցաշարերը, օգնեցին համալսարանների ղեկավարներից և կառավարիչներից ստանալ բարձրորակ և թարմացված տեղեկություններ, այս խնդիր վերաբերյալ ներկայացնելով համալսարանների տեսակետները: ԵՀՈԵՀ-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 ո՛չ շրջանակը, ո՛չ 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, և չնայած, որ հասկացությունները և հարցերը մշակվել էին այնպես, որ նախատեսվեր հնարավորինս շատ հնարավորություններ ստեղվեր ծրագրի վրա աշխատող թիմի համար, բնական է, 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 անհրաժեշտ չէ, որ բյուջեն ներառի նույն իրերը (որոշ երկրներում համալսարանները կադրերի ծախսերի, կենսաթոշակների և շենքերի պահպանման համար պատասխանատվություն չեն կրում): Համադրելիությունն ամրապնդելու համար վերլուծությունից բացառվել է համալսարանների հիվանդանոցների հետ կապված եկամուտները:

Էական դժվարություններ ստեղծեց նաև ողջ Եվրոպայում ընդհանուր առմամբ հասկացվող ֆինանսա-

կան տերմինների 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 նպատակներով 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 ոլորտներում 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. ԴԻՎԵՐՍԻՖԻԿԱՑՄԱՆ ՀԵՏ ԿԱՊՎԱԾ ԻՐԱՎԻՃԱԿԻ ՔԱՐՏԵԶԱԳՐՈՒՄ

«Դիվերսիֆիկացում» 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 ֆինանսավորումը): 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 պայմանագրերով ստացվող եկամուտները (հիմնականում հետազոտություն իրականացնելու պայմանագրեր, բայց նաև կրթության հետ կապված միջոցառումներ), 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 արդիականությունն ավելի լավ ցույց տալու, ինչպես նաև ներպետական կամ շրջանային պետական ֆինանսավորումից ազատելու համար, վերլուծության մեջ սա ներառվել է լրացուցիչ եկամտի հոսքերի կատեգորիաներում, չնայած, որ դա պաշտոնապես պետական ֆինանսավորման հատուկ ձև է: Այն նաև ցույց է տալիս ինստիտուցիոնալ տեսանկյունը, քանի որ Եվրոպայում ֆինանսավորումը սովորաբար դիտվում է որպես լրացուցիչ եկամուտ:

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 եկամուտի ստացումը, որը նպաստում է տվյալ հաստատության եկամուտների կառուցվածքի մասերի հավասարակշռմանը:

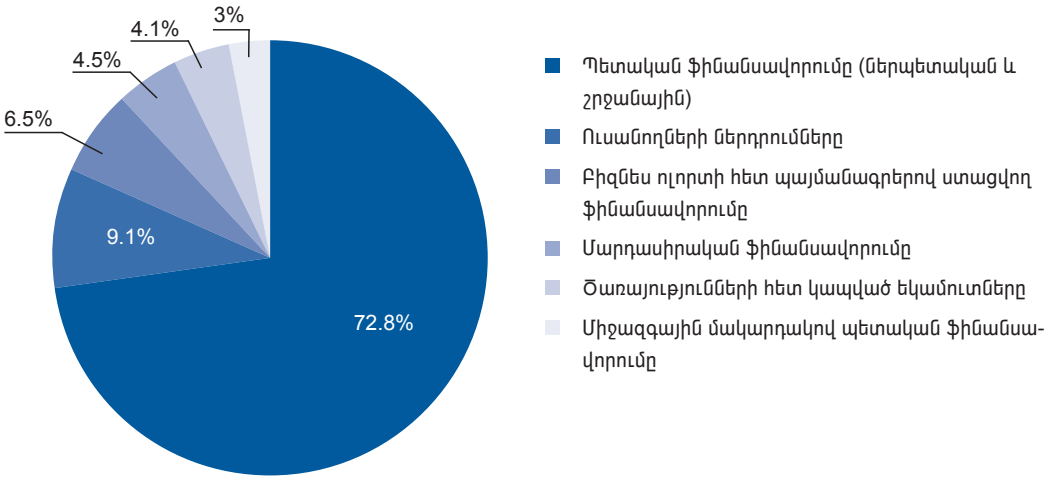
Պատկեր 2. – Դիվերսիֆիկացման սցենարներ՝ ըստ ֆինանսավորման աղբյուրի

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

2.1 Միջին եկամուտների կառուցվածքը և ֆինանսավորման միտումներ

Չնայած, որ տվյալները որոշ չափով համակարգային մակարդակում հասանելի են «ՅՈՒՆԵՍԿՈ-ՏՀԶԿ-Եվրոստատ»-ի (ՅՏԵ) կրթության վիճակագրության[16] մասին տվյալների հավաքման ծրագրով, սակայն այսօր ողջ Եվրոպայով ինստիտուցիոնալ մակարդակում չկա թարմացված տեղեկատվություն: Հետևաբար զեկույցի այս բաժնի համար վերլուծությունը հիմնականում հիմնված է ծրագրում ներառված քանակական տվայլների հավաքման վրա, իսկ առցանց հարցաշարի արդյունքները ծառայում են որպես հիմնական աղբյուրը:

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,[17] 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 ՏՀԶԿ վիճակագրության քաղվածքներ, հասանելի է http://stats.oecd.org կայքում

17 Չնայած, որ սույն զեկույցում 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 զգալիորեն տարբեր առանձնահատկություններ:

Սա մեծապես համահունչ է ՏՀԶԿ-ի համակարգային մակարդակում ստացված վերջին արդյունքներին[18], 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 նույնականացնել ֆինանսավորման բնույթում և այս զարգացմանը համալսարանների պատասխանների միտումները: 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 շրջանակու համալսարանները հիմնականում պատասխանատու են իրենց կարիքների համաձայն ֆինանսավորման ներքին բաշխման համար (չնայած, որ կարող են լինել մի քանի սահմանափակումներ): Մյուս կողմից, հարցմանը մասնակցած համալսարաններից շատ քիչ տոկոսն են ուղղակի պետական ֆինանսավորումը 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 բյուջեյից[19]:

Բլոկային դրամաշնորհների չափերը կարող են հաշվարկվել տարբեր ձևերով և հիմնվել պատմական տեղեկությունների, մուտքագրման գործոնների (ուսանողների թիվը, անձնակազմը, քառակուսի մետրերը և այլն) կամ ելքային գործոնները (հաջողության մակարդակը, հրատարակությունները, հետազոտություններ անցկացնելու համար պայմանագրերը): Թվում է, թե ողջ Եվրոպայում կա առնվազն մասամբ ելքային ֆինանսավորման բանաձևերի կիրառման մասին մտածելու ընդհանուր միտում:

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 ենթազգային սուբյեկտները (Լանդերը կամ շրջանները) պահպանում են տարբեր բարձրագույն կրթության համակարգեր:

Նկարագրություն 1. «ՍԻՄՊԱ» 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*

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

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

են դրամաշնորհի 80 տոկոսը (այս մասը կապված է քննություններ հանձնող ուսանողների թվի և հրատարակչական աշխատանքներով զբաղված 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 բյուջեյի փոքր բաժնի մասին 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[20]:

Արտադրանքի հիման վրա ֆինանսավորման բանաձևերի ավել օգտագործումը համահունչ է պետական մարմինների՝ միջոցների հատկացման գործում արդյունավետության մակարդակը բարձրացնելու փորձերին, հատկապես, երբ բյուջեյից ծախսումների վրա կան սահմանափակումներ և նվազել են ներդրելու կարողությունները: Այս բանաձևով գնահատվում է գերազանցությունը մի շարք չափորոշիչներով, որոնք անխուսափելիորեն կապված են հաստատության ռազմավարական և ուսման 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 Հետազոտությունների գնահատման գործողությամբ (ՀԳԳ), որով գնահատվում են «աշխարհում գլխավոր միջոցառումները»: Սրա արդյունքում հաստատությունները հիմնականում գործակցային կապեր են հաստատել ոչ թե տեղական կամ տարածաշրջանային բիզնեսների հետ, այլ միջազգային ընկերությունների հետ: Ընդհանուր առմամբ, ֆինանսական և հեղինակության առումով ՀԳԳ-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, որպեսզի անցկացվեր ավելի շատ հետազոտություններ Հետևաբար որևէ հաստատություն իր լավագույն գիտահետազոտական կենտրոններում ներդրումներ կատարելով ավելի շատ կշահեր, քան այն դեպքում, երբ չափազանց շատ կենտրոնանա առաքելությունների այլընտրանքային հարթությունների վրա:[21]

Հաջորդ 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 ոլոտրում բյուջեյի կրճատումների (2009 թվականին՝ 5.4% անկում, իսկ 2010 թվականին՝ 9.4% անկում) հետ մեկտեղ ստացվեց գործազուրկների համար վերարտակավորման սխեմաների ներկայացման նպատակով լրացուցիչ ֆինանսավորում: Միացյալ Թագավորությունում հատուկ միջոցները նախատեսված էին խթանել այսպես կոչված «ԳՏՃՄ» (գիտություն, տեխնոլոգիա, ճարտարագիտություն և մաթեմատիկա) 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 կառավարիչնե-

20 Ադնոտ Փ. և Դուպոնտ Ջ. 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 ԵՀԱ, *«Եվրոպայում բարձրագույն կրթության ոլորտում հաստատությունների բազմազանությունը. Քաղաքականություն մշակողների և հաստատությունների ղեկավարների լարվածությունը և նրանց առջև ծառացած մարտահրավերները»* 7-րդ գլուխ:

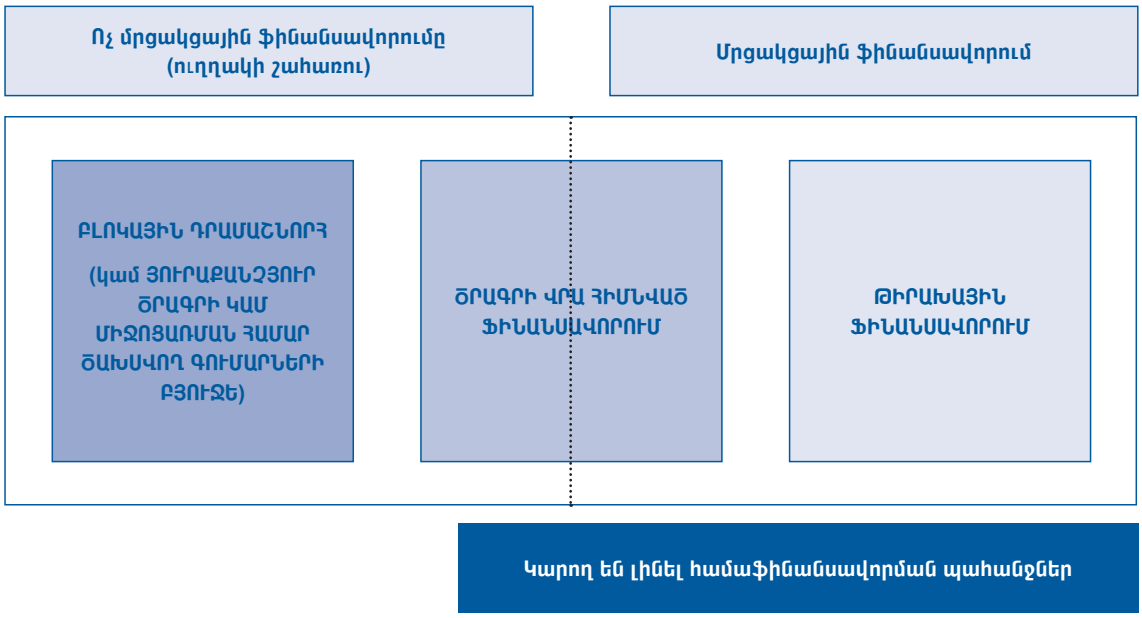
րի կողմից: 2010 թվականի հունիսին անցկացված հարցմանը մասնակցած պատասխանողների 74 տոկոսը համաձայնվել է հետևյալի հետ. «հիմնական ֆինանսավորման մարմինն ավելի ու ավելի է դիմում թիրախային ֆինանսավորմանը»: Սա իր հերթին ազդում է համալսարանի՝ միջոցների հատկացման հարցում ռազմավարական ընտրություններ կատարելու կարողության 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 եկամուտի 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)[22]



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:

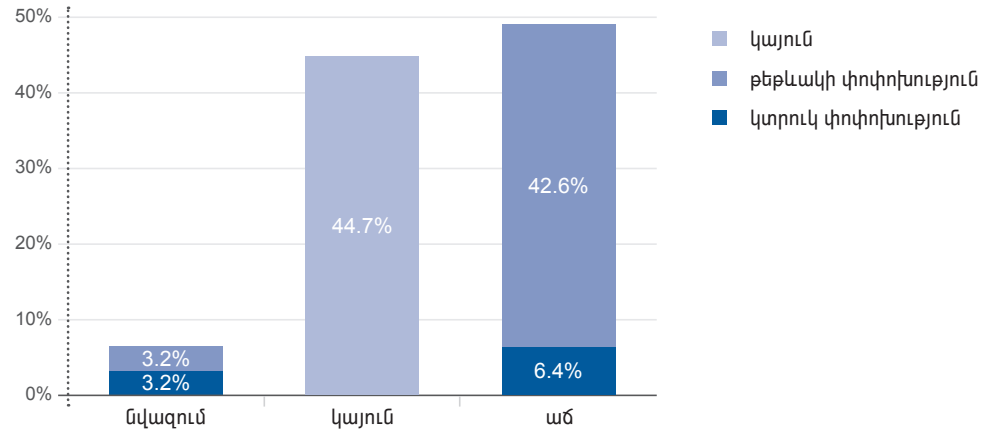
Համաֆինանսավորում

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 բյուջեյից 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, կա՛մ ստացվող պետական ֆինանսավորման մեծ մասի, կա՛մ 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: Առցանց հարցումը ցույց տվեց, որ պատասխանողների 65 տոկոսն այս միջոցառումները ֆինանսավորել է բլոկային 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[23] 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՝ առցանց հարցաշար

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

2.1.2 Մասնավոր ֆինանսավորում

Ուսանողների ֆինանսական ներդրումներ

Չնայած, որ ուսանողների ֆինանսական ներդրումները[24] սույն ուսումնասիրության հիմնական թեման չէ, դրանք կարող են ծառայել որպես համալսարաններում դասավանդումը ֆինանսավորելու համար եկամուտի 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): Հետևաբար նման համակարգերի նախագծումը շատ դեպքերում համալսարանների պատասխանատվությունը չէ: Արդյունքում ներկայիս ուսումնասիրությունում փորձ չի արվում ընդլայնել այս ֆինանսավորման աղբյուրը[25], 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.

> *Դուբլինի Թրինիթի 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: Հետևաբար քոլեջի դիվերսիֆիկացման վերաբերյալ ռազմավարության շատ կարևոր հատկանիշ է ուսման վարձերը մուծելու համար բակալավրիատում սովորող ուսանողներից ներդրումներ կատարելու կոչը, որը հնչում է շարունակաբար:*

Հավաքված պատասխանները ցույց տվեցին, որ ուսանողների ֆինանսական ներդրումները հիմնականում կազմում էին համալսարանի եկամուտի 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 նույնիսկ մեծ մասը (հարցմանը մասնակցած բրիտանական համալսարանների մոտավորապես 25 տոկոսը[26]): Տարբեր երկրների փոքր թվով համալսարաններ իրենց եկա-

24 Տե՛ս «Սահմանումներ»:

25 «Eurydice»-ը՝ կրթության համակարգերի և քաղաքականությունների վերաբերյալ տեղեկություններ հավաքող եվրոպական ցանցը, իր 2007 թվականին հրապարակված «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 եկամուտի 15 տոկոսը, ՄԹ-ում և Եվրոպայում կես դրույքով ուսանողների ուսման վարձերը՝ 2 տոկոսը, իսկ ոչ եվրոպացի ուսանողների վճարները՝ 8 տոկոսը, ընդհանուր առմամբ՝ 25 տոկոսը: ՀՄԹ, «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: ԵՀԱ-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 կա՛մ միայնակ են խնդրի վերաբերյալ որոշում կայացնում, կա՛մ արգելում ուսման վարձերի վճարումը:[27] 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).

- Լրիվ դրույքով/կես դրույքով ուսանողներ,
- Համալսարանում սովորող/հեռակա ուսուցման միջոցով սովորող ուսանողներ,
- Վերադարձող ուսանողներ (երկրորդ որակավորման համար),
- Ուսման կանոնավոր տևողությունից ավել 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):

ԵՀԱ-ի նախկին ուսումնասիրություններում նշվել է, որ ավելի ու ավելի տեղին է դառնում «Մաստեր մարկետ»[28] 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:[29]

Տանը սովորող 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՝ բակալվրիատի 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 բնակչության համաձայն (տանը սովորող և ԵՄ անդամ պետությունների ուսանողներ, օտարերկրյա և ոչ ԵՄ անդամ պետությունների ուսանողներ): Ներքին հաշվապահական համակարգում առանձին կատեգորիաների բացակայությունը երբեմն բերեց առաջին կատեգորիայի՝ «տանը սովորող և ԵՄ անդամ պետությունների ուսանողների ուսման վարձեր» գերգնահատմանը: Արդյունքներում հիմնականում նշվում է, որ տանը սովորող և 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 անդամ պետությունների ուսանողների վարձերից առանձին, քանի

27 ԵՀԱ, «Եվրոպայում համալսարանների ինքնավարությունը»:

28 ԵՀԱ, Դեյվիս Հ.-ի կողմից, «Եվրոպայում մագիստրոսի կոչումների վերաբերյալ հարցում», 2009 թվական, 10-րդ գլուխ:

29 Տե՛ս՝ նույնը:

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 եկամուտից ավելի բարձր են ստացել (երբեմն հավաքված գումարների մեկ երրորդը կամ մինչև գրեթե կեսը):

Զեկուցված գումարները հաճախ ներառում էին ուսման վարձերը և վարչական վճարները: Անշուշտ, ինչպես ԵՀԱ-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 անհրաժեշտ չէ, որ համալսարանների կողմից գանձված վարչական վճարները կազմեն հաստատության եկամուտը, ինչպես կարելի է պլանավորել սոցիալական ապահովագրության կազմակերպությունների նման այլ սուբյեկտների դեպքում (ինչպես Ֆրանսիան կամ որոշ դեպքերում՝ Գերմանիայի Լանդերը):

Այս նկարագրությունը ցույց է տալիս, որ ուսանողների ֆինանսական ներդրումները կարող են կազմել եկամուտի 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 նմուշում շրջանակը բավականին լայն է և կան բարդ ու շատ տարբերակված համակարգեր: Շատ եվրոպական երկրներում այս ոլորտում որոշումների կայացումը հիմնականում համալսարանների ձեռքերում չեն, իսկ արդյունքում կարող է լինի 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 ավանդությունները, 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 բոլորին բարձրագույն կրթության հասանելիությունը գլխավոր սկզբունք է, սկսում են քննարկել և սահմանել օտարերկրյա ուսանողների համար վարձեր, իսկ Իռլանդիան[30], Ավստրիան և մի քանի գերմանական Լանդերներ (ինչպես օրինակ Հյուսիսային Ռայն Վեստֆալիան) 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 կա վարձերը նորից ներդնելու վրա ճնշում: Մեծ փոփոխություններ նաև սպասվում են Միացյալ Թագավորությունում այն բանից հետո, երբ հրապարակվեց Լորդ Բրաունի կառավարության ուսումնասիրությունը[31], 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, սակայն հարկ է նշել, որ այլ համակարգերում, որոնցում ներդրվել են վարձերը, սրան հետևել են կա՛մ այն երաշխիքը, որ չի նվազեցվի պետական ֆինանսավորումը և որ լրացուցիչ եկամուտը

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:

կօգտագործվի՝ համալսարանում ուսանողներին մատուցվող ծառայությունների բարելավման նպատակով:

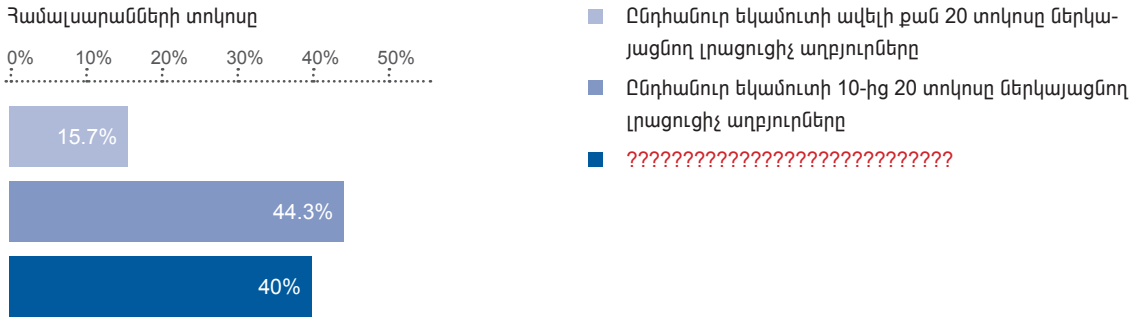
Այս կարճ վերլուծությունում միայն ուրվագծվում են այն բարդ և տարբեր ձևերը, որոնցով պետական մարմինները և համալսարանները մոտենում են Եվրոպայում ուսանողների ֆինանսական ներդրումներին[32]: Ծրագրի իրականացման ընթացքում հստակորեն երևաց, որ այս հարցը կշարունակի լինել ապագայում բարձրագույն կրթության համար ֆինանսավորման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

Եկամուտների այլ հոսքեր

Բացի ուղղակի ներպետական/շրջանային 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 վերցված կազմում են միջին հաշվով ընդհանուր եկամտի կառուցվածքի մոտավորապես 20 տոկոսը: Նմուշառված համալսարանների գրեթե կեսն իր եկամուտների 10-ից 20 տոկոսը ստանում է նման աղբյուրներից: Չնայած, որ էական չէ, սակայն 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 եկամուտի նկատմամբ լրացուցիչ եկամտի աղբյուրների չափը



Աղբյուր՝ առցանց հարցաշար

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

32 Քանի որ այս ուսումնասիրության նպատակն է կենտրոնանալ այն տարրերի վրա, որոնց հետ կապված համալսարաններն ունեն մանուվր 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 եկամուտի 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 մարդասերների և շրջանավարտների հետ ունեցել են միջինից բարձր հաջողություն:

Ընդհանուր առմամբ, համալսարանները չեն կարողացել մարդասիրական ֆինանսավորումից ստացած իրենց եկամուտները բաժանել ենթակատեգորիաների: Սա անել հաջողած համալսարաններում երևաց, որ ֆինանսավորման այս տեսակի ամենակարևոր բաղադրիչն էր ֆոնդերի, հիմնադրամների և բարեգործական ակցիաներից ստացվող եկամուտները: Սա ներառում է Միացյալ Թագավորությունում «Վելքոմ Թրաստ» կազմակերպության[33] նման սուբյեկտների կողմից շնորհված մրցակցային դրամաշնորհները: Մարդասիրական ֆինանսավորումից ստացվող եկամուտի մեկ այլ կարևոր աղբյուր է բիզնես ոլորտն ինքնին, մասնավորապես՝ նվիրատվությունների, 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 է 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 համալսարանի ընդհանուր եկամուտների կառուցվածքում: Բրիտանական համալսարանների եզակիությունը կարելի է բացատրել շահավետ կառուցվածքով, որով ՄԹ-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 բալ, որը զգալիորեն բարձր է 2.8 բալով 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 ղեկա-

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

վարումը, սննդի մատակարարումը և հարմարությունների ապահովումը (այդ թվում՝ ուսանողների բնակավայրերը), որոնք հաճախ կազմում են եկամուտի այս տեսակի մեծ մասը: Միջին հաշվով երկրորդ ամենամեծ աղբյուրն էր 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. Լոուբորոյի համալսարան, ծառայությունների մատուցմամբ հաստատություն.

Լոուբորոյի 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 փաունդ*
- *«Գիտության և ձեռնարկությունների պարկ» և «Սպորտի պարկ»*
- *Տարեկան 8 միլիոն բրիտանական փաունդ 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:[34] Պարզ երևաց, որ այնուամենայնիվ, սա դեռևս շատ համալսարանների համար իրագործելի չէ և որ դեռևս բացակայում է այս միջոցառումների մեջ հաջողությամբ ներգրավված լինելու ամար անհրաժեշտ փորձը:

Նկարագրություն 4. Գույքի կառավարմամբ եկամուտների օգտագործումը՝ ցանկալի արդունքի 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 ռազմավարություններից է այն ռազմավարությունը, ըստ որի ներկայումս ուսումնական նպատակներով ոչ իդեալական տարածքը սակարկել այլ տարածքի հետ, ավելացնելով առաջնակարգ վայրերում վարձույթներից ստացվող եկամուտները:

34 Տե՛ս Նկարագրություն 18, Մասնագիտացման որոշ օրինակներ:

Թրինիթի քոլեջը նաև օգտվել է իր գնողունակությամբ. գնել է շուկայում ընկնող գներով, որոնց վրա կարող է հետագայում աշխատել: Այս կառույցներից մի քանիսի վրա հաստատությունը զիջում է վերադարձի տոկոսադրույքին, որը գերազանցում է վարձույթով ստացվող եկամուտից ֆինանսների համար գումարը:

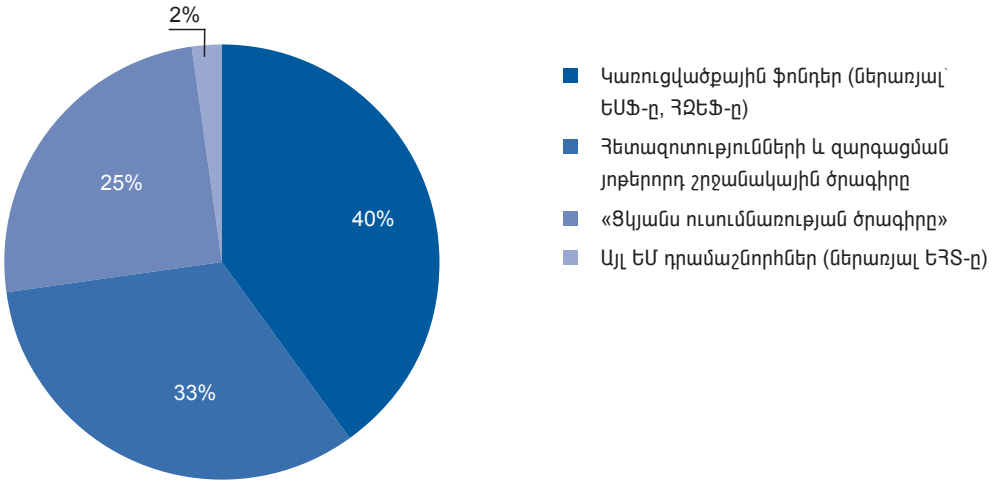
Թրինիթի քոլեջը նաև փորձում է ցանկալի արդյունքի հասնելու համար և մշակողների հետ ռազմավարական համագործակցությամբ կառույցների և վայրերի արժեքը չափել՝ ցանկալի արդյունքի հասնելու համար: Մշակողները նպաստում են իրենց գերազանց գիտելիքներով, իսկ քոլեջն օգտագործվում է իր գնողունակությունը և լավ վարկանիշը՝ ապահովելու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

Օտար երկրներում պետական ֆինանսավորում

Օտար երկրներում 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 եկամուտի կառուցվածքի 3-ից 4 տոկոսը: Այս կատեգորիան թվում է, թե գրեթե բացառապես կազմված է եվրոպական միջոցներից: Գրաֆիկ 4-ը ցույց է տալիս Եվրոպայից հաստատություն ուղարկված ֆինանսավորման միջին հաշվով կառուցվածքը:

Կառուցվածքային ֆոնդերը, ներառյալ՝ Եվրոպայի սոցիալական ֆոնդը (ԵՍՖ) և Եվրոպայում տարածաշրջանային զարգացման ֆոնդը (ԵՏԶՖ) կազմում են այս եկամուտների երկու հինգերորդը, Եվրոպայում հետազոտական ծրագրերից ստացվող ֆինանսավորումը կազմում է ընդհանուր եկամուտի մեկ երրորդը, իսկ «Ցկյանս ուսումնառության» ծրագրից ստացվող ֆինանսավորումը՝ ընդհանուր եկամուտի մոտավորապես քառորդը: Սրանք չափազանց կոպիտ հաշվարկներ են, որոնք պետք է քաղվեին բավականին անհավասար նմուշից: Իհարկե, շատ համալսարաններ չեն հետևել եկամուտին այնպես, որ դա իրենց թույլ տա տարբերակել տարբեր առաջարկվող կատեգորիաների միջև: Ավելին, նմուշի էական մասը դեռևս ստանում էր եկամուտներ այն ծրագրից, որը սկսվել էր Հետազոտությունների և զարգացման 6-րդ շրջանակային ծրագրով, որը պաշտոնապես ավարտվեց 2006 թվականին:

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 Կոիմբրայի համալսարանը, Լեյդենի համալսարանը կամ Լաուզանի 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 մանուվրներ անելու լուսանցքը բավականին սահմանափակ է, քանի որ այս օրերին շատ համալսարաններ հարաբերականորեն 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՝ Լոուբորոուի 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 սարքավորումներ կիսելը. ծանր սարքավորումների ընդհանուր օգտագործումն ու պահպանումը ցածր գնով դա ավելի մատչելի են դարձնում մասնակից համալսարանների համար (օրինակ՝ սուպեր համակարգիչների ձեռքբերումը՝ Ավստրիայում, տե՛ս Նկարագրություն 5):
- Կիսելով կառույցները. որոշ դեպքերում մի շարք համալսարաններ կիսում են կառույցները կա՛մ իրար միջև իրենց տարածքն օպտիմալ օգտագործելու համար, կա՛մ 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 նախագծերի 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 անգամ ավելի գումար ներդնել այս SS սարքավորման համար, ներառյալ՝ երկրորդ խմբի գնումը: 2010 թվականի հունիսին Հետազոտությունների նախարարությունը հայտարարեց, որ այն կաջակցեր այս համագործակցությանը, ներդնելով 12 միլիոն եվրո՝ զարգացնելու գոյություն ունեցող ենթակառուցվածքի կարողությունները[35]*:*

2.2 Ընկալումներ

ԵՀՈԵՀ ծրագրի նպատակն է ունենալ համալսարանների ընկալումների և ակնկալիքների մասին նկարագրություն, ոչ թե փորձել բարդացնել գործը և համեմատել տարբեր ժամանակահատվածներում ունեցած ընկալումները և ակնկալիքները: Առցանց 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[36]:

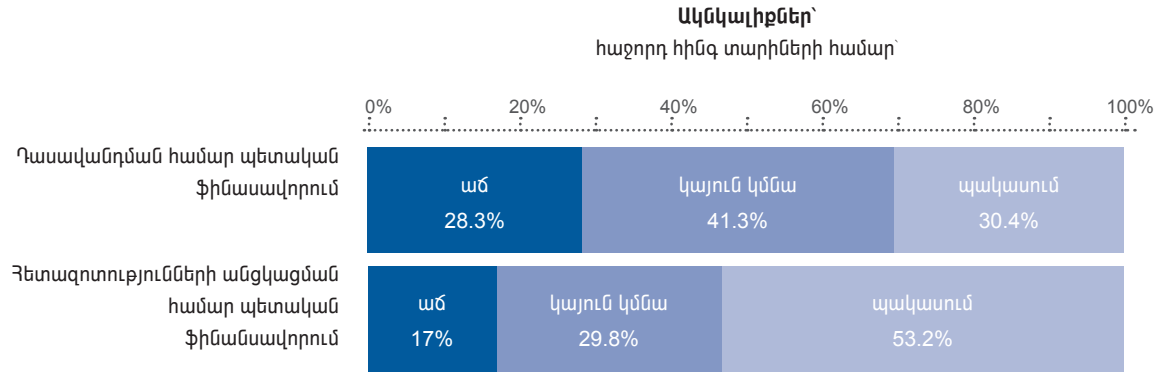
Սակայն այն հարցին, թե ինչպես են ակնկալում մոտ ապագայում ֆինանսավորման հոսքերի ավելացումը, մասնակիցներն ունեին տարբեր կարծիքներ: Համալսարաններից մեծ մասն ակնկալում է, որ ամենափոքր աղբյուրները կշարունակեն աճել (եվրոպական և մարդասիրական ֆինանսավորումը), մինչդեռ նրանք ավելի հոռետես էին ամենախոշոր աղբուրի՝ դասավանդման, կառույցների և հետազոտությունը-

35 DiePresse.com,“Universitäten sparen gemeinsam Geld”, 2010 թվականի հունիսի 1 և “Zwölf Millionen Euro für Supercomputerder Wiener Unis”, 2010 թվականի հունիսի 17:

36 Չնայած, որ ավելի մեծ նմուշի 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:

ների համար պետական ֆինանսավորման հարցում: Որոշ պատասխաններում կապ կար այս տխուր հեռանկարների և 2009 թվականի ամռանը որոշ բարձրագույն կրթության համակարգերի վրա արդեն ազդող ֆինանսական ճգնաժամի ազդեցության միջև: Սակայն, և թերևս որպես ճգնաժամի արդյունք, 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 ֆինանսավորման կաղապարներից ակնկալիքներ



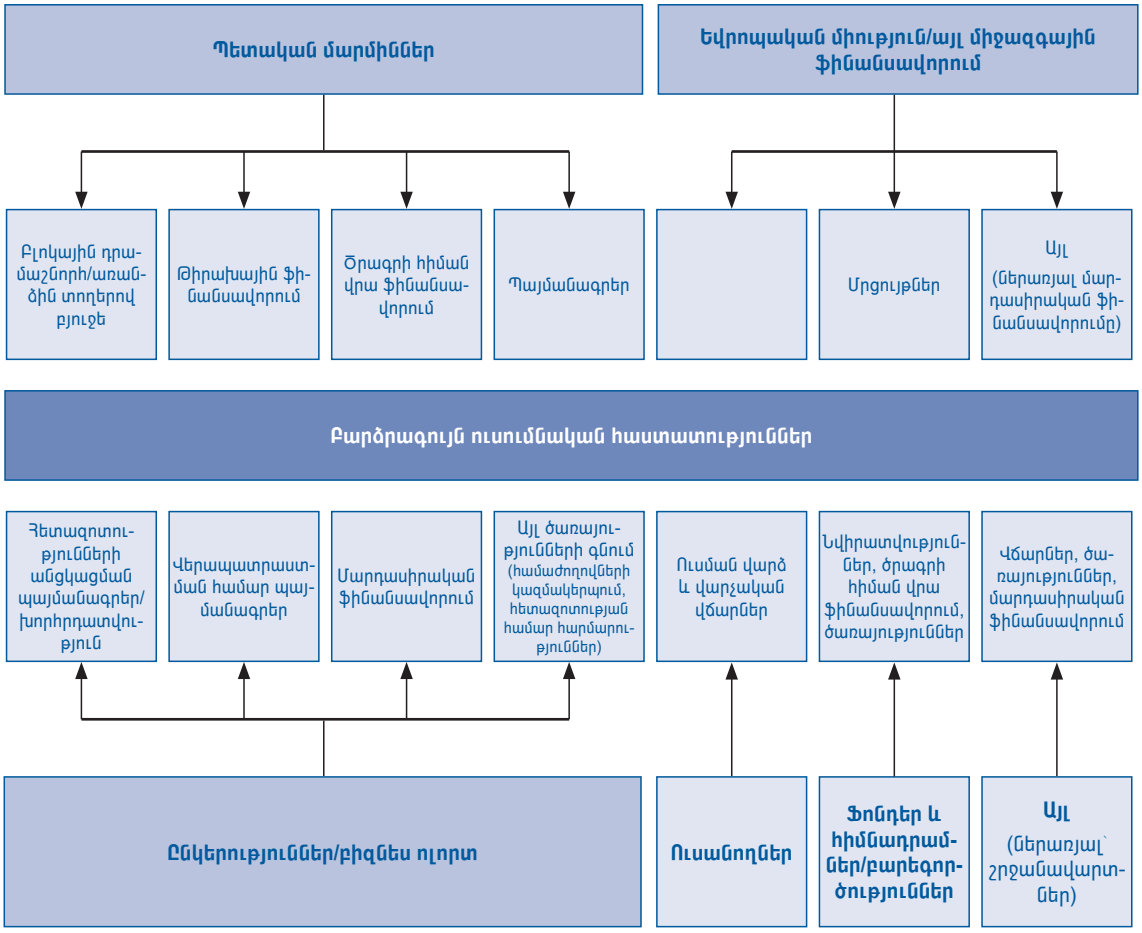
Աղբյուր՝ Ղենտի և Բոլոնիայի հարցումները

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 նման 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 տեմպը նաև շատ կախված է այն չափից, որով համալսարաններն ունեն այս ամենում հաջողելու համար աջակցման պատշաճ կառույցներ և հմտություններ: Միայն սրան պատրաստ համալսարանները միգուցե 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

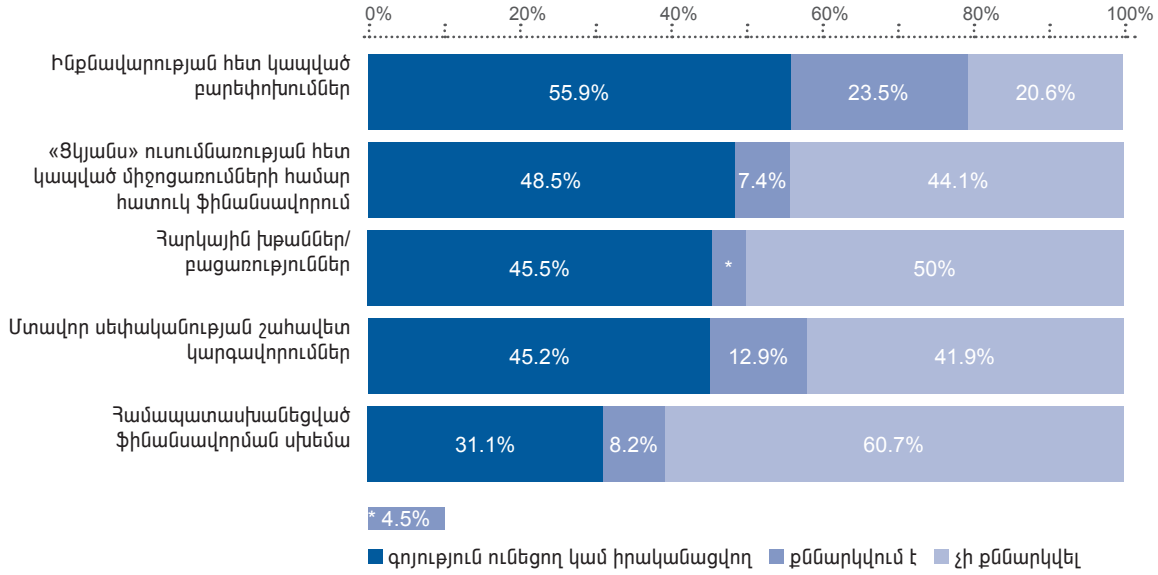


3. ՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐԻ ԴԵՐԸ

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 կառուցվածքներ և ինստիտուցիոնալ ինքնավարություն

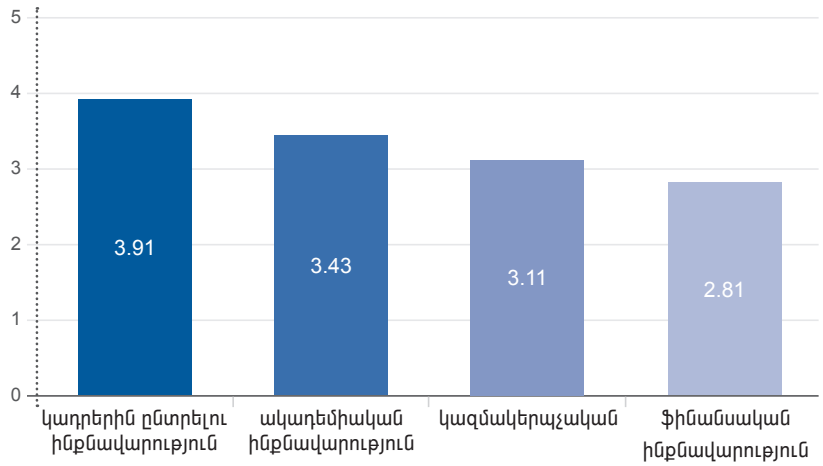
Ներկայիս ուսումնասիրության նպատակներից մեկն է բացահայտել եկամուտների դիվերսիֆիկացման և ինստիտուցիոնալ ինքնավարության աստիճանի միջև կապը: Այս բաժնում առաջին հերթին վերլուծվում է այս երկու հասկացությունների միջև հարաբերակցությունը և փորձ է արվում գտնել եկամուտների դիվերսիֆիկացման և ինքնավարության միջև 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 Ինքնավարություն 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, կա՛մ պարտքով գումար վերցնելու, կա՛մ 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 հաշվարկմանը» 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 հաշիվ



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[37], 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:

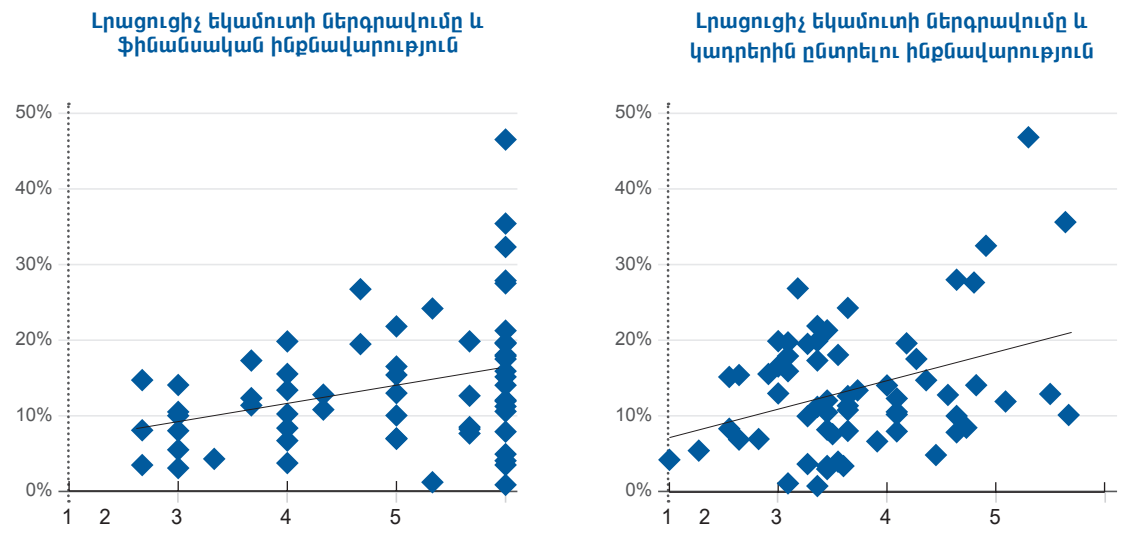
37 ԵՀԱ, «Լիսաբոնի հայտարարությունը. Եվրոպայի համալսարանները՝ 2010 թվականից հետո. Բազմազանությունը՝ ընդհանուր նպատակով», 2007 թվական, էջ 6:

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[38]: 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 նմուշի սահմանափակումները, բայց պետք է թույլ տրվի անել մի շարք եզրակացություններ:

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



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: Մասնավորապես, նկատելի դրական կապեր կարելի է տեսնել եկամուտների դիվերսիֆիկացման և համալսարանի՝ ֆինանսական շուկայի բաժնետոմսերում և բաժնեմասերում ներդնելու, 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 սահմանավել են պետության կողմից հինը դեպքերում, 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 քաղաքականություն 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 արդյունաբերությունների 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 ներգրավվելու 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 եկամուտի 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:

Քաղաքականություն 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, կառավա-

ության ներկայացուցիչներն[39] 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 որակվի որպես եկամուտների դիվերսիֆիկացման նախադրյալ, և ոչ թե՝ պարզապես մղիչ ուժ: Չնայած, որ ինստիտուցիոնալ անկախությամբ համալսարանին տրվում են եկամտաբեր միջոցառումներ իրականացնելու համար էական պայմանները, սակայն այն կարող է և բավարար չլինի 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 կառավարումն ներառելու կարողությունը և օգնել համախմբել 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[40]: 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: Հետևաբար 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 աջացկել թիմերին ձեռք բերելու անհրաժեշտ հմտությունները, որպեսզի համալսարանը լիովին օգտվի այս նոր իրավասությունից և ակտիվորեն ներգրավվի գույքի կառավարման գործում:

Հետևաբար 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

Կապ գոյություն ունի 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 Մոնդ, “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: Որոշ Սկանդինավյան երկրներում կամ որոշ Գերմանական Լանդերներում, օրինակ՝ Բավարիայում կամ Բադեն-Վարտեմբերգում, 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 մանուվր անելու ազատության կարևոր մասը[41]:

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

Սակայն բոլոր տվյալների վերլուծությունը ցույց են 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:

Էական 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 կարգավորող արգելքներ

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: Ծրագրի հետ կապված սեմինարների ընթացքում հարցումներին մասնակցած համալսարանների ավագ կառավարիչների մեծամասնությունը և առցանց հարցաշարին մասնակցած պատասխանողների 61.4 տոկոսն այս օրենսդրական սահմանափակումներին 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»[42] ուսումնասիրված 34 երկրներից 29-ը,

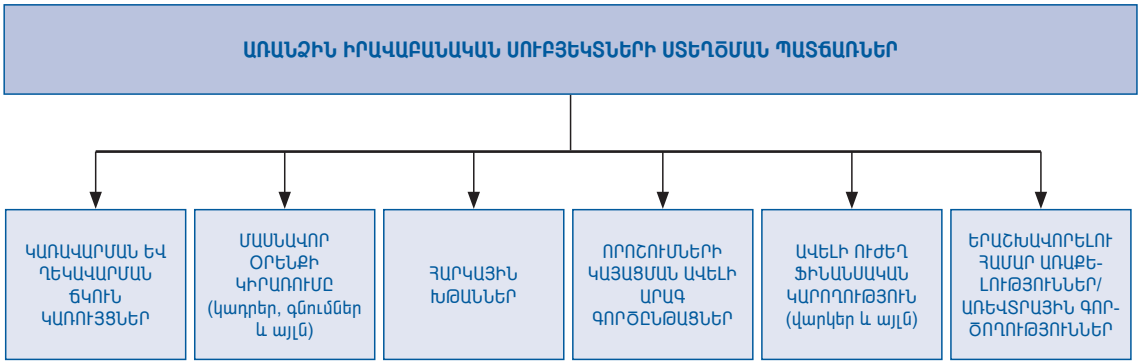
41 2010 թվականի սեպտեմբերի 13-ից 14-ը Բոլոնիայում տեղի ունեցած Փորձագետների կոնֆերանսի լիագումար բացման նիստի ժամանակ Ուարուիկի համալսարանի փոխնախագահ Նայջլ Թրիֆտի տված գլխավոր զեկույցից:

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

համալսարաններն ունեին քիչ կամ չունեին կարողություն՝ փոփոխելու իրենց կառավարման մարմինների 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 վերացումն

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 չի ցույց 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 ծածկեին անուղղակի ծրագրի ծախսերը (սրանք արդեն չեն կարող ծածկել համալսաանների 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 (ՀՏՀ) 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[43] 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 ծառայության կարգավի-

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

ճակ: Սակայն մինչև հիմա, Հեսսեն պետության կողմից տրամադրված ֆինանսավորումը միայն օգնել է ծածկել աշխատանքային գործունեությունն «ակտիվ մասը», համալսարանի ուսերի վրա թողնելով կենսաթոշակների բեռը: Պետության հետ ներկայիս բանակցությունները պետք է որ օգնեն լուծել այս խնդիրը:

3.3 Ֆինանսավորման եղանակներ

3.3.1 Այն մասին, թե ինչպես են ֆինանսավորման եղանակները խթանում եկամուտների դիվերսիֆիկացումը

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

Բանաձևի հիման վրա ֆիանսավորման 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: Սա այն դեպքն է, օրինակ և, տարբեր չափերով, Շվեյցարիայում, Լեհաստանում, Դանիայում և Նորվեգիայում: Չափորոշիչները կարող են վերաբերել հետազոտությունների անցկացման համար կնքված պայմանագրերի թիվը, հետազոտությունների համար մրցակցային ֆինանսավորման չափը (նաև պետական աղբյուրներից) և գիտելիքների փոխանցմամբ ստացվող, արտասահմանից եկող եկամուտների չափը: 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:[44] 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:

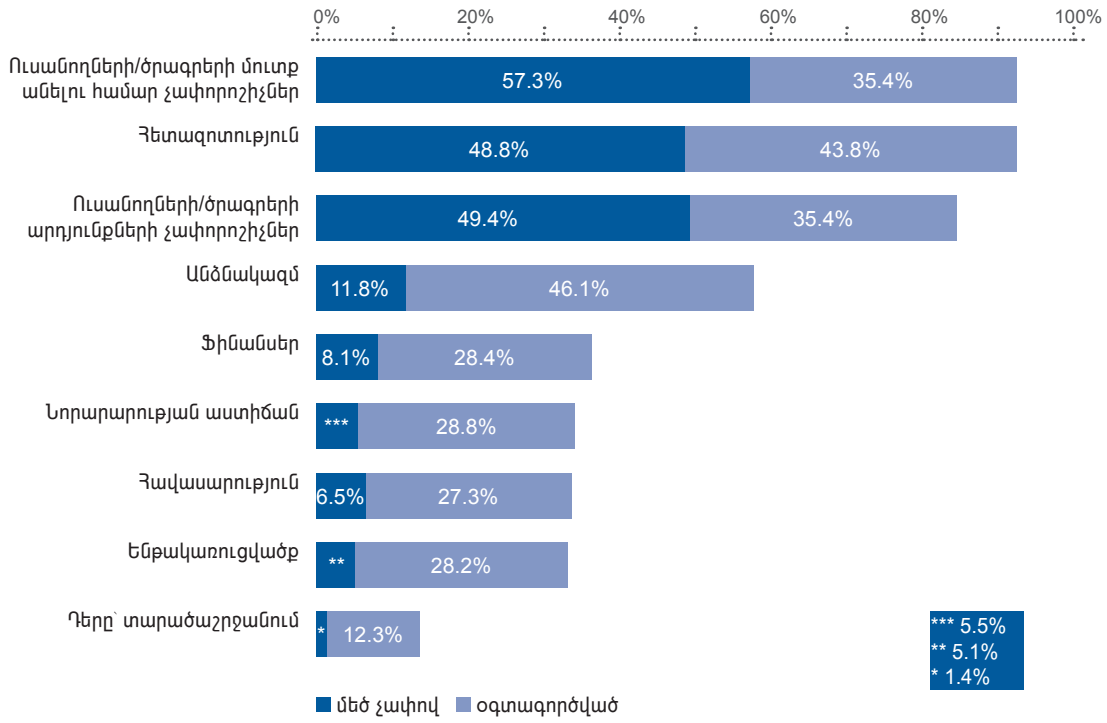
Բանաձևի հիման վրա ֆինանսավորումը նունպես կարող է ծառայել որպես խթան, նույնիսկ, եթե հատուկ բանաձևի նպատակը չի եղել ուղղակիորեն խթանել լրացուցիչ աղբյուրներից եկամուտների ավելացումը: Երբեմն այն բանաձևերը, որոնցով փորձ է արվում խթանել գիտելիքների փոխանցման ավելացումը, բիզնեսների, արդյունաբերությունների կամ 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 Սլովակիայում 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 Դանիայում («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 ոլորտում (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 Եկամուտների 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, ամենակարևորը՝ արդյունքում լինում է անորոշության հարաբերականորեն բարձր աստիճան, որն իր հերթին բարդացնում է ֆինանսական պլանավորումը:

Ֆիննական համալսարանը վկայում է ժամանակի հետ կապված բարդության մասին.

> *«Մեր դեպքում ամենակարևոր 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 գիտությամբ զբաղվելն է, ոչ թե՝ թղթաբանությամբ».*[45]

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

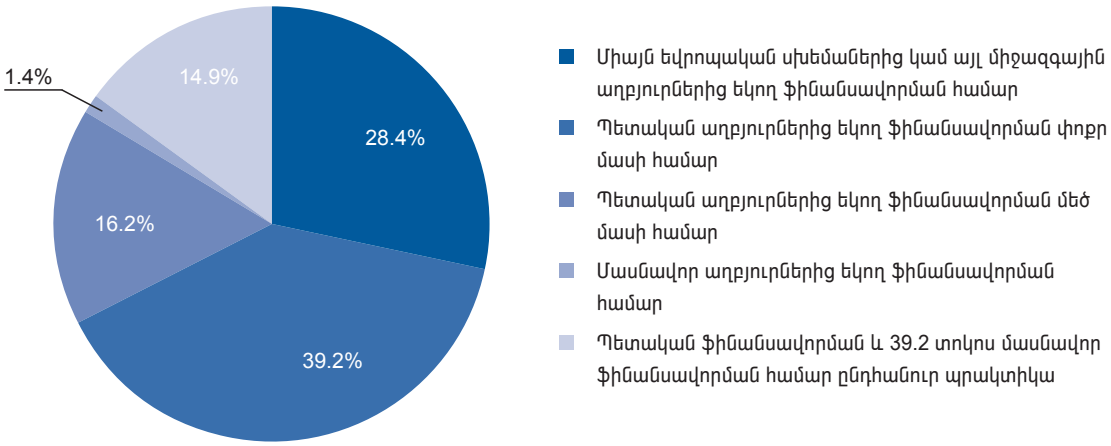
45 Առցանց հարցաշարից քաղված պատասխան:

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

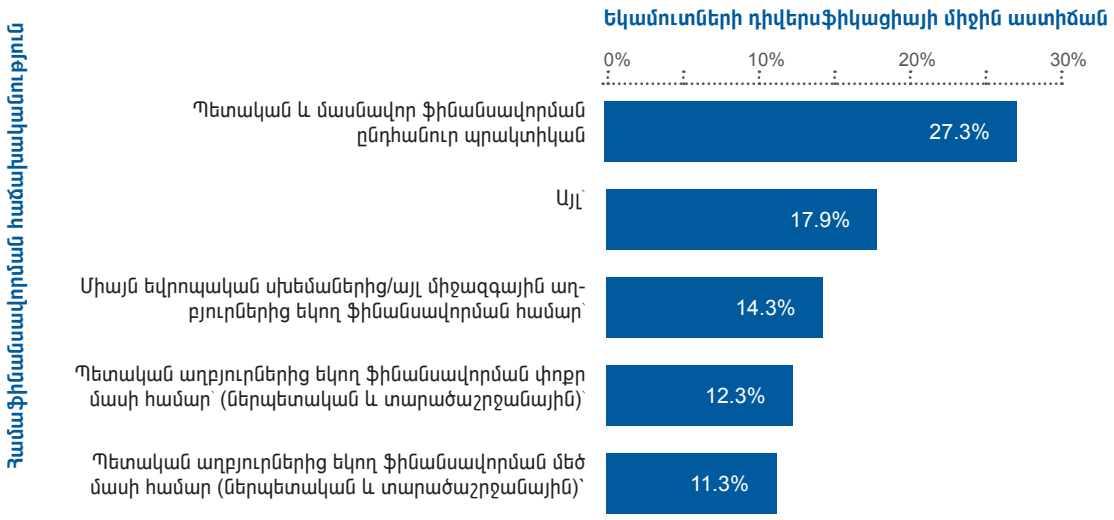
Տվյալների վերլուծությունը նաև հստակորեն ցույց է տալիս համաֆինանսավորման պահանջների հաճախականության և համալսարանում եկամուտների դիվերսիֆիկացման աստիճանի միջև կապը (ինչպես երևում է ընդհանուր եկամտի նկատմամբ «լրացուցիչ եկամտի աղբյուրների» միջոցով ստացված եկամտի հարաբերական բաժնեմասում): Սա ենթադրում է, 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[47] միայն մասամբ, եթե ոչ ամբողջովին են ծածկվում արտասահմանցի ֆինանսավորողի կողմից:

Սակայն հավաքված փաստերը ցույց են տալիս, որ համալսարանները համաֆինանսավորումը չեն համարում որպես եկամուտների 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 եկամուտների 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 ֆինանսավորում ներգրավելու համալսարանի ուժեղ կարևորության լույսի ներքո այս սխեման չի կիրառվի հաջորդ բանակցություններում:

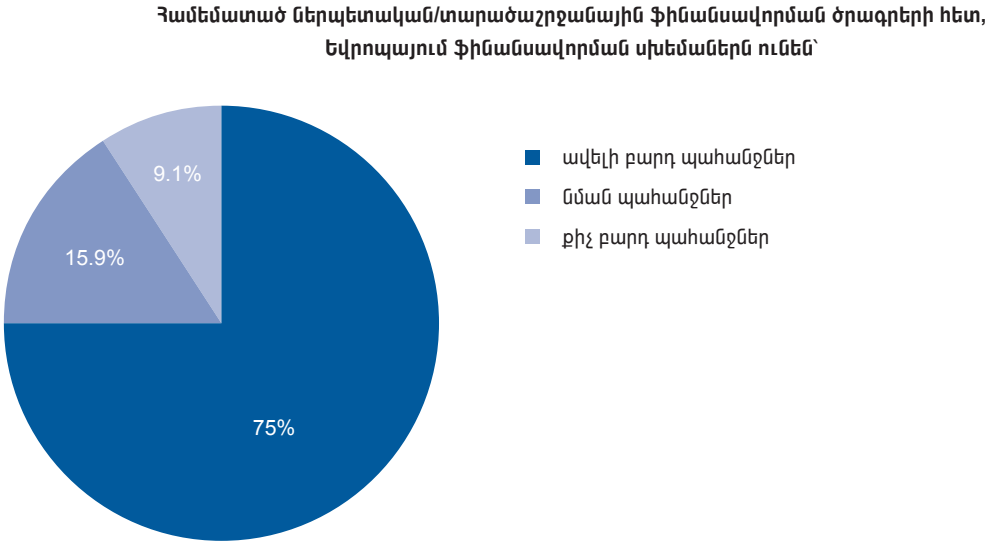
Միաժամանակ, արդյունաբերություններից և Գերմանիայի հետազոտությունների հիմնադրամից ֆինանսավորումը, որը կազմում է Դարմստադտի տեխնիկական համալսարանի՝ լրացուցիչ աղբյուրներից ստացված եկամուտների մեծ մասը, երբեք չի ծածկում անուղղակի ծախսերի 20 տոկոսը, որից 50 տոկոսը գնում է կենտրոնականին: Հետևաբար պայմանագրային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

3.4 Եվրոպայում 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



Աղբյուր՝ Ղենթի և Բոլոնիայի հարցումները

3.4.1 Հետազոտության և նորարարության յոթերորդ Շրջանակային ծրագիր (ՇԾ7)

Յուրաքանչյուր ֆինանսավորման ծրագրում գոյություն ունեցող տարբեր ֆինանսավորման գործիքների հստակ թվի պատճառով ստեղծվում են բարդություններ, հատկապես ՇԾ7-ի դեպքում: ՇԾ7-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, ՇԾ7 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՝ ՇԾ7-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 կդիմեն 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 մտահոգիչ են նաև կառուցվածքային ֆոնդերը:[48] Դրանք արդեն Եվրոպայի շատ համալսարանների համար դարձել են չնչին ֆինանսավորման աղբյուր և՛ կրթության, և՝ հետազոտական աշխատանքների հարցերում: Եվրոպական միության նոր անդամ պետությունների համար այս գործընթացը շատ արագ է ընթացել, քանի որ այս աղբյուրը նրանց հասանելի է եղել ԵՄ անդամակցությունից հետո (2004 թվականին և 2007 թվականին): Հետևաբար սրա համար պահանջվում է 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 ավելացնել 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 կամաց-կամաց պակասել: 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, սակայն 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 դրույքով աշխատող անձնակազմեր, 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 հարաբերությունների գծով պրոռեկտորի հետ: Ծրագրերի իրականացմանն ուղղված աջակցության գրասենյակը նաև կառավարում է ֆինանսական, կադրերի, իրավական, պետական տենդերի 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 աղյուսաթերթիկներ, այլև աշխատանքային պայմանագրերի և աշխատավարձերի մասին թղթիկների 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 շենքերի և հետազոտական սարքավորումների 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 ավտոկայան կառուցելու ծախսերը չեն կարող ֆինանսավորվել կառուցվածքային ֆոնդերի միջոցով, չնայած, որ համալսարանը չի կարող նման ծառայություն չմատուցել:

Լավ պրակտիկա ներպետական մակարդակում գոյություն ունի Եվրոպայում՝ խթանել եկամուտների դիվերսիֆիկացումը, եվրոպական ֆինանսավորման ծրագրերին դիմող համալսարաններին աջակցություն առաջարկելով, և հիմնականում ՇՕ7-ը (Օրինակի համար տե՛ս Նկարագրություն 11-ը): Կարելի է տեսնել, որ, եթե նման սխեմաները չեն համակարգվում անդամ պետությունների միջև, դրանք օգնեն ստեղծել Եվրոպայում համալսարանների միջև անհավասար պայմաններ, իսկ որոշ երկրներ ուրիշ երկրներին կտրամադրեն ավելի համակողմանի աջակցություն:

Նկարագրություն 11. Եվրոպական ֆինանսավորման սխեմաներում մասնակցության համար երկրի աջակցությունը.

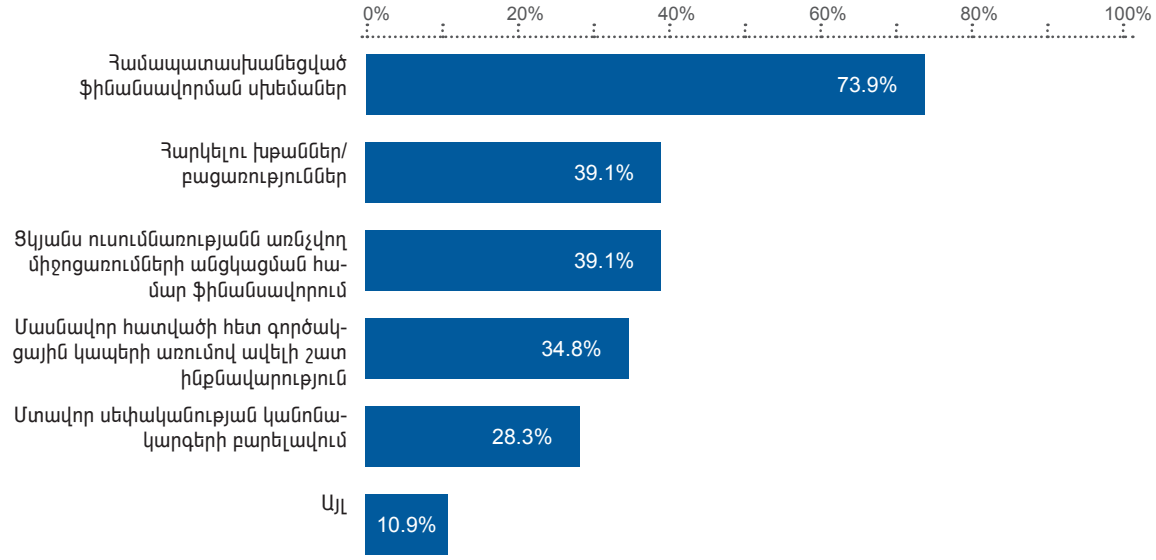
Հետազոտությունների և զարգացման սլովակյան գործակալությունը մշակել է նորարարական ծրագրի, որով ՇՕ7-ին դիմող քաղաքացիներն ապահովվում են ծրագրի նախապատրաստական փուլում առաջացած ծախսերը փոխհատուցող ֆինանսավորմամբ: Սա տեղի է ունենում դիմումների տարեկան հայտարարությամբ: 2010 թվականին տրամադրվեց մինչև 700 եվրո: 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 ՇՕ7-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 ընկալում են որպես իրենց հաստատություններում եկամուտների դիվերսիֆիկացումը խթանելու համար անհրաժեշտ:

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



Աղբյուր՝ Ղենտի և Բոլոնիայի հարցումները

3.5.1 Համապատասխանեցված ֆինանսավորման սխեմաներ

Թվում է, թե համապատասխանեցված ֆինանսավորման սխեմաները[49] եկամուտների դիվերսիֆիկացման ամենահայտի միջոցն են: Հարցմանը մասնակցած համալսարանների ղեկավարներից 84 տոկոսը սա համարում են որպես կարևոր խթանիչ մեխանիզմ: Սա 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 միանգամյա 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: Ուելյսում և Նորվեգիայում ստեղծված սխեմաներն ավելի մանրամասն վերլուծվում են 12-րդ և 13-րդ Նկարագրություններում: Վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ այս երկու սխեմաները բնույթով և խնդիրներով շատ նման են, բայց կան որոշ ոլորտներ որոնցում նշանակալիորեն տարբերվում են:

Նկարագրություն 12. Նորվեգիայի «Նվիրատվությունների ավելացման ծրագիրը».

> *«Նվիրատվությունների ավելացման ծրագիրը»[50] 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 տոկոս չափով 0.35 միլիոն եվրոյից ավել նվիրատվությունները: Առաջին հերթին ուշադրություն է դարձվել*

49 Տե՛ս Սահմանումներ:

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

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 ՆՈԿ (մոտավորապես 0.35 միլիոն եվրո):*

Գործընթաց՝

- *Դոնորը և ընդունող հաստատությունը համաձայնվում 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 Հետազոտական խորհուրդը,*
- *«Ավելացումը» վճարվում է նվիրատվություն ստացող հաստատությանը,*
- *Ստացող հաստատությունը պետք է ներկայացնի ֆինանսական հաշվետվություն:*

Նվիրավտությունների վիճակագրությունը՝

2006 թվականին՝ 531 միլիոն ՆՈԿ (հավասար է 63 միլիոն եվրոյի):

2007 թվականին՝ 193 միլիոն ՆՈԿ (հավասար է 23 միլիոն եվրոյի):

2008 թվականին՝ 238 միլիոն ՆՈԿ (հավասար է 28 միլիոն եվրոյի):

Ծրագիրը համարվում է որպես հաջողված և իր ներդնումից 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. Ուեյլսում կամավոր նվիրատվությունների համար համապատասխանեցված ֆինանսավորման սխեման.

2008 դեկտեմբերին Ուեյլսի կրթության նախարարությունը հայտարարեց մի սխեմայի մասին, որ Ուեյլսի համալսարաններին կօգներ ավելի շատ դրամահավաքներ կազմակերպել և մասնավոր ներդրողներին խրախուսել ավելի շատ ներդրումներ կատարել բարձրագույն կրթության ոլորտում: Այս սխեմայով Ուեյլսի 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[51] հիմնականում հիմնված է Անգլիայում գոյություն ունեցող նման սխեմայի վրա: Հատուկ

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

փոփոխություններ են կատարվել՝ ցույց տալու Ուելսում բարձրագույն կրթության ոլորտի ավելի փոքր լինելը և հանգամանքները:

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 GBP 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 փաունդ համապատասխանեցվում է ֆիքսված սահմանին: Մաս 2-րդը գոյություն ունեցող զարգացման ծրագրերով հաստատությունների համար է: Յուրաքանչյուր 2 բրիտանական փաունդը համապատասխանեցվում է 1 բրիտանական փաունդին, 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.

- *Իրականում գումարով նվերներ,*
- *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 փաունդից պակաս ամեն տարի,*
- *Բարձրագույն ուսումնական հաստատությունների չմիավորված զարգացման ֆոնդերից տրվող նվերները,*
- *Ընկերությունների նվերները և արտասահմանից ուղարկված նվերները, եթե դրանք մտնում են վերոնշյալ կատեգորիաներում,*
- *Նվեր՝ որպես օգնություն:*

Հետազոտությունների ֆոնդերից և հիմնադրամներից նվերներ կարող են ընդունվել, եթե դրանք նվերներ են, և ոչ թե՝ պայմանագրեր և եթե չեն սահմանափակվում հատուկ նպատակների համար: Ժառանգություններ և բնամթերով նվերները 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 նաև 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 ֆինանսավորման միջև ուղիղ կապ: Ուելսի համակարգում գոյություն ունի բարդ և երկու մասից բաղկացած մոտեցում, որը թույլ է տալիս տարբերակել գումարներ հավաքելու կարողություն զարգացրած համալսարանների և մինչ այժմ այդպես էլ չհաջողված համալսարանների միջև: Հետևաբար այն ներառում է սխեմայի համար հասանելի ֆինանսավորման մեջ կարողությունների զարգացման տարր, ապոհովելով 20,000 բրիտանական փաունդ 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 շրջանակ կարող է ունենալ ավելի մեծ ազդեցություն,
- Հարկելու խթանները կարող են ապահովել լրացուցիչ լծակներ օգտագործելու էֆեկտը,
- Պետական մարմինները պետք է հստակ ասեն, որ համապատասխանեցված ֆինանսավորմամբ չի լինի այլ պետական ֆինանսավորումների կրճատումներ,
- Մեխանիզմներում պետք է ներառվի համալսարաններում գումարներ հավաքելու կարողություններ զարգացման համար ֆինանսավորում:

3.5.2 Աջակցությո՞ւն ղեկավարների զարգացման և մասնագիտացման

Համալսարանների առաքելությունների ձևավորումը, ավելի մրցակցային դարձող միջավայրը, նոր պահանջները և նոր միջոցառումները վերջին տասնամյակում նպաստել են բարձրագույն կրթության ոլորտի փոխակերպմանը: Բնական է, որ այս փոփոխությամբ պետք է լինի ավելի լավ ղեկավարում և կառավարման հմտությունների լայն շրջանակ: 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 (ԲԿՂՀ) 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 ամբողջական ծախսերի հիման վրա ֆինանսավորում

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 ստեղծվել է միևնույն ֆինանսավորողի կողմից) և հաճախ շատ են կիրառման և հաշվետվության ընթացակարգերին հետևելու համար ծախսերը: Ի հավելումն, նախկինում ընդգծված խնդիրներից մեկն այն է, որ շատ մրցակցային ֆինանսավորման սխեմաներում պարզապես չեն ծածկվում այս ծրագրերի և միջոցառումների ամբողջական ծախսերը:

ԵՀԱ-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 իրականցման խոչընդոտներ են չափից ավելի թղթաբանությունը և ֆինանսավորման եղանակների բարդությունը: Քանակական տվյալները, դեպքերի ուսումնասիրությունները և ԵՀԱ-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 թվականին և 2010 թվականին 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 ԵՀԱ-ն արել է պարզեցման համար հետևյալ առաջարկները, հիմնվելով ԵՀԴԵՀ-ի վերլուծության և ԵՀԱ-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:

- ՇՕ7-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 անդրադառնալ 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 ուղենշող 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 նույնականացման 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 «Հետազոտությունների անցկացման համար դրսից ֆինանսավորման կառավարման ընդհանուր սկզբունքների վերաբերյալ» շահառուների պլատֆորմի կողմից իրականացված աշխատանքում:

Նկարագրություն 14. Նիդերլանդներում համալսարանների համար ֆինանսական գործարքների պարզեցումը.

Մի համատեքստում, որում արդեն կայուն է ուղղակի պետական ֆինանսավորումը, մինչդեռ աճել են մրցակցային պետական ֆինանսավորումը և մասնավոր հատվածի հետ պայմանագրային հետազոտությունները, Նիդերլանդներում աճում է անուղղակիր ծախսերի ծածկման շուրջ լարվածությունը: Հոլանդական ընկերությունները չեն կարծում, որ նրանք պատասխանատու են պայմանագրային հետազոտությունների շրջանակում նման ծախսերի ծածկման համար: Սակայն ամբողջական ծախսերի հիման վրա գնագոյացման չենթարկված հետազոտությունները կարող են դիտվել որպես ներպետական արդյունաբերության ապօրինի պետական սուբսիդիաներ:

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 հիմունքները:

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):[52]

Ամբողջական ծախսերի 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 կասեցմանը, 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 գործընկերի 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:

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

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՝ Միացյալ Թագավորությունում և Նիդերլանդներում, որտեղ քիչ թե շատ բոլոր համալսարաններում ներդրվել է միասնական, բայց ճկուն համակարգ, ինչպես նաև Սլովենիայի 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, ԵՀԱ-ը նաև առաջարկել է աջակցություն տրամադրել՝ համալսարաններին օգնել կիրառել ծախսերի ամբողջական հաշվարկման համակարգերը: ԵՀԻԱՕ ծրագրով[53] և ՇՇ7-ի շրջանակներում տրվող ֆինանսավորմամբ ԵՀԱ-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:

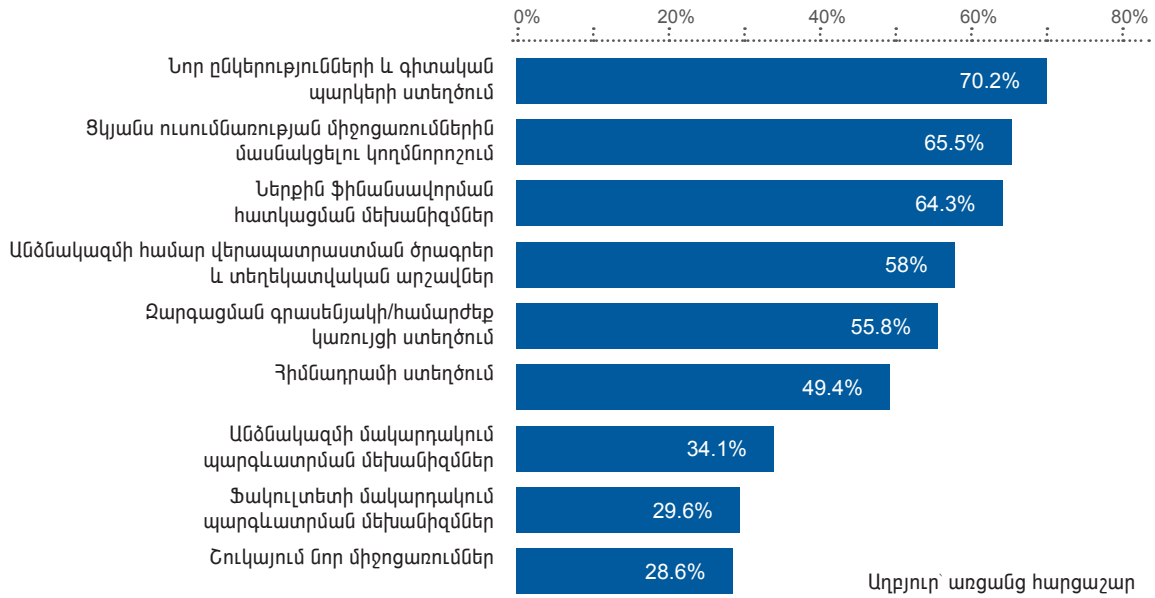
53 Եվրոպական համալսարաններն իրականացնում են արդիականացման օրակարգը. Հետազոտությունների և զարգացման 7-րդ Շրջանակային ծրագրի շրջանակներում Եվրոպական հանձնաժողովի կողմից ֆինանսավորվող ԵՀԱ ծրագիր (2009-2011թթ.):

4. ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆՆԵՐ

4.1 Եկամուտների հոսքերը դիվերսիֆիկացնող համալսարաններ

Հետևյալ գրաֆիկը ցույց է տալիս եկամուտների դիվերսիֆիկացումը խթանելու համար Եվրոպայի համալսարաններում ներկայումս իրականացվող ռազմավարությունները և կիրառվող մեխանիզմները: Կարևոր է նշել, որ համալսարաններին անհրաժեշտ չեն նման միջոցառումները և մեխանիզմներ կիրառեն, ինչպես նաև իրականացվեն եկամուտների դիվերսիֆիկացում: 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 ունենան հետազոտություններ 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, սակայն դրանք կարող են հազվադեպ շահութաբեր լինել, հաշվի առնելով ամբողջական ծախսերը: Դրա օրինակն է Հելսինկիում շարունակական կրթության «Պալմենիա» կենտրոնը, որը Եվրոպայում համալսարանին կից «Ցկյանս» ուսումնառության ամենամեծ հաստատությունն է: «Ցկյանս» ուսումնառության 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[54]:

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



Աղբյուր՝ առցանց հարցաշար

54 2010 թվականի սեպտեմբերի 13-ից 14-ը Բոլոնիայում կայացած Փորձագետների կոնֆերանսի ժամանակ Հելսինկիի համալսարանի շարունակական կրթության «Պալմենիա» կենտրոնի ղեկավար Կաուկո Համալայնենի ներկայացումը:

4.2 Եկամուտների դիվերսիֆիկացման խթաններ

Ընդհանուր տնտեսական համատեքստ

Քանի որ պետական բյուջեներից ծախսումների վրա ճնշումները բերում են պետական ֆինանսավորման կրճատումների, կարևոր մղիչ ուժ է ընդհանուր տնտեսական համատեքստը (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, բայց նաև աճող եկամտի աղբյուր:

Վերջին տարիներին սա պատահել է ոչ միայն Միացյալ Թագավորության, Գերմանիայի, Ֆրանցիայի և Նիդերլանդների համալսարաններում, այլ նաև այլ երկրների համալսարաններում, որոնք նույնպես փորձել են գտնել օտարերկրյա ուսանողներից եկամուտներ ստանալու հնարավորությունը: 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 «անդրասահմանային» 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[55] 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:[56]

Ի հավելումն, այս ակնկալիքներն իրար է միացրել տնտեսական անկումը: Այս համատեքստում Եվրոպայի

55 Մադրիդի հարցումը:

56 Ղենտի և Բոլոնիայի հարցումները:

համալսարանները սովորաբար հայտնվում են մի դիրքում, որտեղ լրացուցիչ ֆինանսավորման հոսքեր գտնելը դառնում է պահանջ, եթե համալսարաններն ուզում են աճել 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 Միացյալ 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 համալսարաններից ակնկալիքներն ավելի շատ են, քան երբևէ. «ձգտելով դասավանդման, հետազոտությունների և նորարարության ոլորտներում գերազանցության, սովորողների տարբեր խմբերին տալով հնարավորություններ և ապահովելով այն օպտիմալ և ստեղծագործական միջավայրը Եվրոպային անհրաժեշտ երիտասարդ և տաղանդավոր հետազոտողների հաար, համալսարաններն ավելի ու ավելի են կենտրոնանում Եվրոպայում գիտելիքահեն հասարակության աճի և համախմբման վրա:[57] 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 նույնպես համալսարանին թույլ են տվել ստեղծել հետազոտություններին աջակցե-

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

լու 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, կա՛մ տարբեր սուբյեկտների կողմից, կա՛մ 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»[58]: 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 մրցունակություն

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 Ղենտի 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 գնահատվել են, և համալսարանը որոշել է տեղում ֆինանսավորել թանկ ենթակառուցվածքները:

«ՄեդիաՍիթիՄԹ» ծրագրին մասնակցության օգուտներն էին.

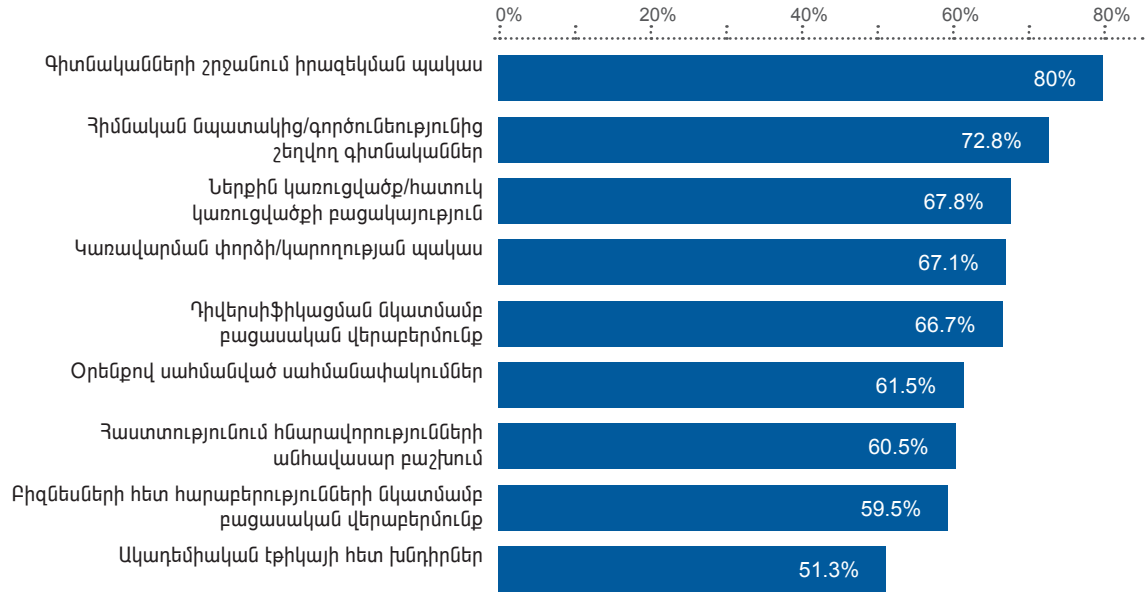
- *Հետազոտությունների և նորարարությունների համար գործակցային կապերի հաստատում (արդյունաբերական, համալսարանների և կառավարությունների հետ),*
- *Վերապատրաստման և կրթության ոլորտներում գործակցային կապեր,*
- *Եկամտի հոսքերի դիվերսֆիկացիա,*
- *Կառավարության և արդյունաբերությունների հետ սերտ հարաբերություններ,*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

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

4.3 Համալսարանի ներսում ձախողումներ և խոչընդոտներ

Ծրագրի ընթացքում ակնհայտ դարձավ, որ համալսարանները հիմնականում գտնում 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 դիվերսիֆիկացմանն (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 կա՛մ կոլեկտիվ (որպես կառավարող մարմին), կա՛մ, 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 պարգևում 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 իրականացնում է: Սրան 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: Այցելություններ վայրեր օգնեցին տալ նման դեպքերի հետաքրքիր օրինակներ: Վարշավայի համալսարանի պատմության ֆակուլտետը վերջերս համալսարանի Հնեաբանության 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 տենդերը՝ 2012 թվականին Լեհաստանում կազմակերպվող Ֆուտբոլի եվրոպական առաջնությանն ընդառաջ լեհերի միջև վերաբերմունքի և ակնկալիքների վերաբերյալ ուսումնասիրություն իրականացնելու համար:

4.3.2 Հմտությունների 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:

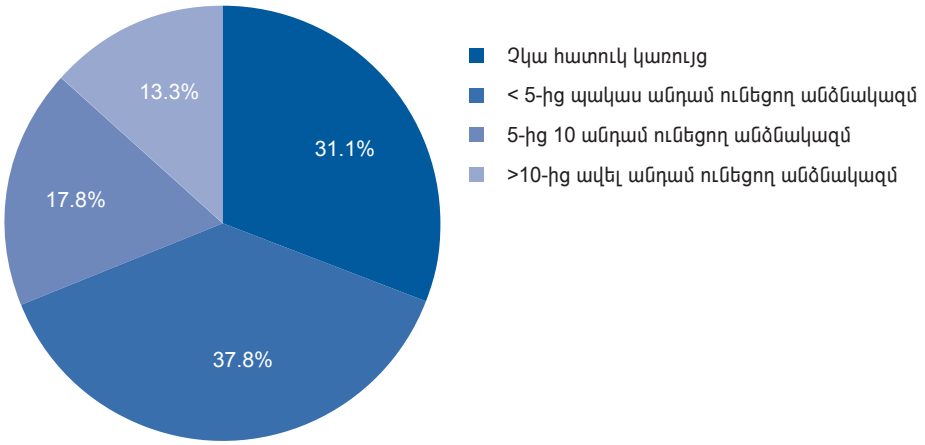
Սրանք եղել են նաև այլ հավաքված տվյալներում, որոնցում պատասխանողները շեշտել են եկամտաբեր միջոցառումների կազմակերպման պրոֆեսիոնալիզմի բացակայությունը: Այցելությունների ընթացքում համալսարանների ղեկավարների հետ քննարկումների ժամանակ ակնհայտ դարձավ, որ նրանցից շատերը զբաղվում էին բաժնետոմսեր վերցնելով, ինչպես 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 առումով 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:

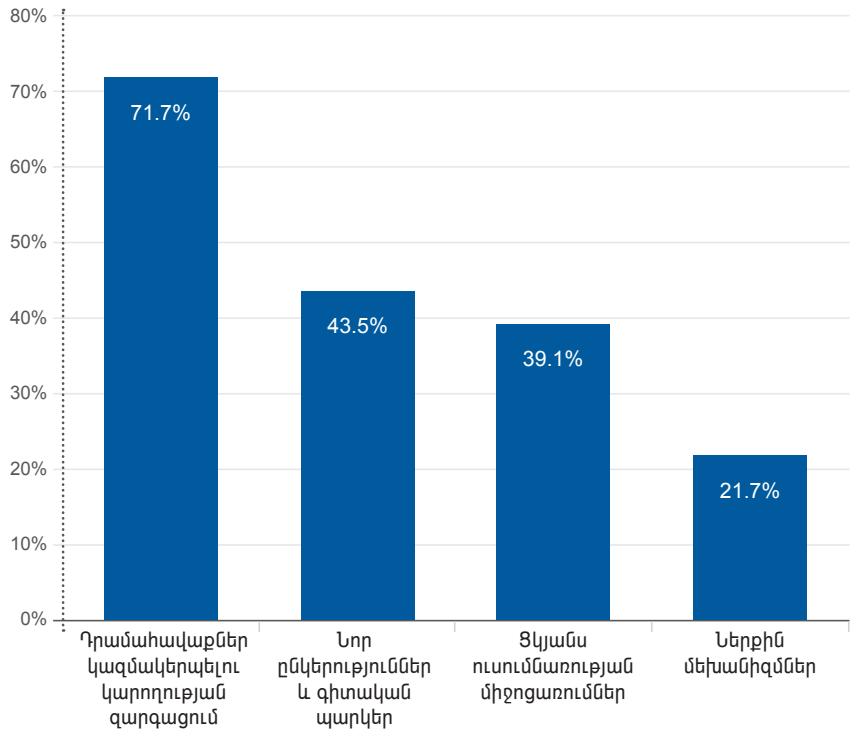
Գրաֆիկ 16. – Դրամահավաքներ կազմակերպող կառույցներ



Աղբյուր՝ Ղենտի 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 մանուվրներ 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՝ Ղենտի 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 բնակչություններին 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:

Լոուբորոուի 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 դիվերսիֆիկացմանց ակնկալիքները և դրա նկատմամբ վերաբերմունք

Ծրագրի ընթացքում համալսարանների ներկայացուցիչներին ներկայացված տարբեր հարցաշարերում բացահայտվում է, որ համալսարաններում դեռևս մեծ խնդիր է 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 վախում 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 գիտնականների ամբողջականությունը:

Սակայն կարևոր է նաև համալսարանում հաղորդել համալսարանի միջոցառումների ֆինանսավորման կայուն բազայի անհրաժեշտության մասին: Բազմաթիվ եվրոպական երկրներում պետական ֆինասնավորման հետ մշակութային և երկարատև կապի պատճառով շատ անտեղի է դարձել համալսարանի ֆինանսական կայունության մասին գիտնականների մտահոգությունը:

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 ռազմավարություններում եկամուտների դիվերսիֆիկացման ներառում

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

Եկամուտների հաջող դիվերսիֆիկացմանն նպաստում են մի շարք տարրեր և սովորաբար այս տարբեր տարրերի միացումն է, որը բերում է հաջողության:

4.4.1 Ռազմավարական մոտեցում

Վերլուծությունը ցույց տվեց, որ համալսարանի հաջողության հիմնական գործոններից է այնպես անել, որ դիվերսիֆիկացման վերաբերյալ ռազմավարությունն ամրատավորվի և ներդրվի համալսարանի ընդհանուր ակադեմիական ռազմավարությունում և կազմի առաքելության մի մասը: 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 մոտեցման մշակումը նաև ցույց է տալիս, որ համալսարանի ավելի լայն համայնքը ներգրավված է եղել մշակման մեջ և որ եկամուտների դիվերսիֆիկացման համար և դրանց նվիրված միջոցառումների վերաբերյալ ավելի մեծ կոնսենսուս:

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

Հետևաբար դիվերսիֆիկացումը պետք է սկսվի ստատուս քվոի, համալասարանի 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 և, եթե հասանելի են փորձագետները, ապա պետք է մտածել, թե ինչպես կարելի է ունենալ փորձագետներ:

4.4.2 Ղեկավարություն

Համալսարանի՝ եկամուտը դիվերսիֆիկացնելու կարողությունը կսահմանվի ևս մեկ գործոնով, այսինքն՝ ղեկավարությունը: Դիվերսիֆիկացման հաջող օրինակները գրեթե միշտ էլ կապված են եղել ղեկավարության հետ, որը հանձնառու է և լավ հասկանում է դիվերսիֆիկացման օրակարգը:

Դեպքի ուսումնասիրությունները ցույց տվեցին, որ ղեկավարումը միայն բարդ ֆինանսական միջավայրում կամ կառավարման հետ կապված հարցերով արդյունավետորեն զբաղվելը չէ: Շատ կարևոր է նաև

ունենալ ծրագիր մշակելու և դիվերսիֆիկացմանն վերաբերող միջոցառումներ կազմակերպելու, ինչպես նաև գործընթացում համալսարանի ավելի լայն համայնքին ներգրավելու կարողությունը: Վերջին 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 ղեկավորության 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:

Չախողման ռիսկը մեծ է, երբ եկամտաբեր միջոցառումները լիովին չեն ընդունվում համալսարանի ղեկավարության կողմից, որը պետք է ստանձնի սեփականությունը և 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 համար: Ծրագրում ներառված դեպքերի ուսումնասիրությունները սա հաստատում են: Բոլոր այն համալսարաններում, որոնք հաջողությամբ անցկացրել են դրամահավաքներ, օրինակ՝ Լոուբորոուի համալսարանի, Լոնդոնի Քինգի անվան 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, մասնագիտացնել ղեկավարներին

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

Երբ խոսում ենք դիվերսիֆիկացման վերաբերյալ ռազմավարությունների իրականացման մասին, ապա իրավիճակը փոխում են անձնակազմի հմուտ և փորձառու անդամները: 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 ներդրումներ կատարել՝ այնպես անելու, որ անձնակազմի անդամները ձեռք բերեն 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 դրսում գտնվող խորհրդատուներին, ովքեր կարող են կիսվել իրենց փորձով և օգնել սկսել աշխատանքը: Սակայն, դեպքի ուսումնասիրությունները ցույց են տվել, որ անձնակազմերի ճիշտ խառնուրդը (արտաքին, ներքին, խորհրդատուներ) բերում է հաջողության:

ԵՀԱ-ը բացահայտել է բազմաթիվ ծրագրերում մասնագիտացված կառավարման կառույցների և անձնակազմի կարևորությունը: Եկամուտների դիվերսիֆիկացման միջոցառումների հաջող իրականացման հա-

մար 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 ստեղծում 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 համապատասխան 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 կոնսորտիումների 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 նման անձնակազմը գիտնականներին օգնել զարգացնել հաջողված առաջարկներ գրելու հմտությունները:
- Դրամահավաքների միջոցով մարդասիրական ֆինանսավորման ծրագրերը հաջողությանբ 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: Կան բազմաթիվ միջոցառումներ, որոնք վերաբերում են ֆինանսների ավելացման կամ կառույցների կամ տեխնիկական գործիքների զարգացման նոր ձևերին: Սրանց համար պահանջվում են պարտքային ֆինանսավորման և տարբեր իրավական գործերով, օրինակ՝ վարձակալելու համար կարգավորումներով զբաղվող փորձագետներ:
- Կոնֆերանսների, սննդի մատակարարման և ֆրանչայզինգի նման 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 կա՛մ կառավարման ավագ թիմը, կա՛մ 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 ապահովվել է ցանցերի հետ հաջողությամբ աշխատելու մասին վերապատրաստման դասընթացներով: 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 կիրառեն այս պրակտիկան:

Դուբլինի Թրինիթի քոլեջը

Թրինիթի քոլեջում ֆինանսական գործառույթի՝ «համապատասխանության գործառույթից» դեպի «հնարավորություն տվող գործառույթ» փոփոխությունը մեծ ազդեցություն 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 գանձատան 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: Դրամահավաքը վերցնելով որպես օրինակ, հաճախ պարզվել է, որ գործընթացը սկսվեց, երբ աշխատանքի ընդունվեց մարկետինգի և հարաբերությունների կառավարման ոլորտում մասնագիտացված մասնագետ, և, երբ ավարտվեց այս սկզբնական փուլը, կարողություններն ավելի էին զարգացած, ավելի շատ աշխատողներ էին ընդունվել և կազմվել էր ավելի ֆորմալ կառույց:

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, որ ստեղծել է շրջանավարտների ամուր ցանց և հաջողվում է խոշոր ընկերությունների հետ հաստատել գործակցային կապեր, սակայն լրացուցիչ գումարներ հավաքելու առումով Մաստրիխտի համալսարանը դեռևս ունի զգալի չափով չօգտագործված ներուժ: Շրջանավարտների հետ հարաբերություններում վերջերս է հաշվի առնվում մարդասիրական ֆինանսավորումը, սակայն այն կարող է զարգանալ շրջանավարտների կողմից կայացած շրջանակներում: Մաստրիխտի համալսարանն այժմ ուսումնասիրում է ավելի շատ «տարածաշրջանային» մարդասիրական հնարավորությունները: Համալսարանը ներդրել է կարողությունների զարգացման և կառույցներում, ստեղծելով այս հարցերով զբաղվող բաժին և ընդունելով դրամահավաքների կազմակերպման ղեկավար, որը շրջանային համայնքի հետ ունի ամուր կապեր: Համալսարանը նաև մեծապես շահում է իր նախագահի հանձնառությունից, ով հաստատության հետ կիսվել է իր միջազգային մեծ փորձը:

4.4.4 Հաղորդակցություն

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 հաղորդակցությունը): Բոլորն էլ էական դեր են խաղում եկամուտների դիվերսիֆիկացումը խթանելու գործում:

Ներքին հաղորդակցություն

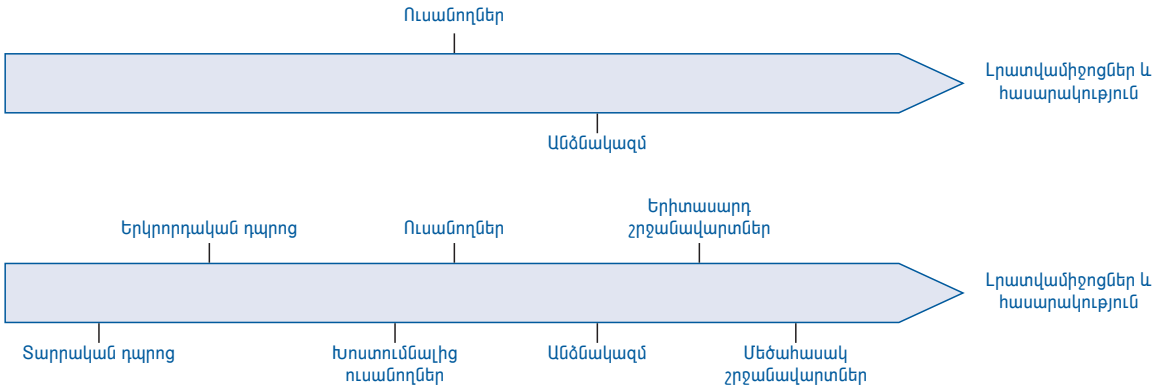
Դիվերսիֆիկացումը մի գործընթաց չէ, որը կարելի է իրականացնել միայնակ կամ «վերևից ներքև» մոտեցմամբ: Հաջողակ լինելու համար ամբողջ հաստատությունը պետք է ներգրավված լինի և իմանա նպատակների և գործողությունների մասին: Դիվերսիֆիացման հետ կապված շատ գործողություններ պետք է ձեռնարվեն ղեկավարների, կառավարիչների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

Արտաքին հաղորդակցություն

Այս գործընթացով համալսարանը կարողանում է հաստատել իր ներսում կատարվող գործողությունները և դրսի աշխարհի միջև այդքան անհրաժեշտ կապը: Ծրագրի հետ կապված աշխատաժողովները և համաժողովն օգնեցին ցույց տալ, որ հնարավոր ֆինանսավորողները (մասնավոր դոնորները, ներդնողները 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 գործողությունների մասին:

Հաղորդակցման միջոցառումներով նաև պետք է ներկայացվի համալսարանի պրոֆիլը և ցույց տրվի, թե ինչով է այն տարբերվում մյուս համալսարաններից: Այդ միջոցառումները հիմնված են ընկերության ուժեղ կողմերի վրա 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 բազմապատվկվել համալսարանում հաղորդակցության միջոցառումները: Այժմ համալսարանների համար կան արտաքին շահագրգիռ կողմեր, որոնց հետ համալսարանները պետք է հաղորդակցվեն արդյունավետորեն:

Պատկեր 6. – Հաղորդակցությունը՝ նախկին և նոր մոդելները[59]



Աղբյուր՝ Բոլոնիայի կոնֆերանս

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

Ոլորտային հաղորդակցություն

Ոլորտային հաղորդակցությունը հիմնականում լինում է ներկայացուցչական կազմակերպությունների միջև, օրինակ՝ երկրում ռեկտորների կոնֆերանցները 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:

Լրատվամիջոցներ և հասարակությունը նպաստում են դիվերսիֆիցմանը: Հետևաբար համալսարանները չպետք է թերագնահատեն նման միջոցառումներին իրենց կողմից արվող ներդրումների արժեքը:

Նկարագրություն 20. Տնտեսական ճգնաժամի միջոցով հաղորդակցությունը.

Միացյալ Թագավորությունում համալսարանների ներկայացուցչական կազմակերպությունը՝ «Համալսարաններ ՄԹ-ը», միշտ էլ թողարկել է կարճ և 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: Նյուքասլ 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 փաունդ 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: Սրանք բնականաբար եղել 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 են ունեցել դիվերսիֆիացման 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 դիվերսիֆիացման 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 կպահանջվի 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 դիվերսիֆիացմանն նվիրված ծրագրին ավելի հանձնառու դարձնելու նպատակով: Գոյություն ունի խթանող մեխանիզմների բազմազանություն: Մեխանիզմը գործում է երկու մակարդակներում. կա՛մ պարգևատրվում 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 անձնակազմերի անդամներին այս գործողութուններ մեջ ներգավվելու 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 նախաձեռնած միջոցառումը հետ դեպի համալսարան: Ստացվող եկամտի կիսումը կազմակերպվում է գիտնականի և համալսարանի միջև բաշխման գործոնի ստեղծմամբ, կամ գանձվում 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 գնացող 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 նախաձեռնությունների համար հիմնական գումարը,*

- *Ֆակուլտետի կամ բաժնի մակարդակում ստացված եկամտի կիսում.*

  Օրինակ՝ խորհրդատվության վերաբերյալ համալսարանի քաղաքականություններով նախատեսվում է, որ գիտնականների ստացած եկամուտները կարող են գնալ կա՛մ գիտնականին, բայց «համալսարանի գանձումով», կա՛մ կարող են վերադարձվել տվյալ բաժնին:

- *Անձնակազմի մակարդակում եկամտի ստացման համար պարգևատրում,*

- *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 տենդերների հայտարարում:

4.5 Շահագրգիռ կողմերին ղեկավարելը. մասնավոր գործընկերների հետ հարաբերություններ

ԵՀՈԵՀ ծրագրի արդյունքներով երևում է, որ համալսարաններն ակնկալում են, որ մարդասիրական ֆինանսավորումն ապագայում պետք է դառնա ավելի ու ավելի կարևոր. ծրագրի նմուշում ներկայացվում է տվյալ համալսարանի 3-ից 4 տոկոս միջին հաշվով բյուջեն (Տե՛ս Մասնավոր ֆինանսավորման հատվածը): Այս կատեգորիայի տակ կարելի է տեսնալ ֆինանսավորման տեսակների լայն շրջանակ. անհատների կողմից տրվող միջոցները, կա՛մ շրջանավարտ, կա՛մ՝ ոչ, 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 շրջանավարտների համար դրամահավաքներ, չնայած, որ շատերի մոտ պակասում է դոնոր լինելու մշակույթը, հատկապես կոնտինենտալ Եվրոպայում:

Փորձագետների կոնֆերանսի[60] 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 Մոուշնի և Մայլս Ստիվընսոնի «CASE» ներկայացումը:

Սակայն Եվրոպայում դեռևս կան դրամահավաքներ կազմակերպելու «հոգեբանական» խոչընդոտներ: Երբ խոսվում է համալսարանի մասին, ապա մշակույթ տալու խնդիր կա, ոչ թե՝ խնդրելու:

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»[61]: Սրանք այն ջանքերն ու ներդրումներն են, որոնք պետք է ավելանան ժամանակի ընթացքում և կայուն:

Նկարագրություն 22. Ստամբուլի Տեխնիկական համալսարանում դրամահավաքների կազմակերպման ռազմավարության նախագիծը.

Ստամբուլի Տեխնիկական համալսարանի (ՍՏՀ) ղեկավարությունը՝ տեսնելով պետական նվազող ֆինանսավորումը, ուսանողների աճող թիվը, ինչպես նաև 1980 թվականներին ներդրված հետազոտական և դասավանդման ենթակառուցվածքները թարմացնելու անհրաժեշտությունը, նաև տեսավ այս հարցերի լուծման համար լրացուցիչ եկամուտներ ստանալու անհրաժեշտությունը: ՍՏՀ-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:

Ռազմավարությամբ համալսարանը տեսավ աննախադեպ ֆինանսավորում հետազոտությունների և զարգացման ոլորտներում, ինչպես նաև շրջանավարտների և այլ ռեսուրսների (արդյունաբերություն, լրացուցիչ պետական միջոցներ) միջոցով ձեռք բերված ենթակառուցվածքներում ներդրումներ կատարելու համար:

Հաջողության հասնելու գործոնները նշվեցին «Կարևոր պատճառներ-Նվիրված անձինք-Հանձնառու շահագրգիռ կողմեր» եռանկյունում: Համալսարանի համար դրանք էին.

- *Փոփոխությունների մեծ անհրաժեշտություն,*
- *Պարզ տեսլականով և առաքելությամբ նոր ղեկավարություն,*
- *Փոփոխությունների և բարեփոխումների կարողություն,*
- *Ծրագրերի սահմանումները, ինչպես նաև ՍՏՀ-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 շրջանա-*

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

վարտների գոյությունը,

- *Շրջանավարտների՝ ՍՏՀ 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[62]

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 միդիսցիպլինար մոտեցումների ընդունումը, որի պատճառով կարող է ավելի դժվար լինել պատշաճ ֆինանսավորում գտնելը:

Ինչպես համալսարանները, ֆոնդերն ու հիմնադրամները նույնպես աշխատում են երկար ժամանակահատվածում, որն ավելի երկար է, քան այն ժամանակահատվածները, որոնցում աշխատում են կառավարություններն ու բիզնեսները: Ինքնավարության հետ մեկտեղ սա այս կազմակերպություններին թույլ է տալիս ավելի հանդուրժող լինել, օրինակ՝ նոր հետազոտության հետ կապված ռիսկերի նկատմամբ և ավելի շատ կենտրոնանալ խնդիրների, ոչ թե՝ գործընթացների վրա: Հետևաբար ֆոնդերն ու հիմնադրամները կարող են ռեալ ավելացված արժեք ներկայացնել, ֆինանսավորելով այն ոլորտների միջոցառումները, որոնք կարող են և անտեսված լինեն պետական ֆինանսավորողների կողմից:

Շահույթ չհետապնդող կազմակերպությունների ֆինանսավորման առումով կան մեծ մարտահրավերներ: Դրանցից մեկն այն է, որ պետական մարմինները մարդասիրական ֆինանսավորումը կարող են դիտել որպես փոխարինող, և ոչ թէ՝ 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 նաև անուղղակի 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

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:

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 ավելացած ինքնավարությունն ավելի ճիշտ օգտագործելու համար: Ստիֆտերվերբենդը «Սիեմենս Նիքսդորֆ» հիմնադրամի հետ ֆինանսավորում է այս ծրագիրը և, լինելով կառավարման բարեփոխումներում ամենակարևոր ասպեկտներից մեկը, դրանք դարձնում է հաջողված, խթանելով փոփոխության մշակույթ:

2009 թվականին «Վոլկսվագեն» և «Մերկատոր» 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 բակալավրիատի ծրագրերի 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 Բիզնեսների հետ գործակցային կապեր

ԵՀԱ-ը համալսարանների և բիզնեսների միջև գործակցային կապերն ուսումնասիրում է իր մյուս աշխատություններում[63], 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 հանձն առնի 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: Կոմպլեմենտար 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 հնարավո-

63 Համալսարանների և բիզնեսների միջև գործակցային կապերի մասին ԵՀԱ-ի կողմից իրականացված աշխատանքի նկարագրի համար այցելեք www.eua.be կայքը:

րությունների 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 ավել աշխատող և տարեկան 11 միլիոն եվրո արժողությամբ եկամուտ: Համալսարանը նաև արդյունաբերության համար մշակել է ծառայությունների այլ նորարարական տեսակներ, ինչպես օրինակ՝ հետազոտական կառույցների վարձակալումը, որն իր հերթին կօգնի ստանալ եկամուտ՝ պահպանելու այնպիսի սարքավորումներ, ինչպիսիք են՝ փորձարարական միջուկային ռեակտորները, քամու թունելները, ավիատիեզերային կառույցները կամ ծովում հետազոտություններ անցկացնելու համար ջրային ավազանները:

Արդյունաբերությունների հետ համագործակցությունը նաև ունի համալսարանների համար առավելություններ: Իհարկե, պարզ և թափանցիկ հարբերությունների 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 ձնագնդիկի 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:

ԴԻՎԵՐՍԻՖԻԿԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ՄՇԱԿՄԱՆ ԵՎ ԻՐԱԿԱՆԱՑՄԱՆ ՔԱՅԼԵՐ

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

2. Վերլուծել միջոցառումներից եկամուտների ստացման հեռանկարները

3. Օգտագործել մարդկային ռեսուրսները ղեկավարման և կառավարման համար

- Պրոֆեսիոնալ կադրերի և անձնակազմի անդամների հավաքագրում, բերելով փորձագետների, այդ թվում՝ բարձրագույն կրթության ոլորտից դուրս,
- 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. Հաղորդակցվել

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

5. Փոխել կառույցները և կազմակերպումը

- Ստեղծել հատուկ բաժիններ, օրինակ՝ Զարգացման/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 ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆՆԵՐԻ ՎՐԱ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ՃԳՆԱԺԱՄԻ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ

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

Մշտադիտարկումն անցկացվել է ԵՀԱ-ի կոլեկտիվ անդամների հետ սերտ համագործակցությամբ, ինչպես նաև Ռեկտորների ազգային կոնֆերանսների 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:[64]

Մշտադիտարկման հիմնական նպատակն էր դիտարկել համալսարանների պետական ֆինանսավորման վրա ճգնաժամի ազդեցությունը և մասնավորապես մատնանշել ամբողջ Եվրոպայում պետական ֆինանսավորման միջումները: 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 նվիրատվություններով տրվող ֆինանսավորման ոլորտներում տեղի ունեցող փոփոխությունները:

5.1 Ընդհանուր արդյունքներ

Ճգնաժամի ԵՀԱ-ի շարունակական մշտադիտարկման արդյունքներում պարզ երևում է, որ Եվրոպայի տարբեր բարձրագույն կրթության համակարգեր ազդվել են տարբեր ձևերով, 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 հաշտվետությունը 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 Թագավորությունը, ապացուցում են, որ կրճատումները հավանաբար էական վերակառուցման էֆեկտ կունենան Եվրոպայում բարձրագույն կրթության համակարգերի վրա: Մինչ այլ կառավարություններ պայքարում են պարզության միջոցների և իրենց պակասուրդների հավասարակշռման համար, Եվ-

64 Այս գլուխը հիմնված է մինչև 2010 թվականի նոյեմբերին հավաքված տեղեկությունների վրա: Թարմացումների համար այցելեք www.eua.be կայքը:

րոպայում դեռևս տեսանելի են բարձրագույն կրթության համակարգերի վրա ազդեցության լրիվությունը: Ավելին, պետական ծախսումներում կրճատումները հակված են խփելու բարձրագույն կրթության բյուջեների ինչ-որ հետաձգմամբ, իսկ պատճառն է տարբերվող բյուջետավորման ժամանակահատվածները, որոնք ավելի կարևոր կդարձնեն լրացուցիչ մշտադիտարկումը և խորը վերլուծությունը:

5.2 Պետական ֆինանսավորման միտումներ

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 տվյլաները 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 նախատեսում 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 կատերգորիայում 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 համակագերից, 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 Լիտվիայում՝ 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 Հանրապետությունը:

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 ավելացմանը: 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 բարելավելու և հետազոտությունների ոլորտի զարգացման համար նախատեսված էին 11 միլիարդ եվրո արժողությամբ և 8 միլիարդ եվրո արժողության ներդրումներ, հապատասխանաբար: 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 կադերին, 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:

Մեկ այլ դեպք, երբ վերջին տարիներին մեծացել է բարձրագույն կրթության ոլորտի համար ֆինանսավորումը 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 կտրամարդի 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 կառուցվածի 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 Ազդեցություններ՞ը 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:

ԵՀԱ-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 ֆլեմանդախոս համայնքում:

Ուսանողների աճող թիվը և նվազեցված ծախսումները մեծ խնդիր են բարձրագույն կրթության որա-

կի պահպանման առումով: Հարկավոր է հավասարակշռել պետական բյուջեները: Հետևաբար կառավարությունների առջև ծառացած են հակասական առաջնահերթություններ, ինչպես օրինակ՝ ավելացող հասանելիությունը[65] մի կողմից, իսկ բարձրագույն կրթության համակարգի որակի պահպանումը՝ մյուս կողմից: Բարձրագույն կրթության համակարգի որակը պահպանելու համար Նիդերլանդներում քննարկում են ուսանողների տեղերի սահմանափակուների մասին: 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 վերածևավորումը: Հակառակը, Իռլանդիան մտադիր է գործազուրկների համար վերարակավորման 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 դադարացրել 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 լեզվական բաժիններին: 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 ղեկավարների թիվը, որը կարևոր հետևանքներ կունենա դասավանդման կարողությունների վրա: Սա եղել է կա՛մ աշխատանքի ընդունման սառեցման պատճառով, ինչպես եղավ Լատվիայում, Իռլանդիայում և Իտալիայում, կամ կրկնությունների պատճառով, 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:

Ավելի մեծ լսարանները և անձնակազմի կրճատումները նույնպես ազդեցություն են ունեցել համալսարանների աջակցման ենթակառուցվածքների և ծառայությունների վրա: Մասնավորապես՝ 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:

Հետազոտական աշխատանքների վրա ազդեցություն

Մյուս կողմից, ճգնաժամը նաև ազդել է համալսարաններում հետազոտական աշխատանքների վրա: Հետազոտական աշխատանքներն ավելի շատ են ազդվել, քան դասավանդումն այնպիսի երկրներում,

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)

ինչպիսիք են՝ Նիդերլանդները, Իսպանիան և Ավստրիան: Նիդերլանդների դեպքում երևում է, որ նվազել են հետազոտությունների 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, սակայն 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 պաշտպանել են հետազոտությունների համար ֆինանսավորումը 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 ֆինանսավորում 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 բարձրացնել 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: Դանիայից օրինակով, երբ մի քանի համալսարանների բլոկային ֆինանսավորումը փոխակերպվեց և դարձավ մրցակցային դրամաշնորհ, առանձին համալսարաններ չկարողացան վճարել իրենց դրույքով 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

Վերևում 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 հակաարդյունավետ ազդեցություն ունենալ, քանի որ այն կարող է մեծապես օգնել 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 ներդրումը 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, սակայն այժմ պարզ է, որ փոփոխություններ են տեղի ունենում: Նույնիսկ Շվեդիայի և Ֆինլանդիայի նման Սկանդինավյան 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 (Տե՛ս 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 փաունդ: Չնայած, որ առաջարկվում է, որ համալսարանները չպետք է ավելի քան 6 հազար բրիտանական փաունդ գանձեն, սակայն նրանց 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 չհուսահատի բարձրագույն կրթություն ստանալու հարցում, առաջարկներում նախատեսվում է ստեղծել համակողմանի վարկի և սուբսիդիայի հակակարգ, որից ուսման վարձը համալսարաններին տեղում կվճարին 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 ֆինանսվորման 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 արդյունաբերությունների 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, Պորտու-

գալիայի և Նիդերլանդների համալսարանները նշել են, որ եղել 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[66], ընկել են մեկ հինգերորդով:

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

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

6. ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

- ԵՀՂԵՀ ծրագրով փորձ է արվել «քարտեզագրել» եվրոպական համալսարաններում եկամուտների դիվերսիֆիկացման իրավիճակը: Ծրագրում ուսումնասիրվել են եկամուտների հաջող դիվերսիֆիկացման ընթացքը խոչընդոտող արտաքին և ներքին գործոնները և սահմանվում համալսարանների միջավայրի 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 ի վիճակի կլինի կատարել իր ակադեմիական առաքելությունը և ապագայում հասարակության մեջ ավելի մեծ դեր խաղալ:
- Չնայած, որ Եվրոպայում գոյություն ունի մեծ բազմազանություն, սակայն բարձրագույն կրթության բոլոր համակարգերի առջև ծառացած է կայուն ֆինանսավորման մոդելներ նախագծելու մարտահրավերը. մոդելներ, որոնք կլինեն առավել դիպուկ, քան երբևէ: Զանգվածայնացման աննախադեպ երևույթը շատ շահավետ էր եվրոպական հասարակության համար, սակայն դա ևս մեկ պատճառ է ոլորտում 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 կոմպլեմենտար 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 չէ:
- Սակայն այն կարգավորող կառուցվածքը, 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 են ֆինանսական և կադրերի ինքնավարությունը: Լրացուցիչ ֆինասնավորման 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 եկամուտերի հետագա դիվերսիֆիկացոմը, 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 բացն 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 պարգևատրման 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՝ ներգրավվելու նոր միջոցառումների կազմակերպման մեջ և հանդիպելու նոր գործընկերների հետ: Գործառնական մակարդակում սա նաև պահանջում է նոր կադրերի 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 արդիականությունը և խորաթափանցությունը պարզ երևում են որպես Եվրոպայում բարձրագույն կրթության ոլորտում առաջիկա բարեփոխումների հիմնական առանձնահատկությունը: 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 Համալսարաններ

Սեփական ինստիտուցիոնալ ռազմավարության մեջ ինտեգրել եկամուտների դիվերսիֆիկացում.

- Կիրառել դիվերսիֆիկացման ակտիվ մոտեցումներ և բացահայտել հնարավորությունները,
- Ամբողջ հաստատությունում ներառել ավելի մեծ հետևանքներով 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,
- Հաստատել 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 շահագռգիր կողմերի պրոֆեսիոնալ կառավարման մարմին (համալսարանի շուրջ «բրենդի» ստեղծում),
- Բարձրացնել իրազեկվածությունն այն գաղափարի շուրջ, որ համալսարանն արտաքին շահագրգիռ կողմերի համար ստեղծում է արժեք և սահմանել տեղական և տարածաշրջանային գործընկերների հետ փոխադարձ շահերի շրջանակները:

7.2 Պետական 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 ֆինասական ասպեկտներով, մարդկային ռեսուրսների կառավարման, ինչպես նաև կառավարման կառույցներ նախագծելու կարողության առումներով,
- Հաստատել ֆինանսավորման խթանների համակարգ՝ մասնավոր հատվածից համագործակցության մեջ ներգրավելու և խրախուսելու նվիրատվությունները, ինչպես օրինակ՝ համախատասխանեցված ֆինանսավորման սխեմաները:

Ինտեգրել և պարզեցնել ֆինանսավորման կանոնները.

- Պարզեցնել ֆինասավորման 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 ֆինասավորման 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 ֆինասավորման 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:**

ՀԱՎԵԼՎԱԾ ՆԵՐԴՐՈՒՄՆԵՐ

1. Ղեկավարող կոմիտե և ԵՀԱ 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-Ուլրիչ Քըպպեր**
  Գերմանիա, Բավարիայի բարձրագույն կրթության, հետազոտության և պլանավորման պետական ինստիտուտի ղեկավար
- **Տատյանա Վոլկովա**
  Լատվիա, Գործարարության և ֆինանսների բարձրագույն դպրոցի ռեկտոր

ԵՀԱ աշխատախազմ

- **Թոմաս էստերմանն**
  Կառավարման, ինքնավարության և ֆինանսավորման ստորաբաժանման ղեկավար
- **Էնորա Բեննետոտ 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-ՎՀԲ
- Բելգիա, Մոնս-Հայնաուտի անվան համալսարան
- Բելգիա, Ղենթի համալսարան
- Խորվաթիա, Ռիջեկայի համալսարան
- Չեխիայի Հանրապետություն, Մասարիկի համալսարան
- Չեխիայի Հանրապետություն, Պրագայի բանկային գործերի քոլեջ
- Չեխիայի Հանրապետություն, Օլոմոուչ, Պալասկիի անվան համալսարան
- Չեխիայի Հանրապետություն, Եվրոպական պոլիտեխնիկ ինստիտուտ ՍՊԸ
- Չեխիայի Հանրապետություն, Պարդուբիչեյի համալսարան
- Չեխիայի Հանրապետություն, Արևմտյան Բոհեմիայի համալսարան
- Դանիա, Կոպենհագենի համալսարանի կենսական գիտությունների բաժին
- Դանիա, Ալբորգի համալսարան
- Դանիա, Ահրհուսի համալսարան
- Էստոնիա, Տարտուի համալսարան
- Ֆինլանդիա, Հելսինկիի թատերական ակադեմիա
- Ֆինլանդիա, Լապպեենրանտայի անվան տեխնոլոգիական համալսարան
- Ֆրանսիա, Թուլուզի ազգային պոլիտեխնիկ ինստիտուտ
- Ֆրանսիա, Մոնտպելիեր III Փոլ Վալերիի անվան համալսարան
- Ֆրանսիա, Լիոնի կենտրոնական քոլեջը (Ecole Centrale)
- Ֆրանսիա, Հաուտե-Ալսասեի համալսարան
- Ֆրանսիա, Անրի Պոանկարեյի համալսարան
- Ֆրանսիա, Էքս-Մարսելի III-ում Փոլ Սեզանի անվան համալսարան
- Ֆրանսիա, Տրոյեսի տեխնոլոգիական համալսարան
- Ֆրանսիա, Լիոն 1-ում Կլոդ Բերնարդի անվան համալսարան
- Ֆրանսիա, Փարիզում 12 Վալ դե Մարնի համալսարան
- Ֆրանսիա, Սերժի Պոնտոազի համալսարան
- Գերմանիա, Բեռլինի ազատ համալսարան
- Գերմանիա, Քարլսրուհեյի համալսարան
- Գերմանիա, Շպիեգենի համալսարան
- Գերմանիա, Ահխենում կիրառական գիտությունների համալսարան
- Գերմանիա, Շտուտգարդի համալսարան
- Գերմանիա, Վարցբուրգում Յուլիուս-Մաքսիմիլիանսի անվան համալսարան
- Գերմանիա, Քայզերսլաուտերնի համալսարան
- Գերմանիա, Բեյրեութի համալսարան
- Գերմանիա, Դրեզդենի տեխնոլոգիական համալսարան (ՏՀ Դրեզդեն)
- Գերմանիա, Բուսերիուսի Իրավաբանական քոլեջ
- Գերմանիա, Միտվեյդայում կիրառական գիտությունների համալսարան
- Գերմանիա, Քոնստանզի համալսարան
- Գերմանիա, Մանստերի համալսարան
- Գերմանիա, Լեյնբուրգում Լեուֆանայի համալսարան
- Հունգարիա, Եվրոպական կենտրոնական համալսարան
- Հունգարիա, Պաննոնիայի համալսարան
- Իռլանդիա, Դուբլինի Թրինիթի քոլեջ
- Իռլանդիա, Գելուեյում Իռլանդիայի ազգային համալսարան (ԻԱՀ Գելուեյ)
- Իռլանդիա, Դուբլինի տեխնոլոգիական ինստիտուտ
- Իտալիա, Ջենոաի համալսարան
- Իտալիա, Արևելյան Պիեդմոնտում «Ամեդեո Ավոգադրո» համալսարան
- Իտալիա, Բոզեն-Բոլզանոյի Ազատ համալսարան
- Իտալիա, Նեապոլում «Լ՛ Օրիենտալե» համալսարան
- Իտալիա, Տրիեստեի համալսարան
- Իտալիա, Տրենտոյի համալսարան
- Իտալիա, Կամերինոյի համալսարան
- Իտալիա, Փերուջիայում 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 Վենեզիայի համալսարան (Վենեզիայի ճարտարապետության համալսարան) (Universitario di Architettura de Venezia)
- Իտալիա, Հռոմի Տոր Վերգատա համալսարան
- Իտալիա, Սուրբ սրտի 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, Ռեզեկնեյի բարձրագույն ուսումնական հաստատություն
- Լատվիա, Սպորտի կրթության լատվիական ակադեմիա
- Լատվիա, Ռիգայում աերոնավիգացիոն ինստիտուտ
- Լատվիա, Բակալավրիատի համար Բիզնեսի և ֆինանսների համալսարան
- Լիտվիա, Վիլնիուսի համալսարան
- Նիդերլանդները, Ամստերդամի համալսարան
- Նիդերլանդները, Մաաստրիխտի համալսարան
- Նիդերլանդները, Նիդերլանդների բաց համալսարան
- Նիդերլանդները, Թուենտեի համալսարան
- Նիդերլանդները, Լեյդենի համալսարան
- Նորվեգիա, Գիտության և տեխնոլոգիայի նորվեգյան համալսարան
- Լեհաստան, Կատովիցեյում Սիլեսիայի համալսարան
- Լեհաստան, Օպոլեյի տեխնոլոգիական համալսարան
- Լեհաստան, Գդինիայի ծովային համալսարան
- Լեհաստան, Լոձի համալսարան
- Պորտուգալիա, Կոիմբրիայի համալսարան
- Պորտուգալիա, Լիսաբոնի համալսարան
- Ռումինիա, Պլոիեստիի Պետրոլ-Գազ համալսարան
- Ռումինիա, «ՊետրուՄայոր» համալսարան
- Ռումինիա, Տիմիսորայի արևմտյան համալսարան
- Ռուսաստան, Տնտեսագիտության համալսարան-բարձրագույն դպրոց
- Սլովենիա, Լյուբլյանայի համալսարան
- Սլովենիա, Նովա Գորիցայի համալսարան
- Իսպանիա, Նավառայի համալսարան
- Իսպանիա, Կատալոնիայի տեխնիկական համալսարան
- Իսպանիա, Մադրիդում Կառլոս III-ի անվան համալսարան
- Իսպանիա, UAB հիմնադրամ (Բարսելոնայի ինքնավար համալսարան)
- Իսպանիա, Պաբլո դե Օլավիդեյի անվան համալսարան
- Իսպանիա, Կանտաբրիայի համալսարան
- Իսպանիա, Հեռակա կրթության ազգային համալսարան (Բաց համալսարան)
- Իսպանիա, Խիրոնայի համալսարան
- Իսպանիա, Պոմպեու Ֆաբրայի համալսարան
- Իսպանիա, Ռովիրայ Վիրխիլիի համալսարան
- Շվեդիա, Ստոքհոլմում տնտեսագիտության ուսումնարան
- Շվեդիա, Գոթենբուրգի համալսարան
- Շվեդիա, Ստոքհոլմում երաժշտության թագավորական քոլեջ
- Շվեդիա, Կարլստադի համալսարան
- Շվեդիա, Ուպպսալայի համալսարան
- Շվեդիա, Լունդի համալսարան
- Շվեդիա, Ումէի համալսարան
- Շվեյցարիա, Լաուզանի համալսարան
- Շվեյցարիա, Նեուխատելի համալսարան
- Շվեյցարիա, Ցուրիխի համալսարան
- Շվեյցարիա, Լաուզանում Տեխնոլոգիաների շվեյցարական դաշնային ինստիտուտ
- Շվեյցարիա, Բեռնի համալսարան
- Շվեյցարիա, Լուսերնի համալսարան

- Թուրքիա, Կոչաելիի համալսարան
- Ուկրաինա, Խարկովում Վ. Ն. Կարազինի անվան ազգային համալսարան
- Ուկրաինա, Խարկովի տնտեսագիտության ազգային համալսարան
- Ուկրաինա, Տերնոպիլի Իվան Պուլույի անվան պետական տեխնիկական համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Սուրբ Անդրյուսի անվան համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Անգլիա Ռուսկինի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Լոնդոնում թագավորի քոլեջ
- Միացյալ Թագավորություն, Էդինբուրգ Նապիերի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Ռոեհամպտոնի համալսարան
- Միացյալ Թագավարություն, Վարվիկի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Օքսֆորդի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Լոնդոնում Սուրբ Ջորջի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Լիվերփուլի համալսարան

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

Դեպքերի ուսումնասիրություններ

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

Մասնակից հաստատությունները

- Ավստրիա, Վիեննայի Տեխնոլոգիական համալսարանը
- Բելգիա, Ղենթի համալսարան
- Բելգիա, Լեուվենի կաթողիկե համալսարան (ԿՀ Լեուվեն)
- Բելգիա, Վրիյե Ունիվերսիտետ Բրյուսել-ՎՈՒԲ
- Կատալոնիա, UAB Հիմնադրամը (Բարսելոնայի ինքնավար համալսարան)
- Կիպրոս, Կիպրոսի համալսարան
- Չեխիայի Հանրապետություն, Անասնաբուժական և դեղագործական գիտությունների համալսարան
- Դանիա, Կոպենհագենի համալսարան
- Դանիա, Կրթության և հետազոտությունների նախարարություն
- Ֆինլանդիա, Հելսինկիի համալսարան
- Ֆրանսիա, Լիոնի կենտրոնական քոլեջը (Ecole Centrale de Lyon)
- Ֆրանսիա, Բարձրագույն դպրոց (Ecole Normal Superieure)
- Գերմանիա, Քարլսրուհեյի համալսարան
- Գերմանիա, Սիեգենի համալսարան
- Իռլանդիա, Դուբլինի Թրինիթի քոլեջ
- Իտալիա, Բոլոնիայի համալսարան
- Իտալիա, Տրենտոյի համալսարան
- Իտալիա, Տրենտոյի համալսարան
- Իտալիա, Կառլո Կատտանեոյի անվան համալսարան (LIUC)
- Լատվիա, Տուրիբայում բիզնեսի կառավարման դպրոց
- Լատվիա, Ռիգայում տեխնիկական համալսարան
- Լատվիա, Ռեկտորների խորհուրդ
- Լիտվիա, Վիլնիուսի համալսարան
- Լիտվիա, Միկոլաս Ռոմերիսի անվան համալսարան
- Նիդերլանդները, Մաաստրիխտի համալսարան
- Նիդերլանդները, Գրոնինգենի համալսարան
- Պորտուգալիա, Լիսաբոնի համալսարան
- Պորտուգալիա, Մինյոյի համալսարան
- Ռումինիա, Կլուժ-Նապոկայի Արվեստների և դիզայնի համալսարան
- Ռուսաստան, Տնտեսագիտության համալսարան-բարձրագույն դպրոց
- Իսպանիա, Կատալոնիայում բաց համալսարան
- Իսպանիա, Նավառայի համալսարան
- Իսպանիա, Վալենցիայի համալսարան
- Շվեդիա, Ստոքհոլմում Երաժշտության թագավորական համալսարան քոլեջ
- Միացյալ Թագավորություն, Վարվիկի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Լոնդոնում Թագավորի քոլեջ

- Միացյալ Թագավորություն, Քենթի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Գլասգովի Կալեդոնյան համալսարան

գ. 2010 թվականի հունիսի 17-ից 18-ը Ղենթում տեղի ունեցած սեմինար

Դեպքերի ուսումնասիրություններ

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

Մասնակից հաստատությունները

- Բելգիա, Ղենթի 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 (Ecole Centrale de Lyon)
- Գերմանիա, Կոնստանցի համալսարանը
- Իսլանդիա, Իսլանդիայի համալսարան
- Իտալիա, Առաջատար գիտությունների միջազգային դպրոց
- Իտալիա, Կառլո Կատտանեոյի անվան համալսարան (LIUC)
- Լիտվիա, Միկոլաս Ռոմերիսի անվան համալսարան
- Լիտվիա, Վիլնիուսի համալսարան
- Նիդերանդները, Գրոնինգենի համալսարան
- Նիդերլանդները, Ամստերդամի համալսարան
- Պորտուգալիա, Լիսաբոնի համալսարան
- Իսպանիա, Վալենցիայի համալսարան
- Շվեդիա, Ստոքհոլմում երաժշտության թագավորական համալսարան քոլեջ
- Միացյալ Թագավորություն, Փլիմըթի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Վարվիկի համալսարան

դ. 2010 թվականի սեպտեմբերի 13-ից 14-ը Բոլոնիայում տեղի ունեցած ԵՎԵՏ ամփոփիչ համաժողովը

Ներդնողներ

- Ավստրիա, Գիտության և հետազոտությունների դաշնային նախարարություն
- Բելգիա, Լեուվենի կաթողիկե համալսարան (ԿՀ Լեուվեն)
- Բելգիա, Հետազոտությունների կառավարիչների և ղեկավարների եվրոպական ասոցիացիա (ՀԿՂԵԱ)
- Կանադա, Ռյերսոնի համալսարան
- Ֆինլանդիա, Հելսինկիի համալսարանի շարունակական կրթության «Պալմենիա» կենտրոն
- Գերմանիա, Մյունխենի տեխնիկական համալսարան
- Հունգարիա, Եվրոպական կենտրոնական համալսարան
- Իտալիա, Արևելյան Պիեդմոնտի «Ամեդեո Ավոգադրո» համալսարան
- Իտալիա, «Microsoft Research»-Տրենտոյի համալսարանի համակարգչային և համակարգերի կենսաբանության կենտրոն
- Նիդերլանդները, Կրթության, մշակույթի և գիտության նախարարություն
- Նիդերլանդները, Ամստերդամի ազատ համալսարան
- Նիդերլանդները, Դելֆտի տեխնիկական համալսարան
- Նոր Զելանդիա, Կրթության նախարարություն
- Շվեդիա, Չալմերսի անվան տեխոնոլոգիաների համալսարան
- Շվեյցարիա, UBS AG (Շվեյցարիայի Բանկերի միություն)

- Թուրքիա, Ստամբուլի տեխնիկական համալսարան
- Միացյալ Թագավորությունում Ուելյսի բարձրագույն կրթության ֆինանսավորման հարցերով զբաղվող խորհուրդ
- Միացյալ Թագավորություն, Էդինբուրգի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Սալֆորդի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Շեֆիլդի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Միդըլսեքսի 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 Ուելյսի համալսարան
- Ավստրիա, Գրազի տեխնոլոգիական համալսարան
- Ավստրիա, Վիեննայի համալսարան
- Ավստրիա, Վիեննայում տեխնոլոգիական համալսարան
- Բելգիա, ՄԹ հետազոտությունների գրասենյակ
- Բելգիա, Բրյուսելի ազատ համալսարան (ULB)
- Բելգիա, Alianza 4 Universidades (A4U) (4 համալսարանների դաշինք)
- Բուլղարիա, Շումենում 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 սկանդինավիան խորհուրդ
- Դանիա, Աարհուսի համալսարան
- Էստոնիա, Թալինի տեխնոլոգիական համալսարան
- Էստոնիա, Թալինի համալսարան
- Ֆինլանդիա, Թամփերեյի համալսարան
- Ֆինլանդիա, Հելսինկիի համալսարան
- Ֆինլանդիա, Թուրքոի համալսարան
- Նախկին Հարավսլավական Մակեդոնիայի Հանրապետություն, Սուրբ Կլիմենտ Օհրիդսկիի անվան համալսարան
- Ֆրանսիա, Փարիզում «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, Սիեգենի համալսարան
- Գերմանիա, Դրեսդենի տեխնիկական համալսարան
- Գերմանիա, Լեյնբուրգում Լեուֆանայի անվան համալսարան
- Հունաստան, Աեգեանի համալսարան
- Իռլանդիա, Դուբլինի Թրինիթի քոլեջ
- Իտալիա, Հռոմում Տոր Վերգատայի համալսարան
- Իտալիա, Տրենտոյի համալսարան
- Իտալիա, Պադոայի համալսարան
- Իտալիա, «Scuola Superiore Sant'Anna» (Սուրբ Աննայի անվան Բարձրագույն դպրոցը)
- Իտալիա, Բոլոնիայի համալսարան
- Իտալիա, Տուշիայի համալսարան
- Իտալիա, Ժնևի համալսարան
- Իտալիա, Բոզեն-Բոլզանոյի ազատ համալսարան
- Իտալիա, Մոդենայի և Ռեջիո Էմիլիայի համալսարան
- Իտալիա, Արևելյան Պիեդմոնտի «Ամեդեո Ավոգադրո» համալսարան
- Իտալիա, Տրիեստեյի համալսարան
- Լատվիա, Տուրիբայի բիզնեսի կառավարման քոլեջ

- Լատվիա, Բակալավրիատների համար բիզնեսի և ֆինանսների քոլեջ
- Լիտվիա, Վիլնիուսի համալսարան
- Լիտվիա, Վիտաուտաս Մագնուսի համալսարան
- Լիտվիա, Միկոլաս Ռոմերիսի անվան համալսարան
- Լիտվիա, Հումանիտար գիտությունների եվրոպական համալսարան
- Մալթա, Մալթայի համալսարան
- Նիդերլանդները, Մաաստրիխտի համալսարան
- Նիդերլանդները, Ամստերդամի Ազատ համալսարան
- Նիդերլանդները, «T. I. B.» զարգացում
- Նիդերլանդները, Ռոտտերդամի Էրասմուս համալսարան
- Նորվեգիա, Օսլոյի համալսարան
- Լեհաստան, Վարշավայի համալսարան
- Լեհաստան, Ռզեսզովում տեխնոլոգիական համալսարան
- Պորտուգալիա, Լիսաբոնի նոր համալսարան (ԼՆՀ)
- Պորտուգալիա, Լիսաբոնի համալսարան
- Պորտուգալիա, Պորտոյի համալսարան
- Ռումինիա, Բաբես-Բոլյայի համալսարան
- Ռումինիա, Բոլոնիայի հարցերով քարտուղարություն
- Ռումինիա, Դիմիտրիե Կանտեմիրի անվան քրիստոնյաների համալսարան
- Ռումինիա, Պլոիեստիի Պետրոլ-գազ համալսարան
- Ռումինիա, Տիմիսոարայի արևմտյան համալսարան
- Ռուսաստանի Դաշնություն, Իժեվսկի պետական տեխնիկական համալսարան
- Ռուսաստանի Դաշնություն, Ռուսաստանում ժողովուրդների միջև Բարեկամության համալսարան
- Սերբիա, Տեմպուսի ազգային գրասենյակ
- Սլովակիա, Տրենցինում Վիսոկա Սկոլա Մանազմենտու
- Սլովակիա, Տրնավայի համալսարան
- Իսպանիա, «UAB» հիմնադրամ (Բարեսոլանայի ինքնավար համալսարան)
- Իսպանիա, Վալենցիայի համալսարան
- Իսպանիա, Ալիկանտեյի համալսարան
- Շվեդիա, Բորեսի համալսարան
- Շվեդիա, Ստոքհոլմում երաժշտության թագավորական քոլեջ
- Շվեդիա, Բարձրագույն կրթության ազգային գործակալություն
- Շվեդիա, Լունդի համալսարան
- Շվեյցարիա, Ցուրիխի համալսարան
- Շվեյցարիա, Շվեյցարական համալսարանների ռեկտորների համաժողով
- Թայվան, Չունգ Հոայի համալսարան
- Թուրքիա, Սուլեյման Դեմիրելի անվան համալսարան
- Թուրքիա, Կոչաելիի համալսարան
- Թուրքիա, Ստամբուլում Բիլգիի համալսարան
- Ուկրաինա, Օդեսայում Ի. Ի. Մեչնիկովի անվան ազգային համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Լոնդոնում թագավորի քոլեջ
- Միացյալ Թագավորություն, Էդինբուրգի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Ուելյսի համալսարան
- Միացյալ Թագավորություն, Քենտի համալսարան
- ԱՄՆ, Նյու Յորքի պետական համալսարան

ՂՈՒՄՆԵՐ

1. Աղիոն, Ֆիլիպ և այլոք. *«Ավելի մեծ ծգտումներ. Եվրոպական համալսարաններում բարեփոխումների օրակարգ»*, Բրոեգել Բլուփրինտի շարքը, 5-րդ հատոր, Բելգիա, 2008 թվական:
2. Ադնոտ Փ. և Դուփոնտ Ջ. 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, էջ 15:
3. ԲԿՔՈՒԿ, *«Եվրոպայում բարձրագույն կրթության ոլորտում բարեփոխումների առաջընթացը. Կառավարում և ֆինանսավորման բարեփոխումներ»*, 2010 թվական: Բարձրագույն կրթության վերաբերյալ քաղաքականությունների մասին ուսումնասիրությունների կենտրոնի (ԲԿՔՈՒԿ) ղեկավարած կոնսորցիային Եվրոպական հանձնաժողովի Կրթության և մշակույթի գլխավոր ղեկավարության կողմից պատվիրված զեկույց:
4. Եվրոպական միության խորհուրդ: «Գիտելիքահեն գլոբալ տնտեսությունում Եվրոպայի մրցունակության համար համալսարանների արդիականացման մասին Խորհրդի բանաձևը», 2007 թվականի նոյեմբերի 23:
5. DiePresse.com, "Universitäten sparen gemeinsam Geld", 2010 թվականի հունիսի 1, և "Zwölf Millionen Euro für Supercomputer der Wiener Unis", 2010 թվականի հունիսի 17:
6. Եվրոպական հանձնաժողով, «Համալսարանների արդիականացման օրակարգի մասին. Կրթություն, հետազոտություններ և նորարարություններ», COM (2006 թվական), 208 վերջնական, 2006 թվականի մայիսի 10:
7. Եվրոպական հանձնաժողով, «Եվրոպա 2020. Խելացի, կայուն և ներառական աճի համար ռազմավարություն», COM (2010 թվական), 2020 վերջնական, 2010 թվականի մարտի 3:
8. Մարդասիրական և հետազոտությունների համար ֆինանսավորման մասին եվրոպական ֆորում, *«Մարդասիրությունը՝ հետազոտությունների համար մեծացող արժեք-Կոնֆերանսի զեկույց»*, 2009 թվականի դեկտեմբերի 2-ից 3-ը Լոնդոնում տեղի ունեցած Շահագրգիռ կողմերի կոնֆերանս, հասանելի է www.efc.be/Networking/InterestGroupsAndFora/Research%20Forum/Pages/London2009.aspx կայքում:
9. Եվրոպական համալսարանների ասոցիացիա, *«Ֆինանսապես կայուն համալսարաններ. Դեպի Եվրոպական համալսարաններում ծախսերի ամբողջական հաշվարկմանը»*, 2008 թվական:
10. Եվրոպական համալսարանների ասոցիացիա, *«Եվրոպական բարձրագույն կրթության ոլորտում ինստիտուցիոնալ բազմազանությունը. Քաղաքականություն մշակողների և համալսարանների ղեկավարների համար լարվածությունը և մարտահրավերները»*, Սիբիլլե Ռեյխերտ, 2009 թվական:
11. Եվրոպական համալսարանների ասոցիացիա, *«Լիսաբոնի հայտարարությունը. Եվրոպայի համալսարանները 2010 թվականից հետո. Բազմազանություն ընդհանուր նպատակով»*, 2007 թվական:
12. Եվրոպական համալսարանների ասոցիացիա, *«Պրագայի հայտարարությունը. Եվրոպական համալսարաններ՝ Նայելով առաջ՝ վստահությամբ»*, 2009 թվական:
13. Եվրոպական համալսարանների ասոցիացիա, *«2010 թվականի միտումները. Եվրոպական բարձրագույն կրթության ոլորտում վերջին տասնամյակում կատարված փոփոխությունները»*, Անդրիե Սուրսոկ և Հաննե Շմիդտ, 2010 թվական:
14. Եվրոպական համալսարանների ասոցիացիա, *«Եվրոպայում համալսարանների ինքնավարությունը I մաս. Հետազոտական ուսումնասիրություն»*, Թոմաս էստերմանն և Տերիի Նոկկալա, 2009 թվական:
15. Eurydice, *«Եվրոպայում բարձրագույն կրթության ոլորտի կառավարում»*, 2008 թվական:
16. Զոնստոն, Բրյուս, *«Ծախսերի կիսումը՝ բարձրագույն կրթության ոլորտում. Ուսման վարձերը, ֆինանսական աջակցությունը և հասանելիությունը՝ համեմատական տեսանկյունից»*, Չեխիայի Հասարակագիտական հանդես, 2003 թվական, 39-րդ հատոր, 3-րդ համար:

17. Լը Մոնդ, “Le transfert du patrimoine immobilier intéresse-t-il les facs ?”, 2010 թվականի օգոստոսի 6:

18. Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպություն, *«Նայելով կրթությանը 2010 թվական. ՏՀԶԿ-ի ցուցանիշները»*, 2010 թվական:

19. Ռիցեն, Ջո, *«Հնարավորություն եվրոպական համալսարանների համար»*, Ամստերդամի համալսարանի հրատարակչություն, 2010 թվական:

20. Շատտոկ, Մայքլ (խմբ.), *«Համալսարաններում ձեռնարկատիրությունը և գիտելիքահեն տնտեսությունը»*, Բարձրագույն կրթության հետազոտությունների ընկերություն և Բաց համալսարանի հրատարակչություն, 2009 թվական: