



**«ԵՐԵՎԱՆԻ ՇԱՌԼ ԱԶՆԱՎՈՒՐԻ ԱՆՎԱՆ ՄՇԱԿՈՒՅԹԻ ԵՎ  
ԱՐՎԵՍՏԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՔՈԼԵՋ» ՊՈԱԿ**

**ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳ**

**ՖԻՆԱՆՍՆԵՐԻ ՏՆՕՐԻՆՄԱՆ**



**ԵՐԵՎԱՆ 2023**



## ՔՈԼԵՋԻ ՖԻՆԱՆՍՆԵՐԻ ՏՆՕՐԻՆՄԱՆ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳ

«Երևանի Շաղ Ազնավորի անվան մշակույթի և արվեստի պետական քոլեջ» ՊՈԱԿ-ի (այսուհետ՝ Քոլեջ) ֆինանսների տնօրինման ընթացակարգը նախատեսում է ֆինանսական ռեսուրսների օգտագործումը քոլեջի ռազմավարությամբ սահմանված խնդիրների և գործառույթների իրականացման համար՝ ֆինանսական քաղաքականության իրականացման մեթոդաբանական և գործիքային հենքի ապահովությամբ:

Քոլեջի 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: Պլանավորման ելակետային փուլ է համարվում քոլեջի ֆինանսական գործունեության հիմնական ուղղությունների կանխատեսումը, որի համար անհրաժեշտ են հետևյալ պայմանները.

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

### 1. ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԴՐՈՒՅԹՆԵՐ

- 1.1. Սույն փաստաթուղթը սահմանում է Քոլեջում ֆինանսների տնօրինման ընթացակարգը:
- 1.2. Փաստաթղթի նպատակն է Քոլեջի ֆինանսական համակարգի ստեղծման հիմքերի մշակումը:
- 1.3. Փաստաթուղթն ընդունվում է փոփոխվում Քոլեջի Կոլեգիալ կառավարման խորհրդի կողմից:
- 1.4. Փաստաթուղթն ընկած է Քոլեջի ֆինանսների տնօրինման գործողությունների հիմքում:

## 2. ՖԻՆԱՆՍՆԵՐԻ ՏՆՕՐԻՆՄԱՆ ՆՊԱՏԱԿՆ ՈՒ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

### 2.1. Ռազմավարական նպատակ

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

### 2.2. Քաղաքականության նպատակ

Քոլեջի ֆինանսների կառավարման արդյունավետ համակարգի կառուցումը, ուղղված է քոլեջի գործունեության ռազմավարական նպատակների իրականացմանը:

### 2.3. Ընթացակարգի նպատակ

Ընթացակարգի նպատակն է քոլեջի զարգացման ֆինանսական ապահովման կայուն համակարգի ստեղծումը:

### 2.4. Ռազմավարական խնդիրներ

- Քոլեջի ֆինանսական պլանավորման համակարգի մշակում, ֆինանսական գործունեության քաղաքականության և ընթացակարգերի մշակում ու հաստատում,
- Քոլեջի անշարժ և շարժական գույքի, նյութատեխնիկական և ֆինանսական ռեսուրսների տվյալների բազայի ստեղծում և դրանց շահագործման մոնիթորինգի ու վերահսկողության համակարգի ներդրում,

- Քոլեջի գործունեության ֆինանսատնտեսական վիճակի և հնարավոր ռիսկերի վերլուծություն,

- Քոլեջի գործունեության տարբեր ուղղություններով ֆինանսավորման աղբյուրների և արտաբյուջետային միջոցների ծավալների ընդլայնում, կրթական ոլորտի օպտիմալացման, խորհրդատվական, տեղեկատվական և կրթական վճարովի դասընթացների միջոցով քոլեջի ֆինանսական մուտքերի ապահովման համակարգի ձևավորում,

- Արտաբյուջետային միջոցների ձևավորման և ծախսումների գործընթացներում Քոլեջի կառուցվածքային ստորաբաժանումների ակտիվության և պատրաստվածության բարձրացում,

*Քաղաքականության հիմնական խնդիրներն են՝*

- Քոլեջի շրջանառու միջոցների կառավարումը,

- Քոլեջի կրեդիտորական և դեբիտորական պարտքերի կառավարումը,

- Քոլեջի ծախսերի կառավարումը:

### 2.5. Ընթացակարգի հիմնական խնդիրներն են՝

- Քոլեջի ֆինանսավորման համակարգի կատարելագործումը և զարգացումը, ֆինանսավորման աղբյուրների դիվերսիֆիկացումը,

- Քոլեջի ֆինանսական միջոցների օգտագործման արդյունավետության բարձրացումը,

- ներդրումների, այդ թվում դրամաշնորհային ծրագրերի ներգրավումը՝ Քոլեջի նյութական, ֆինանսական և մարդկային ներուժի զարգացման համար,

- ֆինանսական ռեսուրսների և միջոցների արդյունավետ օգտագործման ապահովումը,
- ֆինանսների բաշխման համակարգի զարգացումը:

### 3. ՖԻՆԱՆՍՆԵՐԻ ՏՆՕՐԻՆՄԱՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳԻ ՄԿՋԲՈՒՆՔՆԵՐԸ

Քուլեջի ֆինանսների կառավարումը բաշխումն ուղղված են քուլեջի ֆինանսների ռազմավարական նպատակների իրականացմանը:

Սույն քաղաքականությունը որոշում է քուլեջի ֆինանսների կառավարման սկզբունքները՝

- Համապատասխանություն (քուլեջի ռազմավարական նպատակներին),
- Ամբողջականություն (ապահովել գործողությունների իրականացման տրամաբանական շարունակադություն),
- Հստակություն (իրականացման ժամանակահատված, կատարողներ, վերահսկման համակարգ),
- Ճկունություն (բարելավման գործողությունների իրականացման մեխանիզմների ներդրման հնարավորություն),
- պլանի մշակման փուլում կատարողների մասնակցությունը, իրավունքների, պարտականությունների և պատասխանատվությունների տարանջատումը:

Քուլեջի ֆինանսավորման հիմնական աղբյուրներն են հանդիսասանում՝ պետական ֆինանսավորումը, ուսանողների վարձավճարները, կրթական վճարովի ծառայությունները, քուլեջի զարգացման դրամաշնորհային ծրագրերը:

Քուլեջի ֆինանսական ռեսուրսներով ապահովումը ենթադրում է ֆինանսական միջոցների աղբյուրների կառավարում և ներառում է հետևյալ ֆունկցիաները՝

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

### 4. ՖԻՆԱՆՍՆԵՐԻ ՏՆՕՐԻՆՄԱՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Քուլեջի ֆինանսների տնօրինումն իրականացվում է որոշակի փուլերով՝

Պլանավորում- ֆինանսական պլանավորումը ֆինանսական պլանների համակարգի մշակման գործընթաց է ֆինանսական գործունեության առանձին ասպեկտներով, որոնք ապահովում են ֆինանսական ռազմավարության իրականացումը:

Քուլեջի ֆինանսական պլանավորման հիմքում ընկած են քուլեջի ռազմավարական նպատակները և խնդիրները: Ֆինանսական պլանավորումը

ներառում է քոլեջի բոլոր եկամուտների և ֆինանսական միջոցների ծախսման ուղղությունների պլանավորումը՝ Քոլեջի զարգացման ապահովման համար:

Քոլեջի ֆինանսական ռեսուրսների պլանավորման և բաշխման ընթացակարգը ներառում է քոլեջի զարգացման հետևյալ հիմնական սկզբունքները

- Ֆինանսական գործընթացները պետք է իրականացնել ելնելով քոլեջի ռազմավարությունից,

- Բյուջետային գործընթացը պետք է լինի բաց,

- Ֆինանսների կառավարումը պետք է բաշխված լինի գործընթացի պատասխանատուների միջև:

Ֆինանսական պլանավորման փուլում կազմվում է ֆինանսական գործունեության նախահաշիվ:

Ֆինանսական պլանավորումը ուղղված է հետևյալ խնդիրների լուծմանը՝

- եկամուտների ավելացման, պահուստների և դրանց մոբիլիզացման եղանակների բացահայտում,

- ֆինանսական ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործում, քոլեջի զարգացման առավել ռացիոնալ ուղղությունների որոշում,

- ֆինանսական հոսքերի օպտիմալ կառավարում:

*Ռեսուրսներով ապահովում* - Քոլեջի ֆինանսական ռեսուրսների ապահովումն իրականացվում է ըստ հետևյալ քայլերի՝

- նախնական բյուջեի պլանի կազմում պատասխանատու անձի կողմից,

- ռեսուրսների օգտագործման առաջնային ուղղությունների որոշում,

- բյուջեի հաստատում և իրականացում,

- Իրականացման վերահսկում, թերությունների վերացում:

Քոլեջի բյուջեն կազմվում է տարեկան կտրվածքով, պլանավորվում և ներկայացվում է քոլեջի կառավարման խորհուրդ՝ քննարկման և հաստատման համար:

Բյուջեի փաթեթը պատրաստվում է գլխավոր հաշվապահի կողմից և բաշխվում ըստ քոլեջի կողմից իրականացվող հիմնական ֆինանսական ապահովման գործառույթների:

Այս փուլի իրականացմամբ անհրաժեշտ է ապահովել՝

- ֆինանսական ռեսուրսների ծավալները,

- սեփական շրջանառու միջոցները,

- ֆինանսավորման աղբյուրների կառուցվածքը:

Այս փուլում որոշվում է ֆինանսական ռեսուրսների մոբիլիզացման մեթոդները և ժամկետները:

*Ռեսուրսների բաշխում և կառավարում* - Ֆինանսական ռեսուրսների բաշխումն իրականացվում է նախապես կայացված որոշումների և քոլեջի ռազմավարական գերակա ուղղությունների հիման վրա:

Բաշխման պլանը պետք է ներառի ֆինանսական ռեսուրսները, իրականացման ռազմավարական ուղղությունը կամ գործունեությունը, բյուջեի իրականացման ժամկետները:

Քոլեջի ֆինանսական ռեսուրսների բաշխումն իրականացվում է հետևյալ ուղղություններով՝

- աշխատավարձ,
- ուսումնական գործընթաց/կրթական ծառայություններ,
- գիտություն,
- պետական բյուջեի վճարումներ,
- ընթացիկ ծախսեր՝ քոլեջի նյութատեխնիկական բազայի համալրման նպատակով:

**Պատասխանատվություն**- Ֆինանսական համակարգի մշակման, ներդրման և կառավարման համար պատասխանատվություն են կրում քոլեջի հաշվապահությունը և այն կառուցվածքային ստորաբաժանումները և անձիք, որոնք պատասխանատու են տվյալ գործընթացի կազմակերպման և իրականացման համար:

## 5. ՖԻՆԱՆՍՆԵՐԻ ՏՆՕՐԻՆՄԱՆ ԸՆԹԱՑԱԿԱՐԳ

- 5.1. Ֆինանսների տնօրինման ընթացակարգը որոշում է Քոլեջի ֆինանսական ապահովման գործընթացների բովանդակությունը և հաջորդականությունը: Սույն ընթացակարգը սահմանում է տվյալ գործընթացի շրջանակներում իրավասությունների և պատասխանատվությունների բաշխումը:
- 5.2. Սույն ընթացակարգի գործունեության ոլորտը տարածվում է քոլեջի հաշվապահության և այն կառուցվածքային ստորաբաժանումների վրա, որոնք ներառվում են ֆինանսների կառավարման համակարգում:
- 5.3. Ֆինանսական կառավարման ռազմավարության տակ հասկացվում է ֆինանսական ռեսուրսների ներդրման գերակա ուղղությունների և արդյունավետ եղանակների սահմանումը՝ նքոլեջի կրթության, գիտության, խորհրդատվության ոլորտներում դրված խնդիրների իրականացման համար:
- 5.4. Ֆինանսական կառավարման տակտիկական ներառում է շրջանառու ակտիվների և քոլեջի կարճաժամկետ պարտականությունների համալիր օպերատիվ կառավարումը, օպտիմալ որոշումների կայացումը ֆինանսական պլանավորման և կառավարման ոլորտում:
- 5.5. Քոլեջի ֆինանսական կառավարումը իրականացվում է հետևյալ հիմնական ուղղությունների շրջանակում՝
  - Քոլեջի ֆինանսատնտեսական վիճակի վերլուծություն և գնահատում,
  - Քոլեջի ֆինանսական գործունեության պլանավորում և վերահսկում,
  - Քոլեջի ֆինանսական ռեսուրսներով ապահովում,
  - Քոլեջի ֆինանսական ռեսուրսների բաշխում և կառավարում:

**Քոլեջի ֆինանսատնտեսական վիճակի վերլուծությունը և գնահատումը** ներառում է քոլեջի եկամուտների և ծախսերի (բյուջետային և արտաբյուջետային) ընդհանուր և հոդվածային վերլուծություն, քոլեջի սեփականության վիճակի և ֆինանսական ռեսուրսներով ապահովվածության գնահատում, ֆինանսական միջոցների օգտագործման արդյունավետության բարձրացման պահուսների (ռեզերվների) բացահայտում:

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

*Քոլեջի ֆինանսական ռեսուրսներով ապահովումը* ենթադրում է Քոլեջի միջոցների աղբյուրների կառավարում և ներառում է հետևյալ ֆունկցիաները՝

- պահանջվող ֆինանսական ռեսուրսների ծավալների գնահատում,
- ֆինանսական ռեսուրսների ստացման ժամկետների և օգտագործման որոշում,
- ներդրումների նպատակահարմարության հետազոտում,
- ազատ ֆինանսական միջոցների տեղաբաշխմանը ուղղված որոշումների կայացում:

5.6 Անթացակարգի նկարագրություն: Ռազմավարական ֆինանսական կառավարումը ներառում է քոլեջի ֆինանսական զարգացման ռազմավարական պլանի (ծրագրի) մշակումը և ներդրումը գործածության մեջ: Տվյալ փուլի համար որակի և արդյունավետության գնահատման ցուցանիշներն են՝

- Քոլեջի ֆինանսական կառավարման բոլոր ասպեկտների ընդգրկման աստիճանը,
- Քոլեջի ֆինանսական ինքնուրույնության մակարդակի կանխատեսման ցուցանիշների առկայությունը,
- Քոլեջում ընթացող գործընթացների ֆինանսական ապահովման կայունության կանխատեսման ցուցանիշների առկայությունը,
- ֆինանսավորման աղբյուրների քանակը և բազմազանությունը:

*Ֆինանսական պլանավորում.* տվյալ փուլում օգտագործվող փաստաթղթային հենք է ֆինանսական պլանները (քոլեջի բյուջեն), բյուջետային և արտաբյուջետային գործունեության ծախսերի նախահաշիվները:

Ֆինանսական պլանավորման փուլում որակի և արդյունավետության գնահատման ցուցանիշներն են՝

- Քոլեջի բյուջետային և արտաբյուջետային գործունեության ֆինանսական միջոցներով ապահովվածության մակարդակը,
- Քոլեջի բյուջեի եկամուտների և ծախսերի հավասարակշռությունը,
- Դրամական մուքերի և վճարումների համապատասխանեցման աստիճանը:

*Ֆինանսական ռեսուրսներով ապահովում:* Տվյալ փուլում օգտագործվող փաստագրությունն

- 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:

*Ֆինանսական ռեսուրսների բաշխում:* Ֆինանսական ռեսուրսների բաշխումը սկսվում է ռազմավարական պլանավորումից, որը քոլեջը որոշում է իր տեսլականը և զարգացման նպատակները:

Քոլեջի նպատակները սահմանելուց հետո անհրաժեշտ է առանձնացնել համապատասխան ռեսուրսներ՝ դրանք իրականացնելու համար:

Անհրաժեշտ փաստագրությունը՝

•Ֆինանսական ռեսուրսների բաշխման փաստաթղթերը՝ ներառյալ ներդրումային բնույթի երակարծամկետ և կարճաժամկետ որոշումների ծրագրերը:

Որակի և գնահատման ցուցանիշներն են՝

•Ֆինանսական ռեսուրսների տեղաբաշխման համաչափությունը,

•Եկամուտների բաշխման օպտիմալությունը՝ զարգացման և սպառման նպատակների վրա,

•Երակարծամկետ և կարճաժամկետ ներդրումների համադրումը,

•Քոլեջում ներդրումային գործունեության կառավարման մակարդակը:

*Քոլեջի ֆինանսատնտեսական վիճակի և արդյունավետության վերահսկում, վերլուծություն և գնահատում:* Քոլեջի ֆինանսական գործունեության վերահսկումը իրականացվում է ներքին և արտաքին աուդիտների միջոցով: Աուդիտների արդյունքը արտացոլող հիմնական փաստաթղթերն են քոլեջի հաշվապահական և ֆինանսական գործունեության վիճակի ստուգման ակտերը և տեղեկանքները:

Տվյալ փուլի իրականացման որակի և արդյունավետության գնահատման ցուցանիշներն են՝

•Քոլեջի հաշվապահական, ֆինանսական և օպերատիվ հաշվառման ընդհանուր մակարդակը,

•Քոլեջի գույքային վիճակի ընդհանուր վերլուծության առկայությունը,

•Ֆինանսատնտեսական ինֆորմացիայի հավաքման համակարգի կատարելագործման և տնտեսագիտական չափանիշների կիրառման աստիճանը ֆինանսական պլանավորման և կառավարման ընթացակարգերում,

•տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ֆինանսական կառավարման գործընթացում օգտագործման մակարդակը,

•Քոլեջի բյուջետային և արտաբյուջետային գործունեության ֆինանսական միջոցներով ապահովվածությունը:

Ընթացակարգի պահանջները տարածվում են քոլեջի հաշվապահության և այլ կառուցվածքային ստորաբաժանումների վրա, որոնք ներառված են որակի կառավարման համակարգում, և կապված են ֆինանսական ռեսուրսների կառավարման հետ: