



ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԱԶԳԱՅԻՆ ԱԳՐԱՐԱՅԻՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

Հաստատված է ՀԱԱՀ գիտական խորհրդի կողմից “31”.08. 2015 թ. (արձ. № __)	Վավերացնում եմ ՀԱԱՀ ռեկտոր _____ Ա. Թարվերդյան “01”. 09. 2015 թ.
---	---

ՖԻՆԱՆՍՆԵՐԻ ՏՆՕՐԻՆՄԱՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳ

ՖԻՆԱՆՍՆԵՐԻ ՏՆՕՐԻՆՄԱՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Նախաբան

Համալսարանի ֆինանսների տնօրինման քաղաքականությունը նախատեսում է ֆինանսական ռեսուրսների օգտագործումը որոշակի նպատակով՝ համալսարանի սահմանված խնդիրների և գործառնությունների իրականացման համար:

Համալսարանի ֆինանսական կառավարման համակարգի զարգացման հեռանկարային ուղղությունն է Համալսարանի ֆինանսական քաղաքականության իրականացման մեթոդաբանական և գործիքային հենքի ապահովումը:

Համալսարանի ֆինանսական քաղաքականության արդյունավետ իրականացումը հնարավոր է բոլոր ֆինանսական հոսքերի, գործընթացների հստակ պլանավորման դեպքում:

Ֆինանսական պլանավորումը բոլոր ֆինանսական ռեսուրսների ծավալների հավասարակշռության և դրանց բաշխման գործընթաց է համալսարանի շրջանակներում:

Պլանավորման ելակետային փուլ է համարվում համալսարանի ֆինանսական գործունեության հիմնական ուղղությունների կանխատեսումը:

Ռազմավարական պլանի իրականացման համար անհրաժեշտ է օգտագործել կառավարչական գործիքների համալիր, որոնց մեջ բյուջետավորումը առաջնային քայլն է:

Հաջող բյուջետավորման համար անհրաժեշտ պայմաններն են՝

- Գիտականորեն հիմնավորված ծախսերի հաշվառման համակարգի առկայություն:
- Գիտականորեն մշակված հաշվապահական հաշվառման համակարգի առկայություն:
- Իրավասությունների և պարտականությունների հստակ բաշխումը ըստ կառավարման մակարդակների, ստորաբաժանումների և այլ պատասխանատուների:

Նպատակ

Համալսարանի ֆինանսական գործունեության ռազմավարական նպատակն է Համալսարանի ֆինանսավորման համակարգի բարեփոխումը, կրթական, գիտական, խորհրդատվական, տնտեսական ու սոցիալական ոլորտներում կայուն ֆինանսական վիճակի հաստատումը:

Համալսարանի ֆինանսական գործունեության ռազմավարական խնդիրներն են.

1. Համալսարանի ֆինանսական պլանավորման համակարգի մշակում, ֆինանսական գործունեության քաղաքականության և ընթացակարգերի մշակում ու հաստատում, համալսարանի տնօրինման ենթակա սեփականության արդյունավետ կառավարման համակարգի մշակում ու ներդրում:
2. Համալսարանի անշարժ և շարժական գույքի, նյութատեխնիկական և ֆինանսական ռեսուրսների տվյալների բազայի ստեղծում և դրանց շահագործման մոնիթորինգի ու վերահսկողության համակարգի ներդրում:
3. Համալսարանի գործունեության ֆինանսատնտեսական վիճակի և հնարավոր ռիսկերի վերլուծություն, շուկայական և տնտեսական տարաբնույթ ռիսկերի նկատ-

մամբ համալսարանի ֆինանսական ռեսուրսների ապահովվածության մակարդակի բարձրացման նպատակով՝ ռիսկերի կառավարման համակարգի ներդրում:

4. Համալսարանի գործունեության տարբեր ուղղություններով ֆինանսավորման աղբյուրների և արտաբյուջետային միջոցների ծավալների ընդլայնում, կրթական ոլորտի օպտիմալացման, գիտական մշակումների ներդրման, խորհրդատվական, տեղեկատվական և ուսուցողական վճարովի դասընթացների միջոցով՝ համալսարանի ֆինանսական մուտքերի ապահովման համակարգի ձևավորում:
5. Համալսարանի ուսումնափորձնական տնտեսությունների բազայի վրա գիտատարատիրական լաբորատորիաների և ինովացիոն տեխնոլոգիաներով գյուղատնտեսական հումքի վերամշակման գործունեությամբ ֆինանսական մուտքերի ապահովում, համալսարանի մասնաճյուղերի արտաբյուջետային գործունեության ընդլայնում:
6. Արտաբյուջետային միջոցների ձևավորման և ծախսումների գործընթացներում ֆակուլտետների ակտիվության և պատասխանատվության բարձրացում:
7. Համալսարանի ներքին աուդիտի ծառայության դերի բարձրացում:

Համալսարանի ֆինանսական քաղաքականության նպատակն է ֆինանսների կառավարման արդյունավետ համակարգի կառուցումը, ուղղված համալսարանի գործունեության ռազմավարական և տակտիկական նպատակների իրականացմանը և ձեռքբերմանը:

Համալսարանի ֆինանսական քաղաքականության հիմնական խնդիրներն են՝

- Համալսարանի ֆինանս-տնտեսական վիճակի վերլուծությունը:
- Համալսարանի ֆինանսական գործունեության ապահովման քաղաքականության մշակումը:
- Համալսարանի շրջանառու միջոցների կառավարումը (դրամական և այլ միջոցներ):
- Համալսարանի կրեդիտորական և դեբիտորական պարտքերի կառավարումը:
- Համալսարանի ծախսերի (ծախսումների և պահումների) կառավարումը:

Կիրառման ոլորտ

Քաղաքականությունը կիրառվում է հետևյալ ոլորտների նկատմամբ՝

- համալսարանի բյուջետավորում,
- ֆինանսական հոսքերի կառավարում,
- ֆինանսական ռեսուրսների կառավարում:

Նկարագրություն

1. Ֆինանսական պլանավորում

1.1. Համալսարանում ֆինանսական պլանավորումը իրականացվում է ելնելով համալսարանի կողմից սահմանված նպատակների, խնդիրների և զարգացման ռազմավարական պլանի:

1.2. Ֆինանսական պլանավորումը ներառում է համալսարանի բոլոր եկամուտների և ֆինանսական միջոցների ծախսման ուղղությունների պլանավորումը՝ Համալսարանի զարգացման ապահովման համար:

1.3. Համալսարանի ֆինանսական պլանավորման փուլում կազմվում են ֆինանսական պլաններ, որոնց գլխավոր բաղադրիչ մասն է համալսարանի բյուջեյի պլանավորում:

1.4. Ֆինանսական պլանավորումը ուղղված է հետևյալ խնդիրների լուծման համար՝

- Համալսարանի եկամուտների ավելացման պահուստների (ռեզերվի) և դրանց մոբիլիզացման եղանակների բացահայտում:
- Ֆինանսական ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործում, համալսարանի զարգացման առավել ռացիոնալ ուղղությունների որոշում:
- Ֆինանսական հոսքերի օպտիմալ կառավարում:

2. Ֆինանսական ռեսուրսներով ապահովում

Տվյալ փուլ համալսարանը պլանավորված բյուջեյի հիման վրա ապահովում է՝

- Անհրաժեշտ ֆինանսական ռեսուրսների ծավալները,
- սփական շրջանառու միջոցները,
- ֆինանսավորման աղբյուրների կառուցվածքը:

Տվյալ փուլում որոշվում են ֆինանսական ռեսուրսների մոբիլիզացման մեթոդները և ժամկետները:

3. Ֆինանսական ռեսուրսների բաշխում և կառավարում

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:

Համալսարանի 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:

4. Համալսարանի ֆինանսա-տնտեսական վիճակի վերահսկում, վերլուծություն և գնահատում

Համալսարանում իրականացվում է ֆինանսա-տնտեսական վիճակի ներքին և արտաքին աուդիտներ:

Համալսարանում ըստ սահմանված ժամկետների իրականացվում է ֆինանսա-տնտեսական վիճակի վերահսկում:

Վերահսկման արդյունքների հիման վրա իրականացվում է ֆինանսա-տնտեսական ընթացիկ վիճակի վերլուծություն և գնահատում:

Ֆինանսական հաշվետվությունը պետք է պատրաստ լինի առնվազն հաշվետու տարվա ավարտին, և ապահովի հետևյալ կետերը՝

- Համեմատել բյուջեն փաստացի ֆինանսական ցուցանիշների հետ:
- Ներառել բոլոր եկամուտքների և ծախսերի աղբյուրները:
- Ապահովել տարեվենջյան մնացորդների կանխատեսում:
- Բացահայտել այլ տիպի խնդիրները և բացառությունները:

Վերլուծությունը պետք է իրականացնել հետևյալ նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ է՝

- համոզվել, որ ծախսերը խելամիտ են և անհրաժեշտ նպատակներին հասնելու համար,
- համոզվել, որ ռեսուրսները օգտագործվում են արդյունավետ,
- գնահատել և հասկանալ ֆինանսական ցուցանիշները,
- որոշել առկա են արդյոք բավական ռեսուրսներ աշխատանքները շարունակելու համար,
- հստակ որոշել խնդիրներ առաջացնող տենդենցները,
- իրականացնել կրթական միջավայրի փոփոխությունների բացահայտում:

Վերլուծության և գնահատման արդյունքների հիման վրա կազմակերպվում և իրականացվում են ֆինանսական գործունեության բարելավմանը ուղղված միջոցառումներ:

Քաղաքականության իրականացում

Ֆինանսական համակարգի մշակումը, ներդրումը և կառավարումը պետք է երաշխավորի համալսարանի ֆինանսական ռեսուրսների հստակ պլանավորման, ապահովման և բաշխման գործընթաց:

Պատասխանատվություն

Ֆինանսական համակարգի մշակման, ներդրման և կառավարման համար պատասխանատվություն են կրում համալսարանի հաշվապահությունը և այն կառուցվածային ստորաբաժանումները և անձինք, որոնք պատասխանատու են տվյալ գործընթացի կազմակերպման և իրականացման համար:

Քաղաքականության վերանայում

Սույն քաղաքականությունը ենթարկվում է վերանայման համալսարանի <Փաստաթղթերի և գրանցումների կառավարում> ընթացակարգի համաձայն:

ՖԻՆԱՆՍՆԵՐԻ ՏՆՕՐԻՆՄԱՆ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳ

1. Նշանակությունը և կիրառման ոլորտը

Սույն փաստաթղթավորված ընթացակարգը որոշում է համալսարանի ֆինանսական ապահովման գործընթացների բովանդակությունը և հաջորդականությունը:

Սույն ընթացակարգը սահմանում է տվյալ գործընթացի շրջանակներում իրավասությունների և պատասխանատվությունների բաշխումը:

Սույն ընթացակարգի գործունեության ոլորտը տարածվում է համալսարանի հաշվապահության, տնտեսական վարչության և այն կառուցվածքային ստորաբաժանումների վրա, որոնք ներառվում են ֆինանսների կառավարման համակարգում:

2. Տերմինաբանություն

Համալսարանի ֆինանսական մենեջմենթը համալսարանի ֆինանսների կառավարումն է, ուղղված նրա ռազմավարական և տակտիկական նպատակների իրականացմանը և ձեռքբերմանը:

Ֆինանսական պլանավորումը ֆինանսական պլանների համակարգի մշակման գործընթաց է ֆինանսական գործունեության առանձին ասպեկտներով, որոնք ապահովում են ֆինանսական ռազմավարության իրականացումը գալիք ժամանակահատվածում:

Ֆինանսական հոսքերը դրամական մուտքերի և վճարումների համախումբ է՝ բաշխված ժամանակահատվածի առանձին միջակայքերով:

Ֆինանսական քաղաքականությունը միջոցառումների համախումբ է, ուղղված ֆինանսական ռեսուրսների կուտակմանը, բաշխմանը և օգտագործմանը՝ Համալսարանի գործունեության և գործառնությունների իրականացման համար:

3. Ընդհանուր դրույթներ

3.1. Ընթացակարգի **նպատակն է** համալսարանի զարգացման ֆինանսական ապահովման կայուն համակարգի ստեղծումը:

3.2. **Ֆինանսական ապահովման խնդիրներն են՝**

- Համալսարանի ֆինանսավորման համակարգի կատարելագործումը և զարգացումը, ֆինանսավորման աղբյուրների դիվենսիֆիկացում:
- Համալսարանի ֆինանսական ինքնուրույնության բարձրացումն ապահովող ֆինանսա-տնտեսական մեխանիզմի ստեղծումը և կատարելագործումը:
- Ֆինանսական միջոցների օգտագործման արդյունավետության բարձրացումը:
- Ներդրումների, այդ թվում դրամաշնորհային ծրագրերի ներգրավումը՝ Համալսարանի նյութական, ֆինանսական և մարդկային ներուժի զարգացման համար:

3.3. Համալսարանի ֆինանսական ապահովման համակարգը ներառում է կառավարման հետևյալ մակարդակները՝

- Ռազմավարական,
- Տակտիկական:

3.4. Ֆինանսական կառավարման ռազմավարության տակ հասկացվում է ֆինանսական ռեսուրսների ներդրման գերակա ուղղությունների և արդյունավետ եղանակ-

ների սահմանումը՝ համալսարանի կրթության, գիտության, խորհրդատվության ոլորտներում դրված խնդիրների իրականացման համար:

3.5. Ֆինանսական կառավարման տակտիկան ներառում է շրջանառու ակտիվների և համալսարանի կարճաժամկետ պարտականությունների համալիր օպերատիվ կառավարումը, օպտիմալ որոշումների կայացումը ֆինանսական պլանավորման և կառավարման ոլորտում:

3.6. Համալսարանի ֆինանսական կառավարումը իրականացվում է հետևյալ հիմնական ուղղությունների շրջանակներում՝

- Համալսարանի ֆինանսա-տնտեսական վիճակի վերլուծություն և գնահատում,
- Ֆինանսական գործունեության պլանավորում և վերահսկում,
- Ֆինանսական ռեսուրսներով ապահովում,
- Ֆինանսական ռեսուրսների բաշխում և կառավարում:

3.7. Համալսարանի ֆինանսա-տնտեսական վիճակի վերլուծությունը և գնահատումը ներառում է համալսարանի եկամուտների և ծախսերի (բյուջետային և արտաբյուջետային) ընդհանուր և հոդվածային վերլուծություն, համալսարանի սեփականության վիճակի և ֆինանսական ռեսուրսներով ապահովվածության գնահատում, ֆինանսական միջոցների օգտագործման աղյուսավետության բարձրացման պահուստների (ռեզերվների) բացահայտում:

3.8. Ֆինանսական գործունեության պլանավորման և վերահսկման շրջանակներում իրականացվում է ծախսերի պլանավորում համալսարանի գործունեության բոլոր ուղղություններով, բյուջետային աղբյուրների ծախսերի նախահաշվի պլանավորում ըստ հաշվապահական հոդվածների, արտաբյուջետային գործունեությամբ եկամուտների և ծախսերի նախահաշիվների կազմում:

3.9. Համալսարանի ֆինանսական ռեսուրսներով ապահովումը ենթադրում է Համալսարանի միջոցների աղբյուրների կառավարում և ներառում է հետևյալ ֆունկցիաները՝

- Պահանջվող ֆինանսական ռեսուրսների ծավալների գնահատում:
- Ֆինանսական ռեսուրսների ստացման ժամկետների և օգտագործման որոշում:

3.10. Ֆինանսական ռեսուրսների բաշխումը նախատեսում է ներդրումային բնույթի երկարաժամկետ և կարճաժամկետ լուծումների վերլուծություն և գնահատում՝

- ներդրումային նախագծերի մշակում և համեմատական վերլուծություն,
- ներդրումների նպատակահարմարության հետազոտում,
- ազատ ֆինանսական միջոցների տեղաբաշխմանը ուղղված որոշումների կայացում:

4. Ընթացակարգի նկարագրություն

4.1. Ֆինանսական ապահովման ընթացակարգի նկարագրություն

4.1.1. Ռազմավարական ֆինանսական կառավարում

Ռազմավարական ֆինանսական կառավարումը ներառում է համալսարանի ֆինանսական զարգացման ռազմավարական պլանի (ծրագրի) մշակումը և ներդրումը գործածության մեջ:

Տվյալ փուլի համար որակի և արդյունավետության գնահատման ցուցանիշներն են՝

- Համալսարանի ֆինանսական կառավարման բոլոր ասպեկտների ընդգրկման աստիճանը:
- Համալսարանի ֆինանսական ինքնուրույնության մակարդակի կանխատեսման ցուցանիշների առկայությունը:
- Համալսարանում ընթացող գործընթացների (հիմնական և ապահովող) ֆինանսական ապահովման կայունության կանխատեսման ցուցանիշների առկայությունը:
- Ֆինանսավորման աղբյուրների քանակը և բազմազանությունը:

4.1.2. Ֆինանսական պլանավորում

Տվյալ փուլում օգտագործվող փաստաթղթային հենքն է ֆինանսական պլանները (համալսարանի բյուջեն), բյուջետային և արտաբյուջետային գործունեության ծախսերի նախահաշիվները:

Ֆինանսական պլանավորման փուլում որակի և արդյունավետության գնահատման ցուցանիշներն են՝

- Համալսարանի բյուջետային և արտաբյուջետային գործունեության ֆինանսական միջոցներով ապահովվածության մակարդակը:
- Համալսարանի բյուջեյի եկամուտների և ծախսերի հավասարակշռությունը:
- Դրամական մուտքերի և վճարումների սինխրոնացման աստիճանը:

4.1.3. Ֆինանսական ռեսուրսներով ապահովում

Տվյալ փուլում օգտագործվող փաստաթղթայիններն են՝

- Ֆինանսավորման պլան (ընթացիկ)՝ պահանջվող ֆինանսական ռեսուրսների ծավալների գնահատումով, ֆինանսական ռեսուրսների մոբիլիզացման մեթոդների և ժամկետների սահմանումով, ծախսերի և ռիսկերի գնահատումով՝ կապված միջոցների ներքին աղբյուրների ներգրավումով:

Որակի և արդյունավետության գնահատման ցուցանիշներն են՝

- Անհրաժեշտ ֆինանսական ռեսուրսների ծավալները:
- Սեփական շրջանառու միջոցներով ապահովվածությունը:
- Ֆինանսական աղբյուրների կառուցվածքի օպտիմալությունը:
- Ֆինանսական ռեսուրսների մոբիլիզացման մեթոդների և ժամկետների որոշումը:

4.1.4. Ֆինանսական ռեսուրսների բաշխում

Անհրաժեշտ փաստաթղթայիններն են՝

- Ֆինանսական ռեսուրսների բաշխման փաստաթղթեր՝ ներառյալ ներդրումային բնույթի երկարաժամկետ և կարճաժամկետ որոշումների ծրագիրը:

Որակի և արդյունավետության գնահատման ցուցանիշներն են՝

- Ֆինանսական ռեսուրսների տեղաբաշխման համաչափությունը:
- Եկամուտների բաշխման օպտիմալությունը՝ զարգացման և սպառման նպատակների վրա:
- Երկարաժամկետ և կարճաժամկետ ներդրումների համադրումը:
- Համալսարանում ներդրումային գործունեության կառավարման մակարդակը:

4.1.5. Համալսարանի ֆինանսա-տնտեսական վիճակի և արդյունավետության վերահսկում, վերլուծություն և գնահատում:

Համալսարանի ֆինանսական գործունեության վերահսկումը իրականացվում է ներքին և ար-տաքին աուդիտների միջոցով:

Աուդիտների արդյունքը արտացոլող հիմնական փաստաթղթերն են համալսարանի հաշվապահական և ֆինանսական գործունեության վիճակի ստուգման ակտերը և տեղեկանքները:

Տվյալ փուլի իրականացման որակի և արդյունավետության գնահատման ցուցանիշներն են՝

- Համալսարանում հաշվապահական, ֆինանսական և օպերատիվ հաշվառման ընդհանուր մակարդակը:
- Համալսարանի գույքային վիճակի (ներառյալ ձևավորման միջոցների և աղբյուրների վերաբերյալ) ընդհանուր վերլուծության առկայությունը:
- Ֆինանսա-տնտեսական ինֆորմացիայի հավաքման համակարգի կատարելագործման և տնտեսագիտական չափանիշների կիրառման աստիճանը ֆինանսական պլանավորման և կառավարման ընթացակարգերում:
- Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ֆինանսական կառավարման գործընթացում օգտագործման մակարդակը:
- Համալսարանի բյուջետային և արտաբյուջետային գործունեության ֆինանսական միջոցներով ապահովվածությունը:

4.1.6. Ուղղիչ գործողությունների իրականացում

Սույն ընթացակարգը ենթարկվում է վերանայման կամ շտկման համալսարանի <Փաստաթղթերի և գրանցումների կառավարում> ընթացակարգի համաձայն:

5. Պատասխանատվություններ և իրավասություններ

Պատասխանատվության և իրավասության բաշխման մատրից

Պատասխանատու Գործունեության տեսակ	Ռեկտոր	Ուսումնական աշխատանքների գծով	Գլխավոր հաշվապահ	Ընդհանուր հարցերի գծով պրոռեկտոր	Գլխավոր հաշվապահի օգնական
Ռազմավարական ֆինանսական կառավարում: Ռազմավարական ֆինանսական պլանի (ծրագրի) մշակում:	Ղ	Պ			Ի
Ֆինանսական պլանավորում: Համալսարանի բյուջեյի կազմում:	Ղ	Պ			Ի
Ֆինանսական ռեսուրսներով ապահովում: Ֆինանսավորման ընթացիկ պլանի մշակում և շտկում:	Ղ	Պ	Ի		Ի
Ֆինանսական ռեսուրսների բաշխում	Ղ	Պ			Ի
Համալսարանի ֆինանսա-տնտեսական վիճակի և արդյունավետության վերահսկում, վերլուծություն և գնահատում: Համալսարանի հաշվապահական և ֆինանսական գործունեության վիճակի ստուգման վերաբերյալ ակտեր և տեղեկանքներ:	Ղ	Պ	Ի		Ի
Ուղղիչ գործողությունների իրականացում	Ղ	Պ	Ի	Ի	Ի

Ցուցում. Ղ – գործընթացի ղեկավար, Պ – գործընթացի պատասխանատու, Ի – գործընթացի իրականացնող

6. Ընթացակարգի սխեմատիկ ներկայացում

