



ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԱԶԳԱՅԻՆ ԱԳՐԱՐԱՅԻՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

Հաստատված է ՀԱԱՀ գիտական խորհրդի կողմից “06”. 02. 2015 թ. (արձ. № 9)	Վավերացնում եմ ՀԱԱՀ ռեկտոր _____ Ա. Թարվերդյան “09”. 02. 2015 թ.
---	---

ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ
ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԵՎ ԲԱՇԽՄԱՆ
ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳ

ԵՐԵՎԱՆ 2015

ՏԻՆԱՆՄՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԵՎ ԲԱՇԽՄԱՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Նախարան

Համալսարանի առաքելությունն է իրականացնել գիտակրթական գործունեություն, օգտագործելով առկա ֆինանսական ռեսուրսները: Իր առաքելությանը համապատասխան միջոցառումներ կազմակերպելիս համալսարանը առաջնորդվում է հստակ ֆինանսական ռազմավարությամբ: Դրա համար այն կազմակերպում և իրականացնում է ֆինանսական ռեսուրսների պլանավորում, բաշխում, հաշվապահական հաշվառում, ֆինանսական միջոցների և հոսքերի վերահսկում և աուդիտ:

Համալսարանի ֆինանսների կառավարումը և բաշխումը ուղղված է համալսարանի ֆինանսների ռազմավարական նպատակների իրականացմանը:

Ֆինանսական քաղաքականությունը ֆինանսական ռեսուրսների միավորմանը, նրանց բաշխմանը և օգտագործմանը միտված միջոցառումների համախումբ է՝ ուղղված համալսարանի նպատակների իրականացմանը:

Նպատակը

Քաղաքականության *նպատակն* է համալսարանի ֆինանսական ռեսուրսների կառավարումը և բաշխումը՝ ռազմավարությամբ սահմանված համալսարանի գիտակրթական նպատակների իրականացման համար:

Նկարագրություն

1. Քաղաքականության սկզբունքները

Սույն քաղաքականությունը որոշում է համալսարանի ֆինանսների կառավարման սկզբունքները, որոնք ընկած են բոլոր ֆինանսական միջոցառումների հիմքում:

Դրանք են՝

- **Համապատասխանությունը** համալսարանի զարգացման նպատակներին:
- **Ճկությունությունը**, պլան-փաստ վերլուծության արդյունքների հիման վրա ուղղիչ գործողությունների իրականացման մեխանիզմի իրականացման հնարավորություն:
- **Ֆինանսական պլանի ձևակերպումների հստակությունը, պարզությունը**, ինչը իրականացվում է բյուջեի ձևավորման կարգերին և կանոններին համապատասխան (բյուջեի կազման ժամկետները, նրա մշակման ժամանակահատվածը և

կարգը, վերահսկման համակարգը և այլն): Տվյալ ինֆորմացիան պետք է լինի առավելագույնս մանրամասնած:

- **Պլանի համախմբվածությունը և ամբողջականությունը:** Բյուջեն անհրաժեշտ է կառուցել խիստ հաջորդականությամբ և տրամաբանորեն:
- **Պլանի մշակման փուլում կատարողների մասնակցությունը,** իրավունքների, պարտականությունների և պատասխանատվությունների տարանջատումը:
- **Վերահսկողություն,** բոլոր տեսակի աուդիտների իրականացման հնարավորություն՝ նախնական (մուտքային), ընթացիկ և ավարտական: Բյուջեի իրականացումը անհրաժեշտ է պարբերաբար վերահսկել՝ պլանային ցուցանիշները համեմատել փաստացի ցուցանիշների հետ: Վերահսկման արդյունքում բյուջեն հնարավորին կերպ ուղղվում է:

2. Ֆինանսների բաշխում

Համալսարանը ֆինանսավորվում է տարբեր աղբյուրներից, այդ թվում՝

- պետական ֆինանսավորում,
- ֆինանսական աջակցություն հատուկ գիտական հետազոտությունների իրականացման համար,
- ֆինանսական միջոցներ ուսանողների վարձավճարներից,
- համալսարանի զարգացման գրանտային ծրագրեր և այլն:

Ներքին ֆինանսական միջոցների բաշխումը իրականացվում է ըստ գիտակրթական սահմանված ուղղությունների՝ համալսարանի տարեկան բյուջեի տեսքով:

Տարեկան բյուջեյի կազմումը սերտորեն կապված է համալսարանի պլանավորման գործընթացի հետ, և հաստատվում է Համալսարանի հոգաբարձուների խորհրդի կողմից:

Ֆինանսական ռեսուրսների բաշխումը իրականացվում է հետևյալ ուղղություններով ծախսերը իրականացնելու նպատակով՝

- աշխատավարձ,
- ուսումնական գործընթաց,
- կրթական ծառայություններ,
- գիտություն,

- հարկերի վճարումներ,
- ընթացիկ ծախսեր՝ կրթական և նյութատեխնիկական ռեսուրսների ձեռքբերման համար:

Իրավասություններ և պատասխանատվություն

Սույն քաղաքականության իրականացնող մարմիններն են համալսարանի հաշվապահությունը, ընդհանուր հարցերի գծով պրոռեկտորը և այն ստորաբաժանումները, որոնք առնչություն ունեն ֆինանսների կառավարման հարցերին:

Ընդհանուր հարցերի գծով պրոռեկտորը պատասխանատու է համալսարանի խորհրդի առջև ֆինանսական և այլ ռեսուրսների կառավարման համար:

Գլխավոր հաշվապահը պատասխանատու է համալսարանի ֆինանսական միջոցների բյուջեի տեսքով կազմման համար:

Որակի վերահսկմամբ զբաղվող հանձնաժողովը պատասխանատու է բաշխված ֆինանսական միջոցների օգտագործման արդյունքների ստուգման համար:

Քաղաքականության իրականացում

Ֆինանսական ռեսուրսների ապահովումը, կառավարումը և բաշխումը պետք է երաշխավորի համալսարանի ռեսուրսների բաշխման և ապահովման արդյունավետությունը:

Քաղաքականության իրականացման վերահսկման համար պատասխանատու է Որակի վերահսման հանձնախմբի ղեկավարը:

Քաղաքականության վերանայում

Քաղաքականությունը ենթակա է փոփոխման կամ վերանայման ըստ «Փաստաթղթերի և գրանցումների կառավարում» ընթացակարգի:

ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԵՎ ԲԱՇԽՄԱՆ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳ

1. Նշանակությունը և կիրառման ոլորտը

Սույն ընթացակարգը որոշում և նկարագրում է համալսարանի կողմից օգտագործվող ռեսուրսների բաշխման կարգը, բյուջետային ցիկլի գործընթացները և ժամկետները:

Համալսարանի բյուջետավորման և ֆինանսների բաշխման համակարգը թույլ է տալիս ֆինանսների կառավարման և բաշխման պատասխանատվությունը բաժանել համապատասխան կառուցվածքային ստորաբաժանումների և պատասխանատուների միջև:

Սույն ընթացակարգի պահանջները տարածվում է համալսարանի հաշվապահության և այլ կառուցվածքային ստորաբաժանումների վրա, որոնք ներառված որակի կառավարման համակարգում, և կապված են ֆինանսական ռեսուրսների կառավարման հետ:

2. Ընդհանուր դրույթներ

Ընթացակարգի ռազմավարական նպատակն է համալսարանի ֆինանսական ռեսուրսների կառավարման և բաշխման կայուն համակարգի ստեղծումը:

Ընթացակարգի խնդիրներն են՝

- Ֆինանսների բաշխման համակարգի կատարելագործումը և զարգացումը,
- ֆինանսական ռեսուրսների և միջոցների արդյունավետ օգտագործման ապահովումը,
- Ֆինանսա-տնտեսական մեխանիզմի ստեղծումը և կատարելագործումը, որը կապահովի համալսարանի ֆինանսական ռեսուրսների հստակ և ճիշտ բաշխումը ըստ ռազմավարական գերակա ուղղությունների,
- Ֆինանսական միջոցների օգտագործման և բաշխման արդյունավետության բարձրացումը,
- Ներդրումային համակարգի զարգացումը՝ համալսարանի ռեսուրսային բազայի զարգացման համար:

Ֆինանսական ռազմավարությունը ֆունկցիոնալ ռազմավարության կարևորագույն տեսակներից է, որն ապահովում է ֆինանսական գործունեության բոլոր ուղղությունների զարգացումը՝ երկարաժամկետ և կարճաժամկետ ֆինանսական նպատակների ձևա-

վորմամբ՝ նրանց հասնելու առավել արդյունավետ եղանակների ընտրության ճանապարհով:

Համալսարանի ֆինանսական ռեսուրսների պլանավորման և բաշխման ընթացակարգը ներառում է համալսարանի զարգացման հետևյալ հիմնական սկզբունքները՝

- Ֆինանսական ռեսուրսները պետք է կառավարվեն ամբողջությամբ:
- Բյուջետային գործընթացը պետք է լինի բաց:
- Ռեսուրսների պլանավորումը պետք է ուղեկցվի նրանց բաշխումով:
- Բոլոր ֆինանսական գործընթացները պետք է իրականացվել ելնելով համալսարանի ռազմավարությունից:
- Ֆինանսների կառավարումը պետք է բաշխված լինի գործընթացի մենեջերների միջև, որոնք պատասխանատու են իրականացված աշխատանքների արդյունքների համար:
- Հիմնական բյուջեն կարող է փոփոխվել գործունեության արդյունքների հիման վրա:

3. Ընթացակարգի նկարագրություն

3.1. Ռազմավարական պլանավորում

Ֆինանսական ռեսուրսների բաշխումը սկսվում է ռազմավարական պլանավորումից, երբ համալսարանը որոշում է իր տեսլականը և զարգացման նպատակները:

Համալսարանի նպատակները սահմանելուց հետո անհրաժեշտ է առանձնացնել համապատասխան ռեսուրսներ՝ նրանք իրականացնելու համար:

Համալսարանի ֆինանսական ռեսուրսների ապահովումը իրականացվում է ըստ հետևյալ քայլերի՝

- Նախնական բյուջեի պլանի կազմում պատասխանատու անձանց կողմից,
- Ռեսուրսների օգտագործման առաջնային ուղղությունների որոշում՝ համալսարանի խորհրդի կողմից,
- Բյուջեի հաստատում և իրականացում:
- Իրականացման վերահսկում, թերությունների վերացում:

Բյուջեի կազմումը կարևոր գործընթաց է: Ֆինանսների պլանավորման համար պատասխանատու կառույցը կազմում է նախնական բյուջեն և ներկայացնում քննարկման:

Համալսարանի բյուջեն կազմվում է տարեկան կտրվածքով, պլանավորվում և ներկայացվում է համալսարանի խորհուրդ՝ քննարկման և հաստատման համար:

Բյուջեյի փաթեթը պատրաստվում է գլխավոր հաշվապահի կողմից և բաշխվում ըստ համալսարանի կողմից իրականացվող հիմնական ֆինանսական ապահովման գործառնությունների:

Բյուջեն կազմվում է ըստ համապատասխան բյուջեյի կազման ձևանմուշի:

3.2. Համալսարանի ֆինանսական ռեսուրսների բաշխում

Ֆինանսական ռեսուրսների բաշխումը իրականացվում է նախապես կայացված որոշումների և համալսարանի գերակա ուղղությունների հիման վրա:

Բաշխման պլանը ներառում է հստակ ֆինանսական ռեսուրսները, իրականացման ռազմավարական ուղղությունը կամ գործողությունը, բյուջեյի իրականացման ժամկետները:

3.3. Ֆինանսական ռեսուրսների բաշխման ցուցանիշներ

- *Եկամուտների բաշխման օպտիմալության ապահովում:*
- *Երկարաժամկետ և կարճաժամկետ ներդրումային միջոցների համադրում:*
- *Համալսարանի ներդրումային գործունեության կառավարման մակարդակի բարձրացում:*

3.4. Համալսարանի ֆինանսների կառավարում և վերլուծություն

Համալսարանի ֆինանսների կառավարման կառուցվածքը տրվում է հետևյալ հիմնական ուղղությունների շրջանակներում՝

- Համալսարանի ֆինանսա-տնտեսական վիճակի վերլուծություն և գնահատում,
- Ֆինանսական գործունեության պլանավորում և ֆինանսական միջոցների բաշխում,
- Ֆինանսների բաշխման վերահսկում:

Համալսարանի ֆինանսա-տնտեսական վիճակի վերլուծությունը և գնահատումը ներառում է համալսարանի եկամուտների և ծախսերի ընդհանուր և մասնակի վերլուծություն (բյուջետային և արտաբյուջետային), ֆինանսական վիճակի գնահատում և համալսարանի ֆինանսական միջոցներով ապահովվածության բացահայտում՝ ֆինանսական միջոցների օգտագործման արդյունավետության բարձրացման համար:

Ֆինանսական ռեսուրսներով ապահովումը ենթադրում է համալսարանի ֆինանսական աղբյուրների կառավարումը և ներառում է հետևյալ գործողությունները՝

- Անհրաժեշտ ֆինանսական ռեսուրսների ծավալների գնահատում,
- ֆինանսական ռեսուրսների կենտրոնացման մեթոդների և ժամկետների որոշում,
- ծախսերի և ռիսկերի գնահատում,
- ուղղիչ գործողությունների կազմակերպում:

4. Համալսարանի ֆինանսական մեխանիզմ

4.1. Համալսարանի ֆինանսական կառուցվածքը որոշում է համալսարանի ֆինանսական ռեսուրսների ձևավորման, օգտագործման կարգը, ինչպես նաև պատասխանատվությունների և իրավասությունների բաշխումը՝ ընդհանուր ֆինանսական արդյունքի ձեռքբերման համար:

4.2. Ֆինանսական կառուցվածքը անհրաժեշտ է՝

- Բյուջեի եկամուտների և ծախսերի ցուցանիշների առավել հստակ որոշման համար:
- Համալսարանի գործունեության առանցքային գործառույթների իրականացման պատասխանատվությունների սահմանման համար:

4.3. Համալսարանի ֆինանսական մեխազմիմը ֆինանսների կառավարման համակարգն է որպես ֆինանսական մեթոդների, խթանիչների և ռեսուրսների համախումբ (դրամական, նյութական, ոչ նյութական և այլն), որոնց ռացիոնալ ինտեգրումը և փոխգործունեությունը ստեղծում է ֆինանսական քաղաքականության իրականացման հիմքը:

4.4. Ֆինանսական մեխանիզմը ֆինանսական քաղաքականության դինամիկ բաղադրիչ է, որն արձագանքում է համալսարանի կազմակերպական փոփոխություններին, ֆինանսական վիճակին: Համալսարանի ֆինանսական մեխանիզմին հատուկ են կարգավորման, վերաբաշխման, կուտակման, վերարտադրման, խթանման և վերահսկման ֆունկցիաները:

4.5. Ֆինանսական մեխանիզմը համալսարանի գործունեության կատարելագործման կարևորագույն տարրն է:

4.6. Արդյունավետ ֆինանսական մեխանիզմի ձևավորման սկզբունքներն են.

- ❖ Համալսարանի ենթահամակարգերի և տարրերի միջև միասնականությունը՝ մեխանիզմի տարբեր մասերի միջև փոխկապակցվածության, համադրման և համակցության ապահովման միջոցով:
- ❖ Ֆինանսական մեխանիզմի առավել ամբողջական համապատասխանությունը համալսարանի ֆինանսական քաղաքականության պահանջներին:
- ❖ Համալսարանի տնտեսական հարաբերությունների համակարգի նպատակների և խնդիրների իրականացման ամբողջականության ապահովում:

5. Պատասխանատվություն և իրավասություն

Իրավասությունների պատասխանատվությունների բաշխման մատրից

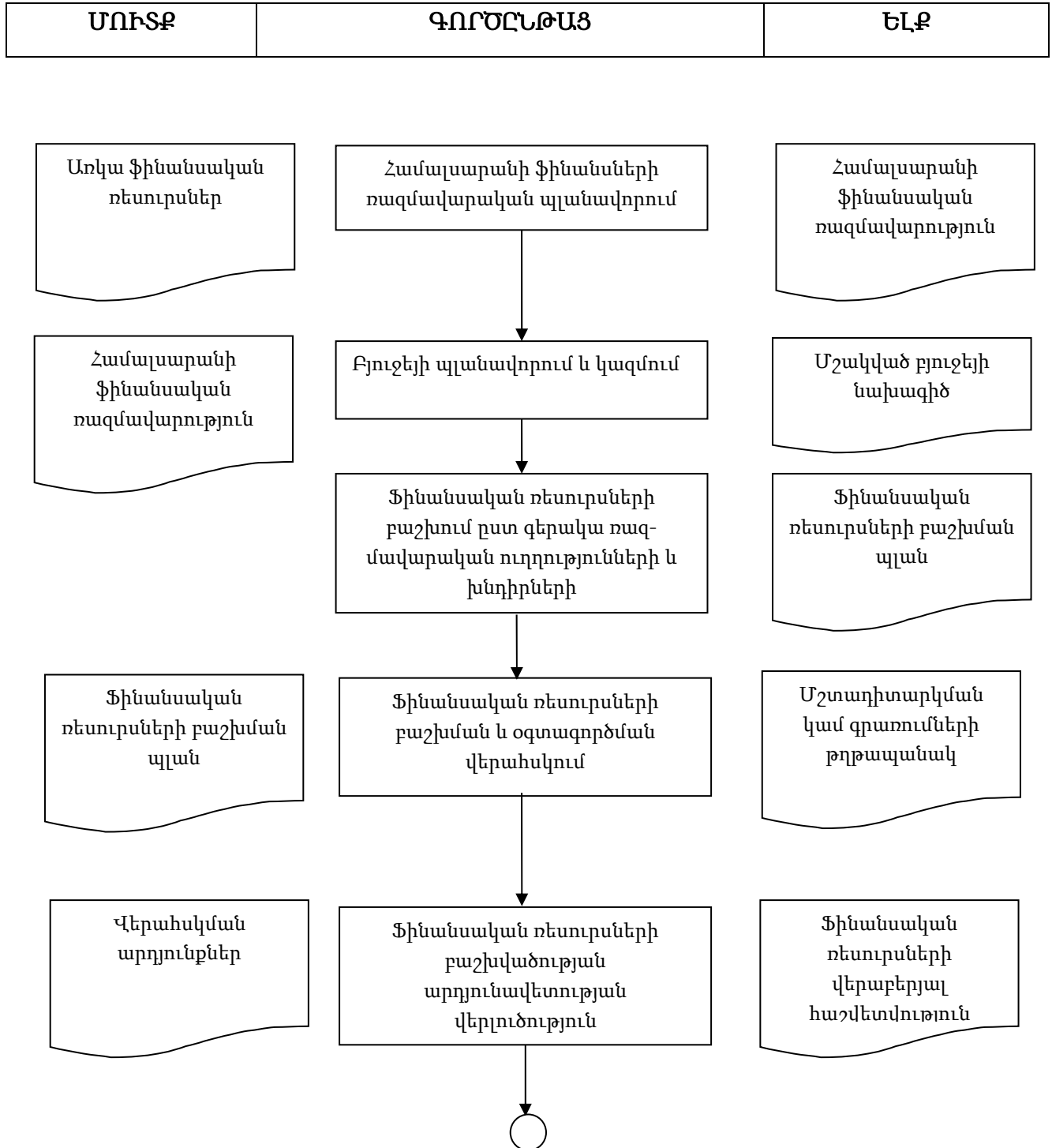
Գործողության տեսակ	Ռեկտոր	Ընդհանուր հարցերի գծով պրոռեկտոր	Գլխավոր հաշվապահ	Հաշվապահի օգնական	Որակի վերահսկման հանձնաժողով
Համալսարանի ֆինանսների ռազմավարական պլանավորում	Պ	Ի	Ի	Ի	
Բյուջեյի պլանավորում և կազմում	Ս		Պ,Ի	Ի	
Ֆինանսական ռեսուրսների բաշխում ըստ գերակա ռազ- մավարական ուղղությունների և խնդիրների	Պ	Ի	Ի	Ի	
Ֆինանսական ռեսուրսների բաշխման և օգտագործման վերահսկում	Ս				Պ,Ի
Ֆինանսական ռեսուրսների բաշխվածության արդյունավետության վերլուծություն	Ս		Ի	Ի	Պ,Ի
Բարելավմանն ուղղված որոշումների կայացում	Պ	Ի	Ի		
Ուղղիչ գործողությունների և բարելավման միջոցառումների կազմակերպում և իրականացում		Պ	Պ,Ի	Ի	

Պ – գործընթացի համար պատասխանատու

Ի – աշխատանքների իրականացնող կամ մասնակից

Ս – տեղեկության ստացող

6. Ընթացակարգի ներկայացում սխեմատիկ տեսքով



ՄՈՒՏՔ	ԳՈՐԾԸՆԹԱՑ	ԵԼՔ
-------	-----------	-----

