

ՈՒՔԵՐՏ ԽԱՉԱՏՐՅԱՆ

Վ. Բոյոսովի անվան պետական համալսարանի կրթության կառավարման և պլանավորման ամբիոնի վարիչ, դոցենտ, բանասիրական գիտությունների թեկնածու

ԲՈՒՀԵՐԻ ԵՎ ՇԱՀԱԿԻՑՆԵՐԻ ՖԻԴՈՒՅԻԱՐ ՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՆ ԱՆՁԵՌՆՄԽԵԼԻ ՖՈՆԴԵՐԻ ԳՈՐԾԱՌՄԱՆ ՀԱՄԱՏԵՔՍՈՒՄ

Բարձրագույն կրթության ներկայիս մրցակցային դաշտում առկա են արտաքին միջավայրի մի շարք գործոններ, որոնց հարափոփոխությունը էականորեն ազդում է ՀՀ բուհերի կանոնադրական գործունեության ու պլանավորված գործողությունների, ինչպես նաև բուհերի առանցքային ոլորտների կայուն զարգացման և գերակայությունների լիարժեք իրականացման վրա: Մասնավորապես՝ գլոբալ զարգացումներով և անհաղթահարելի ուժի տարբեր դրսևորումներով պայմանավորված՝ գլոբալ իրադրությունը ՀՀ բուհերին առաջադրել է նոր մարտահրավերներ, որոնք, անխուսափելիորեն, առաջացրել են նաև ֆինանսական մնանատիպ հիմնախնդիրներ և բարձրագույն կրթության պետական ֆինանսավորման էական փոփոխություններ: Այս մարտահրավերների հաղթահարման պայմաններում ՀՀ բուհերն իրենց առանցքային շահակիցների հետ փոխվստահելի կամ ֆիդուցիար հարաբերությունների ամրապնդման միջոցով կարող են զգալի կերպով խթանել իրենց գործունեության, ներառյալ՝ ֆինանսական կայունության զարգացումը: Մասնավորապես՝ ՀՀ բուհերը պետք է իրենց գործունեության արդյունավետության և ֆինանսական կայունության ապահովման նպատակով առավել շեշտադրեն իրենց առանցքային շահակիցների հետ վստահության վրա հիմնված կամ ֆիդուցիար հարաբերությունների ամրապնդումը: Այն բուհերը, որոնք ունեն ֆիդուցիար հարաբերություններ իրենց առանցքային շահակիցների հետ, նրանց կողմից կատարվող ֆինանսական ներդրումների միջոցով կարող են ապահովել նաև իրենց անձեռնմխելի ֆոնդերի գործառնման արդյունավետությունը: Հաշվի առնելով նշվածը՝ սույն հոդվածի նպատակն է քննարկել ՀՀ բուհերի և շահակիցների ֆիդուցիար հարաբերություններն ու ֆիդուցիար պարտականություններն անձեռնմխելի ֆոնդերի գործառնման համատեքստում:

Հիմնարաներ- բուհերի անձեռնմխելի ֆոնդեր, ֆինանսական կառավարում, ֆիդուցիար հարաբերություններ, ֆիդուցիար պարտականություններ, ֆիդուցիար գործառնմանքներ, բուհերի ռազմավարական կառավարում:

Անձեռնմխելի ֆոնդերի գործառնումն ու արդյունավետ կառավարումը նպաստում են բուհերի ֆինանսական ինքնավարության ընդլայնմանն ու ֆինանսական կայունությանը, եկամտի անկախ աղբյուր ունենալու հնարավորություն են ստեղծում, նվազեցնում են պետական ֆինանսավորումից և ուսանողների վարձավճարներից բուհերի գերկախվածության աստիճանը, ինչպես նաև ստեղծում են բարենպաստ կրթական միջավայր դասավանդման, ուսումնառության և հետազոտության համար՝ այդպիսով նաև մեծացնելով բուհերի գրավչությունը (Swensen 2000): Հարկ է շեշտադրել նաև այն, որ բուհերը հասարակության զարգացմանն ուղղված երկարաժամկետ հանձնառություն ունեն և, հետևապես, այնպիսի ֆինանսական աղբյուրների կարիք ունեն, որոնց միջոցով ձեռք բերված միջոցները երկարաժամկետ կտրվածքով կծառայեն բուհերի գործառնմանքների և հանձնառությունների իրականացմանը:

Անձեռնմխելի ֆոնդերը համարվում են անձեռնմխելի (նպատակային) կապիտալ: Վերջինս

բուհերի ակտիվների համախումբ է, որը ձևավորվում է նվիրատուների կամ նվիրաբերողների կողմից տրամադրված միջոցներից: Անձեռնմխելի ֆոնդերը՝ որպես բուհերին տրամադրված ֆինանսական աջակցություն, ընդհանուր առմամբ, միտված են բուհերի կանոնադրական գործառնմանքների ու ռազմավարական նպատակների իրականացմանը, ներառյալ՝ արտակարգ կամ ճգնաժամային իրավիճակներում առաջնահերթ խնդիրների լուծմանը: Անձեռնմխելի ֆոնդերը կարող են նաև որոշ չափով օժանդակել ինչպես բուհերի մի շարք ընթացիկ խնդիրների լուծմանը, այնպես էլ՝ նոր կրթական ու սոցիալական ծրագրերի մշակմանը, նորարարական նախագծերի ստեղծմանը և մնանատիպ այլ երկարաժամկետ նախաձեռնություններին:

Անձեռնմխելի ֆոնդերը թույլ են տալիս բուհերին ապահովել գործառնմանքների ու գործառնությունների արդյունավետ իրականացումը՝ հնարավորինս կառավարելի դարձնելով եկամուտների զգալի նվազման ռիսկերը, սեփական գործունեության վրա անհաղթահարելի ուժի կամ ֆինանսա-

www.ardaradutyjournal.com

կան շուկայի փոփոխությունների ու ռիսկերի ազդեցությունը և մեծածավալ կապիտալ ծախսերը: Անձեռնմխելի ֆոնդերը նաև կարող են դիտարկվել՝ որպես եկամուտների կայուն աղբյուր, որը բուհերին թույլ է տալիս մեծացնել իրենց ֆինանսական ռեսուրսների ծավալը, այն դեպքում, եթե ծախսերը կատարվեին միայն ուսումնական վարձավճարներից և եկամտի սահմանափակ այլ աղբյուրներից (Baum & Lee 2019):

Անձեռնմխելի ֆոնդերի հիմնական գործառույթն այն է, որ դրանց գործառնման միջոցով բուհերը կարողանում են անորոշ ժամկետով ապահովել կայուն և վստահելի ֆինանսական աղբյուր՝ իրենց կանոնադրական և ռազմավարական նպատակներն իրականացնելու համար: Անձեռնմխելի ֆոնդերն աջակցում են բուհերին արդյունավետ դարձնելու իրենց կրթական ծառայությունները, ուսումնական և գիտահետազոտական աշխատանքները, ինչպես նաև ընդլայնելու ֆինանսական միջոցները՝ կանոնադրական այլ գործառույթներ և ռազմավարական նպատակներն արդյունավետ իրականացնելու համար: Այն ֆինանսական միջոցները, որոնք ծախսելու համար բուհերը հայթայթում են նոր աղբյուրներ, սահմանվում են՝ ըստ բուհերի ռազմավարական առաջնահերթությունների: Այն որոշումները, որոնք վերաբերում են անձեռնմխելի ֆոնդերի ֆինանսական միջոցների հաշվին կատարվող ծախսերին, սովորաբար քննարկվում և կայացվում են բուհերի ղեկավարության և կոլեգիալ մարմինների ու նվիրատուների/նվիրաբերողների կողմից (AGB 2019):

Ի լրումն վերոնշյալի, ըստ Հանսմանի (Hansmann 1990)՝ բուհերը ձևավորում են անձեռնմխելի ֆոնդեր, որպեսզի պահպանեն իրենց համբավը և վարկանշային կապիտալը, աջակցեն ակադեմիական ազատությունների ապահովմանը, պահպանեն մտավոր սեփականությունը և կանխեն ֆինանսական ռիսկերը: Ըստ Գոեցմանի ու Օսթերի (Goetzmann & Oster 2012)՝ անձեռնմխելի ֆոնդերի ստեղծումն ու արդյունավետ կառավարումը ներկայումս այնքան են նույնացվում բուհերի համբավի, վարկանիշի և հեղինակության հետ, որ բուհերը մշակում են հատուկ ռազմավարություններ՝ անձեռնմխելի ֆոնդերի ծավալները մեծացնելու և այդ ֆոնդերից եկամտաբերության վերադարձելիությունն ապահովելու նպատակով: Ըստ Բրաունի և նրա համահեղինակների (Brown et al. 2014)՝ բուհերն ավելի շատ հակված են կրճատելու իրենց գործառնական ծախսերը՝ բացասական գործոնները կամ վտանգները կանխելու համար, քան ավելացնելու ծախսերը՝ բարեփոխումներ կատարելու

համար:

Անհրաժեշտ է սահմանազատել ֆինանսավորման բազմազանեցման հետևյալ երկու հասկացությունները՝ ֆինանսական աղբյուրների և ֆինանսավորման մեխանիզմների բազմազանություն: Եվրոպայում, սովորաբար, ֆինանսավորման գերակշռող աղբյուրը պետությունն էր, իսկ ֆինանսավորման հիմնական մեխանիզմը՝ պետության կողմից յուրաքանչյուր ուսումնական հաստատության գծային բյուջետավորմամբ ֆինանսավորումը (Williams 1998): Նոր ֆինանսական աղբյուրների միջոցով բուհերը կարող են պետական ֆինանսավորման զգալի կրճատումների պայմաններում լուծել ինստիտուցիոնալ խնդիրները և ապահովել կանոնադրական գործունեության շարունակականությունը: Այն բուհերը, որոնք կարողացել են բազմազանեցնել իրենց ֆինանսավորման աղբյուրները, հնարավորինս խնայել են սեփական ֆինանսական ռեսուրսները, ապահովել են եկամտի աճ՝ լրացուցիչ ծառայությունների մատուցման միջոցով և կատարել են նոր ներդրումներ ուսուցման և հետազոտության առանցքային ոլորտների զարգացման ուղղությամբ (Williams 1998: 89):

Ներկայումս բուհերի հոգաբարձուների (կառավարման) կոլեգիալ մարմիններն անձեռնմխելի ֆոնդերի կառավարման գործում բախվում են մի շարք մարտահրավերների, որոնք, մասնավորապես, առնչվում են ֆինանսական կառավարման մեթոդներին ու եղանակներին, որոնք տարիներ շարունակ կիրառվել են և, սովորաբար, ավանդական բնույթ ունեն: Հաշվի առնելով ներկայիս արտաքին միջավայրի հարափոփոխականությունը, ներառյալ շուկաների և բուհերի շահակիցների կարիքների ու պահանջների փոփոխականությունը՝ ՀՀ բուհերը հարկադրված են լինում վերանայել և արդիականացնել իրենց ֆինանսական և շահակիցների հետ հարաբերությունների կառավարման համակարգերը: Այդ խնդիրը ենթադրում է, որ բուհերը պետք է բարձրացնեն իրենց գործունեության (ներառյալ՝ ֆինանսական) թափանցիկությունն ու հաշվետվողականությունը՝ հաշվի առնելով այն, որ բուհերի ֆինանսական ռեսուրսները նախատեսված են գլխավորապես բուհերի շահակիցների կարիքների բավարարման համար: Այսինքն՝ շահակիցներին հաշվետվողականությանն առնչվող այս խնդիրը, առավել քան երբևէ լինելով պետության, հասարակության և բուհերի առանցքային շահակիցների ուշադրության կենտրոնում, իր հերթին ենթադրում է նաև, որ բուհերի առանցքային շահակիցները նույնպես պետք է մասնակցություն ունենան ՀՀ բուհերի կառավարման գործընթացներին՝

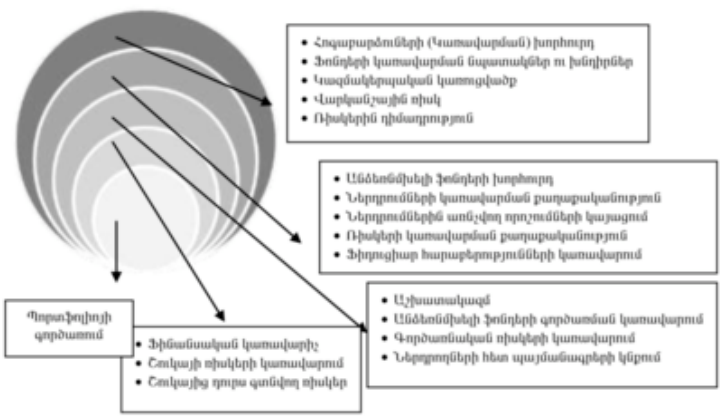
հաշվի առնելով այն, որ բուհերն իրենց գործունեությունը ծառայեցնում են այդ առանցքային շահակիցների (ուսանողների, պրոֆեսորադասախոսական կազմի, շրջանավարտների, գործատուների և այլ շահակիցների) կարիքների բավարարմանը:

Բուհերի ֆինանսական գործունեության հաշվետվողականության և թափանցիկության ապահովման տեսանկյունից հարկ է հավելել, որ միջազգային պրակտիկայում անձեռնմխելի ֆոնդերին առնչվող ամբողջ տեղեկությունն ու տվյալները ներկայացվում են հաշվետվությունների և պորտֆոլիոների տեսքով: Հաշվետվողականության և թափանցիկության մասնատիպ ձևեր կարող են լինել նաև ՀՀ օրենսդրությամբ սահմանված տեղեկությունները հանրային հրատարակման ենթակա պարտականությունների իրականացման համատեքստում: ՀՀ բուհերի անձեռնմխելի ֆոնդերի կառավարման մշակույթում նշվածը դեռևս խնդիր է՝ հաշվի առնելով ոչ միայն արտաքին հարափոփոխ միջավայրի գործոնների զգալի ազդեցությունը, այլ նաև՝ ՀՀ-ում բուհերի անձեռնմխելի ֆոնդերի կառավարման խնդիրները կարգավորող իրավական թերի դաշտը: Կարևոր է նաև շեշտադրել այն, որ ՀՀ բուհերի խորհուրդների անդամներ հանդիսացող արտաքին կամ ներքին շահակիցները (օրինակ՝ ՀՀ պետական բուհերի դեպքում՝ ՀՀ կառավարությունը՝ որպես հիմնադիր) կարող են ընտրվել և նշանակվել պետական կառավարման մարմինների կողմից, սակայն նրանց պաշտոնական դիրքը չպետք է որոշի լինի խորհուրդների գործառույթների իրականացման համար: Ավելին, անկախ այլ բուհերի կառավարման մարմիններում ներգրավվածությունից և դերակատարությունից՝ բուհերի հոգաբարձուների (կառավարման) խորհուրդների անդամները պետք է գործեն՝ առաջնահերթորեն ելնելով բուհերի շահերից և դրանց առաքելության իրականացման գործընթացների խթանման նպատակադրումից՝ հիմնվելով ֆիդուցիար պարտականությունների և էթիկական սկզբունքների վրա: Ի

վերջո, բուհերի ֆինանսական գործունեության հաշվետվողականության և թափանցիկության ապահովումը պահանջում է, որ բուհերի խորհուրդների անդամներն ապահովեն ֆինանսական շահերին առնչվող տեղեկության թափանցիկությունը և խուսափեն շահերի բախումից՝ որոշումների կայացման արդյունավետությունը հնարավորինս ապահովելու համար: Օրինակ՝ մասնատիպ շահերի բախում կարող է առաջանալ, երբ ֆիդուցիար պարտականություններ ստանձնած անձը կարող է որևէ երրորդ կողմին տրամադրել ֆինանսական գաղտնիք պարունակող կամ ներդրումային պորտֆոլիոյի վերաբերյալ տեղեկություն կամ տվյալ: Շահերի բախման և ֆիդուցիար պարտականությունների ոչ պատշաճ իրականացման կամ անգործության արդյունքում կարող են առաջանալ վնասներ կամ անբարենպաստ պայմաններ բուհի անձեռնմխելի ֆոնդերի արդյունավետ կառավարման համար: Շահերի բախման վերոնշյալ տեսակները հանդիսանում են ՀՀ պետական բուհերի կառավարման խորհուրդների պրակտիկայում հաճախ հանդիպող և կարգավորման ենթակա հիմնախնդրային հարցեր: Նմանատիպ խնդիրների կանխման համար անհրաժեշտ է մշակել և կիրառել բուհերի ու շահակիցների ֆիդուցիար պարտականությունների վերաբերյալ իրավական նորմեր և զարգացնել համապատասխան իրավակիրառ պրակտիկա:

Անձեռնմխելի ֆոնդերի պլանավորումը, արդյունավետ գործառույթը, կատարողականի գնահատումը, ինչպես նաև մշտադիտարկումն ու շարունակական բարելավումն այն առանցքային գործընթացներն են, որոնք պետք է ոչ միայն արտացոլված լինեն բուհերի համապատասխան քաղաքականություններում և ներքին իրավական ակտերում, այլ նաև համակարգված ձևով ընդգրկվեն անձեռնմխելի ֆոնդերի կառավարման պորտֆոլիոյում: Վերջինիս առանցքային բաղադրիչները ներկայացված են ստորև.

**Գծապատկեր 1
Բուհերի անձեռնմխելի ֆոնդերի
կառավարման պորտֆոլիոյի
քաղաքականները**



Փոխառված է՝ Mercer LLC 2013

ԱՐԴԱՐԱԴԱՏՈՒԹՅՈՒՆ

Բուհերի անձեռնմխելի ֆոնդերի կառավարման պորտֆոլիոյի վերոնշյալ բոլոր բաղադրիչները կազմում են անձեռնմխելի ֆոնդերի կառավարման բազմափուլ և բազմամակարդակ ամբողջություն:

Օտարերկրյա բուհերի մեծ մասն ունի ֆինանսական ոչ մեծ ակտիվներ, սակայն որոշ բուհեր կուտակել են լայնածավալ անձեռնմխելի ֆոնդեր, որոնք եկամտի աղբյուր են և բուհերի բյուջեների զգալի մասն են կազմում: Այսպիսի բուհերը կարող են առավել մեծածավալ ծախսեր կատարել իրենց կրթական, գիտահետազոտական և հասարակական գործունեության իրականացման ու բարելավման համար, քան այն բուհերը, որոնց ծախսերն ամբողջությամբ կախված են պետական ֆինանսավորումից և ուսումնական վարձավճարներից:

Ըստ ամերիկացի տնտեսագետներ Եցկովիչի և Լեյդեսդորֆի (Etzkowitz & Leydesdorff 2000)՝ բուհերն ազգային և տարածաշրջանային նորարարական համակարգերի առանցքային բաղադրիչն են, որոնք երկրի զարգացման խթանման գործում բիզնես ոլորտից ոչ պակաս կարևոր դերակատարություն ունեն:

Հաշվի առնելով այն, որ անձեռնմխելի ֆոնդերի գործառույթը մեծ կարևորություն ունի բուհերի առանցքային ոլորտներից մեկի՝ գիտահետազոտական գործունեության զարգացման, ինչպես նաև գիտահետազոտական արդյունքների առևտրայնացման և տարածման խնդրում՝ հարկավոր է շեշտադրել նաև այն, որ բուհերն անձեռնմխելի ֆոնդերին կարող են ապահովել իրականացվող գործընթացների շարունակականությունը և համակարգային ու ինստիտուցիոնալ բարեփոխումները: Օրինակ՝ ՀՀ բարձրագույն կրթության ոլորտի և բուհերի ֆինանսական կառավարման համակարգի բարեփոխումները խթանող քաղաքականությամբ նախատեսվում է նաև ամրապնդել սոցիալական հավասարության ապահովման հիմքերը՝ մշակելով այնպիսի քաղաքականություն և գործիքակազմ, որոնք կօժանդակեն սոցիալապես խոցելի, անապահով և տարբեր այլ թիրախային խմբերի անդամների մասնակցությունը բարձրագույն կրթության ոլորտին, սակայն ՀՀ բարձրագույն կրթության ոլորտի բարեփոխումներից շուրջ 20 տարի անց պետք է արձանագրել, որ ոչ մի էական կամ շոշափելի արդյունքներ չեն գրանցվել բուհերի ֆինանսավորման կամ ֆինանսական կայունության ապահովման տեսանկյունից:

Հաշվի առնելով այն, որ բուհերի հանրային ֆինանսավորումը և անձեռնմխելի ֆոնդերի համալրումն ապահովվում են բուհերի ներքին ու արտաքին առանցքային շահակիցների կողմից, անհրա-

ժեշտ է մասնավորեցնել՝ նշելով, որ բուհերի հանրային ֆինանսավորումը հիմնականում ապահովվում է հետևյալ հինգ շահառու խմբերի կողմից (Acharya & Dimson 2011)՝ ուսանողներ և նրանց ընտանիքներ, շրջանավարտներ և բուհի գործընկերներ, բարեգործական կազմակերպություններ, աշխատաշուկա (ներառյալ՝ գործատուներ), պետություն և պետական կազմակերպություններ: Որոշ բուհեր իրենց անձեռնմխելի ֆոնդերը համալրում են սեփական ֆինանսական միջոցներից, որոնց գոյության համար որպես աղբյուր կարող են լինել, օրինակ՝ ներքին շահակիցների՝ աշխատակիցների կամ ուսանողների կողմից տրամադրվող ֆինանսական ռեսուրսները, մտավոր սեփականությամբ պաշտպանվող օբյեկտների (ներառյալ՝ գիտահետազոտական և ստեղծագործական արդյունքների) առևտրայնացման արդյունքները, ձեռնարկատիրական գործունեությունից ստացված եկամուտները, աշխատավարձից ամսական նվիրատվությունները: Անձեռնմխելի ֆոնդերը հիմնականում համալրվում են բուհերի արտաքին (շրջանավարտներ, գործատուներ) շահակիցների կողմից կատարվող ներդրումներից՝ մասնավոր և հանրային ոլորտների հետ սերտ համագործակցության արդյունքում: Հետևապես շրջանավարտները նույնպես պետք է պատասխանատվություն ստանձնեն իրենց բուհերի գործունեության երկարաժամկետ կայունության ապահովման համար և նպատակաուղղեն իրենց նվիրատվություններն ու նվիրաբերությունները բուհերի և, առհասարակ, հասարակության ապագա զարգացմանն ու բարձրագույն կրթության շարունակականության ապահովմանը: Կարևոր է նաև նշել, որ բուհերը, հիմնվելով հասարակական պատասխանատվության, հանրային վստահության, բարոյական սկզբունքների, էթիկայի նորմերի ու արժեքների վրա, պետք է կարողանան հասարակության շրջանում ձևավորել շահույթ չհետապնդող ու հանրօգուտ գործունեության կարևորության գիտակցումը և ապահովել անձեռնմխելի ֆոնդերի միջոցների նպատակաուղղվածությունը դեպի հանրօգուտ արդյունքների կամ հանրային բարիքների ստեղծումը: Այդպիսով բուհերը կարող են ընդլայնել շահակիցների ցանցը՝ ամրապնդելով առկա համագործակցությունը և հաստատելով համագործակցային նոր կապեր:

Բուհերի և՛ ներքին, և՛ արտաքին շահակիցներն այն առանցքային նվիրաբերողներն ու նվիրատուներն են, որոնց աջակցությամբ բուհերը կարող են արտաքին միջավայրային անկայուն պայմաններում և մրցակցային դաշտում ապահովել իրենց արդյունավետ և երկարաժամկետ գործունեություն-

նր: Այդ խնդրում էական նշանակություն ունեն այն արժեքներն ու սկզբունքները, որոնց հիման վրա բուհերը կառուցում են իրենց հարաբերություններն առանցքային շահակիցների հետ: Այդ սկզբունքների ու արժեքների համալիրն արտացոլվում է բուհերի և շահակիցների ֆիդուցիար հարաբերություններում՝ հիմնված փոխվստահության վրա: Այսպիսով, բուհերի ներքին և արտաքին շահակիցներին կարելի է համարել որպես վստահված անձինք, որոնք ունեն բուհերի կառավարման՝ վարչարարական, ներդրումների կատարման, գնահատման, մշտադիտարկման, ռեսուրսների բաշխման և նմանաբնույթ այլ մի շարք գործառույթների իրականացման պատասխանատվություն ու պարտավորություններ: Բուհերի դեպքում պատասխանատվության ու պարտավորությունների շրջանակը վերաբերում է նաև առկա ակտիվների կառավարմանը, ընդ որում՝ այդ ակտիվները ներառում են և՛ ֆինանսական ու նյութական (օրինակ՝ շենքային պայմաններ, գույք), և՛ ոչ նյութական (օրինակ՝ բուհի հեղինակություն, բուհի սոցիալական պատասխանատվություն) ռեսուրսները:

Ֆիդուցիար հարաբերությունները բուհերի անձեռնմխելի ֆոնդերի շարունակական համալրման ու արդյունավետ գործառնման նախադրյալն են, քանի որ շահակիցները՝ որպես հնարավոր ներդրողներ, գործում են ի շահ բուհի՝ դրսևորելով բարեխղճություն և ողջամտություն: Ժամանակի ընթացքում շահակիցները նաև հավաստիանում են, որ նվիրատուների և նվիրաբերողների կողմից կատարված ֆինանսական ներդրումները տվյալ բուհի կողմից օգտագործվում են նպատակային ու արդյունավետ ձևով: Որոշ դեպքերում՝ նվիրաբերողը կարող է սահմանափակել նվիրաբերվող միջոցների կիրառման նպատակները՝ ըստ վերջիններիս տեսակների (օրինակ՝ միայն ուսումնական կամ միայն հետազոտական նպատակներով): Նվիրատուների կամ նվիրաբերողների կողմից կատարված ներդրումները (ներառյալ ֆինանսական և գույքային ներդրումները) կարող են ծառայել նախապես սահմանված կրթական, գիտահետազոտական և այլ կանոնադրական ու ռազմավարական նպատակների իրականացմանը: Ենթադրվում է, որ այս նպատակադրումն ընդհանուր է նվիրատվություններ կամ նվիրաբերություններ կատարող շահակիցների և բուհերի՝ որպես առաջնային շահառուների համար, և հետևապես բուհերը պետք է ամրապնդեն իրենց առանցքային շահակիցների հետ հարաբերությունները՝ դրանց հիմքում սպահովելով փոխվստահության և ֆիդուցիար հարաբերությունների սկզբունքները:

Բուհերի անձեռնմխելի ֆոնդերի կառավարման համակարգն ու ֆիդուցիար պարտականությունները փոխկապակցված են և ընդգրկում են գործունեության բազմաշերտ շրջանակ: Այդ շրջանակում համապատասխանաբար ներառվում են տարբեր դերակատարություն ունեցող պատասխանատուներ, ներդրումների վերադարձելիությունն ապահովող կառավարման տարբեր եղանակներ ու ռիսկերի գնահատման մեխանիզմներ, որոնք պետք է կիրառել ներդրումների կառավարման գործընթացում: Ֆիդուցիար հարաբերություններ ունեցող շահակիցներին վերապահվում են բուհերի ակտիվների պահպանման հանձնառությունն ու իրավական պատասխանատվությունը: Բուհերի ներդրումների կառավարումը համապատասխան միավորների (օրինակ՝ կառավարման կամ հոգաբարձուների խորհուրդ, ներդրողների խորհուրդ) կողմից զուտ գործառույթների իրականացման շարք չէ, այլ այն ընթացիկ ու շարունակական գործընթաց է, որը թույլ է տալիս բուհերին նախանշել զարգացման ցանկալի հեռավայրերը և հետագայում հստակեցնել՝ արդյոք բուհերը կարողացել են արդյունավետորեն կառավարել իրենց ներդրումներն ու սպահովել դրանց վերադարձելիությունը:

Այսպիսով, մասնավորեցնելով ֆիդուցիար հարաբերություններին բնորոշ շրջանակը, կարելի է առանձնացնել բուհերի և դրանց շահակիցների ֆիդուցիար հարաբերությունների հետևյալ կարևոր բաղադրիչների գործընթացները.

- **Ֆիդուցիար (պատահության վրա հիմնված) հարաբերությունների ամրապնդում.** բուհերի անձեռնմխելի ֆոնդերում համալրումներ կատարող նվիրատուները կամ նվիրաբերողները բուհերի հանդեպ ֆիդուցիար պարտականություն ունեն, ինչը ենթադրում է, որ նրանց կատարած ներդրումները պետք է ծառայեն բուհերի կանոնադրական գործառույթների և ռազմավարական նպատակների իրականացմանը՝ պահպանելով ընթացիկ ու ապագա պարտականությունների կատարման անկողմնակալությունը: Ֆիդուցիար սկզբունքի հիման վրա կատարվող ներդրումները կարող են ուղղվել բուհերի ինչպես ինստիտուցիոնալ ու համակարգային տարբեր խնդիրների լուծմանը, այնպես էլ՝ ուսումնական և գիտահետազոտական գործընթացների բարելավմանը: Ֆիդուցիար պարտականությունները բարեգործություններ, նվիրատվություններ և նվիրաբերություններ կատարողների գործունեության հիմքն են: Այսպիսով, պետք է ամրապնդել շահակիցների հետ ֆիդուցիար հարաբերությունները:

- **Ֆիդուցիար պարտականությունների շրջա-**

ԱՐԴԱՐԱԴԱՏՈՒԹՅՈՒՆ

նակի սահմանում. ֆիդուցիար պարտականությունները մասնավորապես ենթադրում են, որ նվիրատվություններ, նվիրաբերություններ և բարեգործություններ կատարողները պետք է՝

o ներդրումները նպատակաուղղեն տվյալ բուհի առաքելության, կանոնադրական ու ռազմավարական նպատակների, ներառյալ՝ կրթական, գիտահետազոտական և սոցիալական գործունեության շարունակականության ու կայունության ապահովմանը.

o լինեն հավատարիմ բուհի առաքելությանն ու արժեքներին, հետևեն մասնագիտական էթիկային և հետևողական լինեն տվյալ բուհում կատարված ներդրումների նպատակային կիրառմանը.

o լինեն անկողմնակալ և ներդրումների կիրառման նպատակային և/կամ ժամանակային սահմանափակումների անհրաժեշտության դեպքում սահմանեն իրատեսական նպատակներ և ողջամիտ ժամանակահատվածներ:

Այսպիսով, ֆիդուցիար պարտականությունները՝ որպես վստահության, բարեխղճության և ողջամտության սկզբունքների վրա հիմնված փոխհարաբերություններին առնչվող պահանջներ, ենթադրում են, որ նվիրաբերող կամ նվիրատու ֆիզիկական կամ իրավաբանական անձն ընդունում է տվյալ բուհի առաքելությունը, որդեգրած արժեհամակարգը, փիլիսոփայությունը, գաղափարախոսությունը: Ֆիդուցիար պարտականություններն առաջանում են անձի կամքն արտահայտելուն ուղղված իրավական գործողությունների մեկնարկից: Ֆիդուցիար պարտականությունների կատարումը նաև խթանում է բուհի ֆինանսական հաշվետվողականությունը և թափանցիկությունը, ինչի արդյունքում՝ հանրային վստահության ու պատասխանատվության տեսանկյուններից կարող են ստեղծվել ամուր հիմքեր հնարավոր նոր ներդրումների և առանցքային շահակիցների հետ թիրախային հարաբերությունների ամրապնդման համար:

Հատկանշական է այն, որ այն բուհերը, որոնք շարունակաբար չեն կարողանում կառավարման (ներառյալ ֆինանսական կառավարման և շահակիցների հետ հարաբերությունների կառավարման) ոլորտում հաջողություններ կամ բարձր արդյունավետություն գրանցել, չեն ձևավորել կամ զարգացրել շահակիցների հետ ֆիդուցիար հարաբերությունների կառավարման մշակույթը: Մինչդեռ այդ մշակույթը ենթադրում է՝ բուհերի և շահակիցների պատրաստակամության, հանձնառության, առաքելության վրա հիմնված, համատեղ ու կողմնակի ազդեցություն՝ անկախ գործունեության, ինչպես նաև՝ փոխվստահության պահպանման սկզբունք-

ների ապահովում: Միևնույն ժամանակ, այդ սկզբունքները, սովորաբար, արտացոլված են լինում բուհերի քաղաքականություններում, իրավական ակտերում, էթիկայի կոդեքսում ու ներքին այլ կանոնակարգերում և դրսևորվում են կոլեգիալ կառավարմամբ՝ հիմնված ֆիդուցիար սկզբունքների վրա: Ի լրումն նշվածի՝ ֆինանսական գործունեության ոլորտում առկա խնդիրները կարող են նաև փոխկապակցված լինել ֆիդուցիար պարտականությունները ոչ թիրախային խմբերին վերագրելու հետ: Օրինակ՝ բուհերը կարող են այդ պարտականությունները վերագրել ուսանողներին (և նրանց, ովքեր ուսանողների ուսումնական վարձավճարներն են վճարում), ՊԳ կազմին և ներքին այլ շահակիցների, որոնց վրա բուհերն ուղղակի և նյութական ազդեցություն կարող են ունենալ հետազոտությունների իրականացման կամ կրթաթոշակների տրամադրման առումով:

Բուհերի հոգաբարձուների (կառավարման) խորհուրդների և նվիրաբերություն կամ նվիրատվություն կատարողների ֆիդուցիար պարտականություններն, ընդհանուր առմամբ, հիմնվում են վստահության վրա, որը ենթադրում է հետևյալ առանցքային սկզբունքների պահպանումը (Cambridge Associates 2020)՝

- պատրաստակամություն (duty of care). այս սկզբունքը ենթադրում է այն, որ նվիրաբերված ֆինանսական ռեսուրսների կառավարման պատասխանատու մարմինը, որը, օրինակ, բուհի ղեկավարությունն է (հիմնադրամի կարգավիճակ ունեցող բուհերի դեպքում՝ հոգաբարձուների խորհուրդը, ՊՈԱԿ-ի դեպքում՝ կառավարման խորհուրդը), պետք է ցուցաբերի պատրաստակամության բարձր մակարդակ և ներդնի բավարար ջանքեր, որոնք կդրսևորվեն ոչ միայն հանդիպում-քննարկումներին տվյալ մարմնի ֆորմալ մասնակցությամբ, այլ նաև խնդիրներին լավագույն լուծումներ առաջադրելու պատրաստակամությամբ, այդ լուծումներին առնչվող հնարավոր ռիսկերի պարբերական կշռադատմամբ, արդյունավետ որոշումների կայացմամբ և հնարավոր ռեսուրսների ներգրավմամբ: Մասնավորապես՝ այս սկզբունքի պահպանումը ենթադրում է նաև, որ՝

o բուհի ղեկավարությունը պետք է անձեռնմխելի ֆոնդերում կատարվող ներդրումներին բավարար հասանելիություն ունենա՝ ֆորմալ որոշումների կայացման գործընթացների արդյունավետությունն ապահովելու նպատակով,

o բոլոր շահագրգիռ կողմերը ցուցաբերեն սոցիալական պատասխանատվություն, հանձնառություն և, ընդհանուր առմամբ, այնպիսի գործողու-

թյունների նախաձեռնում, որոնք բխում են առաջ-
նահերթորեն բուհի շահերից,

• բուհը պետք է կարողանա ապահովել ան-
ձեռնմխելի ֆոնդերի կառավարման բաղադրիչ
հանդիսացող գործողությունների պլանի և աշխա-
տակազմի (կրթության և տրամադրվող ռեսուրսնե-
րի համապատասխան որակ, բուհի սեփականու-
թյան պահպանում), ուսանողների (վճարունակու-
թյուն) շահերի հավասարակշռումն ու համապա-
տասխանեցումը բուհի ֆիզիկական պայմանների
(շենքային պայմաններ և ենթակառուցվածք), ֆիս-
կալ ակտիվների (անձեռնմխելի ֆոնդեր), շահա-
կիցների, հասարակության թիրախային խմբերի և
աշխատաշուկայի կարիքների հետ:

Պատրաստակամության սկզբունքի պահ-
պանման կարևորության խնդրում շեշտադրվում է
նաև այն, որ բուհերի հոգաբարձուների (կառավար-
ման) խորհուրդները պատասխանատու են բուհերի
և՛ կարճաժամկետ, և՛ երկարաժամկետ ֆինանսա-
կան գործունեության ու կայունության համար՝
հաշվի առնելով նաև այն, որ բուհերի գործունեու-
թյունը միտված է նաև ապագա սերունդների հա-
մար բարձրորակ կրթության ապահովմանը:
Հետևապես, բուհերի անձեռնմխելի ֆոնդերում կա-
տարվող ֆինանսական ներդրումները պետք է լի-
նեն երկարաժամկետ, և բուհերը պետք է ապահո-
վեն դրանց կիրառման նպատակայնությունն ու
արդյունավետությունը՝ անձեռնմխելի ֆոնդերի
արդյունավետ կառավարման միջոցով խթանելով
իրականացվող կրթական ծառայությունների որա-
կի ապահովմանն ու շարունակական բարելավմա-
նը:

• **Նվիրվածություն կամ հանձնառություն
(duty of loyalty)**, այս սկզբունքի համաձայն՝ ան-
ձեռնմխելի ֆոնդերի կառավարման գործընթացնե-
րի արդյունավետության ապահովման նպատա-
կով՝ բուհը պետք է մշակի և կիրառի շահերի բա-
խումը կանխարգելող, կոնֆլիկտաժին գործընթաց-
ների և նմանատիպ իրավիճակների կառավարման
խնդիրները կարգավորող քաղաքականություն:
Վերջինս պետք է շարունակաբար վերանայվի՝
հաշվի առնելով այն, որ ժամանակի ընթացքում
կողմերի շահերը կարող են փոփոխության են-
թարկվել: Այդ քաղաքականությունը բոլոր շահա-
կիցներին թույլ է տալիս օբյեկտիվորեն հավասար-
ակշռել շահերը, ցուցաբերել նվիրվածություն և
դրանք ծառայեցնել փոխհամաձայնեցված նպա-
տակների իրականացմանը: Հանձնառությունը են-
թադրում է, որ՝

• բոլոր կողմերը գործում են ոչ թե անձնա-
կան, այլ՝ բուհերի շահերից ելնելով,

• անձեռնմխելի ֆոնդերում առկա ֆինանսա-
կան ակտիվները բաշխվում են իրավաչափ ձևով, և
դրանք նպատակաուղղվում են բուհերի առաքելու-
թյան ու ռազմավարական նպատակների իրակա-
նացմանը,

• բուհերի հոգաբարձուների (կառավարման)
խորհուրդների անդամները չպետք է չարաշահեն
իրենց դիրքն ու լիազորությունները, հետևեն բուհե-
րի ներքին կանոնակարգերին ու այլ իրավական
ակտերին: Հետևապես, խորհուրդների անդամների
վարքը/կատարողականը գնահատելիս հաշվի են
առնվում էթիկայի և ֆիդուցիար հարաբերություն-
ների սկզբունքները, նրանց ֆինանսական շահերը,
կառավարման հմտությունները և դերակատարու-
թյունը:

• **Առաքելության վրա հիմնված գործունեու-
թյուն (duty of obedience)**, այս սկզբունքը ենթադրում
է, որ բուհերի անձեռնմխելի ֆոնդերում կատարվող
ներդրումները, ընդհանուր առմամբ, պետք է ծառա-
յեցվեն բուհի առաքելության և կանոնադրական ու
ռազմավարական նպատակների իրականացմանը:
Այս սկզբունքի պահպանումն ինքնաբերաբար են-
թադրում է նաև այն, որ ֆինանսական ներդրումնե-
րի պատասխանատուները կամ կառավարիչները
պետք է գործեն պետական օրենսդրությանը և տվ-
յալ բուհի ինստիտուցիոնալ մակարդակում ամ-
րագրված իրավական հիմքերին, ինչպես նաև տվ-
յալ բուհի և նվիրատուի կամ նվիրաբերողի միջև
կնքված համաձայնագր(եր)ին համահունչ:
Կարևոր է նաև, որ օրենսդրական և իրավական
առնչվող հիմնադրույթների համապատասխանու-
թյունն ապահովելու նպատակով՝ բուհը հաշվի առ-
նի նվիրատուի կամ նվիրաբերողի կողմից կատար-
վող ներդրումների համար սահմանված նպատա-
կային և ժամանակային սահմանափակումները:
Այս սկզբունքը ենթադրում է, որ բուհերի հոգաբար-
ձուների (կառավարման) խորհուրդների անդամնե-
րը պետք է հավաստիանան, որ բուհերի գործունե-
ությունն ուղղված է դրանց ռազմավարություննե-
րում սահմանված առաքելության ու ռազմավարա-
կան նպատակների իրականացմանը և համահունչ
է արտաքին (օրենսդրական դաշտի, աշխատաշու-
կայի պահանջների փոփոխություններ) և ներքին
(կանոնադրական, կանոնակարգային, կառուց-
վածքային և այլ փոփոխություններ) միջավայրերի
փոփոխություններին: Ենթադրաբար խորհուրդնե-
րը պետք է պարբերաբար վերագնահատեն առա-
քելության ու ռազմավարական նպատակների
իրականացմանն ուղղված գործընթացները, ըստ
անհրաժեշտության կատարեն լրամշակումներ ու
փոփոխություններ՝ հիմնվելով իրավական փոփո-

www.ardaradutyjournal.com

ԱՐԴԱՐԱԴԱՏՈՒԹՅՈՒՆ

խությունների վրա, ինչպես նաև հետևեն ֆիդուցիար պարտականությունների պատշաճ կատարմանը:

Հատկանշական է նաև այն, որ ֆիդուցիար հարաբերությունների հիմքում առկա վերոգրյալ սկզբունքները չեն պահանջում բոլոր ներգրավված կողմերի փորձառության բարձր մակարդակ, քանի որ հոգաբարձուների (կառավարման) խորհուրդների անդամները կարող են դիմել տարբեր համապատասխան խորհրդատվական ծառայությունների, սակայն նրանք պետք է մշտապես քաջատեղյակ լինեն ոլորտային ու ինստիտուցիոնալ խնդիրներին և տիրապետեն համապատասխան տեղեկությանն ու տվյալներին:

Այսպիսով, ՀՀ բուհերի անձեռնմխելի ֆոնդերի գործառնման արդյունավետությունը մեծապես պայմանավորված է բուհերի առանցքային ներքին ու արտաքին շահակիցների հետ հարաբերությունների կառավարմամբ, որը պետք է ներառի ֆիդուցիար պարտականությունների ու գործառնմանների իրականացման գործընթացները: Ֆիդուցիար հարաբերություններում ներգրավված յուրաքանչյուր մարմին պետք է առանձնապես և բարձր պատասխանատվությամբ կրի բուհերի ֆինանսական ակտիվների պահպանման և դրանց շրջանակի ընդլայնման պատասխանատվությունը: Այդ պատասխանատվությունը դրսևորվում է բոլոր իրավասու մարմինների կողմից հանդիպում-քննարկումներին մասնակցությամբ, համապատասխան փաստաթղթերի և նյութերի մշակմամբ, գնահատմամբ ու հաստատմամբ, հարցադրումների միջոցով առկա խնդիրների և դրանց լուծման հնարավոր ուղիների առաջադրմամբ, իրավական և էթիկական սկզբունքների լիարժեք պահպանմամբ և բուհերի կանոնադրական այլ գործառնմանների իրականացմամբ:

Ֆիդուցիար հարաբերություններն ամրապնդե-

լու համար ՀՀ բուհերը պետք է՝

- ստեղծեն ներդրումային բարենպաստ միջավայր և մշակեն բուհերի առանցքային շահակիցների հետ փոխհարաբերությունների կառավարման քաղաքականություն,

- ապահովեն անձեռնմխելի ֆոնդերի կառավարման սկզբունքների, որոշումներ կայացնողների ընտրությունը և սահմանեն ֆիդուցիար պարտականությունների շրջանակ,

- ամրապնդեն շահակիցների՝ որպես ներդրողների կարևորությունն ու ֆիդուցիար հարաբերությունների ամրապնդումը, ինչպես նաև բուհերում ներդրումային մշակույթի զարգացումը:

ՀՀ բուհերի և իրենց շահակիցների ֆիդուցիար հարաբերությունների զարգացման խնդրում կարևոր է նաև, որ բուհերն ու շահակիցները մշտապես հաշվի առնեն նաև բարձրագույն կրթության ոլորտի զարգացումներն ու արտաքին միջավայրի, ներառյալ՝ սոցիալ-տնտեսական փոփոխությունները, անձեռնմխելի ֆոնդերում կարճաժամկետ և երկարաժամկետ ներդրումների կատարման տեսանկյունից՝ ռիսկերն ու հնարավորությունները գնահատելու նպատակով: Բուհերում անձեռնմխելի ֆոնդերի գործառնման արդյունավետ քաղաքականությունների իրականացման դեպքում բուհերի և շահակիցների ֆիդուցիար հարաբերությունների ամրապնդման ու շարունակական զարգացման առավել իրաչափ հնարավորություններ են ստեղծվում: Այդպիսի պայմաններում բուհերն ու դրանց առանցքային շահակիցները կարող են առավել արդյունավետորեն արձագանքել արտաքին միջավայրի փոփոխություններին և դրանց հաշվառմամբ իրականացնել իրենց համագործակցության շրջանակներում առաջադրված համընդհանուր նպատակները:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. Association of Governing Boards (AGB). The Worth of Endowments in Higher Education. The Guardians Initiative: Reclaiming the Public Trust, 2019.
2. Baum S. & Lee V. The Role of College and University Endowments, Research Report. Urban Institute. Center on Education Data and Policy, 2019.
3. Brown, J., Dimmock S., Kang J. and Weisbenner, S. How University Endowments Respond to Financial Market Shocks: Evidence and Implications. American Economic Review, 104(3), 2014, pp. 931-962.
4. Cambridge Associates. The Foundation of Good Governance for Endowments and Investment Committees, 2020 (<https://www.cambridgeassociates.com/insight/good-governance/>).
5. Etzkowitz, H. Leydesdorff, L. The Dynamics of Innovation: From National Systems and Mode 2. to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. Research Policy, vol. 29. no. 2. 2000, pp. 109-123.

6. Goetzmann. W. N. and Oster. S. Competition among University Endowments (No. w18173). National Bureau of Economic Research. University of Chicago Press, 2012.
 7. Hansmann H. Why Do Universities Have Endowments? Journal of Legal Studies. 19(1). University of Chicago Press. 1990, pp. 3-42.
 8. Mercer LLC. Endowment and Foundation Governance: Fiduciary Oversight and Implementation. Marsh & McLennan Companies, 2013.
 9. Swensen. D. Pioneering Portfolio Management. The Free Press. NY, 2000.
 10. Williams G. Advantages and Disadvantages of Diversified Funding in Universities. Tertiary Education and Management, Vol. 4, 1998, pp. 85-93.

Րոբերտ Խաչատրյան

Заведующий кафедрой управления и планирования образования
Государственного университета имени В. Брюсова, доцент,
кандидат филологических наук

РЕЗЮМЕ

Фидуциарные отношения высших учебных заведений со стейкхолдерами в контексте имплементации целевого капитала (эндаумент-фондов)

Нынешние события и глобальные проблемы возникшие во всем мире в области высшего образования бросили новые вызовы перед высшими учебными заведениями Республики Армения (вузы РА), которые также неизбежно привели к финансовому кризису высшего образования и значительным изменениям в государственном финансировании. Для преодоления этих проблем вузы должны больше сосредоточиться на построении и укреплении основных или фидуциарных отношений со своими ключевыми заинтересованными сторонами (стейкхолдерами), чтобы обеспечить финансовую устойчивость и общую эффективность своей деятельности. Те вузы которые обеспечивают прочные фидуциарные отношения со своими заинтересованными сторонами имеют больше возможностей стать более независимыми от государственного финансирования, обеспечить финансовую устойчивость и эффективно управлять своими эндоумент-фондами благодаря финансовым инвестициям сделанным стейкхолдерами вузов.

Ключевые слова: *целевой капитал /эндаумент-фонды/ высших учебных заведений, финансовый менеджмент, фидуциарные отношения, фидуциарные обязанности, фидуциарные функции, стратегическое управление высшими учебными заведениями.*

Robert Khachatryan

Head of the Chair on Education Management and Planning,
Brusov State University, Associate Professor, PhD

SUMMARY

Fiduciary Relations among Higher Education Institutions and Stakeholders in the Context of Operation of Endowment Funds

The current developments and financial problems emerged globally in the field of higher education have also set new challenges to higher education institutions of the Republic of Armenia (RA HEIs) which have inevitably led to the financial crisis of higher education and significant changes in state funding. In order to overcome these challenges, HEIs need to focus more on building and reinforcing trust-based or fiduciary relationships with their key stakeholders in order to ensure financial sustainability and overall efficiency of their activity. The HEIs which ensure strong fiduciary relationships with their stakeholders have greater opportunities to get more independent from state funding ensure financial sustainability and effectively manage their endowment funds due to financial investment made by HEIs' stakeholders.

Key words: *endowment funds of higher education institutions, financial management, fiduciary relations, fiduciary responsibilities, fiduciary functions, strategic management of higher education institutions.*

Բնագիրը ներկայացվել է 27.05.2021թ.
Ընդունվել է տպագրության 07.06.2021թ.
Հոդվածը երաշխավորել է տպագրության (գրախոսվել է)
տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր Է. Ս. Վազարյանը